

**NDIKIMI I PROCESIT TË MENAXHIMIT TË PËRFORMANCËS SË
BURIMEVE NJERËZORE NË SUKSESIN E ORGANIZATËS**

(Rast studmi në Kosovë)

Mimoza Luta

Dorëzuar

Universitetit Europian të Tiranës

Shkollës Doktorale

**Në përmbushje të detyrimeve të programit të Doktoratës në Shkenca
Ekonomike, me profil Menaxhment, për marrjen e gradës shkencore
“Doktor”**

Udhëheqës shkencor: Prof.as. Dr. Edlira Gjuraj

Numri i fjalëve: 50156

Tiranë, 2021

DEKLARATA E AUTORËSISË

Nën përgjegjësinë time deklaroj se ky punim me titull: **“Ndikimi i procesit të menaxhimit të performancës së burimeve njerëzore në suksesin e organizatës”**, është shkruar prej meje, nuk është prezantuar asnjëherë para një institucioni tjetër për vlerësim dhe nuk është botuar i tëri ose pjesë të veçanta të tij. Punimi nuk përmban material të shkruar nga ndonjë person tjetër përveç rasteve të cituara dhe referuara.

Tiranë, 2021

Emri mbiemri dhe nënshkrimi

Mimoza LUTA

Tiranë, 2021

Abstrakti

Manaxhimi i burimeve njerëzore është procesi i tërheqjes dhe mbajtjes së një force pune të talentuar dhe energjike për të mbështetur misionin, objektivat dhe strategjitë e organizatave.

Në të gjitha aktivitet që përmban MBNJ, menaxhimi i performancës së BNJ është në mënyrë argumentuese më voluminozi dhe më shumë i kontestuar se çdo proces tjetër. Po edhe pse vlerësimi dhe monitorimi brenda organizatës nuk është aq i mirëpritur, ato janë pjesë e aplikueshme në menaxhimin e ndërmarjeve. Nga shfletimi i literaturës rezulton që në vendet të tjera ka studime të shumta të cilat i kushtohen procesit të menaxhimit të performancës, duke treguar që ky proces tashmë jo vetëm është i zbatueshëm në organizata të ndryshme, por është edhe objekt analize për përmirësimin e tij të vazhdueshëm. Ndërsa në organizatat në Kosovë ka mungesë të studimeve të thelluara të këtij procesi në vite. Studjuesit në fushën e menaxhimit në përgjithësi dhe të menaxhimit të burimeve njerëzore në veçanti, duke parë rëndësinë e tij, po e kthejnë në objekt analize, gjë e cila ndihmon në kthim në rritjen e vëmendjes së organizatave për aplikimin dhe konsolidimin e praktikave të tilla.

Tashmë studimet e fushës së Menaxhimit kanë provuar se faktori njeri është një prej komponentëve kryesorë i cili e kushtëzon një organizatë të sukseshme. Si rrjedhojë menaxhimi i mirë i burimeve njerëzore dhe përqendrimi tek praktikët dhe proceset e menaxhimit të performancës së këtij burimi të rëndësishëm për organizatë, mund të konsiderohet një mënyrë e suksesshme për të arritur objektivat që organizata synon. Menaxhimi i performancës është një term gjithëpërfshirës që përdoret për të përshkruar praktikën që drejton vendimet në lidhje me performancën, shpërblimin, ngritjet në detyrë, trajnimin, zhvillimin e karrierës dhe nevojat e zhvillimit brenda një organizate. Pra, menaxhimi i performancës paraqet një sërë procesesh dhe praktikash të menaxhimit të burimeve njerëzore, aktivitete këto që synojnë arritjen e qëllimeve të organizatës në mënyrë efektive dhe efikase.

Duke marrë parasysh sa më lart, objektivi kryesor i studimit fokusohet në menaxhimin e performancës të matur nëpërmjet praktikave dhe proceseve të menaxhimit të burimeve njerëzore, të cilat definojnë suksesin apo mosesuksesin e organizatave të marra në studim.

Për të arritur objektivin e studimit janë matur variablat me anën e të cilave janë realizuar analizat dhe janë nxjerrë rezultatet. Këto variabla janë: rekrutimi, trajnimi dhe zhvillimi,

motivimi, drejtimi i karrierës, si dhe vlerësimi i performancës dhe variablat e varura: performanca individuale dhe performanca organizative

Në studim përfshihen punonjësit dhe menaxherët e organizatave në Kosovë. Kampioni përfshin sektorë të ndryshëm të ekonomisë dhe është shpërndarë në të gjithë territorin e Kosovës. Arsyeja e përzgjedhjes së organizatave në studimin tonë është se këto organizata gjithmonë kanë marrë role të rëndësishme në ekonominë e një vendi dhe janë forca shtytëse e rritjes ekonomike.

Gjetjet e punimit pasqyrojnë realitetin tek organizatat e studiuara dhe sipas këtyre gjetjeve rezulton se: rekrutimi dhe seleksionimi, vlerësimi i performancës, trajnimi, procesi i shpërblimit dhe zhvillimi i karrierës janë faktorë të rëndësishëm në performancën e ndërmarrjes. Duke marrë parasysh këta faktorë dhe rëndësinë e tyre, studimi ofron rekomandime dhe sugjerime për përmirësimin e këtyre proceseve dhe praktikave të menaxhimit të burimeve njerëzore për organizatat e studiura dhe më gjerë.

Fjalët kyçe: Menaxhim, performancë, burime njerëzore, proceset dhe praktikat e MBNJ, zhvillim.

Abstract

Human resource management is the process of attracting and sustaining a talented and energetic work force to support mission, objectives and organization strategies.

In all HRM activities, HR performance management is arguably more voluminous and more contested than any other process. And although evaluation and monitoring within the organization is not as welcome, they are an applicable part of enterprise management. Browsing the literature, it results that in other countries there are numerous studies which are dedicated to the performance management process, showing that this process is now not only applicable in various organizations, but is also the object of analysis to improve it. ongoing. While in organizations in Kosovo there is a lack of in-depth studies of this process over the years. Researchers in the field of management in general and human resource management in particular, seeing its importance, are turning it into an object of analysis, which helps to increase the attention of organizations to the application and consolidation of such practices.

Already studies in the field of Management have proven that the human factor is one of the key components which condition a successful organization. As a result, good human resource management and focusing on the performance management practices and processes of this important resource for the organization can be considered a successful way to achieve the objectives that the organization aims. Performance management is a comprehensive term used to describe the practice that guides decisions regarding performance, reward, promotion, training, career development, and development needs within an organization. So, performance management represents a set of processes and practices of human resource management, activities that aim to achieve the goals of the organization effectively and efficiently.

Given the above, the main objective of the study focuses on performance management measured through human resource management practices and processes, which define the success or failure of the organizations surveyed.

In order to achieve the objective of the study, the variables by which analyzes were performed and the results were derived were measured. These variables are: recruitment, training and development, motivation, career guidance and performance appraisal and dependent variables: individual performance and organizational performance.

The study includes employees and managers of organizations in Kosovo. The sample covers different sectors of the economy and is distributed throughout the territory of Kosovo. The reason for selecting organizations in our study is that these organizations have always taken important roles in a country's economy and are the driving force of economic growth.

The findings of the work reflect the reality in the studied organizations and according to these findings it turns out that: recruitment and selection, performance appraisal, training, reward system and career development are important factors in the performance of the enterprise. Considering these factors and their importance, the study provides recommendations and suggestions for improving these processes and human resource management practices for the organizations studied and beyond.

Keywords: Management, performance, human resources, HRM processes and practices, development.

Kushtuar babait Shabanit me dashuri!

PËRMBAJTJA

DEKLARATA E AUTORËSISË.....	2
Abstrakti.....	3
Abstract	5
PËRMBAJTJA.....	8
KAPITULLI I	11
1. Hyrje.....	11
1.1. Konteksti i hulumtimit.....	14
1.2. Qëllimi i hulumtimit.....	14
1.3. Objektivat e punimit	15
1.4. Pyetjet kerkimore (hipotezat).....	16
1.5. Rëndësia e studimit	17
1.6. Konsiderata etike.....	17
KAPITULLI II	19
2. Konceptet kyçe të Procesit të Menaxhimit të Performancës.....	19
2.1. Natyra dhe qëllimi i menaxhimit të performancës	19
2.2. Koncepti i menaxhimit të performancës.....	22
2.3. Koncepti i performancës	24
2.3. Menaxhimi i përformancës burimeve njerëzore si proces	25
2.3.1. Roli i rekrutimit dhe seleksionimit në procesin e menaxhimit të performancës	27
2.3.2. Roli i trajnimit në procesin e menaxhimit të performancës	29
2.3.3. Roli i motivimit në procesin e menaxhimit të performances	31
2.3.4. Roli i vlerësimit të performancës në procesin e menaxhimit të performances.....	33
2.3.5. Roli i procesit të shpërblimit në procesin e menaxhimit të performances	39
2.3.6. Roli i zhvillimit të karrierës në procesin e menaxhimit të performances	41
2.4. Metodatat e menaxhimit të performancës individuale	42
2.4.1. Menaxhimi sipas objektivave.....	43
2.4.2. Vlerësimi 360 shkallë	44
2.4.3. Vetëvlerësimi	45
2.4.4. Vlerësimi i bazuar në kompetencë	46
2.5. Pjesëmarrësit kyç në menaxhimin e performancës	46

2.5.1.	Roli i menaxherëve në menaxhimin e performancës	46
2.5.2.	Roli i mbikëqyrësve në menaxhimin e performancës	47
2.5.3.	Roli i punonjësve në menaxhimin e performancës	48
2.6.	Ciklet e menaxhimit të performancës	48
2.6.1.	Cikli i planifikimit të performancës	49
2.6.2.	Komunikimi i performancës	50
2.6.3.	Vlerësimi i performancës	50
2.6.4.	Përgjigjet (feedback) e performancës	51
KAPITULLI III		52
3.	Suksesi i organizatave si rezultat i menaxhimit të performancës së burimeve njerëzore	52
3.1.	Përkufizimi i burimeve njerëzore në organizatë	52
3.2	Rëndësia e burimeve njerëzore për organizata.....	54
3.3.	Standardet e performancës së burimeve njerëzore	56
3.4.	Ndryshimet organizative.....	57
3.5.	Lidhja në mes të burimeve njerëzore dhe performancës së organizatës	58
3.5.1.	Lidhja midis praktikave të MBNJ dhe performancave organizative	59
3.5.2.	Koncepti i "kutisë së zezë"	59
3.5.3.	Modelet e "Kutisë së zezë"	60
3.6.	Menaxhimi i performancës së burimeve njerëzore dhe performanca organizative	64
3.7.	Procesi i menaxhimit të performancës të burimeve njerëzore dhe performanca organizative.	67
3.8.	Modeli AMO: Lidhja burime njerëzore – performancë organizative.....	72
3.9.	Përmirësimi i performancës	74
3.10.	Menaxhimi i performancës në nivel organizativ	76
3.10.1.	Kushtet e punës dhe performanca në punë.....	80
3.10.2.	Orientimi drejt suksesit dhe performanca në punë	81
3.10.3.	Orientimi drejt detyrave dhe performanca në punë	82
3.11.	Studime empirike mbi praktikat e Menaxhimit të burimeve njerëzore dhe performancën organizative	82
3.12.	Performanca e organizatave në Kosovë.....	85
3.12.1.	Ndermarrjet e regjistruara në Kosovë.....	85
3.12.2.	Sektori privat në Kosovë.....	86

KAPITULLI IV	88
4. Metodologjia e hulumtimit.....	88
4.1. Metoda e mbledhjes së të dhënave	88
4.2. Popullata dhe kampioni	88
4.2.1. Teknikat e përzgjedhjes së kampionit	89
4.2.2. Madhësia e kampionit	89
4.2.3. Instrumentët e kërkimit parësor	89
4.2.4. Besueshmëria dhe vlefshmëria e kërkimit dhe instrumenteve	92
4.3. Testimi i pyetësorit	93
4.4. Proçedura e mbledhjes së të dhënave	93
4.5. Analiza e rezultateve	94
KAPITULLI V	95
5. Paraqitje dhe analiza e rezultateve.....	95
5.1. Gjetjet statistikore	95
5.1.1. Analiza e pyetsorëve: Menaxherët	95
5.1.2. Analiza e pyetsorëve: Punonjësit	109
5.2 Analiza e kornizës konceptuale në korelacion me hipotezat e punimit.....	128
KAPITULLI VI.....	141
6. Konkluzione dhe rekomandime	141
6.1 Konkluzionet.....	141
6.2 Rekomandimet	145
6.3. Përfundim	146
6. Literatura	149
SHTOJCAT.....	172
Aneks	173

KAPITULLI I

1. Hyrje

Burimet njerëzore, aftësitë, proceset praktikat dhe menaxhimi i tyre kanë ndikim të drejtëpërdrejtë në performancën organizative dhe suksesin e këtyre organizatave. Studiues të shumtë kanë dhënë përkufizime të shumta rreth menaxhimit të performancës. Menaxhimi i performancës është një proces i vazhdueshëm brenda organizatave me anë të të cilit bëhet identifikimi, komunikimi i rezultateve, zhvillimi i karrierës, shpërblimi, trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve me qëllimin e vetëm arritjen e objektivave të organizatës (Aguinis, 2013; Lalwani, 2020; Neher dhe Maley, 2019)

Ndryshimet organizative i referohen çdo ndryshimi që ndodhë në mjedisin e punës. Në ditët e sotme këto ndryshime janë karakteristikë e shumicës së organizatave dhe sugjerohet që organizatat t'u përshtaten atyre ndryshimeve, përndryshe do të mbesin shumë hapa prapa dhe nuk do të kenë mundësi të jenë konkurruese në treg. Përshtatja ndaj këtyre ndryshimeve do të thotë performancë e mirë dhe performanca e mirë përkthehet në organizatë të suksesshme.

Sipas Thi Hoe (2013) organizatat po ndryshojnë në mënyrë shumë të shpejtë si rezultat i faktorëve të jashtëm (ekonomikë, teknologjikë, politikë. etj) dhe këtyre ndryshimeve duhet t'u përshtatet edhe menaxhimi i burimeve njerëzore, i cili duhet të ndryshojë në mënyrë që t'ju përshtatet prirjeve të reja dhe të jenë konkurrues në treg.

Një hulumtues tjetër në fushën e burimeve njerëzore Kukliński, (2001) thekson se një nga shtyllat e ekonomisë së bazuar në njohuri është kapitali njerëzor. Sipas tij, kjo duhet të rritet me shkollim, i cili në ditët e sotme paraqet element kryesor të jetës shoqërore – ekonomike dhe një faktor kyç i suksesit. Kjo mund të bëhet përmes përgatitjes së punonjësve për detyrat e caktuara, përmes edukimit dhe zhvillimit të tyre me anë të ofrimit të trajnimeve të duhura.

Garavan, Heraty & Barnicle (1999), argumentojnë se për zhvillimin e burimeve njerëzore duhet të bëhen investime të vazhdueshme sepse vetëm në këtë mënyra organizatat mund ta arrijnë avantazhin konkurrues. Ndërsa sipas Kumar & Pensari (2014) një ndër proceset të cilat do të rrisin performancën e punonjësve janë trajnimet. Trajnimet sipas tyre paraqesin mundësinë kryesore për të përhapur njohuritë tek punonjësit, por shumë punëdhënës mendojnë se mundësitë për zhvillim janë të kushtueshme. Pavarësisht shpenzimeve, si në kohë ashtu edhe financiare, nëse organizatat vetëdijësohen se trajnimet do të ju sigurojnë përfitime në zhvillimin e aftësive të

punonjësve, të cilët me njohuritë e fituara do t'i mundësojnë fitime edhe organizatës, atëherë do të arrihet avantazhi konkurrues dhe performanca në nivelin e dëshiruar.

Organizatat luajnë një rol kryesor në ekonominë e të gjitha vendeve në mbarë botën dhe janë kontribuesit kryesorë në gjenerimin e të ardhurave, rezultateve dhe nivelin e punësimit në një vend (Rabie, Cant dhe Wiid, 2016). Këto organizata vazhdimisht përballen me presionin për ta mbajtur një ritëm të performancës dhe për t'u përshtatur me ndryshimet që ndodhin në organizata.

Kështu, duke e pasur parasysh që ndryshimet janë të shpejta dhe të shumta organizatat duhet të përdorin strategji të ndryshme për të mbetur në hap me ndryshimet. Proceset në të cilat duhet të fokusohen organizatat janë: rekrutimi dhe seleksionimi, motivimi, trajnimi dhe zhvillimi i karrierës, të cilat janë variablat për të arritur të përmbushim objektivin e punimit tonë që. Në bazë të studimeve të mëhershme mbi menaxhimin e performancës dhe suksesit të organizatave si rrjedhojë e një menaxhimi të mirë apo jo të saj, rezultateve dhe rekomandimeve të këtyre studimeve ne e ndërtuam modelin tonë të studimit duke u bazuar në këto variabla:

Rekrutimi dhe seleksionimi: Organizatat duhet të bëjë të mundur një proces rekrutues në bazë të nevojave të tyre duke përzgjedhur kandidatët të cilët i kanë aftësitë e duhura për punën e caktuar. Në këtë mënyrë do të bëhet shmangia e organizimit të trajnimeve, së paku për operacionet bazë të organizatës, dhe gjithashtu performanca e këtyre punonjësve do të ishte shumë herë më e lartë sesa në rastet kur rekrutohen punonjës të cilët nuk kanë njohuritë e duhura për punën e caktuar.

Motivimi: Një nga proceset i cili konsiderohet i rëndësishëm për punonjësit e çfarëdo organizate është motivimi. Motivimi është proces i brendshëm i organizmit që nxitet nga disa faktorë të procesit të menaxhimit të burimeve njerëzore si një shpërblim i mirë, trajnim i duhur etj. pra motivimi është pasojë e proceseve të duhura të menaxhimit të burimeve njerëzore. Punonjës të kënaqur që rezultojnë në organizatë të suksesshme. Motivimi konsiderohet i rëndësishëm pasi ai rrit vetëvlerësimin tek punonjësit, punonjësit janë më të përkushtuar dhe si rezultat do të jenë besnik ndaj organizatës ku operojnë.

Trajnimi: Menaxherët e ndërmarrjeve duhet t'i kushtojnë rëndësi të veçantë hartimit të planit të trajnimeve, duke i përshtatur me kërkesat dhe nevojat e tyre. Bazuar në rishikimin e literaturës është e qartë se planet trajnuese kanë ndikim të rëndësishëm në zhvillimin e aftësive të punëmarrësve, rritjen e produktivitetit të ndërmarrjeve, arritjen e kënaqësisë, besimit dhe përkushtimit të punëmarrësve për punë, duke i përmbushur objektivat e organizatës apo duke bërë përpjekje të jashtëzakonshme për të arritur rezultate pozitive.

Procesi i shpërblimit: në këtë studim kam trajtuar edhe procesin të shpërblimit i cili proces njihet si një nxitje që u ofrohet punonjësve me meritë, ku qëllimi është të motivojë punonjësit për sa i përket punës së bërë. Për më tepër, ai përqendrohet në punën e një individi: nëse performanca është e kënaqshme dhe i përmbush objektivat e organizatës atëherë kjo do të ndikoj edhe në performancën e organizatës.

Zhvillim i karrierës: një tjetër proces i trajtuar në këtë studim, konsiderohet të jetë i rëndësishëm. Punonjësit do të motivoheshin nëse organizata i mbështet dhe i përkrah ata të zhvillojnë karrierën e tyre brenda organizatës, apo qoftë edhe në financimin e punonjësve për të rritur aftësitë e tyre për vendin e caktuar të punës.

Hulumtim mbështetet në literaturën shkencore dhe në kërkimin empirik. Kërkimi empirik përbën hulumtimin në terren, hulumtimi ka analizën e dy pyetsorëve njëri dedikuar për punonjës dhe njëri për menaxher si dhe intervista për menaxher kampioni është 395 punonjës të organizatave të ndryshme si dhe 155 menaxherë, të 11 organizatave të ndryshme që operojnë në territorin e Kosovës në sektorë të ndryshëm të ekonomisë.

Literatura nga studime të ndryshme ka për qëllim studimin e koncepteve teorike të performancës së punonjësve dhe organizatës duke analizuar; rekrutimin/seleksionimin; motivimin; trajnimet; procesin e shpërblimit dhe zhvillimin e karrierës. Me anë të këtyre variablave kemi ndërtuar modelin dhe vërtetuar hipotezat e ngritura të këtij studimit.

Duke qenë se studimet mbi menaxhimin e performancës së burimeve njerëzore dhe ndikimi që ka në suksesin e organizatave, objektiv i këtij punimi, janë të pakta në vendin tonë, gjetjet e studimit do të ndikojnë në përmirësimin e proceseve dhe praktikave të menaxhimit të burimeve njerëzore në organizatat kosovare.

1.1. Konteksti i hulumtimit

Procesi i menaxhimit të performancës është një mjet për të marrë rezultate më të mira nga organizata, ekipet dhe individët duke kuptuar dhe menaxhuar performancën brenda një kornize të rënë dakord të qëllimeve, standardeve dhe attributeve/kompetencave dhe kërkesave të planifikuara (Armstrong, 1994). Nuk ka të bëjë vetëm me përmbushjen e objektivave të individit, por edhe për t'i drejtuar dhe ndihmuar punonjësit të punojnë në mënyrë efektive dhe efikase në përputhje me kërkesat e organizatës (Walters, 1995). Megjithëse një numër organizatash dhe subjektsh qeveritare kanë treguar interes të madh për menaxhimin e performancës, ekziston një perceptim në rritje, mirëpo ky proces duket se ka zbrazëtira të mëdha në zbatimin e Menaxhimit të Performancës së Punonjësve si në sektorin privat ashtu edhe atë publik (McKinsey, 2011).

Procesi i menaxhimit dhe zhvillimit të punës së punonjësve është në zëvendësim të instrumentit të Vlerësimit të Performancës, i njohur më parë si shkrimi i raporteve të vlerësimit, ku çdo punonjës do të tregojë të gjitha fushat kryesore të përgjegjësisë së performancës të arritura. Sipas Armstrong (1994), qëllimi kryesor i Menaxhimit të Performancës është krijimi i një kulture në të cilën individët dhe grupet marrin përgjegjësi për përmirësimin e vazhdueshëm të proceseve të organizatave si dhe aftësive dhe përgjegjësi të tyre.

Duke u bazuar në shpjegimet të mësipërme mbi nevojën për menaxhimin e performancës, fokusi i këtij studimit është të hulumtojë nëse zbatimi i menaxhimit të performancës së Burimeve Njerëzore në organizatat kosovare do të ndikojë në suksesin e tyre.

1.2. Qëllimi i hulumtimit

Ky studim fokusohet në marrëdhëniet menaxher vartës në organizatë, me një interes specifik për komponentin **“Ndikimi i procesit të menaxhimit të performancës së BNJ në suksesin e organizatës”**. Gjithashtu, ky punim synon që të jap përgjigje në disa pyetje kërkimore të cilat lidhen me menaxhimin e performancës së BNJ dhe suksesin e organizatave, në Kosovë. Rëndësi e veçantë i është kushtuar edhe formulimit të mirë të strategjisë, mëqenëse “Menaxhimi i performancës i formuluar mirë, është një strategji e cila kërkon të ndërtojë një kompetencë dalluese në disa aktivitete kyçe dhe pastaj duke shfytëzuar të njëjtën, të krijojë përparësi

konkurruese në treg përballë ndërmarrjeve tjera” (Ritson, 2008). Kjo më së miri tregon se sa është e rëndësishme të formulohet një strategji e mirë e më pastaj të punohen planet e hollësishme për zbatimin sa më të mirë dhe më të lehtë të saj në praktikë.

Ky studim ngrihet mbi supozime bazë:

1. menaxhimi i performancës në kontekstin organizatës ndikon në realizimin e suksesshëm të objektivave të organizatës;
2. se komponentët e menaxhimit të performancës karakterizohen nga dallime përsa i përket influencës së tyre dhe rezultatit mbi suksesin e organizatës me disa komponentë duke qënë më shumë influencues dhe rezultativ dhe me disa komponentë të tjerë duke qënë më pak influencues dhe rezultativë;
3. vlerësimi i performancës, i bërë sipas standarteve mund të ndikoj fuqishëm në performancë të lartë të punonjësve; dhe
4. punonjës të suksesshëm që sjellin suksesin e organizatës, veçmas kur këto standartizohen sipas qëllimeve, misionëve dhe strategjive të organizatës.

Udhëheqësit e organizatave duhet të kenë të qartë se vetëm burimet njerëzore me cilësi të veçanta mund të sigurojnë dhe të plotësojnë kërkesën për zhvillimin e organizatës në perspektivë, në bazë të njohurive të përparuara që ata zotërojnë (Shehu, 2018). Në analizën e mëposhtme tregohet se në Kosovë këto njohuri mungojnë, për rrjedhojë, ekziston një nevojë e madhe për përgatitjen formale të personelit, duke e rikualifikuar atë. Ky rikualifikim paraqitet si kërkesë, nga njëra anë për shkak të nevojave të ndërmarrjeve dhe nga ana tjetër, për shkak të kërkesave të procesit të tranzicionit në vend.

1.3. Objektivat e punimit

Objekt i këtij punimi është që të hulumtojë marrëdhëniet ndërmjet variablave të cilat janë proceset e menaxhimit të performancës si: rekrutimi, trajnimi dhe zhvillimi, motivimi, menaxhimi i karrierës, si dhe vlerësimi i performancës si variabla të pavarura dhe variablave të varur që janë performanca individuale dhe performanca organizative. Në këtë vazhdë studimi do të analizojë marrëdhëniet korrelative mes variablave të varur dhe të pavarur, si dhe impaktit të tyre në performancën individuale dhe atë të organizatës.

Rrjedhimisht qëllimi i këtij punimi është hulumtimi i praktikave dhe proceseve të menaxhimit të burimeve njerëzore, pra faktorëve që ndikojnë në rritjen e performancës së individit në organizatat kosovare dhe gjithashtu të evidentojë efektin e këtyre faktorëve në performancën e organizatave.

Nëpërmjet rezultateve nga të dhënat primare dhe sekondare të organizatave në Kosovë do të vihen në dispozicion të rezultate, që kanë qenë të panjohura më parë dhe të merren masa aty ku është e nevojshme. Menaxhimi i mirë burimeve njerëzore si dhe performanca e tyre në organizatë mbetet të jetë mënyra e vetme për të arritur objektivat e organizatës. Andaj duke e vlerësuar performancën e BNJ do të vlerësohet edhe vetë performanca e organizatës.

Objektivi kryesor i këtij hulumtimi është studimi i procesit të menaxhimit të performancës së organizatave duhet të kenë të qartë se vetëm burimet njerëzore me cilësi të veçanta mund të sigurojnë dhe të plotësojnë kërkesën për zhvillimin e organizatës në perspektivë, në bazë të njohurive të përparuara që ata zotërojnë që ndikojnë në suksesin e organizatave dhe masa e ndikimit të tyre në performancën e organizatës në përgjithësi.

Së pari, nëpërmjet hulumtimit synoj që të mbledhi të dhëna nga të dhënat primare; pra hulumtimi në terren ku shtjellohen dhe analizohen proceset/praktikat që ndikojnë në rritjen e performancës individuale të burimeve njerëzore në organizata dhe masa e ndikimit të tyre në performancën e organizatës në përgjithësi.

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

1.4. Pyetjet kerkimore (hipotezat)

Qëllimi bazë i këtij punimi është të tregohet se si një proces i ndërtuar mirë i menaxhimit të performancës së burimeve njerëzore do të ndikojë në suksesin e organizatës. I gjithë boshti i studimit ngrihet mbi vërtetimin e hipotezave të ngritura në përgjigje të pyetjeve kerkimore më poshtë:

Pyetja kerkimore 1: A ndikohet performanca organizative nga performanca individuale?

Pyetja kerkimore 2: A ndikon një proces i konsoliduar mirë i menaxhimit të performancës në suksesin e organizatës?

Pyetja kerkimore 3: A dallon procesi i trajnimit nga niveli arsimor i punonjësve të organizatave?

Duke u bazuar ne pyetjet kerkimore kam ngritur këtë hipotezë nga e cila rrjedhin edhe 4 nënhipoteza:

Hipoteza 1: Zbatimi i procesit të menaxhimit të performancës së burimeve njerëzore ndikon në ritjen suksesit të organizatës.

Hipoteza 1a: Performanca organizative në organizata ndikohet nga punonjës të motivuar.

Hipoteza 1b: Performanca organizative në organizata ndikohet nga një process i vazhdueshëm i trajnimit të punonjësve.

Hipoteza 1c: Performanca individuale e punonjësve të organizatave lidhet ngushtësisht me procesin e shpërblimit të studiuar mire.

Hipoteza 1.d: Performanca individuale e punonjësve të organizatave lidhet edhe me procesin e vazhdueshëm të trajnimit.

1.5. Rëndësia e studimit

Ky studim, ashtu sikurse edhe studime të tjera në këtë fushë, nga njëra anë shërben për të analizuar elementë të rëndësishëm të procesit të menaxhimit të performancës individuale por edhe atë organizative duke u fokusuar tek organizatat që ushtrojnë aktivitetin e tyre në Kosovë dhe nga ana tjetër për të plotësuar studime të tjera të ngjashme, gjithashtu.

Gjetjet, përfundimet apo edhe rekomandimet e këtij studimi do shërbejnë si element bazë për përmirësimin e mëtejshëm të organizatave në drejtim të menaxhimit në tërësi dhe të prceseve të performancës në veçanti.

1.6. Konsiderata etike

Çdo studim që realizohet, përveç anës kërkimore të tij që padyshim është thelbi i tij, duhet të ketë në konsideratë edhe anën etike të tij. Kjo e lidhur kryesisht me plotësimin e pyetësoreëve, intervistave për fokus- grupet, literaturën e përdorur etj. Këto elementë jam përfjekur ti mbajë

parasysh edhe gjatë studimit në secilën fazë të tij duke e bërë më të lehtë shpërndajrejn e pyetësorëve, mbledhjene informacionit në kohën e duhur dhe me cilësi maksimale gjithashtu. Nga ana tjetër asnjë informacion i marrë nuk do përdoret i veçuar apo i personalizuar por vetë për qëllime studimore e kërkimore dhe në tërësinë e tij.

KAPITULLI II

2. Konceptet kyçe të Procesit të Menaxhimit të Performancës

Duke e ditur që menaxhimi i performancës është një ndër proceset kryesore brenda një organizate qoftë ajo publike apo private, e madhe apo e vogël, fitimprurëse apo jofitimprurëse ky kapitull do të shtjellojë, përpara së gjithash, konceptet themelore të menaxhimit të performancës dhe do i ofrojë njohuri mbi rëndësinë që ka menaxhimi i performancës në çdo organizatë. Realizimi i procesit të menaxhimit të performancës dhe rrjedha e tij do të jetë fokusi i këtij kapitulli i cili do të pasqyrojë, në mënyrë teorike, implikimet, rëndësinë, përgjegjësitë dhe dobishmërinë që sjell një menaxhim efikas i performancës në organizata.

2.1. Natyra dhe qëllimi i menaxhimit të performancës

Suksesi i mundshëm i një biznesi varet nga performanca organizative, që do të thotë aftësia e biznesit për të zbatuar në mënyrë efektive strategjitë për të arritur objektivat institucionale (Randeree & Youha, 2009). Gjithashtu, performanca organizative nuk mund të jetë e suksesshme nëse punonjësit e saj nuk janë të aftë në kryerjen e detyrave të caktuara. Kjo do të thotë se performanca individuale lidhet drejtpërsëdrejti me performancën organizative. Studjuesit dhe manaxherët e praktikës e pranojnë gjerësisht se manaxhimi i burimeve njerëzore është një funksion bazë organizativ, që jep një kontribut të rëndësishëm për arritjen e objektivave jo vetëm në fushën e biznesit, por edhe në sferat e tjera të aktivitetit njerëzor. Performanca e çdo organizate varet në një masë të madhe nga niveli i aftësive që liderët e saj kanë kur bëhet fjalë për zbatimin e strategjive. Duke qenë se gjithmonë ka pengesa për arritjen e qëllimeve organizative, është e rëndësishme që teknikat që përdorin drejtuesit të jenë mjaft fleksibile për të akomoduar ndryshimet. Performanca e një organizate gjithashtu varet nga punonjësit e saj, të cilët janë një pjesë kryesore e organizatës dhe formojnë ekipin që punon drejt arritjes së qëllimeve të organizatës (Bashaer et al, 2016).

Ka potencialisht shumë arsye pse organizatat bëjnë vlerësimin performances individuale të BNJ. Disa nga to përfshijnë (Edmonstone, 1996):

- Përmirësimi i komunikimit midis shefit dhe vartësit përmes përdorimit të feedback-ut ndërmjet tyre;
- identifikimin e hapësirës për përmirësimin e performancës dhe mjetet për ta arritur këtë;

- identifikimin e nevojave individuale për trajnim dhe zhvillim;
- identifikimin e potencialit të individëve për promovim në të ardhmen, ngritjen në detyrë ose largim nga puna.
- si bazë për shpërblimin, në bazë të performancës;
- si një mjet i fuqishëm i kontrollit menaxherial, përmes vendosjes së objektivave në mënyrë hierarkike dhe një rishikimi të suksesit ose dështimit në arritjen e tyre.

Menaxhimi i performancës është një proces i vazhdueshëm i identifikimit, matjes dhe zhvillimit të performancës së individëve, grupeve dhe i përshtatjes të performancës me qëllimet strategjike të organizatës (Aguinis, 2009; Bates dhe Holton, 1995, Jones, 2013; Paile, 2012) Menaxhimi i Performancës se burimeve njerëzore ka për qëllim përmirësimin e performancës duke drejtuar vëmendjen në fushat kryesore të përgjegjësi të aktiviteteve, të cilat identifikohen përmes proceseve të planifikimit strategjik. Ai kërkon të sigurojë udhëzime dhe të krijojë lidhje të qarta midis zhvillimit institucional, ofrimit të shërbimeve cilësore dhe zhvillimit personal dhe profesional të punonjësve në punë. DPSA, (2003) përvijoi se performanca si performancë njerëzore përfshin (1) veprime të punonjësve dhe (2) rezultate ose efekte të atyre veprimeve.

Sipas Greyling (2006), përkrahësit e matjes së performancës janë të bindur se matja e performancës mund të kontribuojë shumë në ngritje të efikasitetit dhe të rrisë produktivitetin në shërbimet publike. Li (2008), identifikoi më tej katër fusha në një organizatë që kontribuojnë në suksesin dhe efikasitetin, gjegjësisht, (1) kompetencat se si punonjësit shkojnë në punën e tyre, (1) qëndrimin mbi mënyrën sesi punonjësit përgatitet të punojë, (3) aftësitë mbi atë që punonjësit mund të bëjnë dhe njohuritë për atë punonjësi e di (4) institucionet kanë një tendencë të mos e lidhin planin e zhvillimit të performancës si një aktivitet vjetor dhe ta zbatojnë atë çdo vit.

Prandaj, Fletcher (2008) mendoi se nuk ka ndonjë objektiv dhe asnjë drejtim të qartë në shumicën e organizatave dhe ka disa menaxherë që nuk arrijnë të vendosin objektiva që nga fillimi i procesit. Për më tepër, Vicky et al. (2011), theksuan se strategjitë dhe objektivat e korporatave, marrëveshjet dhe planet e performancës, menaxhimi i vazhdueshëm i performancës gjatë gjithë vitit, rishikimet zyrtare të performancës dhe planifikimi i zhvillimit janë aspektet e rolit kryesor të kornizës konceptuale për menaxhimin e performancës.

Aguinis (2013) deklaron që menaxhimi i performancës u bë efektiv që nga viti 1970 në Meksikë. Ai shton se menaxhimi i performancës është një proces që përdoret për të lidhur aktivitetet e punonjësve me qëllimet dhe objektivat e institucioneve. Për më tepër, menaxhimi i performancës është një proces i pafund për të identifikuar, matur dhe zhvilluar punonjës në drejtim të përafrimit të performancës me qëllimet dhe objektivat strategjikë të organizatës. Kjo mbështetet nga Huprich (2008) e cila thekson se Procesi i Menaxhimit të Performancës ka qenë i aplikueshëm për gati dy mijëvjeçarë. Ajo shprehet se menaxhimi i performancës është krijuar për të ndihmuar organizatat në mënyrë që të realizojnë qëllimet dhe objektivat organizative përmes vlerësimit të vazhdueshëm. Për më tepër, menaxhimi i performancës do të ndihmojë organizatat që të përputhen me përcaktimin e qëllimeve që do të identifikojnë fushat e përparimit, pikat e forta dhe të dobëta në secilin punonjës. Ajo më tej shpjegon se punonjësit dhe mbikëqyrësit po ngatërrojnë të dy proceset, menaxhimin e performancës dhe vlerësimin e performancës.

Sipas Armstrong dhe Taylor (2014) menaxhimi i performancës është një instrument i drejtuar në punën e punonjësve, angazhimin e tyre dhe përmirësimin e aftësive. Për më tepër, kjo do të ndihmojë për të përmirësuar produktivitetin dhe nivelet e cilësisë së shërbimit ndaj klientit, rritjen e rritjes dhe produktivitetit. Kështu, organizata do të jetë në gjendje të realizojë qëllimet dhe objektivat e saj. Kjo mbështetet nga Aguinis (2013) që një sistem i mirë-dizajnuar i menaxhimit të performancës mund të jetë një mjet i dobishëm në shumë mënyra në drejtim të vetëvlerësimit të punonjësve dhe rrit motivimin që do të ndihmojë në përmirësimin e performancës. Kështu, kjo do të përmirësojë performancën dhe produktivitetin e organizatës. I njëjti komentoi më tej se menaxhimi i performancës ka për qëllim matjen e asaj që bën një punonjës, rezultatet dhe rezultatet e sjelljes së punonjësve. Prandaj, rezultatet e sjelljeve mund të vlerësohen si neutrale, negative ose pozitive; duke ndikuar në efektivitetin e individit dhe të organizatës.

2.2. Koncepti i menaxhimit të performancës

Menaxhimi i performancës është parë nga një numër i autorëve me kuptime të ndryshme. Një studim i Universitetit të Kalifornisë (2017), përmend menaxhimin e performancës si një proces i vazhdueshëm i komunikimit midis mbikëqyrësit dhe punonjësve gjatë gjithë vitit. Më tej, ata shpjegojnë se qëllimi kryesor i performancës është arritja e qëllimeve dhe objektivave strategjikë të institucionit.

Armstrong (2009) zgjodhi menaxhimin e performancës si një mjet për përmirësimin e performancës së organizatës përmes zhvillimit të punonjësve dhe ekipeve. Për më tepër, menaxhimi i performancës është i drejtuar në kornizat kohore të dakorduara të qëllimeve dhe standardeve të planifikuara në mënyrë që të arrihen rezultatet më të mira. Sipas Ionescu (2015) menaxhimi i performancës është një sistem që përdor menaxhimin e performancës për vendimmarrje, është qasja e menaxhimit që përdor informacionin e performancës për vendimmarrje.

McMahon (2013) përmendi menaxhimin e performancës si një nxitës që është thelbësor në çdo organizatë për të vendosur qëllime, vlerësuar dhe caktuar detyra dhe vlerësuar standardet e performancës në mënyrë që të realizojë qëllimet dhe objektivat e institucionit. Kjo mbështetet nga Berkeley (2017) që menaxhimi i performancës është një proces i pafund i informacionit midis mbikëqyrësit dhe punonjësve që u zhvillua gjatë gjithë vitit. Menaxhimi i performancës ka për qëllim ofrimin e mbështetjes; të lidhen me punonjësit për të përmbushur qëllimet dhe objektivat strategjikë të institucionit. Për më tepër, menaxhimi i performancës është një mjet sistematik për të ndihmuar në trainimin dhe programet e zhvillimit të punonjësve. Sipas Armstrong dhe Taylor (2014) proceset e menaxhimit të performancës janë të lidhura me qëllimet e organizatës për të siguruar që punonjësit janë të përfshirë në arritjen e objektivave dhe standardeve. Kështu, menaxhimi i performancës do të kontribuojë shumë në avancimin e kulturës së performancës së lartë në një organizatë.

Konkurrenca e bizneseve/ndërmarrjeve varet nga aftësia e tyre për të menaxhuar performancën dhe për të përmirësuar zhvillimin e aftësive dhe kompetencave të punonjësve.

Megjithëse ekonomia kosovare ka përqafuar një politikë të hapur të tregut dhe po përpiqet të bashkohet me tregun global, avantazhi konkurrues po pengohet nga dështimi për të adresuar zhvillimin e burimeve njerëzore dhe nga praktikat e dobëta të menaxhimit të performancës.

Ndër përkufizimet më të rëndësishme për performancën nga autorë të ndryshëm theksohet se performancë është: “proces i cili kontribuon në menaxhimin e efektshëm të individëve dhe skuadrave në mënyrë që të arrihen nivele të larta performancë organizative” (Armstrong dhe Baron, 2004). Si e tillë, ajo vendos kuptim të barabartë rreth asaj që duhet të arrihet dhe një përjasje në të udhëhequrit dhe zhvilluarit e njerëzve që do të sigurojnë arritjen e tij. Një përjasje sistematike për të përmirësuar performancën individuale dhe të skuadrës në mënyrë që të arrihen qëllimet organizative... përjasja që ndërmerr duhet të varet nga organizimi yt: kulturën e vet, marrëdhënien me punonjësit dhe llojet e punëve që ato bëjnë. Për të përmirësuar përqendrimin strategjik dhe efektivitetin organizativ përmes përmirësimeve të vazhdueshme të sigurt në performancë e individëve dhe skuadrës (Philpott dhe Sheppard, 1992).

Bones (1996) bën një vëzhgim interesant sipas së cilës “performanca nuk ka nevojë për menaxhim. Ka nevojë për inkurajim, zhvillim, mbështetje dhe guxim”. Këto përkufizime pranojnë që proceset e menaxhimit të performancës duhet të skicohen dhe zbatohen brenda kontekstit të strukturës dhe kulturës organizative ndërkohë që njihet roli i rëndësishëm i zhvillimit dhe motivimit në të kërkuarit, Guest, 2000):

“të fituarit të angazhimit të punonjësve i cili është qëndror në arritjen e rezultateve pozitive organizative të tilla si cilësia e lartë e mallrave dhe shërbimeve, të cilat janë në qendër të performancës organizative”

Ka disa faza që duhen ndjekur për të siguruar një proces të efektshëm dhe sistematik të menaxhimit të performancës, por nuk ka një rrugë të duhur.

Koncepti i menaxhimit të performancës mund të kuptohet , të njihet i drejtë dhe të shihet si një mënyrë e përshtatshme e menaxhimit të njerëzve në mënyrë të suksesshme, por sfidat shtrihen në zhvillimin e procesit të menaxhimit të performancës që funksionojnë në praktikë.

Për të qenë i suksesshem menaxhimi i performancës duhet të fokusohet edhe në përmirësimin e njerëzve edhe në zhvillimin e tyre. Prezantimi i procesit të menaxhimit të performancës është një element në zhvillimin e kulturës së performancës sepse kërkon që punonjësit të ekzaminojnë vazhdimisht proceset e bizneseve të tyre në mënyrë që të rrisin cilësinë e jashtme dhe të rishikojnë rregullisht kompetencat e tyre për të përcaktuar nevojat e zhvillimit personal. Menaxhimi i performancës nuk është një ngjarje vjetore por një proces i vazhdueshëm.

Menaxhimi i performancës, pra, është një proces i planifikuar në të cilin elementet kryesore janë marrëveshja, matja, reagimi, përforsim pozitiv dhe dialogu. Ajo ka të bëjë me matjen e rezultateve në formën e performancës duke u krahasuar me pritjet e shprehura si objektiva. Në këtë drejtim, menaxhimi i performancës fokusohet në objektivat, standardet dhe masat e performancës ose treguesve. Ajo është e bazuar në marrëveshjen e kërkesave, objektivave dhe përmirësimit të performancës dhe zhvillimit të planeve personale. Ajo siguron vendosjen për dialogun në vazhdim rreth performancës, i cili përfshin shqyrtimin e përbashkët dhe të vazhdueshëm e të arriturve kundër objektivave, kërkesave dhe planeve. Por kjo ka të bëjë edhe me inputet dhe vlerat. Inputet janë njohuritë, aftësitë dhe sjelljet e nevojshme për të prodhuar rezultatet e pritura. Nevojat e zhvillimit janë identifikuar duke përcaktuar këto kërkesa dhe duke vlerësuar shkallën në të cilën nivelet e pritshme të performancës janë arritur nëpërmjet përdorimit efektiv të njohurive dhe aftësive dhe nëpërmjet sjelljes së duhur që mbështet vlerat thelbësore.

Menaxhimi i burimeve njerëzore është një funksion bazë organizativ, që jep një kontribut të rëndësishëm në arritjen e objektivave jo vetëm në fushën e biznesit, por edhe në sferat e tjera të aktivitetit njerëzor.

” Cilësia e kapitalit njerëzor dhe intelektual që zotërojnë organizatat përgjithësisht trajtohet si një faktor kyç për diferencimin e tyre nga rivalët dhe për arritjen e rezultateve cilësisht të larta”(Amstrong dhe Brown 2001).

2.3. Koncepti i performancës

Performanca referohet kryerjes së detyrave të caktuara me saktësinë, plotësinë dhe me kosto të kursimit. Për më tepër, performanca konsiderohet të jetë përmbushje e përgjegjësisë në

atë mënyrë që interpretuesi të liron ekzekutuesin e një detyre nga të gjitha detyrimet në bazë të kontratës.

McKinsey dhe Company (2011) menduan se menaxherët mund të përmirësojnë performancën nëse e kuptojnë plotësisht atë që e shtyn atë. Për më tepër, autoritetet qeveritare duhet të kuptojnë rëndësinë relative të secilit faktor të performancës si një mjet për të përmirësuar performancën dhe ruajtjen e burimeve. Sipas Van Dooren et al. (2015) koncepti i performancës ka kuptime të ndryshme dhe mund të shoqërohet me një numër aktivitesh. Për më tepër, performanca ka të bëjë me sjelljen e punonjësve në një organizatë dhe cilësinë e performancës e cila gjykohet në bazë të asaj nëse është e mirë apo e keqe. Për më tepër, performanca vlerësohet për sa i përket cilësisë së veprimeve që lidhen me kompetencën. Prandaj, termi performancë ka të bëjë me programin e ndryshimit dhe përmirësimit.

Koncepti i performancës është shprehur nga Brumbach (1998), si vijon:

"Performanca nënkupton të dyja, sjelljet dhe rezultatet. Sjellja buron nga interpretuesi e transformuar nga performanca dhe mund të gjykohet, sipas rezultateve"

Ky përkufizim i performancës çon në përfundimin se në menaxhimin e performancës duhet të merren dy inpute (sjellja dhe rezultatet). Kjo nuk është një pyetje e thjeshtë duke pasur parasysh arritjen e objektivave duke përdorur skemen e menaxhimit me anë të objektivave. Kjo është ashtu-quajtur 'modeli i përzier 'i menaxhimit të performancës, i cili mbulon edhe arritjen e niveleve të pritshme të kompetencës, si dhe vendosjen e objektivave dhe rishikimin.

Dinnen (2015) citoi që performanca nuk duhet të jetë më një ngjarje por një aktivitet i vazhdueshëm në dobi të organizatës për të arritur objektivat. Singh (2010) përmendi se mangësitë e vlerësimit të performancës janë si rezultat i pjesëmarrjes së pavullnetshme; si rezultat performanca konsiderohet si një ngjarje dhe jo një aktivitet i vazhdueshëm.

2.3. Menaxhimi i performancës burimeve njerëzore si proces

Menaxhimi i performancës është një proces i natyrshëm i menaxhimit. Siç përcaktohet nga eksperti i menaxhimit të cilësisë totale (TQM) William Deming përbëhet nga këto aktivitete themelore (cituar nga Armstrong, 1998):

Plani: të vendoset se çfarë të bëjnë dhe si të bëhet kjo,

Veprimi: të kryejë punën e nevojshme për zbatimin e planit,

Monitorimi: të kryejë kontrole të vazhdueshme në atë që është duke u bërë dhe matur rezultatet për të vlerësuar përparimin në zbatimin e planit,

Rishikimi: e konsiderojnë atë që është arritur dhe, në rezultatin e kësaj, të vendosë se çfarë duhet bërë më shumë për të bërë dhe çdo veprim korrigjues i nevojshëm nëse performanca nuk është në përputhje me planin. (Deming & Edwards 1989)

Kjo sekuencë e aktiviteteve mund të shprehet si një cikël të vazhdueshëm siç është treguar në figurën më poshtë.

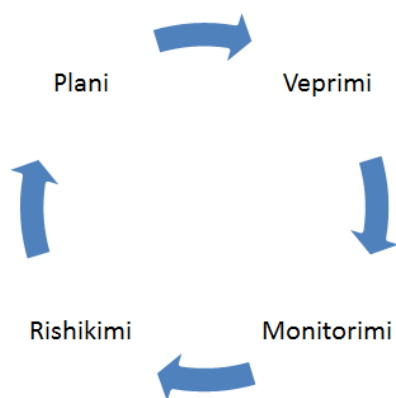


Figura 1. Cikli i menaxhimit të performancës

Menaxhimi i performancës nuk duhet të trajtohet si një sistem mekanik i bazuar në vlerësimet periodike formale dhe dokumentacion të detajuar. Aktivitetet e përshkruara më sipër duhet të jenë koherent në kuptim për të kontribuar në një qasje të përgjithshme sistematike në të cilin të gjitha aspektet e procesit të menaxhimit të performancës janë të theksuara. Kështu nuk duhet të jetë një deklaratë e qëllimit, i cili thotë arsyeja pse menaxhimi i performancës është e rëndësishme, se si punonjësi punon dhe se si njerëzit do të preken prej saj.

Deklarata duhet të ketë mbështetjen e dukshme dhe të vazhdueshëm të menaxhimit të lartë dhe duhet të theksojë se qëllimi është që të zhvillojë një kulturë të lartë të performancës dhe të integruar me qëllimet organizative dhe individuale. Zhvillimi dhe operimi i menaxhimit të performancës është i nevojshëm për të siguruar se ajo është konsideruar nga të gjithë të interesuarit si një proces në të cilin planifikimi i performancës dhe zhvillimi i regjistruar në një marrëveshje të performancës çon në monitorimin e vazhdueshëm të performancës. Kjo nga ana tjetër formon bazën e shqyrtimeve formale dhe joformale (jo vetëm një ngjarje vjetore) të cilat informojnë përpara planifikuar si pjesë e një marrëveshjeje të përtërirë të performancës (Armstrong, 1998).

2.3.1. Roli i rekrutimit dhe seleksionimit në procesin e menaxhimit të performancës

Rekrutimi është procesi i identifikimit, shqyrtimit, përzgjedhjes dhe punësimit të burimeve potenciale njerëzore me qëllim të plotësimit të pozicioneve brenda organizatave. Është një nga funksionet kryesore të menaxhimit të burimeve njerëzore.

Walker et al. (2009) e shpjegojnë rekrutimin si procesi i tërheqjes së një grupi të madh njerëzish të kualifikuar. Seleksionimin Walker et al (2009) nga ana tjetër e shpjegojnë si proces përmes të cilit organizatat marrin vendime se kush do të jetë pjesë e saj ose kus nuk do të lejohen të jenë pjesë e organizatës. Procesi i seleksionimit ndryshon nga organizata në organizatë, nga puna në punë dhe nga vendi në vend. Disa nga proceset përfshijnë shqyrtimin e aplikacioneve, testimin, intervistimi, kontrollimi e referencave dhe prapavijën e kandidatëve të paraqitur.

Përpara se të shpallin vende të reja të punës, punëdhënësit duhet paraprakisht të zhvillojnë objektivat e procesit të rekrutimit dhe seleksionimit. Sipas Society for Human Resources Management (2009) vendosja e objektivave për rekrutim duhet të përfshijë:

- Numri i pozicioneve të hapura që duhet të plotësohen.
- Data në të cilën pozicionet duhet të plotësohen.
- Numri i aplikacioneve të dëshiruara

- Lloji i aplikantëve të kërkuar:
 - Niveli i arsimimit.
 - Njohuri, aftësi dhe aftësi.
 - Interesat dhe vlerat.
 - Diversiteti.
- Qëllimet e performancës së punës për punësime të reja.
- Periudhat e punësimit.

Të gjetura e studimit të Saviour et al. (2016) tregojnë se rekrutimi dhe seleksionimi i punonjësve përcaktojnë në një masë më të madhe performancën e një organizate dhe si proces ka një rëndësi të madhe nëse organizatat dëshirojnë të arrijnë qëllimet e tyre.

Studimi i Sunday, Olaniyi dhe Mary (2015) tregon se sa më efektiv të jetë procesi i rekrutimit dhe seleksionimit, aq më shumë ka gjasa që të punësojnë dhe mbajnë punonjës të kënaqur. Sipas të të njëjtëve autorë, efektiviteti i procesit të seleksionimit brenda një organizate mund të ndikojë në rezultatet e të dobta të biznesit, siç janë produktiviteti dhe performanca financiare (Sunday, Olaniyi dhe Mary, 2015). Prandaj, investimi në zhvillimin e një procesi gjithëpërfshirës dhe të vlefshëm të përzgjedhjes është para e shpenzuar mirë.

