

**VLERËSIMI I PERFORMANCËS SË PUNONJËSVE NË
ORGANIZATAT PUBLIKE NË KOSOVË - RASTI POSTA E
KOSOVËS DHE VALA**

Arsim Gjinovci

Dorëzuar

Universitetit Europian të Tiranës

Shkollës Doktorale

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

Udhëheqës shkencor:

Prof. Asoc. Dr. Edlira GJURAJ

Numri i fjalëve: 58,324

Tiranë, Maj 2016

DEKLARATA E AUTORËSISË

Deklaroj se kjo tezë përmban punën time origjinale dhe nuk kam përdorur burime të tjera, përveç të atyre të shkruara përmes citimeve.

Jam i vetëdijshëm se në rast të mospërputhjeve, Këshilli i Profesorëve të UET-së është i ngarkuar të ma revokojë gradën 'Doktor', e cila më është dhënë në bazë të kësaj teze.

Me datën _____ Nënshkrimi nga Arsim GJINOVCI _____

ABSTRAKTI

Vlerësimi i performancës së punonjësve vazhdon të jetë shumë i diskutueshëm. Për të parën herë në Kosovë formalisht filloi të aplikohet pas vitit 1999. Duke marrë për bazë rëndësinë e tij në organizata dhe më gjerë, është një çështje që ka nevojë për shqyrtim dhe hulumtim të mëtejshëm. Sipas këtij studimi, organizatat e suksesshme e shikojnë sistemin e vlerësimit dhe menaxhimit të performancës si një proces të ndryshimeve në organizatë. Prandaj, ato duhet të punojnë vazhdimisht në përmirësimin, përshtatjen dhe adaptimin e këtyre ndryshimeve sipas rrethanave dhe nevojave të organizatës, të departamenteve, apo sektorëve. Ky studim tregon se punonjësit në organizatë marrin përgjegjësitë për performancën e tyre, ata veprojnë sipas objektivave dhe dimensioneve të rëna dakord dhe në vazhdimësi përpiqen që të përmirësojnë aftësitë, sjelljet duke përmirësuar kështu veten e tyre. Përmirësimet bëhen duke këshilluar, propozuar mënyra alternative të ndryshimit të sjelljes përmes kurseve, trajnimeve, përmes ofrimit të mundësive zhvillimore, që të kontribuojmë në përmirësimin e punës së tyre, gjithnjë duke i vlerësuar paraprakisht nevojat e tyre zhvillimore. Hulumtimet tregojnë se sistemi i vlerësimit të performancës është një proces kompleks, i cili përfshin identifikimin e nevojave të punonjësve, nxitjen dhe përkrahjen e tyre në drejtim të përmirësimit të vazhdueshëm, si dhe aplikimin e shpërblimeve përmes vlerësimit të performancës.

Punimi trajton aspektet, perspektivat dhe ndikimin e vlerësimit të performancës, si dhe janë dhënë rekomandime të cilat mund të jenë të dobishme për menaxhimin e organizatave të hulumtuara.

Tematika e studimit, “Vlerësimi i performancës së punonjësve në organizatat publike në Kosovë - Rasti Posta e Kosovës dhe Vala”, ka një rendësi të veçantë për të gjithë atë që dëshirojnë të bëjnë ndryshime apo analiza në vlerësimin e performancës së punonjësve në organizatat e tyre.

Abstract

Performance evaluation of employees continues to be very controversial. It for the first time in Kosovo formally began to apply after 1999. Considering the gravity of its organization and beyond, it is a matter that needs further review and investigation. According to this study, successful organizations evaluation system and performance management see it as a process of change in the organization. Therefore, they should work constantly improving, adapting and adopting these changes in the circumstances and needs of the organization, departments or sectors. This study shows that employees in the organization take responsibility for their performance, they operate according to agreed objectives and dimensions, and constantly try to improve; skills, behaviours and thereby improve themselves. Improvements made by advising, proposing alternative ways of changing behaviour through courses, training, through the provision of development opportunities, in order to contribute to the improvement of their work, always appreciated advance their development needs. Research shows that the performance appraisal system is a complex process, which involves identifying the needs of employees, their encouragement and support in terms of continuous improvement, and the application of prizes through performance evaluation.

In this study we were treated aspects, perspectives and impact assessment of performance and recommendations are made and which may be useful for the management of the organizations surveyed.

Topics of study / research, "Evaluation of the performance of employees: The case of Kosovo", may be of particular importance for all that want to make changes or analysis in evaluating the performance of employees in their organizations.

DEDIKIMI

Familjes sime!

MIRËNJOHJE

Kam nderin dhe respektin të shpreh mirënjohjen dhe falënderimin për udhëheqësen e disertacionit, Prof. As. Dr. Edlira Gjuraj, për orientimet profesionale shkencore dhe udhëzimet që më ka dhënë përgjatë studimeve të Doktoratës. Po ashtu, një falënderim të veçantë dëshiroj t'ia drejtoj pedagogëve dhe punonjësve administrativë të Departamentit të Ekonomisë, që gjatë kësaj periudhe më kanë mbështetur e njoftuar për të gjitha informatat e nevojshme, e që kanë qenë të vlefshme për t'i përfunduar studimet me sukses. Falënderoj profesorët e fakultetit, pjesëtarë të Këshillit të Profesorëve, të cilët morën vendimet e duhura për ta mundësuar mbrojtjen e këtij disertacioni në një kohë sa më të përshtatshme. Respekt dhe mirënjohje të përjetshme të gjithë stafit akademik dhe ndihmës të Universitetit Evropian të Tiranës për punën e tyre të palodhur, durimin dhe për sakrificat, në drejtim të rritjes së nivelit arsimor, shkencor dhe profesional. Falënderim dhe respekt dëshiroj t'iu shpreh të gjithë punonjësve të organizatave, për mirëkuptimin, durimin, bashkëpunimin, ndihmën dhe mundësinë, që më kanë dhënë për realizimin e këtij studimi.

Veçoj falënderimin më të përzemërt për familjen time, për durimin, kujdesin, përkrahjen morale, kohën dhe përkushtimin që më dhanë përgjatë gjithë periudhës së hulumtimit, të cilëve ia kushtoj dhe këtë punim timin.

PËRMBAJTJA E TËMËS

Abstrakti.....	3
Dedikimi.....	5
Mirënjohje	6
Përmbajtja	7
Lista e tabelave.....	9
Lista e Grafikëve.....	9
Lista e shkurtesave	12
KAPITULLI I:	14
HYRJA	14
Qëllimi i punimit.....	17
Pyetjet kërkimore dhe hipotezat.....	19
Historiku i shkurtër i zhvillimit të ndërmarrjeve publike në Kosovës.....	22
Roli i ndërmarrjet publike për ekonominë e Kosovës.....	24
Organizatat publike të përzgjedhura në hulumtim.....	26
Kufizimet në punim.....	30
Rëndësia e hulumtimit të temës.....	31
KAPITULLI II:	34
2. RISHIKIMI I LITERATURËS.....	34
2.1 Zhvillimi historik i konceptit të MBNJ përmes shkollave të ndryshme.....	34
2.1.1 Shkolla klasike e menaxhimit.....	35
2.1.2 Shkolla e sjelljes.....	38
2.1.3 Shkolla sasiore.....	40

2.2 Menaxhimi i burimeve njerëzore në organizatë.....	41
2.2.1 Menaxhimi i vlerësimit të performancës në organizatat bashkohore.....	49
2.2.2 Aplikimi i vlerësimit të performancës së BNP në organizatat bashkohore.....	54
2.3 Teoritë mbi motivimin e burimeve njerëzore në organizatë.....	63
2.3.1 Faktorët e motivimit të punonjësve në organizatë.....	72
2.3.1.1 Ndikimi i motivimit monetar në performancën e punonjësve	76
2.3.1.2 Ndikimi i motivimit jo-monetar në performancën e punonjësve.....	84
KAPITULLI III:	94
3. METODOLOGJIA.....	94
3.1 Metodologjia e punimit.....	94
3.1.1 Zgjedhja e mostrës.....	95
3.1.2 Metoda e kërkimit në terren.....	96
3.2 Mbledhja e të dhënave përgjatë hulumtimit.....	97
3.2.1 Analizimi i gjetjeve në terren.....	98
3.2.2 Shqyrtimi i variablave kyç në strukturën e modelit.....	98
3.3 Organizatat e përzgjedhura në hulumtim.....	99
3.4. Pikëpamjet etike të punës në terren.....	100
KAPITULLI IV:	102
4. PARAQITJA E GJETJEVE.....	102
4.1 Rezultatet përshkuese të hulumtimit në organizatën Posta e Kosovës.....	102
4.1.1 Vështrim i rezultateve të hulumtimit.....	102
4.1.2 Shqyrtimi i variablave kyçe në strukturën e modelit.....	138
4.2 Rezultatet përshkuese të hulumtimit në Operatorin Publik “Vala”.....	158

4.2.1 Vështrim i rezultateve të hulumtimit.....	158
4.1.2 Shqyrtimi i variablave	198
4.3 Gjetjet empirike.....	218
KAPITULLI V:	222
5. PËRFUNDIM DHE REKOMANDIME.....	222
5.1. Përfundim.....	222
5.2 Rekomandim.....	232
6. SHITESAT.....	235
7. Bibliografia.....	248

LISTA E TABELAVE DHE GRAFIKËVE

Lista e tabelave:

Tabela:1 *Struktura e Punëtorëve në PK Sh.A*

Tabela: 2 *Struktura sipas sektorëve të punësimit*

Tabela: 3 *Përdoruesit e telefonisë mobile Vala dhe ndarja e tyre*

Tabela: 4 *Trajnimet në vazhdimësi*

Tabela: 5 *Ngritja e përgjegjësisë*

Tabela: 6 *Ngritja e motivimit*

Tabela: 7 *Zhvillimi i personelit*

Tabela: 8 *Shpërblimit jo-material*

Tabela: 9 *Shpërblimit material*

Tabela: 10 *Avancimi sipas eksperiencës*

Tabela: 11 *Avancimit sipas edukimit*

Tabela: 12 *Zhvillimi i personelit në të ardhurat e organizatës*

Tabela: 13 *Ndikimi i të ardhurave*

Lista e Grafikëve:

Grafiku: 1 *Caktimi i objektivave*

Grafiku: 2 *Ndikimi i performancës në të ardhura*

Grafiku: 3 *Ndikimi i performancës në trajnimin dhe avancimin e punonjësve*

Grafiku: 4 *Ndikimi i performancës në identifikon potencialin e punonjësve*

Grafiku: 5 *Ndikimi i performancës në përmirësimin dhe avancimin profesional*

Grafiku: 6 *Ndikimi i vlerësimit në motivim*

- Grafiku: 7** *Vlersimi i performancës në zhvillimin profesional*
- Grafiku: 8** *Sa ofron organizata mundësi për avancimin dhe zhvillimin e karrierës*
- Grafiku: 9** *Zëvendësimi i stafit ndërkombëtar me atë vendor*
- Grafiku: 10** *Menaxherët inkurajojnë individët me performancë të dobët*
- Grafiku: 11** *Edukimi i stafit ka kontribuar në uljen e kostos*
- Grafiku: 12** *Roli i trajnimeve në vendin e punës dhe ngritjen profesionale*
- Grafiku: 13** *Organizata i mbështet punëtorët në aktivitetet sportive*
- Grafiku: 14** *Organizata i mbështet punëtorët për festa të fundvitit*
- Grafiku: 15** *Menaxheri të është falënderuar për punën e bërë mirë*
- Grafiku: 16** *Organizata fuqishëm mbështet trajnimin dhe zhvillimin profesional*
- Grafiku: 17** *Jam i kënaqur me pagesën time në organizatë*
- Grafiku: 18** *Sa janë të informuar punonjësit me sistemin e shpërblimit*
- Grafiku: 19** *Për punën e bërë mirë punonjësit marrin pagë shtesë/bonos*
- Grafiku: 20** *Sa i motivon organizata materialisht në studime universitare*
- Grafiku: 21** *Motivimi monetar ndikon në arritjen e objektivave në organizatë*
- Grafiku: 22** *Shpërblimi material për punën e bërë në organizatë*
- Grafiku: 23** *Përmes motivimit material ngritjet efikasiteti dhe cilësisë e punës*
- Grafiku: 24** *Paga bazë si faktor i motivimit të punonjësve*
- Grafiku: 25** *Sa i motivon punonjësit mundësia për t'i zgjeruar njohuritë*
- Grafiku: 26** *Përkrahja, respekti dhe besimi i treguar nga mbikëqyrësit më motivon*
- Grafiku: 27** *Kushtet e punës i konsideroj si faktorë të rëndësishëm të motivimit*
- Grafiku: 28** *Pavarësia në punë si faktor i rëndësishëm i motivimit*
- Grafiku: 29** *Mundësia e trajtimit të drejtë dhe të barabartë në punë*

Grafiku: 30 *Sigurimin shëndetësor e konsideroj si motivim të rëndësishëm*

Grafiku: 31 *Ndikimi i sigurimit pensional në motivimin e punonjësve*

Grafiku: 32 *Të ardhurat shtesë si bonusi dhe kompensimet monetare*

Grafiku: 33 *Motivimi përmes përkrahjes financiare në edukimin e vazhdueshëm*

Grafiku: 34 *Përkrahjen në ngritjen profesionale/specializimet e caktuar*

Grafiku: 35 *Pranimi i rezultateve të arritura në punë nga menaxheri*

LISTA E SHKURTIMEVE DHE E FJALORIT

PK	Posta e Kosoves Sh.A
Vala	Operatori Publik Vala
PTK	Posta dhe Telekomunikacioni i Kosovës Sh.A.
NP	Ndërmarrjet publike
NSH	Ndërmarrjet shoqërore
BNJ	Burimeve Njerëzore
MBNJ	Menaxhimit të Burimeve Njerëzore
ZHBNJ	Zhvillimi i Burimeve Njerëzore
AKP	Agjencia Kosovare e Privatizimit
KOSTT	Operatori i Sistemit të Transmetimit dhe Tregut të Energjisë Elektrike
KEK	Korporata energjetike e Kosovës
PTT	Telefoni dhe Telegrafi i Kosovës
PZHV	Plani i Zhvillimit Personal

KAPITULLI -I-

1. HYRJA

Ndryshimet e shpejta, që kanë ndodhur në fund të shekullit të kaluar dhe në fillim të këtij shekulli, kanë ndikuar në krijimin e modeleve të reja në menaxhimin e burimeve njerëzore në veçanti dhe të organizatave, në përgjithësi. Këto ndryshime të shpeshta kanë qenë të pranishme në ekonominë kombëtare dhe në atë globale. Për këtë, menaxhimi i burimeve njerëzore është bërë një nga sfidat më të mëdha, me të cilat sot përballen menaxherët në organizatat bashkëkohore. Me qëllim të menaxhimit sa më të mirë, në mënyrë sa më efikase dhe më profesionale të burimeve njerëzore, menaxherët duhet të zbatojnë forma të caktuara të nxitjes së motivimit në organizatë. Një prej roleve kryesore të burimeve njerëzore është veprimi i tyre, si faktor i ndryshimeve dhe i transformimeve organizative dhe kulturore. Modelet e organizatave bashkëkohore, sot, janë të orientuara nga metodat dhe mentaliteti i ri. Mentalitet, i cili kërkon njohuri në menaxhimin e burimeve njerëzore, trajtimin e tyre si kapital të veçantë, në drejtim të zhvillimit dhe rritjes së qëndrueshme të organizatës. Zhvillimi i teknologjisë së re e ka ndarë njeriun mjaft nga procesi i drejtpërdrejtë i prodhimit, duke e zëvendësuar punën fizike me atë teknologjike. Mirëpo, pavarësisht kësaj rritjeje, në nivelin e teknologjisë dhe informatikës, faktori njeri prapë është vendosur në qendër të proceseve në organizatë. Tani, faktori njeri ka një rol të ri, në mënyrën e re të veprimit dhe të sjelljes së tij në organizatë. Kështu, kërkohet nga punonjësit shtim i aktivitetit mendor, në kërkim të ideve të reja, me qëllim të arritjeve të mëdha në organizatë. Pra, ndryshimi i natyrës së punës, krijoi sfida të reja, duke kërkuar edhe angazhim të shtuar për t'i rritur rezultatet në organizatë. Këto rezultate arrihen përmes dijes, mësimit ose edukimit të vazhdueshëm, si kërkesë e vazhdueshme dhe e domosdoshme në ekonominë e re. Menaxhimi i burimeve njerëzore përballlet me sfida, që kanë sjellë ndryshime në mentalitetin dhe

idetë e menaxhimit. Burimet njerëzore janë një promotor i inovacioneve dhe hapjes së shtigjeve të reja të punës në organizata. Kështu që, ato domosdoshmërisht duhet t'i përshtaten tregut dhe konkurrencës globale, e cila është në rritje të vazhdueshme. Me qëllim të përcjelljes së aktiviteteve, të arritjeve të punonjësve, organizata zbaton format unike të vlerësimit të performancës. Vlerësimi i performancës së punës së punonjësve në organizata është një vlerësim formal, i cili rrjedh në mënyrë sistematike. Vlerësimi i performancës së punës bëhet në mënyrë të caktuar për punën, sjelljen dhe potencialin e treguar nga punonjësit në organizatë.

Vlerësimi i performancës së burimeve njerëzore në Postën e Kosovës, si dhe në Operatorin Publik "Vala", formalisht për herë të parë filloi të zbatohet pas vitit 2000. Organizatat e zbatojnë vlerësimin e performancës, me qëllim të zhvillimit të organizatës në një afat më të gjatë dhe të nxitjes së zhvillimit të inovacioneve në mesin e të punësuarve.

Në fokus të hulumtimeve kanë qenë dhe janë sfidat, me të cilat sot përballen organizatat publike në Kosovë. Efektet e vlerësimit janë të shumëllojshme, pasi menaxherët përmes vlerësimit të performancës, në mënyrë të vazhdueshme i rishikojnë dhe i udhëheqin politikat e tyre të vlerësimit të punës, në drejtim të arritjes së objektivave të përcaktuara më parë.

Të punësuarit në organizata marrin përgjegjësi për performancën tyre. Ata veprojnë sipas proceseve të dakorduara më parë dhe drejtojnë sjelljet e tyre në përmirësimin e vazhdueshëm, duke e mobilizuar veten me arritjen e rezultateve, sa më të larta. Vlerësimi i punës së stafit, është një vlerësim formal dhe sistematik, që bëhet në mënyrë të caktuar, për punën, sjelljen e punonjësve dhe për ta identifikuar potencialin, për të cilin ato bien dakort ta derdhin në organizatë.

Përgjatë procesit të vlerësimit të punonjësve, mbikëqyrësit jo vetëm që e japim gjykimin ndaj tyre, por edhe i ndihmojnë ata që ta përmirësojnë vetveten si nga aspekti i ngritjes profesionale ashtu edhe në ndryshimin e sjelljes së tyre, në rezultatet e punës dhe më gjerë.

Kniggendorf, F. (1998), mendon se vlerësimi i performances së punës është një çështje e rëndësishme për të gjithë punëdhënësit. Performanca pozitive nuk arrihet menjëherë, ajo është e ndërlidhur edhe me menaxhimin sa më të mirë të saj. Sipas tij, menaxhimi i performancës përbëhet nga procese që ndërlidhet ndërmjet strategjisë dhe të rezultateve të organizatës. Në këtë rast, strategjia e organizatës ndërlidhet me praktikën e menaxhimit të performancës, si: identifikimi i pritjeve dhe niveli i performancës, matja e performancës individuale dhe vlerësimi i performancës, sigurimi i asistencës dhe nevojave, si dhe shpërblimi dhe disiplina të bazuara në performancë. Sipas tij, në performancën e punonjësve përfshihen: zhvillimi, produktiviteti, avancimi, disiplina, pagesa, dhe analizimi i rezultateve të punës, nëse janë plotësuar ose nuk janë plotësuar ato. Fletcher, C. (2001), në punimin e tij, shqyrtoi konceptin e vlerësimit të performancës, përdorimin e vlerësimit prej 360 shkallësh, shumëllojshmërinë kulturore dhe ndikimin e teknologjisë së avancuar në performancën e punonjësve. Vlerësimi i performancës dikur ishte një term, që ndërlidhte një proces mjaft themelor, ku përfshinte edhe një menaxher të linjës, i cili zakonisht por jo gjithmonë, kompletonte një raport vjetor mbi performancën e vartësve të tij. Ky përshkrim ende zbatohet në një numër të organizatave. Por, vlerësimi i performancës është zgjeruar si koncept. Ai është bërë pjesë e një strategjie për t'i integruar aktivitetet e burimeve njerëzore dhe politikën e biznesit. Sipas tij, natyra e vlerësimit duhet të paraqesë se çfarë është vlerësuar dhe procesi si është vlerësuar. Për sa i përket praktikave në organizata, duket se fokusi i vlerësimit do të vazhdojë edhe në të ardhmen e afërt për t'u përqendruar në arritjen e qëllimeve ose objektivave dhe në vlerësimin e kompetencave. Për të

shkuar përtej kësaj, në aspektin e analizimit dhe vlerësimit të sjelljeve, atëherë nuk duhet lënë te menaxherët e linjës, për të bërë gjykime të tilla gjatë vlerësimit, duke përdorë vlerësimin 360 shkallë. Vlerësimi i performancës prej 360 shkallësh krijon një pasqyrë më të qartë, ai mund të jetë më i mirë se vlerësimi nga lart-poshtë. Diskutimi i kontekstit të vlerësimit përqendrohet edhe në diferencën kulturore dhe ndikimin e teknologjisë së re. Në shqyrtimin e këtyre fushave të reja të kërkimit, studimi përpiqet t'i shqyrtojë disa nga implikimet për praktikën e vlerësimit në të dy nivelet, organizative dhe individuale. Përderisa, në tregun e SHBA-ve kemi një rritje të punëtorëve amerikanë me prejardhje: spanjolle, aziatike a afrikane, diversiteti kulturor është më i vogël në vendet e BE-së. Fletcher, C. mendon se zhvillimi i teknologjisë informative, luan një rol pozitiv në rritjen e performancës, pasi mund ta bëjë monitorimin elektronik të performancës dhe ofron mundësi për të regjistruar një sasi të madhe të të dhënave. Nga monitorimi kompjuterik i performancës, ka potencial për të dhënë më shumë informacion dhe më shpejt, pa pasur nevojë për të pritur gjatë për informatat e caktuara. Sipas Waal, A. (2007), kriteret e vlerësimit dhe të shpërblimit janë të lidhura me objektivat strategjike të organizatës, pasi ato janë mjete, që mbështesin realizimin e strategjisë së organizatës. Shanset më të mëdha, në arritjen e objektivave do të përmirësoheshin ndjeshëm kur të gjitha nivelet e menaxhimit janë në pajtim me njëra tjetrën. Përveç kësaj, Waal, A. sugjeron që të gjithë anëtarët e organizatës duhet të dinë se çfarë është e rëndësishme për organizatën dhe çka pritet nga ata. Meqenëse, performanca e kënaqshme nuk mund të gjykohej apriori, nevojitet një sistem i vlerësimit të performancës, që bazohet në objektiva reale dhe mundësisht të arritshme dhe të matshme.

Për të qenë sa më efikas në vlerësimin e performancës së burimeve njerëzore, menaxherët e organizatës duhet t'i zbatojnë praktikën më të mira të mundshme, në mënyrë që barrën e proceseve të vlerësimit ta bartin te ekspertët e specializuar të kësaj fushe. Mendohet se koncepti i

vërtetë i performancës është i lidhur ngushtë me qëllimin e krijimit të vizionit dhe qëllimit të përbashkët në organizatë, duke ndihmuar çdo punonjës ta kuptojë dhe ta pranojë pjesën e tij të kontributit dhe duke e bërë këtë, ia arrin ta rrisë performancën e individit dhe të organizatës. Për, Armstrong, M. (2006), menaxhimi i performancës duhet të shikohet si një proces fleksibël dhe jo si një sistem. Përdorimi i termit “sistem” nënkupton një qasje të ngurtë, të standardizuar dhe burokratike, që është në kundërshtim me konceptin e menaxhimit të performancës, si një koncept fleksibël dhe evolutiv, i aplikuar nga menaxherët që punojnë me ekipet e tyre, në përputhje me rrethanat në të cilat ata veprojnë. Si e tillë, ai përfshin menaxherët dhe punonjësit, duke vepruar si partnerë, por brenda një kornize që e përcakton atë se si ata mund të punojnë më mirë së bashku.

Nga shqyrtimi i literaturës rezulton se një çështje e tillë nuk është shqyrtuar edhe aq. Prandaj, edhe pyetjet kërkimore do të jenë në shërbim të identifikimit dhe të avancimit të mëtejshëm të vlerësimit të performancës në organizatat bashkëkohore.

Objektivat e hulumtimit

Ky punim është mbështetur në përmbushjen e disa objektivave, si:

- Informimi mbi aplikimin e vlerësimit të performancës dhe ndikimin e saj në identifikimin, avancimin profesional të BNP dhe ndikimi i tyre në zhvillimin e organizatave të hulumtuara;
- Trajtimi teorik i vlerësimit të performancës dhe i motivimit;
- Përshkrimi i ndikimit që vlerësimi i performancës ka në identifikimin e nevojave për trajnimin dhe zhvillimin personal të punonjësve;
- Studimi i formave të vlerësimit dhe të motivimit në dy organizatat e hulumtuara;

- Identifikimi i ndikimit të vlerësimit të performancës në ngritjen e motivimit, të drejtave, përgjegjësi dhe obligimeve të personelit.

Qëllimi i punimit

Ky punim synon përmbushjen e qëllimeve të mëposhtme:

- T'i vlerësojë faktorët që ndikojnë në modelimin e performancës së burimeve njerëzore;
- Ta analizojë ndikimin e vlerësimit të performancës dhe të motivimit të punonjësve të organizatës;
- Ta vlerësojë ndikimin e vlerësimit të performancës në përmirësimin dhe avancimin e punonjësve;
- T'i vlerësojë efektet e faktorëve materialë dhe jomaterialë në motivimin e punonjësve.

Përmes anketës do të identifikohet roli dhe rëndësia e vlerësimit të performancës në punë. Vlerësimi i performancës ndikon në identifikimin e nevojave për trajnime, edukim të vazhdueshëm në zhvillimin profesional të punonjësve në organizatë. Vlerësimi i performancës së burimeve njerëzore, si temë e studimit, po ashtu ka rëndësi në identifikimin e vështirësive, me të cilat përballen burimet njerëzore dhe organizatat/bizneset. Pas përfundimit të hulumtimit janë përgatitur rekomandimet, që do të jenë të dobishme për punonjësve dhe organizatat. Zbatimi i ndryshimeve organizative do të ndikojë në nxitjen dhe zhvillimin e burimeve njerëzore, si dhe do të ketë ndikim pozitiv në qëndrueshmërinë dhe në të ardhmen e organizatës.

Pyetjet kërkimore

Pyetjet kërkimore të ngritura në themel të studimit janë:

1. Cili është ndikimi i vlerësimit të performancës në zhvillimin e personelit në organizatë?

2. A ndikon vlerësimi i performancës në motivimin e punonjësve?

Hipotezat

Hipotezat e studimit në këtë temë mbështetur në pyetjet kërkimore të ngritura më sipër janë:

1. Aplikimi i vlerësimit të performancës së burimeve njerëzore në organizatë mundëson identifikimin e potencialeve njerëzore dhe ndihmon në avancim të tyre;
2. Vlerësimi efektiv i performancës së punonjësve dhe përdorimi i rezultateve në motivimin e punonjësve ndikojnë në zhvillimin dhe rritjen ekonomike të organizatës.

Një vështrim i shkurtër mbi metodologjinë e kërkimit

Ky studim shtrihet në organizatat të cilat operojnë në tregun e Kosovës. Të dhënat janë mbledhur gjatë vitit 2014 dhe të anketuarit në organizata janë përgjigjur përmes pyetësorëve për ndikimin e vlerësimit të performancës. Në metodologjinë e hulumtimit janë përdorur metoda bashkëkohore, siç janë:

- 1) Metoda dytësore e studimit kritik të literaturës, ku është punuar në sigurimin dhe zgjedhjen e literaturës shkencore; si dhe
- 2) Metoda parësore ose empirike e hulumtimit, duke përfshirë përdorimin e instrumenteve hulumtuese si pyetësorët dhe analiza e dokumenteve të publikuara.

Përpunimi i të dhënave është realizuar përmes programit SPSS, analiza përshkuese dhe tabelave të kryqëzuara, të cilat e përbëjnë komponentin kryesor të analizës së rezultateve të këtij hulumtimi, të testimit të hipotezave dhe nxjerrjes së përfundimeve.

Shtrirja e kontestit hulumtues

Shtrirja e kontestit hulumtues në lidhje me sistemin e vlerësimit të performancës së burimeve njerëzore në organizatat publike, mundëson identifikimin e potencialeve në organizatë dhe ndihmon në ngritjen në karrierë. Hulumtimi do ta ketë si synim ta identifikojë, se pse vlerësimi i performancës duhet të zbatohet në të gjitha njësitet, që veprojnë si pjesë integruese e organizatës së hulumtuar. Më pas, do të identifikohet se si dhe sa ndikon vlerësimi i performancës në ngritjen e një procesi të motivimit, të kuptimit dhe përcaktimit të të drejtave, të përgjegjësiave dhe obligimeve për të gjithë punonjësit në organizatë.

Punimi teston ndikimin e vlerësimit të performancës në harmonizimin e objektivave të punonjësve me objektivat e njësisë, ku ata janë të angazhuar. Me këtë nënkuptojmë nëse objektivat individuale të punonjësve janë krijuar, duke u bazuar në objektivat e njësisë ose të organizatës në përgjithësi. Pra, sa janë ato në harmoni me misionin dhe vizionin e organizatës. Në këtë plan, duke u bazuar në performancën e punës, shikohet sa vërehen aftësitë, dobësitë ose të metat e punonjësve dhe si të veprohet me të punësuarit me performancë të dobët, me qëllim të zhvillimit të tyre për ta ngritur dhe përmirësuar performancën e tyre. Pastaj, studiohet se si ndikon vlerësimi i performancës dhe sa ndihmon në identifikimin e nevojave për trajnim dhe zhvillim personal të punonjësve, që është pjesë e integruar e sistemit në fjalë. Mbledhja e të dhënave ndihmon në testimin e hipotezave, lidhur me gjendjen aktuale të subjekteve të studimit, duke studiuar faktorët që ndikojnë në ngritjen e performancës së individit ose të departamentit si një i tërë. Analizimi i rezultateve të vlerësimit të performancës së punonjësve i jep përgjigje pyetjeve të tilla, si: sa është ajo reale në organizatat e hulumtuara publike? Sa merren për bazë rezultatet e performancës në organizatat publike, shikuar nga aspekti i motivimit material ose jo-material? Si është bërë avancimi/promovimi i të punësuarve, a është bazuar në rezultatet e

vlerësimit të performancës? Nëse edukimi i vazhdueshëm i të punësuarve hyn si pjesë e objektivave të vlerësimit të performances, nëse po/jo, sa dhe si ajo ndikon në këtë drejtim? Sa janë marrë për bazë apo analizuar ato nga zyrtarët e burimeve njerëzore në organizatë, te menaxherët apo te individët? Si ndikon vlerësimi i performancës në përmirësimin dhe avancimin e personelit? A ka ndikim vlerësimi i performancës në identifikimin e trajnimeve dhe në zhvillimin profesional të personelit? Si kontribuon zhvillimi i personelit në vlerësimin e performancës? Si ndikojnë trajnimet dhe avancimet në vlerësimin e performances? A ndikon pozitivisht motivimi material dhe jo-material në performancën e personelit?

Përmes testimit të hipotezave identifikohet se çka duhet përparuar në vlerësimin e performancës së punonjësve, në kontestin e avancimit dhe stimulimit të punonjësve.

Rezultatet e hulumtimit

Rezultatet e hulumtimit japin njohuri të qëndrueshme lidhur me vlerësimin e performancës. Ato janë të ndërlidhura me një çështje aktuale, si dhe ndihmojnë në krijimin e mundësive të reja të qasjes ndaj burimeve njerëzore, me ndikim pozitiv në aspektin afatgjatë në organizatat bashkëkohore. Gjithashtu, hulumtimi krijoi mundësinë e studimit të faktorëve ndikues në rritjen ose uljen e performancës; krahasimin e rezultateve të dala nga analiza statistikore e të dhënave në organizata; krahasimin e variablave të varura dhe të pavarura, që ndihmojnë në krijimin e një pasqyrimi sa më të qartë për hulumtimin në fjalë.

Historiku i shkurtër i zhvillimit të ndërmarrjeve publike në Kosovës

Zhvillimi ekonomik i Kosovës

Si pasojë e politikës diskriminuese dhe koloniale të Jugosllavisë së parë, Kosova ishte lënë jashtë çdo procesi të industrializimit dhe zhvillimit ekonomik e social. Prandaj, përfundimi i Luftës së Dytë Botërore, Kosovën e gjeti në një pozite mjaft të vështirë ekonomike, e cila ishte një vend tipik agrar, pa industri të zhvilluar. Deri në vitin 1965, Kosova ishte krejtësisht jashtë aktiviteteve inventive nga fondet shtetërore pa kthim, fonde të cilat jepeshin nga buxheti federativ.

Pas këtij viti, Kosova krijoi infrastrukturën zhvillimore me burime të pavalitshme financiare, me cikle të gjata investuese dhe strukturë të pavalitshme të investimeve. Gjatë viteve 1965-‘70, Kosova mbeti rajon me një zhvillim ekonomik simbolik, në saje të aktivizimit të disa kapaciteteve të industrisë bazë. Pas vitit 1971, ekonomia e Kosovës realizoi shkallën më të lartë të rritjes ekonomike dhe të ndryshimeve cilësore në strukturën e prodhimit. Sistemi ekonomik e politik në ish-Jugosllavi u decentralizua, kurse pozita kushtetuese e Kosovës ishte plotësisht e barabartë me Republikat e tjera. Ndryshimi i pozitës kushtetuese ndikoi që në atë periudhë të realizohen projekte të rëndësishme në industri dhe infrastrukturë ekonomike, duke krijuar pjesëmarrje të lartë në nivel të ish Jugosllavisë (Ministria e Mjedisit dhe Planifikimit Hapësinor, 2004). Pas vitit 1989, Kosova u zhyt në një krizë politike, ekonomike dhe sociale. Largimi me dhunë i punëtorëve shqiptarë nga ndërmarrjet, ndikoi në paralizimin e të gjitha proceseve zhvillimore dhe aktiviteti ekonomik. Kjo rënie shënoi fundosjen e konceptit komunist të zhvillimit ekonomik të Kosovës. Ndërsa, ekonomia private në Kosovë filloi të zhvillohet në pjesën e dytë të viteve të ‘90-ta të shekullit XX. Pas një zhvillimi të hovshëm të ekonomisë private, ajo fillon të bie. Një rënie e tillë kulmon me kolapsin e plotë edhe të ekonomisë private

në Kosovë në periudhën pas vitit 2006-1999 (periudha e luftës), kur shumica e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme falimentojnë dhe shuhen, kurse themelimi i ndërmarrjeve të reja gati bie në zero.¹ Në vitin 1999, në Kosovë instalohet administrata ndërkombëtare e cila merret edhe me rregullonin funksionimin e ekonomisë së Kosovës.

Administrimi ndërkombëtar i ekonomisë së Kosovës

Në qershor të vitit 1999, pas miratimit të rezolutës së OKB 1244, Kosova vendoset nën administrimin e përkohshëm ndërkombëtar.² Administrata e përkohshme ndërkombëtare kishte për detyrë që ta sigurojë administrimin kalimtar të Kosovës, ta themelojë dhe ta mbikëqyrë zhvillimin e institucioneve të përkohshme demokratike, vetëqeverisëse. Nga administrata ndërkombëtare u morën masa të caktuara për tejkalimin e situatës së vështirë ekonomike dhe sociale. Kjo kërkoi krijimin e një kornize ligjore, përmes nxjerrjes së rregulloreve të ndryshme, në mesin e tyre edhe ato që rregullonin funksionimin e ekonomisë së vendit. Veprimet e tilla shiheshin si fillim i mirë për krijimin e kushteve të nevojshme për funksionimin e mirëfilltë të ekonomisë së tregut dhe të ndërtimit të strukturave të reja ekonomike. Problem i veçantë, me të cilin u ballafaqua administrata ndërkombëtare, që në fillim dhe më pas, është çështja e pronës shoqërore përkatësisht ndërmarrjet në pronësi shoqërore dhe aktivizimi i tyre. Ndërkombëtarët kishin shprehur qëndrimin e tyre se zhvillimi i ardhshëm i Kosovës duhet të bazohet në

¹ Kosovo aktuell (2013), Kronologjike e zhvillimit politik të Kosovës, Baotuar nga: Aktuelles aus Prishtine, Veröffentlicht am Montag, 08. Juli 2013, Geschrieben von Max Brym, Pasqyrë Tesxt in Albanisch von Max Brym zur Geschichte Kosovas. Marre nga http://www.kosova-aktuell.de/index.php?option=com_content&view=article&id=2327:kronologjike-e-zhvillimit-politik-te-kosoves&catid=10&Itemid=113 (parë me 23.11.2015).

² Pas përfundimit të luftës në bazë të Rezolutës të Këshillit të Sigurimit të OKB 1244 të vitit 1999, Kosova u vendos nën administrimin e përkohshëm ndërkombëtar, UNMIK.

zhvillimin e ndërmarrjeve private dhe në transformimin e ndërmarrjeve shoqërore dhe të atyre publike (RIINVEST, 2001).

Procesi i privatizimit të ndërmarrjeve

Nga rreth 600 ndërmarrje shoqërore, sa figurojnë të kenë qenë në pronësi shoqërore, deri më tani Agjencia Kosovare e Privatizimit ka arritur t'i privatizojë shumicën dërmuese të tyre. Duke krijuar nga ndërmarrjet shoqërore një ose më shumë ndërmarrje të reja private.

Privatizimi është bërë përmes dy metodave kryesore:

- Metoda e Spin-Off-it, si dhe
- Metoda e Likuidimit ose shitjes së aseteve.

Deri më tani, janë mbajtur 59 valë të privatizimit dhe 23 shitje të aseteve të ndërmarrje shoqërore në likuidim. Në privatizim janë përfshirë 406 ndërmarrje shoqërore, prej të cilave janë krijuar dhe tenderuar 834 ndërmarrje të reja. Nga këto privatizime, deri më tani janë grumbulluar në fondet e mirëbesimit rreth 600 milionë euro (Agjencia Kosovare e Privatizimit, 2014). Privatizimi i ndërmarrjeve shoqërore ka arritur përparim të konsiderueshëm, por në disa raste ka qenë një proces i pasigurt.

Roli i ndërmarrjet publike për ekonominë e Kosovës

Ndërmarrjet publike në Kosovë janë pronësi e publikut. Në këtë kontekst, Qeveria e Republikës së Kosovës ka kompetencat ekskluzive për ushtrimin e të drejtave të aksionarit në ndërmarrjet publike.

Për nga aspekti i pronësisë, ndërmarrjet publike në Kosovë, ndahen në:

- a) ndërmarrje qendrore me aksionar Qeverinë e Kosovës (në emër të Republikës së Kosovës), si dhe

b) ndërmarrjet publike lokale, nën pronësinë e komunave (Ligji për Ndërmarrjet Publike, nr. 03/L-087).

Qeverisja e ndërmarrjeve publike në Kosovë rregullohet në bazë të Ligjit për Ndërmarrjet Publike. Sipas këtij ligji, ndërmarrjet publike janë shoqëri aksionare dhe funksionojnë në përputhje me Ligjin mbi Shoqëritë Tregtare, nr. 02/L-123. Në Kosovë kemi 17 ndërmarrje publike qendrore dhe 43 lokale (Instituti për Studime të Avancuara, 2015). Gjashtë nga ndërmarrjet qendrore janë kompani rajonale në fushën e ujësjellësit dhe kanalizimit. Ndërmarrjet e tjera qendrore veprojnë në fushat e energjisë, telekomunikacionit, postës, transportit hekurudhor, mbeturinave dhe ujërave. Prej 43 ndërmarrjeve lokale, sa janë gjithsej, 23 janë stacione të autobusëve, tetë ndërmarrje veprojnë në fushën mbledhjes së mbeturinave, tri ndërmarrje janë kompani të ujësjellësit dhe mbeturinave (njëra vetëm ujësjellës), dy ngrohtore (të qyteteve), tri ndërmarrje për banim dhe nga një ndërmarrje në fushat, si: gjelbërim, tregti, rekreacion, trafik urban (Ndërmarrjet Publike, ligjet nr. 04/L-111 dhe 03/L-087). Ndërsa, minierat janë nën administrimin e AKP-së (Agjencia Kosovare e Privatizimit, 2015). Ndërmarrjet publike janë me rëndësi strategjike për vendin, pesha e disa nga ndërmarrjet publike në jetën ekonomike është mjaft e madhe. Ato ofrojnë shërbime vitale për qytetarët dhe punësojnë 14 463 punëtorë, prej të cilëve 88% janë meshkuj dhe vetëm 12% femra (Ndërmarrjet Shoqërore dhe Publike në Republikën e Kosovës, 2012). Të punësuarit, me pagat e tyre, e ndihmojnë mirëqenien e familjes së tyre për afër 14 mijë familje, me afër 75 mijë anëtarë (Ministria e Zhvillimit Ekonomik, 2010). Ndërmarrjet publike ofrojnë mundësi, paga dhe kushte më të mira për punë, në raport me ndërmarrjet private. Në disa ndërmarrje publike, si; KOSTT-i, Posta e Kosovës, Telekom, KEK-u, Aeroporti, etj., menaxherët kanë paga mjaft të larta, në disa raste ato janë më të larta ose të përafërta me udhëheqësit shtetërorë të Kosovës, ose të agjencive të

ndryshme shtetërore (Agjencia Kundër Korrupsionit, 2015). Gjatë vitit 2012, PTK-ja ka qenë ndërmarrja publike qendrore që ka deklaruar dhe ka shpërndarë dividendë,³ për aksionarin, në shumën prej 45 milionë eurosh (Ministria e Zhvillimit Ekonomik, Republika e Kosovës, 2012). Ndërsa, Operatori i Sistemit të Transmetimit dhe Tregut të Energjisë Elektrike (KOSTT Sh.a), si ndërmarrje publike ka performuar me një afarizëm pozitiv gjatë vitit 2012, ku ka arritur një rritje në fitim prej 1.2 milionë eurosh në vitin 2011, në një rritje të fitimit në 2.7 milionë euro në vitin 2013. Ndërmarrja publike KOSTT, si rezultat i një afarizmi pozitiv në vitin 2012, pas auditimit të pasqyrave financiare, në korrik të vitit 2013, ka deklaruar disidentë për aksionarin në vlerë prej 3.0 milionë eurosh.⁴ (Ministria e Zhvillimit Ekonomik, Republika e Kosovës, 2012). Ndonëse, Qeveria ka subvencionuar disa nga ndërmarrjet publike (NP). Në bazë të dhënave, në periudhën 2009-2013, NP kanë përfituar grante nga MZHE-ja me vlerë rreth 260 milionë euro. Nga kjo shumë, 78% e shpenzimeve janë dhënë në formë të subvencioneve, ndërsa vetëm 22% në formë të investimeve (Instituti për Studime të Avancuara, 2015).

Organizatat publike të përzgjedhura në hulumtim

Në këtë studim, organizatat që janë përzgjedhur për hulumtim janë:

- Posta e Kosovës, Sh.A, si dhe
- Telefonia Mobile “Vala”, që vepron në kuadër të Postë Telekomit të Kosovës, (PTK Sh.A).

³ Dividendët janë pjesë e fitimit, e cila shpërndahet nga kompanitë. Duke marrë parasysh këshillat e menaxhimit, Bordi i Drejtoreve, është organi që përcakton se sa mjete nga fitim vjetor duhet të mbeten në Ndërmarrje për ri-investime dhe sa mund të shpërndahen në formën e dividendët.

⁴ Ministria e Zhvillimit Ekonomik e Republika e Kosovës (2012), “Raporti vjetor i performancës së Ndërmarrjeve publike”, Performanca individuale e ndërmarrjeve publike qendrore, publikuar në Prishtinë 2013, f. 27.

Organizata publike Posta e Kosovës, Sh.A

Në këtë studim është hulumtuar organizata Posta e Kosovës. PTT/Telefoni dhe Telegrafi i Kosovës, është themeluar në vitin 1959. Në vitin 1999 është ndryshuar emërtimi nga PTT në PTK (Postë Telekom i Kosovës) dhe tani ajo paraqet një entitet të ndarë nga PTK Sh.A. dhe vepron nën firmën Posta e Kosovës (PK, Sh.A).⁵

Posta e Kosovës ofron produkte të ndryshme, si: shërbime postare, shërbime për biznes, si dhe ofron shitjen e produkteve dhe shërbimeve të telefonisë mobile dhe asaj fikse të PTK Sh.A, në gjithë territorin e Republikës së Kosovës. Këto shërbime i ofron përmes 155 zyrave postare në shtatë rajone të Kosovës.

Numri i përgjithshëm i të punësuarve në Postën e Kosovës (PK Sh.A)⁶ është rritur nga 946 në 988,⁷ dhe në vitin 2015 numri i të punësuarve ishte 1000.⁸ Nga momenti i ndarjes dhe themelimit të PK Sh.A., si ndërmarrje publike, deri më tani janë bërë transferime të ndryshme, duke përfshirë edhe ato organizative (të brendshme). Këto ndryshime janë bërë me qëllim të rritjes së cilësisë, efikasitetit dhe të disiplinës në punë.⁹ Ndryshimet që janë bërë dhe që janë në proces kanë qenë më se të nevojshme, sepse për t'u zhvilluar procesi i punës duhej të plotësoheshin zbrazëtirat, që janë krijuar me rastin e ndarjes nga PTK-ja (PTK, Raporti Vjetor, 2013).

Tabela 1: Struktura e Punëtorëve në PK Sh.A (PTK, Raporti Vjetor, 2015).

Posta e Kosovës Sh.A.	Posta e Kosovës Sh.A. 01.01.2015	Posta e Kosovës Sh.A. 31.12.2015
Numri i punëtorëve	Numri i punëtorëve meshkuj (M) 761	Numri i punëtorëve meshkuj (M) 768

⁵ Posta e Kosovës, marrë nga: <http://www.postakosoves.net/en/index.php>. (parë më 29.12.2014).

⁶ Posta e Kosovës Shoqëri Aksionare <http://www.postakosoves.net/en/index.php>. (parë më 29.12.2014).

⁷ Raporti vjetor (2014), http://www.mzheks.net/npmnp/repository/docs/Raporti_Vjetor_2014_Posta_e_Kosoves_sha.pdf (29.12.2014).

⁸ Posta e Kosovës, raporti i vjetor (2015), i publikuar me 20.03.2015, marrë nga: http://www.mzheks.net/npmnp/repository/docs/PK_Raporti_Vjetor_2015_opt.pdf.

⁹ Posta e Kosovës Sh.A, marrë nga: <http://www.postakosoves.com> (parë më 23.06.2015).

Numri i punëtorëve femra	Numri i punëtorëve femra (F) 227	Numri i punëtorëve femra (F) 232
Numri i punëtorëve me përgatitje superiore	214	233
Numri i punëtorëve me përgatitje të lartë shkollore	31	31
Numri i punëtorëve me përgatitje të mesme shkollore	689	687
Numri i punëtorëve me përgatitje të ulët shkollore	54	49
Gjithsej	988	1000

Burimi: Posta e Kosovës 2015.

Tabela 2: Struktura sipas sektorëve të punësimit (PK, raporti vjetor, 2015).

Sektorët e punësimit	Numri i punëtorëve 01.01.2015	Numri i punëtorëve 31.12.2015
Drejtoria/ Administrata	138	143
Endra tranzitore postare	56	55
Regjioni i Prishtinës	228	238
Regjioni i Prizrenit	115	117
Regjioni i Mitrovicës	118	119
Regjioni i Pejës	92	89
Regjioni i Gjakovës	78	81
Regjioni i Ferizajt	65	63
Regjioni i Gjilanit	63	62
Njësia e Shërbimeve mbështetëse	35	33
Gjithsej	988	1000

Operatori publik “Vala” (PTK Sh.A)

Operatori “Vala” është operatori i vetëm publik i licencuar për telefoni mobile në Kosovë, që vepron në kuadër të PTK-së.¹⁰ Arsyeja pse është marrë në hulumtim vetëm Operatori “Vala” nga kompania PTK, që në kuadër të saj, ka edhe njësinë tjetër organizative e që është Telekom i Kosovës, që ofron shërbime të telefonisë fikse, internet dhe televizion përmes internetit (IPTV), ka qenë se PTK si organizatë është në procesin e privatizimit. Prandaj, si operator mobil “Vala” do të mund të hulumtohet dhe të analizohet më lehtë, edhe pas procesit të privatizimit.¹¹ Nga viti 2007-2010 numri i punonjësve në organizatë është rritur nga 2 547 në 3 384 punonjës në vitin 2010 (Vjetari i PTK-së, 2008, 2011). Po ashtu, në vitin 2013 Operatori Publik “Vala” kishte realizuar të ardhura në vlerë prej 128,851,000 euro, kurse në vitin 2014, të ardhurat e organizatës ishin 99 511 000 euro, ndërsa në vitin 2015 kemi 84,060,000 euro (Raporti i Auditorit të Pavarur, 2015).¹²

Tabela 3: Përdoruesit e telefonisë mobile Vala¹³ dhe ndarja e tyre:

Përshkrimi	Numri i përdoruesve
Përdoruesit me parapagim (Prepaid)	977,843
Përdoruesit me kontratë (Postpaid)	11,884
Totali i përdoruesve në biznese	52,667

¹⁰ Posta dhe Telekom i Kosovës Sh.A (PTK), marrë nga: <http://www.valamobile.com/ptk/perne.php> (parë më 23.06.2015).

¹¹ Posta dhe Telekom i Kosovës Sh.A (PTK), marrë nga <http://www.valamobile.com> (parë më 23.06.2015).

¹² Raporti i auditorit të përgjithshëm i publikuar me 15.03.2015, marrë nga; http://www.mzhe-ks.net/npmnp/repository/docs/Raport_Vjetor_2015_Vala_opt.pdf (parë më 04.05.2016).

¹³ Marrë nga: http://www.kosovotelecom.com/ptk/upload/vjetari_2014.pdf (parë më 04.05.2016).



Burimi: Vjetari, 2014.

Nga 500 pyetësorët e shpërndarë, të cilat janë shpërndarë në mënyrë elektronike ose iu janë dhënë respondentëve drejtpërdrejt, janë marrë në kthim gjithsej 199 pyetësorë.

Qëllimi i këtij studimi është që t'i mbledhë dhe t'i analizojë rezultatet e ndikimit të vlerësimi të performancës së punonjësve në Operatorin Publik “Vala”, dhe më pas, të japë rekomandime lidhur me sfidat, kënaqësitë dhe pakënaqësitë, me të cilat përballen punonjësit. Në këtë kapitull janë paraqitur gjetjet në terren, të ndërlidhura me hulumtimin në Operatorin Publik “Vala”.

Të anketuarit janë nga departamente të ndryshme. Këto hulumtime do të jenë të ndërlidhura me një çështje mjaft aktuale dhe si studim kërkimor do të ndihmojë në ngritjen dhe avancimin e vlerësimit të performancës në organizatat e hulumtuara dhe më gjerë, si domosdoshmëri dhe kërkesë e nevojës në përgjithësi.

Kufizimet në punim

Kufizimet në punim kanë qenë të shumta.

Mungesa e seriozitetit të një pjese të të anketuarve, duke mos e kuptuar ose duke e keqkuptuar rendësinë e këtij studimi.

Punonjësit e kanë interpretuar hulumtimin si një proces, që mund të ketë pasoja të ndryshme për ta, nga aspekti i avancimit, me pasoja të democionit dhe mosavancimit personal. Pengesat administrative në organizatat në studim, krijimi i vështirësive duke kërkuar aprovime paraprake, deri te arsyetimet më të panevojshme.

Kushtëzimet dhe pengesat e tilla kanë ndikuar në shtyrje ose zgjatje kohore, si dhe sasiore, pasi që nga 500 pyetësorë të dërguar janë marrë mbrapa vetëm 200 në PTK dhe po aq në Operatorin Publik “Vala”.

Një pjesë e caktuar e të punësuarve, duke përfshirë edhe nivelet menaxheriale, nuk i kanë plotësuar formularët e anketës, si rezultat i frikës se mund të përballen me probleme të caktuara, duke gjetur justifikime nga më të ndryshmet, edhe pse insistimi dhe kërkesat nga hulumtuesi kanë qenë të vazhdueshme, si përmes formave të kërkesës përmes adresës elektronike, thirrjeve telefonike, dorëzimit të formës së anketës fizikisht, etj. Ka munguar gatishmëria e pjesëmarrjes dhe e deklarimit në hulumtim, edhe pse formulari i hulumtimit ka qenë anonim, që do të thotë pa identifikim të informacionit personal.

Një kufizim tjetër është edhe mungesa e studimeve të mëparshme të kësaj fushe në Kosovë.

Por, nga ana tjetër, ky studim do të ketë rëndësi teorike dhe praktike në dizajnimin e politikave më efektive të vlerësimit të performancës së punonjësve.

Rëndësia e hulumtimit të temës

Hulumtimi ka rëndësi shkencore dhe praktike për projektimin e politikave sa më efektive për vlerësimin e performancës së punës së punonjësve, me qëllim të nxitjes së konkurrencës dhe arritjes maksimale të rezultateve në organizatat e hulumtuara dhe më gjerë. Studimi paraqet të dhëna empirike mbi vlerësimin e performancës, duke ofruar evidencë, çfarë aktualisht ndodh dhe tenton të hedhë dritë mbi atë se cilat politika duhet ndjekur në identifikimin, ngritjen dhe avancimin e burimeve njerëzore. Hulumtimi është i lidhur me çështje aktuale dhe ofron njohuri dhe praktika të qëndrueshme për rolin e vlerësimit të performancës së punës, motivimit dhe zhvillimit të burimeve njerëzore, si domosdoshmëri e daljes nga tranzicioni i gjatë dhe i

mundimshëm, si dhe nevojës për një zhvillim sa më të shpejtë të burimeve njerëzore. Tema e hulumtuar ka një rëndësi të veçantë, duke marrë parasysh se është një studim kërkimor, relativisht i ri te ne, por që ka nevojë për një hulumtim edhe më të gjerë, më të thellë, me qëllim të ngritjes së vetëdijes individuale dhe të përbashkët mbi rëndësinë e burimeve njerëzore, për rolin e vlerësimit të performancës së punës dhe ndikimin e motivimit të punonjësit, si dhe për organizatën.

Përmbledhja e kapitullit

Në këtë kapitull u diskutua lidhur me qëllimet dhe objektivat e studimit. Pasi janë shtjelluar pyetjet kërkimore dhe hipotezat, është bërë një vështrim i shkurtër mbi metodologjinë e kërkimit. Po ashtu, është bërë një përshkrim mbi zhvillimin e ndërmarrjeve publike dhe rolin e tyre në ekonominë e Kosovës, si dhe janë paraqitur të dhëna mbi organizatat publike, të marra në hulumtim. Në këtë studim, organizatat që janë përzgjedhur për hulumtim janë: “*Posta e Kosovës*”, Sh.A, si dhe Operatori Mobil “*Vala*”.

KAPITULLI –II-

2. RISHIKIMI I LITERATURËS

2.1 Zhvillimi historik i konceptit të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore përmes shkollave të ndryshme

Fjala menaxhim rrjedh nga fjala angleze “management”, e cila në disa gjuhë nuk ka kuptim unik përkatës. Në kuptimin e përgjithshëm të fjalës, ajo paraqet këto sinonime: vendosje, rregull, planifikim, kontroll, organizim, drejtim, arritje e qëllimeve (John R. Schermerhorn., et. al. 2002). Menaxhimi i Burimeve Njerëzore (MBNj) ka një histori të gjatë. Ai daton që nga periudhat e hershme të zhvillimit të shoqërisë njerëzore. Saatci, E. (2014), mendon se konceptet e menaxhimit i hasim që në Egjipt, Greqi, Romë, Indi, Kinë, e në Babiloninë e lashtë, e që sot njihet edhe si periudha parahistorike. Në Greqinë e lashtë ishte zbuluar strategjia organizative, ndarja e punës, menaxhimi i burimeve njerëzore dhe dimensionet e udhëheqjes. Njohuri vizionare rreth koncepteve menaxheriale kishin paraqitur edhe filozofët e famshme, si: Aristoteli, Platoni e Sokrati. Sipas Allen, R. (2006), shoqëria njerëzore ka evoluar më ngadalë deri në shek. XVIII, kur ndodhi një zhvillimi i shpejtë i disa vendeve të Evropës Perëndimore. Vendi që përjetoi ndryshime më të thella ishte Anglia, e cila u transformua në një shoqëri industriale. Revolucioni industrial ishte rezultat i zhvillimit të teknologjisë, që ndikoi në nevojën për menaxhimin sa më racional të burimeve njerëzore. Zhvillimi ekonomik dhe pagat e larta në qendrat industriale ndikuan në akumulimin e kapitalit njerëzor dhe nxitën të paguarit për arsim dhe njohuri. Për Byrnes, W. (2009), zhvillimi i shkencës dhe teknologjisë, ndryshimet në politikat e qeverisjes, rritja e popullsisë, përmirësimi i kushteve shëndetësore dhe rritja e produktivitetit të tokës bujqësore, ishin pjesë e ndryshimeve që kanë ndodhur gjatë shekujve XVII, XVIII dhe XIX. Ndërmarrësve të hershëm, duke përdorur teknologjitë e reja të kohës, u

nevojitej mbikëqyrja e punëtorëve gjatë përdorimit të pajisjeve dhe kjo ndikoi në paraqitjen e nevojës për menaxhim. Prandaj, ndryshimet në menaxhimin e vendit të punës janë atribut i revolucionit industrial, pasi ai ndikoi në ndryshimin e mekanizimit të punës, centralizimin e prodhimit, krijimin e klasës punëtore dhe në krijimin e punës së menaxherit. Paraardhësit e hershme të një qasjeje më të ndritur për menaxhimin ishin: Robert Owen, Charles Babbage, Daniel C. McCallum, Henry V. Poor.

Në zhvillimin e menaxhimit si shkencë dhanë kontribut shumë studiues, ndër ta edhe Owen, R., i cili konsiderohet edhe si paraardhës i Shkollës Klasike të Menaxhimit. Në shekullin XVIII, Owen (1813), kishte paraqitur rëndësinë e investimeve në burimet njerëzore, si faktor i rritjes së fitimeve në organizatë. Owen, në librin e tij “Një vështrim i ri i shoqërisë” propozoi arsyet e krijimit të një orari të rregullt të punës, dhe të krijimit të një ligji për punën e fëmijëve në organizata. Sipas tij, arsimimi publik, ishte çelësi për një shoqëri më të lumtur dhe harmoni universale. Ai kishte studiuar praktikrat ose format e ashpra të menaxhimit të burimeve njerëzore në organizatat skoceze, ku edhe argumentonte se një nga format më të mira të menaxhimit do të ishte që drejtuesit ta bënin përmirësimin e kushteve të punës dhe të shtohesh kujdesi ndaj punonjësve. Kjo do t’i rriste fitimet për menaxherët, por dhe do ta lehtësonte jetën e punonjësve. Morrison, T. (2015), mendon se Owen si afarist, ka qenë personi i parë, i cili ka studiuar efektet e produktivitetit. Ai e kishte shkurtuar orarin e punës në dhjetë orë, përderisa më parë ishte shumë më i gjatë. Idetë e tij ishin shumë më të avancuara, në raport me hulumtuesit shkencorë të kohës, teoritë klasike dhe parimet që rrjedhin nga këto teori, vazhdojnë të jenë të njohura dhe të diskutueshme edhe në ditët e sotme. Teoritë e para të plota mbi menaxhimin dolën në fillim të shekullit XX. Kështu, gjatë kësaj periudhe u krijuan kushte për një trajtim më sistematik të menaxhimit. Përpjekjet e shkencëtarëve të ndryshëm u kristalizuan në krijimin e tri shkollave të

menaxhimit: shkolla klasike, shkolla e sjelljes dhe shkolla kuantitative (Chandan, 2007: 24-27). Përndryshe, shkollat e menaxhimit paraqesin edhe korniza teorike për studimin e menaxhimit, ku secila prej tyre është e bazuar në supozime, disi të ndryshme, rreth menaxhimit të burimeve njerëzore dhe organizatave. Studiuesit dhe praktikuesit, që punuan në periudha të ndryshme kohore, u fokusuan në ata faktorë që ata besonin se janë aspekte të rëndësishme të menaxhimit të burimeve njerëzore. Me kalimin e kohës, mendimtarët e menaxhimit kanë kërkuar mënyra për t'i organizuar dhe klasifikuar informacionet në lidhje me menaxhimin.

2.1.1 Shkolla Klasike e Menaxhimit

Shkolla Klasike e Menaxhimit u shfaq në fund të shekullit XIX, respektivisht në fillim të shekullit XX dhe u përqendrua në dy drejtime kryesore: në atë të menaxhimit shkencor, që ka si objekt studimi ose hulumtimi punën e individit, si dhe, në atë të menaxhimit administrativ, ku objektivat e hulumtimit përqendrohen në organizatën, si një e tërë.