Mbi rëndësinë e procesit të rekrutimit dhe seleksionimi të tjera analiza janë bërë edhe nga Dessler (2000) i cili në gjetjet e tij thekson se rekrutimi dhe seleksionimi kanë rol të rëndësishëm në performancën e punëtorëve dhe rezultatet pozitive të organizatës. Sipas tij, shpesh pretendohet se zgjedhja e punëtorëve ndodh jo vetëm për të zëvendësuar punonjësit që largohen ose për të shtuar forcën punëtore por synohet të vendosen punëtorë të cilët mund të performojnë në një nivel të lartë dhe të demonstrojnë përkushtim brend organizatës.

Studime të shumta tregojnë mbi benefitet dhe rëndësinë që ka procesi i rekrutimit dhe seleksionimit për organizatat. Gupta dhe Kumar (2014) i kanë listuar si më poshtë:

Rekrutimi:

1. Ndhmon në krijimin e një grupi talentesh të kandidatëve të mundshëm për përfitimet e organizatës
2. Për të rritur grupin e kandidatëve që kërkojnë punë me kosto minimale;
3. Ndhmon për të rritur shkallën e suksesit të procesit të përzgjedhjes;
4. Ndhmon në identifikimin dhe përgatitjen e aplikantëve të mundshëm të cilët do të jenë kandidat te përshtatshem për punë.
5. Përfundimisht ndihmon në rritjen e organizimit dhe efektivitetit individual të teknikave të ndryshme të rekrutimi.

Seleksionimi

Seleksionimi është procesi i zgjedhjes së individëve që kanë kualifikime përkatëse për të mbushur vendet e punës në një organizatë. Seleksionimi është shumë më tepër sesa thjesht zgjedhja e kandidatit më të mirë. Është një përpjekje për të arritur një ekuilibrin e duhur midis asaj që aplikanti mund dhe dëshirojë të bëjë dhe asaj që organizata kërkon.

Një proces i suksesshëm i seleksionimit do t'i kontribuon organizates në zgjedhjen e kandidatëve më të mirë nga tregu i punës, të cilët do t'i shprehin aftësitë dhe njohuritë e tyre në organizatë, duke i ndihmuar kështu në krijimin e një performance të mirë organizative.

2.3.2. Roli i trajnimit në procesin e menaxhimit të performancës

Aghan (2005) zgjodhi zhvillimin e trajnimit si një mjet për performancën e suksesshme. Ai më tej deklaroi se mbikëqyrësit duhet të hartojnë një marrëveshje dhe plan zhvillimi për punonjësit. Ai shton se plani duhet të bazohet në aftësi, njohuri dhe kompetenca përkatëse. Nevojat e trajnimit duhet të jenë relevante dhe të dizajnuara në mënyrë që të adresojnë mangësitë e performancës. Për më tepër, trainimi dhe strategjia e zhvillimit duhet të lidhen me strategjinë e përgjithshme organizative. Universiteti i Ndërmarrjeve i Pretoria (2016) e mbështet këtë; që organizatat e sotme e konsiderojnë zhvillimin e aftësive si një mjet për të përmirësuar karrierën e punonjësve. Për më tepër, zhvillimi i aftësive do të ndihmojë në përmirësimin e performancës së përgjithshme të organizatave. Zhvillimi i aftësive do të adresojë gjithashtu nevojat e ardhshme të trajnimit dhe planifikimin e zhvillimit të aftësive të reja. Për më tepër, zhvillimi i aftësive ka për qëllim përmirësimin e karrierës së punonjësve dhe optimizon performancën.

Armstrong dhe Taylor (2014) theksuan për rëndësinë e trajnimit dhe zhvillimit ku ritja e aftësive të punonjësve do të kontribuojnë në performancën dhe qëllimet e përgjithshme strategjike të organizatës. Armstrong (2000) bëri jehonë që trajnimi mund të ofrohet në formën e punëtorive në kurse të shkurtra dhe kurse të gjata. Për më tepër, aspektet e trajnimit duhet të formojnë bazat e (1) të dakordimit të detyrave (2) përcaktimit të qëllimeve dhe objektivave (3) rishikimit të performancës (4) përgatitjes së planeve të punës dhe (5) dakordimit për planet e zhvillimit personal. Ai shton se programet e trajnimit duhet të formulohen në atë mënyrë që mbulojnë aspekte të tilla si përcaktimi i rolit kryesor të detyrës, përcaktimi i objektivave dhe përgatitja e zhvillimeve të punës. Kështu, programi do të përmbushë kërkesat e performancës.

McNamara (2016) i bëri jehonë rëndësisë së trajnimit në organizatë për zhvillimin e punonjësve për të arritur aftësi të reja. Për më tepër, punonjësit e aftë dhe të trajnuar do të rrisin performancën dhe produktivitetin, kështu do të kontribuojnë në qëllimet e organizatës së përgjithshme. Ai më tej jep qartësi se qëllimi kryesor i trajnimit është adresimi i mangësive të punonjësve. Kështu, trajnimi mpreh punonjësit me aftësi të reja dhe rezultojnë në (1) përmirësim të performancës (2) të rritur produktivitetin dhe; (3) punonjësit që janë të vetë-drejtuar.

McNamara (2016) përmendi më tej përfitimet e organizatës si rezultat i trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve dmth;

- Rritja e kënaqësisë dhe performancës në punë.
- Rritja e motivimit të punonjësve.
- Rritja e efikasitetit dhe efektivitetit në proceset që do të sjellin përfitimin financiar të organizatës.
- Kapacitet i rritur për të adoptuar metoda novatore;
- Reduktuar qarkullimin e punonjësve

Kjo mbështetet nga McKinsey and Company (2015) që trajnimi është një nga shtytësit për të përmirësuar aspektet e performancës në një organizatë. Ai shton se mund të kontribuojë pozitivisht në aspekte të tilla si inovacioni dhe përgjegjshmëria dhe duhet të lidhet me fushat kryesore të rezultateve, vlerësimet e performancës dhe mësimin dhe zhvillimin.

Nëpërmjet rekrutimit dhe procesit seleksionues, presupozohet që organizata tërheq në përbërje të punonjësve të saj kandidatët, përgatitja e të cilëve u përgjigjet kërkesave të vendit të punës. Por pavarësisht nga kjo, ata në mënyrë të vazhdueshme kanë të domosdoshme rritjen e potencialit të tyre nëpërmjet mësimi të mjeshterive të reja dhe zhvillimit të aftësive me qëllim, që të arrihet sa më mirë plotësimi i objektivave të organizatës si edhe permbushja në të njëjtën kohë edhe e kërkesave e nevojave të tyre. Studimet kanë treguar se në mjaft vende niveli i përgatitjes së punonjësve, të cilët fillojnë punën rishtazi është një problem serioz. Po kështu, për të qenë konkurrues në treg, me rëndësi të veçantë është edhe rritja e produktivitetit të punonjësve ekzistues. Punonjësit e kualifikuar, nga ana tjetër, janë njëkohësisht edhe individë me motive e kërkesa të larta në punën e tyre.

Arritjen e objektivave të organizatës, manaxherët e burimeve njerëzore e realizojnë nëpërmjet trainimit. Studiuesit, trainimin dhe zhvillimin i trajtojnë si dy nocione që dallohen midis tyre. Kështu, trainimi përcaktohet si procesi i të mësuarit të procedurave dhe teknikave për të kryer me efikasitet punët aktuale, ndërsa zhvillimi karakterizohet si tërësia e përpjekjeve për të ndihmuar punonjësit që të aftësohen në mënyrën më të përshtatshme për punët e ardhshme. Duke qenë se rritja e aftësive të punonjësve për të kryer sa më mirë punët aktuale është në funksion të përmirësimit të performancës në të ardhmen, zhvillimi është më i gjerë si koncept. Sidoqoftë, në praktikë, për shkak të ngjashmërisë midis tyre, të dy këto koncepte jo rrallë trajtohen si të përkëmbyeshme. Pjesa kryesore e trainimit realizohet në nivelet e ulta dhe të ndërmjetme të organizatës (për shembull, trainimi i punonjësve për të realizuar një mënyrë të re kontrolli mbi koston, për të operuar me një makineri apo pajisje të re, etj.), kurse zhvillimi synon më tepër në nivelet e mesme e të larta të saj, si për shembull, programet e hartuara për të ndihmuar manaxherët të përdorin me efektivitet kohën e punës, etj.

2.3.3. Roli i motivimit në procesin e menaxhimit të performances

Termi motivim është përcaktuar në mënyrë tipike si një emocion, dëshirë, nevojë ose impuls që vepron për të nxitur veprimet. Ai është diçka që vjen nga brenda organizmit, por njëkohësisht njerëzit janë të motivuar edhe nga nxitjet e jashtme (Locke, 2008). Megjithatë kjo

nuk e kundërshton idenë se baza motivuese e individit vjen së brendshmi. Motivimi është procesi që nxit sjelljen dhe ky proces nuk mund të matet në mënyrë të drejtpërdrejtë ose të vëzhguar.

Studiues dhe studime të ndryshme kanë dhënë përkufizime të veçanta mbi motivimin, duke e parë atë të lidhur si me forcën e brendshme të vetë individit, ashtu edhe me faktorë të jashtëm shpërblyes që ndikojnë në forcën dhe intensitetin e motivimit.

Paralel me këtë mund të thuhet se motivimi në vetvete është një term agregat që përfshin të gjithë faktorët që ndikojnë, intensifikojnë apo organizojnë sjelljen e njeriut, pra ka të bëjë me një veprim të limituar, intensitet dhe kohëzgjatje, kurse nga ana tjetër, është i ndikuar nga faktorë të shumtë me karakter personal, pra me karakteristikat e punës dhe të vetë organizatës në tërësi (Rahimiz dhe Kozo 2012).

Nxitja e motivimit bazohet te faktorët motivues, ku mosplotësimi i tyre sjell ulje të nxitshmërisë së këtij fenomeni. Në lidhje me këtë çështje, Elliot ka pohuar se qasja motivuese është energjizimi i sjelljes ose drejtimi i sjelljes përkundrejt stimujve pozitivë (Elliot, 2008). Nisur nga ky fakt, pohojmë se motivimi duhet të nxitet vazhdimisht për të qenë produktivë në punë.

Motivimi është vlerësuar si një proces që përcakton se si energjia përdoret për të kënaqur nevojat si dhe koha dhe energjia bashkëpunojnë për të plotësuar qëllimet dhe detyrat (Latham dhe Pinder, 2004).

Ndërkohë që Vroom e sheh motivimin të lidhur ngushtë me performancën duke pohuar se motivimi është një proces qeverisës, ku zgjedhjet bëhen nga individët ose nga organizma të ulët përgjatë formave alternative të aktiviteteve vullnetare. Ai pohon se në punën motivuese duhet të kihet parasysh tri elemente: zgjedhja që bën një person përgjatë roleve të punës, shtrirja e kënaqësisë së tyre në zgjedhjen e roleve të punës, si dhe niveli i performancës së tyre në zgjedhjen e këtyre roleve, duke parë në të trija rastet funksionin e marrëdhënies midis motiveve të personave në zgjedhjet aktuale të roleve të punës (Vroom, 1964)

Motivimi i punës së një individi reflekton jo vetëm mundësinë për të përmirësuar produktivitetin organizativ, por gjithashtu është një dritare në efektshmërinë dhe në menaxhimin e kapitaleve njerëzore në termat e promovimit të performancës, përshtatjes dhe rritjes personale në grup apo nivel organizativ Kanfer et al. (2008). Në fillesat e saj është parë dhe ndoshta vazhdon të shihet nga shumë studiues që motivimi forcën nxitëse e ka së brendshmi.

Motivimin ne e shohim si një forcë nxitëse, kur e trajtojmë në tërësi, por nëse hulumtojmë me detaje, shohim se kjo forcë nxitëse realizohet nga faktorë të brendshëm ose të jashtëm, të cilët arrijnë ta nxisin këtë fenomen, ku individ arrin të plotësojë qëllimet e veta personale dhe të institucionit/organizatës në tërësi. Studiuesit Brehm dhe Self në lidhje me faktorët motivues kanë argumentuar rëndësinë që ata kanë në madhësinë dhe intensitetin e motivacionit. Sipas tyre, faktorët e brendshëm ose të jashtëm ndikojnë në rritjen e nivelit të kënaqësisë, duke ndikuar drejtpërdrejt në rritjen e nivelit të motivimit (Brehm dhe Self, 1989). Motivimi është përkufizuar si proces që përbëhet nga drejtimi, intensiteti dhe këmbëngulja e individit për të arritur një qëllim. Në këtë linjë, lind pyetja: “Çfarë e motivon një individ?” Studiues dhe hulumtues të ndryshëm kanë identifikuar dy lloje të motivimit:

- Motivimi i brendshëm i referohet një dëshire të brendshme për të bërë diçka, pra, interes, sfidë dhe kënaqësi personale.
- Motivimi i jashtëm lidhet me stimujt e jashtëm, si paga, bonuset dhe lloje të tjera shpërblimesh të prekshme (Ran (2013)).

Në lidhje me motivimin e brendshëm, Ryan dhe Deci kanë argumentuar se ky motivim shihet si një konstrukt i rëndësishëm, pasi ai pasqyron prirjet e njeriut për të mësuar dhe asimiluar, si dhe konceptohet si diçka e natyrshme. Ai ndikon në cilësinë e lartë të kreativitetit dhe të të mësuarit, si dhe është përcaktuar si një aktivitet i bazuar në kënaqësi, që ekziston brenda individëve, në marrëdhëniet midis tyre dhe aktiviteteve, ku individ është i motivuar së brendshmi për disa aktivitete po e për disa jo (Ryan dhe Deci (2000)). Në këtë drejtim duhet theksuar se, edhe pse motivimi i brendshëm është i rëndësishëm, njerëzit shpesh kryejnë detyra e veprimtari të ndikuar dhe nga faktorë të jashtëm.

Andaj punonjësit e motivuar do të kontribuojnë në organizatë me punën e tyre duke rritur performancën individuale e cila performance do të diktojë në performance organizative.

2.3.4. Roli i vlerësimit të performancës në procesin e menaxhimit të performances

Nga të gjitha aktivitetet që përmban menaxhimi i resurseve humane, vlerësimi i performancës është në mënyrë më argumentative më voluminozi dhe më së paku i popullarizuari nga njerëzit që janë inkuadruar në të. Mirëpo, megjithatë edhe pse përshtypja për vlerësim

brenda organizatës nuk është aq e mirë është pjesë e aplikueshme në menaxhimin e ndërmarrjeve, mirëpo nevojiten disa rregulla në bazë të cilave performanca do të matet, monitorohet dhe kontrollohet.

Vlerësimi i personelit është një process i vazhdueshëm në ndërmarrje, në mënyrë të ndërgjegjshme apo jo. Kur vlerësojmë diçka, mundohemi të përcaktojmë vlerën, dobinë dhe shkallën në të cilën shpalosën cilësitë.

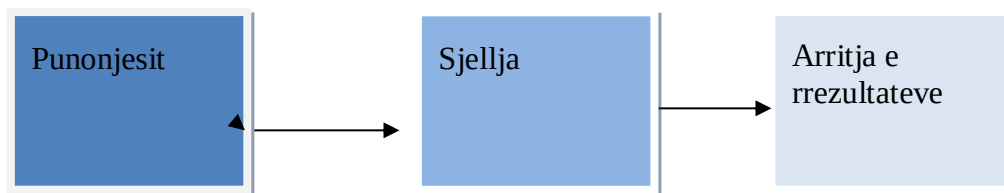


Figura.2. Procesi i vlerësimit të punonjësve

Me nocionin performancë kuptojmë diturinë dhe aftësinë e punonjësit që ta kuptojë dhe ta kryej në mënyrë të efektshme punën, njohuritë në analizimin dhe sintetizimin e çështjeve, si dhe përvojën dhe karakteristikat tjera. Performancë është ajo që matet dhe bëhet Kutllavci (2004).

Fjala performancë përshkruan diçka kualitative dhe me vlerë dhe në vete ka 4 dimensione : efektivitet, barazi, humanitet dhe efikasitet.

Në praktikë caqet kyçe që të arrihet një vlerësim i suksesshëm, së pari duhet të bëhet një marrëveshje në mes të punonjësve dhe menaxherëve ashtu që punonjësi të jetë në gjendje t'i arrijë caqet e përcaktuara. Kriteret pra duhet të jenë të arritshme gjithashtu edhe të mundshme të maten, duhet të parashtrohen me shumë kujdes dhe të inkurajojnë punonjësit që ti tejkaloj sfidat.

Ndryshimi në konceptimin e menaxhimit të burimeve njerëzore në shekullin e XX, bëri që menaxhimi i burimeve njerëzore të mos ishte përgjegjësi vetëm e menaxherëve të burimeve njerëzore, por edhe e atyre linearë Guest (2002). Shumë nga politikat dhe procedurat që zhvilloheshin për menaxhimin e burimeve njerëzore, ideoheshin nga menaxherët e lartë dhe mundësoheshin nga menaxherët e operacioneve me mbështetjen e menaxherëve të burimeve njerëzore.

Vlerësimi i performancës është një element kritik në procesin e menaxhimit të performancës por nuk është vetë procesi i menaxhimit të performancës. Vlerësimi i performancës është një nënvendosje e menaxhimit të performancës dhe lidhet me procesin formal të vlerësimit dhe të matjes së performancës së punonjësve ndaj objektivave të

bashkëvendosura. Vlerësimi formal ndodh rregullisht, zakonisht cdo vit, megjithatë mund të ndodhë edhe më shpesh. Një vëzhgim nga Neale (1991) vazhdon të jetë depërtues:

“Vlerësimi është një temë mrekullisht e detyrueshme, e mbushur me paradokse dhe marrëdhënie dashurie-urrejtjeje dhe skemat e vlerësimit janë shumë të diskutueshme”. Disa skema janë të njohura, me zell të tejskajshëm ungjillist, ndërsa të tjerat janë të paktën të urryera në mënyrë të barabartë dhe të vëna në lojë si “kërcimi vjetor i shiut”, “raporti i fund semestrit”, etj. Neale (1991)

Një qëllim primar i dimensionit të vlerësimit të performancës së menaxhimit të performancës është të vlerësoje ose të masë arritjen e individit ose të skuadrës ndaj objektivave të bashkëvendosura. Kjo kërkon ushtrimin e gjykit të menaxhues në përmbledhje të objektivave cilësore dhe sasore, dhe me gjykim vjen potenciali për subjektivitet dhe anësi. Matja e performancës paraqet sfida, dhe procesi i vlerësimit të performancës duhet të njohë kufijtë e procesit dhe të përpiket ti drejtojë këto në dizenjimin e procesit. Armstrong dhe Baron (2004) tregojnë që standartet e performancës duhet të lidhen me qëllime strategjike, fokusin në prodhimet, tregojnë faktin se është e vendosur si baza e matjes dhe jep një bazë të shëndoshë për fidbek. Si rezultat, vazhdon në bashkëvendosjen e objektivave në të cilat punonjësi duhet të kuptojë plotësisht se çfarë evidence do të kërkohej si bazë për matjen dhe arritjen e objektivave të performancës.

Vlerësimi i performancës së personelit mund të shërbejë për shumë qëllime dhe nga ajo të përfitoj edhe ndërmarrja edhe punonjësit, performanca e të cilëve është vlerësuar Sherman, Bohlaner, (1997). Ato qëllime mund të përmbledhen në: Që të identifikoi nivelin e performancës individuale., Të pajis menaxherët me një mjet për identifikimin e anëve të forta dhe të dobëta të performancës së punonjësve.; Që të sigurohet një format që i jep mundësi menaxherëve të rekomandojnë një program specifik të projektuar për të ndihmuar një punonjës për përmirësimin e performancës.; Që të ofrojë mundësi të shpërblehen punonjësit për kontributin e dhënë për qëllimet e organizatës.; Të kemi informata në lidhje me planifikimin e mëtutjeshëm Sherman, Bohlaner (1997).

Qëllimet e vlerësimit synojnë që së pari të shohim realizimin e punës së punonjësve dhe sukseset që kanë arritur gjatë punës së kryer në krahasim me standardet e performancës brenda periudhës së caktuar. Metodat e reja të vlerësimit të performancës vënë theksin në trajtimin dhe

në planet për zhvillimin dhe rritjen e punonjësve. Trajtimi i vlerësimit synon në përmirësimin e sjelljes në punë Sherman, Bohlaner (1997).

Fokus i matjeve të performancës ka të bëjë me arritjen e objektivave, nivelin e kompetencave, standardet e performancës dhe outputeve të punës gjithashtu edhe dallon edhe në nivelet e ndryshme të punëve. Fokusi i matjeve të performancës M. Armstrong, (2003)

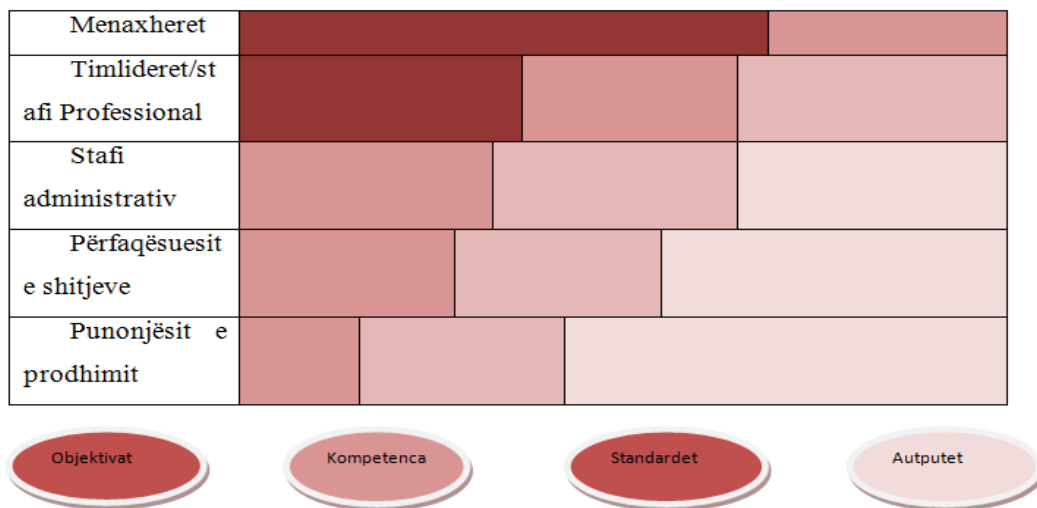


Figura.3. Fokusi i matjeve të performancës

Menaxhmenti duhet të harxhoi një sasi të duhur të kohës duke analizuar nevojat e vlerësimit të performancës së personelit dhe për të zhvilluar një sistem efektiv në arritjen e këtyre nevojave. Një sistem mirë vlerësimit të performancës mund të ndihmoj organizatën të tërheq dhe të mbajë punëtorët më kualifikim të lartë. Menaxherët duhet të kuptojnë arsyet e implementimit të sistemit të vlerësimit të performancës, i cili është efektiv në shtyrjen përpara të qëllimeve të organizatës si dhe në zhvillimin e personelit. Në çdo sistem rëndësi e veçantë anës humane të vlerësimit, sepse sistemi mund të jetë më efektiv nëse është kuptuar drejtë nga ana e punonjësve.

Elementet e një procesi të vlerësimit të performancës janë:

- mjedisi komunikativ dhe i drejtë
- respekti ndaj punonjësit
- fokusimi ndaj të ardhmes
- pjesëmarrja e punonjësve
- feedback-u i vazhdueshëm

- dokumentimi i performancës

Andaj procesi i vlerësimit të performancës duhet të jetë i vazhdueshëm, menaxherët gjithë kohën duhet të komunikojnë me punonjësit për punën, problemet në arritjen e objektivave të caktuara më herët në mënyrë që sistemi i VP të sjellë rezultate të favorshme për ndërmarrjen.

Në procesin e VP secili punonjës ne ndërmarrje duhet ti ketë përgjegjësit e tyre të që janë:

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

Skema.1. Përgjegjësit e procesit të vlerësimit të performancës. Burimi: Amy DelPo “The Performance Appraisal Handbook”,2007, fq.19

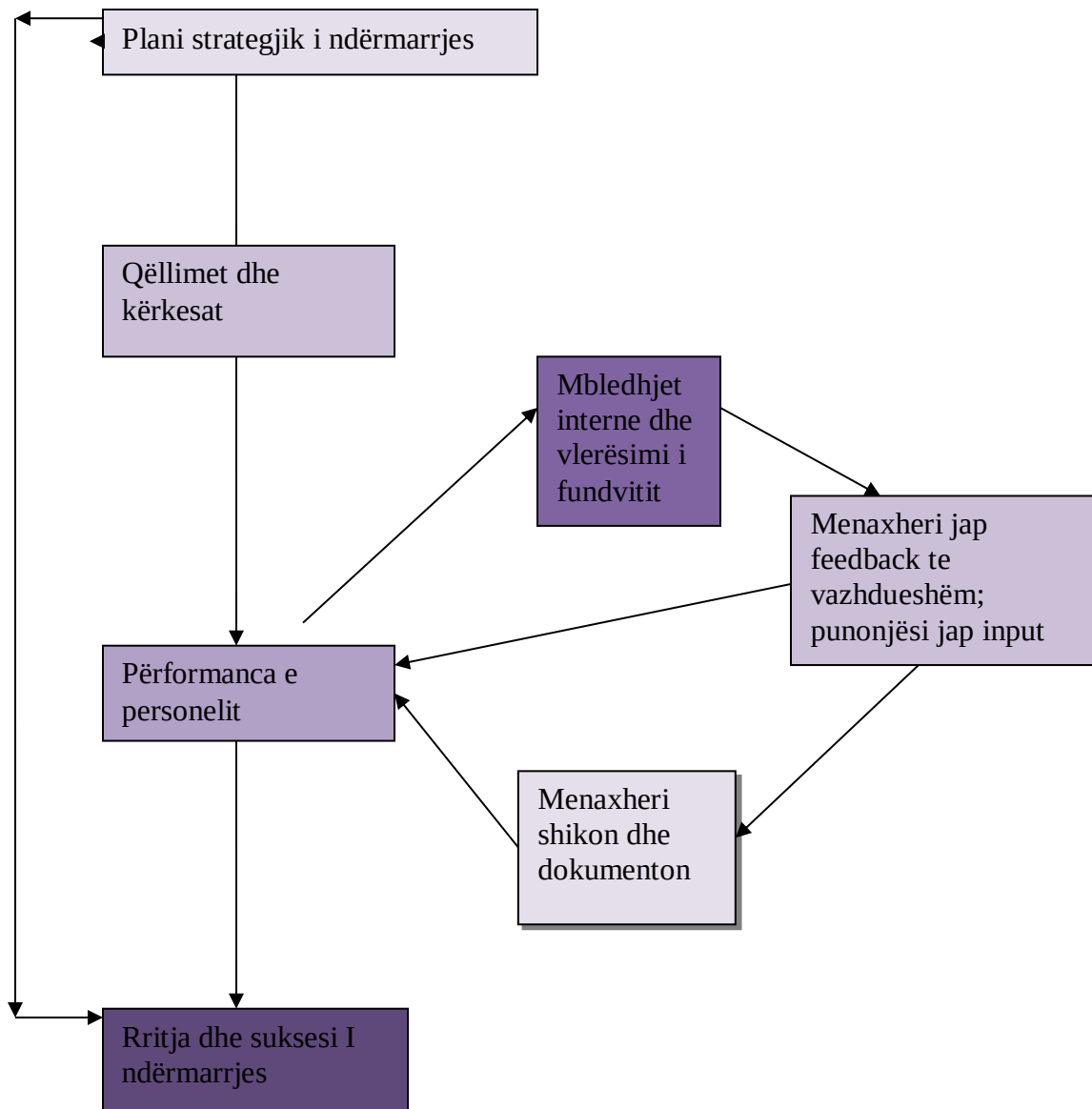


Figura.4. Modeli i procesit te vlerësimit te performances. Burimi: Amy DelPo “The Performance Appraisal Handbook”,2007, fq.10

Duke u bazuar në skemën e paraqitur më lartë shohim ndikimin e procesit të vlerësimit të performancës në ndërmarrje. Si dhe relacionet dhe varshmëria e vlerësimit të pandërprerë në suksesin e një ndërmarrjeje. Për vlerësimin e një performancë duhet të dihet se çka vlerësohet. Për këtë arsye përdoren disa kriteret që na sigurojnë vlerësimin më të plotë. Mund të diskutohen tri lloje të kriterëve të personalitetit, sjelljet dhe rezultatet. Kjo tregon se të vlerësosh tiparet e personalitetit d.m.th vlerësimi i kriterëve të personalitetit, sjelljet dhe rezultatet.Me rëndësi është

të ceket se gjatë vlerësimit të punës së dikujt duhet ditur se “çka jemi duke vlerësuar” dhe “çka dëshirojmë të arrijmë me atë vlerësim” (Amy DelPo , 2007).

Vlerësimi i performancës bëhet në kontekste praktike, të cilat në mënyrë esenciale janë punët e përditshme që behën në një ndërmarrje. Çka hulumtohet në nivelin e për është se performanca e punonjësit në kryerjen e detyrave gjenerale të pozitës së tyre në ndërmarrje, së bashku me disa caqe të caktuara më parë. Vlerësimi mund të përdoret për mundësin apo aftësinë e punonjësit për promovim të mëtutjeshëm, në mënyrë gjenerale apo në ndonjë punë të caktuar që kemi.

2.3.5. Roli i procesit të shpërblimit në procesin e menaxhimit të performances

Ekziston një fakt themelor që procesi i shpërblimeve ka një kontribut pozitiv në motivimin e performancës së punonjësve. Prandaj, rezultatet pozitive kontribuojnë në të ardhmen e organizatës. E njëjta pikëpamje mbështetet nga Këshilli Kombëtar për Organizatat Vullnetare (2017) që shpërblimet e performancës mund të luajnë një rol kryesor në inkurajimin e performancës së punonjësve. Kështu, punonjësit do të dëshirojnë të shkojnë largë si shtesë kur kryejnë detyrat e tyre nëse e kuptojnë se do të ketë një shpërblim për performancën e ardhshme. Për më tepër, performanca mund të jetë në një formë të rritjes së pagave, bonusit të performancës dhe promovimit. Prandaj, një prices i shpërblimit të performancës do të rrisë besnikërinë e punonjësve dhe do të përmirësojë mbajtjen e punonjësve.

Hurd et al. (2017) mendoi se shpërblimet e performancës janë mjeti më thelbësor dhe menaxherët duhet të zgjedhin procesin e shpërblimeve dhe të planifikojnë si duhet kriteret për mënyrën e zbatimit të tij. Për më tepër, shpërblimet si sistem mund të adresojnë aspekte të rëndësishme të përgjegjësive të menaxherit në lidhje me inkurajimin e punonjësve. Prandaj, procesi i shpërblimeve do të promovojë, inkurajojë dhe forcojë performancën e punonjësve. Procesi i shpërblimeve mund të inkurajojë rritjen dhe zhvillimin personal të punonjësve dhe të përdorë ato aftësi të veçanta për përfitimin e organizatës. Në tezën e Robertit (2005) përmendet fakti që për të arritur një performancë të lartë, organizatat duhet të shpërblejnë punonjësit që prodhojnë rezultate më të mira të performancës. Më tej, ajo shton se organizatat mund të realizojnë qëllimet dhe objektivat e performancës duke rekrutuar dhe mbajtur punonjës që janë të aftë dhe të ditur.

Arritja e rezultateve superiore në krahasim me konkurrentët kërkon, ndër të tjera, të gjendet edhe fokusi i duhur:

"Fokusi është në zhvillimin e strategjive të biznesit për arritjen e objektivave afatgjatë dhe në pjesa që luajnë strategjitë e burimeve njerëzore në përgjithësi dhe strategjitë e shpërblimit në veçanti në mbështetjen e këtyre arritjeve, është tashmë e njohur gjerësisht" (Armstrong dhe Brown, 2001)

Shpërblimi, në një kuptim të gjerë, ka të bëjë me pagën e punonjësve për punën e kryer si dhe përfitimet e tjera që ata marrin nga organizatat në të cilën janë punësuar. Aktualisht termi "shpërblim" i cili reflekton një trajtim më dinamik dhe më fleksibël. Në këndvështrimin e sotëm shpërblimi përfshin të gjithë ato që përmendëm pak më lart si edhe aspekte jo financiare dhe të motivimit dhe të aplikuara në një kontekst bashkëkohor të burimeve njerëzore. Në një sërë vendesh perëndimore, duke përfshirë këtu veçanërisht Amerikën dhe Britaninë për të bërë këtë dallim në konceptimin e shpërblimit në krahasim me të kaluarën përdoren termit "paga e vjetër" dhe "paga e re". Paga e vjetër ka qenë e karakterizuar nga administrimi burokratik i pagave, organizimi hierarkik, vlerësim strik i punës dhe sisteme të shkallëzuara (grade systems), rritje graduale të tyre si edhe ndarje të pagës nga objektivat strategjike të organizatës. Preokupimi primar i pagës "së vjetër" kanë qenë përgjithësisht barazia, drejtësia dhe transparencja. Ky trajtim përkonte më tepër me strukturat tradicionale të organizimit si edhe me relacionet industriale të viteve '70- të dhe '80-të të shekullit të kaluar.

Qëllimi i përgjithshëm i sistemeve të shpërblimeve është tërheqja dhe ruajtja e burimeve njerëzore kur kushtet e pagës perceptohen nga punëmarrësi si të barabarta dhe në lidhje me përmirësimin e performancës së tyre. Organizatat mund të përdorin shpërblime jo financiare, si tarifa e transportit, skema stimuluese për të rritur performancën (Armstrong 2006).

Për më tepër, organizatat duhet të adoptojnë sisteme shpërblimesh që janë të ngjashme me industrinë në të cilën ata operojnë, ose organizatat mund të zhvillojnë sisteme pagash të bazuara në performanca në mënyrë që të shpërblejnë punonjësit sipas standardeve të përcaktuara të performancës dhe qëllimeve të përfitimit. Prandaj, për të përmirësuar performancën, organizatat duhet të krijojnë dhe mbajnë një ndjenjë të drejtësisë dhe qëndrueshmërisë në strukturat e tyre të pagave (Davar 2006).

Qëllimi kryesor i procesit të shpërblimit të një organizate është të mbajë punonjësit e saj të motivuar në mënyrë që ata të performojnë vazhdimisht më mirë në detyrat e tyre (Davaren 2017)

Shpërblimet mund të jenë monetare dhe jo monetare. Studiuesi McCoy (2018) në studimin e tij thekson se shpërblimet e brendshme janë të rëndësishme për performancën e punonjësve në një organizatë. Gjetjet e tij tregojnë se shpërblimet e brendshme janë të natyrës së brendshme dhe janë të përqendruara në gjëra që sjellin ndjenja të kënaqësisë personale, vlerësimit, autonomisë, vetëaktualizimit, rritjes personale, ndjenjës së arritjes ose ndjenjës së besimit (McCoy, 2018) pa pasur nevojë që punonjësit të shpërblehen financiarisht.

2.3.6. Roli i zhvillimit të karrierës në procesin e menaxhimit të performances

Në një të kaluar jo shumë të largët, ishte normë për shumë individë që të kalonin pjesën më të madhe ose tërë jetën e tyre të punës me të njëjtën kompani dhe rruga e zhvillimit të karrierës së tyre në thelb u hartua dhe zakonisht përfshinte përparimin brenda organizatës (Lee & Lee, 2018). Gjetjet Rowold, Hochholdinger dhe Schilling (2008) tregojnë se zhvillimi i karrierës është parashikues i mirë i performancës në punë dhe përmirëson klimën brenda organizatës.

Rezultatet e studimit të Noe (1996) sugjerojnë që për të lehtësuar zhvillimin dhe karrierën organizatat mund të përdorin më së miri burimet e tyre për të trajnuar menaxherët në aftësitë e nevojshme për të mbështetur zhvillimin e punonjësve të tyre (aftësi këshilluese, referuese dhe reagime).

Një studim tjetër trajtoj praktikën e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe ndikimin që këto praktika kanë në performancën e organizatave (Amin et al. 2013). Sipas rezultateve të studimit të tyre menaxherët duhet të kuptojnë planet e karrierës së punonjësve në mënyrë që ato të përputhen me aspiratat e karrierës së punonjësve dhe nevojave të organizatës. Gjithashtu, sipas tyre (Amin et al, 2013) të mësuarit dhe rritja është një nga dimensionet që përfshijnë përparimin e punonjësve për të ngritur shkallët e karrierës, prandaj rëndësia e planifikimit të karrierës për

përmirësimin e performancës konsiderohet e rëndësishme. Berggren dhe Bernshteyn (2007) në punimin e tyre Transparenca organizatës e udhëheq atë drejt performancës' theksojnë:

“Ajo që shohim nga puna me organizata të suksesshme, nga baza jonë në rritje e klientëve me më shumë se 1000 kompani, është se ata që zbatojnë ose përforcojnë modelin “paguaj për performancë”, të cilët integrojnë vendosjen e qëllimit, mundësojnë zhvillimin e karrierës dhe kompensimit janë të lidhura drejtpërdrejt me rezultatin nga vlerësimet e performancës”

Një karrierë nuk është vetëm një punë, por sillet rreth një procesi, një qëndrimi, sjelljeje dhe një situatë në jetën e punës së një personi për të arritur qëllimet e përcaktuara në karrierë. Edhe pse karriera është pronë e individëve, por për të punësuarit, janë organizatat ato që duhet të planifikojnë dhe menaxhojnë karrierën e punonjësve (Patrick and Kumar, 2011). Në botën në zhvillim të së tashmes dhe të ardhmes, praktikat e zhvillimit të karrierës po sfidohen për të gjetur paradigma të reja dhe baza të reja shkencore. Me planifikimin e duhur të karrierës dhe menaxhimin e saj, një individ pret të korrë rezultatin e një investimi të tillë duke arritur zhvillimin e karrierës (Patrick and Kumar, 2011).

Pra, menaxhimi i karrierës, nga studimet, shihet të jetë një shtytës i përmirësimit të performancës në organizata. Për të qenë konkurruese në treg organizatat duhet të motivojnë punonjësit e tyre me qëllim të zhvillimit të karrierës dhe perspektivës së tyre.

2.4. Metodat e menaxhimit të performancës individuale

Synimi për të gjetur një mënyrë optimale të vlerësimit të performancës së punonjësve çoi në zhvillimin e një numri metodash. Metodat ndryshojnë në aspektin e punës së tyre, kërkesave në kohë, kostove dhe përdorshmërisë. Një kriter i rëndësishëm për dallimin e metodave dhe përshtatshmërinë e tyre për situata specifike është koha ose nëse metoda synon vlerësimin e punës së kryer tashmë ose parashikimin e rezultateve të ardhshme. Më tej, është e mundur të klasifikohen metodat e vlerësimit. Më poshtë janë cekur disa prej metodave kryesore të menaxhimit të performancës.

2.4.1. Menaxhimi sipas objektivave

Menaxherët duhet të delegojnë role të qarta për secilin punonjës, në mënyrë që të marrin rezultate pozitive. Për më tepër, menaxherëve iu besohen rolet si mentorë dhe ata duhet të shfaqin cilësi të mbështetjes dhe frymëzimit të mirë për punonjësit. Mulder (2010) i bën jehonë bindjes se menaxhimi sipas objektivave është një qasje e menaxhimit të performancës e përqendruar në adresimin e sekuencës midis objektivave të punonjësve dhe objektivave të institucionit. Qëllimi i objektivave të menaxhimit është të vlerësojnë objektivat e organizatave dhe të japin informacion mbi rezultatet. Për më tepër, menaxhimi sipas objektivave është i lidhur ngushtë me përfitimet e performancës, njohjen e performancës dhe rritjen dhe zhvillimin e punonjësve. Prandaj, menaxhmenti duhet të hartojë dhe zhvillojë planin e performancës në të gjitha nivelet brenda organizatës. Kështu, këshillohet që menaxherët të ndjekin planin e qëllimeve inteligjente kur hartojnë menaxhimin sipas planit të objektivave. Për më tepër, formati i planit duhet të sigurojë informacion të detajuar se si mund të arrihen qëllimet dhe objektivat e organizatës.

Sipas Kotelnikon (2017) menaxhimi me objektiva është një mjet sistematik i drejtuar në arritjen e qëllimeve dhe objektivave të organizatës. Ai më tej shton se për të siguruar që procesi është efektiv; punonjësit duhet të japin informacione dhe sugjerime për të identifikuar rolet dhe kornizat e tyre kohore. Prandaj, pasi administrimi sipas objektivave është një proces i vazhdueshëm, menaxherët duhet të japin raporte në mënyrë që të arrijnë objektivat e organizatës. Barrow (2017) e mbështet këtë, që menaxhimi sipas objektivave duhet të jetë i qartë dhe specifik, i matshëm dhe të sigurojë kornizat kohore se si do të arrihen qëllimet dhe objektivat e organizatës.

Menaxhimi sipas objektivave përcaktohet si "*parameter i planifikimit strategjik që do të thotë se është harmonizimi i synimeve të menaxherit me punonjësit në mënyrë që të arrijë objektivat e prezantuara nga organizata*" pra, është një proces që motivon punonjësit për të realizuar objektivat e organizimit Islami, Mulolli, & Mupunonjësja, 2018).

2.4.2. Vlerësimi 360 shkallë

Aguinis (2013) shpjegoi se vlerësimi 360 shkallë është mjeti më efektiv dhe i besueshëm për të ndihmuar punonjësit, veçanërisht në nivelin mbikëqyrës, për të përmirësuar performancën. Prandaj, për të marrë rezultate më të mira të performancës, informacioni merret nga individë të ndryshëm. Ai më tej sqaron se megjithëse procesi drejtohet në nivelin mbikëqyrës, të gjithë punonjësit janë të angazhuar në proces. Për më tepër, punonjësve u është dhënë një mundësi për të vlerësuar veten sipas perceptimit të tyre për performancën. Kështu, informacioni i mbledhur ndihmon në hartimin e planit të zhvillimit. Një mjet vlerësimi 360 shkallë është i dobishëm për qëllime zhvillimi dhe administrative. Organizatat përdorin vlerësime 360 shkallë për të mbledhur informacion dhe për të zvogëluar shkresat, që është në përputhje me teknologjinë.

Bersin (2017) përcaktoi vlerësimin 360 shkallë si informacion që punonjësi i dërgon mbikëqyrësit të tij/ saj. Për më tepër, vlerësimi 360 shkallë si një mjet është të vlerësojë performancën dhe të sigurojë informacione për trainime të nevojshme për performancë më të lartë të punonjësve. Kështu, ajo siguron informacion në të gjitha aspektet dhe njohuri për fushat të cilat kanë nevojë për përmirësim dhe zhvillim. Kjo mbështetet nga Instituti i Shkencave të Biznesit Gordon (2017) që mbikëqyrësit përdorin vlerësime 360 shkallë si një metodë për të mbledhur informacion. Për më tepër, parimet e kësaj metode ndihmojnë në marrjen e vendimeve të rëndësishme në performancën e individit.

Mayo (2016) përmendi vlerësimin 360 shkallë si një sistem shumë qëllimesh për vlerësimin e performancës i cili kombinon reagime nga performanca e punonjësve. Ai deklaroi se procesi shfrytëzohet për punonjësit në nivelin e mesëm dhe të lartë. Kështu, vështirësia e përgjegjësisë të tyre lejon organizatat të krijojnë më shumë informacion për vlerësim. Ai shton, se vlerësimi 360 shkallë është një mjet i dobishëm për zhvillimin e punonjësve dhe duhet të bëhet çdo vit si një proces i vazhdueshëm për të monitoruar përparimin e punonjësve.

Për më tepër, menaxherët duhet të përqendrohen në fushat e mëposhtme:

- Zhvillimi i vlerësimit të performancës.
- Përqendrimi në reagimet e punonjësve që do të ndihmojnë në vetë-zhvillimin.
- Rritni përgjegjshmërinë në punën e punonjësve.
- Kombinoni idetë që do të kontribuojnë në vlerësimin e suksesshëm.

- Mblidhni informacione nga punonjësit e menaxhimit të mesëm.

Gluck (2017) beson se vlerësimi 360 shkallë është një proces vlerësimi që është i drejtuar për të vlerësuar performancën e punonjësve të menaxhimit të mesëm dhe menaxherit; pikëpamjet e saj nuk janë të ndryshme nga ato të Mayo. Ajo më tej deklaron se një sistem i detajuar i vlerësimit të performancës ofron rezultate në performancën e menaxherit të marrë nga mbikëqyrësit e drejtpërdrejtë, punonjësit dhe palët e drejtpërdrejta.

2.4.3. Vetëvlerësimi

Shepherd (2016) komentoi se vetëvlerësimi është një nga mjetet e dobishme të treguesve kryesorë të performancës me anë të të cilit një punonjës vlerëson vlerësimin e tij/saj. DPSA (2007) e mbështet këtë, përmes së cilës gjatë vlerësimit të performancës, punonjësve të shërbimit publik u ofrohet një mundësi për të vlerësuar veten e parë, si vetëvlerësim bazuar në performancën. Për më tepër, në këtë fazë, një punonjës duhet të vlerësojë progresin e tij / saj në drejtim të planit të marrëveshjes së performancës që i është futur dhe të sigurojë rezultatet e tij / saj të performancës. Për më tepër është e rëndësishme të paralajmëroni mbikëqyrësit e menjëhershëm në lidhje me inputet jashtëzakonisht të zakonshme të referuara si performancë të lartë dhe konsiderohen si arritje e jashtëzakonshme.

Vetëvlerësimi i punonjësve ofron një mundësi për çdo punonjës për të treguar vetë-reflektim në detyrat e kryera gjatë gjithë vitit. Prandaj, vetëvlerësimi lejon komunikimin ndërmjet mbikëqyrësve dhe punonjësve. Nëse punonjësit i kuptojnë objektivat e tyre dhe kriteret e përdorura për vlerësim, ata janë në gjendje të mirë për të vlerësuar performancën e tyre. Shumë njerëz e dinë se çfarë bëjnë mirë në punë dhe çfarë duhet të përmirësojnë. Nëse ata kanë mundësi, ata do të kritikojnë performancën e tyre në mënyrë objektive dhe të marrin masa për ta përmirësuar atë. Paul Falcone, nënkryetar i Burimeve Njerëzore në Nickelodeon, tha:

"Gjëja magjepsëse është që punonjësit zakonisht janë më të ashpër se sa duhet me veten dhe se sa menaxherët mund të jenë me ta"

2.4.4. Vlerësimi i bazuar në kompetencë

Termi kompetencë i referohet tipareve themelore të një personi të cilat bëjnë që të arrihet një performancë superiore (Armstrong, 2012). Kompetencat kanë të bëjnë me njohuritë, aftësitë dhe sjelljet që njerëzit tregojnë gjatë punës së tyre dhe janë të nevojshme për performancë të suksesshme. Zakonisht personat të cilët zotërojnë aftësi të tilla janë më të prirur të kenë rezultate më të larta të performancës në vendin e punës.

Asheville-Buncombe College Community (2014) theksoi se vlerësimi i bazuar në kompetenca është i lidhur me zhvillimin profesional dhe është në përputhje me objektivat e planit strategjik të organizatave. Prandaj, menaxherët duhet të inkurajojnë punonjësit të përmirësojnë aftësitë e tyre për të mbështetur menaxhimin e performancës. Mwaniki (2016) përmendi rishikimin e performancës bazuar në kompetencat si kompetenca dhe njohuri të përdorura për përfitimin e organizatës për të arritur rezultate të suksesshme. Më tej, ai shton, se vlerësimi i bazuar në kompetenca ka për qëllim vlerësimin e sjelljes së punonjësve dhe sa kontribuojnë në qëllimet dhe objektivat e performancës së organizatës. Schilling (2016) komentoi se menaxherët duhet t'i kushtojnë vëmendje elementeve të vlerësimit të bazuar në kompetenca, në mënyrë që të arrijnë rezultate në performancë, përkatësisht; rezultatet e organizatave, rezultatet e performancës së punonjësve dhe aftësitë dhe kompetencat.

2.5. Pjesëmarrësit kyç në menaxhimin e performancës

Seksioni i mëparshëm shpjegoi matjen e performancës ku u diskutuan mënyra, metoda dhe mjete të ndryshme për të përmirësuar performancën e burimeve njerëzore në organizata. Është thelbësore që menaxherët të kuptojnë aspektet e matjes së performancës në mënyrë që të arrijnë qëllimet e performancës dhe objektivat e një organizate. Kjo pjesë do të përqendrohet në rolet e pjesëmarrësve në menaxhimin e performancës.

2.5.1. Roli i menaxherëve në menaxhimin e performancës

Menaxherë nuk e pëlqejnë vlerësimin ndaj punonjësve dhe punonjësit shpesh nuk e pëlqejnë marrjen e tyre. Kjo kryesisht ndodh për shkak të problemeve në sistemet e vlerësimit të

performancës së organizatave dhe gjithashtu ndodh pjesërisht si rezultat i vështirësive të qenësishme që njerëzit kanë në dhënien dhe marrjen e feedback (Clifton, 2012)

Megjithatë, vlerësimi i performancës është domosdoshmëri dhe i nevojshëm për secilën organizatë. Kjo mbështetet nga Pote (2016) që menaxherët duhet të zbatojnë menaxhimin e performancës si një sistem mjetesh përmes mbështetjes, rritjes dhe zhvillimit të punonjësve. Menaxherët duhet të organizojnë rregullisht takime për të komunikuar përparimin dhe përmirësimin e synimeve dhe qëllimeve të performancës. Takime të tilla duhet të identifikojnë problemet dhe të ofrojnë zgjidhje. Menaxherët gjithashtu duhet të rishikojnë dhe qëllimet e performancës. Tibco dhe Mashery (2016) treguan që ka shpërblime të menaxhimit të performancës kur zbatohen në mënyrë korrekte. Prandaj, menaxherët duhet të udhëheqin me performancën dhe të komunikojnë qëllimet e performancës për të siguruar që punonjësit të kuptojnë pritjet e punëdhënësit dhe rolet dhe përgjegjësitë e tyre.

Hughes (2017) përmendi që një nga mangësitë e menaxherit është se ata priren të përqëndrohen në rezultatet e dëshiruara të performancës në vend të punonjësve të tyre. Ai shton se menaxherët duhet të kenë role të sakta me kualifikime që përputhen sepse nëse ato janë në role të gabuara, menaxhimi i performancës nuk do të jetë i suksesshëm.

2.5.2. Roli i mbikëqyrësve në menaxhimin e performancës

Udhëzuesi i Studimit të Menaxhimit (2016) citoi që mbikëqyrësit si menaxherë të mesëm luajnë një rol jetësor në sigurimin e lidershit. Për më tepër, mbikëqyrësit duhet të luajnë rolet e mëposhtme në performancë:

- Sigurojnë udhëheqje dhe udhëzim për punonjësit.
- Ndërlidhjen me menaxherët mbi rëndësinë e performancës si nxitës të suksesit.
- Të sigurojnë që menaxhimi i performancës të jetë një proces i vazhdueshëm duke përfshirë menaxherët e linjës për të hartuar plane të menaxhimit të performancës.

Departamenti i Shërbimit Publik dhe Administratës (2007) thekson se mbikëqyrësit duhet të sigurojnë që vlerësimi i performancës të zhvillohet në mënyrën më të mirë të mundshme me qëllim të realizimit të objektivave të vendosura nga organizata. Kështu, mbikëqyrësit duhet të marrin pjesë në elementë të brendshëm dhe të jashtëm të menaxhimit të performancës.

Mbikëqyrësit duhet të vlerësojnë punonjësit për sa i përket kontributit në qëllimet organizative dhe të identifikojnë elementët e përmirësimit. Shërbimet jofitimprurëse CompassPoint (2012) përmendën që roli i mbikëqyrësit është të mbështesë dhe inkurajojë punën e punonjësve. Për më tepër, inkurajohet që duhet të ketë respekt reciprok midis mbikëqyrësit dhe punonjësit. Prandaj, mbikëqyrësi duhet të tregojë mbështetje dhe besim në aftësitë e punonjësit për të pasur sukses.

2.5.3. Roli i punonjësve në menaxhimin e performancës

Në vlerësimin e performancës një vend të rëndësishëm e zënë edhe vetë punonjësit. Bashkëpunimi i punonjësve me menaxherët të cilët janë përgjegjës për vlerësimin e performancës duhet të merret në konsideratë gjithashtu. Ky bashkëveprim i ndërsjelltë do të bënte që udhëzuesi për vlerësim të performancës të ishte më i saktë dhe i pranueshëm nga të gjithë. Komunikimi i vlerësimit për performancën e punonjësve është i dobishëm për arsye se bën që punonjësit të reflektojnë mbi pikat e dobëta të tyre dhe t'i përmirësojnë dhe të ndihen të kënaqur për pikat e tyre të forta dhe vlerësimin që marrin për to.

DPSA (2007) e mbështet faktin që secili punonjës është përgjegjës për zhvillimin e planit të performancës dhe mbikëqyrësi duhet të komunikojë planin e zhvillimit. Halogen (2017) gjithashtu e mbështet këtë fakt dhe thekson performanca luan një rol jetësor për punonjësit në mënyrë që të sigurohetarritja e qëllimeve organizative dhe vetë-zhvillimit.

2.6. Ciklet e menaxhimit të performancës

Cikli i menaxhimit të performancës është një proces, i vazhdueshëm dhe i pandërprerë. Menaxhimi i performancës duhet planifikuar, implementuar, monitoruar dhe vlerësuar gjatë gjithë vitit. Menaxhimi i performancës duhet bërë në linjë me objektivat e organizatës dhe është detyrë e menaxhmentit të caktojë edhe ciklet e menaxhimit të performancës dhe ato t'i bëjë transparente për të gjithë anëtarët e organizatës.

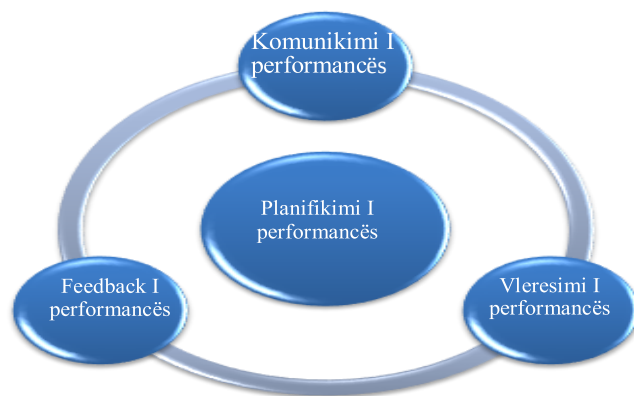
Për më tepër, menaxherët luajnë një rol vendimtar në drejtimin e secilit aspekt të ciklit të menaxhimit të performancës duke siguruar:

- të përcaktuarit e pritjeve të performancës dhe të sigurojnë që objektivat janë të dobishëme për secilin punonjës;

- të mbështesin zhvillimin e punonjësve duke ofruar aftësi të nevojshme trajnimi dhe mundësi zhvillimi;
- të zhvillojnë takime të vlerësimit të performancës për të siguruar përparim në performancën;
- të monitorojnë dhe vëzhgojnë përparimin drejt arritjes së një standardi të performancës së organizatave.

Në tezën e Pailes (2012), identifikohen aspektet e ciklit të menaxhimit të performancës; përkatësisht; planifikimi i performancës, komunikimi i performancës, vlerësimi i performancës dhe reagimet e performancës.

Figura 5: Cikli i menaxhimit të performancës (Paile, 2012).



2.6.1. Cikli i planifikimit të performancës.

Planifikimi i performancës nënkupton formulimin e pritjeve dhe qëllimeve të performancës për individët dhe inkurajimin e tyre për të kanalizuar përpjekjet e tyre në arritjen e objektivave institucionale (Hartle 1995, cituar nga Paile, 2012).

Procesi i planifikimit të performancës përqendrohet në vendosjen e qëllimeve objektive në mënyrë që çdo punonjës të marrë drejtim dhe komunikim në lidhje me atë që pritët të bëjë. dhe përqendrohet në planet e veprimit, zhvillimin personal dhe diskutimet e vazhdueshme në lidhje me qëllimet organizative (Gramen foundation, 2012). Për këtë arsye organizatat duhet t'i japin rëndësinë e duhur planifikimi të performancës, të kenë qëllime të qarta dhe të orientojnë punonjësit drejt përmbushjes së objektivave. Planifikimi i performancës, në tërësinë e tij, është

domosdoshmëri për të pasur sukses gjatë procesit të vlerësimit të performancës dhe fokusi kryesor i çdo organizate.

2.6.2. Komunikimi i performancës

Komunikimi luan një rol kryesor në funksionimin e duhur të jetës. Është një art i cili lehtëson arritjen e objektivave të përcaktuara në kapacitetin individual, si dhe në organizata: prandaj, është e domosdoshme që secili anëtar i shoqërisë të fitojë aftësi në komunikim.

Komunikimi i performancës është një mjet i domosdoshëm për arritjen e një cilësie të lartë të performancës dhe mbajtjen e marrëdhënieve të forta të punës brenda organizatës dhe besimi midis punonjësve mund të rritet nëse të gjithë angazhohen në një komunikim të qartë (Hee et al, 2019). Pra, komunikimi efektiv ndihmon dhe inkurajon punonjësit në kryerjen me efektivitet të punëve të marra.

2.6.3. Vlerësimi i performancës

Termi vlerësim i performancës i referohet metodave dhe proceseve të përdorura nga organizatat për të vlerësuar nivelin e performancës së punonjësve të tyre. Ky proces zakonisht përfshin matjen e performancës së punonjësve ofrimin e feedback lidhur me nivelin dhe cilësinë e performancës së tyre (DeNisi & Kluger 2000).

Për Dubinsky et al. (2010) vlerësimin e performancës është një mjet sistematik të vlerësimit të punonjësve se si mund të përmirësohet performanca në aftësitë e punonjësve. Tibco Mashery API Solutions (2016) përmend vlerësimin e performancës si një mjet të performancës që ofron drejtim se si duhet të maten arritjet e punonjësve dhe sjellja e tyre në drejtim të pikave të forta dhe të dobëta. Kjo me qëllim që të përmirësohen pikat e dobta të identifikuara tek punonjësit.

Për më tepër, vlerësimi i performancës ofron një mundësi për ekipin menaxhues që të vlerësojë punonjësit në drejtim të performuesve të mirë dhe jo të mirë. Aguinis (2013) mendoi se vlerësimi i performancës është takimi midis menaxherit dhe punonjësit, përmes të cilit sigurohet

komunikim zyrtar mbi punën e punonjësve dhe feedback-un. Ai më tej deklaroi se shumica e menaxherëve nuk kanë dëshirë të japin reagime nëse performanca e punonjësve nuk është e kënaqshme.

2.6.4. Përgjigjet (feedback) e performancës

Feedback (përgjigjet) janë bërë një fjalë e zhurmshme në një organizatë dhe praktika e përdorimit të reagimeve formale ose joformale është gjithnjë në rritje (Sen, 2017). Busser (2012) tregoi se është detyrë e menaxherëve të diskutojnë përparimin e punonjësve në mënyrë që të zbatojnë kulturën dhe vlerat e organizatës. Për më tepër, sigurimi i reagimeve të punonjësve gjithashtu mund të ketë një ndikim negativ në organizatë; si rezultat i punonjësve duke u bërë mbrojtës për menaxhimin e dobët. Prandaj, menaxherët këshillohen të strategjizojnë zgjidhje më të mira dhe të angazhojnë punonjësit në zgjidhje të reja. Për më tepër, menaxherët duhet të lidhin reagimet e punonjësve me strategjinë e përgjithshme organizative. Suder (2017) komentoi rëndësinë e reagimit të performancës; që shton vlerë dhe korrektësi kur zbatohet në mënyrë korrekte. Prandaj, feedback-u i performancës inkurajon punonjësit të rishikojnë të metat e performancës. Ajo siguron një mundësi për punonjësit që të zhvillohen në punën e tyre dhe të ndërmarrin hapa për të treguar që ata kujdesen për punën e tyre.

Griffin (2017) e përcaktoi reagimin e performancës si procedurë e vazhdueshme e komunikimit ndërmjet mbikëqyrësve dhe punonjësve. Për më tepër, ekipi i lartë i menaxhimit ka një detyrim të sigurojë reagime mbi punën e punonjësve. Kështu, ajo ofron një mundësi për mbikëqyrësit dhe punonjësit për të diskutuar problemet që lidhen me punën, në mënyrë që të zgjidhin çdo çështje. Për më tepër, pasi feedback-u është aktiv, këshillohet që menaxherët të njoftojnë punonjësit për azhurnimet e shpeshta. Për më tepër, është e rëndësishme që menaxherët të mbajnë konfidencialitetin e punonjësve. Kjo mbështetet nga Universiteti i Indianës (2006) reagimi i performancës është një proces i pafund midis mbikëqyrësve dhe punonjësve. Prandaj, menaxherët duhet të ushtrojnë procesin si mjet zhvillimi që mund të tregojë vlerësim për performancën e mirë dhe si një masë korrigjuese për performancën e dobët.

KAPITULLI III

3. Suksesi i organizatave si rezultat i menaxhimit të performancës së burimeve njerëzore

3.1. Përkufizimi i burimeve njerëzore në organizatë

Ka shumë përkufizime rreth menaxhimit të burimeve njerëzore në organizata. Shpesh dëgjojmë termin e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe menaxhimit të personelit të përdorur në literaturë të ndryshme, si dhe nga ekspertë të industrisë. Por çfarë kuptojmë me "Menaxhimin e burimeve njerëzore"? A është një filozofi apo praktika që mund të ndikojnë tek individët që punojnë në një organizatë? A është një politikë që mund të çojë në shfaqje më të mira organizative?

Sipas Noe et al. (2010), menaxhimi i burimeve njerëzore i referohet politikave, praktikave dhe sistemeve që ndikojnë në sjelljen, qëndrimet dhe performancën e punonjësve. Ne mund ta përshkruajmë menaxhimin e burimeve njerëzore si proces i administrimit të njerëzve në organizata që përfshin punësimin e njerëzve, trajnime dhe zhvillime, kompensime, marrëdhënie të punonjësve, motivim, mbajtje të njerëzve, menaxhim të pagave dhe performancës. Kështu që mund të themi se menaxhimi i burimeve njerëzore përfshin gjithçka dhe gjithçka që lidhet me menaxhimin e marrëdhënieve të punonjësve në organizatë (Boxall & Purcell, 2011).

Një perspektivë tjetër e menaxhimit të burimeve njerëzore përfshin menaxhimin e njerëzve në organizata nga një perspektivë makro, d.m.th. menaxhimin e njerëzve në formën e një marrëdhënie kolektive midis menaxhimit dhe punonjësit. Kjo qasje përqendrohet në objektivat dhe rezultatet e funksionit të menaxhimit të burimeve njerëzore. Çfarë do të thotë kjo është se funksioni i burimeve njerëzore në organizatat bashkëkohore ka të bëjë me nocionet e njerëzve që mundësojnë, zhvillimin e njerëzve dhe përqendrimin në përmbushjen e "marrëdhënies së punës" si për menaxhmentin ashtu edhe për punonjësit. Përdoret në këtë mënyrë menaxhimi i burimeve njerëzore gjithashtu sugjeron një filozofi dalluese drejt kryerjes së aktiviteteve organizative të orientuara nga njerëzit: një që mbahet për t'i shërbyer biznesit modern në mënyrë më efektive sesa menaxhimi i personelit "tradicional" (Pranit, 2010).

Sipas Khatri (1999), njerëzit janë një nga faktorët më të rëndësishëm që ofrojnë fleksibilitet dhe përshtatje për organizatat. Rundle (1997) argumenton se duhet të kihet parasysh se njerëzit (menaxherët) dhe jo firma, janë mekanizmi adaptues në përcaktimin se si firma do t'i përgjigjet mjedisit konkurrues. Burimet njerëzore, njohuritë, aftësitë dhe aftësitë e tyre janë duke u bërë rrënja më e rëndësishme për ndërtimin e avantazhit konkurrues të organizatave në treg (Rahimić, 2007).

Menaxhimi i burimeve njerëzore është një qasje strategjike, e integruar dhe koherent për punësimin, zhvillimin dhe mirëqenien e njerëzve që punojnë në organizata (Armstrong, 2011). Beer et al. (1984) e shihte menaxhimin e burimeve njerëzore si të gjitha vendimet e menaxhimit që ndikojnë në marrëdhëniet midis organizatës dhe punonjësve - burimet e saj njerëzore.

MBNJ është një qasje e veçantë për menaxhimin e punësimit që kërkon të përfitojë konkurrencë përmes vendosjes së një fuqie punëtore shumë të përkushtuar dhe të aftë, duke përdorur një grup teknikash (Storey, 1995). MBNJ paraqet një seri vendimesh të integruara që formojnë marrëdhënien e punës; cilësia e tyre kontribuon drejtpërdrejt në aftësinë e organizatës dhe të punonjësve për të arritur objektivat e tyre (Milkovich & Boudreau, 1991).

Për shkak të ndryshimeve dinamike dhe gjithëpërfshirëse në mjedisin e biznesit dhe shoqërinë në përgjithësi, burimet njerëzore janë bërë burim për biznesin dhe zhvillimin e organizatës. Kërkesat për sa i përket aktiviteteve të MBNJ-së gjithashtu kanë ndryshuar së bashku me ndryshimet në mjedis. Në recesionin e fundit, shumë organizata kanë ristrukturuar funksionin e tyre të burimeve njerëzore në mënyrë që të mundësojnë menaxherët e burimeve njerëzore të bëhen një kontribues më strategjik. Drejtorët e burimeve njerëzore dhe menaxherët e mesëm duhet të hartojnë strategji dhe politika njerëzore dhe të ofrojnë mbështetje për menaxherët e tyre të linjës.

Sipas Armstrong (2006), burimeve njerëzore i referohet politikave, praktikave dhe sistemeve që ndikojnë në sjelljen, qëndrimet dhe performancat e punonjësve dhe karakteristikat kryesore të burimeve njerëzore janë:

1. Theksi në menaxhimin strategjik të njerëzve (kapitali njerëzor i organizatës) i cili arrin "përshtatje" ose integrim midis biznesit dhe strategjisë së burimeve njerëzore;
2. Një qasje gjithëpërfshirëse dhe koherente për sigurimin e politikave dhe praktikave që mbështesin reciprokisht punësimin, që është zhvillimi i politikave dhe praktikave të integruara të BNJ;
3. Rëndësia e vendosur në angazhimin ndaj misionit dhe vlerave të organizatës, e cila quhet "e orientuar nga angazhimi";
4. Trajtimi i njerëzve si pasuri dhe jo si kosto - ata vlerësohen si një burim i avantazhit konkurrues dhe si kapital njerëzor për t'u investuar përmes sigurimit të mundësive të mësimit dhe zhvillimit;
5. Një qasje në marrëdhëniet e punonjësve që është unitare dhe jo pluraliste - besohet se punonjësit ndajnë të njëjtat interesa si punëdhënësit (parimi i ndërsjellësisë) në vend se këto interesa nuk do të përkojnë domosdoshmërisht;
6. Performanca dhe shpërndarja e burimeve njerëzore si përgjegjësi e menaxhimit të linjës.

Disa studiues kanë vërejtur se menaxhimi i njerëzve është më i vështirë sesa menaxhimi i teknologjisë ose kapitalit (Lado & Wilson, 1994). Sidoqoftë, ato firma që kanë mësuar se si të menaxhojnë mirë burimet e tyre njerëzore, do të kishin një avantazh ndaj të tjerëve për një kohë të gjatë, sepse marrja dhe vendosja e burimeve njerëzore në mënyrë efektive është e rëndë dhe kërkon shumë më gjatë (Wright & Snell, 1991).

3.2 Rëndësia e burimeve njerëzore për organizata

Burimet njerëzore të një organizate janë faktorët kryesorë që ndikojnë në qëndrueshmërinë dhe zhvillimin e asaj organizate. Menaxhimi i burimeve njerëzore fillon me rekrutimin e kandidatëve për punësim, ku organizata bën përzgjedhjen e personave që i sheh si të duhurit për punët e kërkuara. Më pas, fillohet me procesin e zhvillimit të aftësive të tyre dhe përgatites për punët që duhet t'i kryejnë në organizatën që janë punësuar me anë të trajnimeve.

Zhvillimi i punonjësve ka të bëjë me përmirësimin e aftësive të tyre, me qëllim të realizimit të detyrave të punës në organizatë. Një program i mirëfilltë i trajnimit dhe zhvillimit të burimeve njerëzore ndihmon në rritjen e performancës së individëve brenda saj dhe si rrjedhojë

edhe në rritjen e vetë performancës së organizatës. Nga hulumtimet e fushës së trajnimeve është vërtetuar tashmë se trajnimet e duhura ndikojnë në rritjen e performancës individuale të punonjësve dhe në rritjen e performancës së organizatës.

Menaxhimi i burimeve njerëzore (MBNJ) përfshinë punësimin e njerëzve, trajnimin dhe zhvillimin e tyre, konpenzimin, motivimin dhe zhvillimin e një numri të madh të strategjive për t'i mbajtur ata punonjës në organizatë. Me fjalë të tjera, MBNJ fokusohet në sigurimin, mirëmbajtjen dhe shfrytëzimin e një forcë pune efektive që ndikon në zhvillimin e organizatave. Në mënyrë që MBNJ të arrijë objektivat e saj, menaxherët duhet të kryejnë një numër funksionesh themelore, të cilat njihen si procesi i menaxhimit të njerëzve. Funksionet themelore që u referohen më së shumti janë: planifikimi, organizimi, personeli, drejtimi dhe kontrolli i burimeve njerëzore.

Menaxhimi i burimeve njerëzore paraqet problematikë, të paktën këto vitet e fundit, në organizatat private në Kosovë. Organizatat në Kosovë, në përgjithësi, nuk janë të interesuara për një menaxhim bashkëkohor të burimeve të tyre dhe si rezultat ballafaqohen me probleme të llojeve të ndryshme (Lokaj, 2018)

Probleme të tjera, të cilat paraqiten në menaxhimin e burimeve njerëzore në organizatat kosovare dhe të cilat ndikojnë negativisht në rritjen e kapaciteteve të tyre Lokaj (2018), mund të listohen si më poshtë:

- Rekrutimi i burimeve njerëzore, si një ndër sfidat kryesore, për të pranuar njerëz të dijes;
- Ngurrimi në investime për burimet njerëzore (trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve)
- Motivimi i punonjësve brenda organizatës nuk bëhet në bazë të meritave;
- Kompensimi/shpërblimi;
- Menaxhimi i karrierës;
- Organizatat i japin jo shumë rëndësi departamentit të Burimeve Njerëzore;
- Vështirësitë në matjen e performancës.

Arritjet e organizatave shpesh përcaktohen nga cilësia e burimeve njerëzore të tyre dhe arritja e një punonjësvit të kualifikuar e të gatshëm për të kryer detyrat përkatëse bëhet me anë të trajnimit dhe zhvillimit të vazhdueshëm të tyre. Kështu, personat që i udhëheqin organizatat

duhet ta kenë parasysh se produktiviteti i tyre mund të rritet vetëm duke e rritur cilësinë e njerëzve që punojnë në ato organizata, duke investuar në sigurimin e një përgatitjeje për punët dhe aftësimin e tyre për çdo ndryshim që ndodhë në ndërmarrje apo në vend.

Përsa i përket mënyrës së organizimit të trajnimeve, nga hulumtimet e SEECEL doli se në vitin 2013, 49% e ndërmarrjeve në Kosovë, kanë organizuar trajnime të brendshme (me ekspertë brenda ndërmarrjes) ndërsa raporti i tanishëm tregon se trajnimet e brendshme marrin pjesë me 15.3% në totalin e përgjithshëm të trajnimeve të realizuara. Nga numri i përgjithshëm i trajnimeve, 61.3% prej tyre janë organizuar me ekspertë jashtë ndërmarrjes (46.0% trajnime të jashtme me ekspertë vendorë; 15.3% trajnime të jashtme me ekspertë ndërkombëtarë), ndërsa sipas hulumtimit të realizuar nga SEECEL, në vitin 2013 kjo shifër në Kosovë ishte 26%.⁵

3.3. Standardet e performancës së burimeve njerëzore

Standardet e performancës bëhen për t'i siguruar punonjësit një pritje specifike për secilën detyrë të dhënë. Ato përfshijnë sjellje dhe veprime në një fare forme vëzhguese për të shpjeguar detajisht se si duhet të kryhet një punë si dhe cilat janë rezultatet që priten dhe konsiderohen të kënaqshme për atë lloj pune.

Qëllimi i përcaktimit të standardeve të performancës është njoftimi i punonjësit se si duhet të bëhet një punë në mënyrën më të mire dhe çfarë pritet prej tij. Në këtë mënyrë krijohet një bazë e vlerësimit të performancës së tij duke u bazuar në standardet e përcaktuara nga organizata.

Analiza e performancës së punës bëhet për të kontrolluar nëse qëllimet dhe objektivat e një pune të caktuar janë përmbushur apo jo. Kjo shërben si kriter vlerësimi i rezultateve të punonjësve. Mbi këtë bazë, matet përformanca e përgjithshme e një punonjësi dhe ai punonjës vlerësohet në përputhje me arritjet e tij.

Në rastet më të përgjithshme standardet e performancës janë të shprehura më shumë në terma të sasisë, cilësisë, afateve kohore dhe rezultateve të arritura. Përveç krijimit të standardeve duke u bazuar në procedura teknike, ka organizata që në standarde të përformacës përfshijnë edhe sjellje apo qëndrime të caktuara. Sjelljet apo qëndrimet e vlerësuara mund të përcaktojnë nëse është arritur përformanca e dëshirueshme apo jo.

Sipas Morrinson et al. (2008), standardet e performancës ndihmojnë punonjësit të kuptojnë pritshmëritë e organizatave për përgjegjësitë kryesore, njohuritë dhe aftësitë e nevojshme për t'i kryer ato detyra. Studime të shumta i vlerësojnë standardet e performancës si mjet për vlerësimin e drejtë të punonjësve që i bëjnë të njëjtat detyra pune, duke mundësuar kështu vlerësim të paanshëm dhe merititor.

3.4. Ndryshimet organizative

Organizatat mund të përballen me ndryshime teknologjike, ku mund të ndryshohet struktura e saj, njerëzit dhe elemente tjera. Kur ndodhin ndryshime organizative, patjetër që kërkohen edhe ndryshime në sjelljen e punonjësve. Organizatat mbijetojnë, rriten ose prishen në varësi të ndryshimit të sjelljes së punonjësve. Shkaqet e ndryshimit organizativ sipas Sindhuja (2015) janë:

1. Presionet e jashtme:

- Ndryshimi në teknologji dhe pajisje: Përparimet në teknologji janë shkak kryesor (d.m.th., presioni i jashtëm) i ndryshimit. Çdo alternativë teknologjike rezulton në forma të reja të organizimit për të përmbushur kryerjen e detyrave në mënyra të ndryshme.
- Situata e tregut:

Ndryshimet në situatën e tregut përfshijnë ndryshimin e shpejtë të qëllimeve, nevojave dhe dëshirave të konsumatorëve, furnitorëve, sindikatave etj. Nëse një organizatë duhet të mbijetojë, ajo duhet të përballlet me ndryshimet në situatat e tregut.

- Ndryshimet sociale dhe politike: Njësitë organizative nuk kanë kontrollë mbi ndryshimet shoqërore dhe politike në vend. Marrëdhëniet midis qeverisë dhe biznesit ose përpjekja për barazi shoqërore janë disa faktorë që mund të detyrojnë ndryshimin organizativ.

2. Presionet e brendshme (presionet për ndryshime brenda oranizatës):

- Ndryshimet në punonjësit menaxherial: Një nga arsyet më të shpeshta për ndryshime të mëdha në organizatë është ndryshimi i shpeshtë i punonjësve menaxhues.
- Mangësitë në organizatën ekzistuese: Shumë mangësi vërehen në organizata me kalimin e kohës. Një ndryshim është i nevojshëm për të hequr mangësi të tilla si mungesa e uniformitetit në politikat, pengesat në komunikim, çdo paqartësi etj.

- Faktorë të tjerë:

Disa faktorë të tjerë, siç janë renditur më poshtë, gjithashtu kërkojnë një ndryshim në organizatë.

- Dëshira e punonjësve për të marrë pjesë në vendimmarrje;
- Dëshira e punonjësve për një normë më të lartë pune;
- Përmirësimi i kushteve të punës, etj

FAKTORËT QË SHKAKTOJNË NDRYSHIME	
Faktort e jashtëm	Faktort e brendshëm
- Globalizimi - Teknologjia - Ndryshimet makroekonomike - Veprimet e konkurrencës - Faktort e mjedisit	- Ndrshyshimet organizative - Rilokimi - Ulja e kostove në krahasim me konkurrencën

Tabela 1. Faktorët që ndikojnë në ndryshimet organizative. Burimi: Unit 1 – Business Organisation & Environment Change and the management of change HL ONLY.

3.5. Lidhja në mes të burimeve njerëzore dhe performancës së organizatës

Si rezultat i përqendrimit të shtuar në kontributin e MBNJ në performancën organizative, hulumtimi në dispozicion për këtë temë është i gjerë. Në këtë pjesë synoj të eksplorojë nëse angazhimi i lartë ose praktika më e mirë MBNJ mund të çojë në përmirësimin e performancës organizative. Cilido sistem i MBNJ duhet të mbështetet nga praktikatat e menaxhimit të performancës sepse ekziston një mendim që ato organizatat që përmirësojnë vazhdimisht praktikatat e tyre të menaxhimit të burimeve njerëzore (MBNJ) arrijnë avantazh të qëndrueshëm

konkurrues, rrisin përfitimin e tyre dhe përmirësojnë performancën organizative dhe konkurrencën. Ideja themelore është që një paketë e veçantë e praktikave të burimeve njerëzore ka potencialin për të kontribuar në përmirësimin e qëndrimeve dhe sjelljeve të punonjësve, nivelin më të ulët të mungesave dhe qarkullimit të punës. Këto praktika të MBNJ gjenerojnë nivele më të larta të produktivitetit dhe përfitimit.

Studimet në lidhje me lidhjen midis MBNJ dhe performancës u synuan së pari në ndikimin e praktikave të veçanta të MBNJ në performancën individuale, studime të tilla nga Delaney & Huselid (1996); Delery & Doty (1996); dhe Bowen & Ostroff (2004).

3.5.1. Lidhja midis praktikave të MBNJ dhe performancave organizative

Megjithëse profesioni i BNJ është zhvilluar rreth supozimit se praktikatat e BN ndikojnë drejtpërdrejt në performancën organizative, ka shumë polemika në lidhje me këtë çështje BNJ. Pjesa më e madhe e hulumtimeve empirike mbi vlerën e shtuar të MBNJ demonstrojnë prova që MBNJ ka rëndësi, megjithatë qasja e kundërt ekziston gjithashtu: provat për lidhjen MBNJ-Performancë duhet të trajtohen me kujdes (Chew, 2004).

Studimet e para empirike sistematike të lidhjes së Performancës MBNJ u botuan në 1994 dhe 1995 nga autorë të ndryshëm si: Arthur, 1994; MacDuffie dhe Huselid. Megjithëse pjesa më e madhe e literaturës duket se pranon që praktikatat e MBNJ-së kanë një ndikim të rëndësishëm në performancën organizative, duhet të merret në konsideratë që ekzistojnë dy qasje të ndryshme në literaturën shkencore: pohimi se ekziston lidhja e MBNJ dhe performancës organizative dhe dyshimi për këtë lidhje apo edhe mohimin.

Për të spjeguar lidhjen MBNJ-Performancë organizative i referohemi konceptit të "kutisë së zezë" (Chew, 2004).

3.5.2. Koncepti i "kutisë së zezë"

Kutia e zezë i referohet proceseve shpesh të paqarta që ndodhin kur inputet shndërrohen në rezultate të dobishme. "Kutia e zezë" përshkruhet gjithashtu si "boshllëk", "aspekt kryesisht i

pashpjeguar" ose "i pavlefshëm" për sa i përket shpjegimit të proceseve dhe mekanizmave me të cilët vepron ndikimi i MBNJ - Performancë organizative (Savaneviciene & Stankeviciute, 2010)

Në studimet kryesore të reja studiuesit po eksplorojnë "kutinë e zezë" të praktikave të burimeve njerëzore dhe ndikimin e tyre në qëndrimet e punonjësve dhe rezultatet organizative. Kënaqësia në punë, angazhimi organizativ, mungesa dhe praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore janë vetëm disa nga variablat që maten në k, përveç informacionit themelor demografik si grupet e profesionit dhe statusi i sindikatës.

Një nga çështjet e para që duhet të zgjidhet në përpjekjen për të kuptuar se si praktikat e burimeve njerëzore ndikojnë në performancë është teorizimi i mjeteve përmes të cilave ndodh kjo marrëdhënie, në thelb duke specifikuar variablat ndërhyrëse midis masës së praktikave të BNJ dhe masës së performancës së mirë (Wright & Gardner, 2000).

3.5.3. Modelet e "Kutisë së zezë"

Ekzistojnë shumë modele teorike, të cilat shpjegojnë mekanizmat përmes të cilave funksionon marrëdhënia midis MBNJ dhe performancës organizative dhe ato janë krijuar për hapjen e "kutisë së zezë". Modelet më të rëndësishme janë paraqitur më poshtë dhe shpjegimet vijojnë (Savaneviciene & Stankeviciute, 2010):

Modeli i Becker et al. (1997) sugjeron që strategjitë e biznesit të drejtojnë hartimin e procesit BNJ. Praktikrat e MBNJ ndikojnë drejtpërdrejt në aftësitë e punonjësve, motivimin e punonjësve dhe modelin e punës që rrjedhimisht ndikon në krijimtarinë, produktivitetin dhe sjelljen diskrecionale të punonjësve. Këto ndryshore, nga ana tjetër, rezultojnë në performancën operacionale, e cila ka të bëjë me përfitimin dhe rritjen, duke përcaktuar përfundimisht vlerën tregut.

Vizitori (1997) model. Sipas Vizitorit, teoria e parashikimit të motivimit ofron një bazë të mundshme për zhvillimin e një arsytimi më koherent në lidhje me lidhjen MBNJ-Performancë. Teoria propozon që performanca në nivelin individual varet nga motivimi i lartë, zotërimi i aftësive dhe aftësive të nevojshme dhe një rol i duhur dhe kuptimi i këtij roli. Ky përfundim është një motiv për të zgjedhur praktika të tilla të MBNJ që inkurajojnë aftësi, motivim dhe një

strukturë të përshtatshme rolesh. Vetëm këto praktika të MBNJ ndikojnë në rezultatet e MBNJ. Këta faktorë ndikojnë në rezultatet e sjelljes, të cilat përkthehen në rezultate të performancës, të cilat rezultojnë në rezultate financiare.

The People-Performancë framework (Korniza e performancës së individëve) nga Purcell et al. (2003). Kjo kornizë është e bazuar në dy supozime thelbësore për "zhbllokimin e kutisë së zezë" të lidhjes MBNJ-Performancë: 1) korniza përparon konceptin e sjelljes diskrecionale duke sugjeruar që praktikisht të gjithë punonjësit kanë aftësi të përfshihen në sjellje diskrecionale;

2) roli kritik i menaxherëve të linjës sepse ata kanë diskrecion në mënyrën se si ata aplikojnë MBNJ dhe mënyrën se si ata sillen ndaj punonjësve.

Modeli i Wright dhe Nishii (2006). Wright dhe Nishii ekzaminuan disa nga proceset ndërmjetësuese që mund të ndodhin në marrëdhëniet MBNJ-Performancë duke ekzaminuar marrëdhëniet në nivele të shumta të analizës. Ata paraqesin modelin që përfshin praktikën e synuar të burimeve njerëzore, praktikën aktuale të BNJ, praktikën e BNJ të perceptuar, reagimet e punonjësve dhe performancën. Sipas modelit, praktikën aktuale të BNJ ekzistojnë në mënyrë objektive dhe duhet të perceptohen dhe interpretohen subjektivisht nga secili punonjës. Në këtë mënyrë, praktikën e perceptuar të MBNJ-së dhe reagimet e punonjësve janë dy ndryshore të nivelit individual që janë thelbësore për shtigjet shkaktëse dhe thelbësore për hapjen e "kutisë së zezë".

Përkundër modeleve të ndryshme të "kutisë së zezë", ngjashmëria ndër të gjitha është se ata të gjithë kanë bazën e tyre në një proces linear kauzal. Në këtë mënyrë, vendosja e shumë kutive në model nuk do të "hapë kutinë e zezë", dhe vendosja e proceseve të tepërta në kuti nuk do ta bëjë modelin më depërtues.

Tabela 2. Propozimet për konceptin "kutia e zezë"

Autori	Deklaratat
Becker, Gerhart, (1996)	Ekziston një mungesë e të kuptuarit për procesin (si dhe pse) përmes të cilit MBNJ krijon vlera organizative dhe rrit performancën.
Huselid, Becker, (1996)	MBNJ i dizajnuar dhe i vendosur siç duhet paraqet një pasuri të rëndësishme ekonomike për një organizatë. Sidoqoftë, ai nuk jep prova të drejtpërdrejta se si një sistem i tillë krijon atë vlerë. Deri më tani ka shumë pak hulumtime që "heq qepën" dhe përshkruan proceset përmes të cilave MBNJ ndikon në ndryshoret kryesore të ndërmjetme që ndikojnë përfundimisht në performancën e organizatës.
Delery, (1998)	Ekziston një kuptim i vogël i mekanizmave përmes të cilave praktikat e MBNJ ndikojnë në efektivitet.
Purcell et al., (2003)	Shumë studime të mëparshme kanë ekzaminuar lidhjen midis praktikave të MBNJ dhe performancës dhe treguan se ekziston një marrëdhënie pozitive, por asnjëra nuk ka shpjeguar natyrën e kësaj lidhje - si dhe pse praktikat e MBNJ ndikojnë në performancën.
Wright et al., (2003)	Pjesa më e madhe e hulumtimit ka demonstruar marrëdhënie statistikisht domethënëse midis praktikave të burimeve njerëzore dhe përfitimit të firmës. Ndërsa këto studime kanë qenë të dobishme për të demonstruar vlerën e mundshme të krijuar përmes praktikave të BNJ, ato kanë zbuluar shumë pak në lidhje me proceset përmes të cilave krijohet kjo vlerë.
Boselie et al., (2005)	Midis inputit (d.m.th. një formë e ndërhyrjes MBNJ) dhe rezultatit (d.m.th. disa tregues të performancës) - i moderuar ndoshta nga ndryshimi i ndërhyrjeve - qëndron ajo që bën MBNJ për të përmirësuar performancën, si dhe pse, por vëmendje e pakët i kushtohet ekzaminimit të "mekanizmave lidhës "Dhe" efektet ndërmjetësuese të ndryshoreve kryesore "në këtë marrëdhënie.
Lytras, Ordonez de Pablos (2008)	Ekziston një hendek që shpjegon se si MBNJ kontribuon në krijimin e një avantazhi të qëndrueshëm konkurrues.
Theriuo, Chatzoglou (2009)	Megjithë sasinë dhe larminë e studimeve empirike, duke ekzaminuar ndikimin e praktikave të ndryshme të MBNJ në performancën organizative, vëmendja e vogël është përqendruar në konceptin ose të kuptuarit e mekanizmave përmes të cilave praktikat e MBNJ ndikojnë në performancën. Duket se ekziston vetëm një sasi e kufizuar e hulumtimeve që përpiqen të hulumtojnë se si praktikat e MBNJ-së funksionojnë në thelb dhe, prandaj, për të identifikuar proceset përmes të cilave këto praktika mund të çojnë në avantazh konkurrues.

Burimi: A. Savaneviciene, & Z. Stankeviciute, *The Models Exploring the "Black Box" between MBNJ and Organizational Performancë*, 2010.

Tabela 3 . Krahاسimi i modeleve të "kutisë së zezë"

Author	Praktikat e BNJ	Variablat	Rezultatet e lidhura me BNJ	Rezultatet e organizatës
Becker et al. (1997)	Pa specifikuar	Shkathtësië e punonjësve, motivimi, modelimi i punës, Struktura e punës	Kreativiteti, Produktiviteti përpjekja diskreciale	Përmirësimi i performancë operuese, profitit dhe rritjes se vlerës së tregut
Guest (1997)	Seleksionimi, Trajnimi, Vlerësimi, Shpërblimet, Hartimi i Punës, Përfshirja, Statusi dhe Siguria	Shkathtësitë e punonjësve, aftësitë, një rol të duhur dhe kuptimi i atij roli	Angazhim, cilësi, përpjekje fleksibiliteti / motivim, bashkëpunim, përfshirje,	Rezultatet e performancës (produktiviteti, cilësia, inovacioni; mungesa, qarkullimi, konflikti, ankesat e klientëve) Rezultatet financiare
Purcell et al. (2003)	Siguria në punë, mundësia e karrierës, vlerësimi i performancës, trajnimi dhe zhvillimi; Rekrutimi / Përzgjedhja, Paguaj kënaqësinë, Bilanci i jetës së punës, Sfida e Punës / Autonomia e Punës, Punë Ekipi, Përfshirje, Komunikim	AMO kornizë: Aftësitë, Motivimi, Mundësia për të marrë pjesë	Angazhimi organizativ Motivimi Kënaqësia në punë	Rezultatet e performancs

Wright, Nishii (2006)	Praktikat e synuara / aktive / të perceptuara të burimeve njerëzore	Menaxherët e linjës	Reagimet e punonjësve (sjellja afektive, njohëse, sjellëse)	Performanca e Organizatës
--------------------------------------	---	------------------------	--	------------------------------

Source: A. Savaneviciene, & Z. Stankeviciute, *The Models Exploring the "Black Box" between MBNJ and Organizational Performancë*, 2010, p. 431.

3.6. Menaxhimi i performancës së burimeve njerëzore dhe performanca organizative

Menaxhimit i performancës është proces i ndërlidhur me menaxhimin e burimeve njerëzore. Në një analizë organizacionale, supozohet se një organizatë që ka një performancë të mirë, është ajo që i realizon objektivat e saj me sukses, me fjalë të tjera ajo që po implementon me efektivitet një strategji të përshtatshme.

Modeli AMO është propozuar nga Bailyw (1993) përcakton performancën si një funksion të Aftësisë, Motivimit dhe Oportunitetit të punonjësit për të qenë pjesëmarrës. Kjo do të thotë, që një organizatë do të kishte më shumë përfitim, nëse do e organizonte procesin e punës në një mënyrë, që punonjësit e thjeshtë të kenë oportunitetin (O) të kontribuojnë dhe kjo arrihet duke u dhënë atyre mundësinë, që të marrin vendime, duke pasur komunikim të përshtatshëm dhe duke e bërë pjesëmarrës në grupe punë të drejtuara ose jo nga ai. Në përpjekjet e tyre për të qenë efektivë, punonjësit duhet të kenë aftësitë (A) e përshtatshme dhe njohuritë e duhura. Organizatat mund ta arrijnë këtë, duke bërë të mundur afrimin e punonjësve, të cilët i disponojnë këto njohuri ose duke trajnuar punonjësit e saj me trajnime formale ose informale. Në fund, organizata duhet t'i motivojë (M) punonjësit, që t'i vënë aftësitë e tyre në shërbim të kompanisë.

Otley (1999) vlerëson se menaxhimi i performancës merr me shqyrtimin e problemeve si: Cilat janë objektivat kryesore të cilat ndikojnë në një organizim të sukseshëm dhe në të ardhmen? Si do të bëhet vlerësimi i përmbushjes së objektivave? Cilat janë strategjitë dhe planet e përdorura nga organizatat dhe më anë të cfarë procesësh dhe aktivitetesh do të arrihet implementimi i sukseshëm i tyre? Si do të vlerësohet dhe matet performanca e këtyre aktiviteteve? Cili është niveli i performancës që synohet të arrihet nga organizata, dhe si do të

vendosen objektivat e përshtatshme për to, pra përshtatja e objektivave me kapacitetet e organizatës. Cilat janë shpërblimet që do të përfitojnë punonjësit dhe menaxheret në rast se arrijnë përmbushjen/dështimin e objektivave (Otley, 1999). Cilat janë informacionet që do të bëjnë të mundur që organizata të mësojë nga eksperiencat e saj dhe ta përshtasë sjelljen aktuale në kontekstin e kësaj eksperience?

Sipas Fletcher (2001), menaxhimi i performancës së Burimeve Njerëzore, është “përpjekje për të krijuar një vizion të përbashkët për qëllimet dhe objektivat e organizatës, duke kaluar sfidat e organizatës, dhe duke ndihmuar punonjësit që të kuptojnë rolin dhe rëndësin e secilit prej tyre në rritjen e performancës së të dyja palëve, punonjësve dhe organizatës.”. Në mënyrë të ngjashme, menaxhimi i performancës është një proces, i cili na ndihmon që të sigurohemi, se punonjësi po fokusohet në punën e tij në mënyrë që organizata të arrijë objektivat e veta. Dhe ky proces realizohet në 3 faza: (a) vendosja e nivelit të performancës që pritet të arrihet nga punonjësit, (b) Nje bashkëpunim në mes mbikqyrësit dhe punonjësit për të mbajtur performancën në nivelin e duhur, (c) Gjetja e rezultateve duke parë performancën aktuale në krahasim me pritshmeritë.

Menaxhimi i performancës është një aktivizim edhe i punonjësve por edhe i menaxhërve për të arritur rezultate të mira duke shfrytëzuar të gjitha mundësitë, aktivitetet, standardet dhe njohuritë, aftësitë si dhe shkathtësitë e kërkuara. “Menaxhimi i performancës është një element figurimi dhe ekzekutimi i shumë strategjive të lidhura me motivimin, që ndikon në objektivin për të transferuar potencialin e burimeve njerëzore në performancë. Të gjithë individët posedojnë potenciale në një fushë ose në disa fusha të caktuara. Megjithatë, aktivizimi, përshtatja si dhe përdorimi i këtyre potencialeve në performancë, zhvillohet në disa kushte të ndryshueshme. Menaxhimi i performancës funksionon si një element që ndihmon në përshtatjen e aftësive që ndikojnë direkt në arritjen e performancës duke larguar kështu pengesat që paraqiten si dhe ndikon në motivimin e burimeve njerëzore. Bacal (1999) e përkufizon menaxhimin e performancës si një proces të vazhdueshëm komunikimi, mes një punonjësi dhe mbikqyrësit tij direkt, që si bazë ka vendosjen e pritshmerive si: funksionet e punës , kontributi i aktivizimit të punonjësve në realizimin e objektivave, mënyra si punonjësi dhe mbikqyrësi do të punojnë bashkë për të mbështetur, përmirësuar ose ndërtuar mbi performancën aktuale të punonjësit; si do

të matet menaxhimi i performancës dhe identifikimi i barrierave të performancës dhe heqja e tyre.

Që secila organizate të arrijë të këtë një qëndrueshmeri dhe rritje, i duhet një performancë e mirë dhe arritje e objektivave. Për të arritur këto që u përmenden më lartë mund të këtë shumë mënyra, e një nga këto sipas, (Byrmo, 2015) është menaxhimi i burimeve njerëzore në mënyrë që ata të rrisin performancën dhe të përmirësojnë rezultatet e organizatës. Nga hulumtimet e deritanishme nuk shihet të këtë një teori të qartë mbi praktikat e BNJ të cilat analizojnë lidhjen ndërmjet burimeve njerëzore dhe performancës së organizatës (Boselie et al., 2005). Qëndrimet, sjelljet dhe perceptimet e punonjësve janë lënë pas dore në hulumtimet e mëparshme të performancës së burimeve njerëzore (Guest, 2011). Delaney dhe Huselid (1996) testuan hipotezën se praktikat e burimeve njerëzore si aftësitë, motivimi dhe struktura e punës janë të lidhura pozitivisht me performancën e organizatës.

Në përgjithësi, performanca e individëve është i lidhur ngushtë me rekrutimin, seleksionimin, trajnimin, zhvillimin, motivimin, drejtimi i karrierës, kompensimin/shpërblimin, vlerësimi i performancës. Shumë individë, performancën individuale e shohin si trajnim ose zhvillim të burimeve njerëzore. Performanca një komponent shumë i rëndësishëm, megjithatë, në qoftë se menaxherët, kanë nevojë për më shumë se vetëm aftësitë e tyre, në mënyrë që të punojnë me kapacitet të plotë.

Peter Morgan (2006) thotë se kapaciteti është fuqizimi dhe identiteti i organizatës, veti të cilat i mundësojnë organizatës të mbijetojë, të rritet. Kapaciteti ka të bëjë me njerëzit që, duke vepruar së bashku, të marrin kontrollin mbi jetën e tyre (Morgan, 2006). Duke parë rëndësinë relative të rritjes së kapaciteteve të burimeve njerëzore, shumë organizata gjithnjë e më shumë synojnë të rekrutojnë punëtorë, të cilët kanë aftësi dhe përvojë. Nga kjo mund të themi se organizatat nuk udhëhiqen nga vet po udhëhiqen nga njerëzit. Sipas Morgan ndërtimi i kapaciteteve është aftësia e individëve, grupeve, institucioneve dhe organizatave për të identifikuar dhe zgjidhur problemet e zhvillimit me kalimin e kohës. Ndërtimi i kapaciteteve është një proces i vazhdueshëm përmes të cilit individët, grupet, organizatat dhe shoqëritë rrisin aftësinë e tyre për të identifikuar dhe për të përmbushur sfidat e zhvillimit (Morgan, 1996).

3.7. Procesi i menaxhimit të performancës të burimeve njerëzore dhe performanca organizative.

Duke parë hulumtimet e mëparshme mund të gjejmë mjaft modele të menaxhimit të performancës. Secili nga modelet ka një rëndësi në menaxhimin e performancës së punonjësve dhe organizatës si dhe në përmirësimin e performancës së të dyja palëve. Menaxhimi i performancës shihet si një proces që përfshinë disa nivele të analizës, gjithashtu ka një ndërlidhje me menaxhimin afatëgjatë të burimeve njerëzore. Ka disa terma të cilat i referohen menaxhimit të performancës në një organizatë, psh. buxhet i bazuar në performancë, pagesë për performancë, planifikim, programim dhe buxhet, dhe menaxhim sipas objektivave.

Procesi i menaxhimit të performancës shihet si një mjet që ndikon në rregullimin dhe integrimin e marrëdhënieve të burimeve njerëzore të një organizate mesynimet e sajë, ku këto aktivitete kombinohen së bashku në menyrë që të orjentojnë sjelljet e individëve brenda dhe jashtë organizatës në arritjen e qëllimeve të organizatës. Gjithashtu, ajo çfarë është mjaftë e rëndësishme është dhe përputhja e kulturës organizative me procesin e menaxhimit të performancës. Menaxhimi i procesit të performancës është një akter që ndikon në performancës së përgjithshme të organizatës.

Në një proces efektiv i menaxhimit të performancës, kërkohet që secili punonjës duhet të jetë plotësisht i vetëdijshëm për rolin e tij në organizatë. Duke kuptuar se çfarë lloj prodhimi pritët prej tyre dhe çfarë rolesh themelore luajnë në arritjen e vizionit, misionit dhe strategjisë, kontributi i punonjësve mund të maksimizohet. Nën krizën globale ekonomike, performanca e përmirësuar vazhdimisht është bërë një sfidë e madhe për çdo organizatë, në një mënyrë ose në një tjetër.

Trajnimi dhe zhvillimi luan një rol të rëndësishëm në zhvillimin e burimeve njerëzore për të arritur të dyja objektivat e individëve dhe organizatës. Trajnimi dhe zhvillimi thuhet se kanë domethënie ndikimi në performancën e punonjësve si dhe performancën organizative. Në

përgjithësi, termi performancë është një koncept më i gjerë i bazuar që përfshin efektivitetin, efikasitetin, ekonominë, cilësinë, sjelljen e qëndrueshmërisë dhe masat normative. Sipas Cooke F L., (2000), përkufizimi i performancës është arritja e specifikave detyrë e cila matet në krahasim me standardet e paracaktuara të saktësisë, plotësisë, shpejtësisë dhe kostos. Ai gjithashtu shtoi se, në një kontratë pune, performanca konsiderohet të jetë një arritje e punonjësit angazhim që çliron kryerësin nga të gjitha detyrimet që janë hartuar sipas kontratës. Efikasiteti dhe efektiviteti janë komponentët kryesorë të performancës, të cilat mund të theksohen përmes trajnimit dhe zhvillimi për të rritur performancën e individit.

Performanca organizative nga ana tjetër gjithashtu mund të përkufizohet si aftësia e organizatës për të arritur atë qëllimet duke përdorur burimet njerëzore në një mënyrë efektive dhe efikase. Prandaj suksesi ose dështimi i organizatave të biznesit varen nga performanca e punonjësve. Sipas Rothwell dhe Kazanas (2006), trajnimi efektiv i punonjësve çon në përfitimet e mëposhtme: një rritje në mallra dhe shërbime cilësore si rezultat i gabimeve më të paketa. Rrjedhimisht, saktësia, efektiviteti, puna e mirë, praktikat e sigurisë dhe shërbimi i mirë i klientit mund të pritët, një forcë punëtore inteligjente dhe e trajnuar mirë është thelbësore si për produktivitetin ashtu edhe për suksesin e një personi organizimi. Organizatat mund të kursejnë para duke mbajtur punonjës të vlefshëm: kostot e rekrutimit dhe trajnimi i hyrjeve të rinj mund të shmanget për shkak të niveleve më të ulëta të qarkullimit të punonjësve. Në përputhje me këtë temë, është puna e Khawaja F. L, et al. (2013) në të cilën ata thanë se, trajnimi i dhënë për punonjësit do të rezultojë në rritjen e nivelit të kënaqësinë e punëve të tyre aktuale. Kjo sipas tyre nënvizon nevojat e ndërmarrjes për tu përqëndruar ndërtimi i aftësive dhe zhvillimit të punonjësve për të arritur kënaqësinë në punë.

Produktiviteti mund të përkufizohet si një masë e përgjithshme e aftësisë për të prodhuar një të mirë ose shërbim. Më shumë konkretisht, produktiviteti është masa se si burimet e specifikuar menaxhohen të realizohen në kohë objektivat siç thuhet në aspektin e sasisë dhe cilësisë. Trajnimi dhe zhvillimi mund të konsiderohen si faktori kryesor në krijimin e kapitalit njerëzor të punonjësve, i cili përcakton produktivitetin afatgjatë të një sjellja e punonjësit. Nel dhe të tjerët (2004). Ngjashëm me këtë është studimi i H. Singh (2012), në të cilin ai shqyrtoi rolin e trajnimit dhe zhvillimi si një përcaktues i shquar për përmirësimin e produktivitetit të

burimeve njerëzore. Ai punësoi pyetësorët dhe intervistat personale me menaxherët e burimeve njerëzore; dhe oficerët e trajnimit dhe vendosjes. Ai zbuloi në studimin e tij se trajnimi dhe zhvillimi luan një rol shumë të rëndësishëm në përmirësimin e produktiviteti i burimeve njerëzore.

Studiues të tjerë si Graig (1996), vëzhguan dobinë e trajnimit dhe zhvillimi në një organizatë dhe identifikoi funksionet e trajnimit si më poshtë: rrit produktivitetin; përmirëson cilësinë e punës; rrit aftësitë, njohuritë, të kuptuarit dhe qëndrimin; krijon përdorimin e mjete dhe makineri; zvogëlon mbeturinat, aksidentet, qarkullimin, vonesën, mungesat e punës dhe kostot e tjera të përgjithshme; eliminon vjetërsimin në aftësitë, teknologjitë, metodat, produktet, menaxhimin e kapitalit; rrit të zbatimi i politikave dhe rregulloreve të reja; përgatit njerëzit për arritje, përmirëson fuqinë punëtore zhvillimin dhe siguron mbijetesën dhe rritjen e ndërmarrjes.

Për më tepër Nankervis dhe të tjerët (1999) ishin të mendimit se trajnimi efektiv jo vetëm që do të pajisë punonjësit me shumicën e njohurive dhe aftësive të nevojshme për të përmbushur punë, do të ndihmonte gjithashtu për të arritur objektivat e përgjithshme të organizatës duke kontribuar në kënaqësinë dhe produktivitetin e punonjësve. Ndonjëherë, argumenti i mësipërm mund të mos qëndrojë i saktë. Këtu studiues si Nwachukwu (1992) është i mendimit se një organizatë mund të ketë punonjës me aftësi dhe vendosmëria, me pajisje të përshtatshme dhe mbështetje menaxheriale, megjithatë produktiviteti mund të bjerë më poshtë standardet e pritshme. Kjo lidhje që mungon shpesh shkaktohet nga mungesa e blerjes dhe nga përdorimi i zgjerimit të aftësive dhe njohurive adekuate, si dhe qëndrimin pozitiv të punës nga punonjësit, të cilat normalisht janë të fituara përmes mekanizmit efektiv të trajnimit dhe zhvillimit të fuqisë punëtore. Mungesa e një personeli të tillë programet e trajnimit dhe zhvillimit në një organizatë shpesh shfaqin probleme trepalëshe të paaftësisë, joefikasiteti dhe joefektiviteti dhe rrjedhimisht duke kontribuar negativisht në aktivitetet individuale dhe të firmave.

Akinpoju (1999) parashikon që trajnimi dhe zhvillimi nuk është rezervuar ekskluzivisht për personelin e sapo rekrutuar, por gjithashtu është një domosdoshmëri për punonjësit e moshuar. Prandaj, me qëllim të rritjes së performancës individuale, është e rëndësishme që të

bëhet trajnimi dhe zhvillimi një proces i vazhdueshëm që duhet të zgjasë gjatë gjithë jetës së punës së një punonjësi.

Prania e a trajnimi dhe zhvillimi i vazhdueshëm sipas Kayode (2001) mund të zgjidhë një sërë problemesh të fuqisë punëtore të cilat luftuar kundër produktivitetit dhe performancës optimale. Këto probleme përfshijnë nevojën për: rritje produktiviteti dhe efikasiteti, përmirësimi i cilësisë dhe sasisë së punës, rritja e moralit të punonjësve dhe klima organizative, zbatimi i politikave ose rregulloreve të reja ose të ndryshuara, të sigurojë mbijetesën dhe rritjen e organizata, zhvillojnë aftësi, njohuri, kuptim dhe qëndrime të reja, parashikojnë planin e trashëgimisë dhe të sigurojë vazhdimësinë e udhëheqjes, të parandalojë vjetërsimin e aftësive dhe të përballët me teknologjinë e re avancimi, përdorimi i saktë i mjeteve të reja, makinave, proceseve, metodave ose modifikimeve të tyre, zvogëlimi i mbeturinave, aksidentet, qarkullimi, vonesa, mungesa e punës dhe kostot e tjera të lartpërmendura dhe i sjellin bartësit në atë nivel të performancë e cila plotëson "100 përqind të kohës" standardin e performancës për punën.