Shkolla Klasike e Menaxhimit është shkolla më e vjetër formale e mendimit të menaxhimit të burimeve njerëzore. Në përgjithësi, ajo ka të bëjë me hulumtimin dhe gjetjen e mënyrave të të menaxhimit sa më efikas të punonjësve dhe organizatave, duke përcaktuar esencën dhe format funksionale të menaxhimit të burimeve njerëzore. Për kontributin e tij të veçantë në zhvillimin e kësaj rryme, Taylor (1910) konsiderohet themelues i Shkollës së Menaxhimit Shkencor. Në punën e tij si inxhinier në “Midvale Steel Company” të Filadelfias, ai vërejti se punëtorët punonin me një ritëm të ngadaltë, prandaj e studioi nga afër këtë fenomen, duke menduar se ekziston një metodë më e mirë për kryerjen e çdo pune. Nisur nga ky synim, ai u përpoq, që përmes punës eksperimentale, duke besuar në metodat shkencore do ta zëvendësonte atë empirike. Puna e Taylor-it dha rezultate të larta, jo vetëm në kompaninë e tij, por edhe në kompanitë e tjera, ku më vonë ai punoi si konsulent i pavarur. Sipas Rakicevik, G. (2007),

Taylor identifikoi mënyrat se si të punësuarit të bëhen më efikasë dhe puna të jetë më pak e lodhshme për ta. Megjithatë, kjo nuk analizohet nga aspekti i kujdesit ndaj njerëzve, por me qëllim të rritjes së produktivitetit në punë. Në atë periudhë, kushtet e punës në përgjithësi kanë qenë shumë të vështira. Kërkimet e kohës së Taylor-it kanë mundësuar avancimin e metodave për trajnim, zhvillim të një sistemi të përbashkët të pagave dhe shprehjes së rëndësisë së zgjedhjes së procedurave të përshtatshme dhe qasje më humane të menaxhimit. Ndërsa, Price, A. (2007), shprehet se Taylor, ishte ai që përshkroi sistemin se si të nxirret maksimalja nga punëtorët, duke krijuar një ndarje të re të punës, të detyrave dhe koordinimin e tyre në role të ndryshme. Më vonë, metodat e tij u prezantuan si parimet e menaxhimit shkencor. Në fushën e menaxhimit shkencor ka dhënë një kontribut të çmuar edhe Gantt, H. (1919). Ai njihet si inxhinier i mekanikës, por edhe si bashkëpunëtor i Taylor-it. Kontributi i Gantt-it ka qenë projektimi i asaj që njihet si "Diagrami i Gantt", që sot është një mjet shumë i përdorshëm i planifikimit. Për ta siguruar një pasqyrë të efikasitetit dhe produktivitetit të punonjësve në organizate, ai zhvilloi sistemin e matjes së pagave të punës, duke u bazuar në kohën e kryerjes së punëve. Sipas Wren, D., dhe Bedeian, A. (2009), Fayol ka meritën për të qenë personi i parë, i cili i identifikoi dhe i ka përshkruar elementet ose funksionet, që përbëjnë punën e menaxhimit. Ku sipas tij, menaxhim do të thotë planifikim, organizim, komandim, koordinim dhe kontroll. Për menaxhim janë bërë dhe publikuar shumë hulumtime nga autor të ndryshëm. Dhe prapë, mbetet në qendër të debateve, kërkimeve shkencore dhe atë si rezultat i dinamikës, konkurrencës, integritimeve dhe globalizmit.

Pra, shikuar nga analiza e punimeve të autorëve të shkollave klasike të menaxhimit, kuptojmë se idetë e tyre, ata i zhvilluan në bazë të përvojave të tyre, si drejtues ose konsulentë, në organizatat e caktuara. Si shembull, mund të marrim Taylor-in ose edhe Fayol-in, idetë e të cilëve mbi

menaxhimin e burimeve njerëzore dhe organizatave iu erdhën kryesisht nga përvojat e tyre në organizatat ku ata kishin punuar. Por, sot kemi një situatë krejtësisht tjetër. Burimet njerëzore ballafaqohen me ndryshimet e shpeshta teknike, teknologjike, konkurrencës, të tregut të punës, por edhe përplasje të civilizimeve në tregun global. Wren, D, dhe Bedeian, A. (2009), theksojnë se veprimtaria shkencore e Weber-it u zhvillua paralelisht me atë të Fayol-it dhe Taylor-it. Kontributi i madh i Weber-it ishte një skicë nga karakteristikat e asaj që ai e quajti "burokraci". Weber nuk e ka përdorur termin "burokraci" për nga aspekti përçmues. Përkundrazi, ai e përdori atë si një etiketë, duke iu referuar asaj që ai e konsideronte si metoda më moderne dhe efikase e organizimit. Për Weber-in, burokracia ishte një ideal, që nuk ekzistonte në realitet. Burokracia ideale e Weber-it është e bazuar në autoritetin ligjor. Autoriteti ligjor buron nga rregullat dhe kontrollet e tjera që qeverisin një ndërmarrje në ndjekje të objektivave specifike. Menaxherëve u është dhënë autoriteti për t'i interpretuar dhe zbatuar këto rregulla dhe kontrollet e tjera, në sajë të pozitës së tyre. Weber kishte i identifikuar karakteristikat thelbësore të burokracisë së tij "ideale". Avantazhet e saj qëndrojnë në atë se puna është e ndarë në atë mënyrë, që autoriteti dhe përgjegjësia janë përkufizuar qartë, dhe efikasiteti do të rritej nëpërmjet specializimit. Zyrat ose pozitat janë të organizuara në një hierarki autoriteti, zinxhiri i qartë i udhëheqjes do të zhvillohej nga lart deri poshtë në nivelin më të ulët të një organizate. Të gjithë të punësuarit janë zgjedhur në bazë të kualifikimit teknik dhe do të punësohen dhe promovohen bazuar në merita dhe eksperiencë. Kështu, përfitojnë si punonjësit ashtu edhe punëdhënësit. Ata punojnë për paga fikse dhe ndjekin "karrierat" brenda fushave të tyre përkatëse. Të gjithë të punësuarit janë subjekt i rregullave formale dhe kontrolleve të tjera në lidhje me kryerjen e detyrave të tyre. Edhe pse Weber-i e konsideronte burokracinë si mjet më efikas të organizatës, si përvoja e tij ashtu edhe hulumtimet e mëvonshme kanë treguar se ajo shpesh rezulton në mangësi të caktuara. Ndërsa,

delegimi i autoritetit në nivele më të ulëta mund të ndikojë në mosarritjen e qëllimeve të përgjithshme, duke nxitur edhe rënie të efektivitetit në organizatë.

2.1.2 Shkolla e Sjelljes

Ka kontribuar në studimin e menaxhimit nëpërmjet fokusit të saj në qëndrimet, personalitetin, vlerat, motivimin, sjelljen në grup, udhëheqjen, komunikimin dhe konfliktin, në mesin e çështjeve të tjera.

Disa nga kontribuesit kryesorë në këtë shkollë të sjelljes janë: McGregor, Chris Argyris, Renais Likert, Hugo Münsterberg, Frederick Herzberg, Ralph Stogdill, etj. McGregor, D. (1960), në punimit e tij "Ana humane e ndërmarrjes", kishte propozuar dy modele të motivimit në punë. Një këndvështrim, në thelb negativ, të emëruar si teoria "X" dhe një këndvështrim, në thelb pozitiv, të emëruar si teoria "Y". Sipas teorisë së parë, ju ndiheni rehat me një stil autoritar të menaxhimit, preferoni për t'u treguar njerëzve se çfarë duhet të bëjnë, duke përdorur idetë e tyre. Ndërsa, teoria "Y" e përshkruan anën pozitive të burimeve njerëzore, duke supozuar se individët janë të vetëmotivuar për t'i arritur objektivat. Si kontribues në zhvillimin e Shkollës së sjelljes njihet edhe Argyris, C. (1957). Ai, në publikimin e tij me temën "Personaliteti dhe organizimi: Konflikti mes sistemit dhe individit", krijoi teorinë që do të ndikojë në zvogëlimin e konflikteve, respektivisht tensioneve ndërmjet punonjësve dhe menaxherëve në organizatë dhe do të rezultojë në rritjen e produktivitetit. Ndërsa, Rensis Likert, ishte një edukator dhe psikolog organizativ, i njohur mirë për kërkimin e tij në stilet e menaxhimit në organizatë. Ai, po ashtu, është i njohur për zhvillimin e shkallës se njohur si "Shkalla e Likert", e cila përfshihet zakonisht në kërkime/hulumtime, ku përdoren gjerësisht pyetësorët. Në kuadër të një hulumtimi të gjerë në organizatë, Likert, R. (1960), kishte studiuar sjelljen e punonjësve. Sipas tij, efikasiteti i një organizate a departamenti ndikohet nga sistemi i menaxhimit të tyre. Sistemet e menaxhimit, ai i klasifikoi si:

- 1) Sistemi autoritar. Në këtë lloj të sistemit të menaxhimit, të punësuarit ose vartësit nuk marrin pjesë në vendimmarrje në organizatë. Organizata është thjesht e shqetësuar për kryerjen e punës, prandaj do të përdoren mjete të ndryshme, si frikën dhe kërcënimet, për ta siguruar realizimin e punës;
- 2) Sistemi autoritar mirëdashës. Ashtu si në një sistem autoritar shfrytëzues, vendimet janë bërë nga ata në krye të organizatës dhe menaxhimit. Megjithatë, punonjësit motivohen përmes formave të ndryshme të shpërblimeve, me qëllim të kontributit maksimal të tyre;
- 3) Sistemi konsultativ. Në këtë lloj të sistemit të menaxhimit, vartësit janë të motivuar nga shpërblimet dhe në një shkallë të caktuar përfshihen në procesin e vendimmarrjes. Menaxhimi do të përdorë, në mënyrë konstruktive, idetë e vartësve dhe opinionet të tyre. Megjithatë, përfshirja është e paplotë dhe vendimet e mëdha bëhen ende nga menaxhimi i lartë;
- 4) Sistemi i pjesëmarrjes në grup. Menaxhimi ka besim të plotë në vartësit e tij. Vartësit janë të përfshirë plotësisht në procesin e vendimmarrjes. Sipas Likert, menaxhimi gjithnjë është një proces relativ, prandaj, për të qenë efektivë, udhëheqësit duhet gjithmonë ta përshtatin sjelljen e tyre. Nuk ka rregulla të veçanta që do të funksionojnë mirë brenda të gjitha situatave, por vetëm parime të përgjithshme, të cilat duhet të interpretohen, duke marrë parasysh pritjet, vlerat dhe aftësitë me të cilat veprojnë menaxherët. Mirëpërdorimi i këtyre vlerave dhe pritjeve është një aftësi vendimtare e menaxherit, por edhe organizata duhet ta krijojë atmosferën dhe kushtet, që i inkurajojnë të gjithë menaxherët që të merren me punonjësit në një mënyrë të përshtatshme. Ai, mendon se me menaxhim kuptojmë aftësitë për të punuar në mënyrë efektive, si një anëtar i grupit dhe për t'i ndërtuar përpjekjet bashkëpunuese në ekip. Për këtë arsye kërkohen aftësi të mira ndërpersonale.

Munsterberg, H. (1913), në librin e tij “Psikologjia dhe efikasiteti industrial”, paraqet se si duhet të studiohet në mënyrë shkencore, sjellja e punonjësve në organizatë, në mënyrë që të identifikohen modelet e përgjithshme dhe të shpjegohen ndryshimet ndërmjet individëve, si dhe të identifikohen teknikat për motivimin e punonjësve. Ai, sugjeronte që të përdreshin testet psikologjike, për ta përmirësuar procesin e përzgjedhjes dhe të motivimit të punonjësve.

Teoricienët e Shkollës së sjelljes merreshin me studimin objektiv të sjelljes së punonjësve brenda organizatave.

2.1.3 Shkolla Sasiore

Metoda Sasiore e Menaxhimit, ndryshe njihet edhe me emrin si “kërkime operationale” ose “shkenca e menaxhimit”. Përdorimi i metodave sasiore për zgjedhjen e problemeve të ndryshme ka ekzistuar shumë kohë përpara zhvillimit të Shkollës së Menaxhimit Shkencor. Ishte Taylor, ai i cili i përdori ato për nga këndvështrimi shkencor i menaxhimit. Gjatë Luftës së Dytë Botërore, matematikentët, fizikantët dhe shkencëtarët e shkencave të ndryshme bashkëpunuan për t'i zgjidhur problemet ushtarake, që nuk mund të zgjidheshin me metodat e mëparshme. Këto nevoja nxitën daljen e shumë teknikave sasiore dhe lindjen e Shkollës Kuantitative (Sasiore). Ndër teknikat më të rëndësishme sasiore mund të përmenden: programimi linear, teoria e radhës, simulimi, etj. Qasja sasiore për menaxhimin e përfshin përdorimin e teknikave sasiore, të tilla si: statistikat, modelet e ndryshme të informacionit dhe sistemi kompjuterik, të cilat shfrytëzohen me qëllim të përmirësimit të vendimmarrjes.

Në vitin 1940, një grup oficerësh, të emëruar me kodin “Whiz Kids”, iu bashkuan kompanisë më të madhe në ShBA (Ford motor company). Ata përdornin metodat statistikore për ta përmirësuar vendimmarrjen në organizatë. Ndërsa, emrat më të njohur ishin: Robert McNamara, i cili më vonë u bë President i Organizatës “Ford” dhe më pas Sekretar i Mbrojtjes së ShBA-ve (Robert

McNamara, 2009). Pas përfundimit të luftës, shumë metoda sasiore, që ishin aplikuar për nevojat e ushtrisë ishin zhvendosur në sektorin e biznesit. Gjë, që ndikoi në përmirësimin e vendimmarrjes në organizata dhe zhvillimin e metodës së njohur, sot, si metoda statistikore.

Shfrytëzimi i metodave sasiore nga menaxherët është mënyra më e mirë për të bërë diçka. Përdorimi i modeleve ose i aplikacioneve kompjuterike kursen paratë dhe kohën. Parashikimet matematikore janë të dobishme në procesin e planifikimit, modelimi inovativ ndihmon inovatorët në kontrollin nga aspekti matematikor, vendosjen se si dhe kur do ta urdhërojnë daljen e një produkti ose shërbimeve. Po ashtu, ndihmon në përcaktimin e personelit për ta minimizuar pritjen e konsumatorit dhe në uljen e kostos së shërbimeve.

Pikëpamjet e hulumtimit të asaj periudhe, më pas ndikuan në inkurajimin e drejtuesve në përdorimin e metodave, si atyre statistikore e matematikore, si dhe të teknikave të tjera sasiore, për të marrë vendime menaxheriale në organizata (Robbins, P.S., dhe De Cenzo, D., 2011).

2.2 Menaxhimi i burimeve njerëzore në organizatat bashkëkohore

Në temën “Menaxhimi i burimeve njerëzore në kontekstin e biznesit”, Price, A. (2007), shpjegon se industria e shekullit XIX ishte e dominuar nga pronarët individualë, bizneset familjare dhe partneritetet. Drejtuesit e këtyre kompanive i menaxhonin bizneset e tyre në mënyrë të drejtpërdrejtë. Menaxhimi i drejtpërdrejtë bëhej për shkak se numri i njerëzve të përfshirë në to ishte i vogël, por të mjaftueshëm për të qenë të kontrolluar nga një ose disa individë. Me kalimin e kohës bizneset u shndërruan në një forcë të madhe ekonomike. Disa nga drejtuesit e këtyre bizneseve të suksesshme i publikuan metodat e tyre të punës në mediat e kohës. Sipas tij, koncepti i menaxhimit të burimeve njerëzore ka evoluar, pasi për më shumë se një shekull janë zhvilluar teoritë dhe praktikat për t’i shpjeguar faktorët, që ndikojnë në sjelljen e njeriut në punë, duke zbatuar ide dhe teknika në menaxhimin e burimeve njerëzore. Menaxherët

duhet të merren me ngjarjet, si zgjerimin ose dështimin e organizatës, përtëritjet ose ngecjet, rekrutimin e punëtorëve, futjen në përdorim të metodave të reja, riorganizimin e personelit, trajnimin, ri-trajnimin ose shkarkimin i tyre, etj. Price, paraqet një pasqyrë të historisë së menaxhimit, si dhe zhvillimet e rëndësishme që çuan menaxhimin e burimeve njerëzore në modernizëm, ku tani roli kryesor luhet nga specialistët e burimeve njerëzore.

Menaxherët punojnë vazhdimisht në përmirësimin dhe adaptimin e ndryshimeve në menaxhimin e burimeve njerëzore, sipas rrethanave dhe nevojave, duke iu përshtatur ekonomisë së re.

Haslinda, A. (2009), konsideron se burimet njerëzore janë pasuria më e madhe e organizatës, pasi pa to, funksionet e përditshme të biznesit, si menaxhimi i rrjedhjes së parasë, transaksionet e biznesit, komunikimi nëpër të gjitha format e mediave dhe kujdesi ndaj konsumatorëve nuk do mund të përfundonin. Potencialet, të cilat i kanë burimet njerëzore janë drejtuesit kyç për suksesin e një organizate. Me globalizimin dhe përparimet teknologjike, organizatat e sotme janë në ndryshim të vazhdueshëm organizativ, që ndikojnë jo vetëm në biznes, por edhe te punonjësit e tyre. Në mënyrë që të rritet efikasiteti organizativ, potencialet njerëzore, aftësitë e individëve, koha dhe talentet duhen të menaxhohen dhe të zhvillohen. Për këtë arsye, praktika e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (MBNJ) dhe Zhvillimi i Burimeve Njerëzore (ZHB NJ) veprojnë për të siguruar, që të punësuarit të jenë në gjendje për t'i përmbushur qëllimet e organizatës. Ajo, shpjegon më tej se termi “Menaxhim i Burimeve Njerëzore” ka evoluar dhe atë nga menaxhimi i personelit, që ishte përdorur si term, në fillim të viteve 1900, duke kaluar në përdorimin aktual të termit “menaxhimi i kapitalit njerëzor”, i përdorur gjerësisht. Megjithatë, në dekadën e ardhshme, ose në një të ardhme të afërt, nuk do të jetë e habitshme nëse shohim ose dëgjojmë terme të reja që përfaqësojnë MBNJ-në. Termat e reja do të vijnë dhe mund të jenë të nevojshme për të vazhduar me ndryshime, në kushtet e globalizimit dhe përparimeve teknologjike. Sot,

politikat dhe praktikat e menaxherit të burimeve njerëzore janë të drejtuara nga kultura, faktorët ideologjikë dhe ata institucionalë. Organizatat bashkëkohore janë të orientuara në drejtim të burimeve njerëzore. Mu për këtë qëllim, organizatat/kompanitë e ndryshme, gjithnjë e më shumë, e shfrytëzojnë menaxhimin e burimeve njerëzore për përkufizimin dhe arritjen e rezultateve, që dalin nga ndryshimet në tregun e punës dhe konkurrencës.

Sipas Christensen, R. (2006), menaxheri duhet të vazhdojë t'i kushtojë vëmendje organizatës dhe burimeve njerëzore. Udhëheqësit organizativë të linjës do ta shohin, gjithnjë e më shumë, nevojën për t'i kushtuar vëmendje të veçantë çështjes së burimeve njerëzore, duke u fokusuar në gjetjen e talentëve brenda organizatës. Nëse këta talentë nuk gjenden brenda organizatës, atëherë duhet të kërkohen edhe jashtë organizatës. Në të ardhmen, një vëmendje e re do t'u kushtohet marrëdhënieve të punonjësve dhe planifikimit të fuqisë punëtore.

Akbar, A. (2013), mendon se burimet njerëzore kërkojnë më shumë vëmendje dhe menaxhim të kujdesshëm se çdo burim tjetër në një organizatë. Në mes të viteve 1980 dhe në fillim të 1990-ës, termi menaxhim i burimeve njerëzore u paraqit në horizontet akademike dhe u përdor gradualisht nga praktikuesit dhe hulumtuesit në mbarë botën. Në dy dekadat e fundit është parë një ndryshim i shënuar në menaxhimin e burimeve njerëzore. Veçanërisht, në ato aktivitete, që përfshijnë: zhvillimin, motivimin dhe shfrytëzimin e burimeve njerëzore, në mënyrë sa më aktive në biznes. Në studimin e tij, ai ka për qëllim ta lidhë menaxhimin e burimeve njerëzore në kontekst global, me menaxhimin e burimeve njerëzore në kontekst lokal. Menaxhimi i burimeve njerëzore merret me përgjegjësitë, funksionet dhe sjelljet e punëtorit. Prandaj, rëndësia e menaxhimit të burimeve njerëzore në organizatë është një gjë e mrekullueshme. Më parë, nuk iu është kushtuar edhe aq vëmendje për t'i menaxhuar punonjësit në mënyrë sa më të organizuar. Por, me kalimin e kohës, është ndjerë nevoja për formalizmin e praktikave në menaxhimin e burimeve njerëzore, drejt

identifikimit dhe përmbushjes së boshllëqeve në drejtim të faktorit njeri. Sipas tij, tendencat dhe sfidat e ardhshme janë ndryshimi i natyrës së shoqërisë, pasi përparimet teknologjike e kanë transformuar komunikimin dhe qasjen në informacion. Ekonomitë janë duke u bërë gjithnjë e më të ndërruarura, shoqëria është transformuar, ndarja ndërmjet atyre që kanë dhe atyre që nuk kanë po zgjerohet. Ky ndryshim i natyrës së punës, si dhe ndryshimet në shoqëri, janë duke ndikuar në mënyrë të konsiderueshme mbi natyrën e punës dhe të fuqisë punëtore. Ndryshimet demografike globale, po çojnë në ndërrime sektoriale, organizatat e sektorit privat janë duke u bërë më të fuqishme dhe me ndikim në zonat e kontrolluara më parë nga sektori publik, të tilla si transporti, pensionet dhe kujdesi shëndetësor. Prandaj, edhe përballja me ndryshimet në menaxhimin e burimeve njerëzore është esenciale dhe thelbësore. Ai jep disa prova mbi kontekstin dhe shqyrtimin e saj, për ta diskutuar zhvillimin e mundshëm dhe të ardhmen e tyre në ekonominë globale.

Boselie, P. [et al.], (2005), në punimin e tyre arrijnë në një përfundim se janë katër elemente me rëndësi në menaxhimin e burimeve njerëzore: përzgjedhja dhe rekrutimi, trajnimi dhe zhvillimi, sistemi i shpërblimit dhe menaxhimi i performancës. Bazuar në interesimin e rritur për marrëdhëniet ndërmjet menaxhimit të burimeve njerëzore dhe performancës, ata analizojnë se çka mund të kenë të përbashkët tendencat e pranuar në perspektivat teorike, konceptet e burimeve njerëzore dhe metodologjitë e përdorura në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe veçanërisht hulumtimin e performancës. Ata kanë konstatuar një rritje të interesit në rolin dhe kompetencat e menaxherëve të burimeve njerëzore, si dhe në vlerësimin e performancës së burimeve njerëzore. Për Mercan, M.(2013), edukimi ka një rol të rëndësishëm në zhvillim e punonjësve. Nga njëra anë, ai përmbush funksionin e tij në ofrimin e punës cilësore dhe sasiore, të kërkuar në procesin e zhvillimit, ndërsa, në anën tjetër, me përhapjen e funksionit të dijes ai

inkurajon për ta ndjekur zhvillimin e teknologjive moderne, të prodhimit dhe të transferimit të tyre në procesin e prodhimit. Rritja e nivelit të edukimit ndikon pozitivisht në konkurrencë dhe lehtëson transparencën. Dallimet në nivelin arsimor janë një prej arsyeve kryesore të dallimeve ekonomike ndërmjet vendeve të zhvilluara dhe në zhvillim. Sipas tij, një nga komponentët më të rëndësishëm të kapitalit njerëzor është përmirësimi i statusit të edukimit, që është burim i rritjes së konsiderueshme të të ardhurave individuale, me kontributet për jetën e biznesit. Dhe, përparësia më e rëndësishme është se me përmirësimet në nivelin arsimor do të ndikohet pozitivisht në rritjen e njohurive të punonjësve, pagesës së tyre, mundësive të punësimit të individëve, si dhe në rritjen ekonomike, duke rritur edhe produktivitetin e punës.

Ulrich, D. (1997), mendon se një nga rolet kryesore të burimeve njerëzore është veprimi i tyre si faktor i ndryshimit në transformim dhe në kulturën organizative.

Sipas tij, BNJ profesionale përcaktohen në katër role kryesore:

- a) si partnerë strategjikë,
- b) si ekspertë administrativë,
- c) si punonjës kampionë, dhe
- d) si agjentë të ndryshëm.

a) Profesionistët e burimeve njerëzore janë "partnerë strategjikë", të cilët punojnë së bashku me drejtuesit e lartë për t'i bërë strategjitë e biznesit sa më konkurruese. Po ashtu, për t'i bërë politikat, praktikat dhe detyrat e BNJ-ve më të përshtatshme për t'i mbështetur strategjitë e biznesit.

b) Roli i dytë i BNJ-ve profesionale është "ekspertë administrativë", të cilët duhet të punojnë në mënyre më efektive dhe më efikase. Kjo mund të arrihet përmes procesit organizativ, duke i

përmirësuar kapacitetet për të fituar përparësi konkurruese, duke ulur koston, duke ofruar shërbime më të mira, si dhe duke ia shtuar vlerën organizatës.

c) "Punonjësit kampionë" është delegacion i të punësuarve. Në këtë pozicion, gjëja e parë që profesionistët e BNJ-së duhet ta bëjnë është që t'i kuptojnë kërkesat e punonjësve. Në të njëjtën kohë, ata duhet të sigurojnë burime të nevojshme për të punësuar BNJ. Profesionistët e BNJ-së duhet t'i motivojnë të punësuarit e tyre, si dhe të sigurojnë trajnime dhe programe të caktuara për t'i zhvilluar ata. Punonjësit kampionë, përfaqësojnë zërin e të punësuarve në organizatë, ata janë përgjegjës për rritjen e angazhimit të punonjësve, zhvillimin e të punësuarve dhe rritjen e aftësisë konkurruese të organizatës.

d) "Agjentët e ndryshimeve", janë profesionistët e Burimeve Njerëzore që mbështesin drejtimin, transformimin dhe organizimin për një afat më të gjatë. Në procesin e ndryshimit, ata duhet të krijojnë një kulturë të re, për t'i ndihmuar anëtarët e organizatës në motivimin e mjaftueshëm për të marrë pjesë në situatën e re.

Burimet Njerëzore për nga pesha dhe rëndësia shihen si burime të tjera në organizatë, por për Chirtoc, E.I. (2010), konsiderohen primare, pasi planifikimi dhe menaxhimi i tyre janë jashtëzakonisht të rëndësishme për organizimin e veprimtarisë ekonomike. Ndërsa, Bontis, N. (et, al., 1999), BNJ-të i përkufizojnë si kapital njerëzor. Faktorin njeri në organizatë, e paraqesin si kombinim të inteligjencës, të aftësive dhe eksperiencës, e që i jep organizatës karakterin e saj të veçantë. Sipas tyre, elementet njerëzore të organizatës janë ato burime që janë të afta për të mësuar, për të ndryshuar, për të sjellë inovacione, për të shpërndarë kreativitet, në shtytje drejt motivimit të burimeve njerëzore, e që mund ta sigurojë mbijetesën afatgjatë të organizatës. Autorët i kushtojnë një rëndësi të veçantë burimeve njerëzore, si faktor i inovacioneve dhe ndryshimit, si dhe motivimit të tyre në organizatë.

Mayo, A. (2001), burimet njerëzore i definon si kapital njerëzor, që është një komponent thelbësor në krijimin e vlerave, kompetencave dhe aftësive të tjera të fuqisë punëtore në organizatë, pra në krijimin e avantazheve konkurruese. Ndërsa, Harusha, G., dhe Anamali, A. (2012), burimet njerëzore i definon si element mjaft i rëndësishëm, nga i cili varet suksesi ose dështimi i një organizate.

Sipas Tahilramani, R. (2010), organizatat e suksesshme janë duke u bërë më elastike, më të adaptuara dhe më të shpejta, për ta ndryshuar drejtimin dhe qëndrimin ndaj burimeve njerëzore. Vlerësimi i vazhdueshëm i efektivitetit të organizatës rezulton në nevojën për burime njerëzore profesionale dhe njohuri, lidhur me aftësinë për të ekzekutuar strategji të suksesshme. Aplikimi i ndryshimeve është që t'i bëjë sa më profesionale burimet njerëzore, të cilat lidhen me nevojat strategjike të organizatës, që do ta minimizojnë pakënaqësinë e punonjësve dhe rezistencën ndaj ndryshimeve. Ndryshimet, në drejtim të profesionalizmit të burimeve njerëzore kontribuojnë në promovimin e suksesit të përgjithshëm të organizatës, në identifikimin e misionit, vizionit, vlerave, objektivave dhe planeve të veprimit. Profesionalizmi i burimeve njerëzore ndihmon në krijimin e kulturës organizative dhe klimës, në të cilën njerëzit kanë shqetësime, kompetenca dhe përkushtim, për t'u shërbyer më mirë klientëve. Sipas autorit, në këtë rol, menaxheri i burimeve njerëzore ofron mundësi të zhvillimit, programe të asistencës së punonjësve, shtim të të ardhurave dhe të fitimit, strategji të zhvillimit, qasje në procesin e zgjidhjes së problemeve dhe zhvillim të mundësive të komunikimit në organizatë.

Cascio, W. F. (2002), në punimin e tij paraqet argumentet, në bazë të të cilave pritjet për punësim të përjetshëm janë zëvendësuar me punësime me afat të shkurtër kohor. Ndërsa, punëdhënësit dikur morën përgjegjësinë për zhvillimin e karrierës së të punësuarve, tani kultura organizative këtë përgjegjësi e ka zhvendosur te individët. Ndryshimet në punën dhe punësimin e

kufizuar të burimeve njerëzore janë thirrje për inovacione në menaxhimin e burimeve njerëzore në përgjithësi, si dhe në vlerësimin e performancës, duke zbatuar praktikat më të mira të zhvillimit, të ngritjes profesionale dhe avancimit të tyre, në mënyrë sa më specifike.

Pra, sot, si rezultat i zhvillimit edhe i globalizimit të ekonomisë, nevojitet një edukim i pandërprerë ose i vazhdueshëm i të punësuarve ose kërkuesve për punë, pikërisht duke u bazuar në faktin se fuqia punëtore është ose konsiderohet si mall. Ndërsa, Huselid, M.A. (1995), shpjegon se rekrutimi i burimeve njerëzore përmes përzgjedhjes së besueshme dhe të vlefshme, do të këtë ndikim të rëndësishëm në cilësinë dhe llojin e aftësive që kanë punonjësit e rinj. Po ashtu, ofrimi i përvojave, trajnimeve formale dhe joformale do të ndikojë te punonjësit në zhvillim dhe performancën e tyre. Sipas tij, trajnimi i mirë do të reflektohet në rritjen e produktivitetit të punës, do t'i reduktojë aksidentet në punë dhe do ta rrisë fitimin, që është edhe qëllimi ose objektivi përfundimtar i çdo punëdhënësi. Hartog, D. (2004), në bazë të perceptimit të tij, ai më shumë shqetësohet për performancën në organizatë dhe shumë pak për përfitimet e punonjësve dhe atë që e përfitojnë ata, nga sistemi i menaxhimit të performancës. Ai thekson se menaxhimi i performancës merret me sfidat që përballen organizatat, me përcaktimin, matjen dhe stimulimin e performancës së punonjësve, me qëllimin përfundimtar për përmirësimin e performancës në organizatë. Kumari, P.A., dhe Sita V. (2010), në një studim të bërë në organizatat indiane rreth rolit të kompetencave në menaxhimin e burimeve njerëzore, kompetencat i paraqesin si një kombinim i vëzhgimit dhe i zbatimit të njohurisë, aftësisë dhe sjelljes, që krijojnë një avantazh konkurrues për një organizatë në tregun global. Sipas tyre, kompetencat krijojnë sukses në organizatat, ato shtojnë vlerën e përgjithshme, ndihmojnë në menaxhimin e talenteve dhe menaxhimin më të mirë të punonjësve. Organizatat në Indi e kanë kuptuar rëndësinë e aseteve njerëzore dhe për të pasur një menaxhim më efektiv, ata janë duke

përdorur kompetencat si një mjet për menaxhimin e talentit të tyre, duke zbatuar rekrutimin si kompetenca bazë, trajnimin, vlerësimin e performancës dhe të mësuarit.

2.2.1 Menaxhimi i vlerësimit të performancës në organizatat bashkohore

Menaxhimi i performancës është një tipar në dorën e menaxherëve, ajo varet në sajë të zbatimit ose jo të politikave, që janë paracaktuar paraprakisht nga organizata. Është e vërtetë që politikat në organizatë evoluojnë me kalimin e kohës, varësisht nga lloji i veprimtarisë. Por, duhet pasur parasysh, që disa nga politikat e organizatës janë standarde dhe të pandryshueshme, të cilat nga menaxherët duhen ndjekur me rigorozitet, nëse këta të fundit duan që procesi të jetë sa më pozitiv për suksesin e organizatës/biznesit.

Sipas Armstrong, M. (2009), menaxhimi i performancës filloi të aplikohet në vitin 1980, ku në menaxhimin e performancës u inkorporuan shumë elemente të mëparshme të vlerësimit, të tilla si: vlerësimi, vendosja e objektivave, shqyrtimi, pagesa për performancë dhe vlerësimi i drejtë. Sipas Armstrong, qëllimi i përgjithshëm i menaxhimit të performancës është krijimi i një kulture të lartë të menaxhimit të performancës së individëve dhe ekipeve, që e marrin përgjegjësinë për përmirësimin e vazhdueshëm të proceseve, të biznesit dhe të aftësisë së tyre. Qëllimi i tyre është ngritja e efikasitetit dhe kontributit brenda një kuadri të dhënë nga lideri/menaxheri, në mënyrë që punonjësve t'u qartësohen qëllimet dhe të përqendrohen në arritjen e objektivave. Qëllimi i menaxhimit të performancës është identifikimi i përparësive ose mangësive të burimeve njerëzore, duke ruajtur një nivel të lartë të motivimit të tyre, duke përfshirë nivelet e ndryshme menaxheriale dhe duke u fokusuar në arritjen e objektivave dhe rezultateve sa më të larta në organizatë. Lockett, J. (1992), e paraqet menaxhimin e performancës si një zhvillim efektiv të individëve, me kompetencë dhe përkushtim, duke punuar drejt arritjes së objektivave të

përbashkëta kuptimplota brenda një organizate, që mbështet nxitjen dhe arritjen e tyre. Ndërsa, Armstrong, M. (2006), e përkufizon menaxhimin e performancës si një proces sistematik për përmirësimin e performancës organizative, duke zhvilluar performancën e individit dhe të ekipit. Ajo, është një mjet që shfrytëzohet nga menaxhimi për të nxjerrë rezultate më të mira nga punonjësit. Menaxhimi i performancës është një proces i planifikuar, elementet primare të së cilës janë: marrëveshjet, matjet, reagimet, përforcimi pozitiv dhe dialogu. Performanca ka të bëjë me matjen e rezultateve, duke i krahasuar me pritjet e shprehura si objektiva, duke u fokusuar në objektivat, standardet dhe në matjet e performancës. Menaxhimi i performancës bazohet në treguesit, si: objektivat, përmirësimi i performancës dhe planet e zhvillimit të burimeve njerëzore.

Ka pesë çështje që duhet të merren parasysh për të marrë një kuptim të plotë për menaxhimin e performancës:

- Kuptimi i performancës: është një çështje jo vetëm i asaj çka njerëzit kanë arritur, por edhe se si ata e kanë arritur atë;
- Menaxhimi i performancës dhe vlerat: fokusohet në atë, që njerëzit t'i kuptojnë vlerat thelbësore, të tilla si shqetësim për cilësinë, shqetësim për njerëzit, shqetësim për mundësitë e barabarta dhe që të veprojnë në mënyrë etike;
- Kuptimi i shtrirjes: për objektivat duhet dakordim dhe kjo duhet të arrihet përmes dialogut të hapur ndërmjet menaxherëve dhe individëve. Kjo duhet të shihet si një partneritet, në të cilin përgjegjësia është e përbashkët dhe pritshmëritë reciproke janë të përcaktuara.
- Pritjet e menaxhimit: krijon një kuptim të përbashkët të asaj që është e nevojshme për t'u përmirësuar dhe si do të arrihet kjo, duke sqaruar dhe duke rënë dakord se si ata duhet të sillen

dhe si duhet t'i përdorin këto marrëveshje, si bazë për matjen, rishikimin dhe përgatitjen e planeve për përmirësimin e performancës;

- Menaxhimi i performancës dhe sjelljes: ka të bëjë me nxitjen e sjelljes produktive në organizatë.

Qëllimi i përgjithshëm i menaxhimit të performancës është krijimi i një performance sa më të lartë, në të cilën individët dhe ekipet marrin përgjegjësinë për përmirësim të vazhdueshëm të proceseve të punës brenda një kuadri të dhënë nga udhëheqja efektive. Në mënyrë të veçantë, menaxhimi i performancës është edhe përafrimin e objektivave individuale me objektivat organizative dhe për të siguruar që individët përkrahin vlerat e korporatës. Por, edhe që t'i zhvillojë kapacitetet njerëzore përmes trajnimeve, t'i plotësojnë dhe t'i tejkalojnë pritjet e tyre, duke arritur potencialin e plotë për të mirën e përbashkët. Walters, M.(1995), mbështetja dhe drejtimi i punonjësve në punë, në mënyrë efektive dhe efikase është i mundur nëse është në linjë me nevojat e organizatës. Sipas autorit, çdo gjë që ndërlidhet ose është në linjë me nevojat a kërkesat e organizatës duhet të mbështetet, por jo kërkesat që janë jashtë interesit të saj. Khourshed, F.N. (2012), mendon se përdorimi i rregullt i sistemit të menaxhimit të performancës na çon në rezultate më të mira organizative. Ai propozoi një koncept të procesit të menaxhimit të performancës, i cili mund të shihet si proces që përfshin planifikimin, matjen dhe përmirësimin e performancës. Menaxhimin e performancës e përkufizon si tërësi të mjeteve për stimulimin e punonjësve, si identifikues i mangësive organizative ose të vrapimit në arritjen e objektivave të organizatës. Sipas tij, realizimi i këtyre objektivave mund të arrihet në mënyra të ndryshme, duke përdorur teknika të ndryshme menaxheriale, të cilat kushtëzohen edhe nga tregu edhe nga konkurrenca në rritje. Sipas Ellis, I., dhe Chinedu, O. (2011), presionet konkurruese në mjedisin e biznesit global i kanë detyruar organizatat ta rishikojnë procesin e menaxhimit të performancës.

Menaxhimi i performancës është një mjet, që fokusohet në menaxhimin e individit dhe të mjedisit të punës. Hulumuesit kanë kërkuar identifikimin e efekteve, teknikave të shqyrtimit të performancës së punonjësve, për të konstatuar nëse ka një marrëdhënie të rëndësishme mes stimulimit të performancës dhe moralit të punonjësve. Të dhënat e mbledhura dhe të analizuar, duke përdorur teknika statistikore, treguan se teknikat e shqyrtimit të performancës kanë efekte të rëndësishme mbi performancën e punonjësve dhe zbuluan se ka një marrëdhënie të rëndësishme ndërmjet stimulimit të performancës dhe moralit të punonjësve. Studimi përfundon, se mungesa e sistemit të menaxhimit të performancës kontribuon në shkallë të lartë në dështimin e organizatës në sektorin publik. Studiuesit rekomandojnë se organizatat në sektorin publik duhet të krijojnë dhe të miratojnë nxitje sistematike, që do t'i motivojë punonjësit për të punuar më mirë. Studimi i tyre ka treguar se menaxhimi i performancës është gjithëpërfshirëse, për planifikimin, mbajtjen dhe përmirësimin e performancës së punonjësve, në mënyrë që të plotësohen standardet. Mungesa e sistemit të menaxhimit të performancës do të kontribuojë për shkallën e lartë të dështimeve në organizata. Autorët rekomandojnë që menaxherët e departamentit të burimeve njerëzore të aplikojnë qasje strategjike dhe integrale për menaxhimin e performancës, të komunikojnë dhe t'i përfshijnë punonjësit gjatë procesit të rishikimit të performancës. Për Armstrong, M., dhe Baron, A. (1998), menaxhimi i performancës ka qenë i përcaktuar si një qasje strategjike dhe e integruar, për të dhënë sukses të qëndrueshëm për organizatat, duke përmirësuar performancën e punonjësve, të cilët punojnë në to, si dhe duke zhvilluar aftësitë e ekipeve dhe kontribuuesve individualë në organizatë. Ndërsa, Rogers, S. (1990), menaxhimin e performancës e identifikon, si një sistem për menaxhimin e performancës organizative. Sistemet, si ato që përfshijnë politikën e organizatës, një grup të detajuar të planeve, buxhetit, objektivave, synimeve dhe standardeve të performancës së punës, si dhe

rishikimi i punën në të gjitha shërbimet, në mënyrë të rregullt dhe në mënyrë sistematike. Për Esu, B., dhe Inyang, J. (2009), koncepti i menaxhimit të performancës është teorikisht nën mbështetjen e teorisë së motivimit. Vendosja e sistemit të mirë të menaxhimit të performancës është një qasje gjithëpërfshirëse për planifikimin, mbajtjen dhe përmirësimin e performancës së punonjësve dhe ekipeve, në mënyrë që t'i përmbushin standardet. Kështu, vlerësimet janë përdorur në menaxhimin e rezultateve të performancës dhe sjelljes, dhe mungesa e aplikimit të sistemit të menaxhimit të performancës ka kontribuar në shkallën e lartë të dështimeve të organizatave në sektorin publik. Miratimi i sistemit të menaxhimit të performancës në organizatat publike do t'i bëjë më efektive, efikase dhe më të qëndrueshme. Zgjedhja e strategjisë së menaxhimit të performancës do të ndikojë në strukturën e organizatës. Pa marrë parasysh se sa e mrekullueshme është një strategji ose një plan, në qoftë se nuk është e zbatuar në mënyrë efektive, ajo do të çojë në dështimin e performancës së individëve, ekipeve dhe organizatave. Ata japin një shtjellim të rëndësishëm mbi rolin e sistemit të menaxhimit të performancës, në rritjen e performancës së organizatave publike në vendin e tyre. Ndërsa, Aguinis, H. (2007), menaxhimin e performancës e përcakton si një proces të vazhdueshëm të identifikimit, matjes dhe zhvillimit të performancën së individëve. Ai, më tej shton se ky ndërtim i vazhdueshëm i kapaciteteve ka nevojë për objektiva të qarta, duke respektuar edhe matjen e performancës dhe reagimin e rregullt. Menaxhimi i performancës kryesisht fokusohet në punonjësit e saj, për t'i zhvilluar aftësitë e tyre. Ai, vë në dukje marrëdhëniet pozitive ndërmjet menaxhimit të performancës dhe performancës më të mirë të biznesit. Përmes menaxhimit të performancës mund ta komunikojmë vizionin e përbashkët të organizimit, t'i përcaktojmë pritjet dhe konsensusin e arritjes.

Pra, shikuar nga aspekti teorik, por edhe ai praktik, menaxhimi i performancës së punës mund të kuptohet edhe si bërthamë e procesit të krijimit të mjedisit të punës, në të cilin të punësuarit përpiqen ta japin maksimumin nga vetja, ku menaxhimi i performancës ndihmon në mënyrë efektive për t'i menaxhuar punonjësit në arritjen e objektivave. Menaxhimi i performancës përkufizohet në mënyra të ndryshme. Ai është e lidhur ngusht me këndvështrimin nga i cili studiohet, si dhe me rastet e referuara.

2.2.2 Aplikimi i vlerësimit të performancës së BNJ në organizatat bashkohore

Latte, A.K. (2008), në studimin e tij paraqet se organizatat konkurrojnë për të mbijetuar në një mjedis, që gjithnjë e më shumë është një treg në rritje të vështirësive dhe të paqëndrueshmërisë. Sipas tij, duke e aplikuar performancën në çdo nivel, ajo mund t'i modernizojë qëllimet dhe objektivat e çdo individi dhe të çdo ekipi, duke aplikuar mjete të përshtatshme motivuese për ta përmirësuar dhe krijuar një performancë më të mirë organizative. Performanca e punonjësve dhe motivimi janë mjete të fuqishme për suksesin afatgjatë të një organizate, ku matja e performancës është një karakteristikë e rëndësishme e menaxhimit të organizatës. Ajo pasqyron progresin dhe arritjet e organizatës. Sipas të dhënave të mbledhura nga hulumtimi i Covalence-s në vitin 2007, të cilat ai i paraqiti në grafikun e analizës së tij, treguan se IBM merr rezultatin më të lartë për kushte më të favorshme në punë. Më pas, janë të radhitura edhe organizatat, si: Anglo American, Cisco Systems, Alcoa Inc, Unilever, Ford, Shell and Pepsi Co. Sipas tij, këto organizata janë shembull në industrinë e tyre për shkak të investimeve të mëdha në motivimin e punonjësve, në sigurinë në punë, pagesat dhe shpërblimet e larta në punë. Rrjedhimisht, punëtorët besnikë, të aftë dhe të motivuar, patjetër do të bëjnë fitime të mëdha ekonomike, duke iu përshtatur nevojave dhe kënaqësisë së konsumatorëve. Prandaj, në mënyrë të përshtatshme

nevojave të punonjesve dhe organizatës, menaxherët duhet ta peshojnë me kujdes strategjinë, për një ecuri pozitive më afatgjate. Singh, S. (et. al, 2011), në studimin e tyre, paraqesin efektet e vlerësimit të performancës në organizatë dhe te punonjësit. Vlerësimi i performancës është procesi i marrjes, analizimit dhe regjistrimit të informacionit rreth vlerës relative të një punonjësi në organizatë. Vlerësimi i performancës është një analizues i sukseseve dhe dështimeve të fundit të punonjësit. Ajo identifikon pikat e forta dhe dobësitë e personelit, si dhe nevojën për promovimin ose trajnimin e mëtejshëm. Po ashtu, është një sistem formal i matjes dhe vlerësimit të sjelljes dhe rezultateve të punës, të lidhura për të zbuluar se pse dhe si punonjësi qëndron aktualisht në kryerjen e detyrave në punë dhe si punonjësit mund t'i kryejnë ato, në mënyrën më efikase në të ardhmen, me qëllim që të përfitojnë organizata dhe i punësuarit. Vlerësimi i performancës është konsideruar si mjeti më i rëndësishëm dhe më i domosdoshëm për një organizatë. Për informacionin që ajo ofron është shumë e dobishme në marrjen e vendimeve lidhur me aspektet e ndryshme të personelit, të tilla si promovimi me meritë, trajnimi dhe kompensimi. Hulumtimi i tyre tregon se vlerësimi i performancës luan një rol të rëndësishëm në një organizatë. Vlerësimi i performancës ndihmon në vlerësimin e aftësive të punonjësit. Kjo ndihmon në përcaktimin e nevojave për trajnim për të punësuarit në organizatë. Duke identifikuar, i vënë në dijeni se çfarë janë përparësitë, dobësitë dhe përmirësimet, që ai/ ajo duhet të bëjë. Vlerësimi i performancës e ndihmon një individ për ta përcaktuar rrugën e duhur të karrierës. Vlerësimi i performancës, është një pjesë e domosdoshme, që ofron avantazhe të shumta, si për individët ashtu edhe për organizatën. Sipas Elnaga, A. dhe Imran, A. (2013), trajnimet janë një domosdoshmëri për mbajtjen e vendit të punës. Trajnimi i referohet programeve që i ofrohen punëtonjesve për fitimin e aftësive të reja, ose mundësive të zhvillimit profesional. Si të tilla, trajnimet janë një proces sistematik, për t'i rritur aftësitë dhe njohuritë e

punonjësve, për ta kryer punën në mënyrë efektive. Për fat të keq, shumica e organizatave qeveritare, private dhe organizatave ndërkombëtare nuk kanë njohuri për rëndësinë e trajnimeve dhe ndikimin e tyre në rritjen e produktivitetit. Objektivi kryesor i çdo trajnimi është për ta shtuar vlerën e performancës së punonjësve. Ky studim, kryesisht fokusohet në rolin e trajnimit në rritjen e performancës së punonjësve. Gjithashtu, i përgatit punonjësit ta mbajnë pozicionin e ardhshme në një organizatë, si dhe ndihmon për t'i kapërcyer mangësitë në çdo fushë të punës. Veçanërisht, trajnimi zhvillon aftësitë, kompetencat dhe në fund të fundit përmirëson performancën e punonjësve dhe produktivitetin në organizatë. Hulumtimi pohon propozimin, që trajnimi ka ndikim pozitiv në përmirësimin e performancës së punonjësve. Marwat, Z. A. [et al.], (2006), në hulumtimin e tyre, treguan funksionimin e burimeve njerëzore në praktikat e vlerësimit të performancës në organizatat e Telekomit në Pakistan, duke përfshirë në hulumtim: seleksionimin, trajnimin, planifikimin e karrierës, kompensimin, vlerësimin e performancës së punës dhe pjesëmarrjen e punonjësve në punë. Rezultatet e hulumtimit tregojnë se të gjithë variablat janë testuar pozitivisht, por lidhja e kompensimit (që është 0.67) dhe e trajnimit (0.66), janë shumë më të larta, e që nënkuptojmë se trajnimi dhe kompensimi kanë një efekt pozitiv mbi organizimin dhe punën e punonjësve. Të gjitha ato organizata, që janë të interesuara për rritje organizative, duhet t'i kushtojnë vëmendje kompensimit të punonjësve dhe pjesëmarrjes së punonjësve për zhvillimin e politikave në organizatë. Në këtë literaturë është analizuar ndikimi i vlerësimit të performancës në burimet njerëzore, me theks të veçantë përfshirja e saj në seleksionim, trajnim, planifikim të karrierës, kompensim, etj. Islam, R., dhe Rasad, H. Sh. (2005), theksojnë se vlerësimi performancës është projektuar për ta vlerësuar kontributin e çdo individi në organizatë. Prandaj, objektivat themelore të vlerësimit të performancës janë shpërblimi i punonjësve për përmbushjen e objektivave organizative dhe për ta identifikuar se

cilat objektiva nuk janë përmbushur, me qëllim të zhvillimit të planeve, që të sigurohemi se ato do të arrihen në të ardhmen. Në hulumtim, ata e përdorin Procesin Analitik të Hierarkisë (PAH)¹⁴ për t'i vlerësuar punonjësit, duke u bazuar mbi kriteret, të tilla si: sasi dhe cilësi të punës, planifikimin/organizimin, iniciativë/angazhim, punën skuadër/bashkëpunim, komunikimin dhe faktorët e jashtëm. Në kontekstin organizativ, performanca është përkufizuar si shkallë, në të cilën një anëtar i organizatës kontribuon në arritjen e objektivave në organizatë. Sistemi i vlerësimit të performancës së punonjësve në përgjithësi konsiderohet si thelbësor në organizata dhe kjo përdoret për qëllime të ndryshme, si për rritjen e pagesës, të përmirësimit të programeve të trajnimit, transferimet, kompensimet, promovimet edhe ndërprerjen e punës, etj. Sipas mendimit të tyre, këto qëllime përfaqësojnë arsyet për përdorimin e sistemeve të vlerësimit të performancës në organizata. Sistemi i vlerësimit, që thekson zhvillimin e vazhdueshëm profesional, rrit në përgjithësi performancën e një organizate. Megjithatë, vlerësimi i performancës është proces, që duhet të jetë i vazhdueshëm, gjatë gjithë vitit. Por, që të ketë efekt, vlerësimi duhet të monitorohet nga afër dhe reagimet duhet të merret për bazë në vazhdimësi. Për këtë arsye, organizata ka nevojë për një procedurë objektive matëse, që është e aftë për t'i inkorporuar faktorët objektivë dhe subjektivë, që të sigurojë matjen e duhur të performancës së punonjësve.

Mullins, J.L. (1999), mendon se procesi i vlerësimit të performancës është proces i një vlerësimi të vazhdueshëm mbi sjelljen e stafit. Kur performanca aktuale dështon, ajo është kryesisht rezultat i stafit dhe për arritjen e saj duhet t'i kushtohet kujdes dhe rëndësi mjedisit të punës, aplikimit të sistemeve të duhura të motivimit, si kënaqësisë në punë dhe shpërblimeve. Sipas tij, është e rëndësishme që përmirësimi i performancës organizative do të vijë vetëm në sajë të

¹⁴ Procesi analitik i hierarkisë.

njerëzve. Kur performanca aktuale dështon nga ajo e dëshiruara ose performanca ideale është kryesisht rezultat i asaj se si stafi e percepton atë. Prandaj, punonjësit duhet të jenë të njoftuar se çka pritet prej tyre, si do të maten rezultatet e performancës së tyre. Formalizmi sistematik i vlerësimit të performancës do ta mundësojë një vlerësim të rregullt të punës së individit, ta nxjerrë në pah potencialin, nevojën për trajnim dhe zhvillimin e tij, ku përmes skemës së vlerësimit do ta mundësojë krijimin e bazës për rishikim të shpërblimit financiar dhe përparimit në karrierë. Ndërsa, Sonnentag, S., dhe Frese, M. (2001), japin një përmbledhje të hulumtimit mbi performancën e punës, e cila është shumë e rëndësishme për organizatën dhe individin. Performanca, nga një aspekt, përfshin sjelljen dhe nga aspekti tjetër, rezultatet e individit. Ajo është me karakter multidimensional dhe është një koncept mjaft dinamik. Ndryshimet aktuale në natyrën e punës, të tilla si fokusi i vazhdueshëm në të mësuarin pro-aktiv, rritja e punës në ekip, teknologjia në përmirësim dhe tendencat drejt globalizimit kanë një ndikim të ndjeshëm mbi konceptin, si dhe të kërkimeve për performancën në të ardhmen.

Në hulumtim e tyre ata paraqitën tri këndvështrime mbi performancën individuale:

- dallimet dhe perspektivat, me një fokus mbi karakteristikat individuale, si burime për variacion në performancë;
- një perspektivë e situatës me një fokus në aspekte lehtësuese për performancën; si dhe
- një rregullore të performancës, perspektivë me një fokus në procesin e performancës.

Secila nga këto këndvështrime është e lidhur me zgjerimin dhe ndërhyrjet specifike të performancës. Ata sugjerojnë një integrim të të tri këndvështrimeve të ndryshme mbi performancën, që është më se e nevojshme. Veçanërisht, lidhja e dallimeve individuale dhe perspektiva e situatës, për një perspektivë të performancës të jetë më premtuese. Ndryshimet e vazhdueshme në organizatat e sotme mund të kenë implikime për konceptimin dhe përpjekjet

kërkimore mbi performancën. Më konkretisht, hulumtimet e ardhshme të performancës duhet t'i kushtojnë më shumë vëmendje për të mësuar mbi ndryshimet. Sipas tyre, globalizimi i proceseve të punës dhe rritja në përdorimin e sistemeve komplekse teknologjike, sugjerojnë që performanca individuale nuk mund të kuptohet plotësisht. Ajo ka nevojë për hulumtim të mëtejshëm. Ndërsa, Aslam, H.D. (2010), me qëllim të zbatimit të praktikave më të mira të vlerësimit të performancës, në hulumtimin e tij është përpjekur të identifikojë probleme dhe sfida, me të cilat përballen organizatat në Pakistan. Rezultatet e hulumtimit të tij, kanë treguar se ka nivel të lartë të pakënaqësisë në punë dhe si rezultat i mungesës së motivimit është krijuar një boshllëk ndërmjet punonjësve dhe menaxherëve, që ka ndikuar në rënien e performancës në organizatë. Sipas tij, organizata mund t'i zgjidhë çështjet e pakënaqësisë në punë, duke zbatuar hapat drejt procesit të menaxhimit të performancës, si:

- vendosjen e objektivave,
- trajnimin dhe shqyrtimin e performancës, si dhe
- aplikimin e sistemit të shpërblimit në këto organizata.

Pra, ka nevojë për një rishikim të madh të politikave organizative, duke filluar nga vizioni dhe caktimit të objektivave me qëllim të motivimit të punonjësve dhe produktivitetit. Autori shqyrton aplikimin e trajnimeve, rëndësinë e shqyrtimit të performancës, aplikimin e sistemit të shpërblimit, etj. Por, nuk shqyrton rezultatet e performancës, që merren në shqyrtim nga zyrtarët e burimeve njerëzore, për avancimin, edukimin e vazhdueshëm, përgatitjen e kuadrove, etj. Vlerësimi i performancës, përveç që është një hallkë e rëndësishme ndërmjet politikave të menaxhimit të performancës, është një mjet shumë i fuqishëm, që nëse përdoret në mënyrë korrekte, mund t'i motivojë punonjësit e një organizate për të ecur përpara dhe për t'u përkushtuar sa më shumë në punë. Procesi i vlerësimit të performancës duhet të jetë shumë

objektiv dhe të bazohet në meritën e punonjësve, si dhe të menaxherëve. Rotundo, M., dhe Sackett, P.R. (2002), në studimin e tyre, performancën e punës e kanë grupuar në tri dimensione të gjera, si:

- a) detyrat e performancës,
- b) sjellja e qytetëruar organizative dhe
- c) sjellja kundërproduktive në punë.

Ky studim, më shumë u përqendrua në shtjellimin e dy dimensioneve të fundit të performancës, si dhe të ndikimit të tyre në performancën e punës në organizatë. Performancën e punës e definojnë si matës, që tregon sjelljen e punonjësve dhe ndihmon në arritjen e objektivave të organizatës. Schwartz, S.H. (1992), i konsideron vlerat përcaktues kyç të zgjedhjeve strategjike të vlerësimit të performancës në organizatë. Ai përmend dhjetë lloje të vlerave, që përfaqësojnë formën e qëllimeve, si: dashamirësinë, universalizmin, bindjen, traditën, sigurinë, energjinë, arritjet, kënaqësinë (hedonizmin), stimulimin dhe vetëdrejtimin. Si dhe, tri kërkesa që janë universale për ekzistencën njerëzore: nevojat biologjike, kushtet e ndërveprimit social të koordinuar dhe kërkesat e funksionimit të grupit. Sipas Drucker, P., (2008), qëllimi i një organizate është që përmes performancës së burimeve njerëzore t'ju mundësojë atyre për të bërë gjëra të jashtëzakonshme. Në të njëjtën kohë, është detyrë e organizatës për t'i neutralizuar dobësitë individuale të anëtareve të saj. Shpirti i performancës kërkon që ta ketë qëllimin e plotë për përsosmëri individuale. Fokusimi duhet të jetë në pikat e forta, mbi atë që punonjësit mund të bëjnë dhe jo në atë që ata nuk mund të bëjnë. Marrëdhëniet njerëzore, që nuk janë të bazuara në kënaqësinë, në performancën e mirë të punës, në të vërtetë janë marrëdhënie të dobëta njerëzore. Në mënyrë të veçantë:

1. Fokusi i organizatës duhet të jetë i bazuar në performancë. Kërkesa e parë e shpirtit të performancës është arritja e standardeve më të larta të performancës, për grupin, si dhe për çdo individ. Organizata duhet t'i kultivojë në vetvete rezultatet e arritjes;
2. Fokusi i organizatës duhet të jetë mundësi;
3. Vendimet, që ndikojnë te njerëzit e tyre dhe të paguajnë vendosjen, promovimin, dhe ndarjet, duhet t'i shprehin vlerat dhe besimet e organizatës. Ata janë kontrollorët e vërtetë të një organizatë;
4. Në vendime, menaxhimi duhet të demonstrojë se realizon integritetin, që është një kërkesë absolute e menaxherëve, të cilën ata duhet të sjellin me vete dhe nuk mund të pritët për ta blerë më vonë.

Migiro, S. O. dhe Taderera, M. M. (2010), synuan ta hulumtojnë sistemin e vlerësimit të performancës në Bankën e Botswanas. Nga hulumtimi u konstatua se vlerësimi i performancës është thelbësor për një menaxhim sa më efektiv të stafit. Qëllimi i procesit të vlerësimit të punës është për ta gjykuar punën e të punësuarve në organizatë. Vlerësimi u mundëson menaxherëve monitorimin dhe kontrollin e standardeve, të bien dakord me pritjet dhe objektivat, si dhe t'i delegojnë përgjegjësitë dhe kryerjen e detyrave. Sipas tyre, vlerësimi i performancës është thelbësor për karrierën dhe planifikimin mbi edukimin në vazhdimësi, për motivimin, zhvillimin e stafit, si dhe për nxitjen e marrëdhënieve pozitive ndërmjet menaxhimit dhe stafit. Megjithatë, përgjigjja në pyetjen kërkimore për procesin e vlerësimit në bankë ka marrë rezultate të përziera. Menaxherët dhe vartësit e tyre besonin se procesi i vlerësimit shërben për disa qëllime:

- që punonjësit ta japin kontributin, lidhur me punët e tyre;
- për t'i informuar ata se ku dhe si qëndrojnë;
- për t'i ndihmuar punonjësit për të sqaruar punën dhe objektivat; si dhe

- për ta lehtësuar diskutimin në zhvillimin e punonjësve.

Duke u bazuar në rezultatet e vrojtimit, ata rekomandojnë se çfarë duhet të ndërmerret në përmirësimin e mëtejshëm; të sigurohen trajnime për sistemin e vlerësimit; organizata t'i shpërblejë materialisht punonjësit për t'i shmangur mospërputhjet; të ndërmerren masa disiplinore në mbikëqyrësit, të cilët nuk ofrojnë reagime të vazhdueshme për të punësuarit; të shqyrtohet dhe të miratohet një sistem i ri i vlerësimit të performancës, i tillë si vlerësimi 360 shkallë. Armstrong, M. (2006), mendon se njerëzit janë burim kyç në organizatë, prandaj performanca organizative në masën më të madhe varet dhe bie mbi ta. Vlerësimi i performancës paraqet një aktivitet, përmes së cilit vlerësohet puna e individit ose edhe e departamentit në organizatë. Ai paraqet disa mënyra për vlerësimin e performancës: analizimi i përgjithshëm i performancës, vlerësimi me shkrim i performancës, vlerësimi vizuel, etj. Risher, H. (2003), konsideron se në dekadat e fundit janë bërë ndryshime të mëdha në organizimin dhe menaxhimin e punës, në aplikimin e praktikave të reja dhe të përvojave të kompanive të shquara në menaxhimin e punës. Ndryshimet organizative kishin një qëllim, përmirësimin e performancës. Teoria dhe praktika e menaxhimit të performancës kanë ndryshuar në dy ose tri dekadat e fundit, me qëllim të zhvillimit të një sistemi të ri të performancës. Tani, menaxherët dhe punonjësit e kuptojnë më mirë atë që duhet bërë, si ndikojnë ndryshimet e organizimit në punë dhe te vetë ata dhe mund ta bëjnë një gjykim mbi sjelljet dhe kompetencat e rëndësishme për këto ndryshime. Lidhja ndërmjet ndryshimeve dhe sistemit të performancës është një çështje kyçe në planifikim, që e bën sistemin e performancës një komponent të një strategjie më të gjerë për përmirësimin e performancës. Ajo duhet të jetë e vazhdueshme gjatë gjithë vitit, ku detyrat në punë dhe pritjet e performancës, do të jenë subjekt ndryshimi. Fleksibiliteti dhe gatishmëria për ndryshim janë vlera të rëndësishme. Sipas autorit, performanca e dobët, më shumë shihet si një proces ose

problem, për të cilin përgjegjës është punonjësi dhe menaxheri. Për Chowdhury, B. S. (2010), menaxhimi i ndryshimeve organizative varet si nga faktorët e brendshëm ashtu edhe ata të jashtëm. Menaxhimi i ndryshimeve bëhet pjesë integrale e organizatës. Ndryshimet janë të nevojshme, kur menaxheri konstaton se qëllimet ose rezultatet e dëshiruara nuk kanë të ngjarë të arrihen. Pastaj, kur performanca dhe objektivat nuk mund të arrihen, morali i të punësuarve në organizatë mund të jetë i ulët, komunikimi dhe zgjidhja e konflikteve ndërmjet departamenteve nuk funksionon. Ai, mendon se ndryshimet mund të jenë radikale, si në ri-përkufizimin e misionit të organizatës, ashtu edhe në ristrukturimin e gjithë sistemit të saj. Rezistenca ndaj ndryshimeve është e ndryshme. Nëse punonjësit e kuptojnë se me ndryshimet do të kenë përfitime, atëherë do të mirëpriten ndryshimet e reja. Nga ana tjetër, ndryshimet mund ta rrisin rezistencën për shkak të arsyeve të ndryshme, si nga frika e humbjes së autoritetit dhe statusit, sigurisë ekonomike, sociale, nevojës për përpjekje të tjera shtesë, shqetësimet rreth strukturimit të burimeve njerëzore, mungesës së zërit pjesëmarrës në ndryshimet e paraqitura dhe frika nga e panjohura.