Prandaj, mund të konkludojë se trajnimi i siguron kritere të përshtatshme një individ për të kryer më mirë në një detyrë të caktuar dhe më pas kontribuon në performancën e firmës. Zhvillimi, inteligjenca, fleksibiliteti, aftësia, kompetencat, fuqia punëtore efektive dhe e trajnuar mirë janë thelbësore për performancën, produktivitetin dhe suksesin e organizatave.

Johnson dhe Kaplan (1987) sqarojnë se gjithmonë ekziston nevoja për të pasur një qasje të re menaxheriale e cila ndihmon në menaxhimin e performancës organizative, duke besuar se mënyrat tradicionale kanë humbur rëndësinë e tyre. Prandaj, u pa i nevojshëm zhvillimi i procesit të Menaxhimit të Performancës për menaxhimin brenda organizatës. Sipas studimit të kryer nga Hewitt Associates (1994), ndikimi i menaxhimit të performancës në suksesin organizativ vërteton se procesi i menaxhimit të performancës mund të ketë ndikim të rëndësishëm në performancën financiare dhe produktivitetin e një organizate. Simons (2000) shprehet se një PMS nuk mund të projektohet dhe zbatohet në mënyrë efektive pa marrë parasysh sjelljen njerëzore. Holloway (1995) gjithashtu theksoi se zbatimi i suksesshëm i një PMS varet nga të kuptuarit e faktorëve të sjelljes të menaxhimit të performancës. Konsiderohet se sjellja dhe kultura duhet të përfshihen në hartimin dhe zbatimin në mënyrë që të marrin një PMS efektive.

Sipas Roberts (2001), menaxhimi i performancës përfshin hapa që zakonisht janë si më poshtë:

1. Vendosja e objektivave të organizatës si dhe të punonjësve,
2. Përdorimi i sistemeve të vlerësimit të performancës, si strategjitë dhe skemat e përshtatshme të shpërblimit;
3. Strategjitë dhe planet e trajnimit dhe zhvillimit
4. Reagimi, komunikimi dhe trajnimi;
5. Planifikimi individual i karrierës; mekanizmat për monitorimin e efektivitetit të procesit të menaxhimit të performancës dhe
6. Ndërhyrjet dhe madje menaxhimi i kulturës.

Armstrong dhe Baron (2004) theksuan se Menaxhimi i Performancës është një mjet për të siguruar që menaxherët në mënyrë efektivepo merren me proceset e menaxhimit. Kjo do të thotë që ata të sigurojnë që njerëzit ose ekipet që ata menaxhojnë dinë dhe kuptojnë se çfarë pritjet prej tyre, pastaj kanë aftësi për të përmbushur këto pritje, mbështeten nga organizata për të përdorur kapacitetin për të përmbushur pritjet dhe u jepet feedback për performancën e tyre si dhe kanë mundësinë për të diskutuar dhe kontribuar në qëllimet dhe objektivat individuale dhe ekipore.

Helm et al. (2007) kanë vërejtur se PMS është jetike për performancën e një organizate për arsye të ndryshme si: lehtëson organizatën për të arritur vizionin dhe objektivin e saj. Është një parakusht për të zhvilluar një kulturë të orientuar drejt performancës brenda organizatës. Ai i harmonizon qëllimet e performancës së punonjësve me qëllimet strategjike të organizatës. Siguron që individi të ketë qartësi në lidhje me pritjet e performancës. Përmirëson performancën e punonjësve dhe identifikon individë të talentuar për ngritje në detyrë dhe gjithashtu forcon lidhjen midis pagës dhe performancës.

Sipas Du Plessis (2007), implementimi i sistemeve të menaxhimit të performancës has rezistencë në pika të ndryshme në të gjithë organizatën. Por, për të kapërcyer rezistencën, duhet përqendruar në zbatimin e nën-projekteve të tij që përfshin çështjet kulturore dhe mjedisore në fjalë në mënyrë që PMS të zbatohet me kujdes. Sole (2009) shpjegoi se ekzistojnë dy faktorë që mund të ndikojnë në sistemet e menaxhimit të performancës në një organizatë publike. Këta janë

faktorë të brendshëm dhe faktorë të jashtëm. Faktorët e brendshëm përfshijnë angazhimin e brendshëm të menaxhimit, burimet e brendshme, kulturën e orientuar drejt performancës, angazhimin e punonjësve në udhëheqje dhe pjekurinë e PMS. Faktorët e jashtëm përfshijnë zyrtarët e zgjedhur, qytetarët, kërkesat ligjore dhe sindikatat e punës. Në veçanti, punonjësit e shohin atë performancë.

3.8. Modeli AMO: Lidhja burime njerëzore – performancë organizative

Teoria AMO nga Bailyw (1993), i cili sygjeroj se për të siguruar përpjekjet maksimale në vendin e punës janë të nevojshëm tre komponentë: punonjësit duhet të kenë Aftësitë e nevojshme, ata duhet të kenë Motivimin e duhur dhe atyre ju duhet ofruar Mundësia për pjesëmarrje (cituar nga Garzia & Tomas, 2016).

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

3.8.1. Aftësitë

Rekrutimi dhe selektimi

Një nga proceset më të kritike në organizata është rekrutimi. Në një ambient ku konkurrenca bëhet gjithnjë e më e ashpër ku fleksibiliteti në tregun e punës është gjithnjë e në

rritje rekrutimi paraqitet si një ndër faktorët përcaktues të suksesit të organizatave. Prandaj, rekrutimi është hapi i parë drejt plotësimit të nevojave të organizatës për të pasur avantazhe konkurruese dhe për të arritur objektivat e saj.

Trajnimi dhe zhvillimi

Trajnimet dhe zhvillimi janë zemra e përpjekjeve të vazhdueshme për të përmirësuar kompetencat dhe performancën e organizatës. Aktivitetet e trajnimeve dhe zhvillimit të punonjësve kanë fuqinë të drejtojnë punëtorët e organizatës drejt arritjes së përmbushjes së strategjisë së organizatës.

Vlerësimi i performancës

Një tjetër element i rëndësishëm në organizatat është vlerësimi i performancës së punonjësve në organizatë. Sidomos kur jemi në kohën kur punonjësit kanë përfunduar një trajnim për të parë se sa ka ndikuar trajnimi në ngritjen e njohurive të punonjësve dhe sa ata do të ndihmojnë arritjen e objektivave të organizatës.

3.8.2. Motivimi

Një nga elementet kryesore për të rritur kenaqësinë e punonjësve në organizata është motivimi i punonjësve. Element ky që do të ndikonte te arritjen e objektivave organizative dhe ato personale. Procesi i motivimit përfshinë në vete shumë elemente që ndihmojnë në përmbushjen e synimeve të caktuara, elemente si; stimuj të ndryshëm që rrisin nivelin e kënaqshmërisë në punë, Mirënjohje/falenderime, drejtimi karrierës, kompensimi/shpërblimi për punët e bëra.

3.8.3. Mundësitë

Elemente të rëndësishme që organizatat të marrin rezultate të larta janë pikërisht kushtet e punës, puna në grupe dhe përfshirja në vendimarrje e punonjësve. Nëse këto elemente ju ofrohen punonjësve, mundësitë që punonjësit të japin më të mirën e tyre për organizatën janë të larta, pasi ata e shohin organizatën si pjesë e tyre.

3.9. Përmirësimi i performancës

Sipas McCloy, Campbell dhe Cudeck (1994), performanca përfshin veprime që lidhen me qëllimet individuale dhe organizative. Më konkretisht, performanca është e lidhur me aftësinë në kryerjen e punës (Somers & Birnbaum, 1998). Orpen (1985) ka raportuar se performanca është ndikuar nga karakteristikat e punës, perceptimi i roleve të punës, dhe mbështetje perceptuar organizative duke përfshirë trajnimin dhe zhvillimin. Vroom (1994) shqyrtoi studime që lidhen me efektet e grupeve, mbikëqyrjes, përmbajtjen e punës, pagat, dhe shtigjet e karrierës. Gjetjet përfshijnë: (a) punonjësit kryejnë punën më efektive nëse ato janë të lidhura me arritjen e qëllimeve të përcaktuara dhe (b) punonjësit kryejnë punën në mënyrë më efektive nëse shpërblimet përfshijnë paga, promovime, dhe njohje sociale. Përmirësimi i performancës është një pjesë themelore e procesit të vazhdueshëm të menaxhimit të performancës. Qëllimi duhet të jetë maksimizimi pozitiv i një performace të lartë, edhe pse kjo përfshin marrjen e hapave për t'u marrë me punë të dobët.

Përmirësimi në nivel organizativ - Është e zakonshme për menaxhim të thon se performanca e dobët është gjithmonë faji i dikujt tjetër, kurrë nuk e tyre. Por performanca e dobët mund të jetë rezultat i lidershipit të dobët, menaxhimit të keq apo proceseve joadekuate të punës. Kjo nuk është domosdoshmërisht faji i punonjësve. Dështimi mund të jetë në krye të organizatës sepse objektivat e përcaktuara mirë dhe qartë si dhe pritjet për ecurinë dhe rezultatet e proceseve të punës nuk janë krijuar dhe ndjekur si duhet.

Përmirësimi në nivel menaxherial; Menaxherët, ndonjëherë përdorin një shumëllojshmëri të mekanizmave psikologjike siç përshkruhet më poshtë për të shmangur të vërtetën e pakëndshme në boshllëqet e performancës.

- **Envazoni përmes racionalizimit;** Menaxherët mund të kërkojnë performancë më të mirë duke bindur veten se ata kanë bërë të gjitha ato që mund të krijojnë pritjet. Ata kanë mundësinë e marrjes rendimentet më të mëdha nga burimet në dispozicion. Kur ata e kërkojnë për më shumë, ata janë shumë të gatshëm për të besuar në punonjësit e tyre kur ata pretendojnë se ata janë të mbingarkuara tashmë, dhe ata mund të marrin si negative faktin që të punojnë vet në kohë shtesë. Ose ata mund të shkojnë në ekstremin e kundërt dhe të kërcënojnë punëtorët me kërkesat arbitrare, të pashoqëruar nga specifikave të gjitha kushtet dhe afatet për rezultate.

- Mbështetja në procedurat; Menaxherët mund të mbështeten në një larmi procedurash, programesh dhe sistemesh për të prodhuar rezultate më të mira. Menaxherët e lartë thonë, në fakt, 'Le të jetë performancë e lidhur me pagën, ose menaxhim i performancës ose çfarëdo tjetër' dhe rri duarkryq dhe pret që këto ilaçe të bëjnë hilen - të cilën, natyrisht, nuk do ta bëjnë, nëse janë pjesë e një përpjekje e qëndrueshme, nga lart-poshtë, dhe bazohen në një vizion të asaj që duhet bërë për të përmirësuar performancën. Sulmet në shenjë; Menaxherët mund të vendosin qëllime të vështira dhe të insistojnë që ato janë arritur, por prapë nuk arrijnë të prodhojnë një ndjenjë të përgjegjësisë së punonjësve ose të ofrojnë mbështetjen e nevojshme për të arritur qëllimet. (Armstrong, M. 1998, 122)

Strategjia e mëposhtme për veprim ishte sugjeruar nga Schaffer për t'u marrë me këto probleme dhe për të marrë rezultate më të mira (Armstrong, M. 1998, 119):

- Zgjidhni qëllimi. Filloni me një problem urgjent: shpenzimet në një departament shumë i lartë; një buxhet serioz; një specifikim i cilësive të humbura; një mungesë në një objektivi. Gjenerojnë një ndjenjë se arritja e qëllimit është e domosdoshme, jo vetëm e dëshirueshme.
- Specifikoni pritjet minimale të rezultateve.
- Komunikoni pritjet qartë. Ndaje me të gjithë të interesuarve, gojarisht dhe me shkrim, natyrën e qëllimit, ndarjen e përgjegjësisë për arritjen e tij, orarin dhe kufizimet.
- Të ndajnë përgjegjësinë. Të ndajnë përgjegjësinë për arritjen e çdo qëllimi për një person edhe pse kontributi i ekipit të atij personi mund të jetë thelbësore për sukses. Të sigurohet se menaxheri përgjegjës për çdo qëllim prodhon një plan të shkruar të punës për të të ndërmerren hapa për të arritur atë. Plani duhet të përcaktojë se si do të matet progresi dhe raportuar. Pastaj të monitoruar projektin.
- Zgjerojnë procesin. Pasi suktesi është arritur pas një sërë kërkesave, ajo duhet të jetë e mundur për të përsëris procesin në bazë të qëllimeve të reja.

Përmirësimi i burimeve njerëzore; Përmirësimi i burimeve njerëzore (HRI) është përcaktuar nga Shoqëria Amerikane për Trajnim dhe Zhvillim (Rothwell, 2) si 'procesi sistematik i artikullimit të qëllimeve organizative. Këto qëllime lidhen me njerëzit, zbulimin arsyet për mangësitë të performancës, zbatimin e zgjidhjeve, menaxhimin e ndryshimeve dhe vlerësimin e

rezultateve direkte dhe indirekte '. HRI bazohet në rezultatet, i shtyrë nga nevoja e organizatave dhe performanca. Ajo punon në bazë të sekuencave e mëposhtme:

- Identifikoni një problem organizativ. I artikulojë një marrëdhënie në mes të problemit dhe të performancës njerëzore.
- Përcaktoni një hendek performance sasiore midis nivelit të dëshiruar të performancës dhe të nivelit aktual të performancës.
- Sjelljes një analizë e rrënjës shkakton për të zbuluar arsyet e hendekut të performancës.
- Zbatimi i një seri të zgjidhjeve për të adresuar shkaqet rrënjësore

3.10. Menaxhimi i performancës në nivel organizativ

Menaxhimi i performancës fillon me një parashtrim të qartë të vlerave dhe besimeve të organizatës për të mbështetur përkufizimin e vizionit organizativ dhe për të mundësuar një konstruksion të nevojshëm për kulturën bashkëpunuese për të arritur objektivat e organizatës. Vizioni i organizatës është një komponent i rëndësishëm i strategjisë bashkëpunuese në komunikimin e qendrueshëm dhe të qartë për punonjësit dhe klientet, vlerat dhe besimet drejtojnë organizatën. Publikimi i një vizioni në vetvete nuk është fundi. Komunikimi i efektshëm dhe dekretimi i vizionit dhe vlerat e bashkangjitura janë kritike sepse pranimi i procesit nga ana e punonjësve është themelor për zhvillimin e përfshirjes dhe angazhimit. Shpesh përkrahet dhe deklarohet suksesi përmes njerëzve, por mund të arrihet vetëm nëse njerëzit e besojnë dhe bashkëpunojnë për ta arritur atë. Një vizion, i cili konsiston vetëm në fjale të bukura do të deshtojë.

Deklaratat e misionit - Fillimi i procesit të menaxhimit të performancës është formulimi i një deklaratë të misionit. Ky është një përkufizim i shkurtër i qëllimit të përgjithshëm të organizatës, duke përcaktuar qartë se çfarë është për të bërë dhe për të arritur. Deklaratat e misionit duhet të : të përqendohen në qëllimin - çfarë duhet organizata të bëjë; të përcjellë vizionin e menaxhimit të lartë dhe rrethit të organizatës; të sigurojë një bazë mbi të cilën faktorët kritik të suksesit mund të përcaktohet dhe planet strategjike mund të ndërtohet; të çojë në zhvillimin e deklaratave të qarta që përcaktojnë vlerat thelbësore të organizatës; të veprojë si leva

për ndryshim - që tregojnë pikat fillestare për programet për zhvillimin, inovacionin dhe përmirësimin e performancës (Armstrong, M. 1998, 120).

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

Deklarata e vlerave; Qëllimi i një deklarate të vlerës është të ndihmojë zhvillimin e një organizate të vlerës të shtyrë dhe të përkushtuar që kryen veprimtarinë e saj me sukses duke iu referuar besimeve të përbashkëta dhe një kuptim të asaj që është më e mira për ndërmarrjen.

Thelbësore për suksesin e organizatës janë këto vlera themelore:

- Njerëzit njerëzit tanë janë burim i forcës sonë. Ata ofrojnë risi dhe të zbulimit dhe të përcaktojnë reputacionin tonë dhe klientëve tanë. Si produktet tona janë parë, kështu që jemi ne shikohet.

- Konsumatorët Ne të varet absolutisht nga klientët tanë. Ne kemi për të identifikuar nevojat e tyre dhe të plotësojë ato.

- Fitimet Fitimet janë masë e fundit e se si në mënyrë efikase ne të sigurojë klientët me produkte të kualitetit të lartë për nevojat e tyre. Fitimet janë të nevojshme për të mbijetuar dhe të rriten.

Megjithatë, deklarata e vlerës janë të pakuptimta nëse menaxhmenti nuk praktikojnë atë që predikon dhe nuk merr hapa, nëpërmjet zhvillimit të politikave mbështetëse, për të siguruar që ato të zbatohen. Ajo është gjithashtu e nevojshme për të siguruar që vlerat janë kuptuar, pranuar dhe ndjekur gjatë gjithë organizatës, duke përcaktuar standardet e sjelljes dhe duke këmbëngulur se ata janë të respektohen. Proceset e menaxhimit Performancës në nivel individual mund të bëjë një kontribut të madh për të bërë këtë të ndodhë (Armstrong, M. 1998, 120).

Faktorët kritik të suksesit; Faktorët kritik të suksesit janë treguar ato zona të performancës së korporatave që janë jetike për përmbushjen me sukses të misionit të organizatës. Ata përshkruajnë çështjet kyçe të cilat vëmendja duhet të jepen nëse organizata vendos të lulëzojnë dhe rriten. Ata mund të përshkruhet si shoferët e performancës organizative (Armstrong, M. 1998, 120).

Strategjitë; Strategjitë janë deklaratat e qëllimit. Ato përcaktojnë drejtimin në të cilin organizata është duke shkuar për të arritur misionin e saj. Në nivel të korporatës ato janë mjetet e shprehur vizionin e menaxhimit të lartë rreth ku ata duan të jenë në një afat më të gjatë dhe, në përgjithësi, se si ata duan për të arritur atje. Për të përmbledhur, strategji janë për vizionin dhe drejtimin.

Proceset e menaxhimit të performancës janë atje për të mbështetur arritjen e strategjive, duke siguruar që objektivat realiste por shtrihen janë të vendosur dhe se planet e veprimit janë të përgatitur që do të zbatojë ato. Strategjitë mund të paraqiten nën tituj të tillë si:

- strategjitë e korporatës për rritjen afatgjatë, rritjen e profitabilitetit, zhvillimin productmarket, diversifikimin, blerjen, investimeve dhe disinvestment;

- Operacionet - burimet operative të ardhshme dhe sistemet e nevojshme në formën e teknologjisë së re dhe sistemeve të tjera për planifikim dhe prodhimin kontrolluese ose ofrimin e shërbimeve;

- hulumtim dhe zhvillim - rras e kërkimit dhe zhvillimit aktiviteteve në përshtatje me nevojat e vlerësuara të tregut dhe mundësive;

- burimet njerëzore - blerja, motivimi dhe zhvillimi i burimeve njerëzore të kërkuara nga organizata dhe hapat e nevojshme për të krijuar angazhimin dhe marrëdhënieve konstruktive dhe bashkëpunuese me të punësuarit;

- financave - blerja dhe shfrytëzimi i burimeve të nevojshme nga organizata në favor të saj më të mirë;

- IT - kërkesat e teknologjisë së informacionit e firmës të nevojshme për të mbështetur rritjen dhe përmirësimin e efektivitetit organizativ.

Objektivat mund të jenë : financiare - objektivat për përfitim, vlerë e shtuar, të ardhurat e shitjes, normat e lart, kthimi mbi kapitalin e punësuar, vlera ekonomike e shtuar, fitimet për aksion etj; zhvillimit të produktit / Tregu - projekte për produkte apo shërbime të reja ose të përmirësuara ose tregjeve të reja; zhvillimi operacional - projekte për zhvillimin e sistemeve të reja dhe proceseve; përmirësimi të performancës - caqet për produktivitetit, reduktimin e kostos, aksioneve nga ana e tij etj; rritjes - blerjet, shkrirje, ndërmarrjeve të përbashkëta etj; njerëz - strategji për të bërë të organizatës një vend bindëse për të punuar (Armstrong, M. 1998, 120).

Masat organizative të performancës (Armstrong, M. 1998, 126); Është e nevojshme për të matur arritjet dhe progresin kundër objektivave, dhe organizatat prandaj duhet të vendosni se cilat masa duhet të përdoren. Një disa masa kyçe në pronësi të më shumë se një funksion janë më efektive se shumësia e masave - kjo shman problem ballafaqohen me shumë organizata e 'mbytet në të dhëna'. Jack Welch, kur CEO i kompanisë General Electric, e ndjekur atë rregull. Ai thoshte se tri gjërat më të rëndësishme që ju duhet për të matur në një biznes janë kënaqësit e konsumatorëve, kënaqësinë e punonjësve dhe rrjedhën e parave.

Masat kryesore janë dhe kanë bëjë me: Performanca financiare - për shembull shitjet, fitimet, kthimi mbi kapitalin e punësuar, vlera ekonomike e shtuar, të ardhurat për aksion, raporti çmim / të ardhurat. Performanca Operative - këto masa do të jenë të lidhura me faktorët kritik të suksesit. Për shembull, në një dyqan me pakicë këto mund të përfshijnë nivelin e shërbimit të konsumatorëve dhe kënaqësi të konsumatorëve, disponueshmërinë e aksioneve dhe aksioneve humbje. Një kompani prodhuese mund të përdorin masat e cilësisë, xhiros, kontrollin e inventarit dhe të ofrimit të. Performanca - Njerëzit - për shembull fitim, shitjes ose të vlerës së shtuar për punëtor, shpenzimet e pagave si një përqindje e shitjeve, prodhimit për punëtor (produktivitetit), normat e mbajtjes, kënaqësinë punonjës.

Fletnotim balancuar si zhvilluar fillimisht nga Kaplan dhe Norton (4) përdoret shpesh si bazë për matjen. Ata janë të mendimit se "ajo që ju të matur është ajo që ju merrni", dhe ata theksojnë se "asnjë masë e vetme mund të sigurojë një objektiv të qartë të performancës apo të përqendruar vëmendjen në fushat kritike të biznesit. Menaxherët e duan një prezantim të balancuar të të dy masave financiare dhe operacionale "konceptin e Tyre origjinale të menaxherëve fletnotim nevojshme për t'iu përgjigjur katër pyetjeve themelore, që do të thotë në kërkim në biznes nga katër këndvështrime të ngjashme (Armstrong, M. 1998, 126):

1. Si konsumatorëve na shohin ? (Perspektivë e konsumatoreve.)
2. Çfarë duhet të bëjmë ne? (Perspektivë të Brendshëm.)
3. A mund të vazhdojë për të përmirësuar dhe për të krijuar vlerë? (Perspektivë Inovacioni dhe të mësuarit.)
4. Si na shikojnë aksionerët? (Perspektivë financiare.)

Kaplan dhe Norton theksojnë se qasja e fletnotimit të balancuar, strategji dhe vizion, nuk kontrollojnë në qendër. "Menaxherët e lartë mund të di çfarë duhet të jetë rezultati përfundimtar, por ata nuk mund të ja thonë të punësuarve saktësisht se si të arrijnë atë rezultat.

Kaplan dhe Norton sugjerojnë se ndërtimi i një Fletnotimi i mundëson një organizatë për të lidhur buxhetet e saj financiare me qëllimet e saj strategjike. Ata theksojnë se Fletnotimi i ekuilibruar mund të ndihmojë punonjësit për të lidhur performancën individuale me strategjinë e përgjithshme: "Përdoruesit e tij zakonisht angazhohen në tre aktivitete: Komunikimin dhe edukimin, vendosjen e qëllimeve në lidhje me shpërblimet për masat e performancës." Ata komentojnë se:

Shumë njerëz mendojnë për matjen si një mjet për të kontrolluar sjelljen dhe për të vlerësuar performancën e kaluar..

Përdorimi i kësaj metode ndryshojnë në mes të organizatave në varësi të nevojave të tyre. Në Lloyds TSB, Fletnotim i ekuilibruar është një përzierje e treguesve financiarë dhe të treguesve jo-financiarë për të siguruar një masë të vetme të integruar të performancës që fokusohet në treguesit kyç, nga të cilët një reflektim i vërtetë i performancës organizative mund të realizohet. Fletnotimi i mundëson organizatës që të përqendrohet në një numër të vogël të masave kritike që krijojnë vlerë për organizatën.

Norwich Union Insurance përshkruan Fletnotimin e ekuilibruar të saj si një 'mekanizëm për zbatimin e strategjisë sonë dhe matjen e performancës kundrejt objektivave tona dhe faktorët kritik të suksesit të arritur strategjinë'.

Plani i veprimit, matjet dhe rishikimet

Menaxhimi i performancës është një çështje e zhvillimit të planeve për arritjen e objektivave, duke i vënë ato në veprim, matjen dhe marrjen e reagimeve për shqyrtimin e rezultateve të arritura në mënyrë që të ndryshojë planet ose të ndër marrë veprime korrigjuese sipas nevojës (Armstrong, M. 1998, 126).

3.10.1. Kushtet e punës dhe performanca në punë

Përkushtimi i lartë në vendet e punës karakterizohet nga një angazhim i përbashkët midis punëdhënësve dhe të punësuarve duke krijuar një mjedis bazuar në komunikimin e hapur, punë sfiduese dhe shpërbluese, kushte të sigurt të punës, burime të mjaftueshme, përfitime të

kënaqshme dhe një shkallë të lartë besimi. Kushtet e punës luajnë një rol jetik në përmirësimin dhe efikasitetin e fuqisë punëtore ku përmirësimi i organizimit të punës është një nga mënyrat më të mira për të rritur produktivitetin Swathi (2013).

Krijimi i kushteve të përshtatshme në punë sipas Kenneth ka një rëndësi të madhe në efikasitetin, kënaqësinë, angazhimin organizacional në moralin dhe stresin e individit në vendin e punës si dhe ka një influencë të madhe në performancën e punonjësve dhe njëkohësisht në procesin e mësimdhënies të nxënësit Leithwood (2006). Në këtë linjë qëndrojnë edhe studiuesit Sheik, Ali dhe Adan, sipas të cilëve termi kushtet e punës i referohet mjedisit të punës dhe aspekteve në termat e punonjësve dhe kushteve të punonjësit. Nëse punonjësit kanë një perceptim negativ në lidhje me kushtet e tyre të punës punonjësi do të përjetojë stres dhe produktiviteti dhe angazhimi në punë do të jetë në nivele të ulëta dhe kjo do të ndikojë drejtpërdrejt në performancën e punës së punonjësve Sheik, Ali dhe Adan (2013).

3.10.2. Orientimi drejt suksesit dhe performanca në punë

Orientimi drejt suksesit është një tjetër faktor motivues që ndikon në efikasitetin e punës së punonjësve. Të orientosh drejt suksesit nënkupton kënaqësinë që ndjen në këtë vend pune dhe dëshirën gjithmonë për të qenë produktiv në punë. Orientimi drejt suksesit nga ana e punonjësve në një institucion është shumë e rëndësishme. Kjo për vetë faktin se motivimi për punën do të jetë gjithmonë në rritje ku punonjësi do të punojë për të arritur sukses në punën e tij, e cila do të jetë e dukshme në performancën e punës së tij.

Studiuesi Ballout (2007) në studimin e tij pohon se sukse si në punë dhe në karrierë të punonjësit ka një rëndësi të madhe për institucionin/organizatën. Sipas tij mjedisi i punës ndikon shumë në arritjen e qëllimeve duke përfshirë rritjen e kënaqësisë dhe angazhimit të punonjësve, e cila ka një efekt të drejtpërdrejtë në kënaqësinë e karrierës individuale dhe avancimit. Që një punonjës të jetë i orientuar drejt suksesit duhet të ketë mbështetje organizative duke bërë që punonjësi të jetë në harmoni dhe me normat e grupit. Përshtatja e personit me mjedisin është një forcë dominuese në përzgjedhjen e punonjësve dhe në shpjegimin e kënaqësisë së punës së

individëve dhe orientimit drejt suksesit në punë që ndikon edhe në performancën e punonjësve Ballout (2007).

Në lidhje me orientimin drejt suksesit dhe ndikimin në performancën e punës së punonjësve del e rëndësishme mënyra e shpërblimit të punonjësve. Mulhall e lidhi suksesin në karrierë me pagën që merrnin punonjësit kryesisht me ato me kohë të plotë. Por në studimin e tij ai pohoi se të gjithë punonjësit, si me kohë të plotë apo të pjesshme, paga ndikon në suksesin e tyre, e cila mund të ndikojë në ardhshëmriinë e personit duke ia lehtësuar atij pikëpamjet në lidhje me procesin e tij ose të saj të vlerave Mulhall (2011).

3.10.3. Orientimi drejt detyrave dhe performanca në punë

Orientimi drejt detyrave ka rëndësi në performancën e punonjësve për vetë faktin se nëse ata janë të orientuar drejt detyrave të organizatës/institucionit në përgjithësi, do të thotë që tregojnë interes, i cili është në interes të dyanshëm si në lidhje me individin, ashtu edhe me institucionin ku ata punojnë. Sipas një studimi të zhvilluar në lidhje me marrëdhënien ndërmjet aspekteve të kënaqësisë me performancën në punë në lidhje me detyrat dhe kontekstin e punës nga të dhënat rezultoi se punonjësit ishin më të kënaqur kur ata ishin të orientuar drejt detyrave në organizatë. Kjo i bënte më të dobishëm dhe më aktivë në punë Edwars, Bell dhe Decuir (2008).

3.11. Studime empirike mbi praktikat e Menaxhimit të burimeve njerëzore dhe performancën organizative

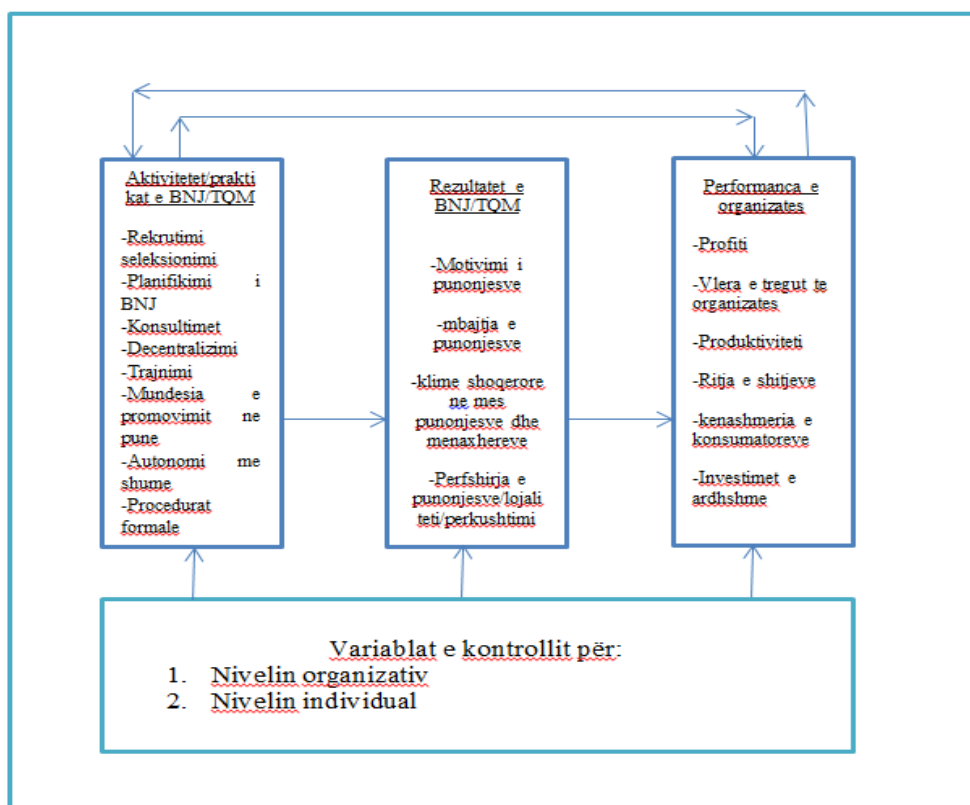
Analizimi i lidhjeve midis praktikave të MBNJ dhe performancës është tani një fushë kryesore me interes për kërkime dhe politika. Për të hetuar në mënyrë efektive nëse burimet njerëzore janë të afta të kontribuojnë në avantazh konkurrues, është e rëndësishme të ekzaminohen praktikat e MBNJ në sa më shumë ambiente të jetë e mundur. Një numër i studiuesve hulumtojnë praktika të vetme të MBNJ-së, si punonjësvit, trainimi, përcaktimi i qëllimeve, kompensimi.

Paauwe (2004), paraqiti një model konceptual përmbledhës të hulumtimit empirik të disponueshëm mbi lidhjen e performancës MBNJ. Figura 6 paraqet këtë model të aktiviteteve të

MBNJ në lidhje me rezultatet e MBNJ dhe performancën e firmës. Modeli përbëhet nga tre elementë. Elementi i parë përbëhet nga aktivitete të MBNJ-së, siç janë rekrutimi, shpërblimi dhe pjesëmarrja e punonjësve, duke ndikuar në elementin e dytë.

Ky element përmban të ashtuquajturat rezultate të MBNJ, të tilla si motivimi dhe kënaqësia e punonjësve. Të dy këta elementë ndikojnë në elementin përfundimtar të performancës organizative, i cili përfshin tregues të performancës në lidhje me efektivitetin, cilësinë dhe efikasitetin e organizatës.

Figura 6. Modeli konceptual i Paauwe dhe Richardson i lidhjes MBNJ-performancës



Burimi J. Paauwe, *MBNJ and Performancë: Achieving long term viability*, 2004, p. 60.

Disa aktivitete të MBNJ ndikojnë drejtpërdrejt në performancën e organizatës (shiko pjesën e sipërme të ngushtë). Shigjeta e kundërt e kthyer tregon mundësinë e kauzalitetit të kundërt, në mënyrë që performanca organizative të shkaktojë një ndryshim (shumë shpesh perceptohet si një përmirësim) në praktikën e MBNJ (Paauwe, 2004).

Në shpjegimin e rëndësisë së burimeve njerëzore për performancën e firmës, shumica e punës në MBNJ ka adoptuar pamjen e bazuar në burime të firmës. Sipas kësaj pikëpamje një organizatë mund të fitojë një avantazh konkurrues nga burimet njerëzore që zotëron (Daud, 2006). Wright et al. ekzaminoi ndikimin e praktikave të burimeve njerëzore (përzgjedhja, trajnimi, kompensimi dhe vlerësimi) dhe pjesëmarrja e performancës financiare të 190 rafinerive petro-kimike në Sh.B.A. Rezultatet e tyre konfirmuan ekzistencën e një marrëdhënie të drejtpërdrejtë midis trajnimit dhe kompensimit me motivimin e fuqisë punëtore. Sidoqoftë, ata zbuluan se vetëm nën sistemet shumë pjesëmarrëse, praktikat e burimeve njerëzore (përzgjedhja, kompensimi dhe vlerësimi) janë të lidhura pozitivisht me performancën e firmës (Mansour, 2010)

Tabela 3. Studime empirike mbi praktikat e MBNJ dhe performancën organizative

Hulumtuesi	Praktikat e MBNJ	Variablat e varura	Gjetjet
Russell, Terborg & Powers (1985)	Trajnimi, mbështetja organizative	Performanca e dyqanit	Trajnimi ishte pozitivisht i koreruar me performancën e dyqanit.
Balkin, Gomez- Mejia (1987)	Kompenzimi		Sistemet e shpërblimit me bazë stimuluese ishin më efektive në fazën e rritjes
Gerhart & Milkovich (1990)	Paga e kushtëzuar dhe pagesa bazë	Performanca financiare e firmes	Mardhenje pozitive ne mes te pages se kushtezuar dhe performancës financiare te firmes

Terpstra & Rozell (1993)	Praktikat e personelit	Fitimi vjetor, rritja e fitimit, rritja e shitjeve dhe performanca e përgjithshme	Efekt pozitiv, domethënës i praktikave të gjera të personelit në fitimin vjetor, rritjen e fitimit dhe performancën e përgjithshme.
Bartel (1994)	Trajnimi i punonjsve	Produktiviteti i punes	Trajnimi formal o punonjesve eliminon zbrastirat e produktivitetit.

Burimi: B. N. Daud, *Human resource management practices and firm performance: the moderating roles of strategies and environmental uncertainties*, 2006

3.12. Performanca e organizatave në Kosovë

3.12.1. Ndermarrjet e regjistruara në Kosovë

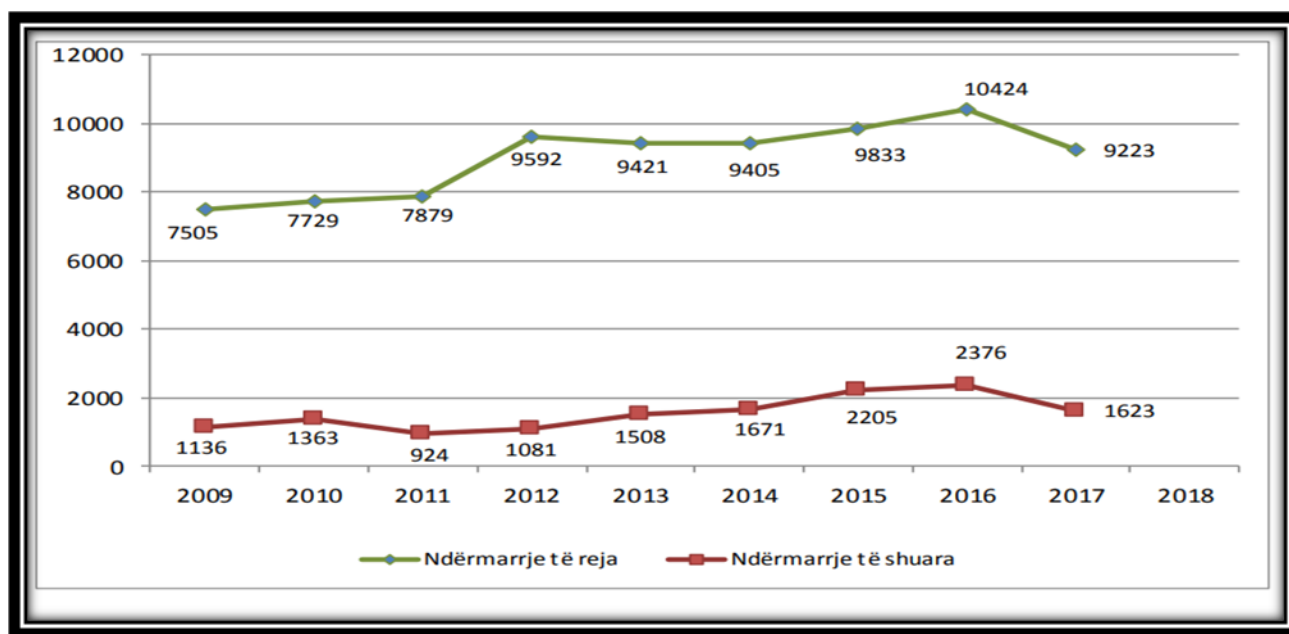
Sipas ARBK-së në MTI, numri i ndërmarrjeve të regjistruara ishte më i madh se 100.000, të cilat punësojnë 216.799 punëtorë, ose 79.59% të totalit të të punësuarve në sektorin privat dhe 62.24% të totalit të punësuarve në Kosovë. Numri i të punësuarve është kriteri i vetëm që përdoret për klasifikimin e ndërmarrjeve sipas madhësisë në Kosovë. Kjo paraqet dallimin me vendet e BE-së, ku përveç numrit të punëtorëve, merret parasysh edhe qarkullimi vjetor. Në tabelë është dhënë spektri i ndërmarrjeve të regjistruara në Kosovë në bazë të numrit të punëtorëve

Tabela 4. Ndermarrjet të regjistruara në Kosovë në bazë të numrit të punëtorëve

Klasifikimi sipas Madhësisë	Numri i Punëtorëve	Numri I Ndërmarrjeve	Përqindja në Total
Mikro	1 – 9	102,070	98.37
Të vogla	10 - 49	1,406	1.35
Të mesme	50 - 249	221	0.22
Të mëdha	250 e më shumë	58	0.06
Gjithsej		103,755	100.00

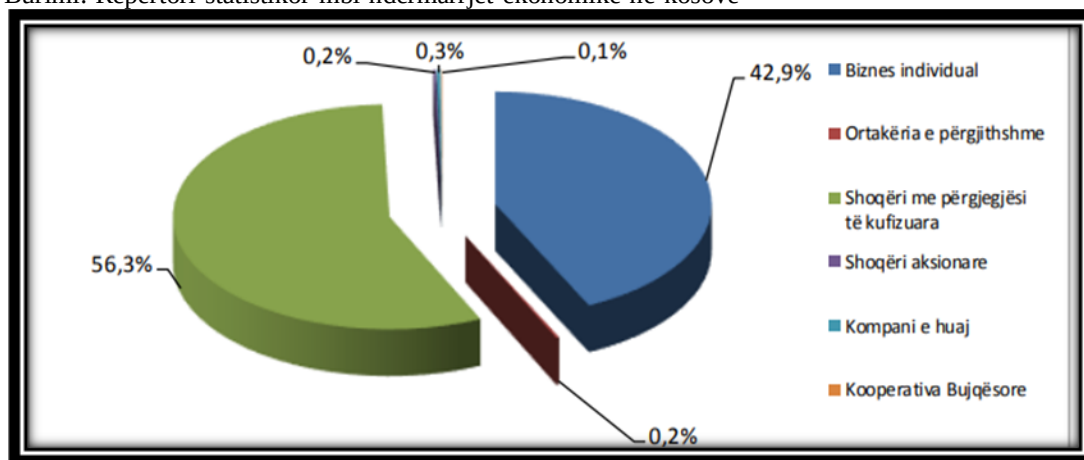
Burimi: AKRB

Nga gjithsej 103.755 ndërmarrje: 102.070 (ose 98.37%) janë mikro-ndërmarrje; 1.406 (1.35%) janë të vogla; 221 (0.22%) janë të mesme dhe vetëm 58 (0.06%) klasifikohen si të mëdha.



Grafiku1. Numri i ndërmarrjeve të regjistruara dhe atyre të shuara sipas viteve

Burimi: Repertori-statistikor-mbi-ndërmarrjet-ekonomike-në-kosovë



Grafiku 2. Ndërmarrjet e regjistruara sipas formës legale të organizimit

Burimi: repertori-statistikor-mbi-ndërmarrjet-ekonomike-në-kosovë

3.12.2. Sektori privat në Kosovë

Zhvillimi i sektorit privat është i lidhur ngushtë me zhvillimin ekonomik në një vend. Një sektor privat i fortë është pasqyrë e zhvillimit të një vendi. Kosova vazhdon të ketë rritje ekonomike më të lartë sesa mesatarja në rajonin e Ballkanit Perëndimor. Sipas Bankës Botërore, Kosova pritet të ketë rritje ekonomike stabile gjatë tri viteve të ardhshme, me 3.9% për vitin 2017, 4.2% për vitin 2018 dhe në vitin 2019 është parashikuar të jetë 4.4%. Sidoqoftë, kjo rritje ekonomike buron kryesisht nga investimet publike, konsumi privat dhe të hyrat e majme nga remitencat.

Pavarësisht nga rritja ekonomike stabile, sektori privat në Kosovë ballafaqohet me mjaft sfida, ku niveli i lartë i informalitetit dhe një pjesë e madhe e barrierave në të bërit biznes mbeten ende të pa adresuara. Prezenca e këtyre barrierave bën që performanca e sektorit privat në Kosovë të jetë e pa lakmueshme. Mbi gjysma e NVM-ve janë të përfshira në sektorin e tregtisë përderisa sektorët e prodhimit dhe të teknologjisë informative janë të pazhvilluara. Pjesa dërmuese e NVM-ve janë mikro ndërmarrje dhe të vogla.

Hyrja në fuqi e Marrëveshjes së Stabilizim Associmit (MSA) në vitin 2016 është supozuar se do të rrisë produktivitetin e ndërmarrjeve kosovare dhe do të ndikojë pozitivisht në rritjen ekonomike të Kosovës, mirëpo rezultatet mbeten të shihen. Kosova në fund të vitit 2015 ka pasur një rritje të lehtë të Investimeve të Huaja Direkte duke arritur në 287.3 milionë euro, rritje kjo e madhe krahasuar me vlerën prej 123.8 milionë euro në vitin paraprak (BQK, 2016)¹. Sidoqoftë, fuqia e Kosovës në tërheqjen e IHD mbetet më e dobët krahasuar me vendet e rajonit.

¹ Raporti Vjetor i BQK-së, 2016

KAPITULLI IV

4. Metodologjia e hulumtimit

4.1. Metoda e mbledhjes së të dhënave

Një nga instrumentat e kërkimit shkencor veç të tjerash është edhe analiza nëpërmjet vrojtimit me pyetësore për arsy se:

Siguron një analizë me të dhëna konkrete nga terreni, na mundëson nëpërmjet analizës së të dhënave për të argumentuar lidhjen apo korrelimin e variblave midis tyre në një kohë dhe terren të caktuar. Nga ana tjetër kjo teknikë siguron edhe mundësinë që nëpërmjet analizave statistikore të japë mundësinë rekomandimeve specifike për këtë temë. Nga ana tjetër edhe kjo teknikë ashtu si shumë të tjera ka edhe disavantazhet e saj që lidhen kryesisht me mundësinë financiare të realizimit të pyetësorëve, kohën e gjatë të përgatitjes, plotësimit dhe analizimit të tyre, përfshirjen në të të një numri të konsiderueshëm personash etj.

Sot nuk ka një metodë specifike unike për çdo llojstudimi, përkundarzi kemi një ndërthurje të gjithë metodave të cilat janë efikase në varësi të studimit, me qëllim arritjen e tij dhe në këtë mënyrë nuk mund të themi se një metodë apo strategji është më e mirë se tjetra. Përgjithësisht kombinimi i tyre e bën analizë, përfundimet dhe rekomandimet edhe më bindëse duke shërbyer si model edhe për studime të tjera në vijim (Khandwalla (1976). Sipas Field (2005) ekzistojnë shumë rregulla për sa i përket vëllimit të zgjedhjes, por si rregull i përgjithshëm duhen 10-15 përgjigje për variabël (ky rregull vlen si për regresionin ashtu edhe për analizën faktoriale).

4.2. Popullata dhe kampioni

Kampioni ynë ka analizën e 395 punonjësve të 11 organizatave të ndryshme si dhe intervistat e 155 menaxherëve të tyre. Këto dy pyetësorë u plotësuan në organizata të ndryshme që operojnë në territorin e Kosovës në sektorë të ndryshëm të ekonomisë. (Pyetësori dhe pyetjet e Fokus-grupit gjenden bashkëlidhur në ANEKS).

4.2.1. Teknikat e përzgjedhjes së kampionit

Përzgjedhja e kampionit gjithashtu konsiderohet tepër e rëndësishme në rast se përzgjedhim. Ato janë dy: përzgjedhja jo probabilitare dhe përzgjedhja probabilitare ku secila prej tyre ka specifikat dhe llojet e veta. Sipas (C.R. Kothari, Research methodology) ka disa kritere që duhen patur në konsideratë dhe që lidhen drejtpërdrejt me përzgjedhjen e kampionit. Këto kritere janë:

- Të jetë sa më përfaqësues;
- Të përzgjidhet në atë mënyrë që gabimi në rezultat të jetë sa më i vogël;
- Të jetë i përshtatshëm për llojin e studimit;

Të jetë i përshtatshëm në lidhje me analizën që do të realizohet

4.2.2. Madhësia e kampionit

Kampioni ynë përmban analizën e 395 punonjësve si dhe intervistat e strukturuar të 155 menaxherëve të tyre. Referuar informacionin të Institutit të Statistikave të Kosovës lidhur me numrin total të organizatave që ushtrojnë aktivitetin e tyre në vend i cili rregjistroni 2251 ndërmarrje dhe me marzh gabimi 4.5% kemi që Sample Size e kampionit tonë do të kishte vlerën 392. Nga ana tjetër duke e llogaritur SS sipas formulës së mëposhtme kemi se për $z=1.96$, $p=0.7$, $1-p=0.3$ dhe $c=4.5\%$ kemi që $SS=395$

$$SS = \frac{Z^2 * (p) * (1-p)}{c^2}$$

Pra, thuajse e njëjtë me kampionin tonë

4.2.3. Instrumentët e kërkimit parësor

Instrumentat e kërkimit parësor të këtij studimi janë: pyetësi i punonjësve të organizatave si dhe intervista e strukturuar e menaxherëve që drejtojnë këto organizata.

Pyetësi i punonjësve përbëhet nga 8 seksione.

Seksioni I – Informacion i përgjithshëm, përmban gjithë informacionin e përgjithshëm lidhur me vendbanimin, moshën, gjininë, pozicionin e punës në organizatë etj.

Seksioni II - Rekrutimi/Seleksionimi, i cili jep të dhëna në lidhje me procesin e rekrutimit/seleksionimit, kontratën e punës, numrin e konkurrentëve për një pozicion pune por edhe pyetje të tjera si: Sistemet e seleksionimit për punësim në organizatën, Në organizatën tonë,

marrin pjesë në përzgjedhje menaxherët e linjës dhe menaxherët e burimeve njerëzore, Në organizaten tone përdoren testet e vlefshme dhe të standardizuara kur nevojiten në procesin e përzgjedhjes etj.

Seksioni III – Vlerësimi i performancës individuale i referohet kryesisht analizës së punës si dhe përshkrimit të saj. Gjithashtu janë trajtuar është si Planifikimi i Performancës / vendosja e qëllimeve, Vlerësimi i performancës, Coaching dhe / ose Mentoring, Zhvillimi i lidërshiptit, shpëblimi etj, Pyetjet maten me shkallën Likert duke filluar nga (1- shumë i pakënaqur deri më 5- plotësisht i kënaqur).

Seksioni IV – Motivimi, trajton kryesisht çështje si: Puna që bëj më lejohej ta bëjë sipas mënyrës sime, Mbikqyrësit, menaxherët e mi, i dëgjojnë dhe respektojnë rekomandimet e mia që ndërlidhen me punën time, Nëse unë do të vazhdoj të punoj mirë nuk do të humb punën, Në çdo rast unë mund të ngrihem në punë në çdo moment, si rezultat I përmbushjes së planeve të punës dhe performancës etj. Sërish matja e këtyre alternativave matet nëpërmjet shkallës Likert (1- Aspak dakord deri më 5- plotësisht dakord).

Seksioni V – Trajnimet, sigurisht trajton çështje me mundësinë e pjesëmarrjes në trajnim, faktit se nevojat për trajnim identifikohen përmes një mekanizmi formal të vlerësimit të performancës apo njohuritë dhe aftësitë e reja përcillen dhe transmetohen tej punonjësit periodikisht për të punuar në ekipe etj. Shkalla e matjes është Likert (1-Aspak dakord, deri më 5- plotësisht dakord).

Seksioni VI – Procesi i shpërblimit i cili trajton kryesisht mënyrën e përfitimit të këtij shpërbimi nëpërmjet alternativave: Procesi i pagave në organizatën tonë është motivues, Procesi i pagave është në përputhje me rregullat dhe legjislacionin e vendit, Procesi i pagesave të organizatës tonë është konkurrues në krahasim me organizatat e tjera, organizata shpërndan bonuse të diferencuara për të motivuar punonjësit e saj etj.

Seksioni VII – Performanca organizative e cila lidhet kryesisht me ato çështje që ndikojnë direkt ose indirekt tek performanca e organizata të tilla si: Procesi i vlerësimit në organizatën tonë është rritja dhe zhvillimi i orientuar, Punonjësit kanë besim në Procesin e vlerësimit të performancës, Objektivat e Procesit të vlerësimit janë të qarta për të gjithë punonjësit etj. Sërish shkalla e matjes është Likert (1-Aspak dakord, deri më 5- plotësisht dakord).

Seksioni VIII – Zhvillimi i karrierës si një tjetër faktor nxitës tek performanca individuale dhe ajo e organizatës. Disa nga çështjet që ajo trajton janë: Punonjësit në ndërmarrjes e kanë

rrugën e qartë të zhvillimit të karrierës së tyre, Aspiratat e punëtorit për karrierë brenda organizatës janë të njohura nga Menaxhmenti, Ndërmarrja mbështet planet për karrierën dhe zhvillimin e punonjësve etj si dhe opinionet e tyre me problemet kryesore që lidhen me menaxhimin e performancës si dhe rrugët kryesore me qëllim permirësimin e e këtij Procesi.

Analiza e strukturuar e menaxherëve trajton gjithashtu të njëjtat është si dhe pyetësi kryesor i studimit duke e parë tashmë nga pikpamja e menaxhmentit problemin qoftë atë të motivimit, apo shpërblimit qoftë procesin e seleksionimit apo zhvillimit të karrierës dhe të performancës gjithashtu.

Pra, janë studiuar saktësisht të dy nivelet, edhe niveli ekzekutiv (punëtorët) edhe niveli menaxherial (menaxhmenti) për të ballafaquar opinionet dhe vlerësimet e tyre për secilën çështje konkrete.

Kjo analizë përfshin informacionin e 155 menaxherëve të niveleve të ndryshme në organizata të mesme e të mëdha dhe që i takojnë sektorëve të ndryshëm gjithashtu. Kjo për arsye të pasjes së një përfaqësimi sa më gjithspërfsirës dhe një analize sa më të plotë dhe reale.

Burimet për krijimin e pyetësorit

Variablat e studiuara	Burimet e referimit pwr krijimin e pyetwsorit
Vlerësimi i performancës individuale dhe organizative	Delery & Doty (1996) Gillani et al. (2018) Edgar & Geare (2005) Kim & Ko (2014)
Trajnimi	Lopez, Pean & Ordas (2006) Kim & Ko (2014) Gillani et al. (2018) Baselie, Dietz and Boon (2005) Delery & Doti (1996)
Rekrutimi dhe Seleksionimi	Gillani et al.(2018) Edgar & Geare (2005) Kim & Ko (2014)

	Delery & Doti (1996)
Procesi i shpërblimit	Sejjaaka & Kaawaase (2014) Perez & Cruz (2015) Schlechte, Thomspson & Bussin (2015)
Zhvillimi i karrierës	Baldwin et al (2014) Cheng, Chang & Yeh (2004)

4.2.4. Besueshmëria dhe vlefshmëria e kërimit dhe instrumenteve

Përdorimi i pyetësorit si metodë për mbledhjen e të dhënave lidhet kryesisht me vlerësimin e vlefshmërisë dhe besueshmërisë së tyre (Saunders et al. 2009). Sipas Shoqatës Amerikane të Psikologjisë (1985, cituar tek Hinkin 1995) njësitë matëse të pyetësorit duhet të tregojnë vlefshmëri të përmbajtjes, vlefshmëri të lidhur me kriteret, vlefshmëri të konstruktit dhe qëndrueshmëri të brendshme. Tre kriteret e para lidhen me vlerësimin e vlefshmërisë së brendshme të pyetësorit, e cila tregon aftësinë e pyetësorit për të matur atë që kërkuesi synon të masë (Saunders et al. 2009).

Vlefshmëria e përmbajtjes i referohet shtrirjes në të cilën pyetsori ofron mbulimin e duhur të pyetjeve hetuese. Një mënyrë për t'a realizuar këtë është përdorimi i një paneli individësh për vlerësimin e pyetësorit. Vlefshmëria e lidhur me kriteret ka të bëjë me aftësinë e pyetjeve për të bërë parashikimet e duhura. Për këtë mund të përdoret analiza statistikore e korrelacionit. Besueshmëria (testimi i besueshmërisë) ka të bëjë me faktin nëse pyetsori do prodhojë ose jo rezultate të qëndrueshme në kohë të ndryshme dhe në zgjedhje të ndryshme. Një mënyrë për t'a vlerësuar atë është matja e qëndrueshmërisë së brendshme p.sh nëpërmjet llogaritjes së Cronbach alfa. Studimi përfshin dy pyetësorë, i pari për punëtorët e organizatave dhe i dyti kryesisht për menaxhmentin e tyre.

Gjatë hartimit të këtyre pyetësorëve u bë kujdes që të mbaheshin parasysh dy elementë kryesore si: besueshmëria e cila ka të bëjë me faktin nëse pyetësori do të prodhojë ose jo rezultate të qëndrueshme në kohë të ndryshme dhe për zgjedhje të ndryshme, si dhe vlefshmëria

e pyetjeve. Pyetjet janë formuluar me qëllim që të jenë sa më të kuptueshme nga të gjithë të intervistuarit duke zgjedhur përgjigjen nëpërmjet alternativave të parashikuara në pyetësor të cilat janë të shkallëzuara ose sipas shkallës Likert por edhe pyetje pohuese apo mohuese si dhe pyetja të hapura gjithashtu. Gjatë hartimit të pyetësorit një rëndësi të veçantë ju kushtua jo vetëm strukturimit të pyetjeve por edhe formulimit të tyre në mënyrën e duhur në mënyrë që edhe përgjigjet të ishin të vlefshme dhe në dobi të synimit.

Lidhur me testin e besueshmërisë, një mënyrë për t'a vlerësuar atë është matja e qëndrueshmërisë së brendshme p.sh. nëpërmjet llogaritjes së Koeficientit Crombach Alfa. Bazuar në llogaritjet për koeficientët Cronbach Alfa për matjen e qëndrueshmërisë së brendshme të pyetësorit u arrit në konkluzionin se vlera e tyre ishte më e lartë se 0.7, (norma e lejuar) duke treguar qëndrueshmëri të pyetësorit. Duke ditur se secila nga pyetjet paraqet një variabël i cili mund të marrë më shumë se një përgjigje, është menduar që në pyetjet e mbyllura alternativat e përgjigjeve të jenë sa më reale në mënyrë që të merret informacioni i nevojshëm.

4.3. Testimi i pyetësorit

Një element po aq i rëndësishëm sa ata që u përmendën më sipër është edhe testimi i pyetësorit. Qëllimi është që të kuptohet qartësia e pyetjeve, formulimi apo jo në mënyrën më të mirë të mundshme për të intervistuarit. Saktësia e pyetjeve me qëllim marrjen e informacionit të duhur dhe jo dublikim të tij apo marrjen e informacioneve jo shumë të nevojshme për studimin. Matja e parametrave të lidhura ngushtë me vlefshmërinë dhe besueshmërinë e tij. Për këto arsye, pyetësori për punonjësit e organizatave u testua fillimisht në 10 organizata. Pas kësaj testimi disa prej pyetjeve u riformuluan, disa të tjera që nuk u dukën të rëndësishme nga ana e informacionit u reduktuan si dhe u bë një rishpërndarje edhe më e saktë e seksioneve të tij qoftë në numrin e pyetjeve, qoftë edhe në renditjen e tyre.

4.4. Procedura e mbledhjes së të dhënave

Mbledhja e të dhënave nëpërmjet pyetësorëve, Pyetësorit të punonjësve të kompanive por edhe të menaxherëve u realizua kryesisht nëpërmjet kontakteve të drejtpërdrejta me ta, por

edhe nëpërmjet plotësimit dhe dërgimit të tyre via e-mail ku më së shumti u përdor nga menaxherët e kompanive.

Ky vërtetim me pyetësorë u realizua në harkun kohor prej 6-7 javë jo vetëm për plotësimin e tyre por edhe për përgatitjen e databazës së të dhënave duke u punuar njëherësh me plotësim dhe hedhje të tyre. Realizimi i tyre sipas organizatave të përzgjedhura u realizuan nëpërmjet një kalendari të mirëmenduar më parë.

4.5. Analiza e rezultateve

Analiza e të dhënave të mara nga plotësimi i të dy pyetësorëve u realizua nëpërmjet Programve kompjuterikeve specifike për këto analiza si SPSS 25.0 dhe Excel. Kjo analizë përmban jo vetëm analizë përshkuese të paraqitur me tabela apo grafikë specifike por edhe nëpërmjet analizave si Testi i pavarësisë Chi Square, Analiza ANOVA, Crosstabs etj.

KAPITULLI V

5. Paraqitje dhe analiza e rezultateve

5.1. Gjetjet statistikore

5.1.1. Analiza e pyetsorëve: Menaxherët

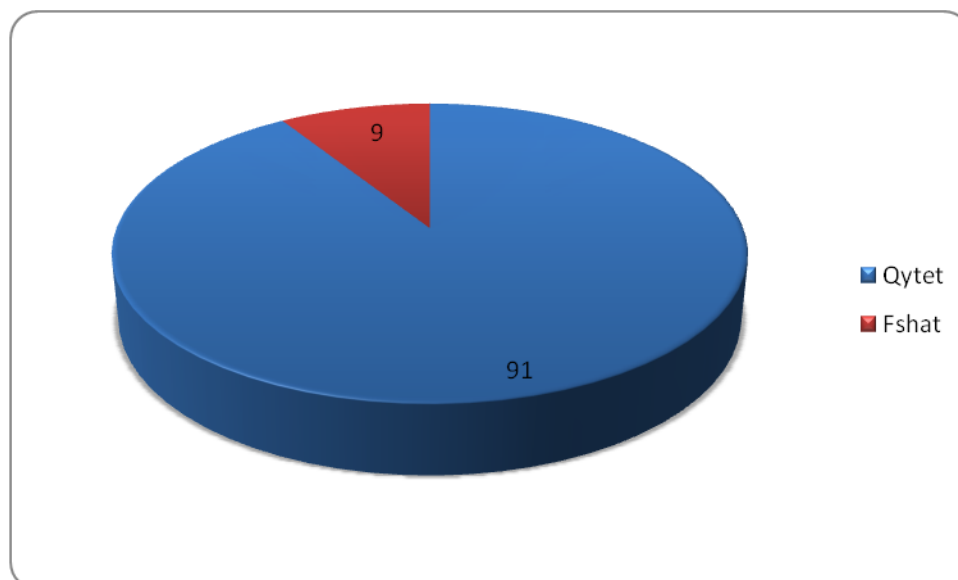
Analiza e këtij studimi sa i takon menaxherëve të organizatave të ndryshme përmban informacionin e 155 prej tyre, ku pjesa më e madhe e intervistave është zhvilluar në organizatat më të mëdha si Devolli, Interex, Dukagjini corporation dhe PTK respektivisht me 17%, 15%, 12.9% dhe 12% të numrit të përgjithshëm të kampionit të menaxherëve. Por gjithashtu edhe Viva Fresh apo Elkos ka patur një përfaqësim të dukshëm respektivisht me 12% dhe 9% të tyre. (Tabela 5).

Organizata	Përqindja
Bibita	6
Birra Peja	5
Devolli	17
Dukagjini corporation	13
Elkos	9
Interex	15
KEDS	6
KOSTT	5
PTK	12
Vala	1
Viva Fresh	12
Total%	100

Tabela 5. Shpërndarja e numrit të menaxherëve sipas organizatave

Arsyeja pse janë përzgjedhur këto organizata është sepse ato janë organizata me numër të lartë punonjësish, mbi 100 punonjës, në të cilat funksionon menaxhmenti i ndarë në nivele si dhe departamenti i menaxhimit të burimeve njerëzore.

Sa i takon vendbanimit shumica e tyre me 91% janë banues në qytet dhe vetëm 9% janë banues në fshat. Kjo për arsyen se biznesi e zhvillon aktivitetin e tij kryesisht në zonat urbane për shkak të lehtësirave dhe kostove më të ulëta (Grafiku 3).



Grafiku 3. Vendbanimi

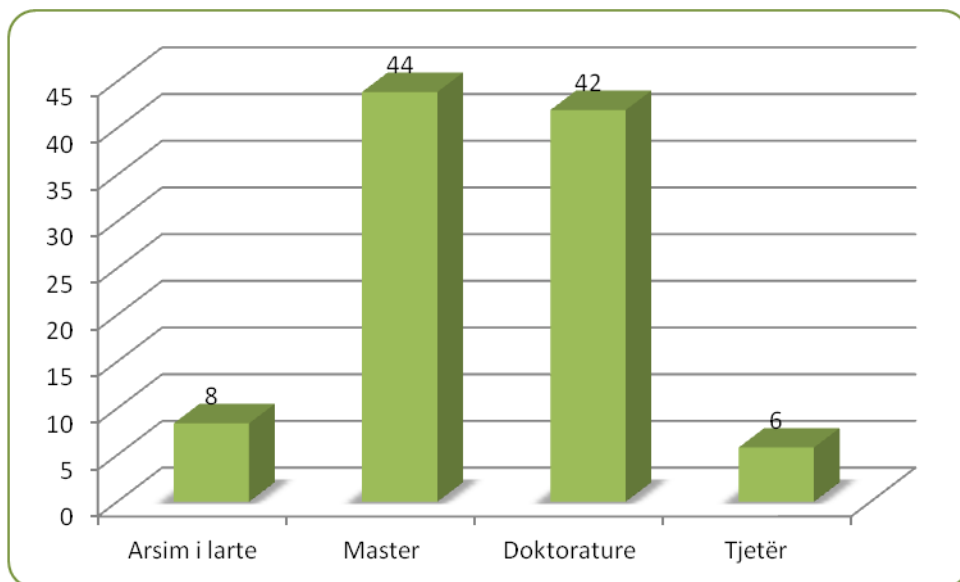
Përfaqësimi i tyre lidhur me gjininë është në raportet 52% me 48% në favor të meshkujve. Pra një përfaqësim i mirë sidomos për femrat duke patur parasysh faktin se, disa profesione janë dominuese kryesisht për meshkujt. Sa i takon informacionit në lidhje me moshën e tyre vërehet se mosha e përfaqësimit të tyre në pozicionin e menaxherit fillon nga 25 vjeç deri në maksimumi 62 vjeç, pra duke patur një moshë mesatare për këtë kampion prej 41 vjeç (Tabela 6).

	Numri	Minimumi	Maksimum	Mosha mesatare	Devijimi standart
Mosha	155	25	62	41	11

Tabela 6. Statistika përshkruese për moshën

Menaxhimi i mirë i organizatës është shumë e rëndësishëm jo vetëm për karrierën profesionale të punonjësve por edhe të drejtimit të organizatës në të gjithë proceset e saj. Prandaj shumë i rëndësishëm konsiderohet edhe niveli arsimor i këtyre menaxherëve. Kështu referuar të dhënave të mëposhtme kemi se, 44% e tyre kanë përfunduar studimet master , të ndjekur nga 42% të tjerë që kanë përfunduar studimet si doctor shkencash . Ndërsa pjesa tjetër respektivisht 8% dhe 6% kanë edukim bachelor apo nivele të tjera. Shifrat tregojnë për një nivel të lartë të

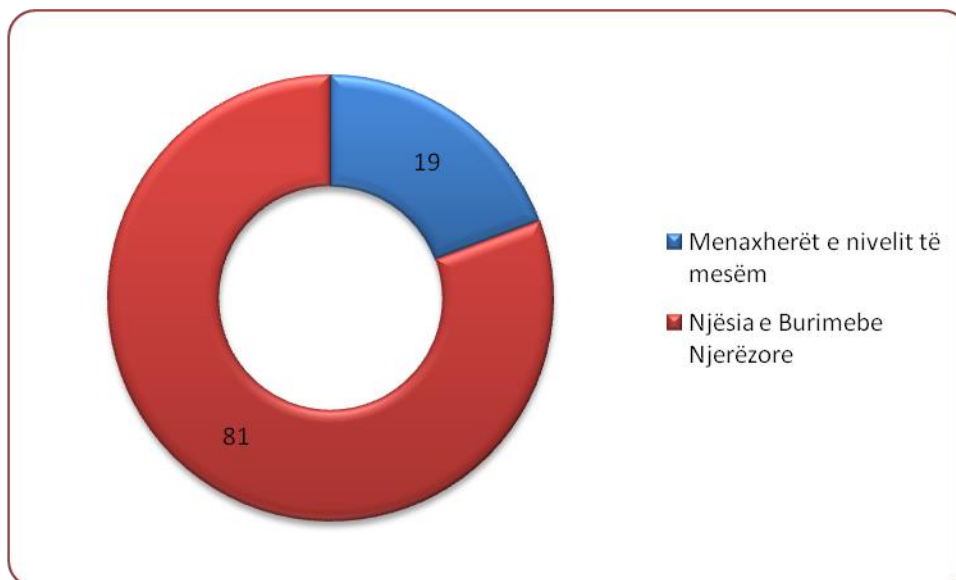
arsimimit të trupës menaxheriale gjë e cila reflektohet padyshim edhe në drejtimin e organizatave dhe si rrjedhim edhe të suksesit të tyre falë edhe eksperincës së tyre e cila ka një vlerë mesatare prej 16 vitesh dhe maksimale prej 32 vitesh. Duke treguar kështu një kombinim perfekt të binomit edukim- eksperiencë dhe më tej jetëgjatësi dhe sukses (Grafiku 4).



Grafiku 4. Niveli arsimor i menaxherëve

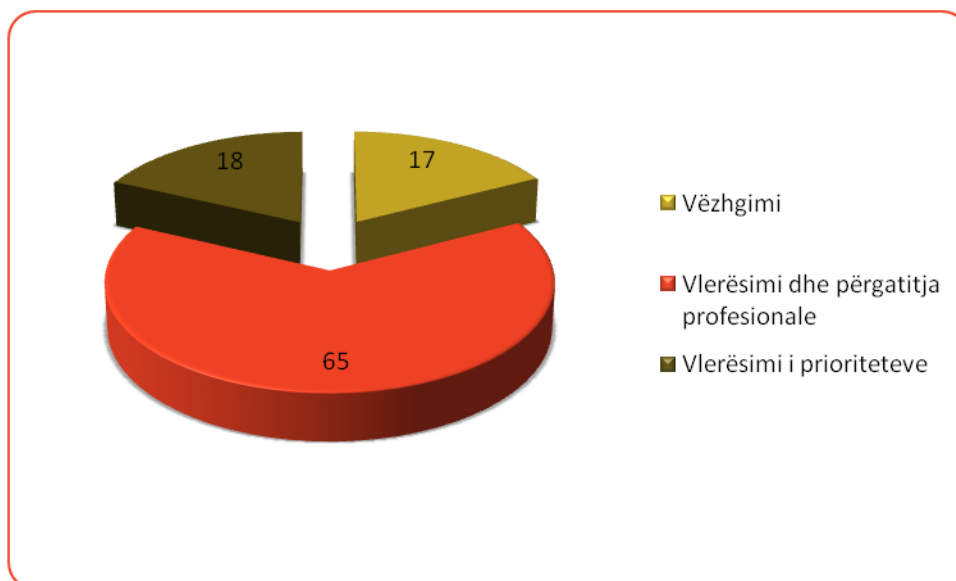
Pyetjes - A ka një proces të qartë menaxhimi të performancës organizata juaj?- të gjithë të anketuarit e kanë pranuar se Procesi i menaxhimit të performancës në organizatat e tyre është i qartë dhe i rëndësishëm. Madje referuar metodave të këtij procesi menaxhimi të gjithë kanë pranuar se procesi i menaxhimit të performancës zbatohet për të gjithë punonjësit pa përjashtim duke filluar nga menaxhmenti i lartë e deri tek punëtori më i thjeshtë i organizatës.

Pyetjes se, cili nga grupet është përgjegjës për zbatimin me sukses të procesit të menaxhimit të performancës shumica e tyre me 81% janë shprehur se kjo përgjegjësi lidhet ngushtësisht me njësinë e burimeve njerëzore, të ndjekur nga 19% të tjerë që gjykojnë se procesi i menaxhimit të performancës lidhet ngushtësisht dhe është përgjegjësi e menaxherëve të nivelit të mesëm (Grafiku 5).



Grafiku 5. Përgjegjësia për procesin e menaxhimit të performancës

Lidhur me teknikat që janë përdorur në këto organizata për vlerësimin e performancës së burimeve njerëzore shumica e menaxherëve të pyetur respektivisht me 65%, i referohen vlerësimit në lidhje me përgatitjen profesionale, të ndjekur nga 18% të tjerë që shprehen për vlerësimin e prioriteteve dhe në fund me 17% renditen ata që gjykojnë se teknika më e përdorur për të vlerësuar performancë është ajo e vëzhgimit (Grafiku 6).



Grafiku 6. Tekinat e vlerësimit të performancës

Sa i takon metodave specifike që përdoren nga organizatat në lidhje me procesin e performancës të dhënat e tabelës më poshtë kanë këto rezultate: Metoda Eseistike, Metoda

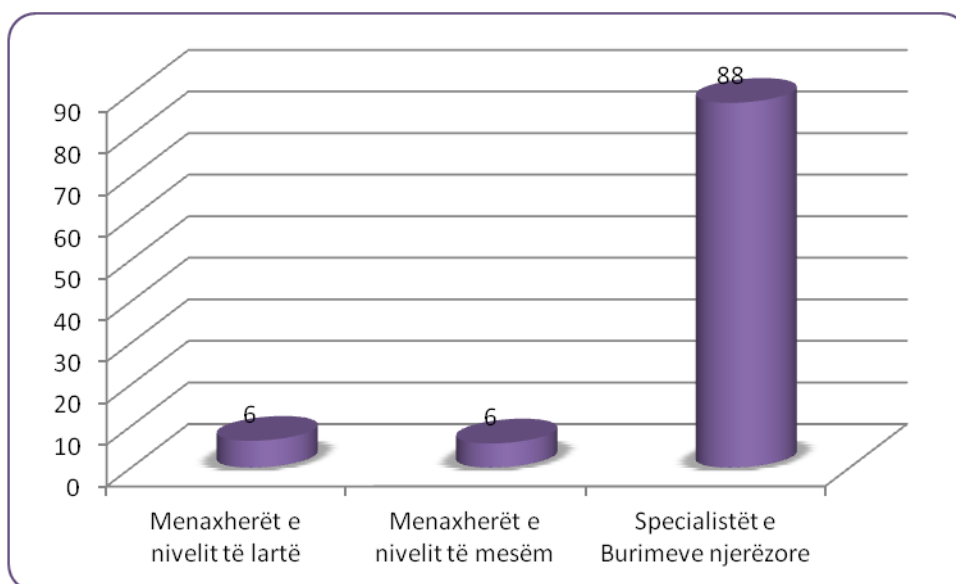
shpërndarja e dhunshme (punonjësit shpërndahen nëpër sektorë/ projekte brenda organizatës për të realizuar performancën më mirë) dhe Karta e bilancit të votive nuk zbatohen aspak në organizatat e mara në shqyrtim, ndërkohë që Vlerësimi i sjelljes, Shkallët e vlerësimit grafik, Vlerësimi 360 shkallë dhe Vetë Vlerësimi kanë marrë aprovimin unanimit të gjithë menaxherëve të anketuar duke shprehur se këto teknika janë plotësisht të aplikueshme në organizatat e tyre në lidhje me procesin e performancës. Ndërkaq Metoda e renditjes/ rangimit pranohet se zbatohet vetëm nga 77% ndërsa Metoda krahasimit në dyshe vetëm nga 37%.

Alternativat	Po	Jo	Total %
Metoda Eseistike (punonjësit shënojnë ese mbi performancën e tyre si pjesë e BNJ)	0	100	100
Shkallët e vlerësimit grafik (punonjësit shënojnë në mënyrë grafike performancën e tyre si pjesë e BNJ)	100	0	100
Vlerësimi i sjelljes (punonjësve u vlerësohet sjellja në punë në funksion të performancës së tyre)	100	0	100
Metoda e renditjes/ rangimit (punonjësit renditen rangohen sipas performancës së tyre)	77	23	100
Metoda krahasimit në dyshe (punonjësit krahasohen ndërmjet vete dhe me vetveten në punë në funksion të performancës së tyre)	37	63	100
Vlerësimi 360 shkallë (Drejtorja e Burimeve Njerëzore mbledh opinionet lidhur me performancën në punë të Punonjësit /punonjësës nga cilido që ka pasur bashkëpunim me të, duke nisur nga bashkëpunëtorët, eprorët, vartësit etj. Secili prej tyre e vlerëson pu	100	0	100
Metoda shpërndarja e dhunshme (punonjësit shpërndahen nëpër sektorë/ projekte brenda organizatës për të realizuar performancën më mirë)	0	100	100
Vetë Vlerësimi (punonjësit vetë vlerësojnë performancën e tyre në punë)	100	0	100
Karta e bilancit të votave (punonjësit vlerësojnë me vota performancën e	0	100	100

kolegëve si dhe vetën e tyre në punë)			
---------------------------------------	--	--	--

Tabela 7 Metodatat e vlerësimit të performancës

Pyetjes se kush i përcakton qëllimet e performancës/ kërkesave për punonjësit? 88% e tyre shprehen se qëllimi i performancës përcaktohet nga specialistët e burimeve njerëzore dhe 6% shprehen se qëllimet janë përcaktuar nga menaxherët e nivelit të lartë dhe po kaq mendojnë se janë menaxherët e nivelit të mesëm ata që përcaktojnë qëto qëllime (Grafiku 7).



Grafiku 7. Kush i përcakton qëllimet e performancës/ kërkesave për punonjësit?

Pyetjes – Cilat janë arsyet që keni proces të menaxhimit të performancës në organizatën tuaj? Menaxherët e organizatave në mënyrë unanime kanë theksuar këto arsye: - Strategjia e mbajtjes, Alokimi i shpërblimeve, Identifikimi i trajnimeve dhe të nevojave të zhvillimit, Lehtësimin e promovimit dhe transfereve si dhe vendimeve për ndërprerje/ largim, Për të sqaruar kërkesat e punës së një punonjësi, Identifikimin e barrierave për performancë, Strategjitë motivuese, Kaskada e qëllimeve (qasja nga lartë poshtë), Teknologjia, Kompetenca e punonjësit. Nga ana tjetër ka edhe menaxherë që i pranojnë arsye të tjera pjesërisht. Kështu, Krahasoni i performancës së punonjësve me grupet e punës nuk shërben si arsue për 71% të menaxherëve, ashtu sikurse Zotimet dhe zotërimet nuk pranohen definitivisht nga 76% të tjerë. Gjithashtu nga një numër I konsiderueshëm menaxherët me 93% as qëndrimet nuk janë arsye për

të pasur apo jo një system të menaxhimit të performancës gjithashtu. Nga ana tjetër zotësia dhe kultura organizative gjithashtu nuk pajton respektivisht 18% dhe 14% të tyre. Madje për 22% të tjerë as mundësia që punonjësit të shohin se si puna e tyre kontribuon në objektivat e përgjithshme të organizatës nëpërmjet ndërveprimeve të shpeshta nuk argumenton ndërtimin e procesin të performancës gjithashtu (Tabela 8).

Alternativat	Po	Jo	Total%
Strategjia e mbajtjes	100	0	100
Alokimi i shpërblimeve	100	0	100
Identifikimi i trajnimeve dhe të nevojave të zhvillimit	100	0	100
Lehtësimin e promovimit dhe transfereve si dhe vendimeve për ndërprerje/ largim	100	0	100
Për të sqaruar kërkesat e punës së një punonjësi	100	0	100
Identifikimin e barrierave për performancën	100	0	100
Strategjitë motivuese.	100	0	100
Kaskada e qëllimeve (qasja nga lartë poshtë)	100	0	100
Duke i mundësuar punonjësit të shoh se si puna e tij kontribuon në objektivat e përgjithshme të organizatës nëpërmjet ndërveprimeve të shpeshta.	78	22	100
Krahasimi i performancës së punonjësve me grupet e punës	29	71	100
Kultura organizative	86	14	100
Teknologjia	100	0	100
Kompetenca e punonjësit	100	0	100
Zotimet dhe zotërimet	24	76	100
Qëndrimet	7	93	100
Zotësia	82	18	100

Tabela 8. Arsyet që keni sistem të menaxhimit të performancës në organizatën tuaj

Si janë të lidhura objektivat individuale, ekipore dhe organizative brenda organizatës? Përgjigjet për këtë pyetje janë: Alternativa - Duke i mundësuar punonjësit të shoh se si puna e tij kontribuon në objektivat e përgjithshme të organizatës nëpërmjet ndërveprimeve të shpeshta ka aprovimin e 78% të menaxherëve ndërkohë që pjesa tjetër prej 22% nuk e konsideron këtë fakt.

Krahasimi i performancës së punonjësve me grupet e punës ka marrë dakortësinë e një numri i të vogël menaxherësh duke u llogaritur vetëm 29% duke treguar se ky nuk është një element jo shumë i rëndësoshëm sipas gjykit të tyre për faktin se performanca dhe objektivat lidhen kryesisht me punën individuale dhe më pak me punën në grup. Ndërkohë që dakortësia maksimale është deklaruar me faktin se qëllimet janë të lidhura ngushtë nga lart - poshtë, pra nga menaxhmenti deri në nivelin ekzekutiv (Tabela 9).

Alternativat	Po	Jo	Total%
Kaskada e qëllimeve (qasja nga lartë poshtë)	100	0	100
Duke i mundur punonjësit të shoh se si puna e tij kontribuon në objektivat e përgjithshme të organizatës nëpërmjet ndërveprimeve të shpeshta.	78	22	100
Krahasimi i performancës së punonjësve me grupet e punës	29	71	100

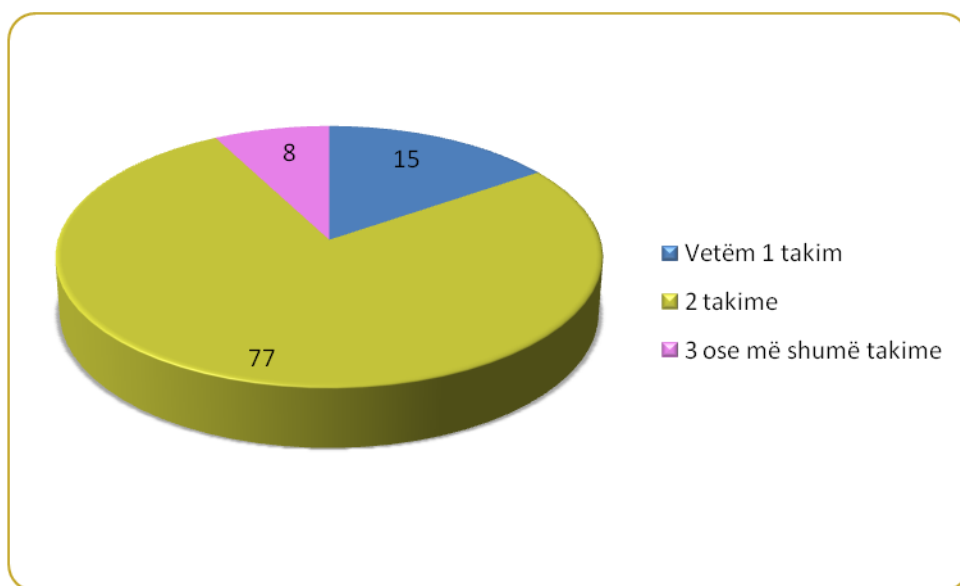
Tabela 9. Si janë të lidhura objektivat individuale, ekipore dhe organizative brenda organizatës?

Pyetjes - Cilat nga opsionet e mëposhtme janë përcaktuese për ecurinë e punës në organizatën tuaj? Menaxherët e organizatave i janë përgjigjur kështu: Faktori teknologji dhe kompetencat e punonjësve kanë marrë dakortësinë absolute të menaxherëve, ndërkohë që kultura organizative pranohet si element i shtuar nga një shumicë e konsiderueshme e përfaqësuar nga 86% dhe vetëm për 14% të menaxherëve kjo nuk konsiderohet si faktor përcaktues për ecurinë e punës në organizatë. Nga ana tjetër zotësia në punë konsiderohet shumë e rëndësishme duke pajtuar në mendim shumicën e tyre përfaqësuar nga 82% të totalit të menaxherëve. Nga ana tjetër zotimet dhe zotërimet dhe qëndrimet janë konsideruar më ka të rëndësishme respektivisht nga 76% dhe 93% e tyre (Tabela 10).

Alternativat	Po	Jo	Total%
Kultura organizative	86	14	100
Teknologjia	100	0	100
Kompetenca e punonjësit	100	0	100
Zotimet dhe zotërimet	24	76	100
Qëndrimet	7	93	100
Zotësi	82	18	100

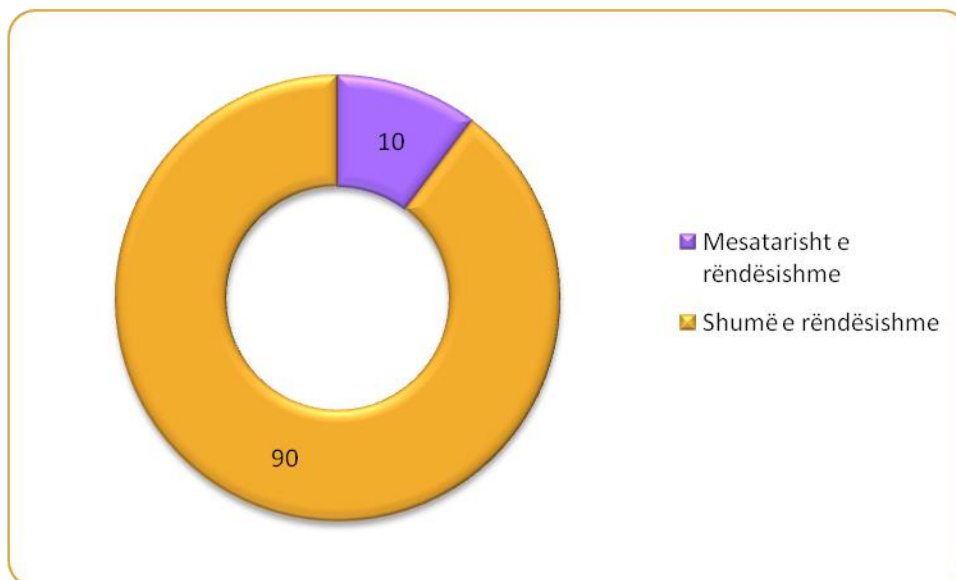
Tabela 10 Cilat nga opsionet e mëposhtme janë përcaktuese për ecurinë e punës në organizatën tuaj?

Element shumë i rëndësishëm në procesin e menaxhimit të performancës së një organizate janë edhe takimet e menaxhmentit për të shqyrtuar dhe diskutuar mbi këtë çështje. Kështu pyetjes se sa takime janë planifikuar në një vit për të diskutuar performancën e punonjësve, menaxherët i kanë dhënë këtë përgjigje: 77% janë shprehur se zhvillojnë 2 takime në vit për të diskutuar për këtë çështje, pra 6 gjashtë muaj, ndërkohë që 15% të tjerë mjaftohen vetëm me 1 takim vjetor. Pjesa tjetër edhe pse e përfaqësuar vetëm nga 8% e tyre pranojnë se takimet e tyre lidhur me performancë e punonjësve i bëjnë ata të mblidhen 3 herë apo edhe më shumë gjatë një viti (Grafiku 8).



Grafiku 8. Sa takime janë planifikuar në një vit për të diskutuar performancën e punonjësve?

Analiza e punës gjatë procesit ditor të saj konsiderohet shumë e rëndësishme nga 90% e tyre madje vlerësimet e punës kryhen çdo vit sipas 85% të tyre dhe mesatarisht e rëndësishme nga pjesa tjetër përfaqësuar nga 10% të tjerë. Nga ana tjetër 15% e menaxherëve të këtyre organizatave janë shprehur se vlerësimet e punës kryehn çdo 6 muaj. (Grafiku 9).



Grafiku 9. Sa e rëndësishme është analiza e punës tuaj gjatë procesit të punës?

Trajnimi është konsideruar një instrument shumë i dobishëm në procesin e punës, pasi zhvillimi teknologjik apo edhe zhvillimi i procesit menaxherial në tërësinë e vet sjell domosdoshmëri për përditësim të njohurive dhe aftësive teknike të punonjësve prandaj fakti se organizata zhvillon programe trajnimi për punonjësit e saj është dakortësuar nga të gjithë menaxherët e pyetur. Madje duke vijuar më tej me mekanizmat e përcaktimit të nevojave për trajnim gjithashtu të gjithë menaxherët deklarojnë se ky process realizohet përmes një mekanizmi formal të vlerësimit të performancës së punonjësve të tyre, madje njohuritë dhe aftësitë e reja përcillen dhe transmetohen tek punonjësit periodikisht për të punuar me efektivet në grup.

Nga ana tjetër ata dakortësojnë totalisht se, nevojat për trajnim identifikohen realisht, janë të dobishme dhe bazohen në strategjinë e biznesit të organizatës.

Duke vijuar me vlerësimin e performancës së punonjësve 79% e menaxherëve të pyetur shprehen se janë plotësisht dakort me faktin se, performanca e punonjësve matet në bazë të rezultateve objektive të llogaritshme dhe po kaq gjithashtu paktohen plotësisht edhe me faktin tjetër se procesi i vlerësimit ka një ndikim të fortë në sjelljen individuale dhe ekipore. Nga ana tjetër, palturshmëri të lartë kanë edhe elementët e tjerë si, besimi i punonjësve në procesin e vlerësimit, apo vlerësimi vlej si rezultat i matjes së punës, trajnimeve etj, respektivisht me 85%

dhe 81% të tyre, madje fakti se, objektivat e procesit të vlerësimit janë të qarta për të gjithë punonjësit gjithashtu ka marrë dakortësinë absolute të 86% të tyre (Tabela 11).

Alternativat	Dakord	Plotësisht dakord	Total
Performanca e punonjësve matet në bazë të rezultateve objektive të llogaritshme.	21	79	100
Punonjësit kanë besim në procesin e vlerësimit të performancës.	15	85	100
Procesi i vlerësimit ka një ndikim të fortë në sjelljen individuale dhe ekipore.	21	79	100
Të dhënat e vlerësimit shfrytëzohen për marrjen e vendimeve të tilla si rotacioni në punë, trajnime dhe kompensim.	19	81	100
Objektivat e procesit të vlerësimit janë të qarta për të gjithë punonjësit.	14	86	100

Tabela 11 Vlerësimi i performancës

Sa i takon vlerësimit të procesit të karrierës faktit se, punonjësit në ndërmarrje e kanë rrugën e qartë të zhvillimit të karrierës së tyre ka marrë dakortësinë e vetëm 45% të menaxherëve ndërkohë që 41% të tjerë kanë preferuar të jenë neutral në përgjigje dhe vetëm një pjesë e vogël e tyre prej 14% e pranojnë dakortësinë e padiskutueshme të këtij fakti. Nga ana tjetër ideja se, Aspiratat e punëtorit për karrierë brenda organizatës janë të njohura nga Menaxhmenti ka dakortësuar 67% ku 21% e tyre e pranojnë pa diskutim në një kohë që faktit tjetër se, të punësuarit në organizatën tonë kanë më shumë se një pozicion të mundshëm për promovimin e tyre i janë përgjigjur pjesërisht dakort një numër i konsiderueshëm i menaxherëve prej 77% gjë që tregon se ky element vlen për t'u përmirësuar në të ardhmen. Ideja se, organizata mbështet planet për karrierën dhe zhvillimin e punonjësve pranohet vetëm nga 17% e tyre nërkohë që pjesa më e madhe prej 59% nuk janë shprehur duke qëndruar neutral dhe 23% të tjerë pajtohen pjesërisht me faktin. Ndërmarrja preferon një punonjës të brendshëm sa herë që ekziston një vend i lire, ka dakortësuar në mendim 48% të menaxherëve dhe kjo për arsye se punonjësve i brendshëm ka më shumë eksperiencë në punë, është trajnuar dhe përgjithësisht ka rrisht në proceset e punës etj. Kjo metodë ndiqet pothuaj kudo sin ë organizatat private por edhe në administratën publike, si në organizatat e mëdha por edhe në ato të vogla gjithashtu. Ndërkaq 12% e tyre e pranojnë këtë fakt pjesërisht dhe pjesa tjetër ka qëndruar neutrale (Tabela 12).

Alternativat	Pjesërisht dakord	Neutral	Dakord	Plotësisht dakord	Total%
Punonjësit në ndërmarrje e kanë rrugën e qartë të zhvillimit të karrierës së tyre.	0	41	45	14	100
Aspiratat e punëtorit për karrierë brenda organizatës janë të njohura nga Menaxhmenti.	0	34	46	21	100
Të punësuarit në organizatën tonë kanë më shumë se një pozicion të mundshëm për promovimin e tyre.	77	23	0	0	100
Ndërmarrja mbështet planet për karrierën dhe zhvillimin e punonjësve.	23	59	17	0	100
Ndërmarrja preferon një punonjës të brendshëm sa herë që ekziston një vend i lirë.	12	39	48	0	100

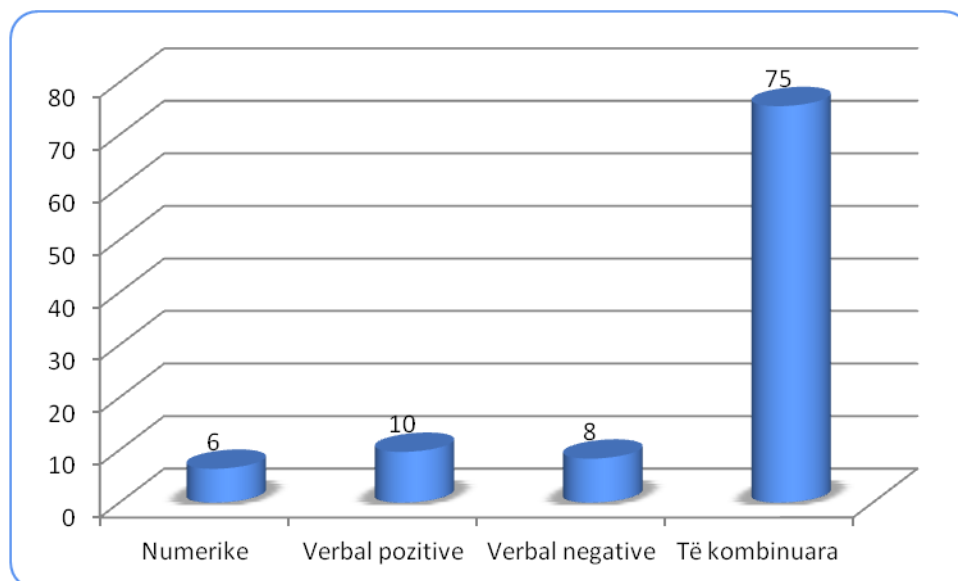
Tabela 12 Vlerësimi i karrierës

Lidhur me procesin e përzgjedhjes apo selektimit të punonjësve vërehet se për faktin se sistemet e seleksionimit për punësim në organizatën janë shumë shkencore dhe rigoroz apo se në procesin e përzgjedhjes së punonjësve të rinj marrin pjesë kryesisht menaxherët e linjës dhe menaxherët e burimeve njerëzore pranohet dhe dakortësohet madje plotësisht nga të gjithë nivelet e menaxherëve të pyetur, ndërsa lidhur me idenë se në organizatë përdoren testet e vlefshme dhe të standardizuara kur nevojiten në procesin e përzgjedhjes shumica e tyre me 70% nuk kanë preferuar të japin përgjigje konkrete ndërkohë që është pranuar apo dakortësuar vetëm nga 30% e tyre. Kjo tregon se procesi fillestar aty ky është pika e nisjes së gjithë punës pra selektimi i punonjësve kërkon më shumë vëmendje dhe teknika specifike me qëllim që punonjësvit i përzgjedhur të jetë eficient dhe i përgjegjshëm në punë (Tabela 13).

Alternativat	Neutral	Dakord	Plotësisht dakord	Total%
Sistemet e seleksionimit për punësim në organizatën tonë janë shumë shkencore dhe rigorozë.	0	34	66	100
Në organizatën tonë, marrin pjesë në përzgjedhje menaxherët e linjës dhe menaxherët e burimeve njerëzore.	0	80	20	100
Në organizatën tonë përdoren testet e vlefshme dhe të standardizuara kur nevojiten në procesin e përzgjedhjes.	70	30	0	100

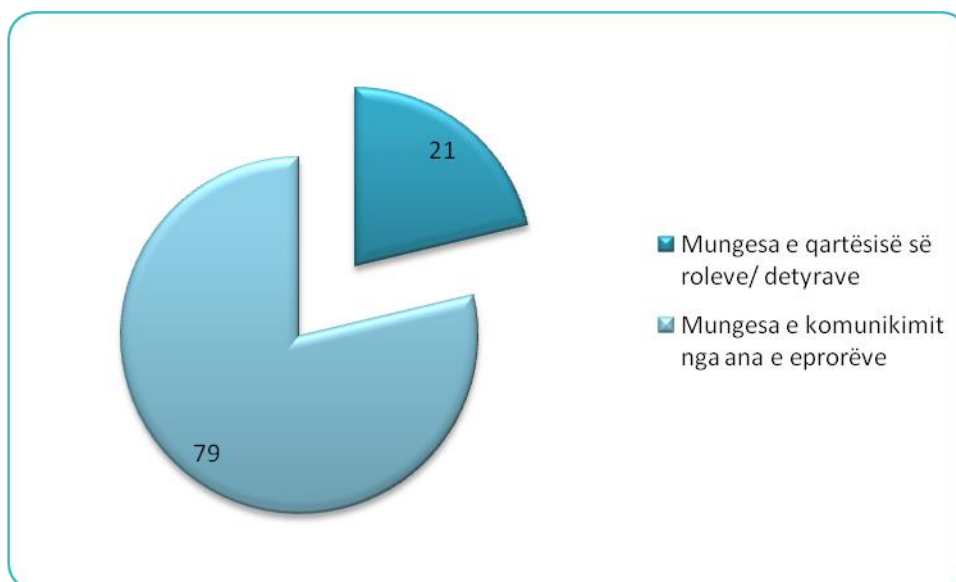
Tabela 13. Përzgjedhja

Pyetjes - A bëni vlerësime të drejtpërdrejta të performancës së punonjësve tuaj? Të gjithë menaxherët pa përjashtim i janë përgjigjur pozitivisht duke deklaruar se në organizatat e tyre kryejnë vlerësime dhe në mënyrë të drejtpërdrejtë duke vlerësuar me 75% të përgjigjeve se vlerësimet e kombinuara verbale, numerike etj janë vlerësimet më të përdorura për vlerësimin e performancës. Ndërkohë 10% kanë pranuar se janë vlerësimet verbale pozitive më të përhapura në organizatën e tyre dhe pjesa tjetër respektivisht me 8% dhe 6% i referohen vlerësimeve numerike dhe vlerësimeve verbale negative, madje dokumnetacioni i këtij vlerësimi është pjesë e departamentit të burimeve njerëzore si një kopetencë kjo e padiskutueshme dhe e zbatueshme nga të gjitha organizatat e mara në studim dhe jo vetëm (Grafiku 10).



Grafiku 10. Metodat e vlerësimeve

Nga ana tjetër vlerësimi i performancës kryhet jo vetëm për punonjësit e organizatave por edhe për nivelin e menaxherëve, kjo konfirmohet nga fakti se të gjithë menaxherët e intervistuar pavarësisht nivelit të tyre drejtues në organizatë e kanë pranuar këtë fakt. Kjo gjithashtu është një reflektim shumë pozitiv pasi jo vetëm pjesa teknike dhe operacionale ka rëndësinë e vet të matet në performancë por edhe menaxhmenti i kompanisë që i drejton dhe i udhëheq ata në të gjitha proceset Brenda dhe jashtë organizatës. Duke vijuar më tej për të renditur shkaqet e dështimit të procesit të menaxhimit të performancës shumica e tyre me 79% rendition mungesën e komunikimit nga ana e eprorëve dhe pjesa tjetër me 21% i referohet mungesës së qartësisë së ndarjes së detyrave të cilat mbeten problem të vazhdueshme si rrjedhim i disa faktorëve si ndryshimi i menaxherëve, vizioni jo i qartë i tyre etj (Grafiku 11).



Grafiku 11 Shkaqet e dështimit të procesit të menaxhimit të performanc

Të pyetur se - Çfarë mendoni se duhet përmirësuar në të ardhmen në lidhje me menaxhimin e performancës së burimeve njerëzore? Disa nga sugjerimet e tyre janë si më poshtë, madje të gjitha këto sugjerime janë drejta dhe duhen përmirësuar dhe avancuar gjithnjë dhe sa më shpejt me qëllim përmirësimin e procesit të menaxhimit të performancës dhe si rrjedhim dhe të suksesit të vetë organizatave.

Analiza e vazhdueshme
Informimi

Kompetencat ne pune te punonjesve
Komunikimi
Kontrolli
Motivim i vazhdueshem
Ristrukturimi i vazhdueshem i procesit
Shtimi i trajnimeve
Transparenca
Zhvillimi i karrierës

Tabela 14 Çfarë mendoni se duhet përmirësuar në të ardhmen në lidhje me menaxhimin e performancës së burimeve njerëzore?

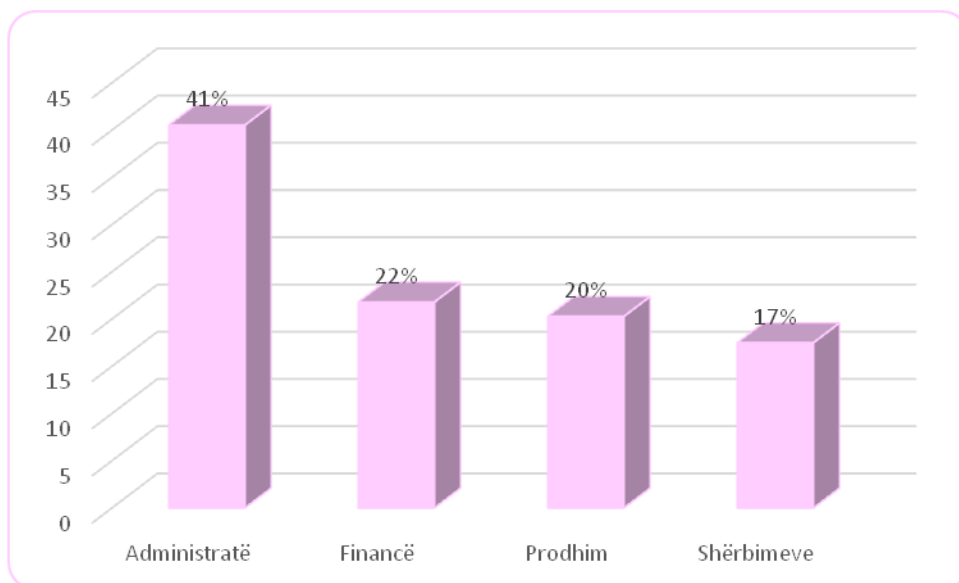
5.1.2. Analiza e pyetsorëve: Punonjësit

Në këtë studim kanë marrë pjesë 395 punonjës sipas shpërndarjes së mëposhtme, nga ku vihet re se kompania Devolli corporation ka përfaqësimin më të madh me 26% të numrit të përgjithshëm të punonjësve të intervistuar, e ndjekur nga PTK me 17% dhe Dukagjini corporation dhe Viva Fresh me nga 13% secili. Gjithashtu në studim kanë marrë pjesë edhe organizatat të tjera po aq të rëndësishme dhe të mëdha që kanë peshë po aq të rëndësishme në ekonominë e Kosovës si Bibita, Birra Peja Elkos, Inerex dhe KEDS duke patur një përfaqësim në kampion nga 3% deri në 9% (Tabela 15).

Organizatave	Përqindja
Bibita	9%
Birra Peja	7%
Devolli corporation	26%
Dukagjini Corporation	13%
Elkos	6%
Interex	3%
KEDS	3%
KOSTT	4%
PTK	17%
Viva Fresh	13%
Total%	100%

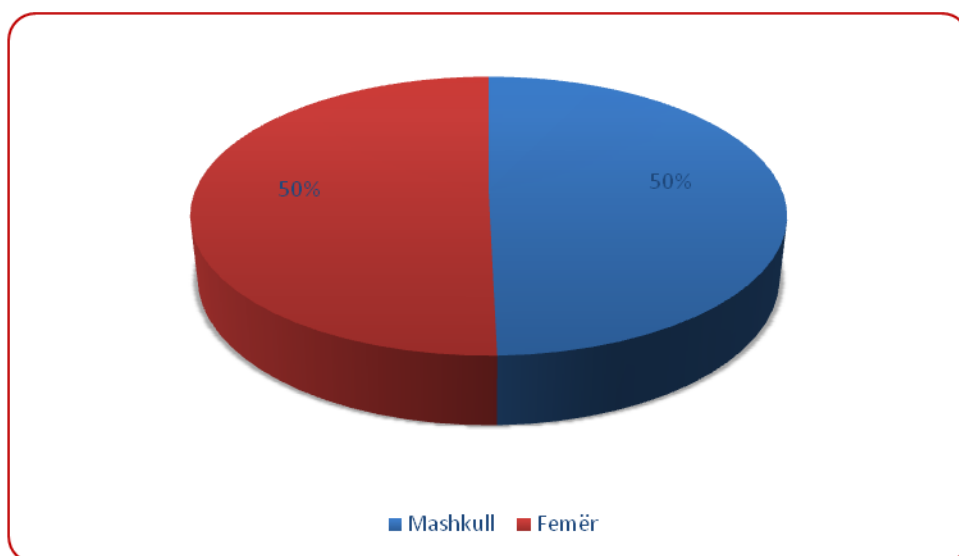
Tabela 15. Shpërndarja sipas organizatave

Shumica e punonjësve të intervistuar me 41% janë punonjës që punojnë në administratë, 22% të tjerë i takojnë sektorit të financës dhe pjesa tjetër ndahet midis sektorëve të prodhimit dhe sektorit të shërbimeve respektivisht me 20% dhe 17% (Grafiku 12).



Grafiku 12 Shpërndarja sipas departamenteve të oeganzatave

Sa i takon përfaqësimit gjinor ndarja është e barabartë 50% janë femra dhe 50% meshkuj, gjë që tregon një trend pozitiv në përfaqësimin e femrave në secilin departament të organizatave (Grafiku 13).