2.3 Teoritë mbi motivimin e burimeve njerëzore në organizatë

Në këtë pjesë prezantohen teoritë mbi motivimin e punonjësve në organizatë. Motivimi si term ka prejardhjen e tij nga fjala latine "*movere*" e që do të thotë me lëvizë, me nxitë (Albert J. Millis, et. al. 2006: 209). Motivimi përcaktohet si një arsye për të vepruar ose për t'u sjellë, në një mënyrë të veçantë dhe një dëshirë ose vullnet për të bërë diçka. Motivimi paraqet forcën e brendshme ose të jashtme, që vepron dhe e detyron atë, që të sillet në mënyrë të caktuar, si dhe ta detyrojë atë drejt qëllimeve ose objektivave të caktuara. Me qëllim të motivimit të punonjësve, menaxherët fusin në përdorim praktika dhe teori të motivimit, duke u përpjekur që t'i identifikojnë faktorët që i motivojnë të punësuarit për t'i kryer punët sa më mirë. Po ashtu,

përgjatë periudhave të ndryshme kohore, autorët dhe studiuesit e ndryshëm kanë bërë hulumtime, në përpjekje për të sjellë një lidhje korelative ndërmjet performancës dhe motivimit.

Kemi disa teori mbi motivimin e punonjësve në organizatë. Teoria më e njohur e motivimit është ajo e Maslow-it, A. (1943). Kjo teori është bazuar në të dhënat nga studimet e tij në klinikë mbi një grup pacientësh neurotikë. Maslow A. (1954), e zhvilloi teorinë e tij të motivimit, të njohur si teoria e nevojave, duke e shpjeguar nga pikëpamja psikologjike se njerëzit kanë disa nevoja dhe sjelljet e tyre lidhen me këto nevoja. Ai përdori një piramidë, për t'i përshkruar nivelet e nevojave, ku i identifikoi pesë lloje kryesore të nevojave, si:

a) Nevojat fiziologjike, të cilat sipas tij, janë nevoja të ndërlidhura me gjendjen fiziologjike, duke përfshirë edhe vetë ekzistencën e individit. Po qe se këto kërkesa nuk plotësohen, trupi i njeriut thjesht nuk mund të vazhdojë të funksionojë. Për më tepër, ai i referohet nevojave më elementare, që janë jetike për mbijetesë, të tilla si: nevoja për ajër, ujë, ushqim, gjumë. Ai shpjegon rëndësinë që ka ushqimi për individin dhe e konsideron atë si nevoja më e madhe sesa të tjerat. Sipas tij, këto nevoja janë më të rëndësishme se të gjitha nevojat e tjera. Prandaj, ushqimi, ajri dhe uji janë kërkesat për mbijetesë, ndërsa veshja dhe strehimi të siguron mbrojtjen e nevojshme;

b) Nevojat për siguri personale, ku përfshihen nevojat për mbrojtjen dhe sigurinë. Nevojat e sigurisë janë të rëndësishme për mbijetesë, por ato nuk janë aq të kërkuara sikurse nevojat fiziologjike. Shembuj të nevojave të sigurisë përfshijnë një dëshirë për punësim të qëndrueshëm, për sigurim shëndetësor, strehim dhe mjedis të sigurt. Nivelet e sigurisë dhe ato psikologjike të hierarkisë përbëjnë atë, që është përmendur shpesh si nevoja themelore;

c) Nevojat për t'u shoqëruar, ku bëjnë pjesë nevojat sociale/shoqërore, duke përfshirë gjëra të tilla, si: dashuri dhe përkatësi. Në këtë nivel, nevoja për marrëdhënie emocionale drejton

sjelljen njerëzore. Disa nga gjërat që e plotësojnë këtë nevojë përfshijnë miqësinë, familjen, grupet sociale, komunitetin dhe organizatat fetare. Për t'u shmangur problemeve të tilla, si: depresioni, vetmia dhe ankthi, është e rëndësishme për njerëzit të ndjehen të dashur dhe të pranuar nga njerëzit e tjerë. Marrëdhëniet personale me miqtë, familjen dhe dashamirësit luajnë një rol të rëndësishëm, siç bën përfshirja e tyre në grupet e tjera, që mund t'i përfshijnë grupet fetare, sportive, ekipe, klube librash dhe aktivitete të tjera në grup;

d) Nevojat për nderim/respekt. Pas tri nevojat të lartcekura, nevoja për nderim bëhet gjithnjë e më e rëndësishme. Këto përfshijnë nevojën për gjërat që reflektojnë në vetëvlerësim, në vlerën personale, në njohjen sociale dhe në arritje. Pra, kur nevojat në të tri nivelet e lartcekura janë të plotësuara, nevojat për nderim fillojnë të luajnë një rol më të spikatur në motivimin e sjelljes. Përveç nevojës për ndjenjat, realizimin dhe prestigjin, nevojat për nderim përfshijnë gjëra të tilla, si: vetërespekt dhe vlerë personale. Njerëzit kanë nevojë të ndjehen të vlerësuar edhe nga të tjerët. Pjesëmarrja në veprimtaritë profesionale, të arriturat akademike, pjesëmarrja atletike ose ekipore dhe kënaqësia personale mund të luajnë një rol në përmbushjen e nevojave të nderimit. Njerëzit, që janë në gjendje t'i kënaqin nevojat e nderimit, duke arritur mirë vetëbesimin dhe njohjen e të tjerëve, kanë tendencë të ndihen të sigurt në aftësitë e tyre. Ata, të cilët nuk e kanë vetëbesimin dhe respektin e të tjerëve mund t'i zhvillojnë ndjenjat e inferioritetit. Së bashku me nivelet e tjera, ajo përbën atë që njihet si nevoja psikologjike e hierarkisë;

e) Nevoja e vetë-aktualizimit. Pra, "Ajo që një njeri mund të jetë, ai duhet të jetë", ka sqaruar Maslow, duke iu referuar nevojës që njerëzit kanë për ta arritur potencialin e tyre si qenie njerëzore. Sipas përkufizimit të Maslow-it, vetë-aktualizimi: "Mund të përshkruhet si përdorimi i plotë dhe shfrytëzimi i talenteve, aftësive, e potencialeve, etj. Njerëz të tillë duket ta kenë

përmbushur veten dhe për t'u bërë më të mirë se ata janë të aftë për të bërë. Ata janë njerëz, të cilët janë zhvilluar ose janë duke u zhvilluar në lartësinë e plotë të aftësisë". Maslow-i ka studiuar biografitë e individëve të famshme të historisë, që ai besonte se ishin shembuj të mirë të vetë-aktualizimit, duke përfshirë: Albert Einstein, Eleanor Roosevelt, Abraham Lincoln dhe Frederick Douglass.

Herzberg, F. (1954 ishte një psikolog klinik, që paraqiti një teori ku shpjegon sjelljen më të përshtatshme në vendin e punës. Ai niset nga besimi se marrëdhëniet e punonjësve me punën që kryejnë dhe qëndrimi i tyre ndaj punës mund ta përcaktojë suksesin ose dështimin në organizatë. Në studimin e tij, ai u bazua në analizat e asaj se çka duan ose çka i motivon punonjësit në punë, gjithashtu, ai shkoi drejt identifikimit të faktorëve, që çojnë në kënaqësinë dhe pakënaqësinë e punonjësve në vendin e punës. Gjatë hulumtimit të tij, ai vuri re se ishin faktorë të ndryshëm ata që i bënin punonjësit të ndiheshin mirë ose keq. Ai konstatoi disa nga faktorët që çojnë në kënaqësinë e të punësuarve, të tilla si: rritjen e përgjegjësisë, mirënjohjen dhe mundësinë për arritje, të cilat i quajti si faktorë motivues duke marrë parasysh ndikimin e tyre në performancën e punonjësve në punë, ndërsa, faktorët që shkaktojnë pakënaqësi, të tilla si: paga, siguria në punë, politikat e organizimit, marrëdhëniet me përgjegjësit, ai i quajti faktorë të higjienës, se sipas tij nuk japin kënaqësinë e punës dhe nuk mund të konsiderohen si motivues, por i quajti si faktorë parandalues të pakënaqësive. Herzberg, studioi efektet e faktorëve të higjienës dhe efekteve të motivimit në performancë. Ai besonte në atë se çka duhet të shihet te faktorët motivues si vlerësimi për punën e bërë, përmbushja e detyrave personale, si një ndjenjë e arritjeve për të kryer një punë, apo mundësi ose shans për ta çuar karrierën përpara. Faktorët që Herzbergu i kishte identifikuar si motivues realë janë: arritja, përparimi, zhvillimi, etj., që përfaqësojnë një nivel shumë më të thellë të kuptimit dhe përmbushjes së kënaqësisë. Shembuj të

nevojave 'të higjienës' ose faktorë të mirëmbajtjes në vendin e punës janë: marrëdhëniet me mbikëqyrësin, kushtet e punës, paga, statusi në punë, siguria, marrëdhëniet me vartësit, jeta personale, etj. Kjo teori ka pasur lulëzimin e vet sidomos gjatë viteve '60-'70-të të shekullit të kaluar.

Alderfred, C. (1969), krijoi teorinë e tij, të quajtur teoria ERG¹⁵. Ai e riorganizoi Teorinë e nevojave të Maslow-it në tri klasë më të thjeshta dhe më të gjëra të nevojave.

Teorinë e nevojave e paraqiti shumë më thjeshtë sesa Maslow, duke e përmbledhur atë në tri nevoja, të cilat sipas ndarjes së tij ishin: nevojat e ekzistencës, nevojat lidhjes dhe nevojat e rritjes.

1) Nevojat për ekzistencë përfshijnë të gjitha nevojat që lidhen me aspektet fiziologjike të një individi, të tilla si: nevoja për ekzistencë, ku hyn ushqimi, uji, veshmbathja, strehimi etj. Kjo kënaqësi, në vendin e punës mund të arrihet nëpërmes pagesës së mjaftueshme, bonusit dhe kushteve të përshtatshme për punë.

2) Nevojat për shoqërim, përfshijnë të gjitha ato nevoja, që ndërlidhen me njerëzit/ individët e tjerë. Kënaqësia në punë arrihet duke pasur marrëdhënie të mira në relacionin me individët dhe grupet në vendin e punës.

3) Nevojat për rritje janë produkt i kërkesës së brendshme të punonjësve. Ato janë produkt i dëshirave për zhvillimin e tyre personal, ndjenja e të qenit unik, prirjet për rritje personale, etj. Teoria ERG shmang hierarkinë në arritjen e nevojave. Pra nëse një punonjës pengohet në arritjen e një nevojë të kënaqësisë, ai mund të mos preokupohet më tej me atë nevojë, por, i kthehet plotësisht të një nevojë të një niveli më të ulët të hierarkisë.

¹⁵ Shkurtesat "ERG" janë shkurtesa, që në gjuhën angleze kanë kuptimin si: Existence needs (nevojat për ekzistencë), Related needs (nevojat e lidhjes), dhe Growth needs (nevojat e rritjes).

McGregor, D. (1960), na paraqet ekzistencën e dy modeleve të motivimit në punë. Këto dy modele të motivimit të punonjësve, ai i paraqet si Teoria “X“, sipas së cilës punonjësi ndihet rehat me një stil autoritar, preferon t’u tregojë të tjerëve se çfarë duhet të bëjnë, duke përdorur iniciativat e tyre. ai nisët me supozimin se roli i menaxherit është që t’i detyrojë dhe t’i kontrollojë të punësuarit, pasi që njerëzit kanë një antipati të natyrshme për punë dhe do ta shmangë atë, kur është e mundur. Njerëzit duhet të jenë të detyruar, të kontrollohen, të drejtohen, ose të kërcënuar me dënim, në mënyrë që të arrihen objektivat në organizatë. Pastaj, njerëzit preferojnë të drejtohen, nuk duan përgjegjësi, dhe kanë pak ose aspak ambicie. Njerëzit e tillë kërkojnë siguri mbi gjithçka tjetër. Ndërsa, Teoria “Y” përshkruan anën pozitive të njeriut, duke supozuar se individët janë të vetëmotivuar për t’i arritur objektivat. Në këtë teori ai nisët nga supozimi se roli i menaxherit është që ta zhvillojë potencialin e punonjësve dhe t’i ndihmojë ata, që ta lirojnë atë potencial drejt qëllimeve të përbashkëta. Pasi që, puna është natyrale, njerëzit do të ushtrojnë vetë-drejtim-në qoftë se ata janë të angazhuar me objektivat. Angazhimi për arritjen e objektivave është një funksion i shpërblimit, që lidhet me arritjen e tyre. Njerëzit mësojnë të pranojnë dhe të kërkojnë përgjegjësi, kreativitet, zgjuarsis dhe imagjinatë, që janë të shpërndara në mesin e popullatës. Njerëzit janë të aftë për t’i përdorur këto aftësi dhe kanë potencial për ta zgjidhur një problem organizativ.

Ndërsa, McClelland, D. C. (1961), ishte një psikolog nga ShBA-të i shquar për punën e tij në Teorinë e nevojave. Në hulumtimin e tij, në librin “Arritjet në shoqëri”, ai paraqiti rolin dhe rëndësinë e motivimit brenda organizatës, si dhe karakteristikat e personalitetit. Me këtë rast, ai propozoi tri nevoja, të cilat i motivojnë punonjësit për punë.

a) Nevojat për arritje që paraqet shtytjen individuale për zgjidhjen e problemeve. Njeriu ka një nevojë të fortë për t’i vendosur dhe për t’i realizuar qëllimet sfiduese, merr rreziqe për t’i

përmbushur qëllimet e tij, ku edhe i pëlqen të marrë reagime të rregullta për progresin dhe arritjet e tij, dhe shpesh i pëlqen të punojë vetëm;

b) Nevojat për pushtet që janë faktorët që nxisin angazhimin e punonjësve, të cilët paraqesin dëshirën për të pasur ndikim dhe për të qenë me influencë; si dhe,

c) Nevojat për shoqërizim që ka të bëjë me dëshirën për marrëdhënie të ngushta ndërpersonale dhe miqësore. Pra, dëshira për të qenë i pëlqyer ose i pranuar nga të tjerët.

Përmes teorisë së tij, McClelland ka dhënë një kontribut të çmuar për ta shtjelluar dhe kuptuar motivimin brenda organizatës, duke u përcaktuar në studimin e aspekteve të karakteristikave të personelit. Sipas teorisë së tij, disa individë i motivon nevoja për arritje, të tjerët i motivojnë faktorët për pushtet, ndërsa një pjesë tjetër të punonjësve i motivon miqësia dhe pranushmëria nga anëtarët e tjerë të organizatës.

Një tjetër mënyrë, për ta shpjeguar motivimin, është që të zbulohet se si njerëzit janë të motivuar për të bërë gjëra dhe ata presin rezultatin e caktuar prej veprimit të tyre. Prandaj, Vroom, V. H. (1964), i përdori këto parime themelore në zhvillimin e një modeli për të shpjeguar se si njerëzit janë të motivuar për punë. Ai në librin e tij “Puna dhe motivimi” paraqiti Teorinë e pritjes, ku përfshinte variablat, si: Valenca ose preferenca, që shpjegon se sa kënaqësi do të marrë individi nga një rezultat i caktuar; në bazë së të cilës valenca e një rezultati është produkt i instrumentalitetit, si dhe variabli i tretë, pritshmëria. Sa ka gjasa që individi do të marrë rezultatin. Motivimi për të bërë diçka është një produkt i pritjes dhe valencës. Sipas Vroom-it, motivimi është rezultat i identifikimit ose njohjes së përfitimit të mundshëm për të bërë diçka dhe ai ka një shans të mirë në realizimin e tyre. Teoria e pritjes në vendin e punës, sipas Vroom-it mund të jetë në dy nivele të rezultateve:

a) Në nivelin e parë: rezultati i drejtpërdrejtë i përpjekjeve, ku pritja paraqet besimin e punonjësit/individit, se një masë e caktuar e përpjekjeve do të ndiqet nga një realizim i detyrave, në një masë të caktuar; dhe

b) Në nivelin e dytë: rezultatet janë drejtpërdrejt të lidhura me kënaqësinë. Pra, valenca ndërlidhet drejtpërdrejt me performancën tonë. Çdo punonjës ofron lloje të ndryshme të shërbimeve, që shihen dhe analizohen ose vlerësohen në mënyra të ndryshme nga individët e ndryshëm, varësisht nga personaliteti ose nevoja. Punonjësit, në përgjithësi, si valencë pozitive e konsiderojnë pagën, sigurimet, shpërblimet, mundësitë për t'i paraqitur aftësitë ose talentet e tyre, ndërsa, si valencë negative konsiderojnë mbikëqyrjen e rreptë, shqetësimin, stresin, lodhjen, riskun për t'u pushuar nga puna etj. Sipas Teorisë së pritjes, që njerëzit të jenë të motivuar, ata duhet të dinë se cili është niveli i rezultatit, të kenë besim në vetvete për rezultatet që do të jenë në nivelin e dytë dhe të shihet lidhshmëria ndërmjet nivelit të parë dhe të dytë. Sikurse Teoria e nevojave, ashtu edhe Teoria e Vroom-it nuk trajton marrëdhëniet ndërmjet kënaqësisë dhe të performancës.

Porter, L.W. dhe Lawler, E. E. (1968) në punimin e tyre me titull “Qëndrimi menaxherial dhe performanca”, përdorën Teorinë e Vroom-it, atë të pritjes, si bazë për ta zhvilluar modelin e tyre. Ngjashëm si Teoria e Vroom-it, po ashtu edhe ajo e Porter-it dhe Lawler-it paraqitën se në motivimin e një individi për të përfunduar një detyrë, është shpërblimi që ai pret ta marrë për plotësimin e detyrës së dhënë. Megjithatë, Porter dhe Lawler prezantuan aspekte të tjera në Teorinë e pritjes. Ata, motivimin e karakterizuan si motivim të brendshëm dhe motivim të jashtëm. Motivimi i brendshëm paraqet ndjenjat pozitive nga përvojat individuale, të tilla si detyrat e dhëna, si dhe kënaqësia e ndjenjës në arritjen dhe kryerjen e atyre detyrave. Ndërsa, motivimi i jashtëm buron nga jashtë, si nga pagesa shtesë, bonuset dhe format e tjera të

stimulimit. Po ashtu, sipas Porter-it dhe Lawler-it motivimi është i ndikuar ose i prekur edhe nga aftësia e individit për ta kryer detyrën e tij, si dhe perceptimi i punonjësit ndaj detyrës së tij. Ata mendojnë se menaxheri duhet të masë sa më mirë, relacionin ndërmjet kënaqësisë dhe performancës.

Si kontribues kryesorë i Teorisë së barazisë njihet Adams J.S. (1965), gjatë punës së tij në “General Electric” dhe si hulumtues shkencor për sjelljen organizative të individëve. Sipas teorisë së tij, çdo individ duhet të vlerësohet për eksperiencën, arsimimin dhe përpjekjet e tij në organizatë. Varet nga perceptimi i tij se çka është e përshtatshme për ta gjykuar barazinë ose mosbarazime. Në vlerësim mund të përfshihen: orari i punës, shkalla e zotërimit të një pune të caktuar. Ndërsa, në rezultate mund të hyjnë: pagesa, bonuset, si dhe stimulimet e tjera. Sipas tij, kur njeriu mendon se ka barazi në shpërblim, atëherë ai motivohet më shumë dhe në rastin e njëjtë, kur ai mendon se shpërblimi i tij është jo i barabartë, në raport me të tjerët, ai do të motivohet për të ndryshuar diçka. Sipas teorisë së tij, barazia arrihet kur raporti i rezultateve të punonjësve mbi inputet e cila është e barabartë me rezultatet e punonjësve të tjerë mbi inputet e të gjithëve. Ndërsa, Goleman, D. (1995), u përpoq ta identifikojë ndërgjegjësimin personal, i cili është çelësi i kompetencave të niveleve të menaxhimit në realizimin e suksesit në vendin e punës. Sipas tij ndërgjegjësimi personal, përfshin aftësinë në njohjen e emocioneve të individit dhe efektet e tyre në forcimin e njohjeve dhe limitimeve tuaja. Pra, pikat e forta emocionale dhe aftësitë sociale shpesh kontribuojnë në suksesin social dhe profesional, në vendin e punës dhe më gjerë. Goleman i identifikoi pesë fusha të ndikimit të inteligjencës, si: vetëmotivimi, njohuria mbi emocionet tuaja, menaxhimi i emocioneve tuaja, njohuria dhe të kuptuarit e emocioneve të njerëzve të tjerë.

2.3.1 Faktorët e motivimit të punonjësve

Në këtë nëntitull prezantohen faktorët e motivimit të burimeve njerëzore në organizatë. Duke u bazuar në teoritë e motivimit, të cekura më lartë, vijmë në përfundim se shumë autorë kanë bërë përpjeke të vazhdueshme në përcaktimin e konceptit të motivimit.

Martocchio, J.J. (2006), konsideron se sistemi i kompensimi është një nga komponentët kryesorë i burimeve njerëzore, shpërblimet që marrin punonjësit për kryerjen e një pune është përcaktuar si kompensim monetar dhe jo-monetar. Por, Robbins, P. S. dhe DeCenzo, D. (2011), motivimin e përkufizojnë si gatishmëri për të ushtruar nivel më të lartë përpjekjesh, për ta arritur qëllimin e organizatës. Motivimi paraqet funksionin e tri elementeve kryesore: elementin e përpjekjeve, elementin e qëllimeve të organizatës dhe elementin e nevojave.

Smith, G. P. (1994), mendon se arsyeja pse kemi nevojë për t'i motivuar punonjësit është mbijetesa. Punonjësit e motivuar janë të nevojshëm në vendet e punës, që ndryshojnë me shpejtësi. Si të motivuar, ata e ndihmojnë organizatën të mbijetojë, pasi që janë më produktivë. Andaj, për të qenë sa më efektivë, menaxherët duhet ta kuptojnë se çfarë i motivon punonjësit brenda kontekstit të roleve, që ata kryejnë. Ndërsa, Frederik Herzberg thekson se janë dy elemente vendimtare, që ndikojnë në motivimin dhe de-motivimin e punonjësve. Mungesa e pakënaqësisë lidhur me mjedisin e punës dhe pagat ose të ardhurat personale, krijojnë një qëndrim neutral ndaj angazhimit në punë.

Zameer, H. (et. al. 2014), konsideron se motivimi luan një rol të rëndësishëm në të gjitha organizatat qofshin ato publike dhe private. Qëllimi i studimit ishte të eksplorohej ndikimi i motivimit mbi performancën punonjësit. Nga rezultatet e studimit kuptojmë se motivimi luan një rol jetik në drejtim të performancës së punonjësve. Si variabla të pavarura autori merr; faktorë monetarë dhe jo-monetarë. Ndërsa, si variabël të varur merr performancën e punës. Analiza

tregon se motivimi ndikon pozitivisht në performancën e punonjësve. Paga e arsyeshme dhe nxitësit e tjera shtesë, kanë ndikim të menjëhershëm në performancën punonjësve. Sipas tij, pa motivimin e punonjësve organizatat nuk mund të arrijë qëllimet e tyre. Topper, E. F. (2009), pretendohet se shpërblimet financiare mund ta zvogëlojnë motivimin e punonjësve. Ai argumenton se shpërblimet monetare nuk të çojnë në ngritjen e performancës dhe produktivitetit në një afat të gjatë. Në vend të këtyre shpërblimeve, Topper pretendon se ato jo-financiare mund ta ngrenë motivimin e punonjësve në organizatë, pasi ato kanë karakter motivues më afatgjatë.

Sipas Winer, L. (1982), motivimi i punonjësve, gjithnjë është në interes të menaxhimit. Sistemi i vlerësimit të performancës dhe kompensimi duhet të ndërlidhen me interesat e punonjësve dhe organizatës. Kjo është veçanërisht e rëndësishme për menaxherët, që të hartojnë dhe zbatojnë një sistem efektiv të kompensimit. Prandaj, efektiviteti i një sistemi motivues varet në aftësinë e tij për të premtuar dhe për ta dhënë kënaqësinë e nevojës, si një shpërblim për performancë pozitive. Ai propozon sistemin e kompensimit sipas shitjes, e cila sipas tij, rrit motivimin dhe organizatën.

Ndërsa, Werner, S. [et al.], (2005), mbështetet në teorinë e kapitalizmit menaxherial, tema qendrore e së cilës është se si menaxhimi i lartë duhet të hartojë skemat e kompensimit, në mënyrë që t'i motivojë grupet për të punuar në interes të aksionarëve të kapitalit dhe që këto skema të mos shërbejnë në vetë shpërblimin e tyre. Sipas kësaj perspektive teorike kërkohet që kompensimi/pagesa të ndërlidhet me rezultatet e performancës në organizatë.

Hanif, I. M. (2011), në studimin e tij synon ta analizojë menaxhimin e kompensimit, respektivisht çështjet lidhur me kompensimin dhe lidhjen me punën e punonjësve dhe rezultatet e përgjithshme të organizatës. Autori ka përdorur pyetësorët dhe intervistat si dy mënyra të suksesshme dhe efektive për të mbledhur të dhënat. Rezultatet shpjegojnë marrëdhëniet ndërmjet kompensimit të punonjësve, kënaqësinë e punës, punën dhe rezultatet e organizatës. Studimi ka

pasur objektiva kryesore të analizojë dhe të kuptojë faktorët problematikë lidhur me sistemin e menaxhimit të kompensimit në organizatat/korporatat e sigurimeve në Pakistan (SLIC)¹⁶, kuptimin e bazës së kompensimit dhe t'i rekomandojë zgjidhjet e mundshme të problemeve aktualisht ekzistuese të menaxhimit të kompensimit. Në bazë të gjetjeve kuptojmë se kompensimi dhe performanca, e bazuar në sistemin e pagave mund të çojë në kënaqësinë e punonjësve dhe përmirësimin e ecurisë së organizatës/korporatës. Studimi ka zbuluar se menaxhimi mund të përdorë taktika të ndryshme për t'i inkurajuar punonjësit dhe për të rritur performancën e tyre, për të arritur rezultatet e biznesit, ku disa punonjës janë të motivuar nga rritja e pagave, ndërsa të tjerët kanë nevojë për promovim. Sipas tij, organizatat duhet t'i identifikojnë punonjësit e talentuar, në mënyrë që ata mund të jenë të trajnuar dhe të promovohen në të ardhmen, në vendin e duhur dhe në kohën e duhur. Ai propozon që promovimet dhe shpërblimet duhet të jenë të drejta dhe të bazuara në performancë; të rinjtë e talentuar, profesionistët duhet të inkurajohen dhe të ruhen; mjetet motivuese duhet të përdoren për t'i motivuar menaxherët dhe anëtarët e stafit; numri i të punësuarve duhet të rritet për ta zvogëluar barrën dhe stresin në punë të punonjësit; përveç përvojës, promovimi gjithashtu duhet të bazohet mbi bazën e edukimit dhe punën e të punësuarve dhe duhet të ketë më shumë programe të zhvillimit të karrierës për punonjësit.

Anindita, B. G. (2011), përpiket që ta hulumtojë ndikimin e motivuesve financiarë dhe jo-financiarë në rritjen dhe zhvillimin e punonjësve, ku është testuar/matur aspekti i njohurive, shkathtësive dhe aftësive. Analiza e faktorëve është përdorur për identifikimin e grupeve të ndryshme të motivimit dhe regresionit të shumtë për testimin e marrëdhënieve ndërmjet motivuesve dhe ndikimit të tyre në zhvillimin e punonjësve. Studimet tregojnë se si njohuritë dhe

¹⁶ State Life Insurance Corporation.

aftësitë mund të zhvillohen nga nxitja e nevojave sociale, personale, egoja dhe siguria e punonjësve. Të gjitha motivuesit jo-financiarë kanë një kontribut të rëndësishëm pozitiv në zhvillimin e aftësive të punonjësve. Ndërsa, motivuesit financiarë, edhe pse nuk kanë treguar ndonjë ndikim në aftësimin e punonjësve, ata mund të përdoren për t'i zhvilluar njohuritë e tyre. Punëdhënësit, duke siguruar mbështetje financiare mund t'i motivojnë individët për t'u kualifikuar më shumë, ku në terma afat të gjatë, do të sigurojnë përfitime jo vetëm për individët, por edhe për organizatën. Anëtarët e organizatave janë përgjegjës për zhvillimin dhe mbijetesën e organizatës në përgjithësi, andaj përfitimet nga zhvillimi i punonjësve nuk duhet t'i kënaqë vetëm palët, ku ata mësojnë për të marrë vendim, rritin aftësitë për udhëheqje, duke zhvilluar një kulturë të mirë pune, por duhet shihet si një përfitim në afat më të gjatë nga organizata. Studimi reflekton se ndërveprimi shoqëror ndihmon në rritjen dhe shkëmbimin e njohurive dhe zhvillimin e aftësive, ku gjithashtu njerëzit tani janë të më të hapur për kritika. Studimi është i kufizuar në hulumtimin e aftësive dhe njohurive në lidhje negative me burime të ndryshme të motivimit, si ato sociale, personale, ego, financiare dhe siguri.

Harris, M. M. (1994), ka si qëllim në punimin e tij, të analizojë dhe të përshkruajë një model të shkaqeve dhe efekteve të normës së motivimit, në kontekstin e vlerësimit të performancës. Ai mendon se norma e motivimit është një faktor kyç për t'i kuptuar çështjet e vlerësimit të performancës. Ai ofron një model, ku kuptohen aktivitetet dhe reagimet e dhëna vlerësuesve. Vlerësuesit mund të japin komente mjaft të dobishme për vartësit. Ky model paraqet praktikën për përmirësimin e proceseve të vlerësuar në organizata e që ndërlidhen me motivimin.

Pra, faktorët e motivimit në organizatë mund të jenë monetar dhe jo-monetar. Qëllimi i stimulimit/shpërblimit monetar ose jo-monetar është që t'i shpërblejë punonjësit në organizatë për punën e bërë, në mënyrë të shkëlqyer. Autorët e ndryshëm kanë bërë përpjekje të

vazhdueshme në hulumtimin dhe identifikimin e faktorëve motivues, me qëllim të përmirësimit të performancës së punonjësve në organizatë dhe më gjerë.

2.3.1.1 Ndikimi i motivimit monetar në performancën e punonjësve

Motivimi monetar paraqet hapin e parë drejt stimulimit të punonjësit në organizatë. Në motivimin monetar hyjnë: pagesa bazë, pagesa shtesë, kompensimet dhe shpërblimet e tjera monetare në organizatë.

Rees, R. (1985), mendon se një nga objektivat kryesore të përdorimit të sistemit të vlerësimit, të bazuar në performancë është kompensimi për t'i motivuar punonjësit, që t'i shtojnë përpjekjet e tyre për punë. Ndërsa, Holmstrom, B. dhe Shavell, Sh. (1979), mendojnë se ndërlidhja e pagesës me vlerësimin e performancës i motivon punonjësit të ushtrojnë përpjekje më të madhe për të përmirësuar punën, pasi rritja e performancës do të rezultojë në rritjen e pagesës. Ata mendonin se punonjësit e motivuar do t'i rrisin përpjekjet e tyre për punë, vetëm atëherë kur ata presin performancë të përmirësuar për ta kthyer atë në kompensim. Por, sipas Armstrong, M. (2006), shpërblimi dhe përfitimi ka të bëjë me formulimin dhe zbatimin e strategjisë dhe të politikës organizative. Këto kanë për qëllim t'i shpërblejnë njerëzit në mënyrë të drejtë, të barabartë dhe të vazhdueshme, në përputhje me vlerën dhe rezultatet e tyre në organizatë. Në këtë mënyrë, e ndihmojnë organizatën në arritjen e objektivave të saj strategjike. Në lidhje me motivimin në punë na paraqet dy tipe të motivimit: së pari, njerëzit mund ta motivojnë vetveten, duke kërkuar gjetur dhe duke u kujdesur për punë që i motivon ata; dhe motivimi i tyre nga menaxheri përmes formave të motivimit, promovimeve, pagesës, etj.

Sipas Blanchard, G. A. [et al.], (1986), efekti i paragjykitimit tolerues është i krahasueshëm me uljen e objektivave të performancës, që redukton stimulimin e punonjësve. Sipas Colquitt, J. A. (et., al., 2001), nëse një punonjës e ndjen ose e percepton se vlerësimi i tij/i saj ka qene i

padrejtë, atëherë ai/ajo do të reagojë negativisht ndaj sistemit të kompensimit dhe do të jetë i/e de-motivuar me aplikimin e tij në organizatë. Vlerësimi i performancës në bazë të influencës ndikon në drejtësinë/paanësinë e sistemit të kompensimit, pasi që ndikon në ndryshimin rezultateve të shpërndarjes së kompensimit sipas planit. Por, sipas tij, efekti i animit është nëse vlerësimi i performancës është nën mesataren e kërkuar.

Studimi i Gana, B. A. dhe Bababe, B. F. (2011), ka si qëllim gjetjen e ndikimit të motivimit në performancën e punonjësve, në rritjen e produktivitetit dhe të identifikimit të ndryshimeve që drejtpërdrejt ose jo janë përgjegjës për ecurinë e punonjësve në organizatë. Sipas rezultateve të hulumtimit të tyre vërehet se shumica e politikave të motivimit në organizatë nuk funksionojnë në mënyrë adekuate, si dhe ato politika që funksionojnë në organizatë ishin në kundërshtim, apo të parëndësishme për nevojave dhe e dëshirat e punonjësve. Studimi synonte të përcaktojë shkallën me të cilën motivimi do të ndikojë në performancën. Sipas tyre, në çdo organizatë stimulimet motivuese kanë luajtur një rol shumë të rëndësishëm në punën e përditshme të punonjësve, pra është e qartë se performanca është në funksion të nxitjes, të përmirësimit dhe rritjes së produktivitetit të punonjësve. Nga analizat e materialit u kuptua se performanca nuk varet nga sjellja e punonjësve të tjerë në organizatë, por ajo varet nga politikat e motivimit të tyre në organizatë. Ndërsa Adams, J. S. (1963), në bazë të parashikimit të tij në “Teorinë e barazisë”, individët i krahasojnë raportet e tyre dhe ata të cilët kanë vlerësime më të ulëta dhe do të ndihen të pakënaqur me vlerësimin e performancës së tyre. Sipas tij, nëse një punonjësi i është dhënë një rritje page dhe kolegëve iu është dhënë një rritje më e madhe në pagë, për të njëjtën sasi të punës, punonjësi i parë do ta vlerësojë këtë ndryshim dhe do ta perceptojë si një pabarazi. Por, në qoftë se situata do të ishte e tillë që punonjësi i parë ka marrë një rritje më të madhe në pagë, atëherë punonjësi i parë mund ta vlerësojë ndryshimin dhe do të arrijë në përfundim se nuk kishte asnjë

humbje në statusin e barazisë dhe nuk do t'iu rezistojë ndryshimeve në organizatë. Kjo teori argumenton atë se menaxherët duhet ta gjejnë një ekuilibër të drejtë ndërmjet inputeve, që jep një punonjës, si dhe rezultatet e marra.

Nandanwar, M. V. [et al.], (2010), kishin hulumtuar faktorët që ndikojnë në marrëdhëniet ndërmjet stimulimit dhe motivimit të punonjësve. Hulumtim ishte kryer në tri njësi organizative farmaceutike, në Indi. Sipas tyre, objektivi kryesor i çdo pakoje është për t'i motivuar ose për t'i detyruar punonjësit për t'i arritur objektivat e përcaktuara, ku stimulimi në një organizatë mund t'i motivojë disa të punësuar, ndërsa për disa të tjerë do të jetë thellësisht de-motivues. Sot, stimulimet si nxitës janë duke fituar rëndësi shumë të lartë në organizatat, që po rriten shpejt. Pagat mund t'i mbajnë punonjësit e mirë në organizatë, por stimulimet inkurajojnë punonjësit ta bëjnë punën më mirë. Punimi kishte si objektiv për të kuptuar perceptimin e punonjësve në stimulimet e ndryshme; vlerësimi dhe identifikimi i marrëdhënieve ndërmjet stimulimeve monetare dhe jo-monetare; t'i identifikojë faktorët, që ndërhyjnë në përcaktimin e marrëdhënieve ndërmjet stimulimit dhe motivimit dhe me qëllim të nxitjes së përmirësimeve e pakove/skemave për efektshmërinë e veprimit. Të dhënat në hulumtim treguan se në moshë të re, punonjësit preferojnë stimulimet jo-monetare, ndërsa punonjësit e moshës së mesme preferojnë stimulimet monetare. Po ashtu, studimi zbulon se meshkujt preferojnë stimulime jo-monetare, kurse femrat preferojnë stimulime monetare. Në përgjigje të disa pyetjeve specifike, lidhur me motivimin, nëpërmjet stimulimeve monetare dhe jo-monetare, rezultatet e mëposhtme janë: 91% e të anketuarve ishin shprehur se mungesat e tyre kanë qenë të ulëta, pas futjes së skemave stimuluese; 78% e punonjësve mendonin për t'i motivuar ata më shumë; 69% mendonin se më shumë janë kënaqur me punën e tyre, pas futjes së skemave stimuluese. Në anën tjetër, 83% e të anketuarve mendonin se puna ekipore dhe bashkëpunimi ndërmjet punonjësve u rrit dhe se 89%

e të anketuarve mendonin se cilësia është përmirësuar me zbatimin e skemave motivuese. Rezultati më sipër tregon se shumica e të anketuarve janë të mendimit se pakot e stimulimeve kanë ndikim në motivimin e punonjësve dhe skemat nxitëse ishin të pranishme si një mjet për ta përmirësuar motivimin e punonjësve në rritjen e rezultateve.

Garland, H. (1973), mendon se ndikimi negativ i vlerësimit do ta ulte performancën e punonjësve, në mënyrë të rivendosjes së një ndjenje të drejtësisë në organizatë. Pearce, J. L. dhe Porter, L. W. (1986), mendojnë se vlerësimi i performancës nën mesatare, me vlerësimin e vërtetë të tyre krahasues, mund të jetë produktiv në motivimin e punonjësve në organizatë. Megjithatë, ata mendojnë se kompensimi nuk rezulton të vlerësohet me nën mesatare. Kompensimin për performancë e marrin ata, të cilët janë vlerësuar mbi mesatare, e të cilët e kanë merituar atë. Kjo, ka gjasa të ketë efekt shumë pozitiv, rrjedhimisht punonjësit, që janë të vlerësuar me nën mesatare do të reagojnë më pak negativisht pasi ata tanimë janë të mendimit se nuk e kanë merituar kompensimin. Tealdi, L. dhe Bruni, T. (2005), në punimin e tyre “Motivimi dhe mbajtja e fuqisë së re punëtore në industri”, shpjegojnë se një nga elementet kyçe të mbajtjes së fuqisë punëtore në industri është motivimi i tyre.

Vijayakumar, J. (et., al., 2012), në temën “Ruajtja e të punësuarve”, kishin për objektiv hulumtimin dhe përcaktimin e strategjive për mbajtjen e punonjësve në industrinë e TI-së. Pastaj, përcaktimin e praktikave në arritjen e kënaqësisë në punë, në mesin e punonjësve të industrisë, shqyrtimin e korrelacionit ndërmjet kënaqësisë në punë dhe mbajtjen e punonjësve në industri, në organizatat në Indi. Sipas tyre, ruajtja e burimeve njerëzore në industrinë indiane është jashtëzakonisht e rëndësishme për suksesin e një organizate të biznesit, e sidomos në sektorin e teknologjisë së informacionit. Departamentet duhet të luajnë një rol jetik në hartimin e politikave, praktikave dhe strategjive, të cilat mund të mundësojnë një organizatë t’i mbajë

burimet njerëzore, duke rritur ndjeshëm kontributin e tyre në organizatë. Menaxhimi dhe mbajtja në punë e punonjësve mund të jetë e vështirë, ashtu si nuk ka asnjë përkufizim të vetëm se si të mbahen punonjësit, pra një përkufizim që i përshtatet të gjitha rrethanave. Ata, përfundojnë se në programet e mbajtjes së punonjësve, shpesh dështojnë për shkak se menaxherët nuk veprojnë në fusha të rëndësishme, që ndikojnë në moslargimin e punonjësve. Organizatat e ndryshme kishin ndërmarrë hapat e tyre për t'i mbajtur punonjësit e tyre, të cilët ishin të ndryshëm nga një organizatë në tjetrën. Tre deri katër për qind e organizatave i kanë zbatuar strategjitë financiare, të tilla si: nxitjet e bazuar në performancë, motivimin dhe shpërblimet. Por, ruajtja është shumë më efektive kur të vendoset personi i duhur në vendin e duhur, i cili e njeh ose e di punën. Prandaj, menaxhimi duhet të investojë shumë në forma të ndryshme në strategji, në mbajtjen dhe njohjen publike të arritjeve ose të rezultateve, që nuk duhet të kushtojë shumë. Sipas hulumtimeve të tyre, del se 46% e njerëzve kanë lënë punën e tyre, sepse janë ndier të pavlerësuar në organizatën e tyre. Ndërsa, Nicholson, N. (2003), në punimin e tij “Si t'i motivoni njerëzit tuaj problematikë”, thekson se ndër gabimet e zakonshme, që bëjnë menaxherët, është besimi i tyre që punonjësit kanë të njëjtin proces të të menduarit, ofrimin në të njëjtën mënyrë ndaj të gjithë punonjësve; dhe vendosja e një qëllimi të pamundur/të dështuar, që ta kuptojnë se nuk mund ta ndryshojë karakterin e njerëzve. Andaj, nevojitet një qasje e re për t'i motivuar punonjësit, duke përfshirë atë se çdo i punësuar ka një energji motivuese. Kjo energji shpesh është e bllokuar në vendin e punës dhe kjo do të ndodh kur udhëheqësit braktisin teknikën e shtyrjes në zgjidhjen e problemit. Ai mendon se motivimi nuk ka të bëjë me detyrimin e njerëzve të bëjnë diçka, por ka të bëjë me krijimin e ambientit për punë, ku punonjësit do të jenë të vetëmotivuar.

Ferguson, E. (1994), motivimin e pasqyron si diçka që të çon në nxitjen, këmbënguljen, energjinë dhe drejtimin e sjelljes. Kjo mund të duket se përfshin çdo gjë, që do të ndikojë në sjellje ose motivim të punonjësve. Ryan, R. M. (et. al., 1996), mendojnë se fusha e kërkimit të motivimit ka vënë një dallim të rëndësishëm ndërmjet motivimit të jashtëm dhe atij të brendshëm. Sipas tyre, motivimi i brendshëm është kur individ i ndjek një qëllim për hir të vetes së tij, pra, që është i lidhur ngushtë me kënaqësinë si nevojë themelore. Ndërsa, motivimi i jashtëm është kur qëllimi është një hap përpara. Pra, drejt një qëllimi të mëtejshëm, e që janë të tillë si: arritja e qëllimeve, fama dhe imazhi. Më tej, Richard, M. R. dhe Deci, E. L. (2000), në analizat e tyre në drejtim të motivimit të brendshëm dhe të jashtëm, konsiderojnë se motivimi i brendshëm mbetet një konstrukt i rëndësishëm, duke reflektuar prirje të natyrshme të njeriut për të mësuar dhe për të përvetësuar njohuri. Por, motivimi i jashtëm është argumentuar se ndryshon, në mënyrë të konsiderueshme, dhe si të motivuar nga jashtë, në thelb është më pak i rëndësishëm. Të jesh i motivuar do të thotë të lëvizësh për të bërë diçka, dhe, një person që nuk ndien asnjë shtytje ose frymëzim për veprim, është karakterizuar si i pamotivuar. Kurse, ai që është i aktivizuar drejt një fundi, është konsideruar si i motivuar. Teoritë e motivimit e pasqyrojnë motivimin si një fenomen unik. Motivimi i brendshëm përcaktohet si një lloj i rëndësishëm i motivimit në organizatë. Motivimi i jashtëm është në kundërshtim me motivimin e brendshëm. Në këtë kontest, sipas Kasser, T. dhe Ryan, R. M. (2001), bilanci i strukturës motivuese të një individi, pavarësisht nëse motivi i individit është i brendshëm a i jashtëm, është i lidhur me ndjenjat e përgjithshme të mirëqenies, kënaqësisë për jetën dhe punën.

Golshan, N. M. (et. al., 2011), hulumton marrëdhëniet ndërmjet faktorëve të higjienës dhe të kënaqësisë në punë, si faktorë të motivimit të punonjësve. Rezultatet e hulumtimit zbuluan se motivuesit e punëtorëve janë të lidhur në mënyrë të konsiderueshme me kënaqësinë në punë.

Ndërsa, faktorët e higjienës nuk janë të lidhur, në mënyrë të konsiderueshme për kënaqësinë e tyre në punë. Në këtë kontekst, faktorë të tjerë si ata të higjienës mund të jenë të rëndësishëm për ta rritur nivelin e kënaqësisë për punë në mesin e të punësuarve në organizatë. Në bazë të rezultateve tregohet se të anketuarit, që punojnë si administratorë dhe zyrtarë diplomatikë, në Malajzi, janë të kënaqur me punën e tyre aktuale në Qeveri. Studimi është kufizuar në hulumtimin dhe analizën vetëm të faktorëve të motivimit dhe kënaqësisë në punë.

Sipas Flannery, Th.P. [et al.], (1996), pavarësisht rëndësisë së kompensimit dhe stimulimit financiar për punonjësit dhe firmat, ka pasur një mungesë të habitshme të hulumtimit të efektit të saj në performancë. Për më tepër, praktikat tradicionale të kompensimit kanë hasur në kritika, pasi që punonjësit sot pritet që të punojnë në ekipe, më tepër se vetëm. Ata, pritet të mbajnë mësim për aftësi të reja dhe për ta marrë përsipër një rol më të gjerë. Waal, A. (2007), mendon se kriteret e vlerësimit dhe të shpërblimit janë të lidhura me objektivat strategjike të organizatës, pasi ato janë mjete, të cilat e mbështesin realizimin e strategjisë së organizatës. Aftësia e punonjësve, për ta parë lidhjen e tyre me objektivat strategjike të organizatës do të arrihet përmes formulimit dhe përdorimit të objektivave personale, që rrjedhin nga strategjia e organizatës e që do të ndikojë në definimin e qartë të kriterëve të vlerësimit. Ky përcaktim i qartë i kriterëve të vlerësimit të performancës së punonjësve, mund të çojë në një ndryshim pozitiv kulturor, në angazhimin e të punësuarve në arritjen e objektivave në organizatë. Në bazë të studimit empirik të Kampkötter, P. dhe Sliwka, D. (2011), vijmë në përfundim se arsyeshmëria ekonomike sugjeron se dallimi në pagesë duhet ta rrisë performancën, pasi që kjo nënkupton një nxitje më të lartë. Pra, efekti pozitiv i dallimit në pagesën e bonusit është më i fuqishëm në nivelet më të larta në hierarkinë organizative. Por, kjo mund të jetë e dëmshme në nivelet më të ulëta të hierarkisë organizative.

Murphy, J. M. (1998), në përmbledhjen hulumtimit të tij teorik dhe empirik të praktikave të kompensimit ka treguar se praktikat e ekzekutimit të kompensimit ndryshojnë, varësisht nga madhësia e organizatës, industrisë, apo edhe të vendit. Sipas analizave të tij, ai ka shpjeguar se te organizatat e mëdha, nivelet e pagesës janë më të larta, kurse pagesa për performancë, ndjeshëm është më e ulët. Duke i krahasuar minierat, organizatat prodhuese dhe shërbimet financiare, ai ka konkluduar se të ardhurat janë më të mëdha në dy të parat sesa në shërbimet financiare. Por, pagesa e punonjësve për performancë (bonus) është më e lartë se në organizatat prodhuese dhe në miniera. Duke krahasuar të ardhurat dhe bonusin e Shefit Ekzekutiv, në shërbimet komunale dhe në industritë e tjera, në bazë të hulumtimit në terren, ai konstaton se shefi ekzekutiv në shërbimet komunale merr pagë më të lartë në krahasim me industritë e tjera, por bonusin ose pagesën për performancë e ka më të ulët. Më rastin e analizimit të humtimit, të analizimit të pagesës dhe të bonusit për performancë kemi një dallim të theksuar ndërmjet ShBA-ve, shteteve të BE-së, vendeve të Amerikës Latine, si dhe vendeve të Lindjes së largët. Të ardhurat dhe pagesat për performancë, ndjeshëm janë më të larta në ShBA sesa në vendet e tjera. Nivelet e pagave dhe të pagesave për performancë, sipas autorit, u rritën ndjeshëm gjatë dekadës së kaluar, si rezultat i kuptimit të motivimit të punonjësve, duke i përfshirë nga nivelet e ulëta e deri ato më të larta menaxheriale.

Sipas Lazear, E. P. (1989), dallimi brenda organizatës, për pagesën e pagës ose bonusit, është një pengesë potenciale që mund ta dëmtojë bashkëpunimin ose udhëheqjen dhe do të çojë në një përpjekje të sabotimit të objektivave, e që do të ndikojë negativisht në ecurinë e organizatës. Lekiqi, B. (2011), i ndan instrumentet e motivimit të burimeve njerëzore në nxitës financiarë të drejtpërdrejtë, siç janë: paga, përfitimet, dhe nxitës jo të drejtpërdrejtë, ku bëjnë pjesë: sigurimet, shpenzimet e udhëtimit, pushimet e organizuara, shfrytëzimi i hapësirave dhe pajisjeve të

organizatës, etj. Sipas rezultateve të hulumtimit të tij, paga është motivimi kryesor për punë. Motivimi luan një rol mjaft të rëndësishëm në organizatë, sidomos instrumentet materiale të motivimit, që kanë ndikim të drejtpërdrejtë në motivimin dhe nxitjen e punonjësve për punë. Aplikimi i instrumenteve materiale të motivimit në ndërmarrjet përpunuese në qytetin e Ferizajt, sipas hulumtimit të Lekiqit paraqesin kundërshtimet për punën e bërë dhe maksimumin e dhënë nga i punësuar në organizatë. Por, sipas tij, në këto organizata ende nuk gjejnë aplikim shumë instrumente të tjera materiale të motivimit të punonjësve. Lekiqi, shqyrton rëndësinë e motivimit të punonjësve në organizatë, ku prioritet janë faktorët materialë të motivimit. Kufizimi i literaturës është se autori nuk e shqyrton ndikimin e faktorëve jo-materialë, të punonjësit, si: ndikimi i trajnimeve, edukimi i vazhdueshëm, zhvillimi i karrierës, dhe format e tjera të shpërblimeve jo-materiale. Po ashtu, autori ka kufizuar hulumtimin e tij edhe të faktorët e tjerë materialë dhe ndikimin e tyre të punonjësit, sidomos format e stimulimit që aplikon organizata, si: paga shtesë, bonusi, etj. Armstrong, M. (2009), mendon se motivimi është një arsye për të bërë diçka. Termi “motivim” mund t’u referohet ndryshimeve për qëllimet që kanë individët, mënyrat në të cilat individët zgjedhin, qëllimet e tyre dhe mënyrat me të cilat të tjerët përpiqen që t’i ndryshojnë sjelljen e tyre. Motivimi mund të përshkruhet si qëllim drejtuar sjelljes. Njerëzit janë të motivuar kur ata presin, që një kurs i veprim, ka të ngjarë të çojë në arritjen e një qëllimi dhe një shpërblimi me vlerë.

2.3.1.2 Ndikimi i motivimit jomonetar në performancën e punonjësve

Qëllimi i motivimit jo-monetar nuk është i ndryshëm nga qëllimi i motivimit monetar, por ndryshimi është në mjetet e përdorura për arritjen e këtij motivimi. Kovach, K. (1999), në hulumtimin e tij tregon se nga menaxherët kërkohet ta kuptojnë se ata kanë të bëjnë me qenie njerëzore dhe jo me makina. Prandaj, duhet t’i përdorin stimulimet e duhura për t’i arritur

rezultatet e dëshiruara. Motivimi përfshin nxitjen e njerëzve për të bërë diçka, dhe për punën e bërë mirë, menaxherët dhe bashkëpunëtorët produktivë duhet të shpërblehen. Sipas tij, menaxherët shpesh mendojnë se stimulimet monetare janë mënyra më e mirë për t'i motivuar bashkëpunëtorët. Por, në temën e tij, ai e argumenton se më shpesh motivimi jo-monetarë është më i mirë. Në motivuesit jo-monetarë hyjnë: mundësitë profesionale të zhvillimit, karriera, njohja e rezultateve në punë me një falënderim në fund të ditës ose në fund të arritjes së një rezultati, për mbështetjen shtesë, gjatë kohëve të vështira, etj. Pra, autori shqyrton rëndësinë e burimeve njerëzore në organizatë, si dhe shfrytëzimin e stimulimeve për të arritur rezultate, por nuk shqyrton pjesën e stimulimeve dhe ndikimin e tyre. Ai e shqyrton vetëm pjesën e motivimit, si atë material ashtu edhe atë jo-material, por jo edhe aplikimin, ndikimin e performancës së punonjësve në ngritjen e përgjegjësisë dhe zotësisë, si dhe të obligimeve në organizatë.

Kohn, A. (1993), në temën e shqyrtuar "Pse planet stimuluese nuk mund të funksionojnë" paraqet rolin e stimulimeve në motivimin e punonjësve, duke e argumentuar atë se stimulimet, në të vërtetë pengojnë dhe ndikojnë në uljen e motivimit ndërmjet bashkëpunëtorëve, pastaj të interesit dhe kënaqësisë në punë. Ai propozon përdorimin e një ekuilibri ndërmjet stimulimeve monetare dhe jo-monetare, për t'i kënaqur nevojat dhe interesat e ndryshme të bashkëpunëtorëve. Pra, ai parashihte këmbimin e të dy faktorëve, me qëllim të nxitjes dhe arritjes së objektivave në organizatë. Mansoor, H. (2007), në studimin e tij kishte për qëllim që t'i identifikojë se cilët janë faktorët e vërtetë të motivimit të individëve në industrinë e naftës dhe të gazit në Oman dhe renditjen e tyre sipas rëndësisë, si dhe rolin e menaxherit ose mbikëqyrësve në motivimin ose në de-motivimin e punonjësve në organizatë. Duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit, sipas tij, faktorët kryesorë që i motivojnë punonjësit janë: faktorët jo-monetar, vlerësimi i mirë i performancës, njohjet, fuqizimi dhe stili i mirë i mbikëqyrjes. Rezultatet e studimit vërtetojnë

praktikën aktuale dhe nevojën për t'i inkurajuar punonjësit në organizatë, me qëllim të përdorimit të faktorëve jo-materialë, si mjete të motivimit, për t'i mbajtur, si dhe për t'u dhënë një avantazh konkurrues punonjësve. Gjetjet tregojnë se faktorët jo-monetarë kontribuojnë mjaft shumë në de-motivimin e punonjësve në organizatë. Prandaj, menaxherët kanë mundësi, që këta faktorë t'i përdorin në mënyrë sa më të arsyeshme, pasi ata kanë ndikim motivues për një afat më të gjatë në organizatë, në krahasim me faktorët monetarë, të cilët kanë ndikim motivues me afat më të shkurtër. Përveç kësaj, rezultatet e hulumtimit tregojnë se faktorët jo-monetarë kanë rëndësi shumë më tepër për të punësuarit sesa faktorët monetarë. Ai mendon se menaxherët duhet të fokusohen, më tepër në faktorët jo-monetarë, si mjete për t'i motivuar punonjësit e tyre. Në bazë të rezultateve të publikuara tregohet qartë se 87 % e të punësuarve besojnë se burimi kryesor i motivimit dhe de-motivimit është menaxheri i tyre duke theksuar shumë qartë, se kanë qenë të de-motivuar nga menaxherët, pasi ata as nuk i kuptojnë nevojat e punonjësve të tyre. Mbikëqyrësit nuk ofrojnë qasje në informatat e organizatës/kompanisë, nuk e inkurajojnë iniciativën që duhet të merret për rrezikun. Këto rezultate theksojnë nevojën për t'i trajnuar mbikëqyrësit që të jenë menaxherë të mirë, dhe gjithashtu, që të jenë një burim kryesor i motivimit të vartësve të tyre. Rezultatet, në matjen e vlerësimit të performancës dhe rolin e saj në motivimin e punonjësve tregojnë se vlerësimi i performancës është duke kontribuar shumë për t'i de-motivuar punonjësit. Kjo është një dobësi në kompani, që ka nevojë të analizohet dhe të përmirësohet, duke u bazuar në rezultate, ku: 55% e shoh punën e vlerësimit si të padrejtë, 19% neutral dhe 26% si të drejtë. Rezultatet e hulumtimit tregojnë se: 15% e të anketuarve preferojnë motivimin me para, dhe kjo nënkuptohet si një renditje e tyre e parë; pasuar nga promovimi i punës me 14%; dhe në zhvillim profesional me 12%.

Është interesante të përmendet se edhe pse format monetare të njohjes janë të rëndësishme, megjithatë kjo nuk mund t'i përgjithësojë të gjithë individët në kompani. Shumë do të synojnë përfitime jo-monetare, si: zhvillim profesional, falënderim publik, rritje të përgjegjësisë, promovim etj. Ky studim arrin në përfundimin se ndonëse paratë janë të rëndësishme në një mjedis të tregu konkurrues, edhe faktorët jo-monetare luajnë, gjithashtu, një rol të rëndësishëm në organizatë.

Davidson, C., dhe Mazibuko, E. N. (2010), në hulumtimin e tyre në pjesëmarrjen e punëtorëve në vendin e punës, si objektivi të studimit kishin hulumtimin e faktorëve, që kontribuojnë në kënaqësinë e të punësuarve në punë në një organizatë. Burimet njerëzore, për çdo organizatë janë pasuri dhe janë pjesë e një avantazhi konkurrues, që është thelbësor për organizatën. Prandaj, pjesëmarrja aktive e punonjësve është një koncept i rëndësishëm për drejtuesit, që shpresojnë për t'i arritur objektivat në organizatat e tyre. Nga hulumtimi kuptojmë se shpërblimet monetare dhe jo-monetare nuk janë të lidhura, në mënyrë të konsiderueshme për kënaqësinë e punës dhe rritjen e performancës së punës. Edhe pse, punonjësit e konsiderojnë shpërblimin monetar si një shenjë të vlerësimit për punën e tyre të vështirë, ai nuk ndikon domosdoshmërisht në kënaqësinë e punës. Për më tepër, ata i kanë perceptuar shpërblimet jo-monetare si shumë më të rëndësishme dhe me ndikim në performancën e tyre. Të tilla si vlerësimi verbal nga mbikëqyrësi është konsideruar si motivim i mjaftueshëm për ta rritur pjesëmarrjen e punonjësve në punë. Në këtë literaturë janë shqyrtuar ndikimi i faktorëve materialë dhe jo-materialë në kënaqësinë e punonjësve në organizatë. Pastaj, ndikimin e faktorëve materialë si paga dhe bonusi, si dhe faktorët jo-materialë si format e stimulimeve që aplikon organizata, radhitja e tyre për nga rëndësia dhe analizimi i tyre. Azir, B. (2011), në hulumtimin e tij të kënaqësisë në punë, ishte fokusuar në analizimin e ndikimit të kënaqësisë në punë në organizatat e Maqedonisë. Sipas tij,

kur është fjala për menaxhimin e punonjësve, kënaqësia në punë përfaqëson një nga zonat më komplekse me të cilat sot përballen menaxherët. Shumë studime kanë treguar një ndikim jashtëzakonisht të madh në kënaqësinë e punës në motivimin e punëtorëve, ndërkohë që niveli i motivimit ka një ndikim mbi produktivitetin dhe kështu edhe në ecurinë e organizatave të biznesit. Provat e analizës në këtë studim tregojnë se nuk ka asnjë lidhje të fortë ndërmjet kënaqësisë dhe produktivitetit. Ndërsa, besnikëria e punonjësve është një nga faktorët më të rëndësishëm që menaxherët e burimeve njerëzore, në veçanti, duhet të kenë në mendje. Sipas autorit, kompensimi financiar ose material ka një ndikim të madh në kënaqësinë e përgjithshme të punonjësve për punë.