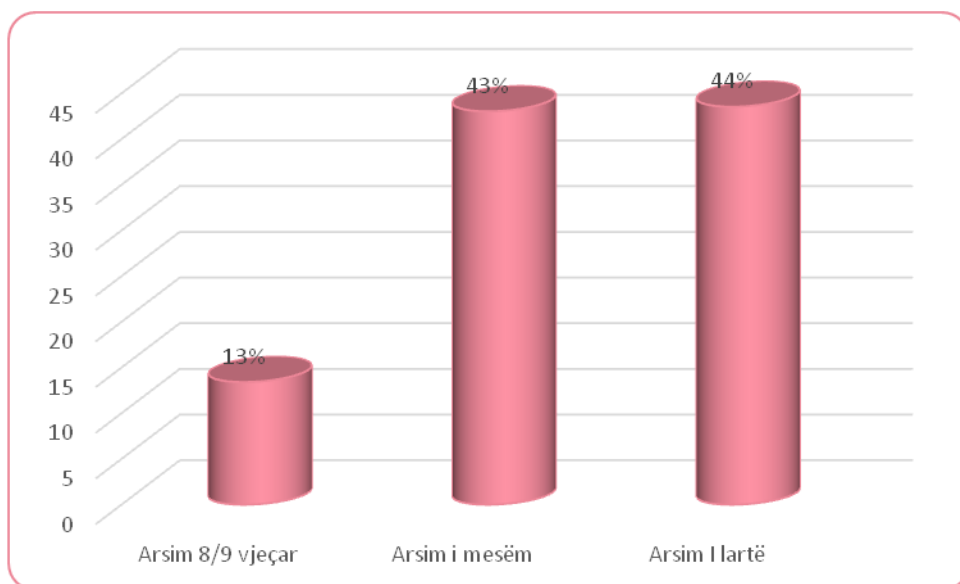
Grafiku 13 Gjinia

Lidhur me statistikën përshkuese sa i takon moshës së tyre vërehet se për këtë kampion shihet se mosha mesatare e tyre është 39 vjeç, ndërsa ajo minimale dhe maksimale varrojnë nga 20 vjeç deri në 65 vjeç (Tabela 16).

	Numri	Minimumi	Maksimumi	Mosha mesatare	Devijimi standart
Mosha	395	20	65	39	12

Tabela 16. Statistika përshkuese të moshës

Sa i takon nivelit arsimor të tyre të dhënat tregojnë se një pjesë e konsiderueshme e tyre përfaqësohet nga 44% kanë arsim të lartë, të ndjekur nga 43% të tjerë me arsim të mesëm dhe pjesa tjetër vetëm 13% kanë arsim më të ulët 8/9 vjeçar (Grafiku 14).



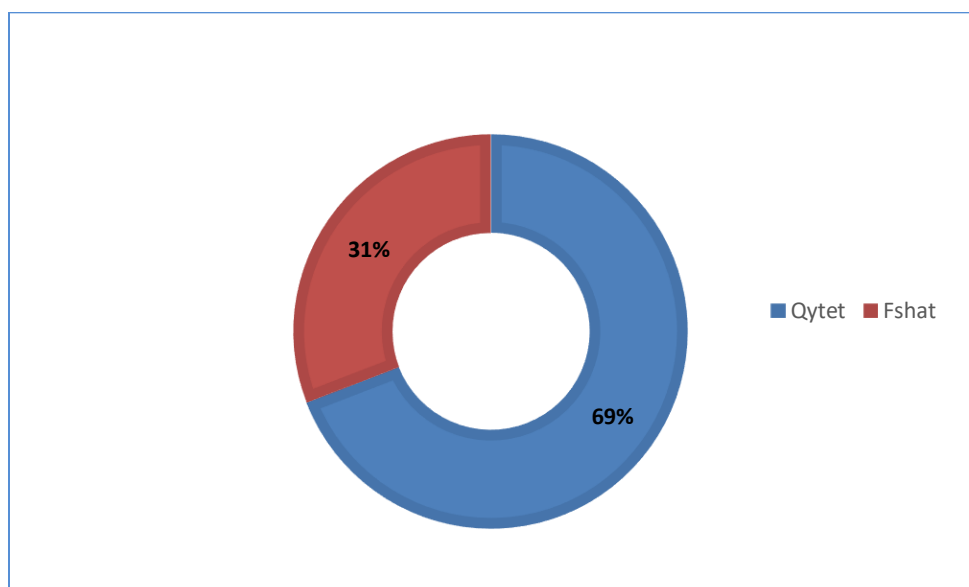
Grafiku 14 Shpërndarja sipas nivelit arsimor

Eksperienca në punë gjykohet se është një element domethënës jo vetëm në lidhje me menaxhimin por edhe me punët operationale gjithashtu. Kështu, të pyetur në lidhje me eksperiencën që këta punonjës kanë në pozicionin aktual të punës vërehet se eksperienca mesatare e tyre është 3 vite, ajo minimale 1 vit dhe maksimale 6 vjet. Pra pothuaj punonjësit janë relativisht të rinj në këto kompani (Tabela 17).

	Numri	Minimumi	Maksimumi	Vjetërsia mesatare	Devijimi standart
Vjetësia në këtë pozicion pune	395	1	6	3	1,3

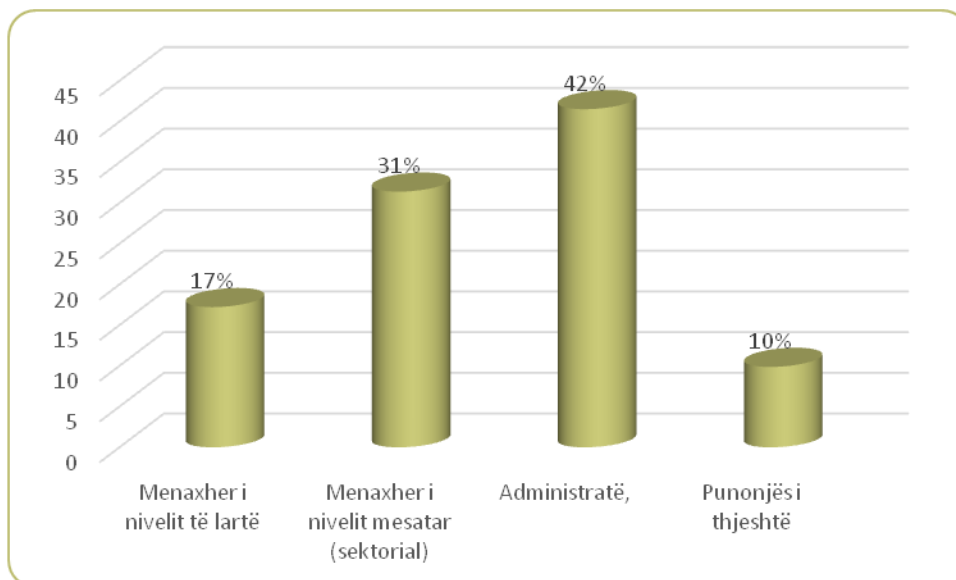
Tabela 17. Statistika përshkruese të vjetërsisë në këtë pozicion pune

Sa i takon vendbanimit të tyre vërehet se një pjesë e konsiderueshme e tyre me 69% banojnë në qytet dhe pjesa tjetër me 31% në fshat (Grafiku 15). Madje 44% e tyre janë kryesisht punonjës terreni, ndërsa 43% punojnë në një zyrë lokale të organizatës. Pjesa tjetër prej 13% punojnë zyrat qendrore të organizatës dhe kryesisht në administratë.



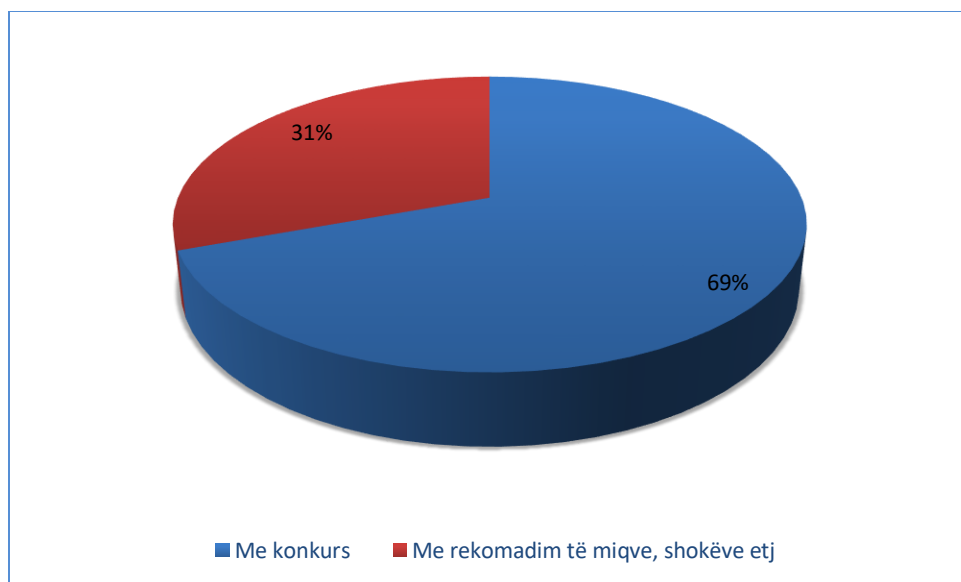
Grafiku 15 Vendbanimi

Informacioni në lidhje me pozicionin e të intervistuarve në organizatë tregon se 42% e tyre janë punonjës administrate, 31% të tjerë janë menaxher të nivel mesatar. Pjesa tjetër respektivisht me 17% dhe 10% ndahen midis menaxherëve të nivelit të larë dhe punonjësve të thjeshtë. Duhet theksuar se organizatat e zgjedhura janë të gjitha organizata të mëdha me një numër mbi 100 punëtorë (Grafiku 16).



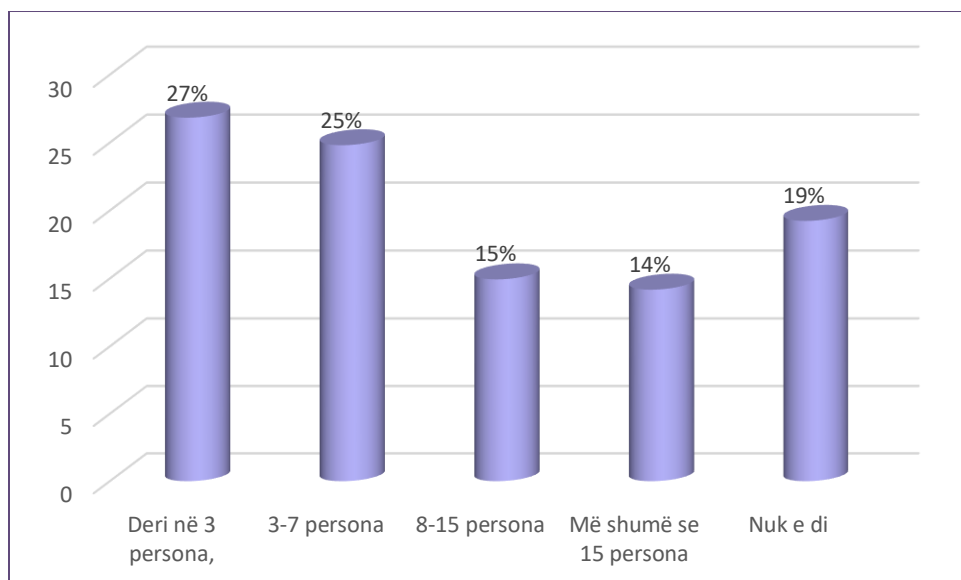
Grafiku 16 Cili është pozicioni juaj në organizata?

Rekrutimi i punonjësve të ri është një proces shumë i rëndësishëm për çdo organizatë duke gjykuar se kjo shërben si nisje e procesit të ri për çdo punonjës. Kështu pyetjes se cila ka qenë mënyra e rekrutimit tuaj në organizatën ku ju punoni aktualisht, shumica e tyre me 69% kanë deklaruar se kanë ardhur në këtë pozicion pune me konkurs, ndërsa pjesa tjetër me 31% nëpërmjet rekomandimeve të miqve apo shokëve (Grafiku 17). Nga ana tjetër ata deklarojnë gjithashtu se për një pjesë të konsiderueshme të tyre përfaqësuar me 63% ata kanë fituar direkt kontrata pune duke filluar nga 1 vit deri në disa vite. Ndërsa pjesa tjetër prej 37% kanë deklaruar se fillimisht kanë qënë në periudhë prove. Madje 24 prej punonjësve që kanë qënë në periudhë prove kanë pranuar se kanë kryer trajnime gjatë kësaj periudhe, ndërsa pjesa tjetër prej 13% e punonjësve në periudhë prove janë shprehur se nuk kanë kryer trajnime apo përgatitje profesionale gjatë kësaj periudhe.



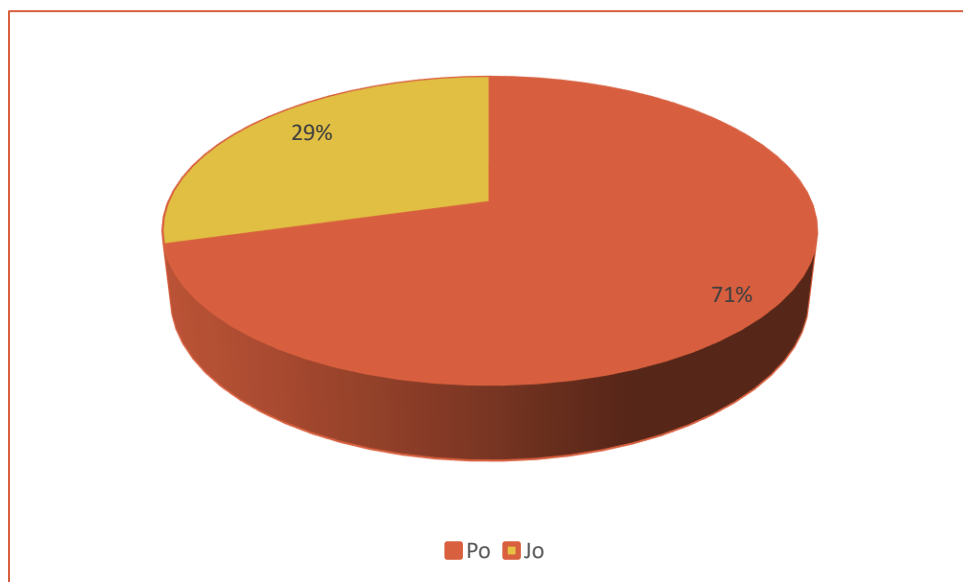
Grafiku 17 Mënyra e rekrutimit

Gjatë kohës së rekrutimit të anketuarit shprehen se për pozicionin aktual të tyre ka patur pa diskutim edhe kandidatë të tjerë. Kështu 27% e tyre shprehen se për pozicionin e tyre ka patur deri në 3 kandidatë, ndërsa për 25% të tjerë numri i tyre ka varjuar nga 3-7 kandidatë. Por nga ana tjetër nuk përjashtohen edhe faktet e 15% të tjerëve se numri i tyre ka qënë edhe më i madh deri në 15 apo më shumë persona (Grafiku 18).



Grafiku 18. numri i kandidatëve për çdo pozicion pune

Të pyetur nëse ka patur rritje rroge gjatë kohës së punësimit 71% e tyre janë shprehur se kanë patur rritje rroge gjatë periudhës së punësimit (Grafiku 19), madje 42% e atyre që kanë patur rritje rroge kanë qënë punonjës administrate, 33% menaxherë të nivelit të mesëm dhe 17% menaxherë të nivelit të lartë. Nga ana tjetër rritje rroge kanë deklaruar se kanë patur edhe 9% të punonjësve të tjerë. (Tabela 1 në ANEKS).



Grafiku 19 A ka patur rritje rroge gjatë kohës së punësimit?

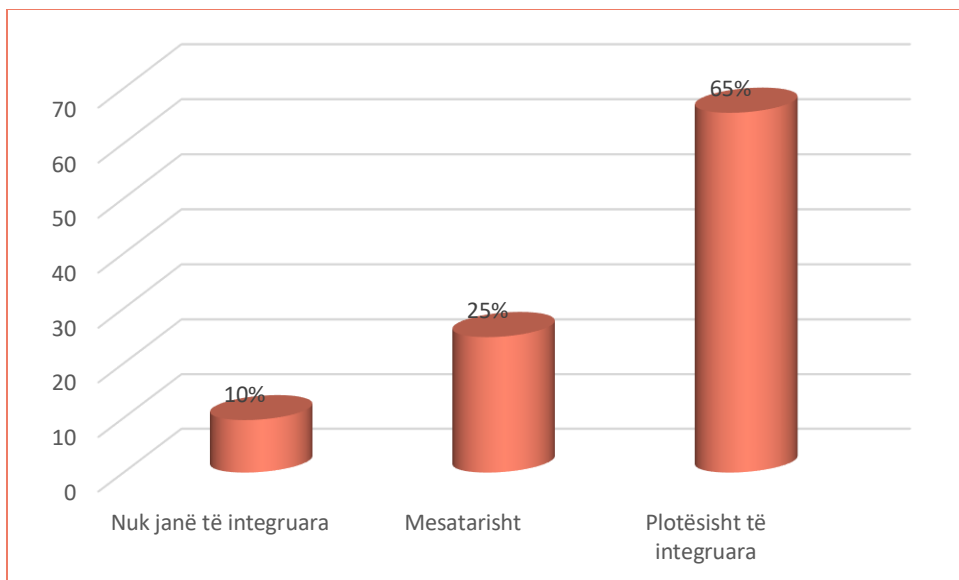
Procesi i selektimi apo përzgjedhejs së punonjësve është gjithashtu një komponent i rëndësishëm prandaj të pyetur për dakrtësinë apo jo për alternativat e mëposhtme përgjigjet e tyre janë si vijon: 91% e tyre shprehen se janë dakord madje edhe plotësisht dakort me faktin se në kompanitë e tyre sistemet e seleksionimit për punësim e punonjësve të ri janë shumë shkencore dhe rigorozë. Nga ana tjetër 84% gjithashtu kanë dakortësuar edhe me faktin tjetër se kompani përdor teste të vlefshme dhe të standardizuara në rastet kur nevojiten në procesin e përzgjedhjes në një kohë që 10% të tjerë e pranojnë këtë fakt pjesërisht apo nuk pajtohen aspak. Fakti se, procesi i përzgjedhjes përzgjedh ata kandidatë që kanë njohuritë e duhura si dhe shkathtësitë dhe qëndrimet ka dakortësuar 81% dhe për 14% të tjerë ky fakt nuk pranohet aspak si i vërtetë ose në rastin më të mirë pranohet pjesërisht. Ndërkaq 73% kanë shprehur dakortësinë e tyre për faktin se në këtë proces përzgjedhje marrin pjesë kryesisht menaxherët e linjës dhe punonjësve të burimeve njerëzore gjithashtu ashtu sikundër duhet të jetë përgjithësisht. 14% të

tjerë kanë preferuar të qëndrojnë neutralë dhe pjesa tjetër prej sërish prej 14% e pranojnë pjesërisht ose aspak (Tabela 18).

Alternativat	Aspak dakord	Pjesërisht dakord	Mesatarisht	Dakord	Plotësisht dakord	Total
Sistemet e seleksionimit për punësim në organizatën tonë janë shumë shkencore dhe rigorozë.	0	0	9	45	46	100
Në organizatën tonë, marrin pjesë në përzgjedhje menaxherët e linjës dhe menaxherët e burimeve njerëzore.	1	13	14	24	49	100
Në organizatën tonë përdoren testet e vlefshme dhe të standardizuara kur nevojiten në procesin e përzgjedhjes.	3	7	6	38	46	100
Procesi i përzgjedhjes në organizatën tonë përzgjedh ata kandidat që kanë njohuritë e duhura si dhe shkathhtësitë dhe qëndrimet.	3	11	5	34	47	100

Tabela 18. Vlerësimi për procesin e përzgjedhjes (në %)

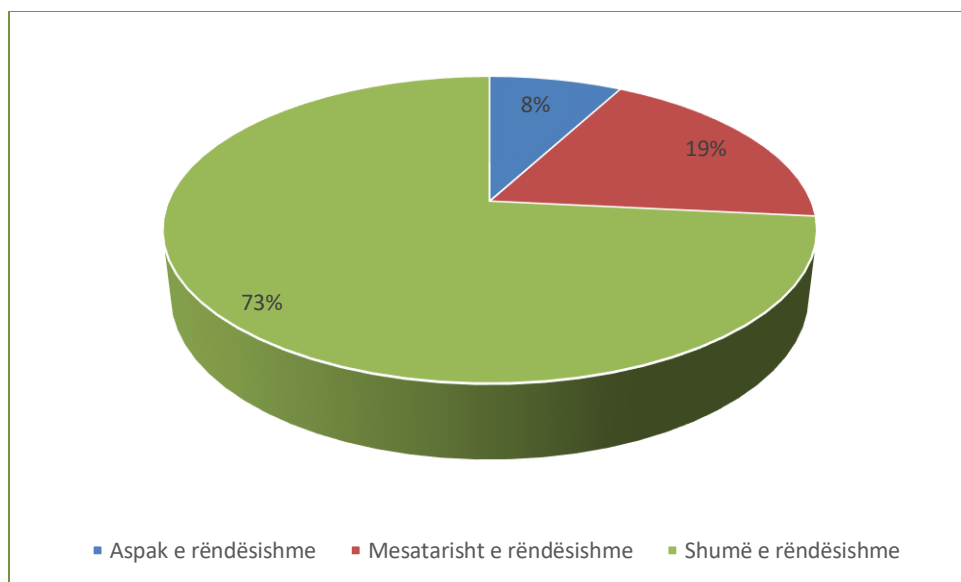
Pyetjes se, sa mirë janë të integruara me njëra-tjetrën komponentët e procesit të menaxhimit të performancës (planifikimi dhe vlerësimi i performancës; zhvillimin dhe planifikimin e karrierës, Feedback, Coaching, trajnimi dhe zhvillimi, dhe përfitimet materiale)? Shumica e tyre me 65% i janë përgjigjur se këto komponentë të procesit të menaxhimit të performancës janë plotësisht të ineguara në organizatat e tyre. Ndërkohë $\frac{1}{4}$ e punonjësve të intervistuar se ky integrim i gjithë komponentëve në tërësi ende është në nivel mesatar dhe vetëm 10% e kanë pranuar se këto elementë nuk janë aspak të inegruar me njëri-tjetrin për të patur një sistem të qëndrueshëm të menaxhimit të performancës dhe të gjithë procesit të punës dhe padyshim të suksesit të këtyre organizatave (Grafiku 20).



Grafiku 20. Vlerësimi për komponentët e menaxhimit të performancës

Pyetjeve se sa e rëndësishme është analiza e punës tuaj gjatë procesit të punës dhe sa shpesh kryhet ajo në kopmani gjatë 1 viti, të intervistuarit i janë përgjigjur sim ë poshtë: për 73% të tyre analiza e punë ose e njohur ndryshe si job analyse konsiderohet si shumë e rëndësishme, kryesisht nga punonjësve të administratës me 41%, e ndjekur nga menaxherët e nivelit të mesëm me 32%, ndërkaq vetëm 17% e menaxherëve të nivelit të lartë e konfirmojnë rëndësinë e këtij procesi. (Tabela 2 në ANEKS). Për 19% të tjerë analiza e punës konsiderohet ende 8parëndësishme në procesin e punës, e konfirmaur kjo më së shumti nga 19% - 32% e secilës kategori e punonjësve (Grafiku 21).

Nga ana tjetër 82% e tyre shprehen se kjo analizë kryeht kryesisht për çdo vit, por ka edhe organizata të tjera që një analizë të tillë pune e realizojnë çdo 9 muaj apo 2 herë në vit respektivisht e shprehur nga 16% dhe 2% e tyre.



Grafiku 21. Sa e rëndësishme është analiza e punës tuaj gjatë procesit të punë?

Vlerësimi i procesit të menaxhimit të performancës në tërësinë e vet konsiderohet i rëndësishëm jo vetëm nga menaxhmenti i organizatave por edhe nga vetë punonjësit në tërësi të të gjitha niveleve pasi ata janë pjesë përbërëse e këtij procesi. Kështu, Planifikimi i Performancës/ vendosja e qëllimeve ka bërë që 90% e tyre të shprehen se janë të kënaqur dhe plotësisht të kënaqur, nga ana tjetër edhe zhvillimi i lidërsipit është vlerësuar me një vlerë kënaqësie të lartë me 95% të përgjigjeve totale. Po ashtu trajnimi dhe mentorimi i tyre sigurisht që kanë reflektuar kënaqësi të padiskutueshme në radhët e tyre respektivisht 95% dhe 92% gjë që tregon se këto elementë janë konsideruar të padiskutueshëm në procesin e menaxhimit të procesit të performancës. Disiplina në punë ka gjithashtu një konsideratë të rëndësishme të shprehur nga përgjigjet e 96% të tyre ashtu sikurse 93% të tjerë që shprehur kënaqësinë e tyre lidhur me planifikimin e zhvillimit. Nga ana tjetër feedback-u 360 shkallë në organizatat e tyre ka bërë që 8% e tyre të jenë të pakëqaur dhe 2% të tjerë. Nuk kanë munguar edhe vlerësimi i një kënaqësie mesatare me vlera nga 1%-9% (Tabela 19).

Alternativat	Shumë i/e pa kënaqur	I/e pa kënaqur	Mesatar	I kënaqur	Plotësisht i kënaqur	Total
Planifikimi i Performancës / vendosja e qëllimeve	0	3	6	19	71	100
Vlerësimi i performancës	1	3	8	19	69	100

Planifikimi i zhvillimit	2	2	3	17	76	100
Feedback 360-shkallë (i plotë)	2	8	5	18	67	100
Feedback informal	2	5	9	21	64	100
Coaching dhe / ose Mentoring	2	3	2	20	72	100
Trajnimi	1	2	2	12	83	100
Zhvillimi i lidhshpimit	0	3	2	14	81	100
Shpërblime	0	0	1	10	89	100
Disiplina në punë	1	1	2	32	64	100
Procesi i menaxhimit të performancës në tërësi	0	3	4	20	73	100

Tabla 19 Vlerësimi për procesin e menaxhimit të performancës (në %)

Pyetjes se secili nga punonjësit mund të diskutojë çështjet e tyre që lidhen me eprorët e tyre ka marrë dakortësinë totale të gjithë punonjësve të intervistuar, duke treguar se komunikimi nuk mungon dhe sjell produktivitet në procesin e punës madje njëllor është perceptimi edhe në lidhje me sigurinë e tyre në punë gjithashtu. Nga ana tjetër njohuritë, aftësitë apo edhe shkathëtsia janë konsideruar të rëndësishme dhe të pranuar nga 96% e tyre ashtu sikurse kënaqësia nga puna dhe respekti i menaxhmentit dhe kolegëve ndaj punës së kryer. Nga ana tjetër edhe vlerësimi për aftësinë në kryerjen e punëve gjithashtu ka dakortësuar në total 97% të tyre ndërkohë që 96% e tyre gjithashtu e kanë pranuar se menaxherët e tyre jo vetëm i kontrollojnë për punën e kryer por edhe i dëgjojnë rekomandimet e tyre. 80% e tyre shprehen se puna që bëjë u shpërblehet me pagesë modeste sa për mbulim të shpenzimeve madje 67% e pranojnë se edhe nëse do të shkurtoheshin të ardhurat janë të gatshëm të vazhdojnë përsëri të punojnë në të njëjtën organizatë ashtu sikurse 94% gjithashtu dakortësojnë se nëse ata vazhdojnë të punojnë mirë nuk do të humbasin punën. 17% nuk janë aspak dakort ose pjesërisht dakort me faktin se ju pëlqen puna që kryejnë pasi shprehin kreativitetin e tyre (Tabela 20).

Alternativat	Aspak dakord	Pjesërisht dakord	Mesatarisht	Dakord	Plotësisht dakord	Total
Më pëlqen puna që bëjë sepse më jepet mundësia të shpreh kreativitetin tim	1	16	12	26	45	100

Punën që bëjë më lejohej ta bëjë sipas mënyrës sime.	6	18	16	25	34	100
Mund ta marrë përgjegjësitë e lidhura me punën time sepse nuk ka ndërhyrje apo interferenca.	1	5	7	42	46	100
Unë mund t'i diskutoj çështjet e ndërlidhura me punën time me eprorët e mi.	0	0	0	6	94	100
Mbikqyrësit, menaxherët e mi, i dëgjojnë dhe respektojnë rekomandimet e mia që ndërlidhen me punën time	0	0	4	19	77	100
Unë punoj këtu sepse pagesat ajnë të konsiderueshme.	0	9	8	26	57	100
Puna që bëjë më shpërblehet me pagesë modeste sa për mbulim të shpenzimeve.	0	9	12	23	57	100
Nëse unë do të vazhdoj të punoj mirë nuk do të humb punën.	0	2	4	20	74	100
Nëse unë nuk mund ta përmbush planifikimin e punës, atëherë unë mund të pushohem nga puna.	1	2	9	36	52	100
Unë punoj më mirë kur kam siguri në punë dhe për punën.	0	0	0	0	100	100
Në çdo rast unë mund të ngrihem në punë në çdo moment, si rezultat I	2	11	11	34	42	100

përmbushjes së planeve të punës dhe performacës.						
Më kërkohet që ti zgjeroj nohuritë, aftësitë e mia që të kem performacë më të lartë.	1	7	15	35	42	100
Besoj se kam njohuri, aftësi dhe shkathëtsi të konsiderueshme për të realizuar me sukses punën.	0	2	2	44	52	100
Unë kam zotësi të aftësive të veçanta që nevojiten për të kryer me sukses detyrat që lidhen me punën time.	0	1	2	39	58	100
Në organizatë egziston gjithnjë një mundësi zhvillimi të karrierës.	2	9	18	30	43	100
Puna e tanishme më jep kënaqësi të vazhdueshme, dhe respektohem si rezultati i punës sime.	0	1	3	51	45	100
Punësimin në këtë organizatë do të ua rekomandoja të gjithë miqëve, nëse do të kishte vende të lira pune.	0	2	7	33	58	100
Edhe nëse do të më shkurtroheshin të ardhurat do të vazhdoj përsëri të punoj këtu.	3	12	18	38	29	100

Tabela 20 Vlerësimi i performancës (në %)

Komponenti i trajnimeve gjithashtu ka një rol të padiskutueshëm në procesin e menaxhimit të performancës, si një hallkë jo vetëm e rëndësishme por edhe e domosdoshme e tij

dhe si rrjedhim alternativat e mëposhtme që vlerësojnë këtë komponent kanë vlerësimet si më poshtë: zhvillimi i programeve të gjera të trajnimit në të gjitha aspektet e tij ka dakortësuar 62% dhe 17% të tjerë e pranojnë absolutisht këtë fakt. Nga ana tjetër kryerja e trajnimeve gjatë procesit të punës të kryera çdo vit gjithashtu kanë dakortësinë madje edhe absolute të 76% të punonjësve të intervistuar. Nga ana tjetër fakti se nevojat për trajnim identifikohen përmes një mekanizmi thjesht formal të vlerësimit të performancës ka marrë miratimin 85% të tyre, një shifër kjo e lartë duke treguar se ky është një proces që duhet riparë dhe përmirësuar në të ardhmen me qëllim rritjen e eficiencës në punë. Fakti se njohuritë dhe aftësitë përcillen dhe transmetohen tek punonjësit periodikisht ka treguar se vetëm 36% e tyre janë dakort dhe pjesa tjetër madje më shumë se gjysma e tyre gjykojnë se ky proces është në nivel mesatar ndërsa 11% të tjerë pajtohen pjesërisht. Fakti se nevojat për trajnim janë të dobishme dhe bazohen në strategjinë e organizatës sigurisht që ka dakortësuar 95% të tyre (Tabela 21).

Alternativat	Aspak dakord	Pjesërisht dakord	Mesatarisht	Dakord	Plotësisht dakord	Total
Organizata jonë zhvillon programe të gjera trajnimi për punonjësit e saj në të gjitha aspektet e cilësisë	1	6	15	62	17	100
Punëtorët në çdo punë normalisht do të shkojnë përmes programeve të trajnimit çdo vit	0	4	20	56	20	100
Nevojat për trajnim janë identifikuar përmes një mekanizmi formal të vlerësimit të performancës.	0	3	13	59	26	100
Njohuritë dhe aftësitë e reja përcillen dhe transmetohen tek punonjësit periodikisht për të punuar në ekipe.	0	11	53	35	1	100
Nevojat për trajnim janë të identifikuar realisht, të dobishme dhe bazohen në strategjinë e biznesit të	0	0	5	43	52	100

organizatës.						
--------------	--	--	--	--	--	--

Tabela 21. Vlerësimi për trajnimet (në %)

Procesi i shpëblimit si një instrument gjithashtu i posaçëm dhe motivues për punonjësit duke dakortësuar përgjigjen e 63% të tyre, në një kohë që për 74% procesi aktual i pagave është në përputhje me rregullat dhe legjislacionin në fuqi të Kosovës. Nga ana tjeër kompanitë kanë rregulluar procesin e pagave me performancën e tyre e shprehur kjo dakortësi nga 78% e numrit të përgjithshëm. 13% e punonjësve të kompanive shprehan mesatarisht të kënaqur ndërkohë që 85% e tyre kanë dakortësuar mbi këtë fakt madje absolutisht, madje është edhe konkurues në raport me organizatat e tjera. 14% të tjerë e pranojnë pjesërisht ose aspak këtë fakt. Respektimi i parimit të drejtësisë së brendshme të pagave dhe ndihmave finaciare apo fakti se organizata shpërndan bonuse të diferencuara për të motivuar punonjësit e saj ka dakortësuar respektivisht 80% dhe 85% të tyre në një kohë që 4% dhe 2% të tjerë e kanë pranuar pjesërisht (Tabela 22).

Alternativat	Aspak dakord	Pjesërisht dakord	Mesatarisht	Dakord	Plotësisht dakord	Total
Procesi i pagave në organizatën tonë është motivues	0	12	25	42	21	100
Procesi i pagave është në përputhje me rregullat dhe legjislacionin e vendit	0	5	20	46	28	100
Paga e secilit punonjës të organizatës është e lidhur me performancën e punës së tyre	0	4	18	57	21	100
Punonjësit e organizatës në përgjithësi janë të kënaqur me pagat e tyre	0	2	13	50	35	100
Procesi i pagesave të organizatës tonë është konkurrues në krahasim me organizatat e tjera.	3	11	12	46	28	100
Në biznesin tonë	0	4	16	43	37	100

respektohet parimi i drejtësisë së brendshme të pagave dhe ndihmave finaciare (domethënë, jepet pagë e njëjtë për punën me vlerë të njëjtë)						
Organizata shpërndan bonuse të diferencuara për të motivuar punonjësit e saj.	0	2	13	36	49	100

Tabela 22. Vlerësimi për procesin e shpërblimit (në %)

Vlerësimi i performancës organizative gjithashtu ka marrë vlerësimin e tij duke shprehur dakortësi apo jo të çështjeve që lidhen me to. Kështu referuar gjithë elemntëve të mëposhtëm faktit se, procesi i vlerësimit në organizatën tonë lidhet me rritjen dhe zhvillimin e orientuar ka marrë dakortësinë më të madhe me 94% të përgjigjeve totale, e ndjekur nga fakti se performanca organizative matet në bazë të rezultateve objektive të llogaritshme e cila ka dakortësuar madje plotësisht 88% të tyre ndërkohë që vetëm 6% të tjerë e pranojnë pjesërisht atë. 84% të tjerë bien dakord madje plotësisht me faktin tjetër se, procesi i vlerësimit ka një ndikim të fortë në sjelljen individuale dhe ekipore. Nga ana tjetër faki se, objektivat e procesit të vlerësimit janë të qarta për të gjithë punonjësit. të dhënat e vlerësimit të punonjësve përdoren për marrjen e vendimeve që lidhen me trajnimet, kompensimin e tyre etj, si dhe fakti tjetër se procesi i vlerësimit ka një ndikim të fortë në sjelljen individuale dhe ekipore duke marrë kështu dakortësinë respektive të 84% dhe 82% të tyre. Të dhënat tregojnë se 11% e tyre e pranojnë pjesërisht faktin se atyre u jepen komente lidhur me performancën me baza këshilluese madje po kaq gjithashtu pranojnë pjesërisht edhe faktin tjetër se, punonjësit kanë besim në procesin e vlerësimit të performancës. Së fundmi, të dhënat e vlerësimit të punonjësve përdoren për marrjen e vendimeve që lidhen me trajnimet, kompensimin e tyre etj ka pajtuar në mendim 69% të tyre ndërsa vetëm 9% e pranojnë pjesërisht atë (Tabela 23).

Alternativat	Pjesërisht dakord	Mesatarisht	Dakord	Plotësisht dakord	Total
Përformanca organizative matet në bazë të rezultateve objektive të llogaritshme.	6	6	36	52	100
Procesi i vlerësimit në organizatën tonë është rritja dhe zhvillimi i orientuar.	1	5	45	49	100
Punonjësit i në ndërmarrjen tonë i jepen komente të performancës me bazë dhe këshillime.	11	23	60	7	100
Punonjësit kanë besim në procesin e vlerësimit të performancës.	11	21	41	27	100
Procesi i vlerësimit ka një ndikim të fortë në sjelljen individuale dhe ekipore.	4	13	48	34	100
Të dhënat e vlerësimit shfrytëzohen për marrjen e vendimeve të tilla si rotacioni në punë, trajnime dhe kompensim.	9	23	45	24	100
Objektivat e procesit të vlerësimit janë të qarta për të gjithë punonjësit.	3	14	51	33	100

Tabela 23 Vlerësimi për performancën organizative (në %)

Zhvillimi i karrierës gjithashtu është një instrument i cili motiovon dhe zhvillon kapacitetet e burimeve njerëzore gjithashtu. Kështu alternativën se, ndërmarrja mbështet planet për karrierën dhe zhvillimin e punonjësve e kanë dakortësuar madje plotësisht shumica dërmuese e tyre me 98%, nga ana tjetër edhe mundësia që organizata ju jep punonjësve të saj për promovimin e tyre si dhe integrimet e komponentëve të vlerësimit të performancës apo faktit se punonjësit në ndërmarrjes e kanë rrugën e qartë të zhvillimit të karrierës së tyre gjithashtu kanë marrë dakortësinë respektivisht të 96% dhe 95% të tyre, vlerësime këto të pritëshme pasi janë instrumenta të domosdoshëm dhe shoqërues të zhvillimit të karrierës së punonjësve të një organizate. Nga ana tjetër, fakti se organizatat përgjithësisht preferojnë punonjës të brendshëm sa herë që ekziston një vend i lirë është pranuar disi nga 39% e punonjësve të intervistuar ndërkohë që 26% të tjerë janë shprehur se nuk janë dakort apo e pranojnë këtë fakt vetëm

pjesërisht. Aspiratat e punëtorit për karrierë brenda organizatës janë të njohura nga menaxhmenti gjithashtu ka dakortësuar 93% të tyre duke treguar se ky është një proces i cili është në vëmendje të drejtuesve të organizatave duke vlerësuar pozitivisht edhe faktin tjetër se secili prej punëtorëve ka mundësi të promovohet në më shumë se një pozicion pune. Së fundi fakti se, çdo punonjës është i vetëdijshëm për rrugën e tij / saj të karrierës në organizatë, ka dakortësinë e një numri të vogël të tyre përfaqësuar nga 27% në një kohë që 40% të tjerë ose e pranojnë pjesërisht ose nuk bien aspak dakort me këtë fakt, pjesa tjetër me 33% e pranon disi (Tabela 24).

Alternativat	Aspak dakord	Pjesërisht dakord	Mesatarisht	Dakord	Plotësisht dakord	Total
Punonjësit në ndërmarrjes e kanë rrugën e qartë të zhvillimit të karrierës së tyre.	0	0	5	48	47	100
Aspiratat e punëtorit për karrierë brenda organizatës janë të njohura nga Menaxhmenti.	0	0	6	37	56	100
Të punësuarit në organizatën tonë kanë më shumë se një pozicion të mundshëm për promovimin.	0	3	8	42	48	100
Ndërmarrja mbështet planet për karrierën dhe zhvillimin e punonjësve.	0	0	1	53	45	100
Ndërmarrja preferon një punonjës të brendshëm sa herë që ekziston një vend i lirë.	2	24	39	27	8	100
Çdo punonjës është i vetëdijshëm për rrugën e tij / saj të karrierës në organizatë.	6	34	33	26	1	100
Këto mundësi promovimi si dhe integritet e komponentëve të	0	1	4	50	46	100

vlerësimi të përformacës ndikojnë në sjelljen e punonjësve të kualifikuar dhe kompetent						
--	--	--	--	--	--	--

Tabela 24. Vlerësimi për zhvillimin e karrierës (në %)

Nga ana tjetër të pyetur se cilat janë disa nga problematikat që ata vërejnë në procesin e menaxhimit të performancës dhe çfarë ata propozojnë për përmirësim në të ardhmen disa prej këtyre çështjeve janë si vijon. Pra ashtu siç ata janë shprehur analiza reale e punës, komunikimi i vazhdueshëm i rezultateve si dhe përcaktimi i objektivave të qarta të organizatës janë disa prej shqetësimeve kryesore të tyre të cilat duhet të përmirësohen në të ardhmen ashtu sikurse mundësi më të mëdha për trajnim, vlerësim objektiv i performancës, monitorime më të shpeshta si dhe përmirësimi i kushteve të punës gjithashtu. Janë pikërisht këto çështje për të cilët i gjithë punonjësve i pyetur ka sugjeruar për menaxhmentin e lartë të organizatave kua ata punojnë aktualisht me qëllim përmirësimin e punës dhe gjithë procesit të menaxhimit në tërësi (Tabela 25).

Realizimi i analizë së punës
Niveli arsimor
Komunikimi i rezultateve
Konsultime të shpeshta
Përmirësimi i kushteve të punës
Monitorime të shpeshta
Përcaktimi i objektivave të qarta të punës
Zhvillimi i trajnimeve
Vlerësimi objektiv i performancës
Shpeshtësia e vlerësimit të performancës

Tabela 25 Disa nga problemet dhe çështjet për përmirësim në të ardhmen

5.2 Analiza e kornizës konceptuale në korelacion me hipotezat e punimit

I gjithë boshti i studimit ngrihet mbi vërtetimin e hipotezave të ngritura në përgjigje të pyetjeve kërkimore më poshtë:

Hipoteza 1: Zbatimi i procesit të menaxhimit të performancës të burimeve njerëzore ndikon në rritjen e suksesit të organizatës?

Hipoteza 1.a: Performanca organizative në organizata ndikohet nga punonjës të motivuar.

Hipoteza 1.b: Performanca organizative në organizata ndikohet nga procesi i vazhdueshëm i trajnimit të punonjësve.

Hipoteza 1.c: Performanca individuale e punonjësve të organizatave lidhet ngushtësisht me procesin e shpërblimit të studiuar mire.

Hipoteza 1.d: Performanca individuale e punonjësve të organizatave lidhet edhe me procesin e vazhdueshëm të trajnimit.

Pyetja kërkimore 1: A ndikohet performanca organizative nga performanca individuale?

Pyetja kërkimore 2: A ndikon një proces i konsoliduar mirë i menaxhimit të performancës në suksesin e organizatës?

Pyetja kërkimore 3: A dallon procesi i trajnimit nga niveli arsimor i punonjësve të organizatave?

Variablat e pavarur janë:

- ✓ Rekrutimi/seleksionimi (i cili matet me 7 pyetje);
- ✓ Trajnimi (i cili matet me 5 pyetje);
- ✓ Motivimi (i cili matet me 18 pyetje);
- ✓ Procesi i shpërblimit (i cili matet me 7 pyetje);
- ✓ Zhvillimi i karrierës (i cili matet me 7 pyetje).

Ndërsa variablat e varur janë:

- ✓ Performanca organizative (e cila matet me 7 pyetje);
- ✓ Performanca individuale (e cila matet me 14 pyetje).

Fillimisht shohim peshat faktoriale dhe koeficientët e besueshmërisë Alpha për secilin prej tyre e cila i referohet metodës Principal Component Analysis. Të dhënat e tabelës së mëposhtme tregojnë se peshat faktoriale të të gjitha pyetjeve që matin këtë variabël janë më të mëdha se se vlera kufi e tyre prej 0.4, prandaj ato mabhen të gjitha në analizën e mëtejshme të tyre. Madje

koeficienti Cronbach Alpha i tyre ose thënë ndryshe koeficienti i besueshmërisë ka vlerën 0.675 një vlerë relativisht e lartë (Tabela 26).

Alternativat	Pesha faktoriale
Cila ka qenë mënyra e rekrutimit tuaj në organizatës ku ju punoni aktualisht?	0,658
A e keni fituar menjëherë kontratën e punës apo keni qenë fillimisht në periudhë prove?	0,584
Sa ka qenë numri i konkurrentëve për pozicionin ku ju punoni aktualisht?	0,657
Sistemet e seleksionimit për punësim në organizatën tonë janë shumë shkencore dhe rigoroz.	0,659
Në organizatën tonë, marrin pjesë në përzgjedhje menaxherët e linjës dhe menaxherët e burimeve njerëzore.	0,702
Në organizatën tonë përdoren testet e vlefshme dhe të standardizuara kur nevojiten në procesin e përzgjedhjes.	0,678
Procesi i përzgjedhjes në organizatën tonë përzgjedh ata kandidat që kanë njohuritë e duhura si dhe shkathtësitë dhe qëndrimet.	0,664

Tabela 26. Peshat faktoriale të variablit të pavarur Rekrutimi/seleksionimi

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Njëlloj shohim edhe peshat faktoriale dhe koeficientin Alpha për variablin tjetër të pavarur, trajnimi. Nga të dhënat e mëposhtme vërehet se përveç pyetjes së tretë gjithë pyetjet e tjera e kanë peshën faktoriale më të madhe se 0.4 prandaj vetëm koto pyetje vazhdojnë analizën e mëtejshme. Ndërsa vlera e koeficientit të besueshmërisë për pyetjet e tjera është 0.778 (Tabela 27).

Alternativat	Pesha faktoriale
Organizata jonë zhvillon programe të gjera trajnimi për punonjësit e saj në të gjitha aspektet e cilësisë	0,443
Punëtorët në çdo punë normalisht do të shkojnë përmes programeve të trajnimit çdo vit	0,460
Nevojat për trajnim janë identifikuar përmes një mekanizmi formal të vlerësimit të performancës.	0,334

Njohuritë dhe aftësitë e reja përcillen dhe transmetohen tej punonjësit periodikisht për të punuar në ekupe.	0,547
Nevojat për trajnim janë të identifikuarat realisht, të dobishme dhe bazohen në strategjinë e biznesit të organizatës.	0,555

Tabela 27. Peshat faktoriale të variablit të pavarur trajnimi

Extraction Method: Principal Component Analysis.

I referohemi tashmë variablit tjetër të pavarur motivimi i cili matet me 18 pyetje por sipas të dhënave të analizës për peshat faktoriale pyetja e tretë, e dhjetë dhe pyetja e fundit nuk kanë peshat e duhura për të vijuar më tej analizën dhe si rrjedhim në analizën vijojnë të jenë pyetjet e tjera për të cilat vlera e Alpha është 0.862 (Tabela 28).

Alternativat	Pesha faktoriale
Më pëlqen puna që bëjë sepse më jepet mundësia të shpreh kreativitetin tim	0,568
Punën që bëjë më lejohet ta bëjë sipas mënyrës sime.	0,483
Mund ta marrë përgjegjësitë e lidhura me punën time sepse nuk ka ndërhyrje apo interferenca.	0,380
Unë mund t'i diskutoj çështjet e ndërlidhura me punën time me eprorët e mi.	0,649
Mbikqyrësit, menaxherët e mi, i dëgjojnë dhe respektojnë rekomandimet e mia që ndërlidhen me punën time	0,446
Unë punoj këtu sepse pagesat ajnë të konsiderueshme.	0,618
Puna që bëjë më shpërblehet me pagesë modeste sa për mbulim të shpenzimeve.	0,569
Nëse unë do të vazhdoj të punoj mirë nuk do të humb punën.	0,628
Nëse unë nuk mund ta përmbush planifikimin e punës, atëherë unë mund të pushohem nga puna.	0,591
Unë punoj më mirë kur kam siguri në punë dhe për punën.	0,236
Në çdo rast unë mund të ngritem në punë në çdo moment, si rezultat i përmbushjes së planeve të punës dhe përformacës.	0,635
Më këkrohet që ti zgjeroj nohuritë, aftësitë e mia që të kem përformacë më të lartë.	0,562
Besoj se kam njohuri, aftësi dhe shkathëtsi të konsiderueshme për të realizuar me sukses punën.	0,490
Unë kam zotësi të aftësive të veçanta që nevojiten për të kryer me sukses detyrat që lidhen me punën time.	0,595
Në organizatë egziston gjithnjë një mundësi zhvillimi të karrierës.	0,487

Puna e tanishme më jep knaqësi të vazhdueshme, dhe respektohem si rezultati i punës sime.	0,559
Punësimin në këtë orgnizatë do të ua rekomandoja të gjithë miqëve, nëse do të kishte vende të lira pune.	0,609
Edhe nëse do të më shkurttoheshin të ardhurat do të vazhdoj përsëri të punoj këtu.	0,339

Tabela 28. Peshat faktoriale të variablit të pavarur Motivimi
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sa i takon instrumentit tjetër i cili është gjithashtu variabël i pavarur, të dhënat e tabelës më poshtë tregojnë se të gjitha pyetjet që matin këtë variabël kanë pesha më të mëdha se 0.4, ndërsa koeficienti i besueshmërisë së tyre ka vlerën 0.698 (Tabela 29).

Alternativat	Pesha faktoriale
Procesi i pagave në organizatën tonë është motivues	0,900
Procesi i pagave është në përputhje me rregullat dhe legjislacionin e vendit	0,739
Paga e secilit punonjës të organizatës është e lidhur me performancën e punës së tyre	0,520
Punonjësit e organizatës në përgjithësi janë të kënaqur me pagat e tyre	0,558
Procesi i pagesave të organizatës tonë është konkurrues në krahasim me organizatat e tjera.	0,630
Në biznesin tonë respektohet parimi i drejtësisë së brendshme të pagave dhe ndihmave finaciare (domethënë, jepet pagë e njëjtë për punën me vlerë të njëjtë)	0,539
Organizatrat shpërndan bonuse të diferencuara për të motivuar punonjësit e saj.	0,605

Tabela 29 Peshat faktoriale të variablit të pavarur Shpërblimi
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sa i takon variablit zhvillimi i karrierës, analiza e mëposhtme tregon se përveç pyetjes së pare e cila ka peshë faktoriale më të vogël se 0.4, gjithë pyetjet e tjera mbahen në analizë duke vlerësuar se Alpha e tyre ka vlerën 0.833 (Tabela 30).

Alternativat	Pesha faktoriale
Punonjësit në ndërmarrjes e kanë rrugën e qartë të zhvillimit të karrierës së tyre.	0,297
Aspiratat e punëtorit për karrierë brenda organizatës janë të njohura nga Menaxhmenti.	0,492
Të punësuarit në organizatën tonë kanë më shumë se një pozicion të mundshëm për promovimin.	0,599

Ndërmarrja mbështet planet për karrierën dhe zhvillimin e punonjësve.	0,612
Ndërmarrja preferon një punonjës të brendshëm sa herë që ekziston një vend i lirë.	0,530
Çdo punonjës është i vetëdijshëm për rrugën e tij / saj të karrierës në organizatë.	0,466
Këto mundësi promovimi si dhe integrimet e komponentëve të vlerësimit të përformacës ndikojnë në sjelljen e punonjësve të kualifikuar dhe competent	0,609

Tabela 30. Peshat faktoriale të variablit të pavarur zhvillimi i karrierës
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Njëlloj veprojmë edhe me analizën për pyetjet që matin performancën individuale, ku vërehet se të gjitha pyetjet kanë peshë faktoriale më të madhe se 0.4 dhe për këtë arsye mbahen në analizën e mëtejshme. Alpha e tyre ka vlerën 0.759 (Tabela 31).

Alternativat	Pesha faktoriale
Sipas mendimit tuaj, sa mirë janë të integruara me njëra-tjetrën komponentët e procesit të menaxhimit të performancës (planifikimi dhe vlerësimi i performancës; zhvillimin dhe planifikimin e karrierës, Feedback, Coaching, trajnimi dhe zhvillimi, dhe përfi	0,588
Sa e rëndësishme është (job analysis) analiza e punës tuaj gjatë procesit të punës?	0,680
Sa shpesh kryhen vlerësimi/analiza e punës në organizatën tuaj?	0,605
Planifikimi i Performancës / vendosja e qëllimeve	0,676
Vlerësimi i performances	0,593
Planifikimi i zhvillimit	0,531
Feedback 360-shkallë (i plotë)	0,664
Feedback informal	0,542
Coaching dhe / ose Mentoring	0,764
Trajnimi	0,454
Zhvillimi i lidershit	0,481
Shpërblime	0,721
Disiplina në punë	0,611
Procesi i menaxhimit të performancës në tërësi	0,606

Tabela 31. Peshat faktoriale të variablit të pavarur performanca individuale
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Ndërsa sa i takon performancës organizative gjithashtu pyetjet që matin këtë variabël kanë pesha të gjitha më të mëdha se 0.4 dhe koeficienti i besueshmërie 0.872 (Tabela 32).