Qëllimi i studimit të Dennis, J., Moberg (1990) ishte t'i identifikojë sjelljet e vartësve dhe impaktet ose efektet, që kanë ato te mbikqyrësit. Ai arriti në një përfundim se të dyja palët, si vartësit ashtu edhe menaxherët, për çdo aktivitet të punës janë të ndërvlarur nga njëri tjetri, pasi që menaxherët ua bëjnë përshkrimin e vendeve të punës vartësve të tyre, rolin në punë dhe instruksionet e tjera të lidhura me punën. Ndërsa, vartësitë janë përgjegjës për punën e tyre të bërë në organizatë. Hasan, S.A. dhe Subhan, M. I. (2012), bazuar në të dhënat e mbledhura nga menaxheret e njësive të ndryshme, paraqesin faktorët që ndikojnë në motivimin e punonjësve. Sipas tyre, në motivimin dhe ndryshimin e sjelljes së punonjësve ndikon angazhimi dhe komunikimi. Këto ndikojnë në ngritjen e marrëdhënieve të forta dhe pozitive ndërmjet vartësve, në drejtim të ndryshimit të sjelljes në punë dhe nivelit të motivimit nga përgjegjësit. Pra, bashkëpunimi i menaxherëve me vartësit e tyre sjell ndryshime në sistemin e vlerave në një organizatë. Këto vlera duhet të jenë të dizajnuara për të hapur rrugë për vartësit dhe menaxherët, që ta tregojnë ecurinë e qëndrueshmërisë dhe sjelljes së tyre drejt arritjes së qëllimit, respektivisht objektivave të përbashkëta në organizatë. Reinke, J. S. (2003), në studimin e tij

“Leadershipi, besimi dhe pranimi i procesit të vlerësimit të performancës”, analizon ndikimin e faktorëve jo-material të të punësuarit. Në studimin e tij, ai paraqet se vlerësimi i performancës tradicionalisht ka dy qëllime kryesore, duke e konceptuar atë si zhvillimor dhe përmbledhës. Si qasje zhvillimore, performanca e punonjësve përqendrohet në identifikimin dhe mundësitë për nxitjen e të punësuarve, dhe si përmbledhës mbi aktivitetet e të punësuarve. Nga analizat tregohet se nuk kishte asnjë dallim të rëndësishëm statistikor ndërmjet mbikëqyrësve dhe punonjësve sa i përket nivelit të pranimit të sistemit të vlerësimit, të kuptuarit e sistemit të vlerësimit dhe marrja e trajnimit. Rezultatet e hulumtimit treguan se punonjësit nuk ishin të kënaqur me sistemin ekzistues të vlerësimit. Vetëm 31.4 % e të punësuarve ose mbikëqyrësve u pajtuan ose plotësisht u pajtuan se sistemi ekzistues mat në mënyrë efektive punën e tyre individuale. Ndërsa, 39.8 % nuk u pajtuan ose nuk u pajtuan fare se sistemi ekzistues mat në mënyrë efektive, punën e tyre individuale. Mbikëqyrësit kishin ndjenja edhe më të forta të pakënaqësisë në raport me punonjësit, ku mbi 55% e mbikëqyrësve ishin të pakënaqur me sistemin aktual të vlerësimit dhe vetëm 15.6% e tyre ishin të kënaqur me sistemin ekzistues. Pothuajse, gjysma e të anketuarve, 46.8% nuk u pajtuan ose plotësisht nuk u pajtuan, që tani, me sistemin e vlerësimit, i shpërblen për performancë të mirë. Vetëm 27.8% ishin pajtuar ose plotësisht ishin pajtuar se sistemi i vlerësimit i shpërblen për performancë të mirë. Në këtë kontest, 59.8 % e të punësuarve dhe mbikëqyrësve e kuptojnë sistemin aktual të vlerësimit dhe vetëm 41.3% e mbikëqyrësve ishin pajtuar se ata kishin marrë trajnime në procesin e vlerësimit. Për punonjësit, udhëheqja vetëm shërbëtor, ishte një parashikues i rëndësishëm, që përbën 30% të mospërputhjeve në nivelet e pranimit të procesit të vlerësimit. Sipas literaturës së shqyrtuar, udhëheqja dhe besimi janë të lidhura ngushtë po ashtu, edhe rezultatet e analizës së korrelacionit sugjerojnë se kjo mund të jetë e saktë.. Të gjeturat sugjerojnë se udhëheqja përcakton shfaqjen e

besimin. Po ashtu, sipas gjetjeve, kuptojmë se niveli i besimit ndërmjet të punësuarit dhe mbikëqyrësit është parashikuesi më i rëndësishëm i pranimi të sistemit të vlerësimit. Aworemi, J. R. (et., al, 2011), në studimin e tyre empirik mbi ndikimin e faktorëve motivues të punësuarve në Nigeri, paraqesin ndikimin e faktorëve materialë dhe jo-materialë në motivimin e tyre. Qëllimi i këtij hulumtimi ishte që ta tërheqë vëmendjen për rëndësinë e faktorëve të caktuara në motivimin e të punësuarve. Sipas tyre motivimi është faktor shumë i rëndësishme për një organizatë për shkak të përfitimeve që ajo ofron. Motivimi vë burimet njerëzore në veprim, përmirëson nivelin e efikasitetit të punonjësve, ndërton marrëdhënie miqësore dhe çon në arritjen e qëllimeve organizative. Ata përshkruan renditjen e faktorëve motivues sipas rëndësinë, si: kushtet e mira të punës, punët interesante, promovimi dhe rritja në organizatë, pagat e mira, siguria në punë, vlerësim të plotë i punës së bërë, besnikëria personale. Rezultatet e hulumtimit tregojnë se kushtet e mira të punës, puna interesante, sigurimi në punë, promovimet dhe paga e mirë janë faktorë kyç në performancën e tyre. Nga kjo, 89.6% e të anketuarve ishin motivuar kur bënë një punë interesante në organizatë, ndërsa, 82.9% e të anketuarve pajtohen se pagat e mira rrisin performancën e tyre. Promovimi dhe rritja në organizatë është një motivues i mirë dhe i motivon 70% të anketuarve në organizatën e hulumtuar dhe faktorët e tjerë motivues radhiten si më pak të rëndësishëm. Ky studim ka konfirmuar rëndësinë e faktorëve motivues te të punësuarit, ku nëpërmjet renditjes identifikohen edhe faktorët dhe mënyra se si dhe çka i motivon punonjësit.

Alshiqi, S. (2012), në punimin e saj paraqet hulumtimin për motivimin si një faktor në suksesin e organizatave publike të Kosovës. Motivimi është një proces i rëndësishëm dhe vendimtar në menaxhimin e burimeve njerëzore. Ai është forca lëvizëse dhe i bën njerëzit që t'i binden të tjerëve, është një proces i brendshëm që individëve iu jep energji. Stimulimet kanë rëndësi

vendimtare për biznesin, për të krijuar një ekip profesional, por edhe për t'i motivuar punonjësit, për të krijuar një marrëdhënie me shpirt biznesi, e që ka një ndikim të drejtpërdrejtë në rritjen e produktivitetit në organizatë. Por, gjëja kryesore që i shtyn shumicën e punonjësve për të punuar, për t'u ndjerë mirë në punë dhe për t'u ndjerë të kënaqur me punën që ata bëjnë është paga. Prandaj, kërkesat më të shpeshta që iu kanë drejtuar menaxherëve kanë qenë paga personale. Ajo vazhdon më tutje, duke analizuar se në organizatat publike, punonjësit paguhën më shumë sesa në organizatat private. Por, në organizatat private, si rezultat i kushteve më të mira të punës dhe të sigurisë më të madhe në punë, punonjësit motivohen më shumë për punë. Pra, edhe pse paga është më e lartë në organizatat publike, përderisa punonjësit në organizatat private paguhën më pak dhe ajo dallon mjaft nga ato publike, por inkurajimi është më i lartë te ato të parat. Rezultatet e studimit në terren tregojnë se ajo kishte identifikuar se punëtorët ishin më të motivuar në ndërmarrjet private sesa në ndërmarrjet publike. Në ndërmarrjet private kanë arsye të ndryshme të motivimit. Ata ndjeheshin më të sigurt në lidhje me punën që e bëjnë, kanë një kontratat të punës me afat të gjatë, puna që e bëjnë atyre iu përshtaten me profesionin që kanë, dhe funksionimin e biznesit të tyre e shohin për një periudhë më të gjatë kohore. Si faktorë të motivimit, autorja e merr kontratat e punës dhe sigurinë në punë, ku organizatat private punëtorët i shohin si biznese më të qëndrueshme, për një afat më të gjatë. Por, në organizatat publike, si PTK, Posta etj, janë organizata në të cilat kontratat janë të kufizuara për punonjësit që kanë grada më të larta, si ato me pozita menaxheriale, por punëtorët me grada më të ulëta se gradën 11, punonjësit kanë kontrata të përhershme në këto organizata. Organizatat publike mund të shihen nga punonjësit si biznese të kufizuara, sa i përket funksionimit të tyre si publike, pasi që ato tashmë gjenden në listën privatizimit, të përcaktuara nga Agjencioni i Privatizimit të Kosovës (AKP, 2015). Asim, M. (2013), në modelin e studimit të tij, thekson se motivimi është marrë si

një variabel e pavarur, trajnimi është marrë si ndërmjetësues i ndryshueshëm, ndërsa performanca e punës është marrë si variabël e varur. Sipas tij, në motivimin e BNJ ndikojnë drejtpërdrejt: shpërblimet dhe promovimi i punonjësve. Rezultatet tregojnë se motivimi ndikon pozitivisht në performancën e punës me ndërhyrjen e trajnimit. Trajnimi ndihmon për ta hetuar performancën e përgjithshme të të punësuarit. Përveç trajnimeve, promovimi është faktor tjetër, i cili ndikon në rritjen e motivimit dhe të performancës së punës. Për krijimin e një rezultati më të mirë, organizata duhet të investojë më shumë në burimet njerëzore, si për plotësimin e nevojave për trajnim dhe promovim, me qëllim të përmirësimit të aftësive të tyre. Procesi i trajnimit të punonjësve është plotësisht i lidhur me konkurrencën, që promovon përparësi konkurruese, duke iu referuar kontekstit të kënaqësisë në punë. Ndërsa, performanca e punës është e ndërlidhur ngushtë me motivimin material dhe jo-material. Të anketuarit sugjerojnë nevojën e ngritjes së nivelit të motivimit të punonjësve përmes: promovimit, trajnimit dhe vlerësimit të performancës së punës.

2.4 Përmbledhja e kapitulli

Në këtë kapitull kemi trajtuar përkufizimet e ndryshme, të cilat ekzistojnë lidhur me konceptin e vlerësimit të performancës së punonjësve. Gjithashtu, është trajtuar zhvillimi historik i menaxhimit të BNJ-ve, shkollat e menaxhimit, menaxhimi i vlerësimit të burimeve njerëzore, si dhe konceptet e autorëve të ndryshëm mbi motivimin e punonjësve dhe ndikimin e tij në performancën e punës.

KAPITULLI III

3. METODOLOGJIA

3.1 Metodologjia e punimit

Për ta realizuar këtë hulumtim është përdorur metoda e kërkimit parësor dhe dytësor. Të dhënat primare janë bazuar në të dhënat dhe informacionet e marra nga terreni, që janë mbledhur përmes pyetësorëve, të shpërndarë në njësi, sektorë, departamente të ndryshme të organizatave. Të dhënat dytësore janë rezultat i rishikimit të një literature të gjerë mbi rolin dhe rëndësinë e vlerësimit të performancës së punës.

Punën hulumtuese të kësaj teme mund ta ndajmë në dy pjesë punë parapërgatitore dhe analitike në zyrë, si dhe punë kërkimore në terren.

a) Puna parapërgatitore dhe analitike në zyrë ka përfshirë pjesët, si:

- përgatitja e pyetësorëve,
- shpërndarja e pyetësorëve (dërgimi i pyetësorëve përmes adresës elektronike),
- përpunimit i të dhënave,
- paraqitja dhe analizimi i gjetjeve.

b) Puna kërkimore në terren përfshin pjesët, si:

- shpërndarjen e drejtpërdrejtë të pyetësorëve,
- marrjen në kthim të pyetësorëve.

Të rikujtojmë se pyetjet kërkimore mbi të cilat ndërtohet studimi janë:

1. Cili është ndikimi i vlerësimit të performancës në zhvillimin e personelit në organizatë?
2. A ndikon vlerësimi i performancës në motivimin e punonjësve?

Ndërsa, hipotezat e studimit në këtë temë janë:

3. Aplikimi i vlerësimit të performancës së burimeve njerëzore në organizatë mundëson identifikimin e potencialeve njerëzore dhe ndihmon në avancim;
4. Vlerësimi efektiv i performancës dhe përdorimi i rezultateve në motivimin e punonjësve ndikojnë në zhvillimin dhe rritjen ekonomike të organizatës.

Burimet kryesore për testimin e hipotezave të studimit janë:

I- Burimet parësore

- a) Të mbledhura drejtpërdrejt me anë të pyetësorit në organizatat e hulumtuara;
- b) Analizimi i dokumenteve të publikuara, duke i vendosur ato në analizë me rezultatet e gjetjeve në terren.

II- Burimet dytësore

- a) Janë burime të shfrytëzuara nga literatura ekzistuese dhe studimet e ndryshme, të bëra mbi rolin dhe rëndësinë e burimeve njerëzore, të vlerësimit të performancës së punës dhe motivimit.

3.1.1 Zgjedhja e mostrës

Përzgjedhja e mostrës është bazuar në kriteret e mëposhtme:

- a) Të jetë organizatë publike,
- b) Organizata të ketë më shumë se 100 të punësuar.

Formula e shfrytëzuar për zgjedhjen e mostrës është bërë duke u mbështetur te teoria e marrjes së mostrës te Yamane (1967), e cila është paraqitur si më poshtë:

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

N - numri i elementeve të popullatës

n - numri i elementeve të zgjedhjes

e - niveli i rëndësisë

Në Postën e Kosovës janë të punësuar gjithsej 928 punonjës, ndërsa në Operatorin “Vala” janë të punësuar 947 punonjës. Pra, gjithsej 1875.

$$n = \frac{1875}{1 + 1875 \times (0.0444)^2} = 399$$

Duke u mbështetur në formulën $e = 4.44\%$, atëherë kjo vërteton 95.56% të besueshmërisë së hulumtimit dhe e arsyeton numrin e arritshmërisë së të anketuarve. Me qëllim të besueshmërisë së hulumtimit të arsyeshëm kemi zgjedhur një numër prej 399 të anketuarve, të realizuar me sukses.

3.1.2 Metoda e kërkimit në terren

Studimi parësor është mbështetur në kërkimin në terren. Është përdorur teknika e zgjedhjes së rastit, ndërsa instrumenti i përdorur për realizimin e kësaj metode është pyetësi, i shpërndarë në mënyrë të drejtpërdrejtë dhe përmes postës elektronike,¹⁷ që më pas janë analizuar përmes programit SPSS.¹⁸ Po ashtu, studimi është mbështetur edhe në dokumentet e publikuara nga institucionet dhe organizatat e hulumtuara, të cilat më pas janë analizuar me disa nga gjetjet.

Në mënyrë që analiza dhe hulumtimi të jetë më përmbajtjesor dhe më gjithëpërfshirës, në këtë punim janë përdorur metoda të ndryshme, të cilat e plotësojnë njëra tjetrën, si në vijim:

¹⁷ Ceku, Bardhyl dhe Kola, Forcim (2011), “Metodat e kërkimit”. Tiranë, f. 36-40.

¹⁸ Mathewes, B., dhe Ross, L., (2010), “Metodat e hulumtimit”. Udhëzues praktik për shkencat sociale dhe humane. Botuar në Tiranë, f. 407-422.

Metoda sasiore (kuantitative): përmes trajtimit të dhënave parësore janë përpunuar dhe në bazë të informacionit të nxjerrë kanë dalë rezultate konkrete.

Anketimi është metoda bazë e kërkimit sasior. Ajo është një nga metodat më të hershme të studimit të dukurive shoqërore dhe si e tillë përdoret në shumicën e hulumtimeve të shkencave shoqërore Sokoli, L. (2011). Metoda sasiore, paraqitet në formë numerike, që analizohet nëpërmjet përdorimit të statistikave dhe na paraqesin marrëdhëniet ndërmjet ngjarjeve Bryman, A. (2006). Ndërsa, metoda cilësore na mundëson që përmes analizës së drejtpërdrejtë, të vijmë deri te konkluzionet e duhura. Bryman, A. (2006), hulumtimi cilësor është jonumerik, të dhënat nuk mund të paraqiten në grafikë pasi ato e përshkruajnë situatën me fjalë.

Hulumtimet sasiore, krijojnë përfundime statistikore, të cilat janë të rëndësishme në studimin e një mostër përfaqësuese të popullsisë, Creswell, J.W. (2003). Hulumtimet cilësore zakonisht janë dy lloje: eksperimentale dhe përshkruese. Hulumtimet eksperimentale testojnë saktësinë e një teorie, duke përcaktuar nëse variabli i pavarur shkakton një efekt në variablin e varur. Hulumtimi përshkruar mat mostrën në një moment, në kohë, dhe thjesht përshkruan demografinë e mostrës. Edhe pse kjo nuk shihet si një ushtrim statistikisht i fuqishëm, një përshkrim i mirë i variablave ndihmon studiuesin t'i vlerësojë rezultatet statistikore në kontekstin e duhur Campbell, D.T. dhe Stanley, J.C. (1963). Metoda përshkruese na ka shërbyer për t'i përshkruar dukuritë e ndryshme, lidhur me problematikën e vlerësimit në organizatat publike të Kosovës. Ndërsa, metoda krahasuese, është përdorur, në mënyrë që të përcaktohen ngjashmëritë dhe ndryshimet, lidhur me sistemin e vlerësimit të organizatave tona, me organizatat e vendeve të tjera, në mënyrë që të nxirren ngjashmëritë por edhe divergjencat në mes tyre. Në bazë të metodës krahasuese, analiza e problemeve bëhet nga këndvështrimi kohor dhe hapësinor, duke prezantuar njohuri dhe përvoja nga autorët e ndryshëm dhe raste studimore në organizatat kosovare dhe më gjerë.

Metodat matematikore-statistikore na mundësuan ta bëjmë grumbullimin, seleksionimin dhe analizimin e të dhënave, të cilat më pas i shfrytëzojmë si informacione bazë, ku prej tyre nxirren konkluzionet dhe jepen rekomandimet. Ndërsa, metoda e shqyrtimit dhe analizës së literaturës shkencore është shfrytëzuar në fushën e trajtimit të problemeve të ndryshme, të vlerësimit të performancës, në formë të librave të botuara, artikujve, monografive, në revistat prestigjioze të fushës, etj.

Pjesëmarrësit në anketë janë nga departamentet e ndryshme dhe vijnë nga nivelet e ndryshme menaxheriale në organizatat nën vërtetim. Të dhënat e mbledhura dhe pyetësorët janë konfidencialë. Këto hulumtime janë studime të ndërlidhura me një çështje, që është mjaft aktuale dhe si studim kërkimor ndihmon në avancimin e vlerësimit të performancës në përgjithësi.

3.2 Mbledhja e të dhënave përgjatë hulumtimit

Mbledhja e të dhënave në terren siç u cek më lart është bërë përmes pyetësorëve, që janë shpërndarë në dy forma, përmes;

- internetit (adresës zyrtare elektronike), si dhe
- në mënyrë të drejtpërdrejtë.

Të dhënat e mbledhura në hulumtim i përkasin periudhës 2012-2013. Këto të dhëna janë mbledhur përmes pyetësorit të përbërë nga 46 pyetje. Të dhënat e mbledhura janë hedhur në programin SPSS, të cilat më pas janë koduar, në mënyrë që të kualifikohet natyra cilësore e pyetjeve. Nivelet e përgjigjeve i referohen Shkallës së Likert si: pajtohem plotësisht, nganjëherë pajtohem, nuk pajtohem, plotësisht nuk pajtohem, dhe nuk e di. Pyetësorët janë anonim dhe janë plotësuar nga çdo individ, në mënyrë të pavarur. Kthimi i tyre është bërë në mënyrë të printuar

ose përmes postës elektronike. Përgjatë hulumtimit, në të dy subjektet e tij janë shpërndarë pyetësorët, nga të cilët janë marrë 399 pyetësorë, në kthim.

3.2.1 Analizimi i gjetjeve në terren

Të dhënat e mbledhura përmes pyetësorit të përmendur më lartë, janë hedhur në programin SPSS në bazë të kodimit përkatës.

Analizimi i gjetjeve në terren është bërë përmes disa fazave të analizës.

Faza e parë e analizës: përfshin analizën përshkruese statistikore dhe jep një pamje të përgjithshme të gjetjeve në terren. Në këtë pjesë, është bërë përshkrimi i gjetjeve në përqindje. Përmes saj është bërë identifikimi i ndikimit të vlerësimit të performancës të punonjësit e organizatave të hulumtuara. Po ashtu, është bërë identifikimi i variablave me rëndësi, të cilat shpjegojnë variablën e varur që në këtë rast është “*performanca*”.

Faza e dytë e analizës: përfshin analizën përmes tabelave të kryqëzuara (crosstabulation). Përmes kësaj analize shohim mundësitë dhe ndërlidhjen ndërmjet variablës së varur, e cila në këtë rast është ‘*Performanca*’ dhe ndikimit të variablave të varura në të, si: ngritjen e përgjegjësisë, ngritjen e motivimit, zhvillimin e personelit, shpërblimin jo-material, shpërblimin material, avancimin sipas eksperiencës, zhvillimin e personelit në të ardhurat e organizatës.

Faza e tretë e analizës paraqet gjetjet empirike: përmes kësaj analize shohim rezultatet mbi analizën e variablës së varur dhe të variablave të pavarura, nëse testet statistikore, përmes programit SPSS, tregojnë se të gjitha variablat e pavarura janë ose nuk janë statistikisht kuptimplota. Këto konstatime janë ose nuk janë në përputhje me të gjeturat nga autorët e ndryshëm, të shqyrtuar në pjesën e kuadrit teorik të hulumtimit.

3.2.2 Shqyrtimi i variablave kyç në strukturën e modelit

Përcaktimi i variablave kyçe na mundëson edhe përkufizimin e strukturës dhe modelit, përmes të cilave testojmë performancën e punës dhe motivimin.

$$Y = L + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + B_6X_6 + B_7X_7 + \mu\alpha$$

Y= Performanca variabël e varur.

X= Variablat e pavarura, që kanë filluar nga X_1 dhe mund të shihen si më poshtë dhe përfaqësojnë:

X_1 - Trajnimet në vazhdimësi,

X_2 - Ngritjen e përgjegjësisë,

X_3 - Ngritjen e motivimit,

X_4 - Zhvillimin e personelit,

X_5 - Shpërblimin jo-material,

X_6 - Shpërblimin material,

X_7 - Avancimin sipas eksperiencës,

X_8 - Avancimin sipas arsimimit,

X_9 - Zhvillimin e personelit në të ardhurat e organizatës,

X_{10} - Ndikimi i të ardhurave,

e = Gabimi standard.

3.3 Organizatat e përzgjedhura në hulumtim

Në studim, organizatat që janë përzgjedhur për hulumtim janë:

1. Posta e Kosovës Sh.A.¹⁹

2. Telefonia mobile “Vala”, që vepron në kuadër të Postë Telekomit të Kosovës, (PTK Sh.A).²⁰

¹⁹ Posta e Kosoves, <http://www.postakosoves.com/>.

Mostra e zgjedhur për hulumtim është 1000 të punësuar në Postën e Kosovës dhe në Operatorin “Vala” (PTK ShA). Në kthim janë marrë 399 pyetësorë.

Pjesëmarrësit në anketë janë:

- Nga të gjitha zyrat rajonale të Kosovës;
- Nga departamentet e ndryshme;
- Nga pozita në nivele të ndryshme të organizatës;
- Anonim.

3.4. Pikëpamjet etike të punës në terren

Pikëpamjet etike të punës në terren ndikojnë në realizimin me sukses të procesit të hulumtimit. Të anketuarit, të cilët kanë marrë pjesë në hulumtim janë njoftuar për arsyen e hulumtimit. Ata, në formë të shkruar, që në fillim të pyetësorit, janë njoftuar mbi qëllimin e pyetësorit, që është gjetja dhe identifikimi i ndikimit të performancës dhe faktorëve të motivimit të punonjësit. Të gjitha informatat e ofruara në pyetësor trajtohen si anonime, në mënyrë etike dhe me konfidencialitet të lartë. Prandaj, qëllimi përfundimtar i këtij hulumtimi është që të sigurohet se hulumtimi i përmbahet parimeve të domosdoshme etike.

3.5 Përmbledhje e kapitullit

Në këtë kapitull kemi shpjeguar rolin dhe rëndësinë e të dhënave parësore dhe dytësore, duke ri-paraqitur pyetjet hulumtuese dhe hipotezat. Është paraqitur metodologjia e punimit, zgjedhja e mostrës, metodat e kërkimit në terren. Gjithashtu, në këtë kapitull u shpjeguan mënyrat e mbledhjes së të dhënave, analiza e gjetjeve në terren dhe shqyrtimi i variablave kyçe në

²⁰ Operatori Vala, PTK Sh.a, http://www.kosovotelecom.com/ptk/_internet2gb.php.

strukturën e modelit. Në pjesën e fundit të kapitullit janë shpjeguar organizatat e përzgjedhura në hulumtim, si dhe pikëpamjet etike të punës në terren.

Ndërkohë, kapitulli vijues konsiston në analizën e të dhënave empirike dhe vërtetimin e hipotezave të studimit.

KAPITULLI IV

4. PARAQITJA E GJETJEVE

Për ta realizuar këtë hulumtim është përdorur kërkimi primar dhe sekondar. Të dhënat janë mbledhur përmes pyetësorëve, të realizuar në Organizatën Posta e Kosovës, si dhe në Operatorin Publik “Vala” (PTK Sh.A).

Pyetësorët respektojnë anonimitetin e të anketuarve. Pyetësorët janë plotësuar nga të punësuarit në njësi dhe departamente të ndryshme të organizatës. Rezultatet e hulumtimit ofrojnë njohuri të qëndrueshme për ndikimin e vlerësimit të performancës, si dhe për ndikimin e motivimit të punonjësve në organizatat e hulumtuara. Këto janë hulumtime, që janë të ndërlidhura me një çështje, që është mjaft aktuale dhe si një studim kërkimor ndihmon në avancimin dhe ristrukturimin e vlerësimit të performancës së BNJ në organizatë.

4.1 Rezultatet përshkruese të hulumtimit në organizatën Posta e Kosovës

Në këtë pjesë janë paraqitur rezultatet e hulumtimit, që janë përshkruar sipas mënyrës se si janë përgjigjur të anketuarit. Qëllimi ka qenë paraqitja e gjetjeve të terrenit, në mënyrë që në të ardhmen ato të mund të krahasohen dhe të analizohen me të dhënat dhe hulumtimet e reja.

4.1.1 Vështrim i rezultateve të hulumtimit

Pas përfundimit të mbledhjes së gjetjeve në terren është bërë vështrimi i të dhënave të mbledhura në organizatën Posta e Kosovës. Është hulumtuar organizata publike, Posta e Kosovës,²¹ ku nga 500 pyetësorët e shpërndarë në organizatë, në mënyrë elektronike dhe të drejtpërdrejt, janë marrë në kthim gjithsej 200 pyetësorë. Pra, madhësia totale e mostrës së hulumtimit është 200 anëtarë

²¹ Në periudhën e hulumtimit organizata kishte 936 punëtorë. Të dhënat e bazuara nga njoftimi i Departamentit të Burimeve Njerëzore, të bëra në tetor të vitit 2012.

të stafit të PK (mashkull = 55 dhe femër = 45). Rezultatet e pyetësorit fillimisht u koduan dhe më pas u hodhën dhe u përpunuan në programin statistikor SPSS versioni 2.0.

Në pyetësorin e hulumtimit kanë qenë të përfshira gjithsej 46 pyetje, me pesë mundësi përgjigjeje. Hulumtimi në teren është bërë përmes pyetësorëve të përgatitur sipas metodës së hulumtimit, të njohur si Shkalla e Likert, ku deklarimi i të anketuarve ka qenë në pesë nivele ose mundësi të shprehjes së mendimit si: nuk e di, plotësisht nuk pajtohem, nuk pajtohem, nganjëherë pajtohem dhe plotësisht pajtohem.

Gjeneralitet

Në organizatën Postën e Kosovës janë të punësuar 988 punëtor, nga të cilët 77% (ose 761 punonjës), janë të gjinisë mashkullore dhe 23% (ose 227 punonjës) e tyre janë të gjinisë femërore. Numri i punëtorëve me përgatitje superiore është 24% (ose 245); numri i punëtorëve me përgatitje të mesme shkollore është 70% (ose 689), si dhe numri i punëtorëve me përgatitje të ulët shkollore është 6% (Raporti vjetor, 2015). Gjetjet tregojnë se nga numri i përgjithshëm i të anketuarve: 73% (ose 146) e tyre kanë qenë me përgatitje superiore; si dhe me shkollë të mesme kanë qenë 27 % e të anketuarve (ose 54 punonjës). Pjesëmarrës në anketë kanë qenë të dy gjinive. Nga numri i përgjithshëm i pjesëmarrësve në anketë: 55% e tyre kanë qenë të gjinisë mashkullore dhe 45 % e të anketuarve kanë qenë të gjinisë femërore.

Në anketë kanë marrë pjesë punonjës të moshave të ndryshme, ku në bazë të të dhënave të mbledhura në terren nga numri i përgjithshëm i të anketuarve: 11% (ose 23 punonjës) e të anketuarve kanë qenë të moshës 18-25 vjeç; numri i pjesëmarrësve nga mosha 26-35 vjeç kanë qenë 90 punonjës, ose 45% e të anketuarve; numri i pjesëmarrësve nga mosha 36-45 vjeç kanë qenë 64 punonjës, ose 32% e të anketuarve; ndërsa, mbi moshën 46 vjeçare, numri i pjesëmarrësve kanë qenë 23 punonjës ose shprehur në përqindje, 12% e të anketuarve.

Analizimi i gjetjeve në terren tregojnë se nga numri i përgjithshëm i të anketuarve: 15% e tyre janë menaxher, nga të cilët 5% janë të moshës 26-35 vjeçare, 8% janë të moshës 36-45 vjeçare dhe 2% janë të moshës mbi 46 vjeçare. Ndërsa, nga numri i përgjithshëm i të anketuarve: 29% e tyre janë koordinator, nga të cilët 3% janë të moshës 18-25 vjeçare; 12% janë të moshës 26-35 vjeçare; 10% janë të moshës 36-45 vjeçare dhe 4% të moshës mbi 46 vjeçare. Përderisa, nga numri i përgjithshëm i të anketuarve: 56% e tyre janë në pozitën e punëtorit: 9% e të anketuarve janë të moshës 18-25 vjeçare; 28% janë të moshës 26-35 vjeçare; 14% e të anketuarve janë të moshës 36-45 vjeçare; dhe vetëm 5% e të anketuarve të moshës mbi 46 vjeçare. Gjetjet tregojnë se mosha e të anketuarve në pozitat si menaxher dhe koordinator është e mesme dhe premtuese për kontributin, që ata mund ta japin për të ardhmen e organizatës dhe për veten e tyre.

Përshkrimi statistikor dhe analizimi i gjetjeve në terren.

1. *“Vlerësimi formal i performancës së punës”.*

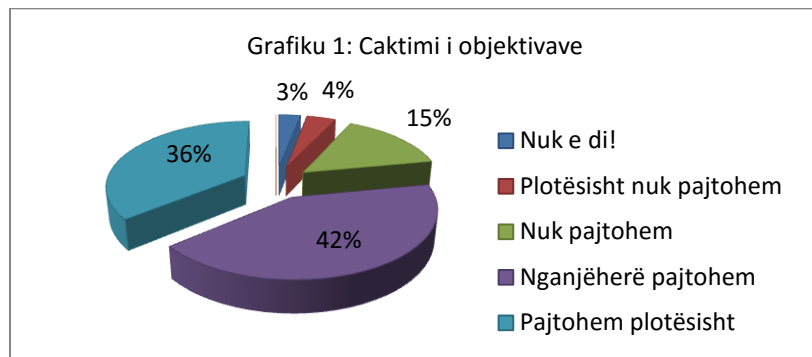
Ky proces është i mundur vetëm nëse punonjësit i kanë format e vlerësimit të tyre. Gjetjet në terren tregojnë se në organizatën Posta e Kosovës: 74% e të anketuarve pajtohen plotësisht ose nganjëherë pajtohen, që marrin një kopje të vlerësimit të performancës së tyre; 22% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim. Rezultatet e hulumtimit tregojnë se shumica e të anketuarve rregullisht marrin një kopje të vlerësimit.

Me qëllim të shikimit se si shihet ajo nga këndvështrimi i të punësuarve, është bërë një analizë në mes të punësuarve sipas pozitave në organizatë dhe pyetjes hulumtuese. Nga numri i përgjithshëm i të anketuarve: 15% e tyre janë menaxherë, nga të cilët 67% janë përgjigjur pozitivisht; 29% nga numri i përgjithshëm janë në pozitën e koordinators, nga të cilët 72% janë përgjigjur pozitivisht; ndërsa, nga numri i përgjithshëm i të anketuarve, 56% janë punëtorë, nga

të cilët 75% janë përgjigjur se marrin rregullisht një kopje të vlerësimit formal të performancës së tyre. Nga kjo analizë kuptojmë se pa dallim pozite dhe niveli në organizatë, pjesa më e madhe e të punësuarve marrin një kopje të vlerësimit. Por, nga menaxhimi duhet të kërkohet të punohët më shumë me nivelet më të ulëta organizative, pasi te ajo pjesë e punëtorëve ka një numër më të madh të tyre të cilët nuk e kuptojnë, nuk janë njoftuar, ose nuk kanë njohuri për rolin dhe rendësinë e posedimit të kopjes së vlerësimit.

Përcaktimi i objektivave. Paraprakisht, përcaktohen objektivat e punëtorëve, që duhet të jenë në pajtim me interesin e sektorit ose departamentit. Ato duhet të jenë të akorduara ndërmjet punëtorëve dhe menaxherit. Përmes vlerësimit të performancës së punës, synohet që së pari të shihet se si dhe sa punonjësit i kanë realizuar detyrat e tyre. Duke i krahasuar ato me standardet e përcaktuara dhe të dakorduara më parë ndërmjet menaxherit dhe punëtorit për periudhën e caktuar të vlerësimit, rezultatet e gjetjeve në terren, tregojnë se në organizatën Posta e Kosovës: 78% e pjesëmarrësve në anketë pajtohen plotësisht, se objektivat janë caktuar në dakordim me menaxherin; 19% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim. Rezultatet e hulumtimit tregojnë se pjesa më e madhe e të anketuarve i përcaktojnë objektivat në dakordim me menaxherin, por duke i krahasuar gjetjet me pyetjen e njëjtë në Operatorin “Vala”, rezulton se në Postën e Kosovës, rezultatet e gjetjeve janë më pak pozitive për sa i përket përcaktimin të objektivave në dakordim me menaxherin. Pasi, në Vala, pjesa më e madhe e të anketuarve janë deklaruar se objektivat i kanë caktuar në dakordim me menaxherin, përderisa kjo përqindje është me e vogël te punonjësit e organizatës PK. Prandaj, menaxherët duhet t’i ndihmojë punonjësit për të sqaruar kuptimin e objektivave dhe arsyen e caktimit të tyre. Hulumtimi në fjalë janë në përputhje me të gjeturat nga Armstrong (2006), sipas së cilit, për objektivat, duhet të kemi një marrëveshje dhe kjo duhet të arrihet përmes dialogut të hapur në mes të menaxherit dhe

individëve. Kjo duhet të shihet si një partneritet në të cilin përgjegjësia është e përbashkët dhe pritshmërinë reciproke janë të përcaktuara.

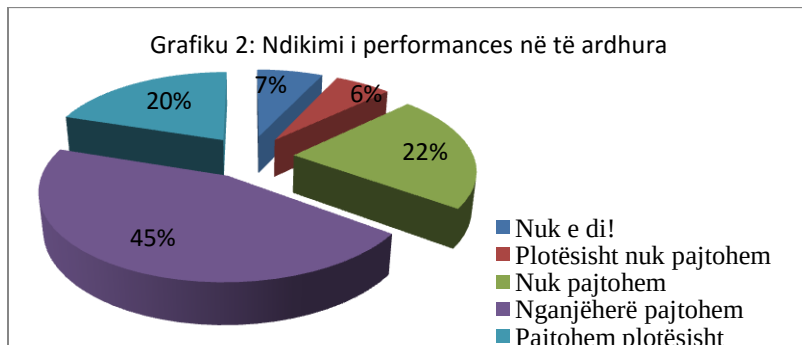


Burimi; autori 2014.

2. “Ndikimi i performancës në të ardhura, në trajnimin dhe avancimin e punonjësve”

Shikuar nga aspekti kohor, paraja luan rol primar në organizimin e shoqërisë njerëzore. Për shkak të rolit të saj, ajo paraqet një faktor të rëndësishëm në nxitjen e punonjësve për punë. Por si ndikon ajo te punonjësit në organizatën e hulumtuar? Sipas të dhënave statistikore në organizatën Posta e Kosovës: 65% e të anketuarve pajtohen, me faktin se të ardhurat pasqyrojnë performancën e tyre në organizatë; 28% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim. Gjetjet në terren tregojnë se pjesa më e madhe e të anketuarve pajtohen se me përmirësimin e performancës në organizatë rriten edhe të ardhurat e tyre. Duke analizuar moshën dhe ndikimin e të ardhurave, pasqyrojnë apo jo performancën e tyre në organizatë, kuptojmë se nga numri i përgjithshëm i të anketuarve: 12% janë të moshës 18-25 vjeçare dhe vetëm 50% nga këta kanë mendim pozitiv se të ardhurat pasqyrojnë performancën e tyre; 45% janë të moshës 26-35 vjeçare dhe 67% e tyre kanë mendim pozitiv se të ardhurat pasqyrojnë performancën e tyre; 32% e tyre janë të moshës 36-45 vjeçare, ku 62% e tyre kanë mendim pozitiv se të ardhurat pasqyrojnë performancën e tyre; dhe 11% nga numri i përgjithshëm i të anketuarve janë të

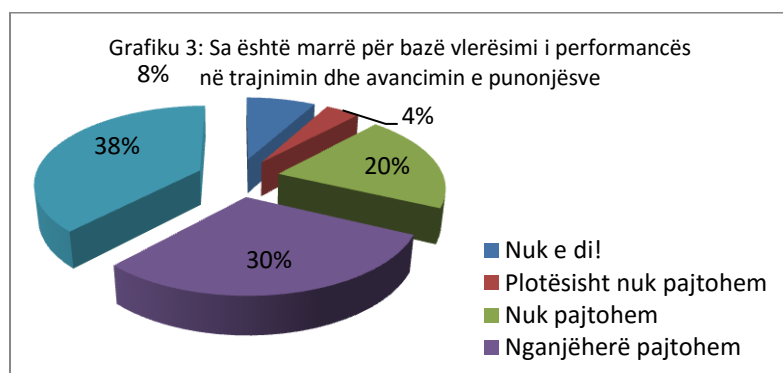
moshës mbi 46 vjeçare, nga të cilët 82% e tyre kanë mendim pozitiv. Nga kjo analizë kuptojmë se në raport me të tjerët, të anketuarit e moshës 18-25 vjeçare janë më pak të kënaqur me të ardhurat dhe performancën e tyre, ata mendojnë se ato nuk e paraqesin performancën e tyre në organizatë. Por, për dallim nga të tjerët, punonjësit e moshës më të vjetër, mendojnë se të ardhurat e tyre pasqyrojnë performancën e tyre në organizatë.



Burimi; Autori 2014.

Vlerësimi i punonjësve bëhet për qëllime dhe interesa të ndryshme. Por, ato bëhen edhe për ta identifikuar nevojën e trajnimeve, si dhe për t'i identifikuar kuadrot me kërkesë të avancimit të punonjësve me performancë pozitive. Nga gjetjet në terren kuptojmë se: 68% e të anketuarve pajtohen, se është marrë për bazë vlerësimi i performancës në trajnimin dhe avancimin e punonjësve; 24% nuk janë dakord me këtë pohim. Rezultatet tregojnë se pjesa më e madhe e të anketuarve mendojnë se gjatë procesit të avancimit edhe të trajnimit është marrë për bazë vlerësimi i performancës. Madje, ky rezultat është më i lartë se te të anketuarit në Operatorin “Vala”. Ajo që është më shqetësuese është se 8% e të anketuarve nuk dinë, nëse është marrë për bazë vlerësimi i performancës. Por, çfarë mendojnë për vlerësimin të të punësuarit sipas gjinive, sa është marrë për bazë vlerësimi i performancës në trajnimin dhe avancimin e tyre? Nga numri i përgjithshëm i të anketuarve: 56% janë të gjinisë mashkullore, 70% e tyre kanë mendim pozitiv për ndikimin e vlerësimit të performancës dhe 23% e tyre mendojnë se nuk është marrë për bazë

vlerësimi i performancës. Nga numri i përgjithshëm: 44% janë të gjinisë femërore, 66% e tyre mendojnë se është marrë për bazë vlerësimi i performancës dhe 29% e tyre mendojnë se nuk është marrë për bazë vlerësimi i performancës. Ndërsa pjesa tjetër në të dyja rastet janë neutral, ky neutralitet në përqindje është më i lartë te punonjësit e gjinisë femërore.

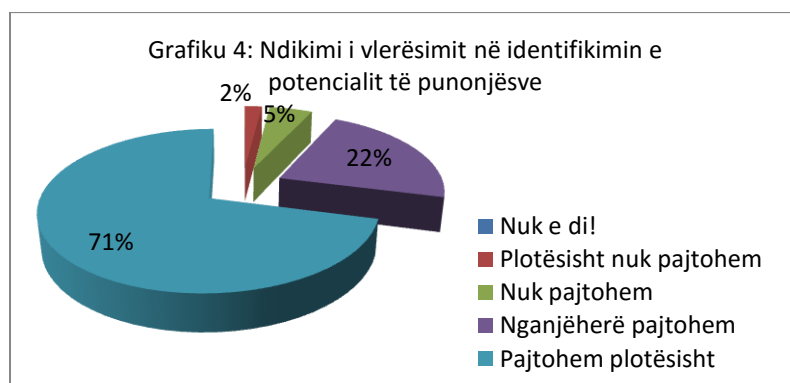


Burimi; Autori 2014.

3. “Ndikimi i vlerësimit në identifikimin e potencialit dhe ngritjen profesional të punonjësve”.

Vlerësimi i performancës së punës ka disa qëllime, ndër të cilat bën pjesë edhe identifikimi i potencialit të punonjësve. Bazuar në rezultatet e gjetjeve në organizatën e hulumtuar kuptojmë se: 93% e të anketuarve pajtohen plotësisht ose nganjëherë pajtohen, se vlerësimi i stafit bëhet në mënyrë të rregullt dhe identifikon potencialin e punonjësve; ndërsa 7% e të anketuarve nuk pajtohen me faktin. Duke i analizuar rezultatet e ndikimit të performancës në identifikimin e potencialit të punonjësve dhe asaj se sa është marrë për bazë vlerësimi i performancës në trajnimin dhe avancimin e punonjësve, kuptojmë se ka një dallim ndërmjet përqindjeve, kjo është si rezultat i asaj se punonjësit janë më pak të kënaqur. Ata mendojnë se nuk është marrë shumë për bazë vlerësimi i performancës në trajnimin dhe avancimin e punonjësve, edhe pse performanca e punonjësve ndikon në potencialin e punonjësve.

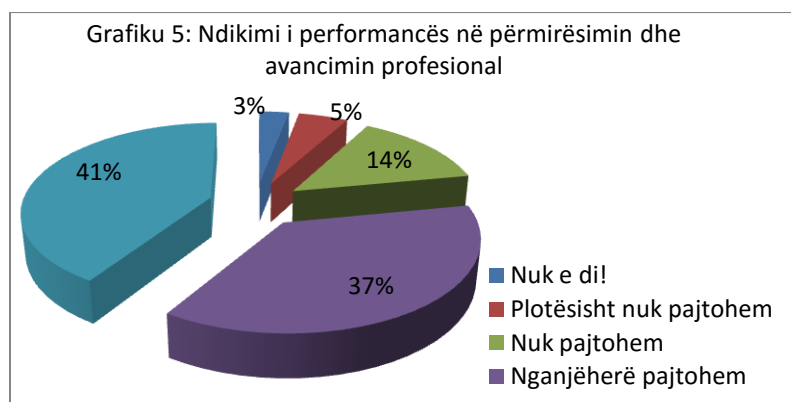
Por si kuptohet ndikimi i vlerësimit të performancës, nga të anketuarit me përgatitje të ndryshme në organizatë? Nga analizimi i të dhënave në mes të nivelit të edukimit dhe pyetjes, kuptojmë se nga numri i përgjithshëm i të anketuarve: gjashtë nga ata janë me Doktoratë dhe që të gjithë kanë mendim pozitiv për ndikimin e vlerësimit në identifikimin e potencialit të punonjësve. Nga numri i përgjithshëm 70% të anketuar janë me Master dhe Bachelor: 96% e tyre kanë mendim pozitiv për ndikimin e vlerësimit në identifikimin e potencialit të punonjësve dhe gjashtë nga ata nuk pajtohen. Janë 30% të anketuar me edukim të mesëm, nga të cilët 23% kanë mendim pozitiv për ndikimin e performancës, nga të cilët gjashtë janë neutral, ky neutralitet në përqindje është më i lartë se punonjësit me edukim të mesëm në raport me të anketuarit e niveleve të tjera të edukimit.



Burimi; Autori 2014.

Përmes vlerësimit të performancës mund të identifikohen përparësitë dhe të metat e punonjësve, pavarësisht pozitës dhe nivelit në organizatë. Përmes saj identifikohet se sa mirë ose keq, ata janë duke e bërë punën e tyre, sa janë përmbushur qëllimet e parapara, sa janë klientët, konsumatorët të kënaqur me punën e punonjësve, etj. Duke u bazuar në rezultatet e anketës, kuptojmë se: 78% e të anketuarve pajtohen, se vlerësimi i performancës ndihmon në përmirësimin dhe avancimin profesional të stafit; 19% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim. Por, duke i krahasuar gjetjet, se sa është marrë për bazë vlerësimi i performancës në trajnimin dhe avancimin e

punonjësve, si dhe vlerësimi i stafit në organizatë është bërë apo jo në mënyrë të rregullt, si dhe përmes saj, sa është identifikuar potenciali i punonjësve, kuptojmë se punonjësit janë shprehur shumë më pozitivisht për rastin e parë. Prandaj, mbetet te menaxhimi i burimeve njerëzore të merren më shumë me vlerësimin e rezultateve të performancës të ndihmojnë në përmirësimin dhe avancimin e stafit, i cili edhe më shumë duhet të bazohet në vlerësimin e performancës së punës. Hulumtimi në fjalë është në përputhje me të gjeturat nga Singh, S. (et. al, 2011), sipas së cilit, vlerësimi i performancës është konsiderohet si mjeti i rëndësishëm dhe i domosdoshëm për një organizatë, ajo është një analizuese e sukseseve dhe dështimeve të punonjësve. Kjo ndihmon në përcaktimin e nevojave për trajnim për të punësuarit në organizatë. Duke identifikuar, i vënë në dijeni se çfarë janë përparësitë, dobësitë dhe përmirësimet, që ai/ ajo duhet të bëjë.

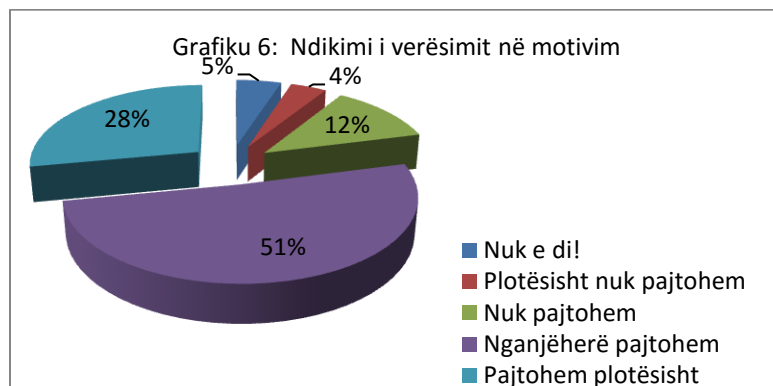


Burimi; Autori 2014.

4. “Vlerësimi ndikon në ngritjen e motivimit, përgjegjësi dhe obligimeve të punonjësve”.

Rezultatet e hulumtimit tregojnë se: 80% e të anketuarve pajtohen me faktin, se vlerësimi ndikon në ngritjen e motivimit, përgjegjësi dhe obligimeve të punonjësve; 16% nuk janë dakord me këtë pohim. Shikuar nga aspekti i rezultateve e kuptojmë se kemi një mospajtim të madh në përqindje ndërmjet të anketuarve, që kanë mendim pozitiv, për ndikimin e vlerësimit në ngritjen e motivimit, përgjegjësi dhe obligimeve të punonjësve dhe të tjerëve. Ky dallim është

si rezultat se një pjesë e punonjësve e kanë kuptuar rolin e vlerësimit, përderisa pjesa tjetër nuk janë të njoftuar mjaftueshëm nga mbikëqyrësi, ose nuk e kanë shikuar me përkushtim formularin e vlerësimit të performancës. Analizimi i gjetjeve për vlerësimin e performancës ndihmon ose jo në përmirësimin dhe avancimin profesional të stafit dhe të asaj se sa vlerësimi ndikon në ngritjen e motivimit, rezulton se punonjësit kanë mendime më pozitive për ndikimin e vlerësimit në ngritjen e motivimit për punë.

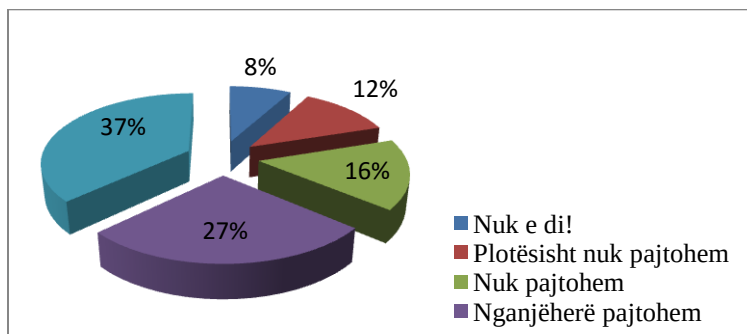


Burimi; Autori 2014.

5. “Sa ofron organizata mundësi për zhvillimin e karrierës”.

Duke u bazuar në përgjigjen e të anketuarve kuptojmë se: 64% e të anketuarve pajtohen, se përmes vlerësimit të performancës identifikohen trajnimet dhe zhvillimi profesional i stafit; 28% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim. Rezultatet e hulumtimit në organizatën Posta e Kosovës tregojnë se vlerësimi i performancës ka ndikim pozitiv në identifikimin e trajnimeve dhe zhvillimit profesional të stafit. Madje, ky vlerësim është shumë më i lartë në raport me të anketuarit në Operatorin “Vala” në të cilin ka një përqindje shumë më të ulët për pyetjen. Por, ajo që është për t’u shqetësuar është se një përqindje mjaft e lartë e të anketuarve është deklaruar si neutral, për rolin dhe ndikimin e performancës në zhvillimin profesional. Për çka, menaxhimi i organizatës me këtë pjesë të punonjësve duhet të punojë më shumë në informimin dhe motivimin

jomaterial të tyre. Duke analizuar të anketuarit sipas moshës, si mendojnë ata për ndikimin e vlerësimit në identifikimin e trajnimeve dhe në zhvillimin profesional të stafit, kuptojmë se nga numri i përgjithshëm i të anketuarve: 57% janë të moshës 18-35 vjeçare, 70% nga këta kanë mendim pozitiv për ndikimin e vlerësimit në identifikimin e trajnimeve dhe 26% e tyre kanë mendim negativ, 4% janë neutral; 43% e të anketuarve janë të moshës 36-46 vjeçare, 58% e tyre kanë mendim pozitiv për ndikimin e vlerësimit në zhvillimin profesional të stafit, 30% kanë mendim negativ dhe 12% janë neutral. Analizat tregojnë se punonjësit e moshës më të vjetër edhe pse janë në numër më të pakët se ata të moshës më të re, kanë një përqindje mjaftë të lartë të neutralitetit, për sa i përket ndikimit të vlerësimit në zhvillimin profesional të stafit. Prandaj, menaxhimi duhet të marrë masa në motivimin e punonjësve të kësaj moshe, por me prioritet duhet të trajtohet mosha më e re. Por, ajo që është më shqetësuese është se 8% e të anketuarve nuk dinë, nëse është marrë për bazë vlerësimi i performancës.



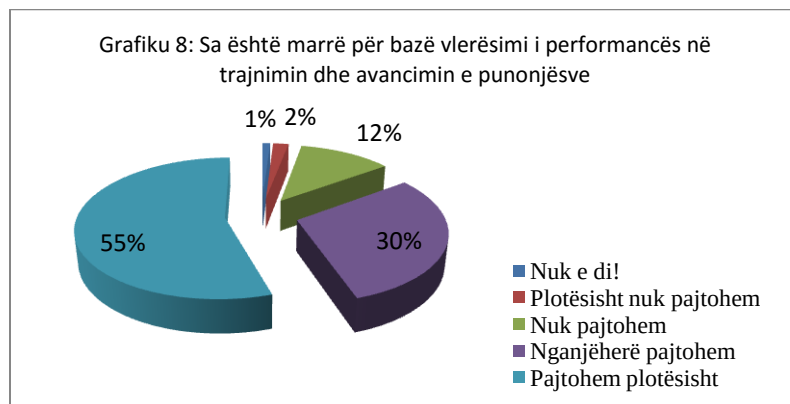
Burimi; Autori 2014.

Me qëllim të rritjes së efikasitetit, organizatat duhet të ofrojnë mundësi të zhvillimit dhe të avancimit të punonjësve në organizatë. Prandaj, në fokus të hulumtimit kanë qenë edhe fakti sa ofron organizata mundësi për avancimin dhe zhvillimin e karrierës së punonjësve në organizatat e hulumtuara. Rezultatet e hulumtimit tregojnë se në Postën e Kosovës: 85% e të anketuarve

pajtohen, se organizata ofron mundësi për avancimin dhe zhvillimin e karrierës; 14% e tyre nuk janë dakord me këtë pohim.

Por cili është mendimi i të anketuarit sipas gjinive, për mundësi e avancimin dhe zhvillimit të karrierës në organizatë?

Duke i krahasuar gjetjet sipas gjinisë së të anketuarve dhe pyetjes kërkimore kuptojmë se: 89% e të anketuarve të gjinisë femërore mendojnë se organizata ofron mundësi të mirë për avancimin dhe zhvillimin e karrierës, përderisa 81% e të anketuarve të gjinisë mashkullore mendojnë se organizata ofron mundësi për avancimin dhe zhvillimin e karrierës.²² Bazuar në rezultate, kuptojmë se të anketuarit e të dy gjinive, në një përqindje mjaft të lartë kanë mendim pozitiv, për atë se organizata ofron mundësi për avancimin dhe zhvillimin e karrierës. Por, janë punonjësit e gjinisë femërore ato të cilat kanë mendim më pozitive për ndikimin dhe mundësit të cilat i ofron organizata në zhvillimin e karrierës.



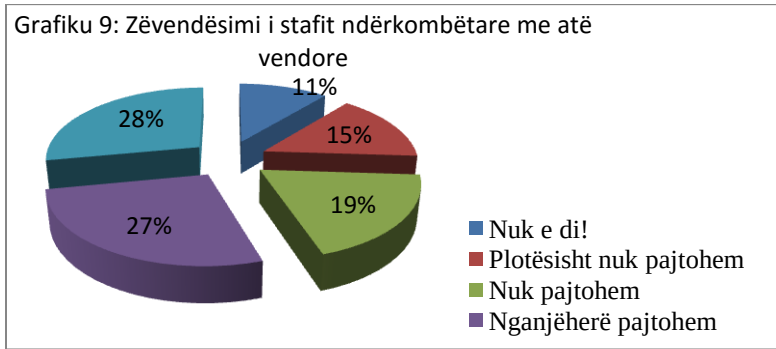
Burimi; Autori 2014.

Investimit në stafin vendor kanë ndikuar apo jo në zëvendësimi i stafit ndërkombëtar duke ulur koston organizative? Me qëllim të identifikimit të ndikimit të saj është parashtruar edhe pyetja se zëvendësimi i stafit ndërkombëtar me atë vendor, a është bërë si rezultat i investimeve në

²² Të dhënat statistikore gjenden duke kryqëzuar gjetjet në mes të gjinisë dhe sa organizata ofron mundësi për avancimin dhe zhvillimin e karrierës.

përgatitje, trajnim, dhe edukimin të stafit vendor, gjetjet tregojnë se: 55% e të anketuarve pajtohen me faktin, që si rezultat i investimeve në përgatitje, trajnim dhe edukim të stafit vendor është bërë zëvendësimi i stafit ndërkombëtar me atë vendor; 34% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim. Pra, pjesa dërmuese e të anketuarve në Postën e Kosovës mendojnë se zëvendësimi i stafit ndërkombëtar me atë vendor është bërë si rezultat i investimeve në përgatitje, trajnim dhe edukim të stafit vendor. Duke i analizuar gjetjet në organizatën Posta e Kosovës me të dhënat e të anketuarve në “Vala” e kuptojmë se të Operatori “Vala” zëvendësimin e stafit ndërkombëtar me atë vendor perceptohet më ndryshe, pasi që ata mendojnë se stafi ndërkombëtar ka ikur në radhë të parë si rezultat pagave mjaft të larta në raport me ato të punëtorëve vendorë. Duke i krahasuar deklaratimet e të anketuarve në bazë të pozitave dhe pyetjes hulumtuese, kuptojmë se nga numri i përgjithshëm i të anketuarve: 15% janë me menaxherë, 87% nga ata mendojnë se zëvendësimi i stafit ndërkombëtare me atë vendore është bërë si rezultat i investimeve në edukimin e stafit vendor; 29% nga të anketuarit janë koordinator, 52% nga ata kanë mendim pozitiv për ndikimin e edukimit në zëvendësimin e stafit ndërkombëtare, 31% nuk pajtohen dhe 17% janë neutral; 56% nga të anketuarit janë punëtorë, 50% nga ata kanë mendim pozitiv për ndikimin e edukimit në zëvendësimin e stafit ndërkombëtare, 41% nuk pajtohen dhe 9% janë neutral.²³ Analizat tregojnë se punonjësit me pozita më të ulëta në organizatë kanë një përqindje më të lartë të mospajtimit dhe neutralitetit për sa i përket ndikimit të edukimit në zëvendësimin e stafit ndërkombëtare.

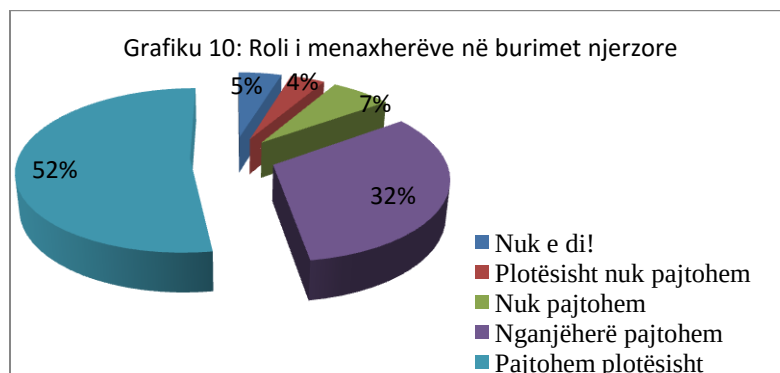
²³ Të dhënat statistikore gjenden duke kryqëzuar gjetjet në mes të pozitës dhe pyetjes.



Burimi; Autori 2014.

Por, menaxherët sa inkurajojnë individët me performancë të dobët?

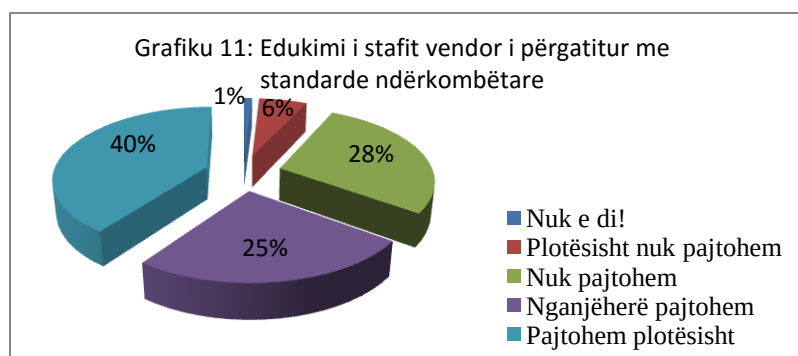
Gjetjet e paraqitura tregojnë se: 84% e të anketuarve pajtohen, se menaxherët inkurajojnë individët me performancë të dobët; 11% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim; 5% e të anketuarve janë neutralë. Nga kjo analizë del se të anketuarit një përqindje mjaft të lartë kanë mendim pozitiv për rolin e menaxherit në inkurajimin e individëve me performancë të dobët dhe punën në grupe. Madje, ky vlerësim është më i lartë edhe në raport me të anketuarit në Operatorin “Vala”. Hulumtimi në fjalë është në përputhje me të gjeturat nga Risher, H. (2003), sipas së cilit, performanca e dobët duhet të shihet si një proces ose problem, për të cilin përgjegjës është punonjësi dhe menaxheri.



Burimi; Autori 2014.

Sot organizatat përballen me sfida të natyrave të ndryshme, por këto sfida janë më të mëdha te organizatat që veprojnë në tregun e Kosovës. Prandaj, menaxherët duhet të merren edhe me uljen

e kostos së shpenzimeve të ndryshme, duke përmirësuar edhe strukturën organizative. Në organizatën e hulumtuar: 65% e të anketuarve pajtohen me faktin, se edukimi i stafit vendor i përgatitur me standarde ndërkombëtare ka kontribuar në uljen e shpenzimeve dhe kostos në organizatë; 34% nuk pajtohen nuk janë dakord me këtë pohim. Nga kjo analizë del se të anketuarit në një përqindje mjaft të lartë kanë mendim pozitiv për rolin e edukimit të stafit vendor në uljen e shpenzimeve dhe kostos në organizatë. Madje, ky vlerësim është më i lartë te punonjësit, që kanë nivelin e parë të edukimit superior,²⁴ nga të cilët: 31% kanë mendim pozitiv, 10% e tyre nuk pajtohen, kurse 1% janë neutralë.



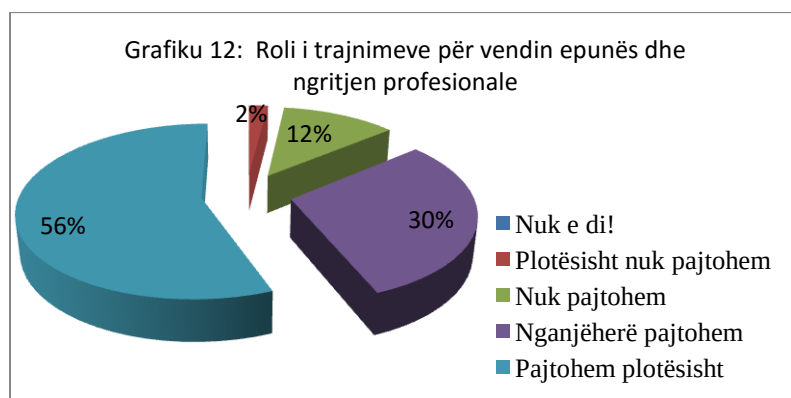
Burimi; Autori 2014.

6. *“Trajnimet janë të rëndësishme për vendin e punës dhe ngritjen profesionale të punonjësve në organizatë”.*

Trajnimet janë mjaft të rëndësishme, pasi që ato mund të ndikojnë si në rritjen e moralin të burimeve njerëzore, në rritjen produktivitetin, e po ashtu edhe t’i japin organizatës një avantazh domethënës konkurrues. Shikuar nga aspekti i gjetjeve, kuptojmë se: 86% e të anketuarve pajtohen, se trajnimet janë të rëndësishme për vendin punës dhe ngritjen profesionale; 14% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim.

²⁴ Të dhënat statistikore gjenden duke kryqëzuar gjetjet në mes të nivelit të edukimit dhe pyetjes.

Duke i analizuar gjetjet e mësipërme me moshën e të anketuarve,²⁵ kuptojmë se: nga numri i gjithmbarshëm i të anketuarve të moshës 18-25 vjeçare, 91% e tyre kanë mendim pozitiv për rolin e trajnimeve në ngritjen profesionale. Po ashtu, 91% e të anketuarve të moshës 26-35 vjeçare kanë mendim pozitiv për ndikimin e trajnimeve në ngritjen profesionale. Ndërsa, 78% e të anketuarve të moshës 36-45 vjeçare janë përgjigjur pozitivisht për ndikimin e trajnimeve në ngritjen profesionale. Përderisa, 87% e të anketuarve të moshës mbi 46 vjeçare kanë mendim pozitiv për ndikimin e trajnimeve në ngritjen profesionale. Nga kjo nënkuptojmë se shumica e të anketuarve kanë mendim pozitiv për rolin, rëndësinë e trajnimeve për vendin e punës dhe për rolin e ngritjes profesionale të tyre në organizatë, por janë të anketuarit e moshës së re dhe të mesme, të cilët e çmojnë shumë më shumë ndikimin e trajnimeve në ngritjen profesionale.



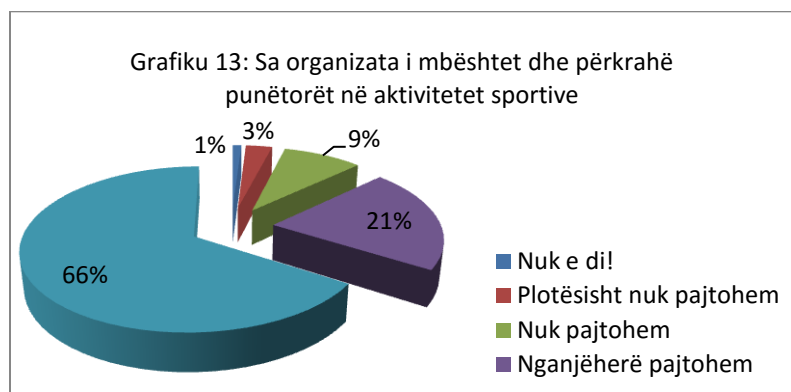
Burimi; Autori 2014.

7. “ Sa organizata i mbështet dhe përkrahë punëtorët në aktivitetet sportive si dhe për manifestimet e përbashkëta për festa, si ato të fundvitit”.

Me qëllim të krijimit të një klime sa më shoqërore në organizatë zbatohen forma të ndryshme të mbështetjes në aktivitetet sportive të punonjësve së saj. Por, sa ato i motivojnë për punë ata

²⁵ Të dhënat statistikore janë krijuar duke kryqëzuar gjetjet në mes të moshës të anketuarve dhe pyetjes.

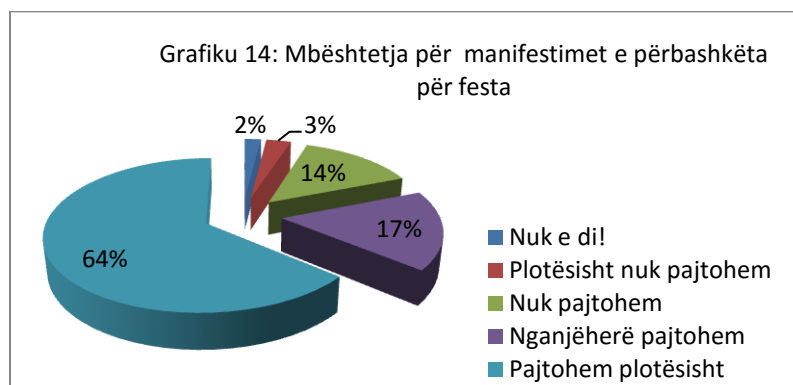
mund ta kuptojmë përmes gjetjeve të paraqitura në grafik. Rezultatet tregojnë se: 87% e të anketuarve në organizatën e hulumtuar pajtohen, se organizata i mbështet dhe i përkrahë punëtorët në aktivitetet sportive; 12% e tyre nuk janë dakord me këtë pohim; ndërsa, 1% e të anketuarve janë neutralë. Pra, organizata i mbështet dhe i përkrahë punëtorët në aktivitetet sportive dhe përkrahja financiare në këto aktivitete sportive konsiderohet si faktor i rëndësishëm në motivimin e tyre për punë. Prandaj, menaxhimi duhet t'i merr parasysh rezultatet e hulumtimit dhe t'i shfrytëzojë ato sa më shumë me qëllim të nxitjes së motivimit të punonjësve.



Burimi; Autori 2014.

Por, sa organizata i mbështet në manifestimet e përbashkëta për festa, si ato të fundvitit? Më poshtë në grafik janë paraqitur rezultatet e hulumtimit të faktorëve jomonetarë të punonjësve në organizatën e hulumtuar. Paraqitja e rezultateve të gjetjeve tregojnë se në organizatën e hulumtuar: 81% e të anketuarve pajtohen me faktin se organizata i mbështet në manifestimet e përbashkëta për festa, si ato të fundvitit; 17% e tyre nuk janë dakord me këtë pohim; ndërsa, 2% e të anketuarve janë përgjigjur neutralë. Duke i analizuar pyetjet se çka i motivon më shumë punonjësve në organizatë, përkrahja e tyre në aktivitetet sportive apo mbështetja në manifestimet e përbashkëta për festat e fundvitit, kuptojmë se ata më shumë i motivon përkrahja në aktivitetet sportive. Prandaj, edhe menaxherët duhet të jenë më të vendosur në përkrahjen financiare të

aktiviteteve sportive si faktor i rëndësishëm i motivimit dhe duhet të merren mjaft për bazë nga menaxhimi në nxitjen e motivimit.

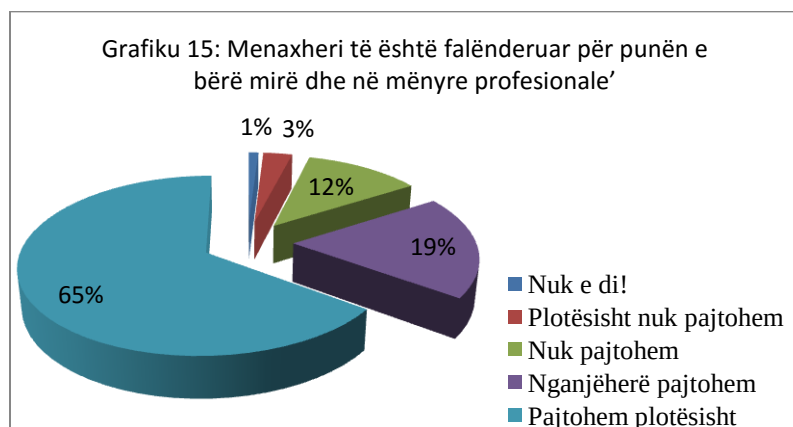


Burimi; Autori 2014.

8. “Menaxheri të është falënderuar për punën e bërë mirë dhe në mënyrë profesionale”.

Hulumtimet tregojnë se organizata, aplikojnë forma të ndryshme të motivimit. Qëllimi i vetëm i motivimit është që punët, që i bëjnë punëtorët të jenë sa më atraktivë dhe më pak të mërzitshme. Prandaj, edhe pyetja e parashtruar shqyrtoi atë se sa ndikon falënderimi nga menaxheri në motivimin për punë. Në hulumtim janë paraqitur rezultatet e ndikimit të faktorëve jo-monetarë të punonjësit në organizatën e hulumtuar. Nga gjetjet në terren del se në organizatën e hulumtuar: 84% e të anketuarve plotësisht, me faktin se menaxheri iu është falënderuar për punën e bërë mirë dhe në mënyrë profesionale, për rolin e menaxherit në motivimin e tyre; 15% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim; ndërsa 1% e të anketuarve nuk e dinë. Duke i krahasuar deklaratimet e të anketuarve në bazë të gjinisë dhe pyetjes hulumtuese, kuptojmë se nga numri i përgjithshëm i të anketuarve: 56% janë meshkuj, 80% e të cilëve mendojnë se menaxheri ju është falënderuar për punën e bërë profesionalisht; ndërsa, nga numri i përgjithshëm i të anketuarve 44% janë femra, 91% e tyre, mendojnë se menaxheri ju është falënderuar për punën e bërë profesionalisht. Analizat tregojnë se punonjësit e gjinisë mashkullore kanë një përqindje më

të lartë të mospajtimit dhe neutralitetit për sa i përket falënderimit të menaxhereve për punën e bërë profesionalisht, përderisa gjinia femërore është në një pozitë shumë më të avancuar.

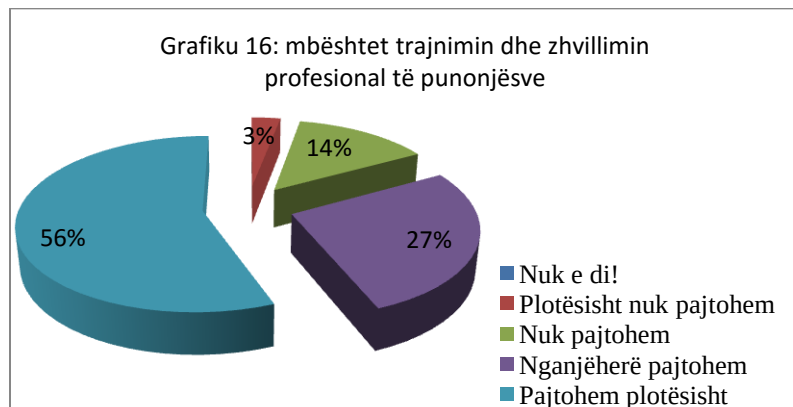


Burimi; Autori 2014.

9. “Organizata fuqishëm mbështet trajnimin dhe zhvillimin profesional të punonjësve”.

Ekonomia e tregut ka sjellë forma të reja të organizimit dhe të menaxhimit të burimeve njerëzore. Me qëllim të zhvillimit sa më të shpejtë të tyre, nga menaxherët mund të aplikohen forma të reja të krijimit, zhvillimit, përparimit dhe mbajtjes së punonjësve në organizatë. Por, sa zbatohen këto standarde në organizatën e hulumtuar, paraqiten gjetjet, që tregojnë se në organizatën e hulumtuar: 83% e të anketuarve pajtohen, se organizata i mbështet në trajnimin dhe zhvillimin profesional të punonjësve; 17% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim. Të punësuarit në këtë organizatë qëndrojnë në një pozitë më të lartë sa i përket mendimit rreth mbështetjes në trajnime dhe specializime. Duke i analizuar gjetjet ndërmjet pyetjes se sa janë trajnimet të rëndësishme për vendin punës dhe ngritjen profesionale të tyre e kuptojmë se: 86% e të anketuarve janë përgjigjur pozitivisht. Duke e krahasuar atë me pyetjen se sa organizata mbështet fuqishëm trajnimin dhe zhvillimin profesional të punonjësve kuptojmë se vetëm 83% e

të anketuarve janë përgjigjur pozitivisht. Nga kjo analizë kuptojmë se punonjësit kanë mendim shumë pozitiv për ndikimin e trajnimit në ngritjen profesionale.



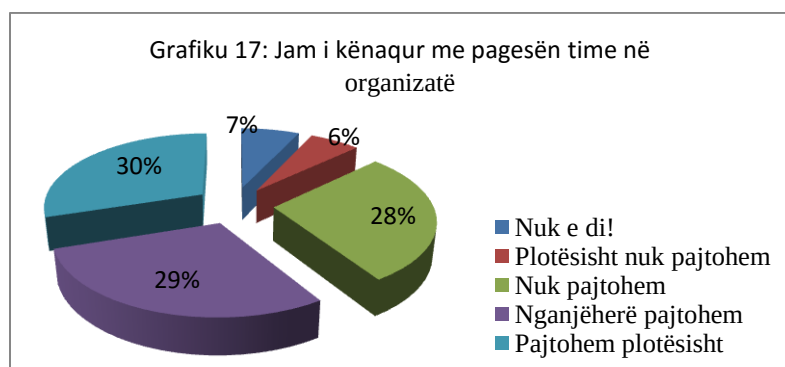
Burimi; Autori 2014.

10. “Ndikimi i pagës në motivimin e punonjësve dhe sa janë të informuar ata me sistemin e shpërblimit material në organizatë”.

Paga paraqet kundërvlerën e përfitimit të punonjësve për angazhimin e tyre në organizatë. Ajo shërben për nxitjen, stimulimin, rekrutimin, mbajtjen dhe motivimin e burimeve njerëzore, por sa janë të kënaqur ata me pagën e tyre në organizatë. Gjetjet e paraqitura tregojnë se: 59% e të anketuarve pajtohen me faktin se janë të kënaqur punonjësit me pagën e tyre në organizatë; 34% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim; ndërsa 7% e të anketuarve ishin deklaruar se nuk e dinë.

Por, cilët faktorë kanë ndikuar në ngritjen e kënaqësisë për pagë te punëtorët e Postës së Kosovës? Raporti financiar i PK-së, gjatë vitit 2014 paraqet qartë se të hyrat e organizatës gjatë vitit që lamë pas, kanë qenë mjaft të larta (9,978,071.00 euro dhe të hyrat e planifikuara ishin 10,471,538.00 euro). Posta e Kosovës, gjatë periudhës janar-dhjetor 2014 pasqyron një rezultat afarist negativ (4,353,738.00 euro), kjo që nënkupton mosrealizim të performancës (Raporti

vjetor financiar i PK-së, 2014). Plani ishte realizuar vetëm 95%. Humbja është më e ulët 21 për qind se që është planifikuar, ndërsa më e lartë se në periudhën e njëjtë të vitit të kaluar për 1%. Pra, edhe pse organizata ka balance negative, pagat e punonjësve ende janë të kënaqshme dhe mjaft motivuese për ta. Deri më tani, organizata nuk ka bërë ndonjë ulje të ndjeshme të pagave. Prandaj, kjo është një nga arsyet pse ata janë më të motivuar se punonjësit e operatorit Vala, të cilët janë të punësuar në një organizatë, e cila ende ndan disidente për aksionarin, por nuk ka pas rritje të pagës. Ndërsa, të hyrat në periudhën janar-dhjetor 2015, ishin 10,659,048.00 euro, ndërsa në krahasim me ato të planifikuara ishin më të ulëta për 9%.²⁶

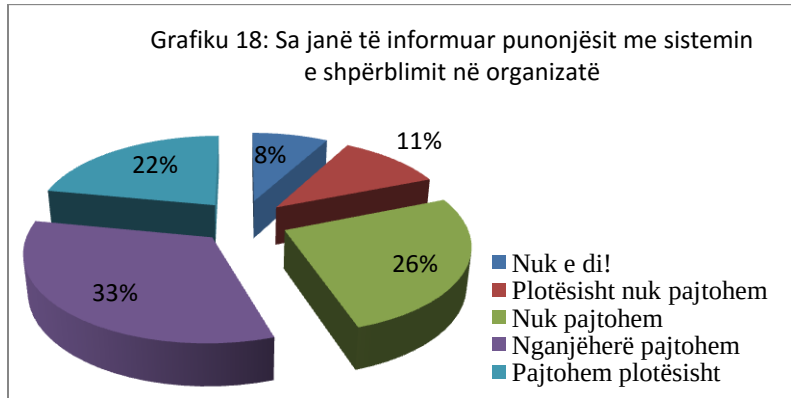


Burimi; Autori 2014.

Sa janë të informuar punonjësit me sistemin e shpërblimit material në punë/organizatë?

Njoftimi mbi format e shpërblimeve në punë mund të ndikojë në rritjen e konkurrencës organizative. Me rastin e krahasimit të gjetjeve në terren kuptojmë se: 55% e të anketuarve pajtohen plotësisht ose nganjëherë pajtohen, se janë të informuar punonjësit me sistemin e shpërblimit material në organizatë; 37% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim; ndërsa, 8% e të anketuarve janë përgjigjur si neutralë. Ajo, që më shumë është shqetësuese, është numri i pjesëmarrësve, të cilët janë deklaruar si neutralë për sa i përket ndikimit të shpërblimit monetar. Kjo, ngase organizata aplikon disa forma të shpërblimeve në organizatë.

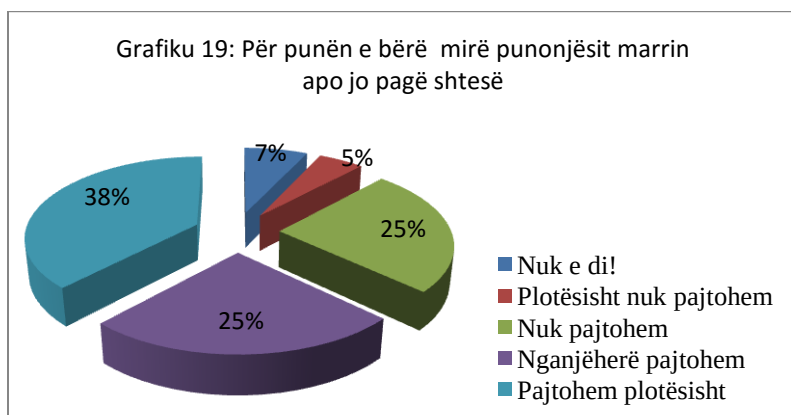
²⁶ Posta e Kosovës (2015), publikuar me 25.03.2016, marrë nga: http://www.mzheks.net/npmnp/repository/docs/PK_Raporti_Vjetor_2015_opt.pdf (parë me 10.05.2016).



Burimi; Autori 2014.

Për punën e bërë mirë punonjësit marrin pagë shtesë/bonos?

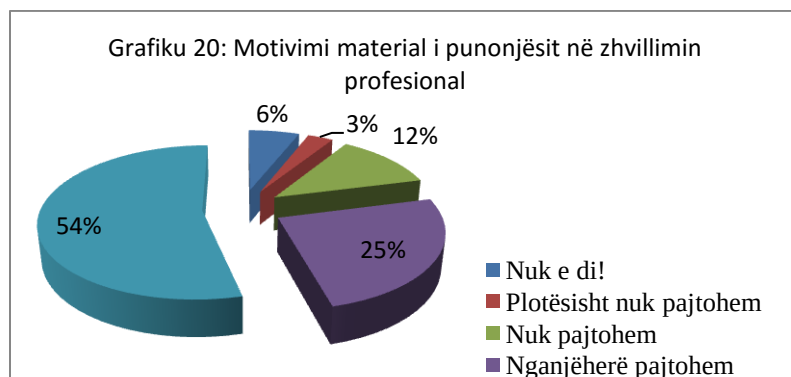
Me qëllim të identifikimit të faktorëve motivues është parashtruar edhe pyetja se për punën e bërë mirë, a marrin punonjësit pagë shtesë. Me rastin e paraqitjes së gjetjeve në terren, kuptojmë se: 63% e të anketuarve pajtohen me faktin se për punën e bërë mirë marrin pagë shtesë; 30% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim. Duke analizuar pyetjet se sa janë të kënaqur punonjësit me pagën e tyre në organizatë dhe për punën e bërë mirë ata marrin ose jo pagë shtesë, e kuptojmë se punonjësit shumë më shumë i motivon paga shtesë në raport me pagën bazë.



Burimi; Autori 2014.

11. *“Sa i motivon organizata materialisht punonjësit në zhvillimin e tyre profesional, si në studime universitare”.*

Me paraqitjen e gjetjeve në grafik, kuptojmë se: 79% e të anketuarve pajtohen, se organizata i motivon materialisht punonjësit në zhvillimin e tyre profesional, si në studime universitare; 15% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim. Sipas rezultateve të hulumtimit kuptojmë se punonjësit janë të kënaqur me mbështetjen, që iu jep organizata në studime pasuniversitare. Madje, kjo kënaqësi është më e madhe se te punonjësit në Operatorin “Vala”.

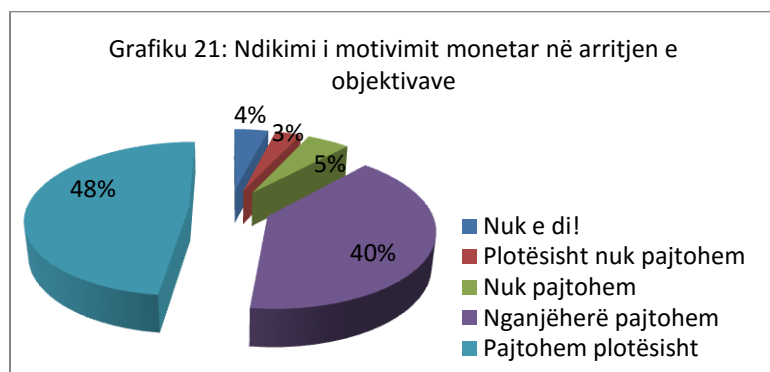


Burimi; Autori 2014.

12. *“Motivimi monetar ndikon drejtpërdrejt në arritjen e objektivave në organizatë”.*

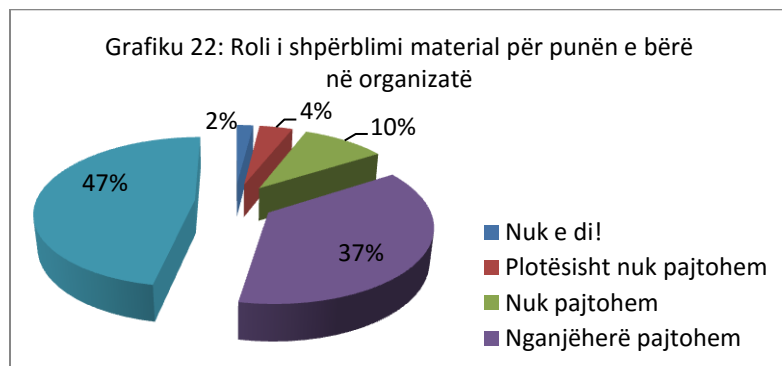
Me qëllim të identifikimit të ndikimit të faktorëve monetarë, është parashtruar edhe pyetja se sa ndikon motivimi monetar në arritjen e objektivave në organizatë. Ndikimi i motivimit monetar te punonjësit, në arritjen e objektivave në organizatat e hulumtuara, mund të shihet në bazë të gjetjeve të realizuara në terren. Paraqitja në grafik e gjetjeve në terren, tregon se: 88% e të anketuarve pajtohen me faktin se motivimi monetar i punonjësve ndikon në arritjen e objektivave në organizatë; 8% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim. Duke e analizuar përqindjen e rezultateve kuptojmë se motivimi monetar ndikon drejtpërdrejt në arritjen e objektivave në

organizatë. Motivimi material është faktor dhe luan një rol të rëndësishëm në motivimin e tyre drejt arritjes së objektivave të përcaktuara.



Burimi; Autori 2014.

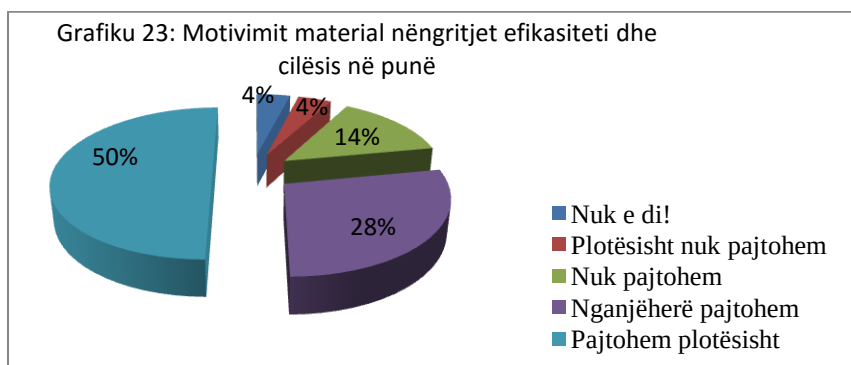
Por, sa janë jam shpërblyer materialisht punonjësit për kontributin/punën e bërë në organizatë? Nga paraqitja e gjetjeve në grafik kuptojmë se a janë shpërblyer materialisht punonjësit për kontributin/punën e bërë në organizatë, ku: 84% e të anketuarve pajtohen plotësisht, ose nganjëherë pajtohen, se janë shpërblyer materialisht për punën dhe kontributin e dhënë në organizatë; 14% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim; ndërsa, 2% e të anketuarve janë përgjigjur si neutralë.



Burimi; Autori 2014.

Përmes motivimit material ngritjet efikasiteti dhe cilësisë e punës së stafit në organizatë?

Organizatat aplikojnë forma të ndryshme të motivimit, me qëllim të ngritjes së efikasitetit dhe cilësisë në punë. Pyetja në hulumtim ka qenë se si ndikon motivimi material në ngritjen, efikasitetit dhe cilësisë së punës së stafit në organizatë. Përmes paraqitjes së gjetjeve kuptojmë se: 78% e të anketuarve pajtohen me faktin se motivimi material ndikon në ngritjen, efikasitetin dhe cilësinë e punës së stafit në organizatë; 18% e të anketuarve në organizatën e hulumtuar nuk janë dakord me këtë pohim; ndërsa, 4% e të anketuarve janë deklaruar si neutralë.

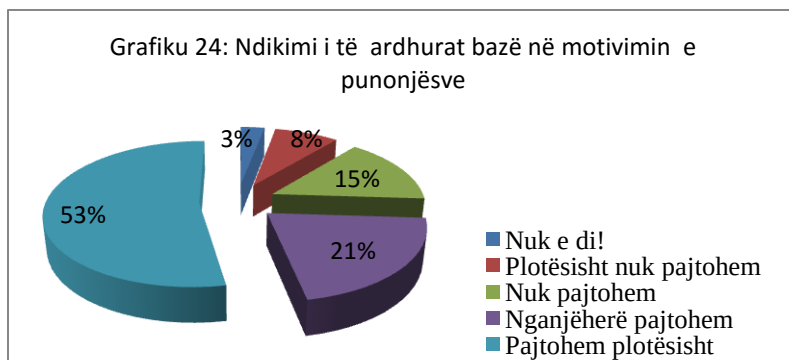


Burimi; Autori 2014.

13. *“Sa i motivon punonjësit paga bazë dhe mundësia për t’i zgjeruar njohuritë, si dhe për t’u zhvilluar profesionalisht”.*

Të ardhurat bazë paraqesin pagën bazë, duke mos përfshirë edhe pjesën e bonuseve dhe të ardhurat e tjera shtesë. Meqenëse, të ardhurat bazë/paga ka një rëndësi të madhe për punonjësit, është bërë një hulumtim në rolin e saj në motivimin e punonjësve. Përmes paraqitjes së gjetjeve në grafik, kuptojmë se: 74% e të anketuarve pajtohen, se paga bazë është faktor motivimi; 23% e të anketuarve nuk pajtohen, se paga bazë është faktor motivimi. Nga krahasimi i të dhënave të anketuarve në bazë të moshës dhe pyetjes hulumtuese, kuptojmë se nga numri i përgjithshëm i të anketuarve: vetëm 73% të moshës 18-25 mendojnë se paga bazë është faktor motivimi të tyre; kjo përqindje është më e lart te punonjësit e moshës 26-35, pasi 76% të tyre i motivon paga bazë;

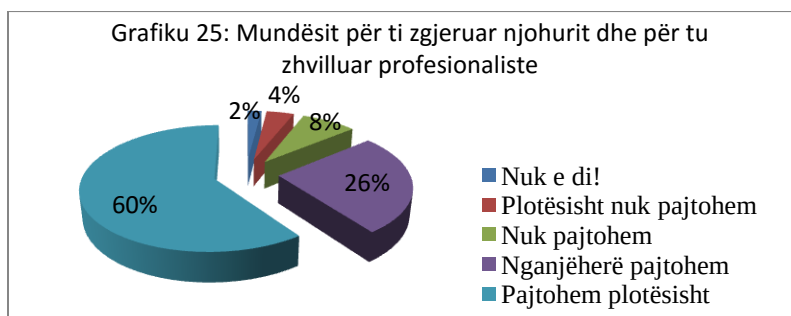
punonjësit e moshës 36-45 paga bazë i motivon 75% të tyre; përderisa, te punonjësit e moshës mbi 45 paga bazë konsiderohet si faktor mjaftë i rendësish në motivimin e tyre, pasi ajo i motivon 82% të tyre, nga numri i përgjithshëm i të anketuarve të kësaj moshe.²⁷



Burimi; Autori 2014.

Por, sa i motivon punonjësit mundësia për t'i zgjeruar njohuritë?

Me zgjerimin e njohurive dhe të zhvillimit profesional, punonjësit i rrisin kapacitetet e tyre profesionale, e që ndikon në arritjen e objektivave në organizatë. Prandaj, edhe qëllimi i hulumtimit ka qenë të kuptohet se sa i motivojnë punonjësit mundësitë për t'i zgjeruar njohuritë dhe për t'u zhvilluar profesionalisht. Me rastin e paraqitjes së gjetjeve në grafik, kuptojmë se: 86% e të anketuarve pajtohen plotësisht, ose nganjëherë pajtohen, se i motivon mundësia për t'i zgjeruar njohuritë dhe për t'u zhvilluar profesionalisht; 12% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim; ndërsa, 2% e të anketuarve janë deklaruar si neutralë.

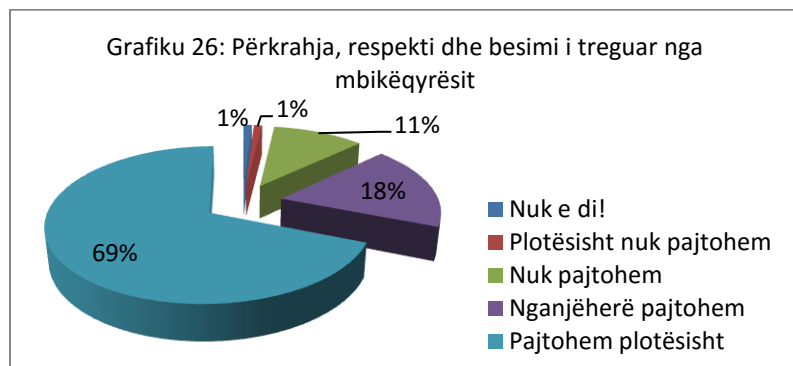


²⁷ Të dhënat statistikore gjenden duke kryqëzuar gjetjet në mes të moshës dhe pages bazë si faktor i motivimit për punë.

Burimi; Autori 2014.

14. “Faktorët e motivimit, për nga rëndësia e tyre në organizatë”.

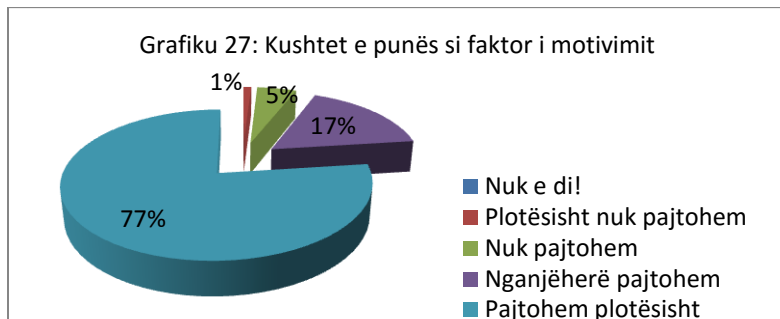
Më poshtë janë paraqitur rezultatet e hulumtimit të faktorëve të motivimit, për nga rëndësia e tyre në organizatë. Pra, sa i motivojnë punonjësit përkrahja, respekti dhe besimi i treguar nga mbikëqyrësit. Me rastin e paraqitjes të gjetjeve në grafik, kuptojmë se: 87% e të anketuarve pajtohen me faktin se i motivon përkrahja, respekti dhe besimi i treguar nga mbikëqyrësit; 12% e tyre nuk janë dakord me këtë pohim dhe 1% janë neutralë. Duke e analizuar këtë pyetje, me atë sa i motivon paga dhe mundësitë për t’i zgjeruar njohuritë dhe për t’u zhvilluar profesionalisht, kuptojmë se përkrahja, respekti dhe besimi i treguar nga mbikëqyrësit i motivon më shumë për punë. Prandaj, si faktor duhet të merret parasysh nga udhëheqësit, me qëllim të nxitjes dhe të motivimit të punonjësve.



Burimi; Autori 2014.

Kushtet e punës i konsideroj si faktorë të rëndësishëm të motivimit? Me rastin e paraqitjes së gjetjeve në grafik, kuptojmë se: 94% e të anketuarve pajtohen me faktin se kushtet e punës janë faktorë të rëndësishëm të motivimit të tyre; 5% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim. Nga rezultatet e hulumtimit e kuptojmë se kushtet e punës konsiderohen mjaft të rëndësishëm për motivimin e punonjësve dhe për funksionimin, rritjen dhe zhvillimin e organizatës. Nga analizimi i gjetjeve në mes të pagës bazë dhe kushteve të punës si faktorë i motivimit, kuptojmë

se pjesën më të madhe të tyre i motivojnë kushtet e punës, madje ky faktorë është më motivues sesa pagesa bazë e cila për shumë të punësuarë në organizata të ndryshme është faktorë i rëndësishëm dhe mjaft i çmuar i motivimit. Rezultatet e hulumtimit tregojnë se në këto organizata çmohen mjaft shumë faktorët jo-material të motivimit. Edhe pse një dukuri e tillë është e rrallë sidomos për të punësuarit në organizatat e Ballkanit jugperëndimore.

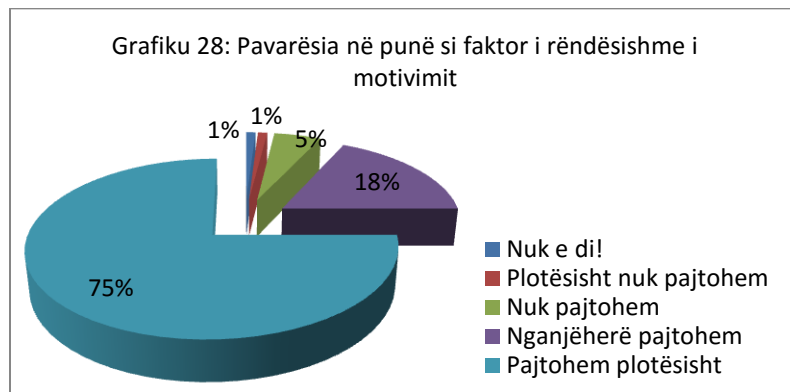


Burimi; Autori 2014.

Pavarësia në punë si faktor i rëndësishëm i motivimit.

Për një pjesë të menaxherëve, pavarësia në punë nuk kuptohet si duhet. Arsyeja është se ata për një periudhë kohore kanë qenë në pozita të larta të menaxhimit, ose nuk kanë kaluar në rrjedhat normale të avancimit, duke filluar nga niveli më i ulët deri te ai më i lartë. Prandaj, edhe nuk kanë hasur në pengesa të caktuara me rastin e zbatimit të ideve, mendimeve të reja. Pavarësia në punë mund të konsiderohet si faktor i rëndësishëm i motivimit, në identifikimin dhe krijimin e kuadrove më të specializuara. Rezultatet e hulumtimit tregojnë se sa i motivon punonjësit pavarësia në punë, si faktor i motivimit, duke i paraqitur gjetjet në organizatën e hulumtuar. Paraqitja e gjetjeve na tregojnë se: 93% e të anketuarve pajtohen se i motivon pavarësia në punë dhe e konsiderojnë atë si faktor të rëndësishëm në motivimin e tyre; 6% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim. Duke e analizuar ndikimin e kushteve të punës dhe mundësisë për t'i

zgjeruar njohuritë dhe për t'u zhvilluar profesionalisht, kuptojmë se punonjësit më shumë i motivon pavarësia në punë sesa zhvillimi profesional.²⁸

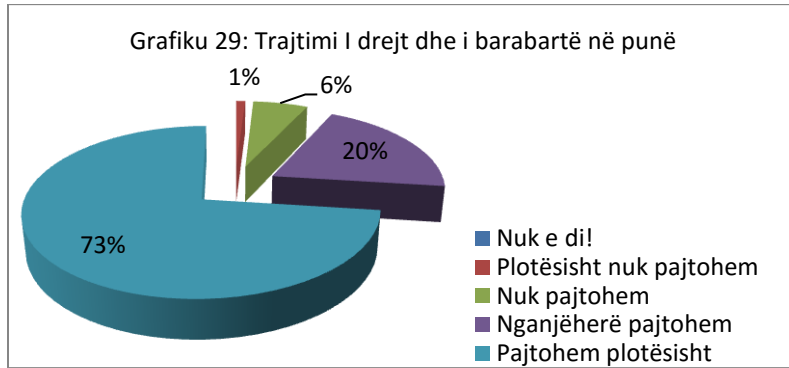


Burimi; Autori 2014.

Mundësia e trajtimit të drejtë dhe të barabartë në punë i motivon punonjësit.

Mundësia e trajtimit të drejtë dhe të barabartë të punonjësve në punë konsiderohet si faktor me rëndësi në organizatë. Kjo është karakteristikë sidomos për organizatat publike, ku punësimi, krijimi i marrëdhënieve të punës, ndonjëherë edhe është në kundërshtim me parimet themelore të menaxhimit të burimeve njerëzore. Paraqitja e gjetjeve të hulumtimit, tregon se: 93% e të anketuarve në Postën e Kosovës pajtohen plotësisht, ose nga njëherë pajtohen, se ata i motivon trajtimi i drejtë dhe i barabartë në punë; 6% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim; ndërsa, 1% e të anketuarve janë neutralë. Duke e analizuar ndikimin e kushteve të punës dhe mundësisë së trajtimit të drejtë dhe të barabartë, kuptojmë se për punonjësit, që të dy këta faktorë janë të rëndësishëm dhe i motivojnë shumë në organizatë.

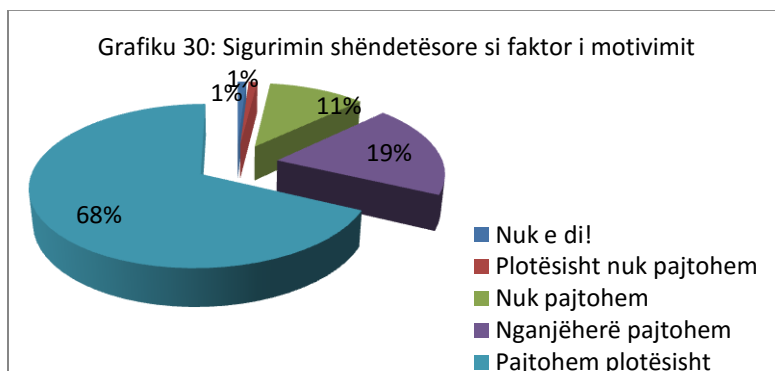
²⁸ Për më shumë shiko të dhënat statistikore në mes të gjetjeve të më sipërme.



Burimi; Autori 2014.

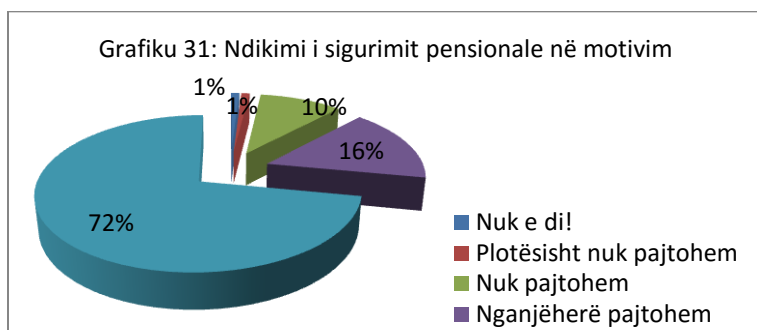
Ndikimi i sigurimit shëndetësor dhe sigurimit pensional në motivimin e punonjësve.

Sigurimi shëndetësor është një faktor i rëndësishëm i motivimit të punonjësve, meqenëse punonjësit gjatë kryerjes së detyrave të përditshme janë të ekspozuar nën kushtet e riskut të ambientit të punës. Mu për këtë arsye, mund ta kuptojmë rolin dhe rëndësinë e sigurimit shëndetësor për punonjësit. Pra, se cili është roli dhe rëndësia e sigurimit shëndetësor te punonjësit në organizatat e hulumtuara, tregojnë rezultatet e mëposhtme të hulumtimit, ku: 87% e të anketuarve në organizatën e hulumtuar pajtohen, se sigurimi shëndetësor është faktor i rëndësishëm i motivimit; 12% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim. Gjetjet tregojnë se sigurimi shëndetësor është faktor i rëndësishëm në motivimin e punonjësve për punë.



Burimi; Autori 2014.

Se sa e konsiderojnë punonjësit sigurimin pensional si motivim të rëndësishëm në organizatat e hulumtuara, e kuptojmë në bazë të rezultateve, që tregojnë se: 88% e të anketuarve në organizatë pajtohen me faktin se sigurimi pensional është faktor i rëndësishëm në motivimin e tyre; 11% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim. Duke e analizuar ndikimin e sigurimit shëndetësor dhe ndikimin e sigurimit pensional në motivimin e punonjësve kuptojmë se këta faktorë janë mjaft të rëndësishëm në motivimin e punonjësve për punë. Madje, sigurimi pensional, ata i motivon më shumë sesa paga bazë.

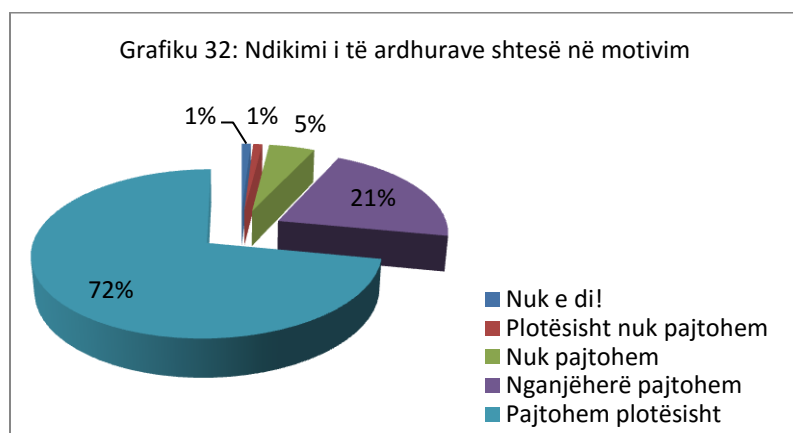


Burimi; Autori 2014.

Të ardhurat shtesë si dhe motivimi përmes përkrahjes financiare në edukimin e vazhdueshëm.

Gjetjet tregojnë se në organizatën e hulumtuar: 93% e të anketuarve pajtohen, se të ardhurat shtesë si bonusi dhe kompensimet monetare i motivojnë dhe i konsiderojnë mjaft të rëndësishme; 6% e tyre nuk janë dakord me këtë pohim; ndërsa, në 1% deklarimi i të anketuarve ishte neutral. Qëllimi i motivimit qëndron në ngritjen e përgjegjësisë, nxitjen e konkurrencës në arritjen e objektivave të dakorduara më parë. Paraqitja e rezultateve të hulumtimit tregon se sa i motivojnë punonjësit të ardhurat shtesë, kompensimet monetare dhe sa të rëndësishme i konsiderojnë punonjësit ato në organizatat e hulumtuara. Duke e vënë në analize ndikimin e pagës bazë, si dhe ndikimin e pagës shtesë si bonusi dhe kompensimet monetare në motivimin e punonjësve,

kuptojmë se në motivimin e punonjësve më shumë i motivon pagesat shtesë.²⁹ Te ardhurat shtesë nga të anketuarit konsiderohen si faktor më i rëndësishëm në motivimin e tyre. Një mendim i tillë është edhe si rezultat i asaj se këto të ardhura nuk janë të rregullta, është pagese e cila nuk është llogaritur dhe si e tillë shpërndahet vetëm në rrethana të afarizmit pozitiv të organizatës.



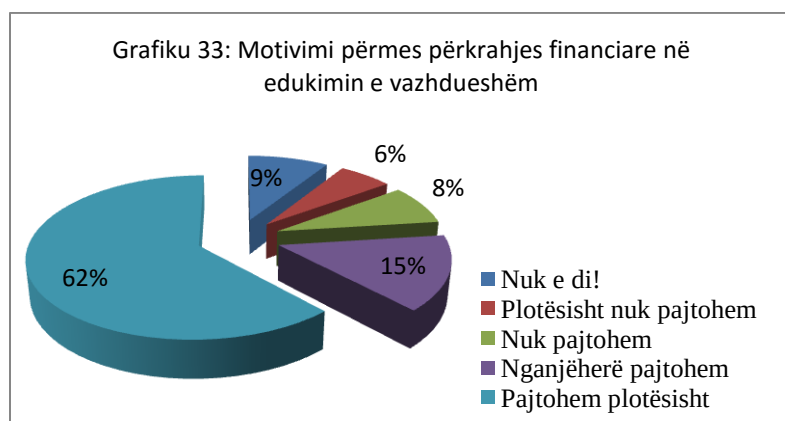
Burimi; Autori 2014.

Motivimi përmes përkrahjes financiare në edukimin e vazhdueshëm. Ndryshimet e shpeshta në menaxhimin e burimeve njerëzore ndikuan në ndryshimin e natyrës së punës dhe të mendimit ndaj mënyrës së udhëheqjes së burimeve njerëzore. Këto ndryshime krijuan rrethana të reja, në drejtim të kërkimit të ideve dhe metodave më të avancuara në arritjen e objektivave, të cilat arrihen përmes edukimit në vazhdimësi si domosdoshmëri dhe kërkesë e ekonomisë së re. Janë gjetjet në terren, që tregojnë se: 77% e të anketuarve pajtohen me faktin se i motivon për punë përkrahja financiare në edukimin e vazhdueshëm universitar; 14% e tyre nuk janë dakord me këtë pohim. Ajo që është me shume shqetësuese është se 9% e të anketuarve nuk e dinë nëse i motivon për punë përkrahja financiare në edukimin e vazhdueshëm universitar. Është një përqindje mjaft lartë me të cilët duhet te punohet me shume ne ngritjen e cilësisë së stafit në organizatë. Ajo që është me shume shqetësuese është se 9% e të anketuarve nuk e dinë nëse i

²⁹ Për më shumë, shiko të dhënat statistikore mbi pagën bazë dhe ndikimin e pagës shtesë si bonusi dhe kompensimet monetare.

motivon për punë përkrahja financiare në edukimin e vazhdueshëm universitar. Është një përqindje mjaft e lartë me të cilët duhet të punohet me shume në ngritjen e cilësisë së stafit në organizatë.

Duke analizuar të dhënat statistikore,³⁰ kuptojmë se nga numri i përgjithshëm i të anketuarve 75% të gjinisë mashkullore, i motivon, përkrahja financiare në edukimin e vazhdueshëm. Por, te gjinia femërore kjo përqindje është më e lartë, pra 82% e tyre i motivon përkrahja në edukimin e vazhdueshëm. Më qëllim të motivimit të punonjësve, ky faktor i motivimit duhet të merret parasysh nga menaxhimi.



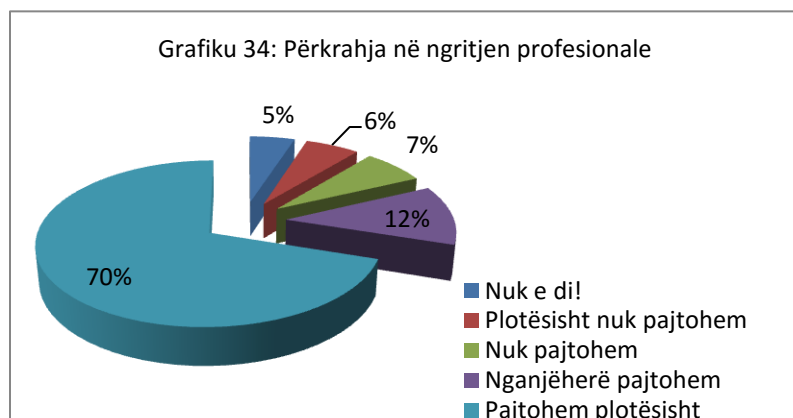
Burimi; Autori 2014.

Motivimi përmes përkrahjes financiare në ngritjen profesionale/specializimet e caktuar.

Ngritja profesionale e punonjësve mund të ndikojë në rritjen e të hyrave dhe minimizimit të aksidenteve në punë. Ajo reflekton në rritjen e besimit për të qenë dhe për të bërë më shumë në organizatë. Zhvillimi i shpejtë i teknikës dhe teknologjisë ka ndikuar në lindjen dhe zhvillimin e profesioneve, specializimeve, që kërkojnë angazhim dhe njohuri bazë. Gjetjet e paraqitura tregojnë se: 82% e të anketuarve pajtohen me faktin se përkrahja në ngritjen profesionale/specializimet e caktuar i motivon ata; 13% e tyre nuk janë dakord me këtë pohim,

³⁰ Të dhënat statistikore janë krijuar duke kryqëzuar gjetjet në mes të gjinis dhe pyetjes.

5% e të anketuarve janë përgjigjur si neutralë. Rezultatet tregojnë se përkrahja në ngritjen profesionale, si dhe në ndjekjen e specializimeve të caktuar i motivon shumicën e të anketuarve.

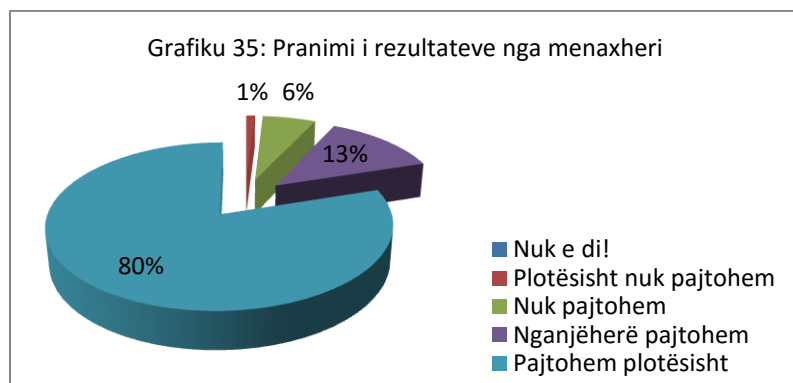


Burimi; Autori 2014.

Pranimi i rezultateve të arritura në punë nga menaxheri.

Aplikimi racional i formave të motivimit ndikon në nxitjen e motivimit të punonjësve në organizatë. Gjetjet në organizatën e hulumtuar, tregojnë se: 93% e të anketuarve pajtohen, se pranimin e rezultateve të arritura në punë, nga ana e menaxherit, e konsiderojnë si motivim të rëndësishëm; 19% e tyre nuk janë dakord.

Krahasimi i gjetjeve në mes të dy organizatave të hulumtuara, tregojnë se punonjësit në Vala i motivon më shumë pranimi i rezultateve nga menaxheri se ata të Postës së Kosovës.



Burimi; Autori 2014.

Shqyrtimi i variablave kyçe në strukturën e modelit

Përcaktimi i variablave kyçe na mundëson edhe përkufizimin e strukturës dhe modelit, përmes të cilave testojmë performancën e punës dhe motivimin.

Variabili i varur (Y) është ai variabël i vlerësuar, të cilin dëshirojmë ta shpjegojmë; variabli i pavarur (X) është variabli që siguron bazën për vlerësime, që përdoret për ta shpjeguar variablin e varur. Paraqitjen e statistikave të dy variablave e paraqesim me anë të kryqëzimit të tabelave (Crosstabulation), për të shpjeguar marrëdhëniet ndërmjet dy variablave. Ndërsa, Testi Chi Scuar i Koeficientit Person analizon nëse ekziston një lidhje ndërmjet dy variablave cilësore. Si pjesë e procedurës “crosstabs”, SPSS prodhon një tabelë, ku siç do të shohim më poshtë përfshin statistikën Chi Scuar dhe vlerën e saj të rëndesës, e cila ndryshe njihet si “Likelihood Ration”. Statistika Chi-square e Koeficientit Person teston variablin, nëse vlera e rëndesës statistikore (e domethënies) është më e vogël se 0.05, atëherë 5% është niveli i besueshmërisë.

$$Y = L + B1X1 + BX2 + B3X3 + B4X4 + B5X5 + B6X6 + B7X7 + \mu\alpha$$

Y= Perfomanca, variabël i varur. Ndërsa, më poshtë janë paraqitur variablat e pavarura.

Analiza e variablave

1. “Trajnimet në vazhdimësi”.

Gjetjet në terren tregojnë se në organizatën Posta e Kosovës: 89% e pjesëmarrësve në hulumtim pajtohen plotësisht, ose nganjëherë pajtohen, se në rritjen e performancës ndikojnë trajnimet në vazhdimësi; 9% e tyre nuk janë dakord me këtë pohim; dhe 2% e të anketuarve janë përgjigjur si neutralë. Nga të anketuarit, trajnimet shihen si mjaft të rëndësishme, por edhe për menaxhimin ato duhet të shihen si të rëndësishme, dhe atë për një arsye të vetme, se përmes trajnimeve

punonjësit mund të përfitojnë njohuri dhe ide të reja. Përfitimi i njohurive të reja do të ndikonte në hapjen e mundësive të përfitimit të aftësive të reja profesionale, me ndikim pozitiv për karrierën personale, por edhe për vetë organizatën. Hulumtimi në fjalë janë në përputhje me të gjeturat nga Elnaga, A. dhe Imran, A. (2013), sipas së cilëve, trajnimet janë një domosdoshmëri për mbajtjen e vendit të punës, ajo zhvillon aftësitë dhe përmirëson performancën e punonjësve. Duke i krahasuar gjetjet ndërmjet pagës, moshës dhe pyetjes hulumtuese, kuptojmë se nga numri i përgjithshëm i të anketuarve: 96% të moshës 18-25 mendojnë se trajnimet në vazhdimësi kanë ndikim në ngritjen e performancës së tyre; kjo përqindje është më e ulët te punonjësit e moshës 26-35, pasi i motivon vetëm 71% të tyre; 87% të punonjësve të moshës 36-45, trajnimet në vazhdimësi i konsiderojnë si faktorë me ndikim në ngritjen e performancës së tyre; po ashtu, 87% e të anketuarve të moshës mbi 45, trajnimet i çmojnë si faktorë të rëndësishëm, të cilët ndikojnë pozitivisht në avancimin e performancës së tyre.³¹ Pra, janë punonjësit e moshës më të re, ata të cilët në një përqindje shumë më të lartë mendojnë se vlerësimi i performancës ka ndikim në trajnimet në vazhdimësi. Ndonëse, punonjësit e moshës së mesme janë ata të cilët janë më pak pozitivë, sa i përket ndikimit të performancës në trajnime. Shikuar nga aspekti i paraqitjes së gjetjeve në terren, vërejmë se është përqindja e lartë e të anketuarve në organizatën Posta e Kosovës, të cilët pajtohen plotësisht, ose nganjëherë pajtohen, se në rritjen e performancës ndikojnë trajnimet në vazhdimësi.

Kryqëzimin e të dhënave “*performanca*” dhe “*trajnimet në vazhdimësi*” po ta trajtojmë horizontalisht, tregon qartë përgjigjet nga të anketuarit, lidhur me ndikimin e performancës, që nuk e dinë/neutralë është 6 të anketuar, përderisa një nga këta është përgjigjur se plotësisht nuk

³¹ Të dhënat statistikore gjenden duke kryqëzuar gjetjet në mes të moshës dhe ndikimi i trajnimeve në pagën bazë si faktor i motivimit për punë.

pajtohet dhe të gjithë të tjerët janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen se në performancë kanë ndikim trajnimet në vazhdimësi.

Përderisa, ata që plotësisht nuk pajtohen ose nuk pajtohen për ndikimin e performancës së punës përbëjnë një grup prej gjithsej 38 të anketuar. Kurse, 2 nga këta nuk e dinë, 6 nga këta të anketuar janë përgjigjur se nuk pajtohen se në rritjen e performancës kanë ndikim pozitiv trajnimet në vazhdimësi. Ndërsa, të gjithë të tjerët janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen se në rritjen e performancës kanë ndikim pozitiv trajnimet në vazhdimësi. Kurse, të anketuarit, që nganjëherë ose plotësisht pajtohen se në rritjen e performancës kanë ndikim pozitiv trajnimet në vazhdimësi përbëhet nga një grup prej 156 të anketuarish. Përderisa, 2 nga këta janë përgjigjur se nuk e dinë/neutralë, janë 11 të anketuar, të cilët nuk pajtohen ose plotësisht nuk pajtohen me këtë mendim. Ndërsa, 143 të anketuar janë përgjigjur se pajtohen se në rritjen e performancës kanë ndikim pozitiv trajnimet në vazhdimësi (Tabela 6.1.1).

Ndikimi i trajnimeve në performancën punonjësve?

Përmes analizës “Chi-Square Tests” tregohen marrëdhëniet ndërmjet variablës së varur “*Performanca*” dhe variablës së pavarur “*Trajnimet në vazhdimësi*”. Nga të dhënat e paraqitura, kuptojmë se vlera statistikore është 44.637^a dhe shkalla e lirisë df është 16, ku $p < 0.001 < 0.05$. Kjo analizë gjen një marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave.

Analizat tregojnë se raporti i mundësisë (Likelihood Ratio) është =30.515. Ashtu si më lartë analizojmë *p*-në, $p=0,016 < 0.05$. Në këtë situatë variablat rezultojnë të jenë të varura. Testi statistikor tregon lidhje kuptimplota ndërmjet variablave, konkretisht variablat janë të varura dhe lidhja në mes tyre është e justifikueshme.

Tabela 1: Lidhja ndërmjet “*Performancës*” dhe “*Trajnimet në vazhdimësi*”.

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
------------------	-------	----	-----------------------

Pearson Chi-Square	44.637 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	30.515	16	.016
Linear-by-Linear Association	6.430	1	.011
N of Valid Cases	200		

a. 16 cells (64.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .12.

2. “Ngritja e përgjegjësisë”.

Vlerësimi i performancës aplikohet për arsye të shumta. Ajo përdoret jo vetëm për ta identifikuar kualitetin, konstruktivitetin dhe profesionalizmin e punonjësve, por përmes saj në mënyrë të drejtpërdrejtë ose jo të drejtpërdrejtë ngritet përgjegjësia individuale, por edhe ajo organizative. Prandaj, në hulumtim është përcaktuar edhe pyetja se a ngritet përgjegjësia individuale dhe e përbashkët përmes vlerësimit në organizatë, me të vetmin qëllim të identifikimit të ndikimit të saj te punonjësit në organizatë. Duke u bazuar në rezultatet e gjetjeve në terren, kuptojmë se në organizatën Posta e Kosovës: 86% e të anketuarve pajtohen se përmes vlerësimit ngritet përgjegjësia individuale dhe e përbashkët në organizatë; 12% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim.

Sipas tabelës së kryqëzuar, shihet qartë se përgjigjet, lidhur me ndikimin e performancës që nuk e dinë/neutralë janë 6 nga të anketuar, përderisa dy nga këta janë përgjigjur neutralë, një është përgjigjur se nuk pajtohet me ndikimin e performancës në ngritjen e përgjegjësisë. Ndërsa, nga po ky grup, vetëm 4 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen se vlerësimi i punonjësve ka ndikim në ngritjen e përgjegjësisë.

Përderisa, nga ata që: plotësisht nuk pajtohen, ose nuk pajtohen, me ndikimin e performancës së punës janë gjithsej 38 të anketuar; 10 nga këta janë përgjigjur se nuk pajtohen ose plotësisht nuk

pajtohen; ndërsa, nga po ky grup, 27 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen se performanca ka ndikim në ngritjen e përgjegjësisë në organizatë.

Kurse, ata që nganjëherë ose plotësisht pajtohen se performancës ka ndikim pozitiv në ngritjen e përgjegjësisë përbëjnë një grup prej 156 të të anketuarve. Por, dy nga këta kanë përgjigje neutrale, ndërsa 12 të anketuar janë deklaruar se nuk pajtohen, ose plotësisht nuk pajtohen, se performanca ka ndikim në ngritjen e përgjegjësisë në organizatë. Përderisa, 142 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen, se performanca ka ndikim pozitiv në ngritjen e përgjegjësisë (Tabela 6.1.2).

Ndikimi i përgjegjësisë në performancën e punonjësve?

Analiza “Chi-Square Tests” tregon marrëdhëniet ndërmjet variablës së varur “*Performanca*” dhe variablës së pavarur “*Ngritja e përgjegjësisë*”. Nga të dhënat e paraqitura kuptojmë se vlera statistikore është 22.883^a dhe shkalla e lirisë df është 8, ku $p < 0.004 < 0.05$. Kjo analizë gjen një marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave dhe e vërteton marrëdhënien ndërmjet variablave dhe i vërteton marrëdhëniet ndërmjet tyre.

Analizat tregojnë se raporti i mundësisë (Likelihood Ratio) është = 89.213. Kjo konfirmon rezultatin kryesor të “Chi-Square Tests” ($p = 0.0000 < 0.05$) Me një vlerë të pranueshme edhe variablat mund të konsiderohen të varura. Në këtë situatë variablat rezultojnë të jenë të varura. Testi statistikor tregon lidhje kuptimplotë ndërmjet variablave, konkretisht variablat janë të varura dhe lidhja në mes tyre është e justifikueshme.

Si ndikon ngritja e motivimit në performancën e punonjësve?

3. “Ngritja e motivimit”.

Vlerësimi i performancës aplikohet për t’i identifikuar aftësitë, cilësitë dhe profesionalizmin e punonjësve në organizatë. Por, përmes saj, sa ndikohet në motivimin e punonjësve në

organizatë? Rezultatet e hulumtimit në organizatën Posta e Kosovës tregojnë se: 73% e të anketuarve pajtohen me faktin se vlerësimi i performancës patjetër ndikon në ngritjen e motivimit në organizatë; 27% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim. Hulumtimi në fjalë është në përputhje me të gjeturat nga Latte, A.K. (2008), sipas së cilit, performanca e punonjësve dhe motivimi janë mjete të fuqishme për suksesin afatgjatë të një organizate. Ku punëtorët besnikë, të aftë dhe të motivuar, patjetër do të bëjnë fitime të mëdha ekonomike, duke iu përshtatur nevojave dhe kënaqësisë së konsumatorëve.

Le t'i shikojmë lidhjen tabelore (crosstable) të disa pyetjeve të marra në shqyrtim. Kryqëzimin e të dhënave "*performanca*" dhe "*ngritja e motivimit*", po ta trajtojmë horizontalisht, tregon qartë përgjigjet nga të anketuarit, lidhur me performancën: që nuk e dinë janë përgjigjur 6 të anketuar, përderisa 2 nga këta janë përgjigjur se nuk pajtohen, ose plotësisht nuk pajtohen me ndikimin e performancës në ngritjen e motivimit. Ndonëse, nga po ky grup, vetëm 4 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen me ndikimin e performancës në ngritjen e motivimit.