Alternativat	Pesha faktoriale
Përformanca e punonjësve matet në bazë të rezultateve objektive të llogaritshme.	0,622
Procesi i vlerësimit në organizatën tonë është rritja dhe zhvillimi i orientuar.	0,580
Punonjësit i në ndërmarrjen tonë i jipen dhënë komente të performancës me bazë dhe këshillime.	0,590
Punonjësit kanë besim në procesin e vlerësimit të performancës.	0,786
Procesi i vlerësimit ka një ndikim të fortë në sjelljen individuale dhe ekipore.	0,715
Të dhënat e vlerësimit shfrytëzohen për marrjen e vendimeve të tilla si rotacioni në punë, trajnime dhe kompensim.	0,773
Objektivat e procesit të vlerësimit janë të qarta për të gjithë punonjësit.	0,567

Tabela 32. Peshat faktoriale të variablit të pavarur performanca organizative
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Në mënyrë të përmbledhur tabela e mëposhtme paraqet të gjithë koeficientet Cronbach Alpha të variablave të pavarur dhe të varur gjithashtu.

Variablat e pavarur	Cronbach's Alpha	Numri i pyetjeve
Rekrutimi/seleksionimi	0,765	7
Trajnimet	0.778	4
Motivimi	0.862	15
Shpërblimi	0.698	7
Zhvillimi i karrierës	0.833	6
Variablat e varur		
Performanca individuale	0.759	14
Performanca organizative	0.872	7

Tabela 33 Koeficientët Cronbach Alpha

Hipotezat dhe pyetjet kërkimore që do të analizohen në këtë studim janë:

Hipoteza 1: Zbatimi i procesit të menaxhimit të performancës të burimeve njerëzore ndikon në rritjen e suksesit të organizatës?

Hipoteza 1.a: Performanca organizative në organizata ndikohet nga punonjës të motivuar.

Hipoteza 1.b: Performanca organizative në organizata ndikohet nga procesi i vazhdueshëm i trajnimit të punonjësve.

Hipoteza 1.c: Performanca individuale e punonjësve të organizatave lidhet ngushtësisht me procesin e shpërblimit të studiuar mire.

Hipoteza 1.d: Performanca individuale e punonjësve të organizatave lidhet edhe me procesin e vazhdueshëm të trajnimit.

Pyetja kërkimore 1: A ndikohet performanca organizative nga performanca individuale?

Pyetja kërkimore 2: A ndikon një proces i konsoliduar mirë i menaxhimit të performancës në suksesin e organizatës?

Pyetja kërkimore 3: A dallon procesi i trajnimit nga niveli arsimor i punonjësve të organizatave?

Analizojmë hipotezat si më poshtë:

Hipoteza 1.a: Performanca organizative në organizata ndikohet nga punonjës të motivuar.

Për të analizuar këtë hipotezë i referohemi testit të pavarësisë Chi Square i cili mat lidhjen apo korrelimin ose jo të variablave. Referuar të dhënave të koeficientit Pearson, Asymptotic Significance (2-sided) vërehet se kjo vlerë është $0.030 < 0.05$, gjë e cila na lejon të themi se këto dy variabla janë të varura, pra performanca organizative ndikohet prej procesit të motivimit të punonjësve të saj pavarësisht llojit të këtij motivimi. (Tabela 3 në ANEKS).

Hipoteza 1.b: Performanca organizative në organizata ndikohet nga procesi i vazhdueshëm i trajnimit të punonjësve.

Sërish i referohemi analizës së këtij korrelimi nëpërmjet testit Chi square i cili edhe në këtë rast ashtu sikundër edhe pritej dhe është analizuar edhe në literaturat e posaçme, vlera e Asymptotic Significance (2-sided) = 0.017 sërish më e vogël se $p=0.05$ tregon se trajnimet e vazhdueshme të punonjësve të organizatave qofshin ato në nivelin e lartë menaxherial apo në nivelin ekzekutiv padyshim që rrisin jo vetëm performancën e tyre në rezultate por edhe të vetë organizatës në

tërësi, pasi dhe rrjedhimisht ky proces trajnimesh ndikon drejtpërdrejt edhe në performancën e përgjithëshme të organizatës (Tabela 4 në ANEKS).

Deri tani i kemi analizuar elementët e procesit menaxherial një nga një për ndikimin e tyre drejtpërdrejt në performancën organizative. Por referuar faktit se këto procese shkojnë zinxhir dhe plotësojnë njëri – tjetrit analizojmë tashmë këto elemente të marra së bashku ashtu sikundër është edhe procesi praktik i organizatave nëpërmjet hipotezës së mëposhtme në të cilin po aq rëndësi kanë edhe faktorë të tjerë si rekrutimi dhe karriera gjithashtu.

***Hipoteza 1:** Zbatimi i procesit të menaxhimit të performancës të burimeve njerëzore ndikon në rritjen e suksesit të organizatës?*

Për të analizuar këtë hipotezë duhet të ndërtojmë ekuacionin e regresionit të shumfishtë linear i cili ka trajtën e përgjithëshme si më poshtë.

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

Një element i rëndësishëm gjatë ndërtimit të ekuacionit të regresionit të shumfishtë linear është analiza e ndërveprimit të variablave të pavarur midis njëri-tjetrit i njohur ndryshe me emërtimin “multikolinearitet”. Multikolineariteti ndodh atëherë kur një variabël i pavarur ka korrelacion të lartë me një grup variablash të tjerë të pavarur (Gerais & Terziovski, 2003). Ekzistenca e tij mund të çojë në konkluzione jo plotësisht të sakta në lidhje me faktin se cili nga variablat e pavarur është statistikisht domethënës (Lind et al. 2002). Prandaj analizohet fillimish ky korrelim midis tyre i cili duhet të jetë Brenda intervalit] -0.7;0.7 [. Referuar të dhënave të tabelës së mëposhtmevërehet se vlerat e korrelimit të variablave të pavarur midis tyre janë brënda kufijve të lejuar dhe si rrjedhim nuk kemi problem në përfundimet e analizës së kësaj hipoteze. Madje, vlerat përkatëse të VIF (variance inflation factor) variojnë nga 1.039 deri në 1.055 kur dihet që kufiri është VIF=5, apo vlerat e Tolerancës janë të gjitha më të mëdha se 0.2 (Tabela 5 në ANEKS).

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

Tabela 34 Korrelacioni midis variablave të pavarur

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

Nisur nga këto të dhëna tashmë mund të ndërtojmë këtë ekuacion të regresionit të shumfishtë linear duke filluar me analizën e variancës ANOVA, nga ku vërehet se për df (5;389) dhe $F=4.782$ kemi se vlera e $\text{Sig.}=0.000<0.05$, që do të thotë se ka kuptim nga ana statistikore për një korrelacion midis variablit të varur performanca organizative dhe variablave të pavarur (Tabela 35).

Tabela 35 Analiza ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2.003	5	0.401	4.782	.000 ^b
Residual	32.579	389	0.084		
Total	34.582	394			

a. Dependent Variable: Performanca Organizave

b. Predictors: (Constant), Karriera, Rekrutimi, Shperblimi, Motivimi, Trajnimi

Nga të dhënat e mëposhtme vërehet se, nga të gjithë variablat e pavarur përmbushja e të cilëve apo maksimizimi i vlerave të tyre çon në dobi të suksesit të organizatës vetëm dy faktorët (variabla) kanë më tepër ndikim tek performanca organizative e organizatave. Ata janë trajnimi dhe motivimi. Faktorët e tjerë jo se nuk janë të rëndësishëm por në këtë rast ndikimi i tyre është më pak i ndjeshëm në raport me dy variablat e tjerë, prandaj ekuacioni i regresionit të shumfishtë linear do ketë trajtën:

$$(Performanca\ organizative) = 4.163 + 0.118(\text{Trajnimi}) + 0.161 (\text{Motivimi})$$

Modeli	R ²	R ² i rregulluar	t	Sig.
<i>Kostantja</i>	0.058	0.046	9.042	0.000
Rekrutimi			-1.654	0.099
Trajnimi			-2.729	0.007
Motivimi			2.386	0.018
Shpërblimi			-1.618	0.107
Karriera			0.675	0.500

Tabela 36. Analiza e regresionit të shumfishtë midis variablave të pavarur dhe variablit të varur performanca organizative

Nga ekuacioni vëreht se motivimi ka ndikim më të lartë se trajnimi referuar koeficientit $\beta=0.161$. Pra, sa më shumë të motivuar punonjësvit i organizatave aq më e lartë performanca organizative e vetë organizatave madje ndikimi i saj është më i madh në raport me rritjen e nivelit të trajnimeve të tyre. Sa i takon faktorëve të tjerë (variabla të tjerë të pavarur), ndikimi i tyre në kë rast është tepër i ulët por jo i parëndësishëm, thënë kjo për arsye se një pjesë e tyre ishin punonjës i nivelit të lartë dhe ndoshta ndikimi i shpërblimit, rekrutimit apo dhe i zhvillimit të karrierës nuk ka atë ndikim të dukshëm tek performanca organizative pasi mendohet që të gjithë këto elementë elcin paralele me performancën organizative apo me faktin tjetër se janë pikërisht menaxhmenti i organizatave që vlerëson nevojën për trajnim, vlerësim të zhvillimit të karrierës së punonjësve tjetër apo edhe të shpërblimit gjithashtu.

Analizojmë tashmë variablin tjetër të varur me variablat e pavarur si shpërblimi dhe trajnimet si dy procese dhe njëherësh si dy faktorë domethënë që lidhen drejtpëdrejt me punonjësit e organizatave dhe performancën e tyre nëpërmjet hipotezave të mëposhtme.

Hipoteza 1.c: Performanca individuale e punonjësve të organizatave lidhet ngushtësisht me procesin e shpërblimit të menduar mire.

Analiza e testit të pavarësisë edhe në këtë rast tregon lidhjen e varësisë midis variablit të varur performanca individuale dhe procesit të shpërblimit duke treguar lidhjen e drejtë të tyre, e konfirmuar prej vlerës së koeficientit Pearson nëpërmjet Asymptotic Significance (2-sided)=0.027<0.05 (Tabela 6 në ANEKS). Pra edhe ky korrelim është përveçse domethënës edhe i rëndësishëm gjithashtu në gjithë procesin e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe performancën në tërësi.

Hipoteza 1 d: Performanca individuale e punonjësve të organizatave lidhet edhe me procesin e vazhdueshëm të trajnimit.

Analiza tregon se vlera e Asymptotic Significance (2-sided)=0.010<0.05 (Tabela 7 në ANEKS), gjë e cila tregon se procesi i trajnimeve të punonjësve të organizatave është sa i domosdoshmëm kryesisht në përditësimin e njohurive në aspekte ekonomike, ligjore, teknike etj që janë rrjedhim i evoluimit të jetës social ekonomike por edhe i vlefshëm dhe i dukshëm në treguesit e performancës së tyre individuale.

Nëse i analizojmë të elementët së bashku të cilat edhe në këtë rast veprojnë njëherësh në mjedisin organizativ i referohemi analizës së mëposhtme.

Për të analizuar më tej këto nënhipoteza sërish i referohemi ndërtimit të ekuacionit të regresionit të shumfishtë linear nga ku fillimisht analizojmë ANOVA. Të dhënat e kësaj analize tregojnë se për df (5;389) dhe $F=4.588$ kemi se vlerat e $\text{Sig.}=0.00<0.05$, që tregon se realisht ka lidhje të rëndësishme nga ana statistikore midis këtyre variablave. Kjo na lejon të vijojmë me analizën e mëtejshme.

Tabela 37 Analiza ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	0.734	5	0.147	4.588	.000 ^b
Residual	12.451	389	0.032		
Total	13.185	394			

a. Dependent Variable: Performanca Individuale

b. Predictors: (Constant), Karriera, Rekrutimi, Shpërblimi, Motivimi, Trajnimi

Kështu referuar të dhënave të regresionit linear kemi se variabli i varur, performanca individuale varet kryesisht nga trajnimi dhe shpërblimi, dy faktorë këta vërtet të rëndësishëm dhe të pritshëm për të qënë të rëndësishëm në këtë mardhënie, pasi vlerat e tyre të Sig. janë respektivisht 0.001 dhe 0.025, të dy më të vegjël se 0.05. Si rrjedhim trajta e ekuacionit të regresionit të shumfishtë linear është:

$$(Performanca\ individuale) = 4.057 + 0.087(\text{Trajnimi}) + 0.059 (\text{Shpërblimi})$$

Ekuacioni tregon se të dy variablat kanë koeficiente pozitive dhe respektivisht koeficientët β janë 0.087 dhe 0.059 nga ku vërehet se trajnimi ka vlerë më të lartë të koeficientit β duke treguar se ndikimi i tij është më i lartë në raport me shpërblimin lidhur me vlerësimin e performancës individuale të tyre. Sigurisht që këta dy faktorë ishin të pritshëm të kishin ndikim tek performanca individuale, madje edhe faktorët e tjerë si rekrutimi, motivimi dhe karriera sigurisht që janë elementë shumë domethënës, por në rastin tonë të studimit, ndikimi i tyre ka qënë më i ulët (Tabela 38).

Modeli	R ²	R ² i rregulluar	t	Sig.
--------	----------------	-----------------------------	---	------

<i>Kostantja</i>	0.056	0.044	14.253	0.000
Rekrutimi			-0.755	0.451
Trajnimi			3.269	0.001
Motivimi			-1.695	0.091
Shpërblimi			2.253	0.025
Karriera			-0.057	0.955

Tabela 38 Analiza e regresionit të shumfishtë midis variablave të pavaur dhe variablit të varur performanca individuale

Element shumë i rëndësishëm për këtë studim janë edhe analiza e bashkëveprimit të faktorëve midis tyre nëpërmjet pyetjeve kërkimore të cilat konsiderohet si një analizë shtesë dhe përplotësuese e tij. Nga ana tjetër u tregua se procesi i trajnimit është një faktor kyq jo vetëm si tregues në performancën individuale por edhe në atë organizative prandaj për të theksuar rëndësinë e këtij procesi e edhe në nivelin hierarik lidhur me nivelin arsimor të punonjësve brenda organizatave buron pyetja kerkimore si më poshtë:

Pyetja kerkimore 3: A dallon procesi i trajnimit nga niveli arsimor i punonjësve të organizatave?

Për të analizuar pjesën e parë kësaj pyetje kërkimore i referohemi analizës ANOVA e cila përdoret për të treguar nëse ka apo jo dallime midis më shumë se dy grupimeve të ndryshme të një variabli, sin ë rastin tone të niveleve të arsimit.

Kështu referuar kësaj analize të paraqitur në tabelën 4 në ANEKS, ku vërehet se vlera e Pearson Chi-Square e matur nëpërmjet Asymptotic Significance (2-sided)=0.028<0.05, gjë e cila na lejon të themi se ka lidhje varësie midis procesit të trajnimit dhe nivelit arsimor. Por të shohim a ka dallime midis secilit nivel. Analiza e krahasimit të mesatareve nëpërmjet ANOVA (Tabela 8 në ANEKS), tregon se për df (2;392) dhe F=1.317 kemi se vlera e Sig.=0.269>0.05. Pra, mund të themi se vërtet ka lidhje varësie midis trajnimit dhe nivelit arsimor të punonjësve por midis tyre nuk vërehet dallime doemthëse nga ana statistikore. Kjo vërtetohet gjithashtu edhe nga analiza e testit Post Hoc sipas procedures Tukey ku vëreht se vlera e Sig. (Vlera e doemthënies / Signifikancës) në krahasimin midis secilit grup dy e nga dy është ndjeshëm ë e madhe se 0.05 (Tabela 9 në ANEKS). Nga ana tjetër mesataret e llogaritura për çdo krahasim midis grupeve janë pothuajse të njëjta, duke e treguar sërish se nuk ka dallim midis këtyre grupeve (Tabela 10 në ANEKS).

Pyetja kërkimore 1: A ndikohet performancë organizative nga performancë individuale?

Për të analizuar këtë pyetje kërkimore i referohemi analizës nëpërmjet testit të pavarësisë Chi Square. Të dhënat e këtij testi tregojnë se clera e $\text{Sig.}=0.021<0.05$. Kjo na lejon të shprehemi se midis këtyre variablave ka lidhje të rëndësishme statistikore. Pra, thënë ndryshe, performanca organizative varet nga performanca individuale e punonjësve (Tabela 11 në ANEKS).

Pyetja kërkimore 2: A ndikon një proces i konsoliduar mirë i menaxhimit të performancës në suksesin e organizatës?

Analiza nëpërmjet testit të pavarësisë tregon se suksezi i organizatës nëpërmjet treguesve të performancës dhe arritjes së qëllimeve dhe objektivave të saj lidhet ngushtësisht me një proces të konsoliduar të menaxhimit edhe të burimeve njerëzore krahas faktorëve të tjerë si strategjitë etj. Statistikisht vlera e Asymptotic Significance (2-sided)=0.008<0.05 (Tabela 12 në ANEKS) e konfirmon këtë fakt.

Pra, mund të themi se funksionimi në mënyrë të saktë i të gjitha hallkave të procesin e menaxhimit të performancës njëherësh çon padyshim në rezultate të rëndësishme dhe drejt një suksezi të padiskutueshëm të organizatës.

KAPITULLI VI

6.Konkluzione dhe rekomandime

6.1 Konkluzionet

Qëllimi kryesor i këtij studimi është të hulumtoj ndikimin e procesit të menaxhimit të performancës së burimeve njerëzore në suksesin e organizatave. Për të arritur këtë qëllim, u krye një rishikim i literaturës që shërbeu si bazë mbi të cilën mund të bazohej hulumtimi.

Rishikimi i literaturës me ndihmë në krijimin e pyetsoreve për mbledhjen e të dhënave dhe hulumtimin në terren. Analizat dhe interpretimet e rezultateve të punës në terren çuan në gjetjet dhe njohuritë kyçe. Këto gjetje dhe njohuri janë kristalizuar në rekomandime dhe në hartimin e një procesi të integruar të menaxhimit të performancës dhe janë paraqitur mëposhtë.

Problemet orientohen nga analiza, dizajnimi, zbatimi, monitorimi dhe vlerësimi i procesit të menaxhimit të performancës së burimeve njerëzore në organizata. Problemet me kulturën dhe strukturën organizative të shërbimit publik duhet të adresohen për të krijuar një mjedis më të favorshëm për menaxhimin e performancës së burimeve njerëzore në organizata. Proceset në organizata kanë tendencë të jenë tepër burokratike dhe jo mbështetëse për menaxhimin e performancës. Politikat dhe strategjitë e organizatave janë të lavdërueshme, por ato dështojnë në zbatim.

Zgjidhja kërkon një sistem që do të frymëzojë dhe motivojë njerëzit, sepse performanca organizative përfundimisht varet nga punonjësit i motivuar. Zgjidhja kërkon një ndërhyrje që është tërësore dhe e aftë për të krijuar sinergji ndërmjet proceseve të ndryshme organizative, sistemeve dhe nënsistemeve.

Menaxhimi i performancës së burimeve njerëzore duhet të trajtohet nga një perspektivë e integruar. Synergjia duhet të krijohet midis procesit të menaxhimit të performancës së burimeve njerëzore dhe planifikimit strategjik, proceseve të menaxhimit të burimeve njerëzore, kulturës organizative, strukturës dhe të gjitha sistemeve dhe proceseve të tjera organizative të mëdha. Synimet strategjike individuale, ekipore dhe organizative duhet të harmonizohen

Procesi i menaxhimit të performancës së burimeve njerëzore duhet të jenë të dizajnuara për të adresuar nevojat e veçanta të organizatave me qëllim të arritjes së suksesit në organizata . Procesi i dizajnit duhet të përfshijë konsultime të thella me palët e përfshira dhe veçanërisht me përdoruesit e ardhshëm të procesit. Konsultimi dhe bashkëveprimi janë të nevojshme për të ndërtuar besimin dhe marrëdhëniet me punonjësit dhe pjesëmarrësit përkatës në procesin e menaxhimit të performancës së burimeve njerëzore. Besimi është një kërkesë absolute për suksesin e procesit të menaxhimit të performancës së burimeve njerëzore.

Një procesi i ri i menaxhimit të performancës duhet të pilotohet dhe testohet plotësisht para se të zbatohet në organizatë. Aplikimi i një procesi të paplotë çon në humbjen e kredibilitetit, humbjes së kohës, burimeve financiare dhe njerëzore, dhe rrit rezistencën ndaj ndryshimeve dhe pranimin të ulët të procesit të ri të menaxhimit të performancës. Njerëzit e përfshirë në hartimin e procesit duhet të kenë ekspertizë në menaxhimin e performancës së burimeve njerëzore dhe në kuptimin e kontekstit të organizatës.

Aspekti i menaxhimit të ndryshimit të menaxhimit të performancës së burimeve njerëzore duhet të menaxhohet në mënyrë strategjike. Udhëheqja e lartë e departamentit duhet të nxisë procesin e ndryshimit. Rezistenca ndaj ndryshimeve duhet të menaxhohet në mënyrë proaktive. Duhet të krijohet një proces komunikimi, i cili do të shpjegojë përfitimet e procesit të menaxhimit të performancës, do të komunikojë progresin me zbatimin dhe do të reduktojë pasiguritë, frikërat dhe ankthet. Menaxherët duhet të inkurajohen që të angazhohen në planifikimin e kujdesshëm, sistematik dhe profesional dhe zbatimin e procesit të menaxhimit të performancës së burimeve njerëzore. Afatet kohore të zbatimit duhet të respektohen. Të gjithë dokumentacioni dhe formularët duhet të plotësohen siç duhet dhe në mënyrë profesionale, veçanërisht marrëveshjet e performancës dhe planet e zhvillimit personal.

Mekanizmat duhet të vendosen për të siguruar objektivitetin e vlerësimeve të performancës dhe duhet zvogëluar favorizimet dhe paragjykimet. Menaxhimi i performancës duhet të jetë një proces i vazhdueshëm dhe jo një aktivitet i kryer një ose dy herë në vit. Raportet e performancës duhet të jenë në kohë dhe të vazhdueshme. Një sistem shpërblimi, që përfshin

shpërblime monetare dhe jomonetare, duhet të zhvillohet për të shpërblyer interpretues të lartë. Mekanizmat duhet të vihen në vend për t'u marrë me ata që nuk kryejnë punë.

Të gjithë ata që janë të përfshirë në procesin e menaxhimit të performancës duhet të kenë njohuri, qëndrime dhe aftësi të përshtatshme për shfrytëzimin e procesit. Në vijim janë të nevojshme aftësitë kryesore:

- Zhvillimi i treguesve të performancës, fushat kryesore të rezultateve, kompetencat kryesore të menaxhimit dhe marrëveshjet e performancës
- Matja e treguesve të performancës
- Komunikimi i rezultateve dhe reagimeve
- Monitorimi dhe vlerësimi i procesit të menaxhimit të performancës.

Ndërhyrjet proaktive të trajnimit dhe zhvillimit duhet të zbatohen për të siguruar që përdoruesit e procesit të menaxhimit të performancës të zhvillohen në mënyrë të vazhdueshme. Theks i veçantë duhet t'i kushtohet aftësive aspekteve të sjelljes së performancës.

Një sistem shpërblimi që shpërblen performancën e lartë dhe dekurajon ecurinë e ulët dhe mediokër duhet të vihet në vend. Duhet të zhvillohet një sistem gjithëpërfshirës dhe tërësor i sshpërblimit, i cili përfshin shpërblime të ndryshme si shpërblime financiare, mirënjohje publike, shpërblime meritore, promovime, përgjegjësi më të mëdha të punës, mundësi mësimi dhe studimi. Një theks më i madh duhet t'i kushtohet shpërblimeve jo-monetare.

Implementimi i procesit të menaxhimit të performancës duhet të monitorohet në mënyrë të vazhdueshme. Problemet duhet të zbulohen në një fazë të hershme për të mundësuar veprime të menjëhershme korrigjuese. Sistemet e monitorimit duhet të zhvillohen për të mbledhur sistematikisht informacion, për të analizuar dhe interpretuar atë dhe për ta përdorur atë për vendimmarrje. Procesi i vlerësimit duhet të kryhet në intervale të rregullta për të mundësuar zbulimin e problemeve në një fazë të hershme. Problemet e identifikuara duhet të kthehen në fazën e projektimit. Kjo do të sigurojë që të ndërmerren veprime të menjëhershme korrigjuese për të adresuar problemet e identifikuara. Kjo gjithashtu do të sigurojë që qeveria të kuptojë ndikimin e politikave, programeve dhe projekteve të saj mbi qytetarët e saj dhe në zhvillimin e qëndrueshëm të vendit.

Për të siguruar integritetin e procesit të vlerësimit, është e këshillueshme që një person ose grup i pavarur të kryejë procesin e vlerësimit. Për të qenë i suksesshëm, procesi i menaxhimit të performancës duhet të vlerësohet dhe përmirësohet vazhdimisht.

Ne duhet të fillojmë të besojmë në transparencën dhe të jemi të hapur për shqyrtim në gjithçka që bëjmë në organizatë.

Aplikimi i një procesi të paplotë çon në humbjen e besueshmërisë, humbjes së kohës, burimeve financiare dhe njerëzore dhe rritjen e rezistencës ndaj ndryshimeve dhe pranimi të ulët të PMS. Ndërhyrjet proaktive të trajnimit dhe zhvillimit duhet të zbatohen për të siguruar që përdoruesit e procesit të menaxhimit të performancës të zhvillohen në mënyrë të vazhdueshme. Komunikimi është një nga faktorët më të rëndësishëm të suksesit të të gjithë procesit të menaxhimit të performancës. Shërbimi publik duhet të sigurojë nivele të larta të frymëzimit dhe motivimit të punonjësve.

Prandaj mund të konkludojmë se:

1. Performanca organizative e organizatave varet kryesisht nga motivimi i punonjësve të saj si dhe nga trajnimi i vazhdueshëm i tyre;
2. Performanca individuale e punonjësve të organizatave lidhet ngushtësisht me procesin e aplikuar të shpërblimit të tyre por edhe me zhvillimin e trajnimeve individuale gjithashtu;
3. Procesi i trajnimit varet nga niveli arsimor i punonjësve të organizatave por midis këtyre kategorive të ndarë sipas nivelit arsimor nuk vërehen dallime domethënëse midis tyre;
4. Performanca organizative varet nga performanca individuale e punonjësve;
5. Motivimi i punonjësve nuk bën dallim nga pozicioni aktual i punës së tyre, si tek menaxherët e lartë apo të mesëm ashtu edhe tek punonjësit e thjeshtë, pra motivimi ekziston në çdo kategori punonjësish të organizatës duke e rritur kështu performancën e organizatave në tërësi.

6.2 Rekomandimet

Këto rekomandime trajtojnë një sërë çështjesh kritike të menaxhimit të performancës së burimeve njerezore në organizata, si vijon:

- Proces më i qëndrueshëm menaxherial;
Përshtatja e strategjive të reja në përputhje me ndryshimet e procesit menaxherial dhe performancës me qëllim që të jenë bashkëkohore dhe të favorshme për organizatën;
- Organizatat duhet të rishikojnë sistemet aktuale dhe nëse është e nevojshme të ndertojnë sisteme të reja.
- Organizatat duhet të krijojnë një njësi të veçantë për mbështetjen e menaxhimit të performancës së burimeve njerezore, e cila do të ndihmojë të gjitha departamentet për të hartuar, zbatuar dhe trajnuar personelin në sistemet e menaxhimit të performancës. Kjo njësi duhet të përbëhet nga personel shumë të kualifikuar dhe me përvojë në fushat e menaxhimit të performancës së burimeve njerezore, menaxhimit strategjik dhe operacional.
- Procesi i menaxhimit të performancës së burimeve njerezore duhet të jetë i thjeshtë dhe i adaptuar me burimet dhe nevojat e organizatës.
- SMPBNJ duhet të interpretohet me kujdes tek të gjithë punonjësit në organizatë në mënyrë që ky sistem të pranohet si pozitiv nga punonjësit.
- Implementimi i procesit të menaxhimit të performancës duhet të nxitet nga lidhësi dhe menaxhimi i lartë. Nuk duhet të delegohet në menaxhimin e nivelit më të ulët ose të jepen jashtë konsulentëve të jashtëm. Zbatimi i procesit të menaxhimit të performancës kërkon ndryshime të mëdha organizative dhe pa mbështetje dhe përfshirje nga lidhësi i lartë, zbatimi nuk ka një shans të mirë për sukses. Zbatimi i procesit të menaxhimit të performancës nuk duhet të reduktohet në procesin e vlerësimit të performancës. Vlerësimi i performancës është vetëm një element i procesit të përgjithshëm të menaxhimit të performancës.
- Nëse është e nevojshme, mbështetja në hartimin dhe zbatimin e sistemeve të menaxhimit të performancës duhet të kërkojë nga ekspertët. Rekomandohet që ekspertiza e

brendshme të përdoret sa herë që të jetë e mundur përpara se të angazhohen konsulentë të jashtëm.

6.3. Përfundim

Organizata sot po i kushton më shumë vëmendje performancës së punonjësve dhe produktivitetit se kurrë më parë, në një përpjekje për të mos mbetur vetëm konkurrese por për të mbijetuar (Abu-Doleh dhe Weir, 2007). Roli i punonjësit në menaxhimin e performancës duhet të marrë një rol aktiv për të arritur përsosmërinë e performancë. Roli i punonjësit duhet të iniciojë objektiva sfiduese, por realiste, që mbështesin strategjitë e organizatave dhe qëllimet e departamenteve, në mënyrë që të jenë në gjendje të krijojnë plane veprimi dhe të ndjekin përmes arritjes së objektivit dhe duke i lejuar menaxhuesit të dinë kur kanë nevojë për informacion, ndihmë ose këshilla për t'u takuar me objektivat e tyre. Duke monitoruar performancën e tyre duke kërkuar në mënyrë aktive reagime nga të tjerët për performancën gjatë gjithë vitit dhe iniciimin e sugjerimeve për përmirësim. Kjo duhet të jetë e informuar për progresin drejt arritjes së objektivave të tyre dhe demonstrimit të kompetencave.

Faktorët e suksesit kritik për procesin e menaxhimit të performancës burimeve njerezore që të jenë efektive në organizata duhet të respektojnë shumë gjëra, të gjithë aktorët duhet të kuptojnë dhe mbështesin vizionin, misionin dhe strategjinë e organizatës. Ky hulumtim mbi procesin e performancës se burimeve njerezore e bëri të qartë se sfidat më të mëdha nuk kanë të bëjnë me zhvillimin e modeleve adekuate te procesit te menaxhimit te performancës se burimeve njerezore ne organizata. Mirepo keto sisteme nuk mund te funksionojne apo nuk mund të ketë performancë të lartë pa punonjës të motivuar dhe të përkushtuar. Megjithatë, punonjësve i motivuar mund të gjenerojë performancë të lartë, pavarësisht nga ndonjë sistem i menaxhimit të performancës. Logjika e thjeshtë është se njerëzit e motivuar bëjnë organizata me performancë të lartë. Në fund të fundit, roli i lidershit është të frymëzojë burimet njerëzore dhe të krijojë përkushtim ndaj vizionit të organizatës dhe të krijojë një kulturë organizative të bazuar në themelin e etikës dhe përgjegjësisë së fuqishme të punës. Një rol tjetër i lidershit është të harmonizojë dhe kanalizojë energjitë individuale, ekipore dhe organizative.

Në përfundim, ndonëse rezultatet sugjerojnë se shumica e të anketuarve janë të kënaqur me cilësinë e përgjithshme të procesit aktual të menaxhimit të performancës, është argumentuar se organizatat me performancë të lartë duhet të përpiqen për përsosmëri dhe jo mediokritete në lidhje me sistemet e menaxhimit të performancës që ata përdorin. Megjithatë, rezultatet tregojnë se respondentët kanë identifikuar një numër fushash që kërkojnë përmirësime të konsiderueshme. Përmirësimi i një procesi të menaxhimit të performancës kërkon dizajn më të mirë, angazhim më të lartë për zbatim, aftësi dhe njohuri të zgjeruara, udhëheqje të aftë, monitorim të rregullt dhe vlerësime. Menaxhimi i performancës nuk është një ngjarje - është një proces i vazhdueshëm, i cili kërkon të mësuarit dhe përmirësimin e vazhdueshëm. Nuk ka recetë të menaxhimit të performancës ose formulë magjike për sukses. Për të krijuar një sistem të suksesshëm të menaxhimit të performancës, organizatat duhet të marrin një qasje shumëdimensionale për të adresuar problemet e performancës.

Organizatat duhet të harmonizojnë procesin e tyre të menaxhimit të performancës me strategjinë, strukturën, proceset, kulturën dhe kapacitetin organizativ. Duhet të ketë ekuilibër dhe theks mbi aspektet teknike dhe njerëzore të menaxhimit të performancës. Organizatat duhet të harmonizojnë objektivat, nevojat dhe aspiratat individuale, ekipore dhe organizative. Duke iu afruar menaxhimit të performancës nga një këndvështrim i integruar dhe holistik, organizatat do të kenë një shans më të mirë për të ndërtuar një sistem të suksesshëm dhe të qëndrueshëm të menaxhimit të performancës - një sistem i cili do të jetë në gjendje të shfrytëzojë potencialin njerëzor dhe t'i mbajë njerëzit të motivuar dhe të përkushtuar ndaj misionit të departamentit. Menaxhimi i performancës, si një metodologji ndërsektoriale e menaxhimit, e integruar me metodologji të ngjashme, siç është planifikimi strategjik, menaxhimi i burimeve njerëzore, menaxhimi financiar dhe menaxhimi i cilësisë, duhet të konsiderohet si një mjet kritik për përmirësimin e performancës së individëve, ekipeve dhe organizatave në përgjithësi.

Procesi i ri i Menaxhimit të Performancës i propozuar në këtë studim është informuar nga sfidat kryesore të menaxhimit të performancës të identifikuara në hulumtim. Modeli adreson këto sfida në mënyrë sistematike dhe ofron zgjidhje të qëndrueshme. Zgjidhjet për këto sfida janë mbështetur nga themele të forta teorike të informuara nga një rishikim i literaturës së fushës e menaxhimit të performancës. Zbatimi i një procesi të ri të menaxhimit të performancës dhe

procesi pasues i menaxhimit të ndryshimeve që shoqëron zbatimin e tij. Dhe nuk është një betejë për t'u fituar dhe për t'u shpallur fitore. Është një proces i vazhdueshëm mësimi. Suksesi i menaxhimit të performancës kërkon

Në një treg operues gjithnjë e më global dhe konkurrues, përmirësimi i performancës është një sfidë e madhe, veçanërisht për departamentet e qytetit që veprojnë brenda kufizimeve të burokracisë, rregullave dhe palëve të ndryshme. Megjithatë, performanca e lartë është mënyra e vetme për të arritur suksesin e qëndrueshëm të çdo individi, organizate ose shoqërie.

Shpresoj që gjetjet dhe njohuritë e zhvilluara në këtë studim do të ndihmojnë organizatat për të përmirësuar performancën e burimeve njerezore të tyre dhe të arrijnë sukses sa më të lartë.

6. Literatura

- Aguinis, H. & Kurt, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations and society. *Annual Review of Psychology*.
- Aguinis, H. (2009). Performance Management. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Aguinis, H. (2013). Performance Management. Kelly School of business: Pearson.
- Akhtar, M. F., Ali, K., Sadaqat, S & Hafeez, S. (2011). Extent of training in Banks and its Impact on employee's motivation and involvement in job. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*.
- Akinpoju, B. (1999): "Educational Technology and teaching – learning process in the 21st century" in Adesomofo, P.O. (Ed), Basic of Education, Lagos Triumph Books publishers.
- Akuamoah Worlanyo Saviour, Amedagbui Kofi, Buabasah Daniel Yao & Letsa - Agbozo Joseph Kafui (2016). The Impact of Effective Recruitment and Selection Practice on Organisational Performance (A Case Study at University of Ghana). *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management* Vol. 16 Nr.11
- ALDamoe, A. M. F., Yazam, M. Ahmed, B. K. (2012). The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. *International Journal of Human Resource Studies*.
- Amy DelPo "The Performance Appraisal Handbook", 2007
- Armstrong, M. (1994). Performance management. Pretoria: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2006), A Handbook of Human Resource Management Practice. (10th ed.), Kogan Page Limited, London.
- Armstrong, M. and Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 14th ed. Kogan Page Limited.

- Armstrong M, Baron A (2004), 'Get into Line', People Management, Vol. 10, issue 20 CIPD
- Armstrong, M., Brown, D. and Reil y P. (2009). The effectiveness of reward Management: An evidence based approach. Employee Relations, Vol. 33. Issue (2), pp 106-120.
- Armstrong, M. (2000). Performance Management (Online). Available: <http://www.koganpage.com>
- Arrington, C. (2015). 4 Steps to Drive Performance Management. (Online). Available: <http://www.talentculture.com/4-steps-to-drive-performance-management>.
- Articles from the Human Capital view. (2012). Cape Town: Knowres Publishing Pty Ltd.
- Asheville- Buncombe Technical Community College. 2014. Competency based assessment. (Online). Available: <http://www.abtech.edu/sites>.
- Badir Alnidawy, A. A. (2015). The Effect of Identifying Training Needs on the Effectiveness of the Training Process and Improving the Individual and Organizational Performance: Applied Study in the Jordanian Health Sector. International Journal of Business Administration, 6(4). doi:10.5430/ijba.v6n4p48
- Ballout., H.I (2007). Career suçess The effect of human capital, person-enviroment fit and organizacional support” Journal of Managerial Psychology Vol.22, No.8 pp.741-756
- Barrow., L. (2017). What is Management by Objectives? (Online) Available: <http://www.dummies.com/business>
- Bashaer Almatrooshi, Sanjay Kumar Singh, Sherine Farouk, (2016) "Determinants of organizational performance: a proposed framework", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 65 Issue: 6, pp.844-859
- Bassi, L. and McMurrer, D. (2007). Maximising Your Return on People. Havard Business Review. (Online). Available: <http://www.hbr.org/2007/3>
- Bates, R.A. and Holton, E.F. (1995). Computerised performance monitoring. A review of human resource issues, Human Resource Management Review, (4): 267-288

- Batool and Batool (2012). Effects of employees training on the organizational competitive advantage: Empirical study of Private Sector of Islamabad, Pakistan.
- Bazeley, P. (2013). Qualitative data analysis: Practical Strategies. London: Sage Publication Ltd.
- Beardwell, I. H. (2004.). Human Resources Management a contemporary Approach (4th ed.). (Harlow, Ed.) Prentice Hall.
- Benefits Service (2016). Importance of Training and Development (Online). Available: <http://www.hse.ie/eng/punonjës> (Assessed 13 April 2016).
- Benefits of SPSS. (2011). SigmaXL – Powerful Statistical and Graphical Analysis. (Online). Available: <http://www.benefitof.net/benefit-of-spss> (Assessed 16_March 2016).
- Bersin by Deloitte. (2017). 360 Degree Appraisal Assessment. (Online). Available: <http://www.bersin.com/lexicon> (Assessed 17 July 2015).
- Biro, M.M. (2017). PerformanceManagement: It's not a Product, It's a Partnership. (Online). Available:<https://www.talentculture.com/performance-management-its-not-a-product-its-a-partnership> (Assessed 17 April 2017)
- Boselie, P., Dietz, G. &Boon, C. (2005). Commonalitiesandcontradictions in MHR andperformancēresearch. Human ResourceManagementJournal, 15, fq.67-94.
- Bourne, M. and Bourne, P. (2005). Handbook of Corporate Performancē: Wiley.
- Brawley, P. &. (1994). Evaluating training against business criteria. Journal of European Industrial Training, 18(1), 10-14.
- Breede Valley Municipality. 2015-2016. PerformanceAgreement for financial year 1 July 2015 – 30 June 2016 (Online). Available: <http://www.breedevallei.gov.za> (Assessed 13 July)
- Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). Transfer of Training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments. MA: Addison-Wesley.

- Brooks, S. (2016). A Brief History of Performance Management- PeopleHR. Available: <https://www.peopleHR.com/blog/index.php/2015/03/25/-a-brief-history-of-performance-management> (Assessed 13 May 2016)
- Business Management. (2007). Importance of Employee in Business Organisation. (Online). Available: <http://www.ehow.com> (Assessed 17 May 2016).
- Business Management (2007). Performance Management Cycle – loves 2 reward. (Online). Available: <http://www.loves2reward.co.uk> (Assessed 21 April 2016)
- Busser, D. (2012). Delivering Effective Performance Feedback. (Online) Available: <http://www.td.org/publications> (Assessed 27 March 2016)
- Byremo, C., (2015). Does MHR lead to improved organizational performance? Masterthesis in Organization, Leadership and Work. Department of Sociology and Human Geography. Faculty of Sciences. University of Oslo.
- Capko, J. (2003). 5 Steps to a Performance Evaluation System. (Online). Available: <http://www.aatp.org/fpm/2003>
- Carlson, M. (2003). Performance: A critical introduction. Routledge: New York and London.
- Carnegie Mellon University (2016). Human Resource Performance (Online). Available: <http://www.cmu.edu/HR-services> (Assessed 17 March 2016)
- Cheng, E.W. K. & Ho, D.C.K. (2001). Research Note, A review of transfer of training studies in the past decade. Personnel Review, 30(1), 102-118.
- Clifton, J. (2012). Conversation Analysis in Dialogue with stock of interaction knowledge: Face work and Appraisal Interviews. Journal of Business communication, 49(4) fq. 283-311
- CompassPoint Nonprofit Services. (2012). Supervisor Role and Responsibilities: Help people to succeed. (Online). Available: <http://www.smallbusiness.chron.com> (Assessed 18 May 2016)
- Cooke F L., (2000), Human Resource Strategy to improve Organizational Performance: A route for British firms, Working Paper No 9 EWER, Manchester School of Management.

- Coughlan, D. and Brannick, T. 2014. Doing action research in your own organisation. London: Sage Publications Ltd.
- Cornescu, V; Cureanu, D.; Marinescu, P; Toma, S. (2003) Management de la teorie la practică, București: Editura Universității din București).
- Cresswell, J.W. (2013). Research Design: Qualitative and Quantitative and mixed methods approaches. 2nd Edition. Sage Publications Inc.
- Davoran., J (2017). What type of rewards would motivate workers in an organizations? Smallbusiness.CHRon.com
- De Nisi, A.S. and Murphy, K.R. (2017), “Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?”, Journal of Applied Psychology, Vol. 102 No. 3, pp. 421-433.
- De Vaus, D. (2014). Surveys in Social Research. London: Taylor & Francis Group. De Vaus, D.A. 2001. Research Design in Social Research. London: Sage.
- Denisi, A.S and Kluger, A.N. (2000). Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved? The Academy of Management Executive, 14, (1). 129-139.
- DeNisi, A.S., Kluger, A.N., (2000). Implicit theories of performance as artifacts in survey research: replication and extension. Organizational Behavior and Human Performance 21 (3), 358–366
- Department of Public Service and Administration. (2007). Employee Performance Management and Development System. Implementation Manual.
- Department of Trade Industry. (2017). Performance Measurement. (Online). Available: <http://www.businessballs.com/dtiresources/performance-measurement-management.pdf>
- Developing a survey instrument (2015). Available: <http://www.esourceresearch.org> (Assessed 16 May 2017)
- Dinnen, M. (2015). 5 Behaviours Driving the future of Performance Management. (Online). Available: <http://www.jmconsulting.uk.com> (Assessed 10 July 2016)
- Drexel University.(2017). Performance Evaluation Tips & Goals. (Online). Available: <http://www.drexel.edu/HR/career/perfevaltips>

- Dubinsky, I., Jennikings, I. and Greengarten, M. et al. (2010). Physician performance assessment. *Health Q.* 2010; (13): 71-76 (PubMed).
- Duke Human Resource Management. (2017). Performance Evaluation and Planning. (Online). Available: <http://HR.duke.edu/managers/performance/university> (Assessed 14 August 2017)
- Duke Human Resource Management. (2015). Self-Assessment. (Online). Available: <http://HR.duke.edu/managers> (Assessed 13 April 2016)
- Dye, T.R. (1992). *Understanding Public Policy*. 7th edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Edwards, B.D, Bell, S.T, Jr, W.A, Decuir, A.D (2008) "Relationship between facets of job satisfaction and task and contextual performance" *Applied psychology: An international review* 57 (3)
- Edmonstone, J. (1996). *Appraising the state of performance appraisal. Health Manpower Management*, 22(6), 9–13. doi:10.1108/09552069610153071
- Elnaga A., Imran A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*
- Employee Assistance Programme. (2012). Available: <http://www.HRworks.co.za> .
- Employee Training and Development. (2016). Reasons and Benefits (Online). Available: <http://www.managementhelp.org/training/basics/reasonsfortraining>
- Employee Performance Management and Development System. DPSA. (2007). Available: <http://www.dpsa.gov.za/dpsa2g> (Assessed 16 July 2015)
- Enterprise University of Pretoria (Pty) Ltd. (2016). Training and Skills Development (Online). Available: <http://www.enterprises.up.ac.za/newsaccess>
- Farooq, M. & Khan, M. A. (2011). Impact of Training and Feedback on Employee Performance. *Far East Journal of Psychology and Business*
- Ferguson, G. (2017). The importance of employee's role in appraisal. *Heast Newspapers, LLC*. (Online). Available: <http://www.smallbusiness.chRon.com>

- Fletcher, C. (2008). *Appraisal, feedback and development: making performance review work*. New York: Routledge.
- Flick, U. (2006). *An Introduction to qualitative research*. London: Sage Publications.
- Free Dictionary Library (2016). *Employee Training and Development: Reasons and Benefits* (Online). Available: <http://www.managementhelp.org/training> (Assessed 19 November 2016)
- Fricker, R. (2006). *Target Populations, Sampling Frames and Coverage Error*. (Online). Available: <http://www.faculty.nps.edu/rdflicker/MCOTEA> (Assessed 13 April 2016).
- Garavan, T. N., Costine, P., & Heraty, N. (1995). *The emergence of strategic human resource development*. *Journal of European Industrial Training*, 19(10), 4–10. doi:10.1108/03090599510095816
- George, K. (2011). *The Importance of pretesting* (Online). Available: <http://www.rmsbunkerblog.wordpress.com> (Assessed 23 May 2016)
- Gluck, S. (2017). *360 Degree Performance Appraisal Process*. *Heast Newspapers*. (Online). Available: <http://smallbusiness.chron.com> (Assessed 11 May 2017)
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4th ed.). Wadsworth/Thomson Learning.
- Gordon Institute of Business Science (2017). *Management by Objectives- Meaning, Need and its Limitations*. University of Pretoria. (Online). Available: <http://www.managementstudyguide.com/managementbyobjectives> (Assessed 13 March 2017)
- Governance Institute of Australia. (2015). *Key performance indicators*. (Online). Available: <http://www.governanceinstitute.com.au/media> (Assessed 26 May 2016)
- Graig, P. (1996): *Skill training and work organization in American establishment*. *Industrial Relations*, 34 (2), 125-146.
- Greyling, D. (2006). *Performance Management: a remedy for increasing the efficiency of Public Services?* *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55 (6): 448-465.

- Griffin, D. (2017). What is performancefeedback? (Online). Available: <http://www.smallbusiness.chRon.com/performance-feedback-1822.html> (Assessed 15 July 2017)
- Guest, D. E. (2011). *Human resource management and performance: still searching for some answers*. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13. doi:10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x
- H. Singh, (2012). Training and development: A prominent determinant for improving HR productivity“. International Conference on Management and education innovation IPEDR 37: 274 – 278.
- Harrison, R. (2000). *Learning, knowledge productivity and strategic progress*. *International Journal of Training and Development*, 4(4), 244–258. doi:10.1111/1468-2419.00111
- Heale, R. and Twycross, A. (2017). Validity and reliability in quantitative studies. (Online). Available: <http://www.ebn.bmj.com/content/18/3/66> (Assessed 10 June 2017)
- Health Resources and Services Administration. (2012). Performance Management and Measurement (Online). : <http://www.HRsa.gov> (Assessed 10 April 2015)
- Hickok and Boardman. (2017). HR Intelligence Blog. (Online). Available: <http://www.hbrq.com/Development> (Assessed 16 April 2017)
- Hill, A. (2017). PerformanceGoals. (Online). Available: <http://study.com/academy/lesson> (Assessed 23 August 2017)
- Hill, R., & Stewart, J. (2000). *Human resource development in small organizations*. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 105–117. doi:10.1108/03090590010321070
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organisations: A critical introduction*. London: Oxford University Press.
- Holloway, J., Lewis, J. and Mallory, G. (Eds) (1995). *Performance Measurement and Evaluation*, Sage, London.
- HR dictionary. (2012). Key Result Area and Key Performance Area – eHandbook (Online). Available: HRdictionaryblog.com (Assessed 7 July 2016)

- Huang, T. (2001). The relation of Training Practices and Organizational Performance in small and medium entrepreneur. *Education and Training*, 43(8,9), 437-444.
- Hughes, P. (2011). Implementing strategy. Bath University Researchers. (Online). Available: <http://www.paul.hughes@cranfield.ac.uk> (13 May 2017)
- Hughes, R. (2015). How workplace counselling help employees and employers. (Online). Available: <http://www.personneltoday.com> (Assessed 14 April 2016)
- Hunt, S.T. and Lenhem, S. (2016). Making HR Strategic: A practical guide book. (Online). Available: <http://www.successfactors.com> (Assessed 17 May 2017)
- Huprich, J. (2008). A Brief Introduction to Performance Management. (Online). Available: <http://www.ala-apa.org/newsletter/2008/06/15/a-brief-introduction-to-performance->
- Hurd, A.R., Barcelona, R.J., and Meldrum, J.T. 2017. Recreation managers can use rewards to improve employee motivation, retention. (Online). Available: <http://www.humankinetics.com/excerpts> (Assessed 10 August 2017)
- Importance of Training Development in an Organisation. (2015). (Online). Available: <http://www.articles.economictimes.indiatimes.com> (Assessed 10 May 2016)
- Indian University. 2006- 2017. Performance feedback. (Online). Available: <http://www.HR.iu.edu> (Assessed 26 April 2017)
- International Employee Assistance Professionals Association (2016). Employee Assistance Program (Online). Available: <http://www.eapassn.org> (Assessed 10 May 2017)
- International Employee Assistance Professionals Association (2016). Employee Assistance Program (Online). Available: <http://www.eapassn.org> (Assessed 13 March 2017)
- Intrafocus (2014). Key Performance Indicators- Developing meaningful KPIs. (Online). Available: <http://www.intafocus.com> (Assessed 08 May 2016)

- Islami, X., Mulolli, E., & Mupunonjës, N. (2018). *Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. Future Business Journal*, 4(1), 94–108. doi:10.1016/j.fbj.2018.01.001
- Ivara Corporation. (2005). Maintenance Key Performance Indicators. Ontario Canada.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). *Organizational Characteristics As Predictors Of Personnel Practices. Personnel Psychology*, 42(4), 727–786. doi:10.1111/j.1744-6570.1989.tb00674.x
- Jasmin Harvey and Technical Information Service (2008). Performance Management. (Online). Available: <http://www.management.help.org/help/mng/measure.htm> (Assessed 8 July 2015)
- Johnson, H.T. & Kaplan, R. S. (1987). This paper appears in: *Engineering Management Review*, 15(3). Hewitt Associates. (1994). *The Impact of Performance Management on Organizational Success*. Hewitt Associates LLC.
- Jones, P. (2013). *Performance Management Pocketbook*. 2nd Ed. London: Amazon Publishers.
- Khaëaja Faëad Latif, Shahid Jan, Nasir Shaheen (2013), “ Association of Training Satisfaction with Employee Development aspect of Job Satisfaction” *Journal of Managerial Sciences*, Volume 162 VII Number 1.
- Khandekar, A. & Sharma, A. (2005). Organisational learning in Indian organisations: a strategic HRM perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*
- Khawaja, T, et al (2013). Comparative study of growth performance, meat quality and haematological parameters of three-way crossbred chickens with reciprocal F1 crossbred chickens in a subtropical environment
- Kimberlin, C.L. and Winterstein A.G. (2008). Validity and reliability of measurement instruments used in Research. Available: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov>
- Kirkpatrick, D. (1998). Evaluating Training Program: Four levels. In *The Hidden power of Kirkpatrick's Four levels*, 'T-D' (pp. 34-37). San Francisco: Berette Koehler
- Knoco White Paper (2006). Knowledge and performance in an environment of continuous improvement. Available: <http://www.knoco.com/whitepaper> (Assessed 7 May 2015).

- Kenney, J. & Reid, M. (1986) Training Interventions. London: Institute of Personnel Management.
- Kobus, M. 2007. First steps in research. Pretoria: Van Schaik Publishers.
- Korb, K. (2012). Conducting Educational Research. Validity of Instruments. (Online). Available: <http://www.korbedpsych.com/R09eValidity.html> (Assessed 27 July 2017)
- Kotelnikov, V. (2017). Management by Objectives. (Online). Available: <http://www.1000ventures.com/businessguide> (Assessed 13 April 2015).
- Kukliński A. (2003). A Knowledge-based Economy, Knowledge-based Society. The Regional Trajectory, Triest, 7-8 November 2003.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2014). *The Construct, Measurement, and Impact of Employee Engagement: a Marketing Perspective*. *Customer Needs and Solutions*, 1(1), 52–67. doi:10.1007/s40547-013-0006-4
- Laerd dissertation. (2012). Purposive Sampling. Lund Research Limited. (Online). Available: <http://www.dissertation.Laerd.com/purposivesampling> (Assessed 16 May 2015)
- Laing, I. F. (2009). The impact of training and development on work performance and productivity in public sectors organizations: A case study of Ghana ports and harbours authority. Submitted to Institute of Distance Learning, Kame Nkrumah University of Science, and Technology
- Larker, D.F. (2004). Performance Measures: Insights and Challenges (Online). Available: <http://www.climaglobal.com/Visiting Professor> (07 July 2015).
- Leithwood, K. (2006) "Teacher working conditions that matter: Evidence for change. Elementary teacher's federation of Ontario, Suite 1000, 480 University Avenue Toronto, Ontario M5G 1V2
- Li, A. (2008). What is the Organisational Efficiency- Factor? Toronto: Cecil Street Community Centre.
- Libraries Publishing. (2017). Performance Evaluations Systems. University of Minnesota. (Online). Available: <http://www.open.lib.umn.edu> (Assessed 06 January 2017).