Përderisa, të anketuarit që plotësisht nuk pajtohen, ose nuk pajtohen, me ndikimin e performancës së punës janë gjithsej 38, kurse 23 nga këta janë përgjigjur se nuk pajtohen, ose plotësisht nuk pajtohen, ndërsa nga po ky grup 15 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen për ndikimin e performancës në ngritjen e motivimit.

Kurse, të anketuarit që nganjëherë ose plotësisht pajtohen se vlerësimi i performancës ka ndikim pozitiv në ngritjen e motivimit përbëjnë një grup prej 156 të anketuarish. Ndonëse, 29 nga këta të anketuar janë përgjigjur se nuk pajtohet, ose plotësisht nuk pajtohen, 127 të anketuar janë përgjigjur se pajtohen, për ndikimin e performancës në motivim (Tabela 6.1.3).

Tabela 3: Tregon lidhjen ndërmjet “Performancës” dhe “Ngritjes së motivimit”.

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	116.758 ^a	12	.001
Likelihood Ratio	98.905	12	.000
Linear-by-Linear Association	24.282	1	.000
N of Valid Cases	200		

a. 9 cells (45.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .54.

Përmes analizës “Chi-Square Tests” tregohen marrëdhëniet ndërmjet variablës së varur “Perfomanca” dhe variablës së pavarur “Ngritja e motivimit”. Nga të dhënat e paraqitura kuptojmë se vlera statistikore është 116.758^a dhe shkalla e lirisë df është 12, ku $p < 0.001$. Kjo analizë gjen një marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave. Testi statistikor tregon lidhje kuptimplotë ndërmjet variablave, konkretisht variablat janë të varura dhe lidhja në mes tyre është e justifikueshme.

Analizat tregojnë se raporti i mundësisë (Likelihood Ratio) është =98.905. Kjo konfirmon rezultatin kryesor të Chi-Square Tests ($p = 0.0000 < 0.05$). Me një vlerë të pranueshme dhe variablat mund të konsiderohen të varura.

4. “Zhvillimi i personelit”.

Gjetjet e paraqitura tregojnë se: 66% e të anketuarve në Postën e Kosovës, pajtohen se janë të kënaqur me trajnimet që i ofron organizata, si pjesë e zhvillimit të karrierës; 22% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim; kurse, 12% e të anketuarve janë neutralë. Gjetjet tregojnë se

organizatat e hulumtuara ofrojnë trajnime të brendshme, që organizohen në kuadër të organizatës, si dhe trajnime të jashtme, që përfshijnë trajnimet jashtë institucionit organizativ. Po çka mendojnë të anketuarit sipas pozitave, për ndikimin e zhvillimit të personelit në performancën e punës? Duke i krahasuar gjetjet në mes të pozitës dhe pyetjes hulumtuese, kuptojmë se nga numri i përgjithshëm i të anketuarve: 71% e koordinatorëve mendojnë se zhvillimi i personelit ka ndikim pozitiv në ngritjen e performancës së tyre; kjo përqindje është më e ulët te punonjësit në pozitën e menaxherit, pasi 67% e tyre mendojnë se zhvillimi i personelit ndikon në performancën e punës; ndërsa, vetëm 63% e punëtorëve mendojnë se zhvillimi i personelit ndikon në performancën e punës.³²

Le t'i shikojmë lidhjet tabelare (crosstable) ndërmjet *performancës* dhe *zhvillimit të personelit*. Sipas kësaj lidhjeje shihet qartë se përgjigjet, që janë neutralë është 6 nga të anketuarit, përderisa dy nga këta janë përgjigjur si neutralë dhe një i anketuar nuk pajtohen me ndikimin e performancës në zhvillimin e personelit. Ndërsa, nga po ky grup, vetëm 3 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë, ose plotësisht pajtohen, se performanca ka ndikim pozitiv në zhvillimin e personelit.

Përderisa, të anketuarit që plotësisht nuk pajtohen, ose nuk pajtohen, me ndikimin e performancës së punës janë gjithsej 38 të anketuar, kurse 6 nga këta janë përgjigjur si neutralë, 10 nga këta të anketuar janë përgjigjur se nuk pajtohen, ose plotësisht nuk pajtohen. Ndërsa, nga po ky grup, 22 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen, se vlerësimi i performancës ka ndikim pozitiv në zhvillimin e personelit.

Kurse, ata që nganjëherë, ose plotësisht pajtohen, se vlerësimi i performancës ka ndikim pozitiv në zhvillimin e personelit përbëjnë një grup prej 156 të anketuarish. Ndonëse, 16 të anketuar janë

³² Të dhënat statistikore gjenden duke analizuar gjetjet në mes të pozitës dhe ndikimi i zhvillimit të personelit në performancën e punës.

neutralë, 33 nga këta janë përgjigjur se nganjëherë, ose plotësisht pajtohen, se vlerësimi i performancës ka ndikim pozitiv në zhvillimin e personelit. Ndërsa, 107 të anketuar janë përgjigjur se plotësisht, ose nganjëherë pajtohen, se vlerësimi i performancës ka ndikim pozitiv në zhvillimin e punonjësve (Tabela 6.1.4).

Tabela 4: Lidhja ndërmjet “Performancës” dhe “Zhvillimit të personelit”.

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40.199 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	40.750	16	.001
Linear-by-Linear Association	4.938	1	.026
N of Valid Cases	200		

a. 15 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .30.

Përmes analizës “Chi-Square Tests” tregohen marrëdhëniet ndërmjet variablës së varur “Perfomanca” dhe variablës së pavarur “Zhvillimi i personelit”. Nga të dhënat e paraqitura kuptojmë se vlera statistikore është 40.199^a dhe shkalla e lirisë df është 16, ku $p < 0.001$. Kjo analizë gjen një marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave dhe i vërteton marrëdhëniet ndërmjet tyre.

Analizat tregojnë se raporti i mundësisë (Likelihood Ratio) është =40.750. Ashtu si më lartë do ta analizojmë *p-në*, $p=0,001 < 0.05$. Në këtë situatë variablat rezultojnë të jenë të varura. Testi statistikor tregon lidhje kuptimplota ndërmjet variablave, konkretisht variablat janë të varura dhe lidhja në mes tyre është e justifikueshme.

5. “Shpërblimit jo-material”.

Me qëllim të ngritjes, zhvillimit dhe nxitjes së konkurrencës, organizatat aplikojnë forma të ndryshme të motivimit, duke përfshirë motivimin monetar dhe jo-monetar. Pyetja e parashtruar

shqyrtoi atë se sa aplikohet në organizatë shpërblimi jomonetar për punonjësit, që kanë performancë pozitive. Gjetjet në terren tregojnë se në organizatë: 57% e të anketuarve pajtohen, se në organizatë aplikohet shpërblimi jo-material për punonjësit që kanë performancë pozitive; 40% e të anketuarve nuk pajtohen; kurse, 3% e të anketuarve janë deklaruar neutralë.

Le t'i shikojmë lidhjet nga kryqëzimi i të dhënave '*performanca*' dhe '*shpërblimi jo-material*'. Kjo tregon qartë përgjigjet nga të anketuarit lidhur me ndikimin e performancës, nga ata që nuk e dinë janë 6 të anketuar, dy janë përgjigjur se nuk pajtohen me ndikimin e performancës në shpërblimin jo-material.

Ndërsa, nga po ky grup, vetëm 4 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë, ose plotësisht pajtohen, se në organizatë aplikohet shpërblimi jo-material për punonjësit që kanë performancë pozitive.

Përderisa, ata që plotësisht nuk pajtohen, ose nuk pajtohen me ndikimin e performancës së punës janë gjithsej 38 të anketuar. Kurse, 5 nga këta janë përgjigjur se nuk pajtohen, ose plotësisht nuk pajtohen. Ndërsa, nga po ky grup, 15 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë, ose plotësisht pajtohen, se në organizatë aplikohet shpërblimi jo-material për punonjësit që kanë performancë pozitive.

Kurse, të anketuar që nganjëherë, ose plotësisht pajtohen, se vlerësimi i performancës ka ndikim pozitiv në shpërblimin jomaterial për punonjësit që kanë performancë pozitive përbëjnë një grup prej 156 të anketuar. Kurse, 6 nga këta kanë dhënë përgjigje neutrale, ndërsa 55 të anketuar janë deklaruar se nuk pajtohen, ose plotësisht nuk pajtohen, se në organizatë aplikohet shpërblimi jo-material për punonjësit që kanë performancë pozitive në organizatë. Ndërsa, 95 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë, ose plotësisht pajtohen, me ndikimin e performancës (Tabela 6.1.5).

Tabela 5: Lidhja ndërmjet "*Performancës*" dhe "*Shpërblimit jo-material*".

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	55.358 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	62.442	16	.000
Linear-by-Linear Association	4.865	1	.027
N of Valid Cases	200		

a. 14 cells (56.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .18.

Përmes analizës “Pearson Chi-Square” tregohen marrëdhëniet ndërmjet variablës së varur “*Perfomanca*” dhe variablës së pavarur “*Shpërblimi jo-material*”. Nga të dhënat e paraqitura kuptojmë se vlera statistikore është 55.358^a dhe shkalla e lirisë df është 16, ku $p < 0.001$. Kjo analizë gjen një marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave dhe i vërteton marrëdhëniet ndërmjet tyre.

Analizat tregojnë se raporti i mundësisë (Likelihood Ratio) është = 62.442. Kjo konfirmon rezultatin kryesor të “Chi-Square” ($p = 0.0000 < 0.05$). Me një vlerë të pranueshme dhe variablat mund të konsiderohen të varura.

6. “*Shpërblimi material*”.

Meqenëse, punonjësit janë qenie njerëzore, ata nga aspekti i motivimit reagojnë në mënyra të ndryshme. Mbetet të menaxhimi i organizatës, që të ndërmarrë masa në drejtim të identifikimit të faktorëve të motivimit të punonjësve. Por, sa dhe si ndikon motivimi material te punonjësit dhe si ndikon ajo në ngritjen apo rënien e performancës? Pyetja e parashtruar shqyrton atë se sa ndikon motivimi material i punonjësve në ngritjen e performancës. Këtë mund ta vërejmë përmes paraqitjes së gjetjeve të hulumtimit në terren për organizatën e hulumtuar, ku: 81% e të anketuarve pajtohen me faktin se motivimi material i punonjësve ndikon në ngritjen e performancës në organizatë; 19% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim. Rezultatet

tregojnë se pjesa më e madhe e të anketuarve kanë mendim pozitiv për ndikimin e motivimit material.

Tabela e kryqëzuar tregon qartë përgjigjet nga të anketuarit lidhur me ndikimin e performancës, që nuk e dinë ose janë neutralë janë 6 të anketuar, kurse një i anketuar nga këta nuk pajtohen me ndikimin e performancës në shpërblimin material. Ndërsa, nga po ky grup, vetëm 5 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë, ose plotësisht pajtohen, se në organizatë aplikohet shpërblimi jo-material për punonjësit, që kanë performancë pozitive.

Përderisa, nga ata që plotësisht nuk pajtohen, ose nuk pajtohen, me ndikimin e performancës së punës janë gjithsej 38 të anketuar, kurse 13 nga këta janë përgjigjur se nuk pajtohen, ose plotësisht nuk pajtohen. Ndërsa, nga po ky grup, 25 respondentë janë përgjigjur se nganjëherë, ose plotësisht pajtohen, se në organizatë aplikohet shpërblimi material për punonjësit që kanë performancë pozitive.

Kurse, të anketuarit që nganjëherë, ose plotësisht pajtohen, se performanca ka ndikim pozitiv në shpërblimin material për punonjësit që kanë performancë të lartë përbëjnë një grup prej 156 vetash. Ndonëse, 4 nga këta kanë përgjigje neutrale, 13 të anketuar janë deklaruar se nuk pajtohen, ose plotësisht nuk pajtohen, se në organizatë aplikohet shpërblimi material për punonjësit që kanë performancë pozitive në organizatë. Përderisa, 139 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë, ose plotësisht pajtohen, se në organizatë aplikohet shpërblimi material për punonjësit që kanë performancë pozitive, për kontributin dhe punën e bërë (Tabela 6.1.6).

Tabela 6: Lidhja ndërmjet “Performancës” dhe “Shpërblimit material”.

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	63.989 ^a	16	.001

Likelihood Ratio	44.443	16	.000
Linear-by-Linear Association	13.221	1	.000
N of Valid Cases	200		

a. 17 cells (68.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .12.

Analiza “Chi-Square Tests” tregon marrëdhëniet ndërmjet variablës së varur “*Perfomanca*” dhe variablës së pavarur “*Shpërblimi material*”. Nga të dhënat e paraqitura kuptojmë se vlera statistikore është 63.989^a dhe shkalla e lirisë df është 16, ku $p < 0.001$. Kjo analizë gjen një marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave dhe i vërteton marrëdhëniet ndërmjet tyre.

Raporti i mundësisë (Likelihood Ratio) është =44.443. Kjo konfirmon rezultatin kryesor të “Chi-Square” ($p = 0.0000 < 0.05$) Me një vlerë të pranueshme dhe variablat mund të konsiderohen të varura.

7. “*Avancimi sipas eksperiencës*”.

Duke qenë se institucionet publike investojnë mjaft në edukimin e vazhdueshëm të punonjësve, atëherë është bërë edhe një hulumtim lidhur me rëndësinë e motivimit përmes avancimit në bazë të punës, eksperiencës. Në bazë të gjetjeve, nga punonjësit në organizatat e hulumtuara ato konsiderohen si mjaft të rëndësishme. Paraqitja e rezultateve të gjetjeve tregojnë se: 87% e të anketuarve në organizatë pajtohen se avancimi në bazë të punës, eksperiencës është faktor i rëndësishëm në motivimin e tyre; 23% e tyre nuk janë dakord me këtë pohim. Prandaj, gjetjet në terren tregojnë se avancimi në bazë të eksperiencës është një faktor i rëndësishëm dhe me ndikim në motivimin e punonjësve në organizatë. Gjetjet tregojnë se në organizatën e hulumtuar, avancimin në bazë të punës dhe të eksperiencës e konsiderojnë si motivim të rëndësishëm.

Në bazë të tabelës së kryqëzuar, shihet qartë se përgjigjet nga të anketuarit, lidhur me vlerësimin e performancës që nuk e dinë/neutralë janë 6 të anketuar, një është përgjigjur se nuk pajtohet, kurse që të gjithë nga ky grup janë përgjigjur se nganjëherë, ose plotësisht pajtohen, se avancimi në bazë të punës dhe eksperiencës është motivim i rëndësishëm.

Përderisa, të anketuarit që nuk pajtohen, ose plotësisht nuk pajtohen, për ndikimin e performancës së punës janë gjithsej 38, ku 6 nga ata nuk pajtohen, ose plotësisht nuk pajtohen, me ndikimin e vlerësimit në avancimin e burimeve njerëzore, ndërsa 32 të anketuar nga po ky grup janë përgjigjur se nganjëherë, ose plotësisht pajtohen se performanca ka ndikim pozitiv në avancimin në bazë të punës, eksperiencës dhe i cili është element i rëndësishëm për ta.

Kurse, nga ata që nganjëherë, ose plotësisht pajtohen, përbëjnë një grup prej 156 të të anketuarve, ku 19 nga ata janë përgjigjur se nuk pajtohen, ose plotësisht nuk pajtohen, dhe që të gjithë të tjerët nga po ky grup janë përgjigjur se nganjëherë, ose plotësisht pajtohen, se avancimi në bazë të punës, eksperiencës i motivon ata (Tabela 6.1.7).

Tabela 7: Lidhja ndërmjet “*Performancës*” dhe “*Avancimit sipas eksperiencës*”.

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28.588 ^a	12	.005
Likelihood Ratio	24.473	12	.018
Linear-by-Linear Association	1.636	1	.201
N of Valid Cases	200		

a. 12 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .12.

Përmes analizës “Chi-Square Tests” tregohen marrëdhëniet ndërmjet variablës së varur “*Perfomanca*” dhe variablës së pavarur “*Avancimi sipas eksperiencës*”. Nga të dhënat e paraqitura kuptojmë se vlera statistikore është 28.588^a dhe shkalla e lirisë df është 8, ku $p <$

$0.005 < 0.05$. Kjo analizë gjen një marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave dhe i vërteton marrëdhëniet ndërmjet tyre.

Analizat tregojnë se raporti i mundësisë (Likelihood Ratio) është = 24.473. Ashtu si më lartë do ta analizojmë *p*-në, $p=0,001 < 0.05$. Në këtë situatë variablat rezultojnë të jenë të varura. Testi statistikor tregon lidhje kuptimplotë ndërmjet variablave, konkretisht variablat janë të varura dhe lidhja në mes tyre është e justifikueshme.

8. “Avancimit sipas edukimit”.

Edukimi është një nga faktorët, që mund të ketë ndikim në ndryshimin ose përmirësimin tonë, që të jemi më ndryshe ngase ishim, ose si t’i qasemi zgjidhjes së problemeve dhe detyrave të caktuara në mënyrë të pavarur. Për ta përmirësuar sjelljen, qasjen ndaj sfidave në organizatë dhe më gjerë, duhet edukim profesionist. Gjetjet në terren tregojnë se në organizatën Posta e Kosovës kanë mendime të ndryshme për sa i përket ndikimit të avancimin në bazë të edukimit në motivimin e tyre. Sipas gjetjeve: 91% e të anketuarve pajtohen me faktin se i motivon fakti i avancimit në bazë të edukimit; 8% nuk pajtohen se i motivon avancimi në bazë të edukimit; kurse, 1% e të anketuarve janë neutralë.³³

Tabela e kryqëzuar ndërmjet ‘*performancës*’ dhe ‘*avancimit në bazë të edukimit*’ tregon qartë përgjigjet nga të anketuarit, lidhur me ndikimin e performancës, ku nga ata që nuk e dinë janë 6 të anketuar, derisa një nga këta është përgjigjur se nuk pajtohet, ose plotësisht nuk pajtohet me ndikimin e performancës në avancim sipas edukimit. Ndërsa, nga po ky grup, vetëm 5 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë, ose plotësisht pajtohen, se avancimin në bazë të nivelit të edukimit e konsiderojnë si motivim të rëndësishëm.

³³ Provat statistikore të ‘Pearson-Chi-square’ si dhe analizat e kryqëzuara gjendet në Tabelën 6.2.44.

Përderisa, nga ata që plotësisht nuk pajtohen, ose nuk pajtohen me ndikimin e performancës së punës janë gjithsej 38 të anketuar, ku dy nga këta janë përgjigjur si neutralë dhe nga po ky grup, 16 respondentë janë përgjigjur se nuk pajtohen, ose plotësisht nuk pajtohen me ndikimin e vlerësimit në avancimin e tyre. Përderisa, 33 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë, ose plotësisht pajtohen, me avancimin në bazë të nivelit të edukimit dhe i motivon ata.

Kurse, të anketuarit që nganjëherë, ose plotësisht pajtohen, me vlerësimin e performancës, përbëjnë një grup prej 156 vetash. Ndërkohë, 12 nga ata janë deklaruar se nuk pajtohen, ose plotësisht nuk pajtohen, me ndikimin e avancimit në bazë të edukimit, ndërsa 144 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë, ose plotësisht pajtohen, se i motivon avancimi në bazë të edukimit (Tabela 6.1.8).

Tabela 8: Lidhja ndërmjet “*Performancës*” dhe “*Avancimit sipas edukimit*”.

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36.851 ^a	12	.001
Likelihood Ratio	30.975	12	.002
Linear-by-Linear Association	9.761	1	.002
N of Valid Cases	200		

a. 11 cells (55.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .06.

Përmes analizës “Chi-Square Tests” tregohen marrëdhëniet ndërmjet variablës së varur “*Perfomanca*” dhe variablës së pavarur “*Avancimi sipas edukimit*”. Nga të dhënat e paraqitura kuptojmë se vlera statistikore është 36.851^a dhe shkalla e lirisë df është 8, ku $p < 0.001 < 0.05$.

Kjo analizë gjen një marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave dhe i vërteton marrëdhëniet ndërmjet tyre.

Analizat tregojnë se raporti i mundësisë (Likelihood Ratio) është = 30.975. Ashtu si më lartë do ta analizojmë *p*-në, $p=0,002 < 0.05$. Në këtë situatë, variablat rezultojnë të jenë të varura. Testi statistikor tregon lidhje kuptimplotë ndërmjet variablave, konkretisht variablat janë të varura dhe lidhja në mes tyre është e justifikueshme.

9. “Zhvillimi i personelit në të ardhurat e organizatës”.

Përmes vlerësimit të performancës identifikohen nevojat për trajnim dhe zhvillim. Por, sa dhe si ndikojnë ato në të ardhurat e organizatës? Për ta kuptuar këtë, është parashtruar edhe pyetja në hulumtim, për ta shqyrtuar se sa ndikon trajnimi dhe zhvillimi i personelit në ngritjen e të hyrave në organizatë. Sipas gjetjeve në terren, në organizatën Posta e Kosovës: 75% e të anketuarve pajtohen, se trajnimet dhe zhvillimi i personelit ndikojnë në ngritjen e të hyrave në organizatë; derisa, 22% nuk pajtohen me faktin se trajnimet dhe zhvillimi i personelit ndikojnë në ngritjen e të hyrave në organizatë; dhe 3% e të anketuarave janë deklaruar neutralë. Po, çka mendojnë të anketuarit sipas pozitive, për zhvillimin e stafit dhe ndikimin e tij në të ardhurat e organizatës? Duke i krahasuar gjetjet ndërmjet pozitës dhe pyetjes hulumtuese, kuptojmë se nga numri i përgjithshëm i të anketuarve: 77% e koordinatorëve mendojnë se zhvillimi i personelit ka ndikim pozitiv në ngritjen e të hyrave të organizatës. Kjo përqindje është më e ulët te punonjësit në pozitën e menaxherit, pasi 70% e tyre mendojnë pozitivisht për ndikim në të hyrat e organizatës; ndërsa, 75% e punëtorëve mendojnë se zhvillimi i personelit ndikon në rritjen e të hyrave të organizatës.³⁴

³⁴ Të dhënat statistikore gjenden duke analizuar gjetjet ndërmjet pozitës dhe ndikimit të zhvillimit të personelit në të hyrat e organizatës.

Kryqëzimi i të dhënave “*performanca*” dhe “*zhvillimi i personelit në të ardhurat e organizatës*”, tregon përgjigjet nga të anketuarit, lidhur me vlerësimin e performancës. Nga ata, që nuk e dinë/neutralë janë 6 të anketuar; kurse dy nga këta janë përgjigjur se nuk pajtohen, dhe të gjithë të anketuarit e tjerë janë përgjigjur se pajtohen plotësisht, ose nganjëherë pajtohen me ndikimin e zhvillimit të stafit në të ardhurat e organizatës.

Përderisa, të anketuarit që plotësisht nuk pajtohen, ose nuk pajtohen, me ndikimin e performancës janë gjithsej 38, kurse 2 nga këta janë përgjigjur si neutralë, 21 nga këta të anketuar janë përgjigjur se plotësisht ose nganjëherë nuk pajtohen, me ndikimin e performancës në të ardhurat e organizatës. Ndërsa, nga po ky grup, 15 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë, ose plotësisht pajtohen, se performanca ka ndikim në të ardhurat e organizatës. Kurse, të anketuarit që nganjëherë, ose plotësisht pajtohen, ndaj vlerësimit të performancës janë 156 veta. Derisa, katër nga këta janë përgjigjur se nuk e dinë/neutralë, ndërsa 21 nga këta të anketuar janë përgjigjur se nuk pajtohen, ose plotësisht nuk pajtohen. Por, nga po ky grup, 131 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë, ose plotësisht pajtohen se trajnimet dhe zhvillimi i personelit ndikojnë në të ardhurat e organizatës, (Tabela 6.1.9).

Tabela 9: Lidhja ndërmjet “*Performancës*” dhe “*Zhvillimit të personelit në të ardhurat e organizatës*”.

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	86.229 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	68.733	16	.000
Linear-by-Linear Association	17.741	1	.000
N of Valid Cases	200		

a. 14 cells (56.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .18.

Përmes analizës “Chi-Square Tests” tregohen marrëdhëniet ndërmjet variablës së varur “*Perfomanca*” dhe variablës së pavarur “*Zhvillimi i personelit në të ardhurat e organizatës*”. Nga të dhënat e paraqitura kuptojmë se vlera statistikore është 86.229^a dhe shkalla e lirisë df është 16, ku $p < 0.001 < 0.05$. Kjo analizë gjen një marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave dhe i vërteton marrëdhëniet ndërmjet tyre.

Analizat tregojnë se raporti i mundësisë (Likelihood Ratio) është =68.733. Kjo konfirmon rezultatin kryesor të “Chi-Square” ($p = 0.0000 < 0.05$). Me një vlerë të pranueshme dhe variablat mund të konsiderohen të varura.

10. “*Ndikimi i të ardhurave*”.

Përmes vlerësimit të performancës, menaxherët i rishikojnë rezultatet e punës së kaluar të individit. Përmes saj, ata e vlerësojnë dhe e analizojnë shkallën e angazhimit, përpjekjes dhe nevojave për zhvillim të mëtutjeshëm të punonjësve në organizatë. Por, si ata e konceptojnë vlerësimin e performancës dhe a ndikon ajo në rritjen e të ardhurave të punonjësve, do të shihet përmes rezultateve të hulumtimit. Gjetjet e paraqitura tregojnë se: 75% e të anketuarve pajtohen, se me përmirësimin e performancës në organizatë rriten të ardhurat e tyre; 17% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim; kurse 8% e të anketuarve janë përgjigjur si neutralë.

Kryqëzimi i të dhënave *perfomanca* dhe *ndikimi i performancës në të ardhura* tregon qartë se përgjigjet e të anketuarve, lidhur me ndikimin e performancës, që nuk e dinë janë 6 persona, përderisa dy nga këta respondentë janë përgjigjur se nuk e dinë/ neutralë, dhe njëherit të gjithë të tjerët janë përgjigjur se pajtohen plotësisht, ose nganjëherë pajtohen, me ndikimin e performancës në të ardhura.

Përderisa, nga ata që plotësisht nuk pajtohen, ose nuk pajtohen janë gjithsej 38 të anketuar, kurse 5 nga këta janë përgjigjur si neutralë, dhe 6 nga ta janë përgjigjur se pajtohen plotësisht, ose

nganjëherë nuk pajtohen, me ndikimin e performancës në të ardhura. Ndërsa, nga po ky grup, 27 persona janë përgjigjur se nganjëherë dhe plotësisht pajtohen se performanca ka ndikim në të ardhura.

Kurse, nga ata që nganjëherë ose plotësisht pajtohen ndaj vlerësimit të performancës janë 156 veta. Përderisa, nëntë (9) nga këta janë përgjigjur se nuk e dinë/ neutralë, ndërsa 27 nga këta të anketuar janë përgjigjur se nuk pajtohen, ose plotësisht nuk pajtohen. Ndërsa, nga po ky grup, 120 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë, ose plotësisht pajtohen se performanca ka ndikim në të ardhura (Tabela 6.1.10).

Tabela 10: Lidhja ndërmjet “Performancës” dhe “Ndikimit të performancës në të ardhura”.

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	98.689 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	87.730	16	.000
Linear-by-Linear Association	8.638	1	.003
N of Valid Cases	200		

a. 15 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .12.

Analiza “Chi-Square Tests” tregon marrëdhëniet ndërmjet variablës së varur “Perfomanca” dhe variablës së pavarur “Ndikimi i performancës në të ardhura”. Nga të dhënat e paraqitura kuptojmë se vlera statistikore është 98.689^a dhe shkalla e lirisë df është 16, ku $p < 0.001 < 0.05$. Kjo analizë gjen një marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave dhe i vërteton marrëdhëniet ndërmjet tyre.

Analizat tregojnë se raporti i mundësisë (Likelihood Ratio) është = 87.730. Kjo konfirmon rezultatin kryesor të “Chi-Square” ($p = 0.0000 < 0.05$). Me një vlerë të pranueshme dhe variablat mund të konsiderohen të varura.

4.2 Rezultatet përshkruese të hulumtimit në Operatorin Publik “Vala”

Në këtë pjesë të hulumtimit janë paraqitur gjetjet në Operatorin Publik “Vala”, e cila është 100% publike, e që vepron në kuadër të PTK-së.³⁵ Numri i përgjithshëm i të anketuarve ka qenë 200. Qëllimi i këtij studimi është që të mbledhë dhe t’i analizojë rezultatet e ndikimit të vlerësimi të performancës të punonjësit të Operatorit Publik “Vala”. Duke hulumtuar ndikimin e faktorëve motivues, si: motivimin material dhe jomaterial, të punonjësit të organizatës, janë dhënë edhe rekomandime lidhur me sfidat, kënaqësitë dhe pakënaqësitë, me të cilat përballen punonjësit.

4.2.1 Vështrim i rezultateve të hulumtimit

Pas përfundimit të mbledhjes së të dhënave në terren, është bërë vështrimi i të dhënave të mbledhura, me qëllim të krijimit të një pasqyre sa më të qartë lidhur me hulumtimin e bërë në Operatorin Publik “Vala”.

Gjeneralitet

Në operatorin “Vala”, janë të punësuar 947 punëtorë. Nga numri i përgjithshëm i të anketuarve: 60% kanë qenë të gjinisë mashkullore dhe 40% kanë qenë të gjinisë femërore. Nga numri i përgjithshëm i të anketuarve: 8% kanë qenë menaxherë; 52% koordinatorë dhe 40% e të anketuarve ishin punonjës. Sipas nivelit të arsimimit, të anketuarit kanë qenë me përbërje të ndryshme: 4% me Doktoratë; 37% me Master; 43% me Bachelor, si dhe me shkollë të mesme janë 16% e tyre. Nga numri i përgjithshëm i të anketuarve: nga mosha 18-25 vjeç nuk kemi asnjë pjesëmarrës; nga mosha 26-35 vjeç janë 37% të anketuar; numri i pjesëmarrësve nga mosha 36-45 vjeç, përbën 57% e të anketuarve; 6% është numri i pjesëmarrësve në ankete mbi moshën 46 vjeç.

³⁵ Posta dhe Telekom i Kosovës Sh.A (PTK), marrë nga: <http://www.ptkonline.com/ptk/index.php> (parë më 23.06.2015).

Përshkrimi statistikor dhe analizimi i gjetjeve në terren.

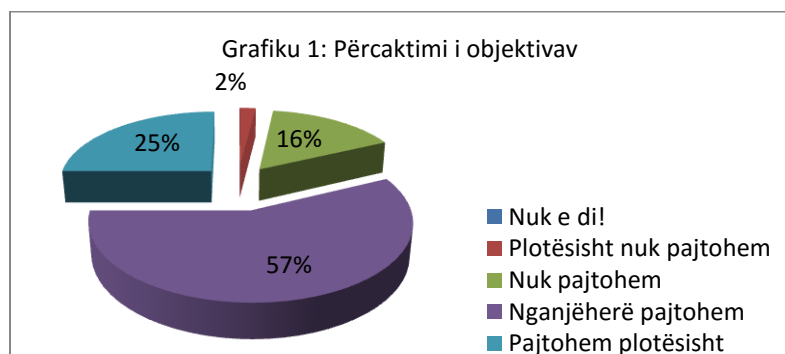
1. “Vlerësimi formal i performancës së punës dhe përcaktimi i objektivave”

Procesi i vlerësimit të performancës është një proces, i cili luan rol të rëndësishëm në ngritjen, zhvillimin dhe avancimin e punonjësve në organizatë. Pyetja e përpiluar është bërë me qëllim të identifikimit se ku qëndron arsyeja e posedimit të kopjes së vlerësimit. Përmes kopjes së vlerësimit, punonjësit mund ta përcjellin vlerësimin e tyre dhe ky proces është i mundur vetëm nëse punonjësit i kanë format e vlerësimit të tyre. Përmes vlerësimit, ata e vëzhgojnë zhvillimin e tyre personal, e që ka si qëllim final në avancimin profesional, në karrierë, në rritjen e të ardhurave personale, etj. Vetë avancimi në karrierë sjellë edhe pagë më të lartë, por në të njëjtën kohë kërkon përgjegjësi dhe angazhim më të madh të burimeve njerëzore. Këtë kopje, më pas punonjësit vetë mund ta analizojnë dhe ta krahasojnë me periudhat e tjera të vlerësimit. Përmes kopjes së vlerësimit, ata në mënyrë më të qartë, konstatojnë situatën e tyre dhe mundësitë për ndryshime në të ardhmen.

Bazuar në rezultatet e gjetjeve kuptojmë se në Operatorin Publik “Vala”, 70% e të anketuarve pajtohen se marrin një kopje të vlerësimit të performancës së tyre. Kurse, 23% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim dhe 7% nuk e dinë/ neutralë. Pas vlerësimit të punës, një kopje të vlerësimit e merr i vlerësuari, një kopje mbetet te vlerësuesi/menaxheri dhe një kopje dërgohet në Departamentin e Burimeve Njerëzore, e vlefshme për ta përcjellë zhvillimin e mëtejshëm të kuadrove, si dhe për aprovimin e të ardhurave shtesë/bonusit. Përmes kopjes së vlerësimit të performancës, punonjësit personalisht mund ta përcjellin evoluimin e performancës së tyre përgjatë periudhave të ndryshme kohore, që t’i krahasojnë ato, t’i vërejnë përparësitë dhe dobësitë përgjatë periudhave të caktuara, t’i identifikojnë avantazhet dhe disavantazhet përgjatë periudhave të vlerësimit, me qëllim që të marrin masa në ngritjen, përmirësimin e sjelljes në dobi

të organizatës dhe vetes së tyre. Në të njëjtën kohë, nëse menaxheri e ka një kopje, i mundësohet edhe rishikimi i vlerësimit, i jepet mundësia për ta parë dhe analizuar evoluimin, avancimin e punonjësve në punë për një periudhë më të gjatë kohore.

Përmes vlerësimit të performancës së punës, synohet që së pari të shihet se si dhe sa punonjësit i kanë realizuar detyrat e tyre, duke i krahasuar ato me standardet e përcaktuara dhe të dakorduara më parë ndërmjet menaxherit dhe punonjësit për periudhën e caktuar të vlerësimit. Roli i objektivave është se ato paraqesin një rezultat, a specifike të një individi, ekipi, ose të tërë organizatës. Përmes tyre synohet që brenda një periudhe të caktuar kohore të arrihen ato dhe mund të shërbejnë edhe si bazë logjike për krijimin e politikave në vlerësimin dhe të menaxhimit të performancës. Qëllimi i vlerësimit është identifikimi i nevojave të punonjësit për formimin dhe zhvillimin e tyre profesional për punë, që arrihen përmes caktimit të objektivave të matshme dhe reale. Bazuar në rezultatet e gjetjeve kuptojmë se në Operatorin Publik “Vala”, 82% e të anketuarve pajtohen me faktin se objektivat e punonjësve janë përcaktuar në dakordim me menaxherin. Kurse, 18% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim.



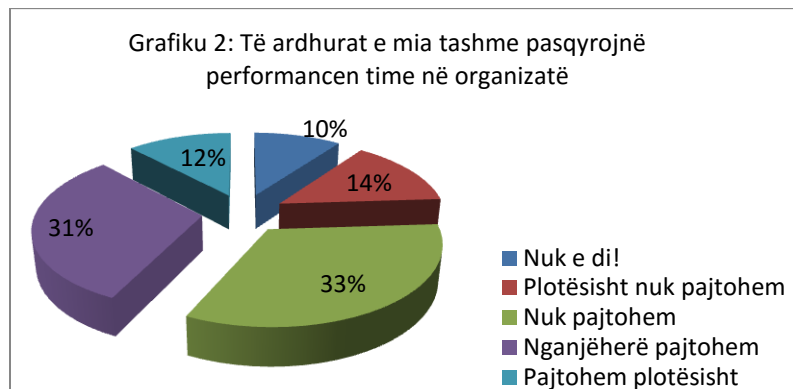
Burimi; Autori 2014.

Pavarësisht se nën cilat kushte veprojnë organizatat, ato duhet ta kenë parasysh mbajtjen, rritjen e efikasitetit dhe të zhvillimit të burimeve njerëzore. Prandaj, me qëllim të arritjes maksimale të rezultateve në organizatë, menaxherët duhet të ndërmarrin masa në caktimin e objektivave, në

dakordim me punonjësit, që duhet të jenë në harmoni me përshkrimin e vendit të punës dhe pozicionin e tyre në organizatë. Paraqitja në tabelë tregon se është përqindja e lartë e të anketuarve, të cilët pajtohen plotësisht ose nganjëherë pajtohen me faktin se objektivat e punonjësve janë përcaktuar në dakordim me menaxherin, përderisa të anketuarit në organizatat e tjera kanë një përqindje pak më të ulët për rastin. Organizatat aplikojnë forma të ndryshme të caktimit të objektivave të tilla, si ato që ndikojnë në rritjen e fitimit, në uljen e shpenzimeve. Por, sipas hulumtimeve në terren janë vërejtur raste kur objektivat kanë qenë të ngjashme me të gjithë punonjësit në njësi ose sektor, edhe pse ata kanë qenë të ngarkuar me punë dhe detyra të ndryshme. Sipas mendimit të punonjësve, rastet e tilla ndikojnë në demotivimin dhe në rënien e performancës së punonjësve në situata të caktuara. Ata mendojnë se për raste të tilla, menaxherët duhet të jenë më të kujdesshëm, profesionalë, të hapur si dhe më transparentë.

2. “Ndikimi i performancës në të ardhura si dhe në trajnimin e punonjësve”.

Në organizatat moderne, të ardhurat personale duhet ta pasqyrojnë performancën individuale në organizatë. Ajo është si kundërvlerë për punën dhe angazhimin e punonjësit në punë, që bazohet në kontratën e punës, të lidhur ndërmjet punëdhënësit dhe të punësuarit për kohën e caktuar, ose të pacaktuar, si punonjës të përhershëm. Pyetja është parashtruar me qëllim të dokumentimit të ndikimit se sa të ardhurat pasqyrojnë performancën individuale në organizatë. Dhe, të anketuarit kishin mendime të ndryshme për pyetjen e drejtuar.



Burimi; Autori 2014.

Sipas gjetjeve në terren kuptojmë se 43% e të anketuarve, pajtohen se të ardhurat pasqyrojnë performancën e tyre në organizatë, 47% e të anketuarve nuk pajtohen, dhe 10% janë neutralë nëse të ardhurat pasqyrojnë performancën e tyre në organizatë. Duke qenë se menaxhimi i burimeve njerëzore ka interes që punonjësit të punojnë dhe të jenë sa më efikas, menaxherët duhet të përpiqen ta përdorin sistemin e pagesës së drejtë, që t'i inkurajojnë ata përmes shpërblimit të tyre. Por, nga rezultatet e hulumtimit kuptojmë se pjesa më e madhe e të punësuarve në organizatë nuk pajtohen se të ardhurat pasqyrojnë performancën e tyre. Këto rezultate janë edhe si pasojë e asaj se organizata është mjaft profitabile dhe meritojnë të ardhura më të mëdha. Sipas pasqyrave financiare të audituara për vitin 2013 të ardhurat e organizatës ishin 113,131 mil euro.³⁶ Por edhe pse organizata ende është mjaft fitimprurëse, përgjatë viteve të fundit nuk ka pasur rritje të ardhurave personale, përkundrazi ka pasur ulje të të ardhurave, si të pagës dhe të përfitimeve të tjera financiare.

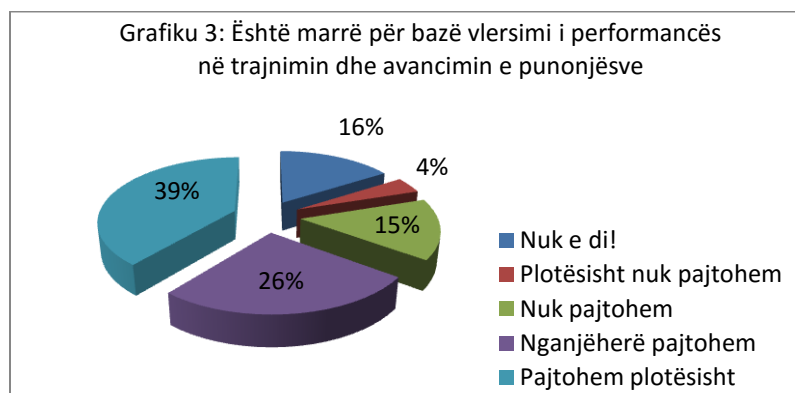
Përderisa, në organizatat e tjera publike ka pasur rritje të pagës përkundër trendeve negative. Nga viti 2007 deri më 2013, rritja e pagave ka përfshijë rreth 82 mijë punëtorë të gjitha kategorive. Kjo rritje e pagave ka qenë e ndryshme dhe në varësi nga kategoria; për shërbyesit civilë ka

³⁶ Posta dhe Telekom i Kosovës (2013), Raporti i Auditorit të Pavarur dhe Pasqyrat Financiare për vitin që ka përfunduar më 31 dhjetor 2013, f. 1-38, Marrë nga: http://www.kosovotelecom.com/ptk/_publikime.php (30.11.2015).

ndodhur një rritje prej 43%, për sektorin e sigurisë 54%, për sektorin e shëndetësisë 86%, për profesorët universitarë mbi 100%, për punëtorët e administratës ka qenë një rritje prej 144%.³⁷

Si ndikon vlerësimi në identifikimin e potencialit dhe ngritjen profesional të punonjësve?

Vlerësimi i punonjësve bëhet për qëllime të ndryshme, por edhe për ta identifikuar nevojën e trajnimeve, si dhe avancimin e punonjësve me performancë pozitive. Organizata e hulumtuar në formularin e vlerësimit të performancës, në pjesën e pestë e ka të dizajnuar edhe pjesën e planit të zhvillimit personal (PZhP). Duke u bazuar në rezultatet e pyetjes dhe përgjigjes së punonjësve në “Vala”, në pyetjen se sa është marrë për bazë vlerësimi i performancës në trajnimin dhe avancimin e punonjësve, të dhënat statistikore tregojnë se 65% e të anketuarve pajtohen plotësisht me atë se është marrë për bazë vlerësimi i performancës në trajnimin dhe avancimin e punonjësve. Ndërsa, 19% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim, si dhe 16% e të anketuarve janë neutralë. Burimet Njerëzore gjatë vitit 2014, përmes Qendrës për Trajnim dhe Zhvillim, kanë ofruar trajnime të llojllojshme me qëllim të plotësimit të nevojave dhe kërkesave të punëtorëve për të gjitha trajnimet e kërkuara nga Plani i Zhvillimit Personal (Vjetari, 2014).



Burimi; Autori 2014.

³⁷ Telegrafi (2014), Rritja e pagave, përfitojnë rreth 82 mijë punëtorë, Publikuar me 27 Shkurt 2014, Marrë nga: <http://www.telegrafi.com/ekonomi/lajme-ekonomi/rritja-e-pagave-perfitojne-rreth-82-mije-punetore.html> (16.02.2015).

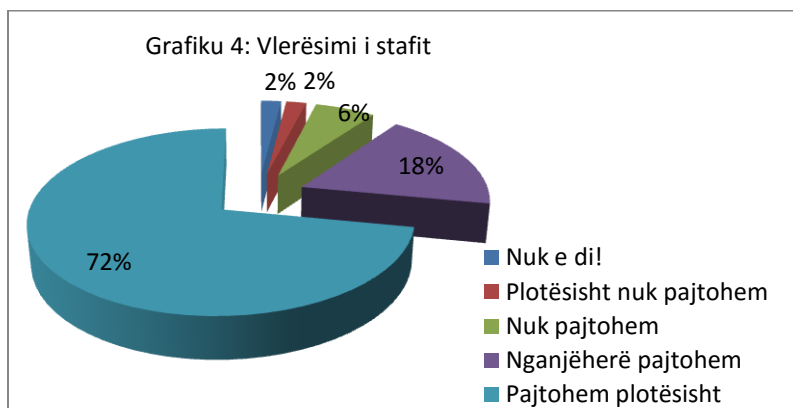
Shikuar nga aspekti i analizës vërejmë se është në një përqindje të caktuar, që është përgjigjur pozitivisht në organizatë, merret për bazë vlerësimi i performancës në përgatitjen, trajnimin dhe avancimin e punonjësve. Duke i shikuar gjetjet në terren kuptojmë se një pjesë e punonjësve në organizatë janë të pakënaqur me formën ose mënyrën e organizimit të trajnimeve dhe avancimit në organizatë. Edhe pse, trajnimet duhet të shihen si të rëndësishme për punonjësit dhe organizatën, ajo që është më shqetësuese është se një përqindje mjaft e lartë e punonjësve janë neutralë rreth rolit dhe ndikimit të saj. Prandaj, duhet të punohet më shumë me këtë pjesë të punonjësve, të cilët janë deklaruar si neutralë në drejtim të trajnimit, avancimit, të përfitimit të kompetencave të reja, duke shtuar edhe vlerën e tyre si kapital njerëzor.

3. “Ndikimi i vlerësimit në identifikimin e potencialit dhe ngritjen profesional të punonjësve”.

Vlerësimi i performancës së punës ka disa qëllime, në mesin e të cilave bën pjesë edhe identifikimi i potencialit të punonjësve, të cilët në të ardhmen mund të shfrytëzohen nga menaxhmenti për rritjen dhe zhvillimin e organizatës. Duke u bazuar në gjetjet në “Vala”, se sa bëhet vlerësimi i stafit në mënyrë të rregullt dhe identifikon potencialin e punonjësve, statistikatat e hulumtimit tregojnë se 90% e të anketuarve, pajtohen me atë se vlerësimi i stafit bëhet në mënyrë të rregullt dhe identifikon potencialin e punonjësve. Kurse, 8% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim. Ndërsa, 2% e të anketuarve janë neutralë. Gjetjet tregojnë se të anketuarit kanë mendim pozitiv për ndikimin e vlerësimit të stafit në identifikimin e potencialit të tyre. Por, duke i krahasuar gjetjet se sa është marrë për bazë vlerësimi i performancës në trajnimin dhe avancimin e punonjësve,³⁸ si dhe vlerësimi i stafit në organizatë, sa është bërë në mënyrë të rregullt dhe përmes saj është identifikuar potenciali i punonjësve, kuptojmë se punonjësit janë

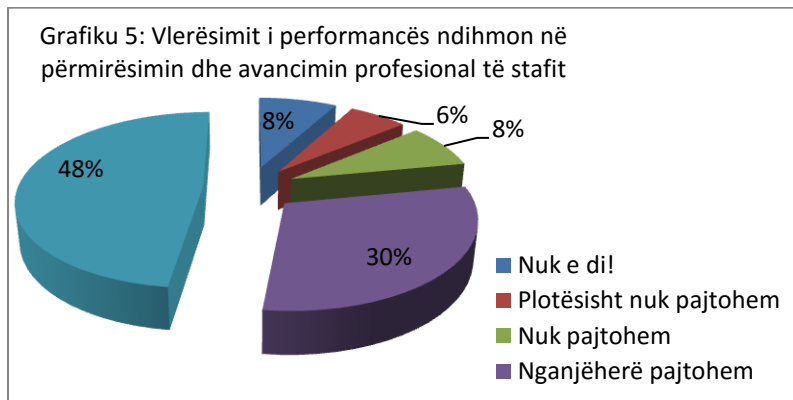
³⁸ Të dhënat statistikore janë krijuar duke kryqëzuar gjetjet në mes të ndikimit të vlerësimit i performancës në trajnimin dhe avancimin e punonjësve dhe pyetjes.

shprehur më pozitivisht për rastin e dytë. Konstatimi në fjalë është në përputhje me të gjeturat nga Mullins, J.L. (1999), sipas të cilit, procesi i vlerësimit të performancës është proces i vazhdueshëm, përmes saj mundësohet vlerësimi i rregullt i punës së individit, nxjerr në pah potencialin, nevojën për trajnim dhe zhvillimin e tij.



Burimi; Autori 2014.

Përmes vlerësimit të performancës identifikohen avantazhet dhe disavantazhet e punonjësve, se sa mirë ose sa keq ata janë duke e bërë punën për çka janë të thirrur, sa janë përmbushur qëllimet e paracaktuara, sa janë klientët tanë të kënaqur me sjelljen dhe punën e punonjësve. Ajo ndihmon në identifikimin nëse, kur dhe pse, përmirësimet janë të nevojshme ose të domosdoshme. Por, si ndikon ajo te punonjësit në organizatën e hulumtuar e shohim në bazë të të dhënave, të paraqitura në grafikun e më poshtëm.



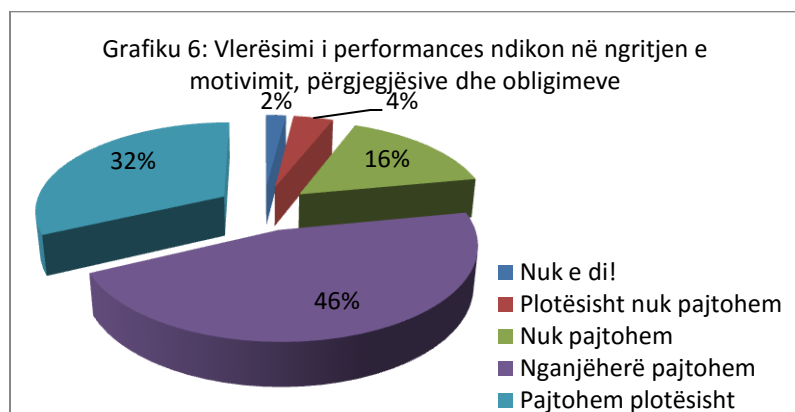
Burimi; Autori 2014.

Duke u bazuar në rezultatet e gjetjeve në terren, kuptojmë se 78% e të anketuarve pajtohen me atë se vlerësimi i performancës ndihmon në përmirësimin dhe avancimin profesional të stafit. Kurse, 14% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim dhe 8% e të anketuarve janë deklaruar si neutralë. Në formularin e vlerësimit gjendet edhe pjesa e dizajnuar, ku është paraparë zhvillimi i personelit. Prandaj, punonjësit e kanë të drejtën e identifikimit të trajnimeve, që janë të rëndësishme për ta, e që do të ndikojnë në ngritjen profesionale të burimeve njerëzore. Por, menaxhimi duhet të punojë dhe të bëjë më shumë me përqindjen e të anketuarve, të cilët janë deklaruar si neutralë.

4. *“Vlerësimi i performances ndikon në ngritjen e motivimit, përgjegjësive dhe obligimeve të punonjësve”.*

Vlerësimi i performancës ndikon në forma të ndryshme të punonjësit, në varësi nga pozita, këndvështrimi i tyre për punën dhe organizimin. Ajo mund të ndikojë në motivimin, ngritjen e përgjegjësive dhe të obligimeve të punonjësve ndaj organizatës. Prandaj, me qëllim të identifikimit të ndikimit të vlerësimit të punonjësit në organizatat e hulumtuara është parashtruar edhe kjo pyetje. Duke u bazuar në përgjigjen e të anketuarve, se sa ndikon vlerësimi në ngritjen e motivimit, përgjegjësive dhe të obligimeve të punonjësve janë paraqitur edhe rezultatet e mëposhtme. Ku, 78% e të anketuarve pajtohen me faktin se vlerësimi ndikon në ngritjen e motivimit, përgjegjësive dhe të obligimeve të punonjësve. Kurse, 14% e të anketuarve nuk pajtohen dhe plotësisht nuk pajtohen se vlerësimi ndikon në ngritjen e motivimit, përgjegjësive dhe të obligimeve të punonjësve dhe vetëm 8% e të anketuarve janë neutralë. Menaxherët duhet të punojnë më shumë me këtë pjesë të punonjësve, të cilët janë deklaruar si neutralë në drejtim të

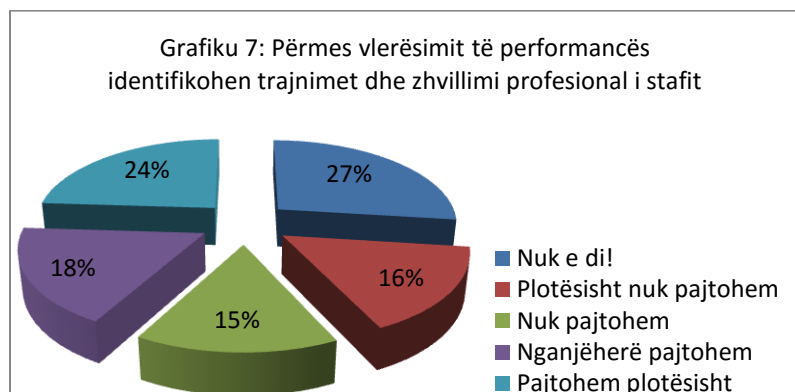
ngritjes së motivimit, përgjegjësi dhe të obligimeve të punonjësve, në mënyrë që ata ta ndiejnë veten si pjesë të organizatës dhe të japin një kontribut më të madh në punë.



Burimi; Autori 2014.

Përmes vlerësimit të performancës identifikohen trajnimet dhe zhvillimi profesional i stafit?

Me qëllim të identifikimit të rolit, si dhe të ndikimit të vlerësimit të punonjësve është parashtruar edhe kjo pyetje, dhe duke u bazuar në përgjigjen e të anketuarve, kuptojmë se 42% e të anketuarit pajtohen me faktin se përmes vlerësimit të performancës identifikohen nevojat për trajnim dhe zhvillim profesional të stafit. Kurse, 31% e të anketuarve nuk pajtohen nuk janë dakord me këtë pohim, ndërsa, 27% janë neutralë. Konstatimi në fjalë është në përputhje me të gjeturat nga Singh, S. (et. al, 2011), sipas të cilëve vlerësimi i performancës ndihmon në vlerësimin e aftësive të punonjësit, kjo ndihmon në përcaktimin e nevojave për trajnim për të punësuarit në organizatë.



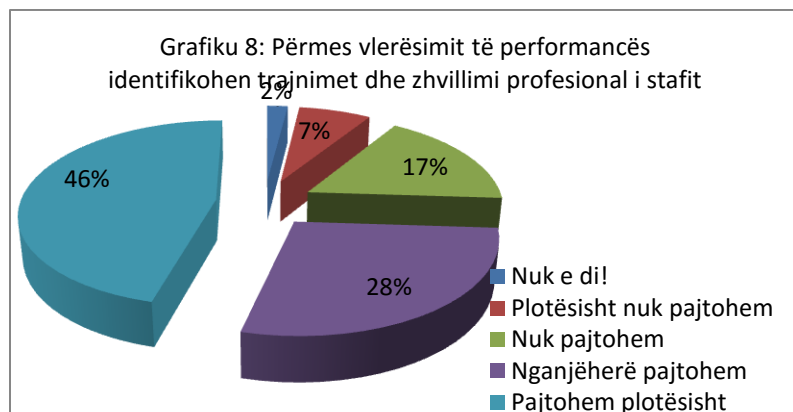
Burimi; Autori 2014.

Në organizatë aplikohet forma e vlerësimit menaxher-vartës. Atëherë, menaxherët duhet t'i komentojnë rezultatet e performancës së të vlerësuarit dhe të dakordohen së bashku për trajnimet, që janë të nevojshme për ta. Në bazë të rezultateve të hulumtimit kuptojmë se organizata, në menaxhimin e performancës, ka përparësitë e veta, por edhe mangësitë e saj, sidomos në pjesën e shikimit të rezultateve të vlerësimit të performancës me rastin e trajnimit dhe avancimit të punonjësve në organizatë. Më shqetësuese është se 27% e të anketuarve nuk e dinë nëse përmes vlerësimit të performancës identifikohen trajnimet dhe zhvillimi profesional i stafit. Kjo nënkupton se ata kanë njohuri të pakta për rolin dhe rëndësinë e vlerësimit të performancës. Prandaj, menaxherët duhet të punojnë më shumë me këtë pjesë të punonjësve, duke i njoftuar ata për rolin, rëndësinë e vlerësimit të performancës, duke iu mundësuar atyre trajnime plotësuese në zhvillimin e tyre profesional.

5. “Sa ofron organizata mundësi për zhvillimin e karrierës”.

Me qëllim të rritjes së efikasitetit duhet të ofrohen mundësi të zhvillimit dhe të avancimit personal. Në mënyrë që organizata të mos dështojë në mbajtjen e punonjësve cilësorë, duhet t'i përmbushin nevojat individuale të punonjësve, ose në të kundërtën, do t'i humbasin punonjësit me vlerë. Pyetja e parashtruar pasqyron atë se sa organizatat ofrojnë mundësi për avancimin dhe zhvillimin e karrierës së tyre. Rezultatet e hulumtimit tregojnë se 74% e të anketuarve, pajtohen se organizata ofron mundësi për avancimin dhe zhvillimin e karrierës së punonjësve, 24% e të anketuarve nuk pajtohen se organizata ofron mundësi për avancimin dhe zhvillimin e karrierës së punonjësve, ndërsa, 2% e të anketuarve janë deklaruar si neutralë. Konstatimi në fjalë është në përputhje me të gjeturat nga Mullins, J.L. (1999), sipas të cilit, procesi i vlerësimit të

performancës është proces i vazhdueshëm, ajo nxjerr në pah potencialin, nevojën për trajnim dhe zhvillimin e tij. Përmes skemës së vlerësimit do të mundësojë krijimin e bazës për rishikim të shpërblimit financiar dhe përparimit në karrierë.



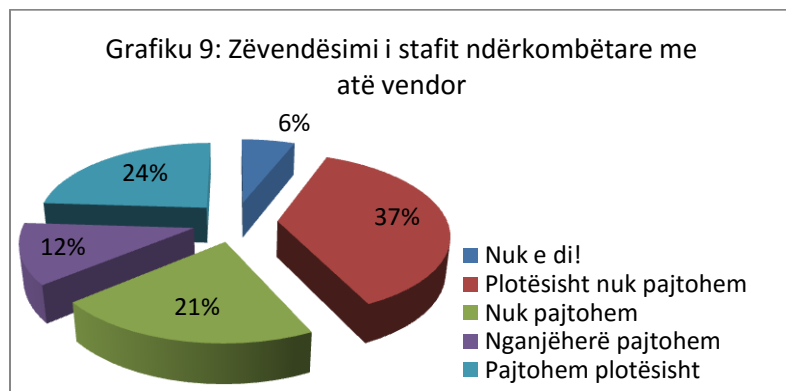
Burimi; Autori 2014.

Në shekullin XXI është thelbësore për organizatat, që të vendosin një vlerë të lartë në zhvillimin e karrierës së burimeve njerëzore. Por, ka një tendencë të re, ku organizata më shumë trajnon punonjësit se si ata të merren me menaxhimin e karrierës së vet, në vend që të merren me menaxhimin e karrierës së punonjësve. Rezultatet e hulumtimit në terren, tregojnë se në organizatë ofrohen mundësi për avancimin dhe zhvillimin e karrierës. Kjo do t'u japë punonjësve mundësi për t'i përmbushur nevojat e tyre të zhvillimit të karrierës, me çka edhe organizata do të përfitojë, duke mbajtur një numër më të madh të punonjësve profesionalë në organizatë. Ndonëse edhe hulumtimet e dokumenteve të publikuara, tregojnë se Departamenti i BNJ-re, gjatë vitit 2014 përmes Qendrës për Trajnim dhe Zhvillim (QTZh), ka ofruar trajnime të ndryshme me qëllim të plotësimit të nevojave dhe kërkesave të punëtorëve të PTK Sh.A. QTZh ka ofruar trajnime, për të gjitha trajnimet e kërkuara nga Plani i Zhvillimit Personal, si dhe ka ofruar një numër të konsiderueshëm të trajnimeve jashtë këtij plani, bazuar në nevojat e stafit të kompanisë, si dhe zhvillimet më të reja në fushat konkrete me të cilat merret kjo qendër. Përgjatë kësaj

periudhe, DBNJ është fokusuar në aftësimin e stafit për teknologjitë e reja si 3G dhe 4G, ku janë organizuar trajnime brenda dhe jashtë vendit (PTK, Vjetari, 2014).

Ndikimi i investimeve në përgatitje, trajnim dhe edukim të stafit vendor.

Rezultatet e mëposhtme paraqesin se sa dhe si ndikon zëvendësimi i stafit ndërkombëtar me atë vendor, dhe a është ajo si rezultat i investimeve në përgatitje, trajnim dhe edukim të stafit vendor. Për shumicën e të anketuarve, zëvendësimi i stafit ndërkombëtar me atë vendor nuk është bërë si rezultat i investimeve në përgatitje, trajnim dhe edukim të stafit vendor, por për shkak të pagesës së tyre. Pagat e stafit ndërkombëtar ishin mjaft të larta në raport me ato të punëtorëve vendorë, dhe aprovimi i ligjeve dhe rregulloreve të reja më nuk lejonin një dallim të tillë në paga. Prandaj, kjo ishte arsyeja e largimit të stafit ndërkombëtar nga organizatat vendore dhe jo investimet në burime njerëzore.

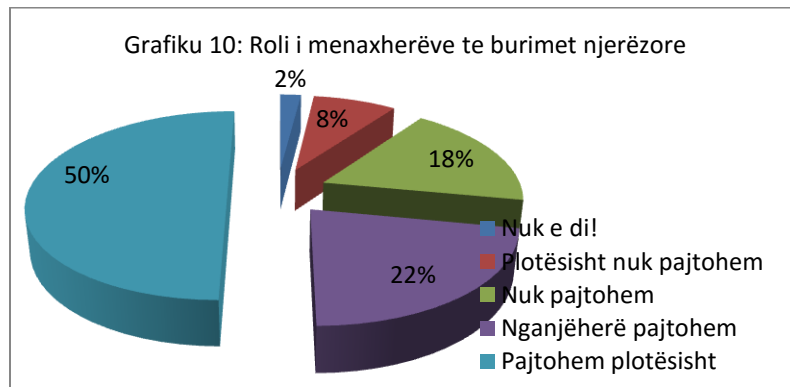


Burimi; Autori 2014.

Menaxherët inkurajojnë individët me performancë të dobët.

Organizatat kanë karakter dinamik. Nga kjo nënkuptojmë se ato janë gjithmonë në zhvillimin dhe adaptimin e ndryshimeve të tregut. Prandaj, menaxherët janë të thirrur, që të ndihmojnë në lehtësimin e ndryshimeve, përmes rolit të tyre si mbikëqyrës, duke kuptuar dhe pranuar nevojën për ndryshime, si dhe duke përcjellë këto ndryshime te punonjësit në organizatë. Komunikimi dhe inkurajimi i stafit ndikon që punonjësit të jenë më produktivë. Punonjësit në Operatorin

“Vala” kanë mendime të ndryshme sa i përket asaj se sa menaxherët i inkurajojnë individët me performancë të dobët dhe punën në grupe. Gjetjet tregojnë se 72% e të anketuarve pajtohen, se menaxherët i inkurajojnë individët me performancë të dobët. Ndërsa, 26% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim, dhe 2% e të anketuarve janë neutralë.



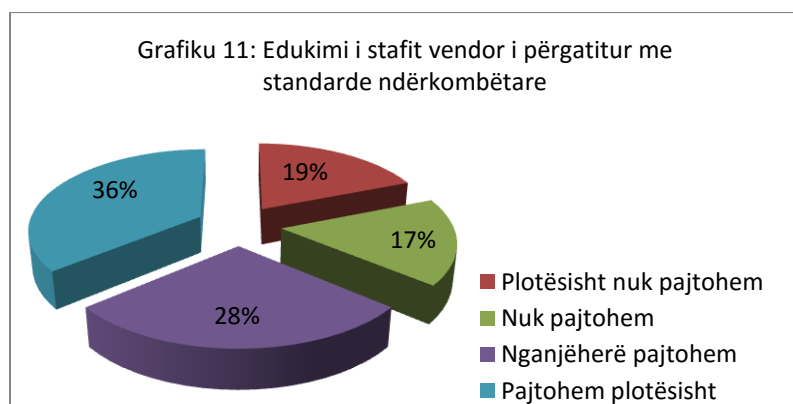
Burimi; Autori 2014.

Menaxherët kanë disa role si ta çojnë ekipin e tyre në zhvillimin e vazhdueshëm. Ata duhet t'i ndihmojnë punonjësit se si ta bëjnë punën me qëllimin e përgjithshëm të organizatës. Duke kontribuar në inkurajimin e punonjësve për punë dhe punën në grup, do të ndikojë drejtpërdrejt ose jodrejtpërdrejt te individi ose grupi, dhe në rritjen e produktivitetit të organizatës, për çka pajtohen edhe pjesa më e madhe e të anketuarve. Meqenëse, kemi 26% të të anketuarve, të cilët kanë mendim negativ për rolin e menaxherit në motivimin e punonjësve me performancë të dobët, atëherë menaxherët, të cilët janë në kontakt me mbikëqyrësit e tyre më të lartë, janë të vetëdijshëm për trendët e reja, që mund të zbatohen në të ardhmen në organizatë ose njësi organizative. Menaxherët duhet ta komunikojnë edhe më shumë informacionin e duhur në kohën më të përshtatshme dhe ta përzgjedhin formën e njoftimit të vartësve të tyre. Një rol jetik i menaxhimit sillet rreth marrëdhënieve ndërpersonale të menaxherëve, që kanë me vartësit e tyre, në nxitjen dhe inkurajimin e tyre për punë. Menaxherët zhvillojnë një klimë të besimit, gjejnë mënyra më të lehta për ta bërë punën e tyre dhe janë përgjegjës për lehtësimin dhe zhvillimin e

marrëdhënieve të shëndetshme ndërmjet anëtarëve të stafit, në inkurajimin e punonjësve me performancë më të dobët dhe punën në grupe.

Edukimi i stafit vendor ka kontribuar në uljen e kostos në organizatë.

Nën kushtet ekonomike, ku veprojnë sot organizatat, kanë marrë parasysh zbatimin e veprimeve të gjera për t'i reduktuar shpenzimet dhe për ta modernizuar strukturën organizative. Pas luftës, organizatat ekonomike në Kosovë janë qeverisur nga institucionet ndërkombëtare. Me kalimin e viteve, disa nga këto organizata e kanë reduktuar stafin, duke e zëvendësuar atë me staf vendor. Punonjësit në Operatorin “Vala” kanë mendime të ndryshme për sa i përket asaj se sa ka ndikuar edukimi i stafit vendor, i përgatitur me standarde ndërkombëtare, në uljen ose jo të shpenzimeve në organizatë.



Burimi; Autori 2014.

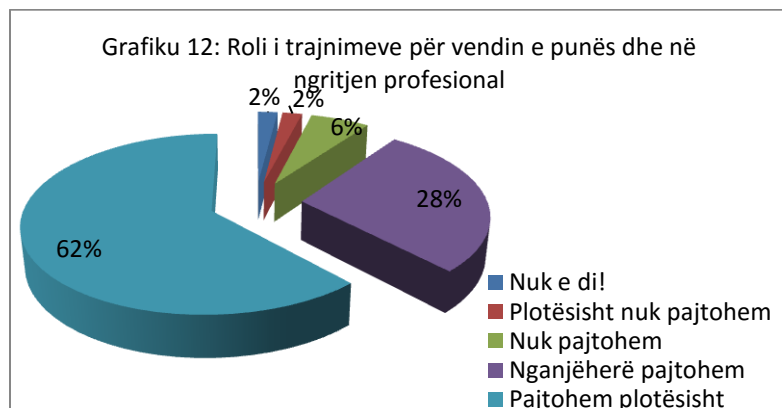
Gjetjet në terren tregojnë se 64% e të anketuarve plotësisht me faktin se edukimi i stafit vendor, i përgatitur me standarde ndërkombëtare, ka ndikuar në uljen e shpenzimeve dhe kostos në organizatë. Ndërsa, 36% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim.

Rezultatet tregojë se në mungesë të njohurive mbi qeverisjen e ndërmarrjeve shoqërore/publike, të anketuarit kishin mendime të ndryshme për sa i përket asaj se sa edukimi i stafit vendor, i përgatitur me standarde ndërkombëtare, ka ndikuar në uljen e shpenzimeve dhe kostos së

organizatës.³⁹ Pas vitit 1999,⁴⁰ në organizatat e vendit u punësua staf ndërkombëtar, i cili me vite kishin kosto më të lartë se punonjësit vendorë. Këto burime, më pas u zëvendësuan nga stafi vendor si rezultat i edukimit të vazhdueshëm dhe i njohurive të përfituara nga trajnimet dhe specializimet e ndryshme, të përfunduara në vendet e Evropës Perëndimore.

6. *“Trajnimet janë të rëndësishme në vendin e punës dhe për ngritjen profesionale të punonjësve në organizatë”.*

Rezultatet e hulumtimit tregojnë se 90% e të anketuarve pajtohen plotësisht dhe nganjëherë me atë se trajnimet janë të rëndësishme për vendin punës dhe ngritjen profesionale. Ndërsa, 8% e të anketuarve nuk pajtohen me faktin se trajnimet janë të rëndësishme për vendin punës dhe ngritjen profesionale, si dhe 2% e të anketuarve janë neutralë.



Burimi; Autori 2014.

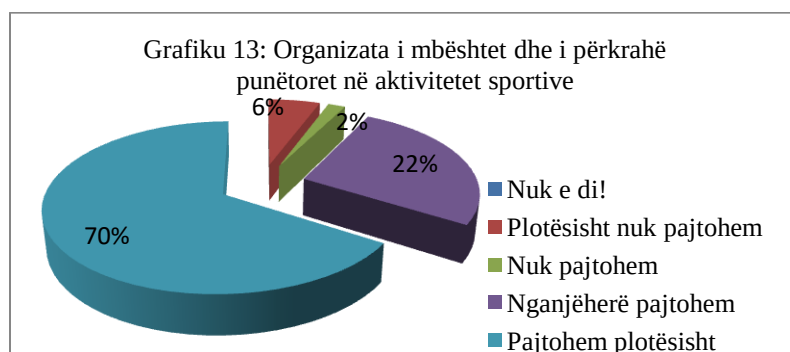
³⁹ Kostoja për mbajtjen në punë të stafit ndërkombëtar ishte shumë e lartë, pasi ata kishin paga shumë më të mëdha se stafi vendor. Organizata paguante edhe qiranë dhe shpenzimet e transportit, në emër të kuadrit deficitar, edhe pse një pjesë e këtij stafi nuk kishte njohuri themelore për punën dhe profesionin që e ushtronin në organizatë.

⁴⁰ Kosovo aktual (2013), Kronologjike e zhvillimit politik të Kosovës, Baotuar nga: Aktuelles aus Prishtine, Veröffentlicht am Montag, 08. Juli 2013, Geschrieben von Max Brym, Pasqyrë Tesxt in Albanisch von Max Brym zur Geschichte Kosovos. Marre nga http://www.kosova-aktuell.de/index.php?option=com_content&view=article&id=2327:kronologjike-e-zhvillimit-politik-te-kosoves&catid=10&Itemid=113 (parë me 11.05.2016).

Përmes pyetjes së parashtruar, është bërë përpjekje të identifikohet roli i trajnimeve dhe rëndësia e tyre për vendin punës dhe ngritjen profesionale të punonjësve. Në organizatën e hulumtuar rezultatet tregojnë se punonjësit i çmojnë mjaft trajnimet. Ata, janë të vetëdijshëm për rolin e tyre në ngritjen profesionale. Madje, këta faktorë, ata i çmojnë më shumë sesa të ardhurat personale. Konstatimi në fjalë është në përputhje me të gjeturat nga Elnaga, A. dhe Imran, A. (2013), sipas të cilëve trajnimet janë një domosdoshmëri për mbajtjen e vendit të punës, si të tilla, ato zhvillojnë aftësitë, kompetencat dhe në fund të fundit përmirëson performancën e punonjësve.

7. “ *Sa organizata i mbështet dhe përkrahë punëtorët në aktivitetet sportive si dhe për manifestimet e përbashkëta për festa, si ato të fundvitit*”.

Aktivitetet sportive ndikojnë në njohjen dhe krijimin e kulturës komunikuese ndërmjet punonjësve. Por, sa i mbështet dhe i përkrahë organizata punonjësit në aktivitetet sportive. Gjetjet në terren tregojnë se 92% e të anketuarve pajtohen se organizata i mbështet dhe i përkrahë punëtorët në aktivitetet sportive. Ndërsa, 8% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim.

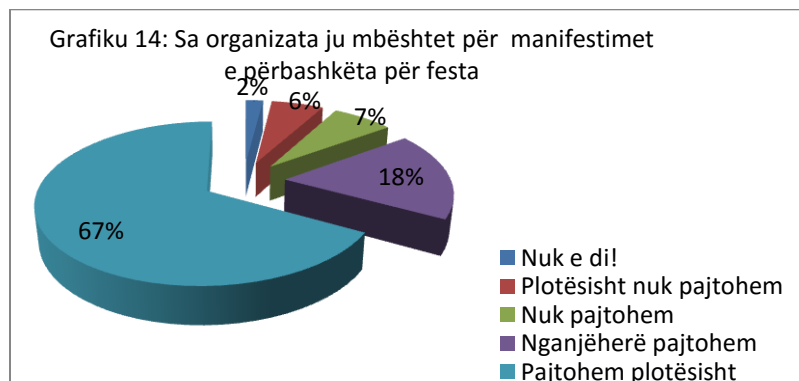


Burimi; Autori 2014.

Gjetjet tregojnë se organizata i mbështet dhe i përkrahë punonjësit në aktivitetet sportive. Përkrahja financiare në aktivitetet sportive, nga ata, konsidero ohet si faktor i rëndësishëm në motivimin e tyre për punë dhe në aktivitetet e tjera.

Në fund të vitit, jo vetëm që janë festat, por është edhe përfundimi i punës për një vit kalendarik, ku prezantohen edhe rezultatet e arritura brenda një viti. Prandaj, se sa organizata i mbështet këto festa, rezultatet tregojnë se 85% e të anketuarve pajtohen se organizata i mbështet ata në manifestimet e përbashkëta për festa, si ato të fundvitit. Ndërsa, 13% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim, kurse 2% e të anketuarve janë neutralë.

Duke i analizuar gjetjet e mësipërme, me pyetjen e katërmbëdhjetë kuptojmë se punonjësit më shumë i motivon për punë mbështetja dhe përkrahja në aktivitetet sportive⁴¹ dhe më pak i motivojnë manifestimet e përbashkëta për festa, si ato të fundvitit. Prandaj, këto rezultate duhet të merren parasysh nga menaxhimi i organizatës.



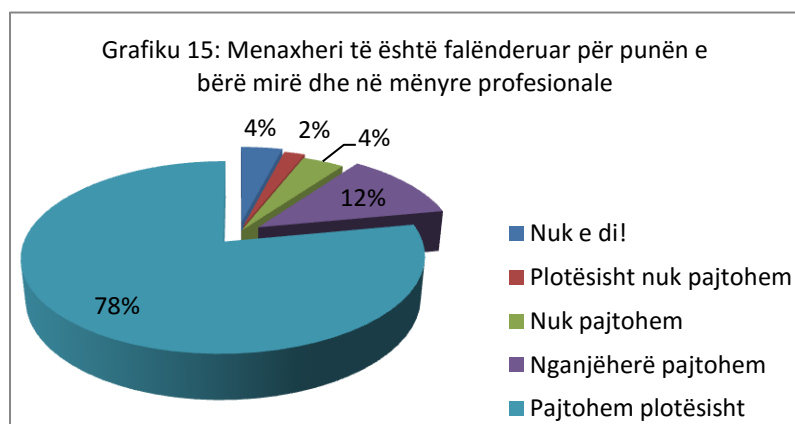
Burimi; Autori 2014.

8. “Menaxheri të është falënderuar për punën e bërë mirë dhe në mënyre profesionale”.

Hulumtimet tregojnë se organizata aplikon forma të ndryshme të motivimit. Pyetja e parashtruar shqyrton atë se sa ndikon falënderimi nga menaxheri në motivimin për punë. Në hulumtim janë

⁴¹ Për më shumë, shiko të dhënat statistikore mbi mbështetja dhe përkrahja në aktivitetet sportive dhe manifestimet e përbashkëta për festat e fundvitit.

paraqitur rezultatet e ndikimit të faktorëve jo-monetarë të punonjësit në Operatorin “Vala”. Se sa menaxheri i falënderon ose i përgëzon punonjësit për punën e bërë mirë dhe në mënyrë profesionale, rezultatet në terren tregojnë se 90% e të anketuarve pajtohen me faktin se menaxheri iu është falënderuar punonjësve për punën e bërë mirë dhe në mënyrë profesionale.

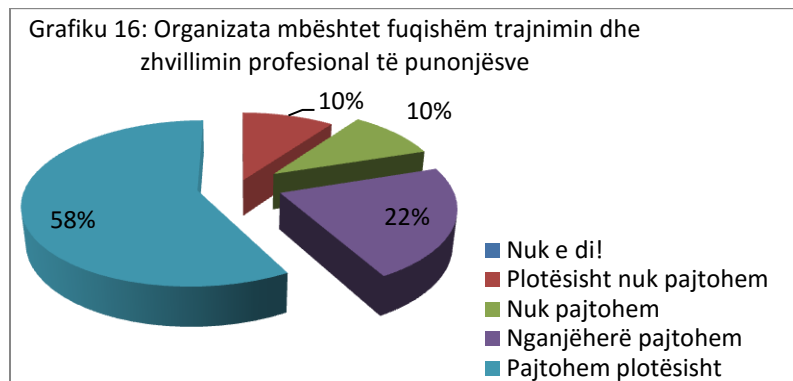


Burimi; Autori 2014.

Kur menaxheri i mirë është në vendin e duhur, organizata funksionon pozitivisht. Me një udhëheqje të mirë krijojmë një kulturë organizative, që është zhvilluar dhe nuk është e imponuar. Komunikimi është i përditshëm dhe i hapur, secili i punësuar e kupton vizionin dhe qëllimet e organizatës dhe secili nga ata jep kontributin e vet, në mënyrë që ata të mund të përmirësohen. Punonjësit mendojnë se ata janë një pjesë e rëndësishme e tërë organizatës dhe se çdo çështje e punës, në kuadër të organizatës, është mjaft e rëndësishme edhe për ta. Prandaj, sjellja pozitive e menaxherit i motivon ata për punë dhe mjafton, që në fund të ditës, ose të përfundimit të orarit të punës, t’iu falënderohet punonjësve për punën e bërë mirë dhe në mënyrë profesionale. Një udhëheqje e mirë është çelësi i mbajtjes së punonjësve të mirë dhe në qëndrueshmëri afatgjate të organizatës.

9. *“Organizata mbështet fuqishëm trajnimin dhe zhvillimin profesional të punonjësve”.*

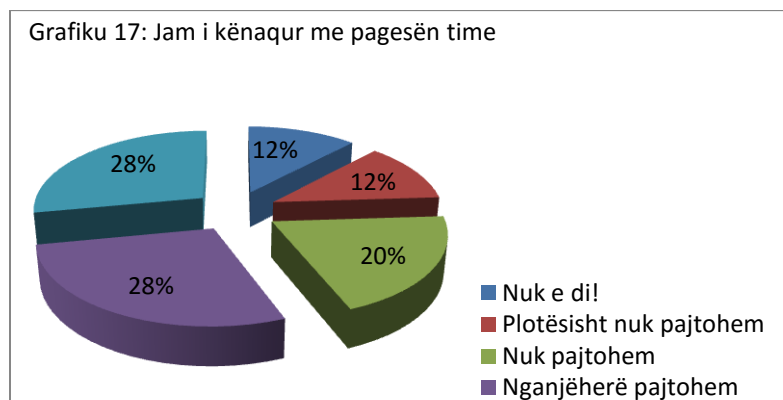
Hulumtimet tregojnë se 80% e të anketuarve pajtohen se organizata mbështet trajnimin dhe zhvillimin profesional të punonjësve. Ndërsa, 20% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim. Duke i analizuar gjetjet në pyetjen se sa janë trajnimet të rëndësishme për vendin punës dhe ngritjen profesionale kuptojmë se 90% e të anketuarve janë përgjigjur pozitivisht, por duke e krahasuar atë me pyetjen se sa organizata mbështet fuqishëm trajnimin dhe zhvillimin profesional të punonjësve kuptojmë se vetëm 80% e të anketuarve janë përgjigjur pozitivisht. Nga kjo del se organizata i mbështetë punonjësit në trajnimin dhe në zhvillimin profesional të tyre, por kjo mbështetje nuk është e mjaftueshme. Në bazë të hulumtimit të dokumenteve të publikuara, kuptojmë se Departamenti i Burimeve Njerëzore ka ofruar gjithsej 437 ditë trajnimi për 335 punonjës të njësive të ndryshme të PTK-së. Shtylla e trajnimeve nga Akademia e Shitjes dhe Kujdesit ndaj Konsumatorëve ka përmbushur me sukses trajnimet nga fusha e marketingut, shitjes dhe kujdesit ndaj konsumatorëve. Janë organizuar trajnime të ndryshme për të gjithë punëtorët, të cilët kanë kontakt të drejtpërdrejtë me konsumatorët, operatorët e Qendrës së Thirrjeve dhe Kujdesit ndaj Konsumatorit nëpër të gjitha rajonet e Kosovës. Gjatë vitit 2014, shtylla e trajnimeve të Teknologjisë Informative, ka ndjekur vijën strategjike të orientimit kah tregu dhe konsumatori, ka ofruar 169 certifikime në programin ECDL dhe CISCO dhe ka ofruar gjithsej 11 944 ditë trajnimi për 924 pjesëmarrës (Posta dhe Telekomunikacioni i Kosovës Sh.A., Vjetari, 2014).



Burimi; Autori 2014.

10. Ndikimi i pagës në motivimin e punonjësve dhe sa janë të informuar ata me sistemin e shpërblimit material në organizatë”.

Paga paraqet kundërvlerën e përfitimit të punonjësve për angazhimin e tyre në organizatë, por ajo shërben edhe për mbajtjen, motivimin dhe rekrutimin e burimeve njerëzore. Pyetja e parashtruar shqyrton atë se sa janë të kënaqur punonjësit me pagesën e tyre në organizatë. Në grafik janë paraqitur rezultatet e hulumtimit, të ndikimit të motivimit monetar dhe sa janë të kënaqur punonjësit me pagën e tyre në organizatë.



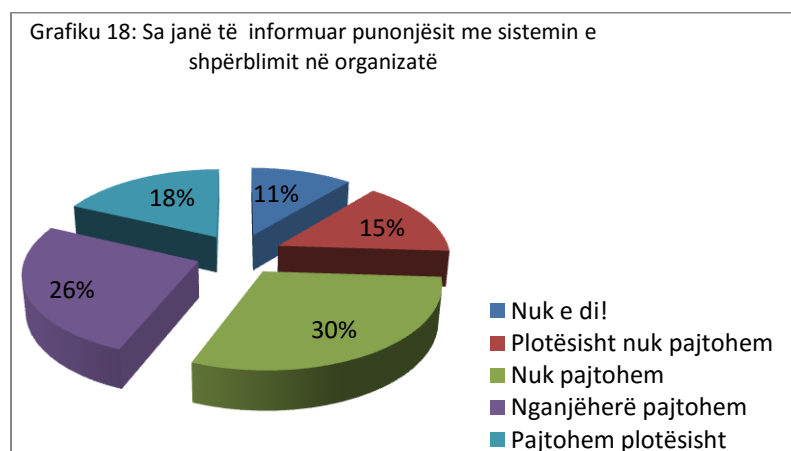
Burimi; Autori 2014.

Gjetjet në terren tregojnë se: 56% e të anketuarve në organizatë pajtohen, se janë të kënaqur me pagën e tyre në organizatë; 32% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim; dhe, 12% e

pjesëmarrësve në anketë janë neutralë. Një pjesë e të anketuarve mendojnë se duhet të paguhen më shumë, pasi që organizata e tyre është njëra nga organizatat më profitabile në vend (PTK, 2013).⁴²

Por, sa janë të informuar ata me sistemin e shpërblimit material në organizatë?

Me qëllim të rritjes së rezultateve të kërkuara, menaxherët në organizatë duhet të ecin në drejtim të komunikimit sa më profesional, duke i informuar punonjësit për të gjitha ndryshimet, ecuritë në të gjitha nivelet, për sistemin dhe mënyrën e shpërblimit në punë. Pyetja e parashtruar shqyrton atë se sa janë të informuar punonjësit me sistemin e shpërblimit material në punë/organizatë.



Burimi; Autori 2014.

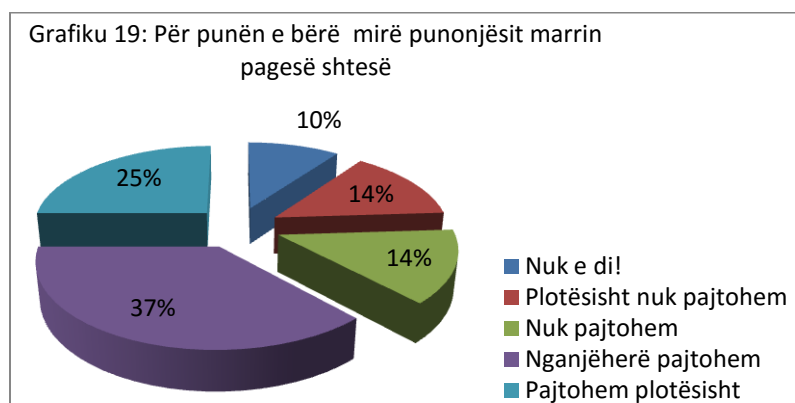
Nga grafiku shohim se: 44% e të anketuarve pajtohen, se punonjësit janë të informuar me sistemin e shpërblimit material në punë/organizatë; 45% e të anketuarve nuk pajtohen, se punonjësit janë të informuar me sistemin e shpërblimit material në punë/organizatë.

⁴² Për më shumë mund të shikoni në adresën e mëposhtme Posta dhe Telekomunikacioni i Kosovës Sh.A. Raporti i Auditorit të Pavarur dhe Pasqyrat Financiare për vitin që ka përfunduar më 31 dhjetor. Marrë nga <http://www.valamobile.com/ptk/publikime.php> (parë më 29 janar 2015). BQK (2014), Banka Qendrore e Republikës së Kosovës, Raporti vjetore, Prishtinë, qershor 2014. Marrë nga <http://www.bqk-kos.org/repository/docs/2014/BQK-RV-Shqip-2013.pdf> (parë më 29 janar 2015).

Ajo që është më shumë shqetësuese në këtë hulumtim është numri i pjesëmarrësve, të cilët ishin deklaruar si neutralë për sistemin e shpërblimit monetar, edhe pse organizata aplikon disa forma të shpërblimeve në organizatë.

Për punën e bërë mirë, punonjësit marrin apo jo pagë shtesë /bonus.

Organizatat aplikojnë forma të ndryshme për motivimin e punonjësve. Këto forma të motivimit ndryshojnë, në varësi nga organizata. Prandaj, me qëllim të identifikimit të faktorëve motivues është parashtruar edhe pyetja se a marrin pagë shtesë/bonus punonjësit për punën e bërë mirë. Më poshtë, në grafik, janë paraqitur rezultatet e hulumtimit se për punën e bërë mirë punonjësit marrin ose jo pagesë shtesë.



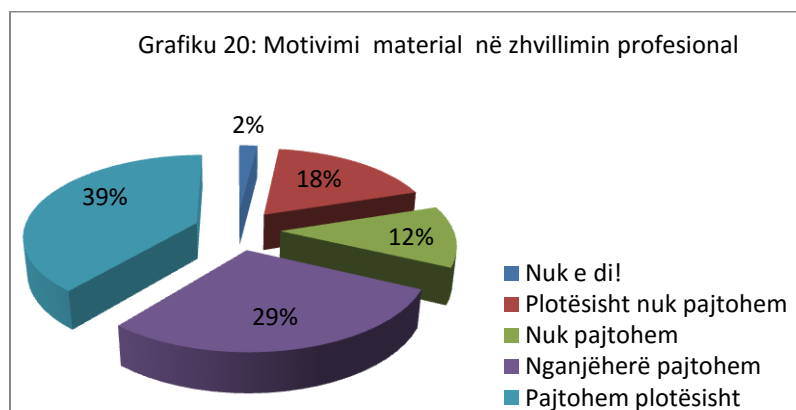
Burimi; Autori 2014.

Me rastin e paraqitjes së gjetjeve në terren, kuptojmë se: 62% e të anketuarve pajtohen, me faktin se për punën e bërë mirë punonjësit marrin pagë shtesë/bonos; pavarësisht se jepet bonus, 28% e pjesëmarrësve në anketë nuk janë dakord me këtë pohim; kurse, 10% janë deklaruar si neutralë. Sipas hulumtimit, Operatori “Vala” aplikon forma të motivimit material, por një pjesë e punonjësve nuk janë të kënaqur me format dhe shërbimet, që aplikohen në organizatë. Arsytet e moskënaqësisë janë të shumta, por si themelore është se ata mendojnë se pagë shtesë duhet të marrin vetëm punonjësit me performancë më të lartë pozitive. Ndërsa, në periudhën e hulumtimit, pothuajse të gjithë punonjësit kanë marrë pagesë shtesë, ku përjashtim nga e drejta në bonus kanë

pasur vetëm ata punonjës, të cilët kanë bërë veprime që kanë qenë në kundërshtim me Kodin e Etikës së Punës dhe këto shkelje të tyre ishin duke u shqyrtuar nga Zyra Ligjore dhe komisionet disiplinore.

11. *“Sa i motivon organizata materialisht punonjësit në zhvillimin e tyre profesional, si në studime universitare”.*

Meqenëse, organizatat kanë nevojë për punonjës profesionalë, atëherë sa ato i përkrahin punonjësit në zhvillimin e tyre. Pyetja e parashtruar shqyrton atë se sa organizata i motivon materialisht punonjësit në zhvillimin e tyre profesionalë, si p.sh. në studime universitare. Nga të dhënat kuptojmë se: 68% e të anketuarve pajtohen plotësisht, me faktin se organizata i motivon materialisht punonjësit në zhvillimin e tyre profesionalë, si në studime universitare; kurse, 30% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim; ndërsa, 2% e të anketuarve janë shprehur si neutralë. Sipas rezultateve të hulumtimit kuptojmë se punonjësit nuk janë shumë të kënaqur me mbështetjen, që u jep organizata, në studime pasuniversitare.⁴³

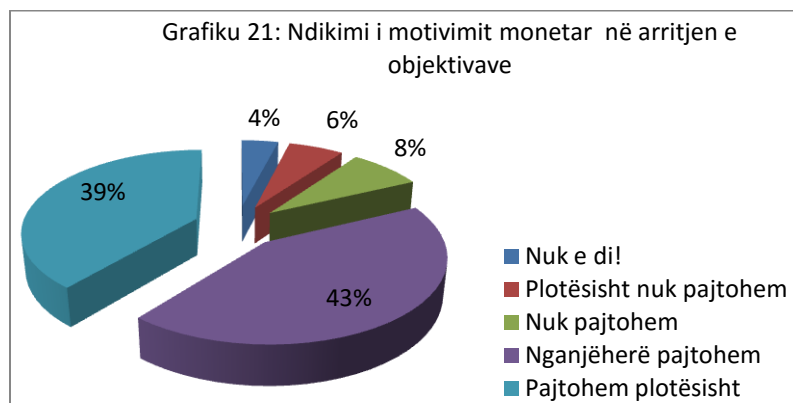


Burimi; Autori 2014.

⁴³ Organizata mbështet punonjësit në trajnime, si në vend ashtu edhe jashtë vendit, por ajo i ka mbështetur edhe një pjesë të studentëve në studimet Master, por ky numër është mjaft i kufizuar.

12. “Motivimi monetar ndikon drejtpërdrejt në arritjen e objektivave në organizatë”.

Organizatrat aplikojnë forma të ndryshme të motivimit, me qëllim të nxitjes së motivimit të punonjësit. Por, sa dhe si ndikojnë këta faktorë të punonjësit të organizatës së hulumtuar? Me rastin e krahasimit të gjetjeve në terren, kuptojmë se: 82% e të anketuarve pajtohen plotësisht, ose nganjëherë pajtohen, se motivimi monetar ndikon te punonjësit në arritjen e objektivave në organizatë; ndërsa, 14% e të anketuarve nuk pajtohen, ose plotësisht nuk pajtohen; dhe, 4% e të anketuarve janë deklaruar si neutralë. Hulumtimi në fjalë është në përputhje me të gjeturat nga Armstrong, M. (2006), sipas së cilit, shpërblimi i punonjësve ndihmojnë organizatën në arritjen e objektivave të saj strategjike.

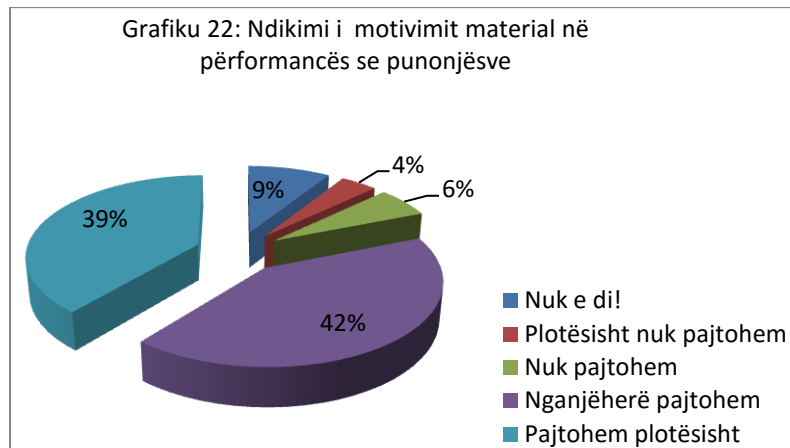


Burimi; Autori 2014.

Motivimi material i punonjësve ndikon në ngritjen e performancës së punonjësve?

Meqenëse, punonjësit janë qenie njerëzore, ata për nga aspekti i motivimit reagojnë në mënyra të ndryshme dhe i mbetet menaxhimit të organizatës, që të ndërmarrë masa në drejtim të identifikimit të faktorëve të motivimit të tyre. Pyetja e parashtruar shqyrtoi atë se sa dhe si ndikon motivimi material i punonjësve në ngritjen e performancës. Me rastin e paraqitjes së gjetjeve në terren, kuptojmë se: 81% e të anketuarve pajtohen, me faktin se motivimi material i punonjësve ndikon në ngritjen e performancës; ndërsa, 10% e të anketuarve nuk pajtohen dhe 9% e të anketuarve janë deklaruar si neutralë.

Me qëllim të shikimit se si shihet ajo nga këndvështrimi i të punësuarve sipas gjinisë. Nga numri i përgjithshëm i të anketuarve të gjinisë mashkullore; 78% e tyre mendojnë se motivimi material ka ndikim pozitiv në ngritjen e performancës së punës. Por, është gjinia femërore që ka mendim edhe më pozitiv për rëndësinë e motivimit material në ngritjen e performancës së punës, madje kjo përqindje është 85% te ato.⁴⁴



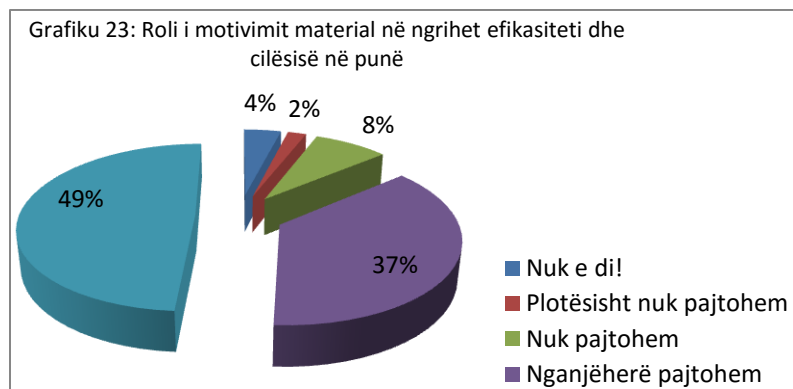
Burimi; Autori 2014.

Përmes motivimit material ngritet efikasiteti dhe cilësia e punës së stafit në organizatë.

Organizatrat aplikojnë forma të ndryshme të motivimit dhe ky motivim bëhet me qëllim të ngritjes së efikasitetit dhe cilësisë në punë. Pyetja e hulumtimit është bërë, me të vetmin qëllim, se si dhe sa ndikon motivimi material në ngritjen e efikasiteti dhe cilësisë së punës së stafit në organizatë. Me gjetjet në terren, kuptojmë se: 86% e të anketuarve pajtohen me faktin se motivimi material ndikon në ngritjen, efikasitetin dhe cilësinë e punës së stafit në organizatë; ndërsa, 10% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim; dhe 4% e të anketuarve janë përgjigjur si neutralë. Me qëllim të shikimit se si shihet ajo nga këndvështrimi i të punësuarve sipas pozitave. Nga numri i përgjithshëm i të anketuarve me pozitën e menaxherit, 100% e tyre mendojnë se motivimi material ndikon në ngritjen, efikasitetin dhe cilësinë e punës së stafit në

⁴⁴ Të dhënat statistikore janë krijuar duke kryqëzuar gjetjet në mes të moshës të anketuarve dhe pyetjes.

organizatë. Por, një mendim më të ndryshëm e kanë koordinatorët, 81% e të cilëve kanë mendim pozitiv për rolin e motivimit material. Ndërsa, 80% e punëtorëve mendojnë se motivimi material ndikon në ngritjen e cilësisë në punë dhe 5% e tyre janë neutralë.⁴⁵



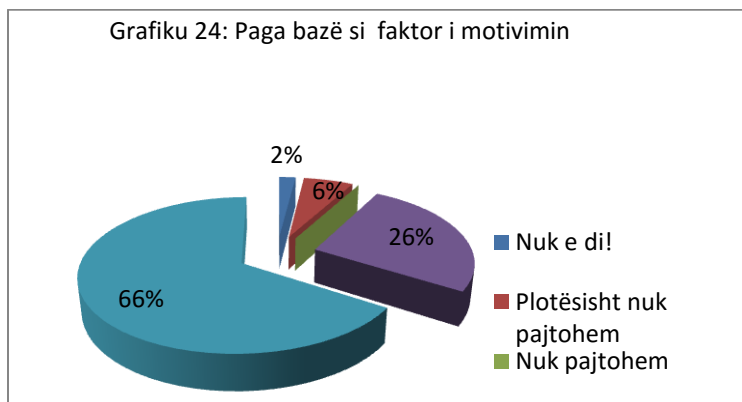
Burimi; Autori 2014.

13. “Sa i motivon punonjësit paga bazë dhe mundësia për t’i zgjeruar njohuritë dhe për t’u zhvilluar profesionalisht”.

Të ardhurat bazë paraqesin pagesën bazë, duke mos përfshirë edhe pjesën e të ardhurat të tjera, ose shtesat e ndryshme, që i paguan organizata. Meqenëse, paga bazë ka një rëndësi të madhe për të gjithë punonjësit, është bërë një hulumtim për rolin e saj në motivimin e punonjësve. Në bazë të gjetjeve në terren, kuptojmë se: 92% e të anketuarve pajtohen plotësisht, ose nganjëherë pajtohen, me faktin se të ardhurat bazë janë faktorë i motivimit; ndërsa, 6% e të anketuarve plotësisht nuk pajtohen; kurse, 2% e të anketuarve janë përgjigjur si neutralë. Po ashtu, hulumtimet e dokumenteve të publikuara, tregojnë se PTK-ja mbetet organizata më atraktive në Kosovë nga aspekti i nivelit të pagës mesatare, duke krahasuar me nivelin mesatar të pagave në Kosovë. Paga mesatare në Kosovë në sektorin publik në vitin 2013 ishte 250-300 euro, si dhe në sektorin privat paga ishte mbi 300 euro. Pagat mesatare në Operatorin Vala (PTK-së) ishin disa

⁴⁵ Të dhënat statistikore janë krijuar duke kryqëzuar gjetjet në mes të pozitës dhe të pyetjes.

herë më të larta se mesatarja e vendit. Në vitin 2012 paga mesatare ishte 1.164 euro, ndërsa një vit më vonë paga mesatare ishte 1.005 euro (Qendra për promovimin e zhvillimit (2014). Nën ndikimin e efekteve të liberalizimit të tregut të komunikimeve, fillon të shfaqë tendencë të rënies së nivelit të pagës në këtë organizatë. Gjithsesi, niveli i pagave të larta ishte tejet atraktiv dhe tërheqës për profesionalistët e profileve të larta. Nga numri i profesionalistëve në vitet e fundit kanë kaluar edhe në operatorin tjetër konkurrues.



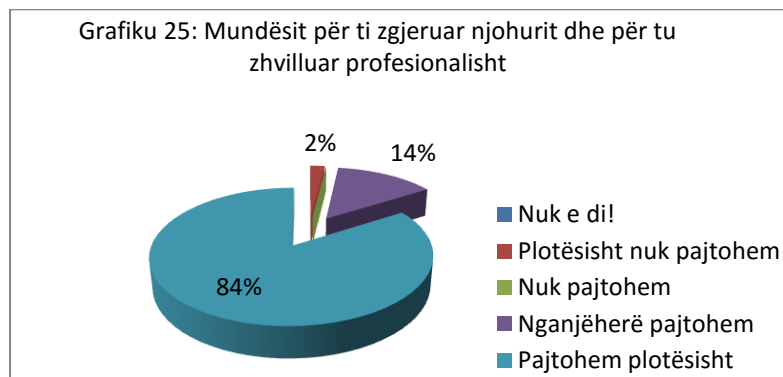
Burimi; Autori 2014.

Sa i motivojnë punonjësit mundësitë për t'i zgjeruar njohuritë.

Përmes zgjerimit të njohurive dhe zhvillimit profesional, punonjësit rrisin kapacitetet e tyre mendore, ideore dhe profesionale, e që kjo mund të ndikojë në arritjen e objektivave në organizatë dhe më gjerë. Qëllimi i hulumtimit të kësaj pyetjeje ka qenë të kuptohet se sa i nxitin punonjësit mundësitë për t'i zgjeruar njohuritë dhe për t'u zhvilluar profesionalisht. Në bazë të gjetjeve në terren, kuptojmë se: 98% e të anketuarve pajtohen; 2% e të anketuarave nuk pajtohen se mundësitë për t'i zgjeruar njohuritë dhe për t'u zhvilluar profesionalist i motivojnë punonjësit. Shikuar nga aspekti i analizës së këtyre rezultateve, në raport me rezultatet e ndikimit të pagës bazë si faktor i motivimit të punonjësve,⁴⁶ kuptojmë se punonjësit më shumë i motivojnë

⁴⁶ Analizimi i të dhënave mbi pagën bazë si faktor i motivimit të punonjësve dhe mundësitë për t'i zgjeruar njohuritë dhe për t'u zhvilluar profesionalisht.

mundësitë për t'u zhvilluar profesionalisht, andaj kjo edhe duhet të merret mjaft për bazë nga menaxherët. Duke krahasuar gjetjet, me hulumtimet e publikuara më parë, kuptojmë se organizata kishte rritur shpenzimet për përgatitjen e personelit edhe përgjatë krizës ekonomike globale, por edhe më pas. Në hulumtimin e publikuar nga Gjuraj dhe Gjinovci (2012), ku qëllim i hulumtimit kishte qenë analizimi i ndikimit të krizës ekonomike globale në Operatorin “Vala”, duke përfshirë edhe zhvillimin profesional të personelit, rezulton se përgjatë vitit 2010 organizata kishte shpenzuar 726,000 euro. Në vitin 2011 këto shpenzimet kishin qenë edhe më të larta dhe atë në vlerë prej 748,000 eurosh, e që nënkupton se organizata kishte rritur shpenzimet në drejtim të profesionalizimit të personelit edhe pse kriza ekonomike kishte goditur organizata të shumta rajonale. Ndërsa, gjatë vitit 2013, shpenzimet për trajnime ishin 465,000 euro, në vitin 2014 këto shpenzime ishin 389,000 euro (Raporti i Auditorit, 2014). Kjo ulje e shpenzimeve ishte si rezultat i rritjes së kërkesës për dividend më të lartë nga aksionari.

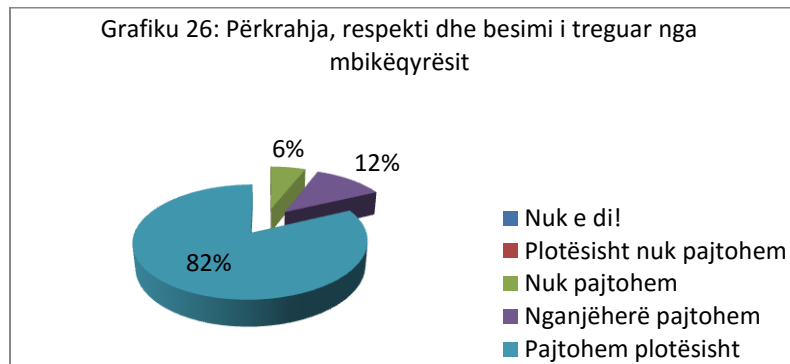


Burimi; Autori 2014.

14. “Faktorët e motivimit, për nga rëndësia e tyre në organizatë”.

Paraqitja e gjetjeve në terren, tregojnë se: 94% e të anketuarve pajtohen, me faktin se i motivon përkrahja, respekti dhe besimi i treguar nga mbikëqyrësit ndaj tyre; ndërsa, 6% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim. Rezultatet e gjetjeve tregojnë për ndikimin e këtyre faktorëve të

motivimit, për nga rëndësia e tyre në organizatë. Një pasqyrim më të qartë mbi ndikimin e tyre te punonjësit e përfitohet me rastin e analizës së të dhënave në mes të pyetjes dhe motivimit material. Rezultatet e hulumtimit tregojnë se punonjësit më shumë i motivojnë faktorët jomaterialë sesa ata materialë.

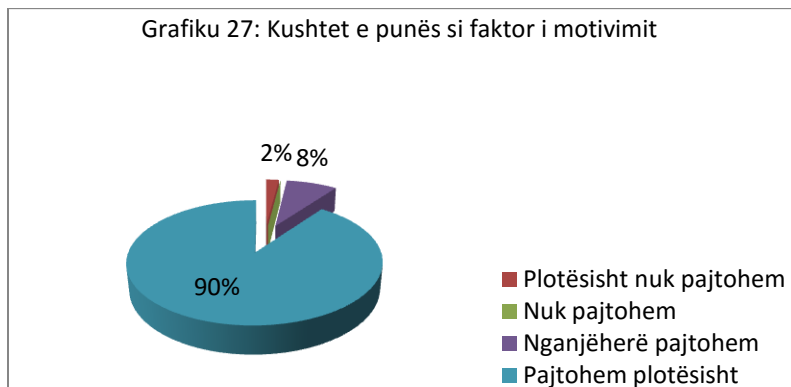


Burimi; Autori 2014.

Kushtet e punës si faktorë i motivimit. Kushtet e punës konsiderohen mjaft të rëndësishme për funksionimin dhe zhvillimin e burimeve njerëzore, por me ndikim edhe për vetë organizatën. Por, sa dhe si i kuptojnë ato të punësuarit në organizatën e hulumtuar? Rezultatet tregojnë se: 94% e të anketuarve pajtohen, ndërsa vetëm 6% e tyre, plotësisht nuk pajtohen, se kushtet e punës i konsiderojnë si faktorë të rëndësishëm të motivimit. Pra, rezultatet e hulumtimit tregojnë se në këtë organizatë çmohen mjaft shumë faktorët si kushtet e punës.

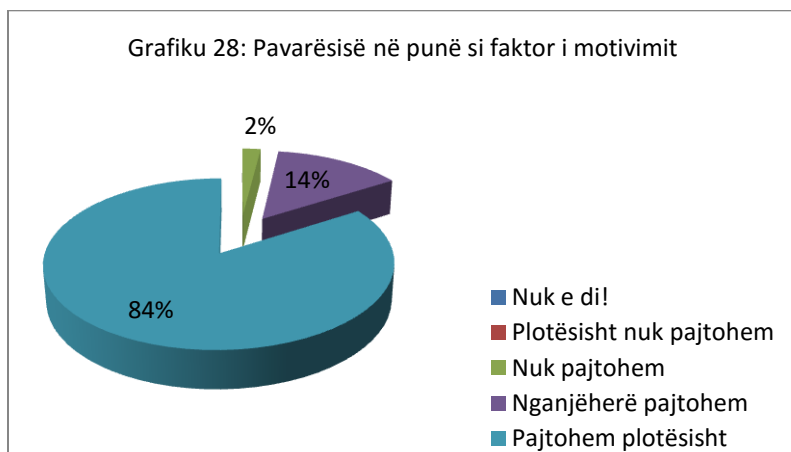
Analizat ndërmjet të dhënave statistikore, të krijuar duke kryqëzuar gjetjet në mes të pozitës dhe sa i motivojnë ata kushtet e punës dhe sa i konsiderojnë ato si faktorë të motivimit, tregojnë se 95% të koordinatorëve dhe punëtorëve mendojnë se kushtet e punës janë faktorë të rëndësishëm të motivimit. Përderisa, nga numri i përgjithshëm i të anketuarve, vetëm 81% e menaxherëve mendojnë se kushtet e punës janë faktorë të motivimit dhe 19% e tyre nuk pajtohen.⁴⁷

⁴⁷ Të dhënat statistikore janë krijuar duke kryqëzuar gjetjet në mes të pozitës dhe sa i motivojnë punonjësit kushtet e punës dhe sa i konsiderojnë ato si faktorë të motivimit.



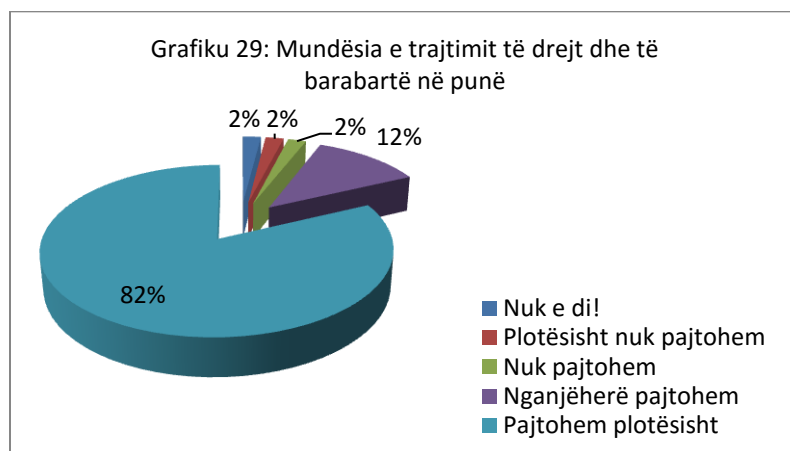
Burimi; Autori 2014.

Pavarësia në punë si faktor i motivimit. Sipas gjetjeve në terren, kuptojmë se: 98% e të anketuarve pajtohen plotësisht, ose nganjëherë pajtohen, me faktin se i motivon pavarësia në punë dhe atë e konsiderojnë si faktor mjaft të rëndësishëm të motivimit; ndërsa, 2% e të anketuarve nuk pajtohen me atë se pavarësia në punë është faktor i rëndësishëm i motivimit. Pra, sipas gjetjeve, pavarësia në punë konsiderohet si faktor i rëndësishëm i motivimit, madje ky faktor konsiderohet më i rëndësishëm sesa një pjesë e faktorëve të tjerë, si ata materialë dhe jomaterialë; të ardhurat personale ose edhe përkrahja dhe respekti i treguar nga menaxheri. Mendohet se pavarësia në punë mund të ndikojë në identifikimin dhe krijimin e kuadrove profesionale.



Burimi; Autori 2014.

Trajtimin të drejtë dhe të barabartë si faktor i motivimit në punë. Në bazë të rezultateve të gjetjeve në terren, kuptojmë se: 98% e të anketuarve pajtohen plotësisht, ose nganjëherë pajtohen, me faktin se i motivon trajtimi i drejtë dhe i barabartë në punë; ndërsa, 2% e të anketuarve janë deklaruar si neutralë. Hulumtimi tregon se të punësuarit në organizatë i motivojnë faktorët, si pavarësia në punë si faktor i rëndësishëm i motivimit dhe mundësia e trajtimit të drejtë dhe të barabartë në punë. Këta faktorë duhet të merret parasysh nga menaxhimi, me qëllim të ngritjes së motivimit për punë në mesin e të punësuarve.



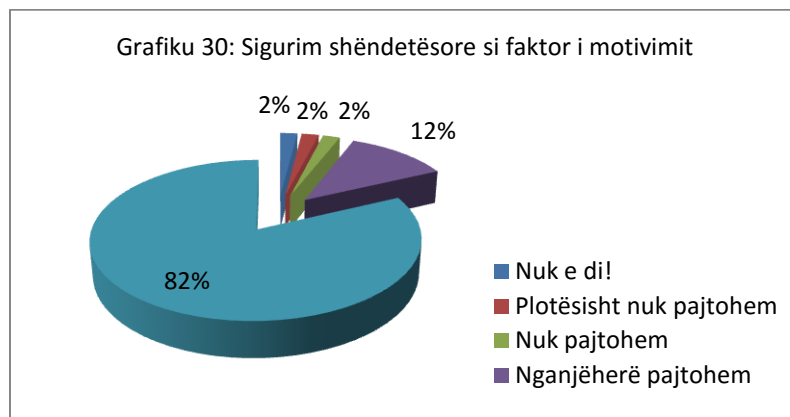
Burimi; Autori 2014.

Sipas gjetjeve, mundësia e trajtimit të drejtë dhe të barabartë e punonjësve në punë konsiderohet si faktor mjaft me rëndësi dhe me ndikim të punonjësit në Operatorin “Vala”. Prandaj, ky faktor duhet të merret në konsideratë në të ardhmen nga menaxhimi.

Ndikimi i sigurimit shëndetësor dhe sigurimit pensional në motivimin e punonjësve.

Sigurimi shëndetësor është një faktor i rëndësishëm i motivimit të punonjësve. Organizatat rajonale dhe ato ndërkombëtare i kanë zbatuar me kohë skemat e sigurimit shëndetësor. Arsyeja pse sigurimi shëndetësor nuk është duke u zbatuar në shumicën e institucioneve dhe të organizatave është se fondet shëndetësore të qytetarëve të Kosovës janë marrë dhe vjedhur që

moti nga institucionet e ish-RFJ-së.⁴⁸ Ndërsa, institucionet e reja, pas vitit '99 nuk kanë mundur të gjejnë ndonjë zgjidhje alternative. Në tregun tonë, organizatat që zbatojnë skema të sigurimit shëndetësor janë të pakta. Por, numri i organizatave private, që ofrojnë sigurim shëndetësor është më i madh sesa i atyre publike. Meqenëse, punonjësit gjatë kryerjes së detyrave të përditshme janë të ekspozuar nën kushtet e riskut të ambientit të punës, mund ta kuptojmë rolin dhe rëndësinë e sigurimit shëndetësor për punonjësit.



Burimi; Autori 2014.

Por, cili është roli dhe rëndësia e sigurimit shëndetësor te punonjësit në organizatat e hulumtuara? Paraqitja e rezultateve të hulumtimit dhe krahasimi i tyre, tregon se: 94% e të anketuarve pajtohen, se sigurimi shëndetësor është faktor i rëndësishëm i motivimit; ndërsa, 4% e të anketuarve nuk pajtohen dhe 2% e të anketuarve janë përgjigjur si neutralë. Shikuar nga aspekti i gjetjeve, kuptojmë se sigurimi shëndetësor i punonjësve ndikon në motivimin e tyre në produktivitet më të lartë, në rritjen e cilësisë dhe të sasisë së kryerjes së punëve në organizatë. Për shumicën e punonjësve në organizatë, sigurimi shëndetësor është një faktor i rëndësishëm i motivimit të tyre. Ai i motivon mjaft shumë, sidomos punonjësit në Operatorin mobil, të cilët kanë edhe përqindje më të lartë të motivimit.

⁴⁸ Zyra Ndërkombëtare e Punës (2010), Profili i Sistemit të Sigurisë Sociale në Kosovë sipas Rezolutës 1244 [1999] të KS të OKB-së. Marrë nga: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/publication/wcms_168771.pdf (parë më 29 janar 2015).

Ndikimi i sigurimit pensional në motivimin e punonjësve? Sigurimi i pensionit është një faktor i rëndësishëm i motivimit të punonjësve. Organizatat në vendin tonë e kanë zbatuar atë për disa dekada. Por, për një periudhë ky fond u vodh dhe u shkatërrua më pas nga regjimi serb.⁴⁹ Ishte viti 1999, kur vendi filloi të rilindë në shumë aspekte, por kishte edhe pasojat e saj në ekonomi dhe më gjerë. Tanimë, ishin ish-punonjësit ata të cilët kishin mbetur pa pensione dhe ishte krijuar një gjendje edhe më e rënduar sociale në vend. Arsyeja e një gjendje të tillë shihte se fondet e sigurimit pensional të punonjësve të Kosovës janë marre⁵⁰ nga institucionet e ish RFJ-së.⁵¹ Sot, pensionet mbulohen nga fondet e Qeverisë së Republikës së Kosovës, deri në një zgjidhje më të mirë. Po ashtu, në tregun e Republikës së Kosovës kemi dy fonde pensionale private: Fondi i Kursimeve Pensional të Kosovës (FKPK), si dhe Fondi Slloven-Kosovar i Pensioneve. Fondi i Kursimeve Pensionale të Kosovës është institucion publik, i pavarur, i Republikës së Kosovës. Ai është institucion i krijuar sipas modelit të kontributeve pensionale të definuar, që nënkupton se secili kontribuues kursen për pension në një llogari personale. FKPK-ja është institucion i themeluar në dhjetor të vitit 2001 dhe ka filluar aktivitetin në gusht të vitit 2002, për t'u administruar dhe menaxhuar kontributet e obligueshme pensionale (dhe vullnetare) të të punësuarve në Kosovë.⁵² FKPK-ja është institucion i pavarur i Kuvendit të Kosovës, ku aktivitetin e përgjithshëm të të cilit e mbikëqyrë Banka Qendrore e Kosovës (BQK).⁵³ FKPK-ja është e angazhuar në mbajtjen e kontributeve pensionale, të kursyera nga qytetarët e Republikës

⁴⁹ Deutsche Welle (2011), "Ku janë kontributet e pensionistëve të Kosovës". Ajete Beqiraj, 4 qershor. Marrë nga: <http://www.peshkupauje.com/node/35194> (parë më 19.08.2013).

⁵⁰ Deutsche Welle (2011), "Ku janë kontributet e pensionistëve të Kosovës". Ajete Beqiraj, 4 qershor. Marrë nga: <http://www.peshkupauje.com/node/35194> (parë më 18.02.2015).

⁵¹ Gazeta telegrafi (2013), "Beogradi e vazhdon lojën me pensionet e Kosovës". Botuar më 11 tetor. Marrë nga: <http://www.telegrafi.com/ekonomi/lajme-ekonomi/beogradi-e-vazhdon-lojen-me-pensionet-e-kosoves.html> (parë më 29 janar 2015).

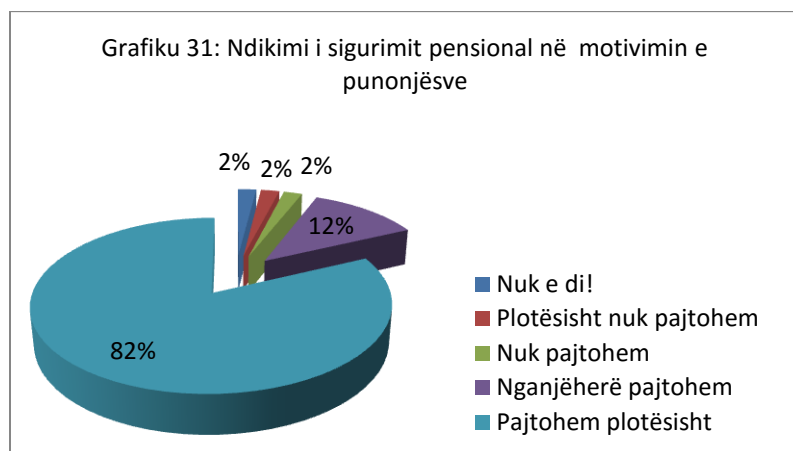
⁵² Trusti (2013), Trusti pensional i Kosovës. Marrë nga: <http://www.trusti.org/index.php/sq/legjislacioni> (parë më 20.08.2013).

⁵³ BQK (2013), "Banka Qendrore e Kosovës". Marrë nga <http://www.bqk-kos.org/?cid=1,36> (parë më 20.08.2013).

së Kosovës gjatë marrëdhënies së punës, që ruhen në llogari individuale të kontribuuesve. Administrimi i këtyre llogarive individuale është përgjegjësi ligjore e FKPK-së, megjithatë paratë e kursyera mbeten pronë e vetë kontribuuesve, dhe ato janë pronë private e kontribuuesve. Mandati i këtyre kursimeve është specifik: ato mund të përdoren vetëm për pension. Këto mjete kur janë në kuadër të FKPK-së investohen sipas parimeve të investimeve të kujdesshme, të paracaktuara me ligj. Investimet bëhen në mënyrë që kursimtarët kosovarë, në afate të gjata, të kenë rritje sa më të madhe të vlerës së llogarisë, ashtu që t'iu sigurohet një pension sa më i mirë. Investimet e FKPK-së janë të bëra në klasa të aseteve, tregje botërore dhe industri, nga më të ndryshmet, në mënyrë që të shpërndahet, dhe kështu, të zvogëlohet rreziku i mundshëm nga investimet. Ndërsa, Fondi Sllloven-Kosovar i Pensioneve, është një fond i krijuar më vonë, i cili në tregun e Kosovës vepron që nga viti 2006. Ky institucion është i licencuar nga Banka Qendrore e Republikës së Kosovës, për të vepruar në Shtyllën e Tretë të Sistemit Pensional në Kosovë.⁵⁴

Duke u bazuar në rezultatet e hulumtimit, e kuptojmë se: 94% e të anketuarve pajtohen plotësisht, ose nganjëherë pajtohen, se sigurimi pensional është motivim i rëndësishëm; 4% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim dhe 2% janë neutralë.

⁵⁴ Fondet Pensionale të Kosovës (2012), 'Gazeta Zyrtare e Republikës së Kosovës, nr. 10 / 8, Prishtinë. Ligji mbi Fondet Pensionale, nr. 04/L-101, i njohur si Ligji për Fondet Pensionale në Kosovë. Marrë nga: <http://www.bqk-kos.org/repository/docs/2012/Ligji%20per%20Fondet%20Pensionale.pdf>.



Burimi; Autori 2014.

Duke i analizuar rezultatet mbi rolin e sigurimit pensional dhe shëndetësor e kuptojmë se që të dyja kanë ndikime shumë të rëndësishme në motivimin e punonjësve në organizatë. Por, shikuar nga aspekti i ndikimit të sigurimit pensional në motivimin e tyre, kuptojmë që ai luan një rol të rëndësishëm në motivimin e punonjësve. Mendohet se arsyeja e një reagimi të tillë nga të anketuarit është ndoshta edhe si rezultat i kushteve dhe i rrethanave, me të cilat janë ballafaquar pensionistët gjatë periudhës së tranzicionit. Pozita e pensionistëve nuk ishte e zgjidhur pas ndërhyrjes dhe instalimit të administratës ndërkombëtare (UNMIK), Ligji mbi Pensionet u aprovua me vonesë dhe atë si zgjidhje e përkohshme⁵⁵, por nuk ishte zgjidhje e duhur, pasi punonjësit nuk morën kontributet e tyre, të krijuara me vite.

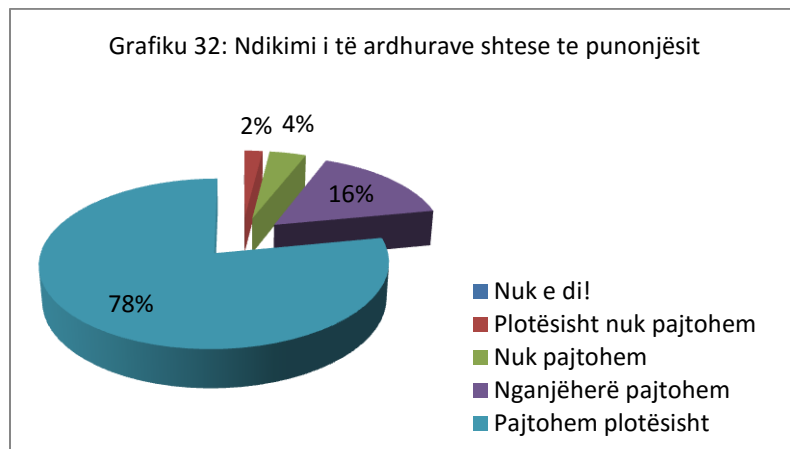
Të ardhurat shtesë si faktor i motivimit.

Me qëllim të nxitjes së konkurrencës së brendshme, menaxhimi i organizatës aplikon forma të ndryshme të motivimit. Esenca e motivimit qëndron në ngritjen e përgjegjësisë, të gatishmërisë dhe të vrapimit në arritjen e objektivave, të dakorduara më parë. Paraqitja e rezultateve të hulumtimit tregon se sa i motivojnë punonjësit të ardhurat shtesë si bonusi dhe kompensimet

⁵⁵ UNMIK (2001), 'Rregullorja nr. 2001/35, mbi pensionet e Kosovës, dhjetor 22, Prishtinë. Marrë nga: http://bqk-kos.org/repository/docs/korniza_ligjore/shqip/UNMIK/Mbi%20Pensionet%20ne%20Kosove%20-%202001-35.pdf.

monetare, dhe sa të rëndësishme i konsiderojnë punonjësit ato në organizatat e hulumtuara. Gjetjet tregojnë se 94% e të anketuarve pajtohen plotësisht, ose nganjëherë pajtohen, me faktin se të ardhurat shtesë si bonusi dhe kompensimet monetare i motivojnë mjaft dhe i konsiderojnë ato si shumë të rëndësishme.