- Lotich, P. (2010). Advantages and Disadvantages of Performance Management.(Online). Available: <http://www.smartchurchmanagement.com/category> (Assessed 17 April 2015)
- Lundberg Ch., Gudmundson A., Andersson T., (2009) Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. School of Business and Informatics, University College of Borås, Boras 501 90, Sweden
- Maddux, R.B. (2000). Effective Performance Appraisals. 4th edition. A Practical Guide. London: Crisp Publications.
- Andreea Maier , Stelian Brad , Diana Nicoară , Dorin Maier (2014). Innovation by developing human resources, ensuring the competitiveness and success of the organization. Volume 109, 8 January 2014, fq. 645–648. 2nd World Conference on Business, Economics and Management, Elsevier.
- Management Systems. (2012). Strategic Planning: Management Organisation (Online). Available: <http://www.mgtsystems.com/strategicplanning> (Assessed 10 May 2016).
- Management Study Guide (2017). Role of Managers in PerformanceManagement. (Online). Available: <http://managemenstudyguide.com> (Assessed 27 June 2016).
- Management Study Guide. (2013). Performance Management. (Online). Available: <http://www.ManagementStudyGuide.com> (Assessed 7 July 2015).
- Managers Study Guide (2016). Benefits of Performance Management System (Online). Available: <http://www.managementsstudyguide.com/benefits> (Assessed 27 February 2016).
- Mayhew, R. and Demand Media (2016). How to Conduct a Corrective Counselling Session for Bad Performancë. (Online). Available: [http://www.smallbusiness.chRon.com/Human Resource Information System](http://www.smallbusiness.chRon.com/Human_Resource_Information_System) (17 June 2016).
- Mayo,G.E. (2016). What is human resource? (Online). Available: <http://www.whatshumanresource.com/360-degree-performancë-appraisal> (Assessed 23 May 2016).
- McConnell J. (2003), How to Identify Your Organization's Training Needs. A practical guide to need analysis. Published by AMACOM – American Management Association, Neë York.

- McCoy., R (2018). The relationship of employee reward systems and motivation levels with special emphasis on franchising. levels with special emphasis on franchising. file:///C:/Users/Admin/Desktop/THERELATIONSHIPOFEMPLOYEEREWARDSYSTEMSAN DMOTIVATIONLEVELSWITHSPECIALEMPHASISONFRANCHISING%20(1).pdf
- Patrick., H.A, Kumar., A (2011). Career Management, Employee Development and Performance in Indian Information Technology Organizations. *Business Management Dynamics* Vol.1, No.5, Nov 2011, pp. 24-31
- Berggren, E., & Bernshteyn, R. (2007). *Organizational transparency drives company performance*. *Journal of Management Development*, 26(5), 411–417. doi:10.1108/02621710710748248
- Noe, R. A. (1996). *Is career management related to employee development and performance?* *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 119–133. doi:10.1002/(sici)1099-1379(199603)17:2<119::aid-job736>3.0.co;2-o
- Rowold, J., Hochholdinger, S., & Schilling, J. (2008). *Effects of career-related continuous learning: a case study*. *The Learning Organization*, 15(1), 45–57. doi:10.1108/09696470810842484
- Amin, M., Khairuzzaman Wan Ismail, W., Zaleha Abdul Rasid, S., & Daverson Andrew Selemani, R. (2014). *The impact of human resource management practices on performance*. *The TQM Journal*, 26(2), 125–142. doi:10.1108/tqm-10-2011-0062
- McKinley, M. (2014). 5 Behaviours driving the future of Performance Management of your HR Team. (Online). Available: <http://www.morganmckinley.com> (Assessed 17 May 2016).
- McKinsey and Company (2011). *Better for Less: Improving Public Sector Performance on a Tight Budget*. London. McKinsey Centre for Government.

- McKinsey and Company (2015). Do Your Training Efforts Drive Performance? (Online). Available: <http://www.mckinsey.com/businessfunctions> (Assessed: 14 July 2016).
- McKinsey Centre for Government. (2016). (Online). Available: <http://www.mckinsey.com/industries/public sector> (Assessed: 11 April 2016)
- McMahon, G. and Cross, C. (2013). Performance Management in Human Resource Management. Palgrave: McMillan.
- McMahon, G. and Cross, C. 2013. Performance Management in Human Resource Management. Palgrave: McMillan.
- K. Sejjaaka, S., & K. Kaawaase, T. (2014). *Professionalism, rewards, job satisfaction and organizational commitment amongst accounting professionals in Uganda. Journal of Accounting in Emerging Economies*, 4(2), 134–157.
- Martin-Perez, V. and Martin-Cruz, N. (2015), "The mediating role of affective commitment in the rewards–knowledge transfer relation", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 No. 6, pp. 1167-1185. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2015-0114>
- Schlechter, A., Thompson, N.C. and Bussin, M. (2015), "Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation", *Employee Relations*, Vol. 37 No. 3, pp. 274-295. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2014-0077>
- Chen, T., Chang, P. and Yeh, C. (2004), "A study of career needs, career development programs, job satisfaction and the turnover intentions of R&D personnel", *Career Development International*, Vol. 9 No. 4, pp. 424-437. <https://doi.org/10.1108/13620430410544364>.
- Gillani, S.M.F., Iqbal, S., Akram, S. and Rasheed, M. (2018), "Specific antecedents of employees' knowledge sharing behavior", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 48 No. 2, pp. 178-198. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2017-0023>
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurationally performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.

- Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures different results. *Personnel Review*, 34 (5), 534-49.
- E. Kutlllovci “Menaxhimi i resurseve humane” Prishtinë 2004,
- Kim, Y. W., & Ko, J. (2014). HR practices and knowledge sharing behavior: Focusing on the moderating effect of trust in supervisor. *Public Personnel Management*, 43, 586–607
- Lopez, S. P., Peon, J. M., & Ordas, C. J. (2006). Human resource management as a determining factor in organizational learning. *Management Learning*, 37 (2), 215-39
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67–94.
- Lee, Y. and Lee, J.Y. (2018), “A multilevel analysis of individual and organizational factors that influence the relationship between career development and job-performance improvement”, *European Journal of Training and Development*, Vol. 42 Nos. 5/6, fq. 286-304, doi: 10.1108/EJTD11-2017-0097, ISSN 2046-9012.
- McNamara, C. (2016). Employee training and development: reasons and benefits. Available: <http://www.managementhelp.org/training/basics/reasons-for-training.htm> (Assessed 13 July 2017)
- McPheat, S. (2010). Performance Management. (Online). Available: <http://www.info@m-t-d.co.uk>. (Assessed: 26 May 2015).
- Metropolitan State University of Denver (2016). Classified Performance Management Program. (Online). Available: <http://www.msudenver.edu/HR> (16 July 2015).
- Miller, K.J. and Mc Tavish, D. (2014). Making and Managing Public Policy. Cape Town: Routledge Publishers.
- Ministry of Education Guyana. (2014). Understanding Competency Based Assessment. (Online). Available: <http://www.education.gov.gy> (Assessed: 01 September 2015)
- Msweli, P. (2011). Writing a Research Proposal: A practical guide for business students. Cape Town: Juta & Company Ltd.
- Morgan., Peter (2006). Study on Capacity Change and Performance. The concept of capacity. European Center for Development Policy Management.

- Mulder, P. 2010. Management By Objectives (MBO): Toolshero. (Online). Available: <http://www.toolshero.com> (28 July 2016).
- Mulhall.S (2011) “Career SuCcess Investigation” Dublin Institute of Technology Arrow.
- Muzaffar, M. U., Salamat, S. H. & Ali, M. M. (2012). Impact of Trainings on Employees Outcome in IT Sector Pakistan. Global Journal of Management and Business Research.
- Mwaniki, J.K.(2016). The effectiveness of competency based performance review at Mantrac. Kenya Limited. University of Nairobi.
- Nankervis, A. R., Compton, R. L., and McCarthy, T. E. (1999). Strategic Human Resource Management,(3rd Ed.), Nelson ITP, Melbourne.
- Nar Bahadur Sen (2017). The Role of Feedback in Employee Performance Improvement. Walden University.
- National Business Group on Health. (2016). An Employers Guide to Employee Assistance Programme (Online). Available: <http://www.businessgrouphealth.org> (Assessed: 06 April 2017).
- National Council for Voluntary Organisations, (2017). Performance-Based Rewards. (Online). Available: <http://www.knowhownonprofit.org> (Assessed: 07 July 2016).
- National Statement on Ethical Conduct in Human Research (2015). (Online). Available: <http://www.nhmrc.gov.au> (Assessed: 18 July 2015).
- National Data Integration involving Commonwealth data, (2009). Available: <http://www/nss.gov.au/nss/home.nsf/page> (Assessed: 29 August 2015).
- Normand, J. (1994). Employee Assistance Programs. (Online). Available: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/literature> (Assessed: 10 April 2015).
- NSW Public Service Commission- Employment Portal (2013). Setting Performance Objectives and Standards. (Online). Available: <http://www.psc.nsw.gov.au> (Assessed: 01 July 2015)
- O’Callaghan., A. (2005). Training and Development. (Online). Available: <http://www.fasset.org.za/PerformanceManagement> (Assessed: 18 July 2015).

- Ong Choon Hee, Delanie Ang Hui Qin, Tan Owee Kowang, Maizaitulaidawati Md Husin, Lim Lee Ping (2019). Exploring the Impact of Communication on Employee Performance. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE). Vol.8, Nr.3S2
- Opu, S. (2008). Motivation and Work Performance: Complexities in Achieving Good Performance Outcomes. A Study Focusing on Motivation Measures and Improving Workers Performance in Kitgum District Local Government.
- Oregon State University (2016). Performance Coaching. (Online). Available: <http://www.oregonstate.edu/coaching> (Assessed: 27 September 2015).
- Paile, N.J. (2012). Punonjës Perceptions of the implementation of a Performance Management and Development System. Father Simangalis Mkhatswa Case Study. A dissertation submitted in fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Public Administration at the University of South Africa (UNISA).
- Pannucci, C.J. and Wilkins, E.G. (2010). Identifying and Avoiding Bias in Research: Plastic Reconstructive Surgery, 126 (2): 619-625
- Paul, S. (2017). Key result area and key performance indicators. (Online). Available: <http://www.slideshare.net> (Assessed: 19 April 2016).
- Performance Management Systems (2012). (Online). Available: <http://www.mgtssystem.com> (Assessed: 13 April 2015).
- Pigors, P. & Myers, A. C. (1989). Personnel Administration, A point of view and method, 9th Ed. New York. McGraw Hill Book Company
- Poor Performance in Public Service – Toolkit. (2007). (Online). Available: <http://www.psc.gov.za> (Assessed: 27 April 2015).
- Pote, P. (2016). Roles and responsibilities in a best practice performance management process. LinkedIn. (Online). Available: <http://www.linkedin.com> (Assessed: 19 April 2016).
- PriceWaterhouseCoopers. (2017). Guide to Key Performance Indicators. (Online). Available: <http://www.corporatereporting.com> (Assessed: 17 May 2017).

- Public Service Commission (2007). Managing Poor Performance in Public Service (Online). Available: <http://www.psc.gov.za> (Assessed: 23 April 2016).
- Public Service Act, (1994). Proclamation No 103 of 1994. Available: <http://www.polity.org.za/.../public-service-act-proclamation-no-103-of-1994-administration->
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2003), Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box, CIPD, London.
- Rabie, C., Cant, M. C., & Wiid, J. A. (2016). Training and Development in SMEs: South Africa's Key To Survival And Success? Journal of Applied Business Research (JABR), 32(4), 1009-1024.
- Raj Adhikari, D. (2010), "Human resource development (HRD) for performance management: The case of Nepalese organizations", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 No. 4, pp. 306-324. <https://doi.org/10.1108/17410401011038883>
- Rakos, K. (2014). 7 Easy Ways To Measure Employee Performance (Online). Available: <http://www.eremedia.com> (Assessed: 27 July 2016).
- Randeree, K. and Al Youha, H. (2009), "Strategic management of performance: an examination of public sector organizations in the United Arab Emirates", International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, Vol. 9 No. 4, pp. 123-134.
- Reaves, C.C. (1992). Quantitative Research for Behavioural Sciences. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Research Methods Knowledge Base (2016). Ethics in Research. (Online). Available: <http://www.socialresearchmethods/ethics> (Assessed: 28 July 2017).
- Roberts, I. (2001). Reward and performance management. In I. Beardwell & L. Holden.
- Roberts, R.L. (2005). The relationship between rewards, recognition and motivation at an insurance company in the Western Cape. University of the Western Cape.
- Role of Managers in Performance Management. (2016). (Online). Available: <http://www.management.studyguide.com> (Assessed: 17 June 2017).

- Roseboyd, A. (2011). Social Research: Objectivity vs Subjectivity. (Online). Available: <http://www.amandaroseboyd.wordpress.com/2011/10/17-social-research-objectivity-vs-subjectivity>
- Rothwell, W.J. and Kazanas, H.C. (2006). Planning and managing human resources (2nd Ed) Mumbai: Jaico.
- Roy, C. and Seguin, F. (2000). "The institutionalization of efficiency-oriented approaches for public service improvement." Public Performance & Management Review, 23 (4): 449-68.
- Ryerson University (2015). Performance Planning. (Online). Available: <http://www.ryerson.ca/content> (Assessed: 23 April 2017).
- Sage, S. (2016). What are challenges that face Performance Management? (Online). Available: <http://www.onstrategyhq.com/resources> (Assessed 13 September 2017)
- Saleem, Q., Shahid, M. & Naseem, A. (2011). Degree of influence of training and development on employee's behavior. International Journal of Computing and Business Research.
- Schilling, E. (2016). Core Competencies and their role in performance appraisal. (Online). Available: <http://www.HR.ucmerced.edu/files/page> (Assessed: 13 May 2016).
- SEECEL (2015). "Training needs analysis for SMEs" – Western Balkans and Turkey's experience p.36
- Shah, S. (2017). Meaning and Concept: Meaning and concept of development. (Online). Available: <http://www.sociologydiscussion.com/development>
- Shaheen A., Naqvi H.M.S, Khan A.M, (2013). Employees Training and Organizational Performance: Mediation by Employees Performance. Institute of Interdisciplinary Business Research
- Shehu Lokaj A., (2018) Proceset/praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe performanca e organizatës. Universiteti Europian i Tiranës. Shkolla doktorale.

- Shepherd, D. (2016). Benefits, values and guiding principles of self-assessment. (Online). Available: <http://www.assessteam.com/benefits/values> (Assessed: 10 March 2017).
- Simon, M. (2011). Assumptions, Limitations and Delimitations. (Online). Available: <http://www.dissertationrecipes.com> (Assessed: 30 April 2016).
- Simons, R. (2000), Performance measurement and control systems for implementing strategy: text&cases, Prentice Hall, UpperSaddleRiver, NJ.
- Afshan, N., & Sindhuja, P. N. (2015). *Supply chain integration in healthcare industry in India: challenges and opportunities*. *J. for Global Business Advancement*, 8(4), 469. doi:10.1504/jgba.2015.074029
- Singh, D. (2010). PerformanceManagement and Development System for Senior Managers in the Public Service. A case study of the Kwa-Zulu Natal, Department of Education. University of Kwa-Zulu Natal.
- Society for Human Resource Management (2015). How to establish performanceimprovement plan? (Online). (Available: <http://www.sHRM.org>
- State of Missouri (2017). Writing performanceobjectives for job components: A brief tutorial. (Online). Available: <http://www.perform.mo.gov>
- Suder, R. (2017). Why performancefeedback should be more frequent than once a year. (Online). Available: <http://www.topresume.com/careeradvice> (Assessed: 13 September 2016).
- Sundaray, B.K. (2011). Employment Engagement: A Driver of organization Effectiveness. *European Journal of Business and Management*: Volume (3), No. 8, 2011
- Swanepoel, B.J., Erasmus, B., Van Wyk, M. and Schenk, H. (1998). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Cape Town: Juta Publishers.
- Swart, J., Mann, C., Brown, S., Price, A. (2005). *Human Resource Development*. London: Routledge, <https://doi.org/10.4324/9780080455389>
- Taylor and Francis. (2010). Trends in Employee Assistance Programme Implementation (Online). Available: <http://www.tandfon/ine.com>

- Texas A&M University (2017). Self-Assessment. (Online). Available: <http://www.HR.utexas.edu/manager/appraisals> (Assessed: 01 January 2016).
- The Competency Group (2017). Discover the Benefits of a Competency-Based Approach. (Online). Available: <http://www.thecompetencygroup.com/competency> (Assessed: 02 July 2017).
- The Economic Times. (2015). Importance of training and development in an organisation (Online). Available: <http://www.economictimes.com> (Assessed: 01 May 2016).
- The Global body for professional accountants (2015). Human Resource Management. (Online). Available: <http://www.accaglobal> (Assessed: 10 February 2017).
- The University of Western Australia (2017.) Procedures for managing unsatisfactory performance and workplace behaviour- professional and general punonjësf. (Online). Available: <http://www.HR.uwa.edu.au> (Assessed: 13 April 2016).
- Tibco and Mashery API Solutions. (2016). Huge payoffs for managers who manage performance effectively. (Online). Available: <http://www.performanceappraisals.org> (Assessed: 10 May 2017).
- Thi Hoe Pham (2013). Human Resources Management in transition economy in Vietnam. UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
- Torben, R. 2014. How to ensure successful performance measurement? (Online). Available: <https://www.torbenrick.eu/blog> (Assessed: 14 May 2016).
- Todericiu R, Frățiciu L , Stăni A. (2014). Reflections on Human Resources – Vital Intangible Assets of Organizations, 21st International Economic Conference (2014). IECS 2014, 16-17 May 2014, Sibiu, Romania.
- UK ESSAYS (2003). The Advantages and Disadvantages of Performance Appraisal (Online). Available: <http://www.ukessays.com/essays/management/the-advantages-and-disadvantages-of-perf-appraisals> (Assessed: 23 April 2016).

- University of Aberdeen. Researcher Development (2016). PerformanceManagement Cycle (Online). Available: <http://www.abdn.ac.uk/Researcher> (Assessed: 14 May 2017).
- Van Teijlingen, E.R. and Hundley, V. (2001). Social Research. (Online). Available: <http://www.sru.survey.ac.uk>
- Van der Berg, R.G. (2014). SPSS Chi-square Independence Test.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G. and Halligan, J. (2015). PerformanceManagement in the Public Sector. 2nd Edition. Taylor & Francis Group: London and New York.
- Venkateswara Rao, T. and Rama, R. (2004). Performance Management and Appraisal Systems: HR Tools for Global Competitiveness. New Dehli: Sage Publications.
- Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. (2009). Displaying employee testimonials on recruitment web sites: Effects of communication media, employee race, and job seeker race on organizational attraction and information credibility. Journal of Applied Psychology, 94(5), 1354-1364
- Walters, M. (1995). The PerformanceManagement Handbook. Witshire: The Cromwell Press.
- Wanjohi, A.M. 2012. Sampling Procedures. Kenya projects organisations. (Online). Available: <http://www.kenpro.org/samplingprocdures>
- Wells, J. (2016). Guidance for conducting progress reviews under the excellence achievement and recognition system (ears) and Department of Homeland Security PerformanceManagement (DHS/PM/PROGRAM) University Office of the Civilian HR. (Online). Available: <http://www.uscg.mil/civilianHR/default.asp> (Assessed: 13 January 2016).
- White Paper on Human Resource Management in the Public Service. Executive Summary (1997). (Online). Available: <http://www.dpsa.gov.za/pserviced> (Assessed: 10 July 2015).
- Whitworth, C., Johnstone, K. and Kamath, C. (2011). PerformanceManagement: Driving a High PerformanceCulture. Perth: KPMG.

- Wildavsky, A. (1975). *Budgeting: A Comparative Theory of Budgeting Processes*: New York: Little, Brown.
- Wright, P. C., & Geroy, G. D. (2001). *Changing the mindset: the training myth and the need for world-class performance*. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 586–600. doi:10.1080/09585190122342
- Workplace Info. (2012). *Managing Poor Performance* (Online). Available: <http://www.workplaceinfo.com.au/HR-management>
- https://www.researchgate.net/publication/336578220_Improving_the_effectiveness_of_the_employee_performance_management_process_A_managerial_values_approach<https://technology-signals.com/what-is-performance-management-definition-key-features-and-future/>

SHTOJCAT

Aneks

Tabela 1 Shpërndarja e rritjes së rrogës në varësi të pozicionit të punës në organizatë

Cili është pozicioni juaj në organizatë?	A keni patur rritje page gjatë periudhës së punësimit tuaj?		Total
	Po	Jo	
Menaxher i nivelit të lartë	47	21	68
%	17%	18%	17%
Menaxher i nivelit mesatar (sektorial)	91	33	124
%	33%	28%	31%
Administratë,	116	48	164
%	42%	41%	42%
Punonjës i thjeshtë	25	14	39
%	9%	12%	10%
Total	279	116	395
%	100%	100%	100%

Tabela 2 Rëndësia e analizës së punës sipas pozicionit të punës në organizatë

Cili është pozicioni juaj në organizatë?	Sa e rëndësishme është (job analysis) analiza e punës tuaj gjatë procesit të punës?			Total
	Aspak e rëndësishme	Mesatarisht e rëndësishme	Shumë e rëndësishme	
Menaxher i nivelit të lartë	6	13	49	68
%	19%	18%	17%	17%
Menaxher i nivelit mesatar (sektorial)	10	20	94	124
%	32%	27%	32%	31%
Administratë,	9	35	120	164
%	29%	47%	41%	42%
Punonjës i thjeshtë	6	6	27	39
%	19%	8%	9%	10%

Total	31	74	290	395
%	100%	100%	100%	100%

Tabela 3 Testi i pavarësisë për performancën organizative dhe motivimit

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.412 ^a	2	0.030
Likelihood Ratio	2.996	2	0.224
Linear-by-Linear Association	0.407	1	0.524
N of Valid Cases	395		

Tabela 4 Testi i pavarësisë për performancën organizative dhe trajnimit

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.881 ^a	4	0.017
Likelihood Ratio	7.645	4	0.105
Linear-by-Linear Association	0.987	1	0.321
N of Valid Cases	395		

Tabela 5 Vlerat e kolinearitetit

Collinearity Statistics	
Tolerance	VIF
0.961	1.040
0.948	1.055
0.962	1.039
0.952	1.051
0.962	1.039

Tabela 6 Testi i pavarësisë së performancës individuale dhe shprehësit

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.582 ^a	2	0.027
Likelihood Ratio	2.338	2	0.311
Linear-by-Linear Association	2.129	1	0.144
N of Valid Cases	395		

Tabela 7 Testi i pavaresise se performancës individuale dhe trajnimit

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.346 ^a	2	0.010
Likelihood Ratio	1.505	2	0.471
Linear-by-Linear Association	1.223	1	0.269
N of Valid Cases	395		

Tabela 8 Chi Square midis trajnimit dhe nivelit arsimor të punonjësve të organizatave

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.852 ^a	4	0.028
Likelihood Ratio	11.916	4	0.018
Linear-by-Linear Association	1.276	1	0.259
N of Valid Cases	395		

Tabela 9 Analiza e krahasimit të mesatareve nëpërmjet ANOVA

ANOVA					
Trajnimi					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0.354	2	0.177	1.317	0.269
Within Groups	52.644	392	0.134		

Total	52.997	394			
-------	--------	-----	--	--	--

Tabela 10 Post Hoc Tests

Multiple Comparisons						
Dependent Variable:	Trajnimi					
Tukey HSD						
(I) Cili është niveli juaj arsimor?		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Arsim 8/9 vjeçar	Arsim i mesëm	0.029	0.058	0.866	-0.11	0.17
	Arsim i lartë	-0.035	0.058	0.817	-0.17	0.10
Arsim i mesëm	Arsim 8/9 vjeçar	-0.029	0.058	0.866	-0.17	0.11
	Arsim I lartë	-0.064	0.040	0.237	-0.16	0.03
Arsim i lartë	Arsim 8/9 vjeçar	0.035	0.058	0.817	-0.10	0.17
	Arsim i mesëm	0.064	0.040	0.237	-0.03	0.16

Tabela 11 Mesataret e grupeve për nivelin arsimor

Homogeneous Subsets		
Trajnimi		
Tukey HSD _{a,b}		
Cili është niveli juaj arsimor?	N	Subset for alpha = 0.05
		1
Arsim i mesëm	170	3.97
Arsim 8/9 vjeçar	53	4.00
Arsim i lartë	172	4.03
Sig.		0.437

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 98.154.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Tabela 12 Testi i pavarësisë I suksesit të organizatës dhe procesit menaxherial në tërësi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	.248 ^a	2	0.883
Likelihood Ratio	0.476	2	0.788
Linear-by-Linear Association	0.001	1	0.975
N of Valid Cases	395		

PYETËSOR

Përshëndetje, une quhem Mimoza Luta, dhe po pergatis temen e studimit të doktoraturës mbi Ndikimin e procesit të menaxhimit të performancës së Burimeve Njerëzore në suksesin e organizatës në Kosovë. Ju jeni përzgjedhur për të plotësuar këtë pyetësor. Përgjigjet tuaja do të mbeten konfidenciale dhe do të prezantohen vetëm rezultatet nga analiza e tyre. Faleminderit.

SEKSIONI I INFORMACION I PËRGJITHSHËM

- P1. Emri i organizatës:** _____
- P2. Departamenti ku ju punoni:** _____
- P3. Gjinia:** 1.Mashkull, 2.Femër (1) (2)
- P4. Mosha juaj:** _____ vjet
- P5. Cili është niveli juaj arsimor?** 1.Arsim 8/9 vjeçar, 2.Arsim i mesëm, 3.Arsim I lartë, 4. Tjetër (specifiko) _____ (1) (2) (3) (4)
- P6. Cila është vjetërsia juaj në punë (totale)?** _____ vite
- P7. Venbanimi juaj:** 1.Qytet, 2.Fshat (1) (2)
- P8. Vendi i punës tuaj aktuale:** 1.Zyra qendrore e organizatës, 2.Zyrë lokale, 3.Terren (punonjës terreni, nuk keni zyre tuajën) (1) (2) (3)
- P9. Cili është pozicioni juaj në organizatë?** 1.Pronar, 2.Menaxher i nivelit të lartë, 3.Menaxher i nivelit mesatar (sektorial), 4.Administratë, 5.Punonjës i thjeshtë (1) (2) (3) (4) (5)
- P10. Cili është viti i krijimit të organizatës tuaj?** _____ Nuk kishin njohuri te sakt dhe përgjigjet ishin te ndryshme nga punonjesit e te njejtës organizatë
- P11. Afërsisht sa punonjës ka të punësuar në organizatën tuaj?** 1.10- 19 punonjës, 2.20-39 punonjës, 3.40-59 punonjës, 4.60-99 punonjës, 5.Më shumë se 100 punonjës:

SEKSIONI II REKRUTIMI/SELEKSIONIMI

- P12. Cila ka qenë mënyra e rekrutimit tuaj në organizatën ku ju punoni aktualisht?** 1.Me konkurs, 2. Me rekomadim të miqve, shokëve etj, 3.Tjetër (Specifikoni) _____ (1) (2) (3)
- P13. A e keni fituar menjëherë kontratën e punës apo keni qenë fillimisht në periudhë prove?** 1. Me kontratë një e më shumë vjeçare menjëherë, 2. Kam qenë në periudhë prove (specifiko sa muaj): _____ muaj (1) (2)
- P14. Gjatë periudhës së provës, a keni ndjekur ndonjë trajnim apo përgatitje profesionale për pozicionin tuaj të punës?** 1. Po, 2.Jo (1) (2)
- P15. Sa ka qenë numri i konkurrentëve për pozicionin ku ju punoni aktualisht?** 1.Deri në 3 persona, 2. 3-7 persona, 3.8-15 persona, 4.Më shumë se 15 persona, 5.Nuk e di (1) (2) (3) (4) (5)
- P16. A keni patur rritje page gjatë periudhës së punësimit tuaj?** 1.Po (specifiko % e rritjes së pagë në raport me pagesën fillestare) _____ %, 2.Jo (1) (2)
- P17. Ju lutem jepni opinionin tuaj në lidhje me faktin se, gjatë 12 muajve të fundit Performanca e punonjësit në organizatën tonë është përmirësuar në raport me efektshmërinë sa i takon rekrutimit të punonjësve.**

Nr	Alternativat	1. Aspak dakord, 2. Pjesërisht dakord, 3.Mesatarisht, 4.Dakord, 5.Plotësisht dakord
1	Sistemet e seleksionimit për punësim në organizatën	(1) (2) (3) (4) (5)

	tonë janë shumë shkencore dhe rigorozë.	
2	Në organizatën tonë, marrin pjesë në përzgjedhje menaxherët e linjës dhe menaxherët e burimeve njerëzore.	(1) (2) (3) (4) (5)
3	Në organizatën tonë përdoren testet e vlefshme dhe të standardizuara kur nevojiten në procesin e përzgjedhjes.	(1) (2) (3) (4) (5)
4	Procesi i përzgjedhjes në organizatën tonë përzgjedh ata kandidat që kanë njohuritë e duhura si dhe shkathtësitë dhe qëndrimet.	(1) (2) (3) (4) (5)

SEKSIONI III VLERESIMI I PERFORMANCËS INDIVIDUALE

P18. Sipas mendimit tuaj, sa mirë janë të integruara me njëra-tjetrën komponentët e procesit të menaxhimit të performancës (planifikimi dhe vlerësimi i performancës; zhvillimin dhe planifikimin e karrierës, Feedback, Coaching, trajnimi dhe zhvillimi, dhe përfitimet materiale)? 1. Nuk janë të integruara, 2. Mesatarisht, 3. Plotësisht të integruara

(1) (2) (3)

P19. Sa e rëndësishme është (job analysis) analiza e punës tuaj gjatë procesit të punës?

1. Aspak e rëndësishme, 2. Mesatarisht e rëndësishme, 3. Shumë e rëndësishme (1) (2) (3)

P20. Sa shpesh kryhen vlerësimi/analiza e punës në organizatën tuaj? 1. Çdo 3 muaj, 2. Çdo 6 muaj, 3. Çdo 9 muaj, 4. Çdo vit, 5. Asnjëherë, 6. Tjetër (specifiko) _____ (1) (2) (3) (4) (5) (6)

P21. Ju lutem, jepni vlerësimin tuaj për alternativat e mëposhtme, lidhur me procesin e menaxhimit të performancës tuaj:

Nr	Alternativa	1. Shumë i/e pa kënaqur, 2. I/e pa kënaqur, 3. Mesatar, 4. I kënaqur, 5. Plotësisht i kënaqur
1	Planifikimi i Performancës / vendosja e qëllimeve	(1) (2) (3) (4) (5)
2	Vlerësimi i performancës	(1) (2) (3) (4) (5)
3	Planifikimi i zhvillimit	(1) (2) (3) (4) (5)
4	Feedback 360-shkallë (i plotë)	(1) (2) (3) (4) (5)
5	Feedback informal	(1) (2) (3) (4) (5)
6	Coaching dhe / ose Mentoring	(1) (2) (3) (4) (5)
7	Trajnimi	(1) (2) (3) (4) (5)
8	Zhvillimi i lidërsipit	(1) (2) (3) (4) (5)
9	Shpërblime	(1) (2) (3) (4) (5)
10	Disiplina në punë	(1) (2) (3) (4) (5)
11	Procesi i menaxhimit të performancës në tërësi	(1) (2) (3) (4) (5)

SEKSIONI IV MOTIVIMI

P22. Ju lutem jepni dakordësinë tuaj në lidhje me alternativat e mëposhtme:

Nr	Alternativa	1. Aspak dakord, 2. Pjesërisht dakord, 3.Mesatarisht, 4.Dakord, 5.Plotësisht dakord
1	Më pëlqen puna që bëjë sepse më jepet mundësia të shpreh kreativitetin tim	(1) (2) (3) (4) (5)
2	Punën që bëjë më lejohet ta bëjë sipas mënyrës sime.	(1) (2) (3) (4) (5)
3	Mund ta marrë përgjegjësitë e lidhura me punën time sepse nuk ka ndërhyrje apo interferenca.	(1) (2) (3) (4) (5)
4	Unë mund t'i diskutoj çështjet e ndërlidhura me punën time me eprorët e mi.	(1) (2) (3) (4) (5)
5	Mbikqyrësit, menaxherët e mi, i dëgjojnë dhe respektojnë rekomandimet e mia që ndërlidhen me punën time	(1) (2) (3) (4) (5)
6	Unë punoj këtu sepse pagesat ajnë të konsiderueshme.	(1) (2) (3) (4) (5)
7	Puna që bëjë më shpërblehet me pagesë modeste sa për mbulim të shpenzimeve.	(1) (2) (3) (4) (5)
8	Nëse unë do të vazhdoj të punoj mirë nuk do të humb punën.	(1) (2) (3) (4) (5)
9	Nëse unë nuk mund ta përmbush planifikimin e punës, atëherë unë mund të pushohem nga puna.	(1) (2) (3) (4) (5)
10	Unë punoj më mirë kur kam siguri në punë dhe për punën.	(1) (2) (3) (4) (5)
11	Në çdo rast unë mund të ngritem në punë në çdo moment, si rezultat I përmbushjes së planeve të punës dhe përformacës.	(1) (2) (3) (4) (5)
12	Më këkrohet që ti zgjeroj nohuritë, aftësitë e mia që të kem përformacë më të lartë.	(1) (2) (3) (4) (5)
13	Besoj se kam njohuri, aftësi dhe shkathëtsi të konsiderueshme për të realizuar me sukses punën.	(1) (2) (3) (4) (5)
14	Unë kam zotësi të aftësive të veçanta që nevojiten për të kryer me sukses detyrat që lidhen me punën time.	(1) (2) (3) (4) (5)
15	Në organizatë egziston gjithnjë një mundësi zhvillimi të karrierës.	(1) (2) (3) (4) (5)
16	Puna e tanishme më jep knaqësi të vazhdueshme, dhe respektohem si rezultati i punës sime.	(1) (2) (3) (4) (5)
17	Punësimin në këtë orgnizatë do të ua rekomandoja të gjithë miqëve, nëse do të kishte vende të lira pune.	(1) (2) (3) (4) (5)
18	Edhe nëse do të më shkurttoheshin të ardhurat do të vazhdoj përsëri të punoj këtu.	(1) (2) (3) (4) (5)

SEKSIONI V TRAJNIMET

P23. Ju lutem jepni opinionin tuaj në lidhje me faktin se, gjatë 12 muajve të fundit Performanca e punonjësit në organizatën tonë është përmirësuar në raport me efektshmërinë sa i takon trajnimeve:

Nr	Alternativat	1. Aspak dakord, 2. Pjesërisht dakord, 3.Mesatarisht, 4.Dakord, 5.Plotësisht dakord
1	Organizata jonë zhvillon programe të gjera trajnimi për punonjësit e saj në të gjitha aspektet e cilësisë	(1) (2) (3) (4) (5)
2	Punëtorët në çdo punë normalisht do të shkojnë përmes programeve të trajnimit çdo vit	(1) (2) (3) (4) (5)
3	Nevojat për trajnim janë identifikuar përmes një mekanizmi formal të vlerësimit të performancës.	(1) (2) (3) (4) (5)
4	Njohuritë dhe aftësitë e reja përcillen dhe transmetohen tej punonjësit periodikisht për të punuar në ekipe.	(1) (2) (3) (4) (5)
5	Nevojat për trajnim janë të identifikuara realisht, të dobishme dhe bazohen në strategjinë e biznesit të organizatës.	(1) (2) (3) (4) (5)

SEKSIONI VI PROCESI I SHPËRBLIMIT

P.24 Ju lutem jepni opinionin tuaj lidhur me menaxhimin e shpërblimit të punonjësve në organizatën tuaj duke plotësuar alternativat e mëposhtme:

Nr	Alternativat	1. Aspak dakord, 2. Pjesërisht dakord, 3.Mesatarisht, 4.Dakord, 5.Plotësisht dakord
1	Procesi i pagave në organizatën tonë është motivues	(1) (2) (3) (4) (5)
2	Procesi i pagave është në përputhje me rregullat dhe legjislacionin e vendit	(1) (2) (3) (4) (5)
3	Paga e secilit punonjës të organizatës është e lidhur me performancën e punës së tyre	(1) (2) (3) (4) (5)
4	Punonjësit e organizatës në përgjithësi janë të kënaqur me pagat e tyre	(1) (2) (3) (4) (5)
5	Procesi i pagësive të organizatës tonë është konkurrues në krahasim me organizatat e tjera.	(1) (2) (3) (4) (5)
6	Në biznesin tonë respektohet parimi i drejtësisë së brendshme të pagave dhe ndihmave finaciare (domethënë, jepet pagë e njëjtë për punën me vlerë të njëjtë)	(1) (2) (3) (4) (5)
7	Organizata shpërndan bonuse të diferencuara për të motivuar punonjësit e saj.	(1) (2) (3) (4) (5)

SEKSIONI VII**PERFORMANCA ORGANIZATIVE**

P25. Ju lutem jepni opinionin tuaj në lidhje me faktin se, gjatë 12 muajve të fundit Performanca e punonjësit në organizatën tonë është përmirësuar në raport me efektshmërinë sa i takon vlerësimit të performancës.

Nr	Alternativat	1. Aspak dakord, 2. Pjesërisht dakord, 3.Mesatarisht, 4.Dakord, 5.Plotësisht dakord
1	Përformanca e punonjësve matet në bazë të rezultateve objektive të llogaritshme.	(1) (2) (3) (4) (5)
2	Procesi i vlerësimit në organizatën tonë është rritja dhe zhvillimi i orientuar.	(1) (2) (3) (4) (5)
3	Punonjësit i në ndërmarrjen tonë i jipen dhënë komente të performancës me bazë dhe këshillime.	(1) (2) (3) (4) (5)
4	Punonjësit kanë besim në procesin e vlerësimit të performancës.	(1) (2) (3) (4) (5)
5	Procesi i vlerësimit ka një ndikim të fortë në sjelljen individuale dhe ekipore.	(1) (2) (3) (4) (5)
6	Të dhënat e vlerësimit shfrytëzohen për marrjen e vendimeve të tilla si rotacioni në punë, trajnime dhe kompensim.	(1) (2) (3) (4) (5)
7	Objektivat e procesit të vlerësimit janë të qarta për të gjithë punonjësit.	(1) (2) (3) (4) (5)

SEKSIONI VIII**ZHVILLIMI I KARRIERËS**

P26. Ju lutem jepni opinionin tuaj në lidhje me faktin se, gjatë 12 muajve të fundit Performanca e punonjësit në organizatën tonë është përmirësuar në raport me efektshmërinë sa i takon planifikimit të karrierës.

Nr	Alternativat	1. Aspak dakord, 2. Pjesërisht dakord, 3.Mesatarisht, 4.Dakord, 5.Plotësisht dakord
1	Punonjësit në ndërmarrjes e kanë rrugën e qartë të zhvillimit të karrierës së tyre.	(1) (2) (3) (4) (5)
2	Aspiratat e punëtorit për karrierë brenda organizatës janë të njohura nga Menaxhmenti.	(1) (2) (3) (4) (5)
3	Të punësuarit në organizatën tonë kanë më shumë se një pozicion të mundshëm për promovimin.	(1) (2) (3) (4) (5)
4	Ndërmarrja mbështet planet për karrierën dhe zhvillimin e punonjësve.	(1) (2) (3) (4) (5)
5	Ndërmarrja preferon një punonjës të brendshëm sa herë që ekziston një vend i lirë.	(1) (2) (3) (4) (5)
6	Çdo punonjës është i vetëdijshëm për rrugën e tij / saj të karrierës në organizatë.	(1) (2) (3) (4) (5)

7	Këto mundësi promovimi si dhe integrimet e komponentëve të vlerësimit të përformacës ndikojnë në sjelljen e punonjësve të kualifikuar dhe kompetent	(1) (2) (3) (4) (5)
---	---	---------------------

P.27 Sipas opinionit tuaj cilat jane tre nga problemet kryesore qe lidhen me menaxhimin e performancës se burimet njerezore ne pergjithesi në organizatën tuaj:

1. _____
2. _____
3. _____

P.28. Sipas opinionit tuaj, cilat janë 3 nga mënyrat kryesore që duhet ndërmerren nga menaxhmenti i kompanisë me qëllim përmirësimin e performancës se burimeve njerëzore?

1. _____
2. _____
3. _____

Faleminderit!

PYETËSOR PËR MENAXHERËT

Përsëritet, une quhem Mimoza Luta, dhe po pergatis temen e studimit të doktoraturës mbi Ndikimin e procesit të menaxhimit të performancës së Burimeve Njerëzore në suksesin e organizatës në Kosovë. Ju jeni përzgjedhur për të plotësuar këtë pyetësor. Përgjigjet tuaja do të mbeten konfidenciale dhe do të prezantohen vetëm rezultatet nga analiza e tyre. Faleminderit.

P1. Emri i organizatës _____

P2. Venbanimi juaj: 1.Qytet, 2.Fshat (1) (2)

P3. Gjinia: 1.Mashkull, 2.Femër (1) (2)

P4. Mosha juaj: _____ vjet

P5. Cili është niveli juaj arsimor? 1.Arsim i mesëm, 2.Arsim i lartë, 3.Master, 4.Doktoraturë, 5.Tjetër (specifiko) _____ (1) (2) (3) (4) (5)

P6. Cila është eksperiencia juaj (totale)? _____ vite

P7. Prej sa vitesh punoni në këtë organizatë? _____ vite

P8. Afërsisht sa punonjës ka të punësuar në kompaninë tuaj? 1.10- 19 punonjës, 2.20-39 punonjës, 3.40-59 punonjës, 4.60-99 punonjës, 5.Më shumë se 100 punonjës: (1) (2) (3) (4) (5)

P9. Sa menaxherë të të gjitha niveleve janë në organizatën ku ju punoni

aktualisht? _____ menaxherë .

P10. A ka një proces të qartë menaxhimi të performancës organizata juaj? 1.Po, 2.Jo (1) (2)

P11. Në përgjigja juaj është Po, për cilat nga grupet e mëposhtme të punësuarve zbatohet ky proces? 1.Menaxherët e nivelit të lartë, 2.Menaxherët e nivelit të mesëm, 3.Të gjithë punonjësit, 4.Punonjësit e thjeshtë (1) (2) (3) (4)

P12. Cili nga grupet e mëposhtme është përgjegjës për zbatimin me sukses të këtij procesi? 1.Pronari/ët, 2.Bordi drejtues, 3.Menaxherët e nivelit të lartë, 4.Menaxherët e nivelit të mesëm, 5.Njësia e Burimeve Njerëzore. 6. Tjetër (specifiko) _____ (1) (2) (3) (4) (5) (6)

P13. Cilat janë teknikat që janë përdorur në organizatat tuaj për vlerësimin e performancës së BNJ? 1.Vëzhgimi, 2.Vlerësimi dhe përgatitja profesionale, 3.Vlerësimi i prioritetëve, 4.Tjetër (specifiko) _____ (1) (2) (3) (4)

P14. Tregoni cila nga metodat e mëposhtme të vlerësimit të performancës aplikohen në organizatën që ju menaxhoni/ drejtoni? (Ju lutemi shënjoni ✓ për aq opsione që përshtaten me opinionin tuaj)

Nr	Alternativat	1.Po, 2.Jo
1	Metoda Eseiistike (punonjësit shënojnë ese mbi performancën e tyre si pjesë e BNJ)	(1) (2)
2	Shkallët e vlerësimit grafik (punonjësit shënojnë në mënyrë grafike performancën e tyre si pjesë e BNJ)	(1) (2)
3	Vlerësimi i sjelljes (punonjësve u vlerësohet sjellja në punë në funksion të performancës së tyre)	(1) (2)
4	Metoda e renditjes/ rangimit (punonjësit renditen rangohen sipas performancës së tyre)	(1) (2)

5	Metoda krahasimit në dyshe (punonjësit krahasohen ndërmjet vete dhe me vetveten në punë në funksion të performancës së tyre)	(1) (2)
6	Vlerësimi 360 shkallë (Drejtorja e Burimeve Njerëzore mbledh opinionet lidhur me performancën në punë të Punonjësit /punonjëses nga cilido që ka pasur bashkëpunim me të, duke nisur nga bashkëpunëtorët, eprorët, vartësit etj. Secili prej tyre e vlerëson punonjësin/en mbi bazën e përshtypjeve të krijuar gjatë punës me të.)	(1) (2)
7	Metoda shpërndarja e dhunshme (punonjësit shpërndahen nëpër sektorë/ projekte brenda organizatës për të realizuar performancën më mirë)	(1) (2)
8	Vetë Vlerësimi (punonjësit vetë vlerësojnë performancën e tyre në punë)	(1) (2)
9	Karta e bilancit të votave (punonjësit vlerësojnë me vota performancën e kolegëve si dhe vetën e tyre në punë)	(1) (2)
10	Tjetër (specifiko)_____.	(1) (2)

P15. Kush i përcakton qëllimet e performancës/ kërkesave për punonjësit? 1.Menaxherët e nivelit të lartë, 2. Menaxherët e nivelit të mesëm, 3.Udhëheqësit e ekipeve /menaxherët e linjës, 4.Specialistët e Burimeve njerëzore, 5.Tjetër (specifikoni) _____ (1) (2) (3) (4) (5)

P16. Si mendoni cilat janë arsyet që keni sistem të menaxhimit të performancës në organizatën tuaj? (Ju lutemi shënjoni ✓ për aq opsione që përshtaten me opinionin tuaj)

Nr	Alternativat	1.Po, 2.Jo
1	Strategjia e mbajtjes	(1) (2)
2	Alokimi i shpërblimeve	(1) (2)
3	Identifikimi i trajnimeve dhe të nevojave të zhvillimit	(1) (2)
4	Lehtësimin e promovimit dhe transfereve si dhe vendimeve për ndërprerje/ largim	(1) (2)
5	Për të sqaruar kërkesat e punës së një punonjësi	(1) (2)
6	Identifikimin e barrierave për performancën	(1) (2)
7	Strategjitë motivuese.	(1) (2)

P17. Si janë të lidhura objektivat individuale, ekipore dhe organizative brenda organizatës?

Nr	Alternativat	1.Po, 2.Jo
1	Kaskada e qëllimeve (qasja nga lartë poshtë)	(1) (2)
2	Duke i mundësuar punonjësit të shoh se si puna e tij kontribuon në objektivat e përgjithshme të organizatës nëpërmjet ndërveprimeve të shpeshta.	(1) (2)
3	Krahasimi i performancës së punonjësve me grupet e punës	(1) (2)

P18. Cilat nga opsionet e mëposhtme janë përcaktuese për ecurinë e punës në organizatën tuaj?

Nr	Alternativat	1.Po, 2.Jo
1	Kultura organizative	(1) (2)
2	Teknologjia	(1) (2)
3	Kompetenca e punonjësit	(1) (2)
4	Zotimet dhe zotërimet	(1) (2)
5	Qëndrimet	(1) (2)
6	Zotësi	(1) (2)
7	Tjetër(specifikoni)	(1) (2)

P19. Sa takime janë planifikuar në një vit për të diskutuar performancën e punonjësve?

1.Vetëm 1 takim, 2.2 takime, 3.3 ose më shumë takime (1) (2) (3)

P20. Sa e rëndësishme është (job analysis) analiza e punës tuaj gjatë procesit të punës?

1. Aspak e rëndësishme, 2. Mesatarisht e rëndësishme, 3.Shumë e rëndësishme (1) (2) (3)

P21. Sa shpesh kryhen vlerësimi/analiza e punës në organizatën tuaj? 1.Çdo 3 muaj, 2.Çdo 6 muaj, 3.Çdo 9 muaj, 4.Çdo vit, 5.Asnjëherë, 6. Tjetër (specifiko) _____

(1) (2) (3) (4) (5) (6)

P22. A zhvillon kampania juaj programe trajnimi për punonjësit e saj? 1.Po, 2. Jo

(1) (2)

P23. A përcaktohen nevojat për trajnim përmes një mekanizmi formal të vlerësimit të performancës? 1.Po, 2. Jo

(1) (2)

P24. Njohuritë dhe aftësitë e reja përcillen dhe transmetohen tek punonjësit periodikisht për të punuar në ekupe. 1.Po, 2. Jo

(1) (2)

P25. Nevojat për trajnim janë të identifikuarat realisht, janë të dobishme dhe bazohen në strategjinë e biznesit të organizatës. 1.Po, 2. Jo

(1) (2)

VLERËSIMI I PERFORMANCËS

P26. Ju lutem jepni vlerësimin tuaj në lidhje me alternativat e mëposhtme:

Nr	Alternativat	1.Aspak dakord, 2.Pjesërisht dakord, 3.Neutral, 4.Dakord, 5.Plotësisht dakord
1	Performanca e punonjësve matet në bazë të rezultateve objektive të llogaritshme.	(1) (2) 93) (4) (5)
2	Punonjësit kanë besim në procesin e vlerësimit të performancës.	(1) (2) 93) (4) (5)
3	Procesi i vlerësimit ka një ndikim të fortë në sjelljen individuale dhe ekipore.	(1) (2) 93) (4) (5)
4	Të dhënat e vlerësimit shfrytëzohen për marrjen e vendimeve të tilla si rotacioni në punë, trajnime dhe kompensim.	(1) (2) 93) (4) (5)
5	Objektivat e procesit të vlerësimit janë të qarta për të gjithë punonjësit.	(1) (2) 93) (4) (5)

ZHVILLIMI I KARRIERËS

P27. Ju lutem jepni vlerësimin tuaj në lidhje me alternativat e mëposhtme:

Nr	Alternativat	1.Aspak dakord, 2.Pjesërisht dakord, 3.Neutral, 4.Dakord, 5.Plotësisht dakord
1	Punonjësit në ndërmarrje e kanë rrugën e qartë të zhvillimit të karrierës së tyre.	(1) (2) 93) (4) (5)
2	Aspiratat e punëtorit për karrierë brenda organizatës janë të njohura nga Menaxhmenti.	(1) (2) 93) (4) (5)
3	Të punësuarit në organizatën tonë kanë më shumë se një pozicion të mundshëm për promovimin e tyre.	(1) (2) 93) (4) (5)
4	Ndërmarrja mbështet planet për karrierën dhe zhvillimin e punonjësve.	(1) (2) 93) (4) (5)
5	Ndërmarrja preferon një punonjës të brendshëm sa herë që ekziston një vend i lirë.	(1) (2) 93) (4) (5)

PËRZGJEDHJA/ SELEKSIONIMI

P28. Ju lutem jepni vlerësimin tuaj në lidhje me alternativat e mëposhtme:

Nr	Alternativat	1.Aspak dakord, 2.Pjesërisht dakord, 3.Neutral, 4.Dakord, 5.Plotësisht dakord
1	Sistemet e seleksionimit për punësim në organizatën tonë janë shumë shkencore dhe rigorozë.	(1) (2) 93) (4) (5)
2	Në organizatën tonë, marrin pjesë në përzgjedhje menaxherët e linjës dhe menaxherët e burimeve njerëzore.	(1) (2) 93) (4) (5)
3	Në organizatën tonë përdoren testet e vlefshme dhe të standardizuara kur nevojiten në procesin e përzgjedhjes.	(1) (2) 93) (4) (5)

P29. A bëni vlerësime të drejtpërdrejta të performancës së punonjësve tuaj? 1.Po, 2.Jo (1) (2)

P30. Nëse përgjigja është Po, ju lutem cilat nga metodat e mëposhtme përdorni për vlerësimin e performancës? 1.Numerike, 2.Verbal pozitive, 3.Verbal negative, 4.Të kombinuara, 5.Tjetër (Specifiko) _____ (1) (2) (3) (4) (5)

P31. Dokumentacioni i komenteve të performancës është funksion i: 1.Departamenti i Burimeve Njerëzore, 2. Menaxherët e linjave, 3. Tjerër (specifiko) _____ (1) (2) (3)

P32. A keni një sistem të veçantë të vlerësimit për vlerësimin e ekipeve/ menaxhmentit?

1.Po, 2.Jo (1) (2)

P33. Sipas opinionit tuaj, cilat janë shkaqet për dështimin e procesit të vlerësimit të performancës? 1. Mungesa e qartësisë së roleve/ detyrave, 2.Periudha e vlerësimeve, 3. Mungesa e komunikimit nga ana e eprorëve, 4. Tjetër (specifiko) _____ (1) (2) (3) (4)

P34. Çfarë mendoni se duhet përmirësuar në të ardhmen në lidhje me menaxhimin e performancës së burimeve njerëzore? Ju lutem përcaktoni 3 çështjet më të rëndësishme:

1. _____
2. _____

3. _____

Faleminderit!