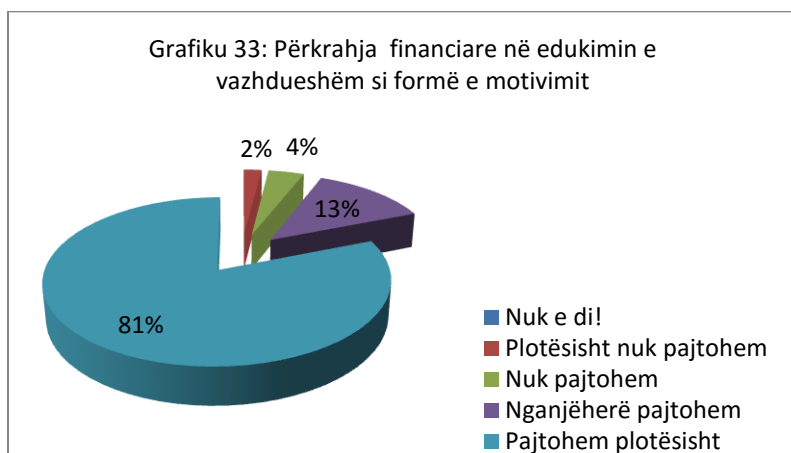
Por si ndikon paga bazë dhe pagesa shtesë në motivimin e punonjësve? Duke i krahasuar gjetjet mbi ndikimin e pagesës bazë, në motivimin e punonjësve, si dhe të ndikimit të pagesës shtesë në motivimin e punonjësve, e kuptojmë se: në rastin e parë, 59% e të anketuarve kishin mendim pozitiv për rolin dhe ndikimin e saj në motivimin e tyre; përderisa, në rastin e dytë, 94% e të anketuarve i motivon pagesa shtesë. Nga kjo analizë kuptojmë se punonjësit më shumë i motivon pagesa shtesë dhe kompensimet e tjera monetare sesa pagesa bazë. Konstatimi në fjalë është në përputhje me të gjeturat nga Zameer, H. (et. al. 2014), ata konsiderojnë se motivimi luan një rol të rëndësishëm në të gjitha organizatat qofshin ato publike dhe private. Paga e arsyeshme dhe nxitësit e tjera shtesë, kanë ndikim të menjëhershëm në performancën punonjësve.



Burimi; Autori 2014.

Motivimi përmes përkrahjes financiare në edukimin e vazhdueshëm universitar. Ndryshimet e shpeshta, që kanë ndodhur në fund të shekullit të kaluar dhe në fillim të këtij shekulli, ndikuan në ndryshimin e natyrës së punës dhe mendimit ndaj mënyrës së qeverisjes së burimeve njerëzore.

Këto ndryshime krijojnë dhe kërkojnë sfida të reja, duke kërkuar nga punonjësit që të jenë më aktivë, në kuptimin e shtimit të aktiviteteve në arritjen e objektivave, që arrihen përmes edukimit në vazhdimësi, si domosdoshmëri dhe kërkesë e ekonomisë së re. Rezultatet e hulumtimeve tregojnë se 94% e të anketuarve pajtohen, se përkrahja financiare në edukimin e vazhdueshëm universitar është motivim i rëndësishëm. Rezultatet tregojnë se një përqindje mjaft e lartë e të anketuarve e çmojnë përkrahjen materiale në edukimin e vazhdueshëm, prandaj ky faktor duhet të merret parasysh në organizatë, si faktor i rëndësishëm i motivimit.

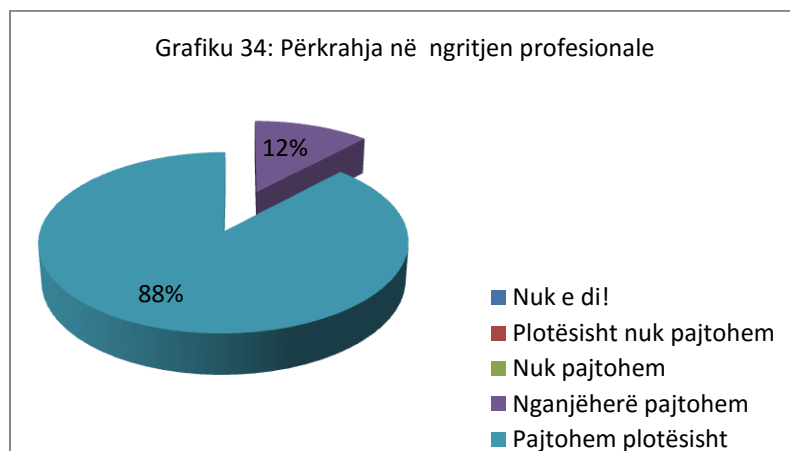


Burimi; Autori 2014.

Motivimi përmes përkrahjes financiare në ngritjen profesionale/specializimet e caktuar. Ngritja profesionale e punonjësve ndikon në rritjen e produktivitetit, të të hyrave dhe në minimizimin e aksidenteve në punë. Ajo reflekton në rritjen e besimit, për të bërë më shumë për veten dhe për organizatën. Zhvillimi i shpejtë i teknikës dhe teknologjisë ka ndikuar në lindjen dhe zhvillimin e profesioneve dhe specializimeve të ndryshme, që është vështirë për t'i kryer në vend ose edhe në vendet e rajonit. Një pjesë e punonjësve, si rezultat i specializimeve të caktuara janë të obliguar, që të sigurojnë kredi të mjaftueshme (CPE)⁵⁶ brenda periudhës së caktuar, e që kërkojnë investime të vazhdueshme. Nga aspekti i analizës, përkrahjen në ngritjen

⁵⁶ Edukimi në vazhdimësi (CPE, Continuing professional education).

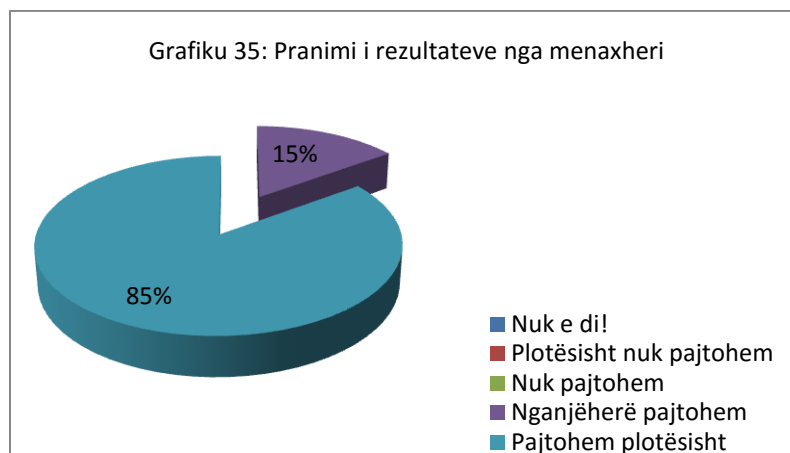
profesionale/specializime të caktuara, e konsiderojnë si motivim të rëndësishëm 100% e të anketuarve, të cilët pajtohen plotësisht, ose nganjëherë pajtohen. Duke analizuar rezultatet e hulumtimit, si të ndikimit të përkrahjes financiare në edukimin e vazhdueshëm, si në atë universitar dhe përkrahjen në ngritjen profesionale/specializimet e caktuara, tregojnë se punonjësit më shumë i motivon përkrahja në specializimet e caktuara. Mendohet se përkrahjen në ngritjen profesionale, si në ndjekjen e specializimeve të caktuara, i motivojnë shumicën absolute të të anketuarve në organizatë, është si rezultat i asaj se telefonia mobile është në zhvillim të vazhdueshëm dhe ky zhvillim kërkon më shumë specialistë të caktuar sesa përgatitje universitare. Hulumtimet e dokumenteve të publikuara, operatori i parë mobil i licencuar në Kosovë Vala (ish- Vala 900) operon në tregun e Kosovës që prej vitit 2000. Që prej atëherë Vala ka kaluar në faza të ndryshme të zhvillimit; përmes rritjes së kapaciteteve, shtimit të numrit të konsumatorëve, ofrimit të vazhdueshëm të shërbimeve, uljen e çmimeve për shërbimet e ofruara, operatori mobile sot mbulon 98% e territorit të Kosovës (Vjetari, 2014).



Burimi; Autori 2014.

Pranimi i rezultateve të arritura në punë nga menaxheri. Në menaxhim ekzistojnë forma të ndryshme të motivimit, që ndikojnë në nxitjen e konkurrencës dhe të identifikimit të kuadrove profesionale në organizatë. Por, sa e konsiderojnë si motivim pranimin e rezultateve të arritura në

punë nga menaxheri, këtë e kuptojmë nga të dhënat e publikuara. Gjetjet në terren tregojnë se 100% e të anketuarve në Operatorin “Vala” pajtohen plotësisht, ose nganjëherë pajtohen, me faktin se pranimi i rezultateve të arritura në punë, nga ana e menaxherëve, konsiderohet si motivim i rëndësishëm. Duke i analizuar rezultatet e ndikimit të faktorëve monetarë⁵⁷ dhe të faktorëve jo-monetarë të motivimit, si pranimi i rezultateve të suksesit nga menaxheri, e kuptojmë se punonjësit më shumë i motivojnë faktorët jo-monetarë. Këto përqindje janë edhe si rezultat i pakënaqësive, që janë krijuar me vite nga emërimet e individëve me përgatitje jo të duhur për pozitën që mbajnë në organizatë, por edhe menaxhimi i dobët i burimeve njerëzore.



Burimi; Autori 2014.

⁵⁷ Për më shumë, shiko të dhënat statistikore mbi ndikimit të faktorëve monetarë dhe të faktorëve jo-monetarë në motivimin e punonjësve

Shqyrtimi i variablave

Përcaktimi i variablave kyçe na mundëson edhe përkufizimin e strukturës dhe modelit, përmes të cilave testojmë performancën e punës dhe motivimin.

1. “Trajnimet në vazhdimësi”.

Qëllimi i trajnimeve është fitimi i njohurive, diturive, aftësive të caktuara për ta kryer punën sipas standardeve të përcaktuara dhe të kërkuara. Praktikantët e menaxhimit të burimeve njerëzore kanë treguar se ofrimi i trajnimeve të punonjësve do të ndikojë në zhvillim dhe në ngritjen e performancës së tyre. Për shumë menaxherë, përfitimi i njohurive të reja ndikojnë në profesionalizimin dhe efikasitetin e burimeve njerëzore në organizatë. Trajnimet janë të rëndësishme për organizatën, por ato mund të shihen si të rëndësishme edhe për vetë punonjësit. Punonjësit, përmes trajnimeve mund të përfitojnë njohuri të reja, të cilat do të ndikonin në hapjen e mundësive të reja, në drejtim të përfitimit të vendit të ri të punës, për të përfituar aftësi të reja profesionale, mundësi më të mëdha të pagesës dhe për një shpërblim më të mirë. Gjetjet në terren, tregojnë se: 90% e pjesëmarrësve në hulumtim pajtohen plotësisht, se në rritjen e performancës ndikojnë trajnimet në vazhdimësi; kurse, 6% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim, dhe 4% nuk e dinë/neutralë.

Sipas hulumtimit, arsyet pse punonjësit në Operatorin “Vala” kanë reaguar në mënyrë të tillë është se mungon komunikimi ndërmjet niveleve të ndryshme menaxhimit, pasi që shumica e punonjësve, përgjatë një viti kalendarik, përfshihen në trajnime të shumta, si në ato që

organizohen brenda kompanisë në Qendrën për Trajnim dhe Zhvillim (QTZh)⁵⁸, në të njëjtën kohë edhe specializimet e jashtme, që janë mjaft të theksuara.⁵⁹

Ndikimi i trajnimeve është evident, pasi që ai reflekton në rritjen e produktivitetit të punës, redukton aksidentet në punë dhe rritjen maksimale të profitit, i cili është edhe qëllimi i çdo punëdhënësi (aksionari). Por, nga aspekti i paraqitjes së rezultateve, kuptojmë se të anketuarit i kuptojnë dhe i vlerësojnë trajnimet si faktorë të rëndësishëm në performancën organizative. Gjetjet në terren tregojnë se është përqindje mjaft e lartë e punonjësve, të cilët mendojnë se trajnimet ndikojnë në rritjen e performancës. Ata janë të vetëdijshëm se trajnimi paraqet një element të rëndësishëm në suksesin e tyre. Ai ndikon në përparimin, rritjen dhe progresin e tyre si individë, ekip dhe në vetë organizatën.

Kryqëzimi i të dhënave, ‘*performanca*’ dhe ‘*trajnimet në vazhdimësi*’, tregojnë qartë se përgjigjet nga të anketuarit lidhur me performancën, që nuk e dinë/neutralë është gjashtëmbëdhjetë (16), përderisa gjashtëmbëdhjetë nga këta janë përgjigjur se pajtohen nganjëherë, ose plotësisht pajtohen se në rritjen e performancës kanë ndikim trajnimet në vazhdimësi.

Të anketuarit, që plotësisht nuk pajtohen, ose nuk pajtohen, për ndikimin e performancës së punës, përbëjnë një grup prej gjithsej 28 të anketuarish, kurse 4 të anketuar nuk e dinë. Ndërsa, të gjithë të tjerët janë përgjigjur se pajtohen nganjëherë, ose plotësisht pajtohen, se në rritjen e performancës ndikim pozitiv kanë trajnimet në vazhdimësi.

Ndërkaq, të anketuarit që pajtohen nganjëherë, ose plotësisht pajtohen, se në rritjen e performancës ndikim pozitiv kanë trajnimet në vazhdimësi përbëjnë një grup prej 156 respondentësh. Tetë (8) nga këta janë përgjigjur se nuk e dinë, ose nuk pajtohen, kurse vetëm se

⁵⁸ Posta dhe Telekomunikacioni i Kosovës Sh.A. (2013), Qendra për Trajnim dhe Zhvillim, Marrë nga: <http://www.ptkonline.com/qtzh/> (parë më 15.08.2013).

⁵⁹ Gjuraç, E., and Gjinoç, A., (2012), "The impact of economic crisis in Vala". First International Scientific Conference: "Corporate Albania- The Past, the Present and the Future", European University of Tirana.

nuk pajtohen me këtë mendim janë përgjigjur tetë (8) të anketuar. Por, 140 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen, se në rritjen e performancës kanë ndikim pozitiv trajnimet në vazhdimësi (Tabela 6.2.1).

Tabela 1: Lidhja ndërmjet “Performancës” dhe “Trajnimet në vazhdimësi”.

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	67.440 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	57.955	16	.000
Linear-by-Linear Association	6.150	1	.013
N of Valid Cases	199		

a. 18 cells (72.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .24.

Përmes analizës “Chi-Square Tests”, tregohen marrëdhëniet ndërmjet “Performancës”, si variabël e varur dhe variablës së pavarur “Trajnimet në vazhdimësi”, nga të cilat kuptojmë se vlera statistikore është 67.440^a dhe shkalla e lirisë df është 16, ku $p < 0.001 < 0.05$. Kjo analizë gjen një marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave dhe vërteton marrëdhënien ndërmjet tyre.

Analizat tregojnë se raporti i mundësisë (Likelihood Ratio) është = 57.955. Kjo konfirmon rezultatin kryesor të “Chi-Square Tests” ($p = 0.0000 < 0.05$) Me një vlerë të pranueshme dhe variablat mund të konsiderohen të varura.

2. “Ngritjen e përgjegjësisë”.

Vlerësimi i performancës aplikohet jo vetëm për ta identifikuar kualitetin, konstruktivitetin dhe profesionalizmin e punonjësve, por përmes saj, në mënyrë të drejtpërdrejtë ose jo të drejtpërdrejtë ngritët përgjegjësia individuale, si dhe ajo organizative. Prandaj, në hulumtim

është përcaktuar edhe pyetja se përmes vlerësimit ngritët përgjegjësia individuale dhe e përbashkët në organizatë. Qëllimi i vetëm ka qenë identifikimi i ndikimit të saj. Duke u bazuar në rezultatet e gjetjeve në terren, kuptojmë se: 84% e të anketuarve pajtohen, me faktin se përmes performancës ngritët përgjegjësia individuale dhe e përbashkët në organizatë; ndërsa, 16% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim; 6% e të anketuarve janë neutralë. Punonjësit në organizatën e hulumtuar janë të njoftuar për rolin dhe ndikimin e vlerësimit në përgjegjësinë personale dhe organizative.

Kryqëzimi i të dhënave, *‘performanca’* dhe *‘ngritja e përgjegjësisë’*, tregon qartë përgjigjet nga të anketuarit lidhur me vlerësimin e performancës, që nuk e dinë ose janë neutralë është gjashtëmbëdhjetë (16). Përderisa, shtatë nga të anketuarit janë përgjigjur se nuk e dinë, kurse vetëm nuk pajtohen, ose plotësisht nuk pajtohen janë përgjigjur 2 persona. Ndërsa, nga po ky grup, shtatë (7) të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen se vlerësimi i performancës ka ndikim në ngritjen e përgjegjësisë.

Të anketuarit që nuk pajtohen për ndikimin e performancës së punës janë gjithsej 28. Përderisa, nga po ky grup, një nga ta nuk e di për ndikimin e performancës, ndërsa 4 nga ta janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht nuk pajtohen dhe 23 të anketuar janë përgjigjur se pajtohen ose plotësisht pajtohen se vlerësimi i performancës ka ndikim pozitiv në ngritjen e përgjegjësisë.

Kurse të anketuarit, që nganjëherë ose plotësisht pajtohen, përbëjnë një grup prej 156 personash. Përderisa, tetë (8) nga këta janë përgjigjur se nuk e dinë, tetë (8) të anketuar janë përgjigjur se plotësisht nuk pajtohen, ose nuk pajtohen, me këtë mendim. Janë 138 të anketuar, të cilët janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen se vlerësimi i performancës ka ndikim pozitiv në ngritjen e përgjegjësisë (Tabela 6.2.2).

Tabela 2: Lidhja ndërmjet *“Performancës”* dhe *“Ngritjes së përgjegjësisë”*.

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	81.522 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	76.055	16	.000
Linear-by-Linear Association	24.932	1	.000
N of Valid Cases	199		

a. 14 cells (56.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .24.

Përmes analizës “Chi-Square Tests”, tregohen marrëdhëniet ndërmjet variablës së varur “*Perfomanca*” dhe variablës së pavarur “*Ngritja e përgjegjësisë*”, nga të cilat kuptojmë se vlera statistikore është 81.522^a dhe shkalla e lirisë df është 16, ku $p < 0.001 < 0.05$. Kjo analizë gjen një marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave dhe vërteton marrëdhëniet ndërmjet tyre.

Analizat tregojnë se raporti i mundësisë (Likelihood Ratio) është = 76.055. Kjo konfirmon rezultatin kryesor të “Chi-Square Tests” ($p = 0.0000 < 0.05$) Me një vlerë të pranueshme dhe variablat mund të konsiderohen të varura.

3. “*Ngritja e motivimit*”.

Vlerësimi i performancës duhet të aplikohet jo vetëm për t’i identifikuar aftësitë, cilësitë dhe profesionalizmin e punonjësve, por përmes tij ndikohet në motivimin e punonjësve në organizatë. Rezultatet e hulumtimit tregojnë se: 79% e të anketuarve pajtohen, se vlerësimi i performancës ndikon në ngritjen e motivimit në organizatë; ndërsa, 21% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim, 4% e të anketuarve janë neutralë.

Kryqëzimi i të dhënave ndërmjet ‘*performancës*’ si varabël e varur dhe ‘*ndikimit të motivimit*’ si varabël e pavarur, tregon qartë se përgjigjet nga të anketuarit lidhur me performancën, që

plotësisht nuk pajtohen janë 16. Përderisa, 8 nga të anketuarit janë përgjigjur që nuk pajtohen, ndërsa nga po ky grup, vetëm 8 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen se performanca ka ndikim në ngritjen e motivimit në organizatë.

Përderisa të anketuarit, që plotësisht nuk pajtohen, ose nuk pajtohen, për ndikimin e performancës së punës janë gjithsej 28. Nga po ky grup, 8 nga ata janë përgjigjur se plotësisht nuk pajtohen ose nuk pajtohen se performanca ka ndikim në ngritjen e motivimit në organizatë, ndërsa 20 të anketuar mendojnë se nganjëherë ose plotësisht pajtohen me ndikimin e performancës në ngritjen e motivimit në organizatë. Kurse, ata që nganjëherë ose plotësisht pajtohen përbëjnë një grup prej 156 të anketuarish, përderisa 26 nga këta janë përgjigjur se nuk pajtohen dhe plotësisht nuk pajtohen. Përderisa, janë 130 të anketuar, të cilët janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen se performanca ka ndikim pozitiv në ngritjen e motivimit në organizatë (Tabela 6.2.3).

Tabela 3: Lidhja ndërmjet “Performancës” dhe “Ngritjes së motivimit”.

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	59.254 ^a	12	.001
Likelihood Ratio	52.069	12	.000
Linear-by-Linear Association	12.694	1	.000
N of Valid Cases	199		

a. 11 cells (55.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .48.

Përmes analizës “Chi-Square Tests”, tregohen marrëdhëniet ndërmjet variablës së varur “*Perfomanca*” dhe variablës së pavarur “*Ngritja e motivimit*”, nga të cilat kuptojmë se vlera statistikore është 59.254^a dhe shkalla e lirisë df është 12, ku $p < 0.001 < 0.05$. Kjo analizë gjen

një marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave dhe vërteton marrëdhëniet ndërmjet tyre.

Analizat tregojnë se raporti i mundësisë (Likelihood Ratio) është =52.069. Kjo konfirmon rezultatin kryesor të “Chi-Square Tests” ($p = 0.0000 < 0.05$) Me një vlerë të pranueshme dhe variablat mund të konsiderohen të varura.

4. *“Zhvillimi i personelit”.*

Organizatat e hulumtuara ofrojnë trajnime të brendshme dhe të jashtme. Trajnimet e brendshme organizohen përbrenda organizatës, kurse ato të jashtme përfshijnë trajnimet jashtë organizatës, si dhe jashtë vendit. Dhe, pyetja e parashtruar shqyrtoi atë se sa janë të kënaqur punonjësit me trajnimet, që i ofron organizata, si pjesë e zhvillimit të karrierës. Këtë mund ta vërejmë në paraqitjen tabelore dhe shqyrtimin e mëposhtëm. Gjetjet në terren tregojnë se: 50% e të anketuarve në organizatë ‘ pajtohen me trajnimet, që i ofron organizata, si pjesë e zhvillimit të karrierës; ndërsa, 29% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim; kurse, 21% e të anketuarve kanë qenë neutralë.

Bazuar në gjetjet në terren kuptojmë se një nga arsyt e dhënies së përgjigjes, në formë të tillë nga punonjësit në “Vala” është që për kryerjen e punëve zyrtare nevojitet një përgatitje më e lartë. Prandaj, specializimet, trajnimet ose kurset, që duhet t’i ndjekin ata, gjenden jashtë shtetit, përderisa ato vendore nuk janë të mjaftueshme. Dobitë e trajnimeve për organizatën janë se ato do të ndikojnë në produktivitetin më të lartë, do të ndikojnë në përgatitjen e stafit të talentuar në organizatë, në ngritjen e moralit në punë, dhe në të kuptuarit dhe përkushtimin e individit ndaj organizatës. Ndërsa, për individët, trajnimet do të kenë ndikim të drejtpërdrejtë në përmirësimin e performancës, në rritjen e motivimit dhe të moralit për ta bërë punën më mirë, në ngritjen e

vetëdijes dhe përkushtimin ndaj individit, ekipit si dhe organizatës. Po ashtu, ajo do të duhej të ndikonte në rritjen e të ardhurave personale.

Kryqëzimi i të dhënave ndërmjet “*Performancës*” si varabël e varur dhe “*Zhvillimi i personelit*” si variabël e pavarur tregon qartë përgjigjet nga të anketuarit, lidhur me vlerësimin e performancës, që nuk e dinë është 16, përderisa 7 nga këta janë përgjigjur se nuk e dinë/neutralë, kurse plotësisht nuk pajtohen ose nuk pajtohen është përgjigjur vetëm një (1) i anketuar. Ndërsa, nga po ky grup, 8 persona janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen, se performanca ka ndikim pozitiv në zhvillimin e personelit. Përderisa, të anketuarit që plotësisht nuk pajtohen, ose nuk pajtohen, me ndikimin e performancës së punës përbëjnë një numër prej gjithsej 28 të anketuar, kurse 11 nga këta janë përgjigjur se nuk e dinë dhe njëherit 10 nga ata janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen, ndërsa nga po ky grup, 7 persona janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen, se performanca ka ndikim pozitiv në zhvillimin e personelit. Kurse nga ata që nganjëherë ose plotësisht pajtohen se performanca ka ndikim pozitiv në zhvillimin e personelit përbëjnë një grup prej 156 të të anketuarve dhe 24 nga këta kanë përgjigje neutrale, ndërsa 47 e të anketuarve janë deklaruar se plotësisht nuk pajtohen ose nuk pajtohen. Përderisa, 85 e të anketuarve janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen, se performanca ka ndikim pozitiv në zhvillimin e personelit (Tabela 6.2.4).

Tabela 4: Lidhja ndërmjet “*Performancës*” dhe “*Zhvillimit të personelit*”.

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	45.950 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	52.273	16	.000
Linear-by-Linear Association	20.866	1	.000
N of Valid Cases	199		

a. 14 cells (56.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .72.

Përmes analizës “Chi-Square Tests”, tregohen marrëdhëniet ndërmjet variablës së varur “*Performancës*” dhe variablës së pavarur “*Zhvillimi i personelit*”, nga të cilat kuptojmë se vlera statistikore është 45.950^a dhe shkalla e lirisë df është 16, ku $p < 0.001 < 0.05$. Kjo analizë gjen një marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave dhe vërteton marrëdhëniet ndërmjet tyre.

Analizat tregojnë se raporti i mundësisë (Likelihood Ratio) është =52.273. Kjo konfirmon rezultatin kryesor të “Chi-Square” ($p = 0.0000 < 0.05$) Me një vlerë të pranueshme dhe variablat mund të konsiderohen të varura.

5. “*Shpërblimit jo-material*”

Me qëllim të ngritjes, zhvillimit dhe nxitjes së konkurrencës, organizatat aplikojnë forma të ndryshme të motivimit. Dhe, pyetja e parashtuar shqyrtoi atë se sa aplikohet në organizatë shpërblimi jo-material për punonjësit, që kanë performancë pozitive. Gjetjet në terren tregojnë se në Operatorin “Vala”: 42% e të anketuarve plotësisht, se në organizatë aplikohet shpërblimi jo-material për punonjësit që kanë performancë pozitive; ndërsa, 47% e pjesëmarrësve nuk pajtohen ose plotësisht nuk pajtohen, se në organizatë aplikohet shpërblimi jo-material për punonjësit që kanë performancë pozitive; dhe 11% janë neutralë.

Më poshtë janë trajtuar të dhënat e hulumtimit, duke i kryqëzuar ato ndërmjet “*Performancës*” si variabël e varur dhe “*Shpërblimit jo-material*”, si variabël e pavarur. Nga kjo, shihet qartë se përgjigjet nga të anketuarit, që nuk e dinë janë 16, përderisa 10 nga këta janë përgjigjur se nuk pajtohen ose plotësisht nuk pajtohen, me ndikimin e performancës në shpërblimin jomaterial. Ndërsa, nga po ky grup, vetëm 6 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht

pajtohen, se në organizatë aplikohet shpërblimi jo-material për punonjësit që kanë performancë pozitive.

Përderisa, ata që plotësisht nuk pajtohen ose nuk pajtohen, me ndikimin e performancës së punës janë gjithsej 28 të anketuar. Ndonëse, 5 nga këta janë përgjigjur se nuk pajtohen ose plotësisht nuk pajtohen, ndërsa nga po ky grup, 8 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen, se në organizatë aplikohet shpërblimi jo-material për punonjësit që kanë performancë pozitive dhe ajo ka ndikim në motivimin e tyre.

Kurse, të anketuar që nganjëherë ose plotësisht pajtohen, se vlerësimi i performancës ka ndikim pozitiv në shpërblimin jo-material për punonjësit, që kanë performancë pozitive dhe përbëhet nga një grup prej 156 vetash. Kurse, 22 nga këta kanë përgjigje neutrale, ndërsa 64 të anketuar janë deklaruar se nuk pajtohen ose plotësisht nuk pajtohen, se në organizatë aplikohet shpërblimi jo-material për punonjësit, që kanë performancë pozitive në organizata. Përderisa, 138 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen, se në organizatë aplikohet shpërblimi jomaterial për punonjësit, që kanë performancë pozitive (Tabela 6.2.5).

Tabela 5: Lidhja ndërmjet “Performancës” dhe “Shpërblimit jo-material”.

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	86.745 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	100.223	16	.000
Linear-by-Linear Association	1.274	1	.259
N of Valid Cases	199		

Përmes analizës “Chi-Square Tests”, tregohen marrëdhëniet ndërmjet variablës së varur “Perfomanca” dhe variablës së pavarur “Shpërblimi jo-metarial”, ku nga të dhënat e paraqitura

kuptojmë se vlera statistikore është 86.745^a dhe shkalla e lirisë df është 16, ku $p < 0.001 < 0.05$.

Kjo analizë tregon një marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave dhe e vërteton marrëdhënien ndërmjet variablave.

Analizat tregojnë se raporti i mundësisë (Likelihood Ratio) është = 100.223. Kjo konfirmon rezultatin kryesor të Chi-Square ($p = 0.0000 < 0.05$) Me një vlerë të pranueshme dhe variablat mund të konsiderohen të varura.

6. “Shpërblimit material”

Me qëllim të hulumtimit të ndikimit të motivimit material të punonjësve është bërë edhe një hulumtim, ku me rastin e krahasimit të gjetjeve në terren, kuptojmë se: 77% e të anketuarve pajtohen me faktin se janë shpërblyer materialisht për kontributin dhe punën e bërë në organizatë; ndërsa, 21% nuk janë dakord me këtë pohim; kurse, 2% e të anketuarve janë deklaruar si neutralë.

Kryqëzimi i të dhënave tregon qartë përgjigjet nga të anketuarit, lidhur me vlerësimin e performancës, nga ata, që nuk e dinë janë 16 të anketuar, përderisa 8 nga këta janë përgjigjur se nuk pajtohen me ndikimin e performances në shpërblimin material. Ndërsa, nga po ky grup, vetëm 8 respondentë janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen, se vlerësimi i performancës ka ndikim pozitiv në shpërblimin material.

Përderisa, të anketuar plotësisht nuk pajtohen ose nuk pajtohen, me ndikimin e performancës së punës janë gjithsej 28, kurse 20 nga këta janë përgjigjur se nuk pajtohen ose plotësisht nuk pajtohen, ndërsa nga po ky grup, 8 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen, se vlerësimi i performancës ka ndikim pozitiv në shpërblimin material.

Kurse, nga ata që nganjëherë ose plotësisht pajtohen, se vlerësimi i performancës ka ndikim pozitiv në shpërblimin material, përbëjnë një grup prej 156 të anketuar, dhe 4 nga këta kanë

përgjigje neutrale. Ndërsa, 14 të anketuar janë deklaruar se nuk pajtohen ose plotësisht nuk pajtohen. Përderisa, 138 respondentë janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen se vlerësimi i performancës ka ndikim pozitiv në shpërblimin material (Tabela 6.2.6).

Tabela 6: Lidhja ndërmjet “*Performancës*” dhe “*Shpërblimit material*”.

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	154.005 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	117.834	16	.000
Linear-by-Linear Association	25.968	1	.000
N of Valid Cases	199		

a. 13 cells (52.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .24.

Përmes analizës “Chi-Square Tests”, tregohen marrëdhëniet ndërmjet variablës së varur “*Perfomanca*” dhe variablës së pavarur “*Shpërblim material*”, ku nga të dhënat e paraqitura kuptojmë se vlera statistikore është 154.005^a dhe shkalla e lirisë df është 16, ku $p < 0.001$. Kjo analizë gjen një marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave.

Analizat tregojnë se raporti i mundësisë (Likelihood Ratio) është =117.834. Kjo konfirmon rezultatin kryesor të “Chi-Square” ($p = 0.0000 < 0.05$) Me një vlerë të pranueshme dhe variablat mund të konsiderohen të varura.

7. “*Avancimit sipas eksperiencës*”.

Meqenëse, organizatat publike investojnë mjaft në edukimin e vazhdueshëm të punonjësve, atëherë është bërë edhe një hulumtim lidhur me rëndësinë e motivimit përmes avancimit në bazë të punës, eksperiencës. Paraqitja e rezultateve të hulumtimit, tregon se 100% e të anketuarve, pajtohen se avancimi në bazë të punës është faktor i rëndësishëm në motivimin e tyre.

Shikuar nga gjetjet dhe rezultatet në terren, kuptojmë se avancimi në bazë të eksperiencës është një faktor i rëndësishëm dhe me ndikim në motivimin e punonjësve. Prandaj, organizatat e hulumtuara dhe të tjera, duhet ta kenë parasysh ndikimin e faktorit të avancimit në bazë të përvojës, eksperiencës, me qëllim të ngritjes së kapaciteteve të saj në sistemin shumë dimensional të zhvillimit.

Duke i kryqëzuar të dhënat ndërmjet “*Performancës*” si varabël e varur dhe “*Avancimit në bazë të eksperiencës*”, si variabël e pavarur, shihet qartë se përgjigjet nga të anketuarit, që nuk e dinë/neutralë janë 16, dhe njëherit që të gjithë nga ky grup, janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen, se performanca ka ndikim pozitiv në avancimin në bazë të eksperiencës.

Përderisa, të anketuarit që nuk pajtohen ose plotësisht nuk pajtohen për ndikimin e performancës së punës janë gjithsej 28, kurse që të gjithë nga ky grup janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen, se performanca ka ndikim pozitiv në avancimin në bazë të eksperiencës.

Kurse, ata që nganjëherë ose plotësisht pajtohen përbëjnë një grup prej 156 të të anketuarve, ndonëse që të gjithë nga ky grup janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen, se performanca ka ndikim pozitiv në avancimin e punonjësve (Tabela 6.2.7).

Tabela 7: Lidhja ndërmjet “*Performancës*” dhe “*Avancimit sipas experiencës*”.

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.951 ^a	4	.566
Likelihood Ratio	4.531	4	.339
Linear-by-Linear Association	1.156	1	.282
N of Valid Cases	199		

a. 5 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .48.

Përmes analizës “Chi-Square Tests”, tregohen marrëdhëniet ndërmjet variablës së varur “*Perfomanca*” dhe variablës së pavarur “*Avancimi sipas experiencës*”. Nga të dhënat e paraqitura kuptojmë se vlera statistikore është 2.951^a dhe shkalla e lirisë df është 4, ku $p < 0.566$. Kjo analizë nuk e vërteton marrëdhënien ndërmjet variablave.

8. “*Avancimit sipas edukimit*”.

Edukimi është një nga faktorët, që mund të ketë ndikim në ndryshimin ose përmirësimin tonë, të jem më ndryshe ngase ishim ose si t’i qasemi zgjidhjes së problemeve dhe detyrave të caktuara, në mënyrë të pavarur. Për ta përmirësuar sjelljen, qasjen tonë ndaj sfidave në organizatë dhe më gjerë, duhet të edukohemi profesionalisht. Një nga pyetjet e hulumtimit ka qenë edhe avancimi në bazë nivelit të edukimit si faktor i motivimit, ku rezultatet tregojnë se si ndikon avancimi në bazë nivelit të edukimit në motivimin e punonjësve në organizatën e hulumtuar. Gjetjet në Operatorin “Vala” tregojnë se: 98% e të anketuarve pajtohen, se avancimi në bazë të edukimit i motivon ata; kurse, 2% nuk janë dakord me këtë pohim. Të dhënat tabelare paraqesin nivelin më të ulët dhe më të dallueshëm në ndarjen e mendimit për ndikimin e avancimit, bazuar në edukim. Po që se e analizojmë ndikimin e avancimit në bazë të eksperiencës dhe të edukimit, vërejmë se punonjësit në organizatat e hulumtuara, më shumë i motivon avancimi, bazuar në eksperiencë. Paraqitjet e rezultateve tregojnë se avancimi në bazë të nivelit të edukimit ndikon në motivimin e punonjësve në organizatat e hulumtuara.

Në bazë të tabelës së kryqëzuar, shihet qartë se përgjigjet nga të anketuarit lidhur me ndikimin e performancës, që nuk e dinë janë 16 persona. Ndërsa, nga po ky grup, që të gjithë janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen se performanca ka ndikim pozitiv në avancimin e personelit sipas edukimit.

Përderisa, të anketuarit që plotësisht nuk pajtohen ose nuk pajtohen, për ndikimin e performancës së punës janë gjithsej 28, kurse nga po ky grup, që të gjithë janë përgjegjës se nganjëherë ose plotësisht pajtohen, se performanca ka ndikim pozitiv në avancimin e personelit sipas edukimit. Kurse, ata që nganjëherë ose plotësisht pajtohen përbëjnë një grup prej 156 të anketuar, ku 4 nga ata janë përgjegjës se nuk pajtohen dhe janë 152 të anketuar, të cilët janë përgjegjës se nganjëherë ose plotësisht pajtohen, se performanca ka ndikim pozitiv në avancimin e personelit sipas edukimit, përderisa 4 nga këta nuk pajtohen me këtë mendim (Tabela 6.2.8).

Tabela 8: Lidhja ndërmjet “Performancës” dhe “Avancimit sipas edukimit”.

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.883 ^a	8	.004
Likelihood Ratio	27.340	8	.001
Linear-by-Linear Association	.094	1	.760
N of Valid Cases	199		

a. 9 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .24.

Analiza “Chi-Square Tests”, tregon marrëdhëniet ndërmjet variablës së varur “*Perfomanca*” dhe variablës së pavarur “*Avancimi sipas edukimit*”, ku nga të dhënat e paraqitura, kuptojmë se vlera statistikore është 22.883^a dhe shkalla e lirisë df është 8, ku $p < 0.004 < 0.05$. Kjo analizë gjen një marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave dhe vërteton marrëdhëniet ndërmjet tyre.

Analizat tregojnë se raporti i mundësisë (Likelihood Ratio) është = 27.340. Ashtu si më lartë do ta analizojmë *p-në*, $p=0,001 < 0.05$. Në këtë situatë variablat rezultojnë të jenë të varura. Testi statistikor tregon lidhje kuptimplotë ndërmjet variablave, konkretisht variablat janë të varura dhe lidhja në mes tyre është e justifikueshme.

9. *“Zhvillimi i personelit në të ardhurat e organizatës”.*

Përmes performancës identifikohen nevojat për trajnim dhe zhvillim. Por, sa dhe si ndikojnë ato në të ardhurat e organizatës? Sipas hulumtimit, trajnimet dhe zhvillimi i personelit ka një rëndësi të madhe për organizatën dhe atë si rezultat i paraqitjes së konkurrencës globale, shpejtësisë së ndryshimeve teknologjike, e që burimet njerëzore tashmë i vë në një theks të rëndësishëm për organizatën. Pyetja e parashtruar shqyrtoi atë se sa trajnimi dhe zhvillimi i personelit ndikon në ngritjen e të hyrave në organizatë. Rezultatet e gjetjeve në terren, tregojnë se: 63% e të anketuarve pajtohen, se trajnimet dhe zhvillimi i personelit ndikon në ngritjen e të hyrave në organizatë; ndërsa, 35% nuk janë dakord me këtë pohim; kurse, 2% e të anketuarve janë deklaruar si neutralë.

Një nga arsyt pse është përqindja kaq e lartë e të anketuarve, të cilët plotësisht ose nganjëherë pajtohen, se trajnimet dhe zhvillimi i personelit ndikon në ngritjen e të hyrave në organizatë, është konstatuar se Operatori “Vala”, që nga periudha e themelimit e deri më sot, ka kaluar në disa faza të zhvillimit, e që krahas investimeve në pajisje domosdo është investuar edhe në dije. Tani, operatori është në fazën e gjashtë të zhvillimit, zbatimi i së cilës kërkon angazhime dhe dije, dhe shumë nga të punësuarit tanimë e kanë kuptuar që krahas investimeve teknologjike nevojiten edhe investime në zhvillimin dhe avancimin e burimeve njerëzore, me qëllim të ngritjes së të hyrave në organizatë. Njohuritë e burimeve njerëzore tashmë në shumë organizata janë duke u konsideruar si kapitali primar dhe shkaktar i zhvillimit ose i dështimit të tyre. Më parë, organizatat janë ndërtuar mbi themelet që kanë burime specifike dhe kosto të ulëta. Por, tani konkurrenca e lartë, e cila është mjaft e pranishme, ka ndikuar që të bazohemi edhe në njohuritë që kanë punonjësit, si dhe menaxhimi efikas i atyre njohurive. Prandaj, edhe

organizatat e hulumtuara, si organizata moderne, përdorin burimet e tyre si: paratë, kohën, energjinë, informacionin, eksperiencën, etj., për trajnim të përhershëm të punonjësve. Dhe, organizatat, që janë vazhdimisht duke krijuar njohje të reja, përmes teknologjive të reja, e shtrijnë horizontin e veprimit të tyre, duke zhvilluar produkte ndër më të mirat dhe shërbime të shkëlqyera në treg. Prandaj, menaxherët që e kuptojnë më mirë rolin dhe rëndësinë e të mësuarit, ndikojnë në krijimin e njohurive të reja. Njohuritë, që tashmë janë duke u bërë çelësi i suksesit në tregun ku veprojnë, sidomos operatorët mobilë.

Në bazë të tabelës së kryqëzuar, shihet qartë se përgjigjet nga të anketuarit lidhur me ndikimin e performancës, që nuk e dinë janë përgjigjur 16 persona, ku 4 nga këta janë përgjigjur se nuk pajtohen ose plotësisht nuk pajtohen, ndërsa nga po ky grup, 12 respondentë janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen se performanca ka ndikim pozitiv në zhvillimin e personelit dhe në të ardhurat e organizatës.

Përderisa, të anketuarit që nuk pajtohen ose plotësisht nuk pajtohen, për ndikimin e performancës së punës janë gjithsej 28, kurse 0 nga këta janë përgjigjur se nuk e dinë, njëherit që plotësisht nuk pajtohen ose nuk pajtohen janë përgjigjur 8 respondentë, ndërsa nga po ky grup, 14 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen se vlerësimi i performancës ka ndikim pozitiv në zhvillimin e personelit dhe në të ardhurat e organizatës.

Kurse, respondentët që nganjëherë ose plotësisht pajtohen se performanca ka ndikim pozitiv ka në zhvillimin e personelit dhe në të ardhurat e organizatës përbëjnë një grup prej 156 vetash. Njëherit, 4 nga këta janë përgjigjur si neutralë, përderisa 54 të anketuar janë përgjigjur se plotësisht nuk pajtohen ose nuk pajtohen. Ndërsa, 98 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen, se performanca ka ndikim pozitiv, në zhvillimin e personelit dhe në të ardhurat e organizatës (Tabela 6.2.9).

Tabela 9: Lidhja ndërmjet “Performancës” dhe “Zhvillimit të personelit në të ardhurat e organizatës”.

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	58.504 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	56.782	16	.000
Linear-by-Linear Association	3.146	1	.076
N of Valid Cases	199		

a. 15 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .24.

Analiza “Chi-Square Tests”, tregon marrëdhëniet ndërmjet variablës së varur “*Perfomanca*” dhe variablës së pavarur “*Zhvillimi i personelit në të ardhurat e organizatës*”, ku nga të dhënat e paraqitura kuptojmë se vlera statistikore është 58.504^a dhe shkalla e lirisë df është 16, ku $p < 0.001 < 0.05$. Kjo analizë gjen një marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave dhe vërteton marrëdhëniet ndërmjet tyre.

Analizat tregojnë se raporti i mundësisë (Likelihood Ratio) është = 56.782. Kjo konfirmon rezultatin kryesor të “Chi-Square” ($p = 0.0000 < 0.05$) Me një vlerë të pranueshme dhe variablat mund të konsiderohen të varura.

10. “Ndikimi i të ardhurave”.

Përmes performancës, menaxherët i rishikojnë rezultatet e punës së kaluar të individit, duke e vlerësuar dhe analizuar shkallën e angazhimit, përpjekjes dhe nevojave për zhvillim të mëtutjeshëm të tij në organizatë. Por, se si ata e konceptojnë vlerësimin e performancës dhe sa ndikon ajo në rritjen e të ardhurave të punonjësve, shihet përmes rezultateve të hulumtimit.

Të dhënat statistikore tregojnë se: 81% e të anketuarve pajtohen plotësisht, me faktin se me përmirësimin e performancës në organizatë ndikon në rritjen e të ardhurave të punonjësve; ndërsa, 11% e të anketuarve nuk janë dakord me këtë pohim; kurse, 8% e tyre nuk e dinë/neutralë nëse përmirësimi i performancës në organizatë ndikon në rritjen e të ardhurave të punonjësve. Rezultatet tregojnë se ekziston një komunikim i kufizuar ndërmjet menaxherëve dhe punonjësve për kuptimin, rolin dhe rëndësinë e performancës dhe ndikimin e saj në të ardhurat e tyre. Pasi që është përqindja mjaft e lartë e punonjësve, të cilët deklarohen si neutralë, nëse përmirësimi i performancës rrit të ardhurat e tyre, kjo ndoshta është edhe si rezultat i konkurrencës në rritje brenda organizatës. Pra, janë 8% e të anketuarve, të cilët ishin deklaruar se nuk e dinë nëse përmirësimi i performancës së tyre në organizatë ndikon në rritjen e të ardhurave. Përmirësimi i gjendjes në terren, për rolin e vlerësimit të performancës dhe ndikimit të saj, do të ketë kuptim vetëm nëse punonjësit përfitojnë nga përmirësimi i performancës. Por, përfitimet e punonjësve nuk duhet ta anashkalojnë interesin e organizatës si tërësi.

Kryqëzimi i të dhënave ndërmjet “*Performancës*” si variabël e varur dhe “*Ndikimi i performancës në të ardhura*” si variabël e pavarur, tregon qartë se përgjigjet nga të anketuarit lidhur me ndikimin e performancës, që nuk e dinë është 16 veta, përderisa 6 nga këta janë përgjigjur se nuk e dinë/neutralë për ndikimin e performancës dhe njëherit, që plotësisht nuk pajtohen ose nuk pajtohen janë përgjigjur 0 persona. Ndërsa, nga po ky grup, vetëm 10 persona janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen, se performanca ka ndikim pozitiv në rritjen e të ardhurave.

Përderisa, të anketuarit që plotësisht nuk pajtohen, ose nuk pajtohen, për ndikimin e performancës së punës janë gjithsej 28, ndërsa 5 nga këta janë përgjigjur si neutralë dhe njëherit, që nuk pajtohen janë përgjigjur 4 të anketuar. Ndërsa, nga po ky grup, 19 të anketuar janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen, se performanca ka ndikim pozitiv në rritjen e të

ardhurave. Kurse, nganjëherë ose plotësisht pajtohen është një grup prej 156 të anketuar. Përderisa, 5 nga këta janë përgjigjur se nuk e dinë/neutralë dhe në të njëjtën kohë 18 të anketuar nuk pajtohen ose plotësisht nuk pajtohen me këtë mendim. Megjithëse, 133 të anketuar, të cilët janë përgjigjur se nganjëherë ose plotësisht pajtohen, se performanca ka ndikim pozitiv në rritjen e të ardhurave (Tabela 6.2.10).

Tabela 10: Lidhja ndërmjet “Performancës” dhe “Ndikimit të performancës në të ardhura”.

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42.017 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	37.525	16	.002
Linear-by-Linear Association	15.227	1	.000
N of Valid Cases	199		

a. 14 cells (56.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .24.

Përmes analizës “Chi-Square Tests”, tregohen marrëdhëniet pozitive ndërmjet variablës së varur “Perfomanca” dhe variablës së pavarur “Ndikimi i performancës në të ardhura”, nga të cilat kuptojmë se vlera statistikore është 42.017^a dhe shkalla e lirisë df është 16, ku $p < 0.001 < 0.05$. Kjo analizë gjen një marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave dhe vërteton marrëdhëniet ndërmjet tyre.

Analizat tregojnë se raporti i mundësisë (Likelihood Ratio) është = 37.525. Ashtu si më lartë do ta analizojmë *p-në*, $p = 0,002 < 0.05$. Në këtë situatë variablat rezultojnë të jenë të varura. Testi statistikor tregon lidhje kuptimplotë ndërmjet variablave, konkretisht variablat janë të varura dhe lidhja në mes tyre është e justifikueshme.

Gjetjet empirike përmes programit SPSS

Testet statistikore, përmes programit SPSS, tregojnë se të gjitha variablat e pavarura, statistikisht janë kuptimplota.

X₁- Variabla e pavarur “*Trajnimet në vazhdimësi*”, është statistikisht kuptimplotë dhe me ndikim pozitiv në rritjen e performancës. Trajnimet janë faktorë të rëndësishëm të motivimit, ato kanë ndikim të drejtpërdrejtë në përmirësimin e performancës së punonjësve. Konstatimi në fjalë është në përputhje me të gjeturat nga shumë autorë, të cilët konstatojnë se trajnimet në vazhdimësi janë me ndikim në performancën e punës. Konstatime të tilla i gjejmë te autorët Elnaga, A. dhe Imran, A. (2013).

X₂- Hulumtimi tregon, lidhjen ndërmjet “*Performancës*” dhe “*Ngritjes së përgjegjësisë*”. Analiza “Chi-Square Tests” tregon marrëdhëniet ndërmjet variablës së varur “*Perfomanca*” dhe variablës së pavarur “*Ngritja e përgjegjësisë*”. Nga të dhënat e paraqitura kuptojmë se vlera statistikore është 22.883^a dhe shkalla e lirisë df është 8, ku $p < 0.004 < 005$. Kjo analizë gjen një marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave dhe e vërteton marrëdhënien ndërmjet ndërmjet tyre. Variabla e pavarur “*Ngritja e përgjegjësisë*”, është statistikisht kuptimplotë dhe me ndikim pozitiv në rritjen e performancës. Hulumtimi tregon se ngritja e përgjegjësisë është faktor i rëndësishëm dhe ka ndikim të drejtpërdrejtë në përmirësimin e performancës së punonjësve. Testi statistikor tregon lidhje kuptimplote ndërmjet variablave, konkretisht variablat janë të varura dhe lidhja në mes tyre është e justifikueshme.

X₃- Variabla e pavarur “*Ngritja e motivimit*”, është statistikisht kuptimplotë dhe me ndikim pozitiv në rritjen e performancës. Pakot e motivimit kanë ndikim nxitës në motivimin e punonjësve dhe kjo ndikon në ngritjen e performancës. Konstatime të ngjashme i gjejmë te autorët Hanif, I. M., (2011); Nandanwar, M. V. (et al., 2010).

X₄- Sipas rezultateve analizës, variabla e pavarur “*Zhvillimi i personelit*”, është statistikisht me shenjë pozitive. Pra, zhvillimi i personelit ka ndikim të drejtpërdrejtë në përmirësimin e performancës. Konstatime të ngjashme mund të gjejmë edhe te autorët Migiro, S. O. dhe Taderera, M. M., (2010);

X₅ -Variabla e pavarur “*Motivimi jo-material*”, është statistikisht kuptimplotë dhe me ndikim pozitiv në rritjen e performancës. Motivimi jo-material është faktor shumë i rëndësishëm i motivimit dhe ka mjaft ndikim në motivimin e punonjësve. Ky faktor jep një kontribut të rëndësishëm në zhvillimin e aftësive të punonjësve. Konstatimi në fjalë është në përputhje me të gjeturat nga shumë autorë, të cilët konstatojnë se motivimi jo-material është me ndikim në performancën e punës. Anindita, B. G. (2011); Mansoor, H. (2007); Zameer, H. [et al.], (2014); Davidson, C., dhe Mazibuko, E. N. (2010); Aworemi, J. R. [et al.], (2011).

X₆- Variabla e pavarur “*Motivimi material*” është statistikisht kuptimplotë dhe me ndikim pozitiv në rritjen e performancës. Motivimi material është faktor i rëndësishëm i motivimit dhe ka ndikim pozitiv në motivimin e punonjësve, me këtë edhe në rritjen e performancës. Kjo gjetje është në harmoni të plotë me gjetjet e autorëve Zameer, H. [et al.], (2014); Aworemi, J. R. [et al.], (2011); Azir, B. (2011), si dhe për rastin e organizatave në Kosovë, mund t’i gjejmë te Lekiqi, B. (2011).

X_{7/8}- Variabla “*Avancimet e punonjësve*” është statistikisht kuptimplotë dhe me ndikim pozitiv në rritjen e performancës, por avancimi sipas eksperiencës në “Vala”, statistikisht nuk është kuptimplotë. Avancimi, respektivisht promovimi i punonjësve është faktor i rëndësishëm i motivimit dhe ka ndikim pozitiv në motivimin e punonjësve, me këtë edhe në rritjen e performancës. Konstatime të ngjashme gjejmë te autorët Aworemi, J. R. [et al.], (2011).

X₉- Variabla e pavarur “*Zhvillimi i personelit në të ardhurat e organizatës*” është statistikisht kuptimplotë dhe me ndikim pozitiv në rritjen e performancës. Gjetjet në terren tregojnë se zhvillimi i personelit ka ndikim shumë domethënës në të ardhurat e organizatës. Përmes analizës “Chi-Square Tests” tregohen marrëdhëniet ndërmjet variablës së varur “*Performanca*” dhe variablës së pavarur “*Zhvillimi i personelit në të ardhurat e organizatës*”. Nga të dhënat e analizës kuptojmë se vlera statistikore është 86.229^a dhe shkalla e lirisë df është 16, ku $p < 0.001 < 0.05$. Kjo analizë gjen një marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave dhe i vërteton marrëdhëniet ndërmjet tyre. Konstatim të ngjashme nuk gjejmë te autorët e studiuar.

Hulumtimi tregon se zhvillimi i personelit ndikon në të ardhurat e organizatës, ajo ka ndikim të drejtpërdrejtë në përmirësimin e performancës së punonjësve. Testi statistikor tregon lidhje kuptimplotë ndërmjet variablave, konkretisht variablat janë të varura dhe lidhja në mes tyre është e justifikueshme.

X₁₀- Variabla e pavarur “*Ndikimi i të ardhurave*” është statistikisht kuptimplotë dhe me ndikim pozitiv në rritjen e performancës. Paga bazë është faktor i rëndësishëm i motivimit dhe ka ndikim të drejtpërdrejtë në përmirësimin e performancës në punë. Konstatimi në fjalë është në përputhje me të gjeturat nga shumë autorë, të cilët konstatojnë se paga bazë dhe pagesat e tjera janë me mjaft ndikim në performancën e punës. Konstatime të ngjashme i gjejmë te autorët Islam, R., dhe Rasad, H. Sh., (2005).

KAPITULLI V

5. PËRFUNDIM DHE REKOMANDIME

5.1 Përfundim

Hulumtimi i temës “*Vlerësimi i performancës së punonjësve: Rasti i Kosovës*” na sjell të dhëna shkencore mbi rolin e vlerësimit të performancës, rëndësinë dhe ndikimin e motivimit monetar dhe jomonetar te punonjësit në organizatat e hulumtuara. Hulumtimet në këtë temë kanë qenë në shërbim të identifikimit dhe të avancimit të mëtutjeshëm të vlerësimit të performancës në organizatat e hulumtuara. Duke marrë parasysh gjetjet në terren kuptojmë domosdoshmërinë e aplikimit të vlerësimit të performancës së punës në organizatat e hulumtuara, por edhe më gjerë.

Hipotezat e studimit në këtë temë janë:

Hipoteza e parë. Aplikimi i vlerësimit të performancës së burimeve njerëzore në organizatë mundëson identifikimin e potencialeve njerëzore dhe ndihmon në avancim të tyre.

Ka një përqindje mjaft të lartë të punonjësve, të cilët janë shprehur pozitivisht për rolin e vlerësimit të performancës në identifikimin e potencialeve. Për pjesën më të madhe të të anketuarve, përfitimi i njohurive të reja ndikon në specializimin dhe efikasitetin e punonjësve në organizatë. Qëllimi i trajnimeve është fitimi i njohurive, diturive dhe aftësive të caktuara profesionale, për ta kryer punën sipas standardeve të përcaktuara dhe të kërkuara. Bazuar në rezultatet e provës statistikore “Pearson-Chi-square”⁶⁰, si dhe nga analizat e tabelave të kryqëzuara, është vërtetuar hipoteza e parë. Vërtetimi i saj paraqet atë se shumica e të anketuarve mendojnë se përmes performancës identifikohet potenciali i punonjësve, si dhe trajnimet ndikojnë në rritjen e performancës. Ata janë të vetëdijshëm se trajnimet paraqesin një element të rëndësishëm në suksesin e tyre dhe se ai ndikon në përparimin, rritjen dhe progresin e tyre si

⁶⁰ Provat statistikore gjendet në ‘Pearson-Chi-square’ (grafiku 4/5/6/, tabelat 4/7/ dhe tabela e kryqëzuara 7.1.1, 7.1.2, 7.1.7, 7.2.7, 7.1.8, 7.1.8).

individ, ekip dhe në vetë organizatën. Rezultatet tregojnë se organizata ofron mundësi për avancimin dhe zhvillimin e karrierës,⁶¹ mundëson identifikimin e potencialeve dhe ndihmon në avancim.

Hipoteza e dytë. Vlerësimi efektiv i performancës dhe përdorimi i rezultateve të tij në motivimin e punonjësve ndikojnë në zhvillimin dhe rritjen ekonomike të organizatës.

Bazuar në rezultatet e provës statistikore në “Pearson-Chi-square”⁶² dhe nga analizat në tabelat e kryqëzuara është vërtetuar hipoteza e dytë. Përmes analizës tregohet marrëdhënia pozitive ndërmjet variablës së varur “*vlerësimi i performancës*” dhe variablës së pavarur “*ngritja e motivimit*”. Pra, motivimi ndikon në ngritjen e performancës dhe përmes motivimit ngritet efikasiteti dhe cilësia e punonjësve në organizatë. Po ashtu, analizat tregojnë marrëdhëniet pozitive ndërmjet variablës së varur “*performancës*” dhe variablës së pavarur “*zhvillimit të personelit*” në të ardhurat e organizatës. Kjo analizë gjen një marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave dhe i vërteton marrëdhëniet ndërmjet tyre. Vërtetimi i hipotezës tregon se kemi një përqindje mjaft të lartë të punonjësve, të cilët janë shprehur pozitivisht për rolin performancës në ngritjen e të hyrave në organizatë. Shikuar nga aspekti i analizës së rezultateve përfundojmë se rezultatet e vlerësimit të performancës duhet të përdoren për motivimin e punonjësve dhe kjo ndikon në zhvillimin dhe rritjen ekonomike të organizatës.

Aplikimi i vlerësimit të performancës është një proces, përmes së cilit organizata përpiqet të përfitojë një pasqyrë sa më reale për efikasitetin, cilësinë, zotësinë dhe profesionalizmin e

⁶¹ Provat statistikore gjenden në f. 112-127 (grafiku 8/16).

⁶² Provat statistikore të ‘Pearson-Chi-square’ (gjenden në tabelat 6/7/12 dhe tabelat e kryqëzuara 7.1.1, 7.1.7, 7.1.7, 7.2.1, 7.2.7, 7.2.8).

punonjësve në kryerjen e detyrave dhe realizimin e objektivave të përcaktuara. Këto të dhëna nga menaxherët dhe stafi mbikëqyrës duhet të analizohen dhe të përdoren për marrjen e vendimeve në zhvillimin, avancimin dhe promovimin e punonjësve në pajtim me performancën e treguar.

Sistemi i vlerësimit të punës së punonjësve duhet të jetë i pranueshëm dhe të përdoret në mënyrë të drejtë nga departamenti administrativ dhe departamentet e tjera. Përmes vlerësimit të drejtë krijohen figura të sakta mbi performancën individuale, si në identifikimin e arritjeve, pengesat e mundshme, domosdoshmëritë dhe nevojat për edukim, si dhe motivimin e tyre në organizatë. Pra, në këtë studim, hulumtimi është bërë nga fusha e menaxhimit të burimeve njerëzore, në aplikimin e sistemit të vlerësimit të performancës së burimeve njerëzore, efektet e performancës në motivim e tyre, roli dhe rëndësia e motivimit monetar dhe jo-monetar për punonjësit dhe për organizatën. Prandaj, në pyetjet hulumtuese, ka qenë hulumtimi dhe analizimi i ndikimit të performancës në të ardhurat, në rritjen ekonomike të organizatës, ndikimi i trajnimeve dhe zhvillimi profesional në ngritjen e të ardhurat në organizatë dhe analizimi i ndikimit të motivimit në organizatë.

Hulumtimi ka përfshirë ndikimin e vlerësimit të performancës të punonjësit, si dhe ndikimi i motivimit monetar dhe jo-monetar. Sipas rezultateve të anketës, kuptojmë se në të dy organizatat, pjesa dërmuese e punonjësve pajtohen se marrin një kopje të vlerësimit të performancës së punonjësve, përmes së cilës më pas ata do të mund ta përcjellin zhvillimin e tyre personal. Po ashtu, në objektivat që janë përcaktuar në dakordim me menaxherët⁶³ dhe në rritjen e performancës së punës ndikojnë trajnimet në vazhdimësi. Të punësuarit në organizatat e hulumtuara mendojnë se përmes vlerësimit të punës përmirësohet avancimi profesional. Sipas tyre, vlerësimi i stafit bëhet në mënyrë të rregullt dhe identifikon potencialin e punonjësve në

⁶³ Provat statistikore gjenden në f. 105-159 (Grafiku 1).

organizatë.⁶⁴ Prandaj, edhe trajnimet kanë ndikim pozitiv në ngritjen e të hyrave. Zëvendësimi i stafit ndërkombëtar me atë vendor është bërë si rezultat i investimeve në përgatitjen, trajnimin dhe edukimin e stafit vendor, ku sipas hulumtimit kjo ka ndikuar në uljen e shpenzimeve të stafit e po ashtu ka pasur ndikim pozitiv edhe në koston e organizatës.⁶⁵

Në rrethanat e sotme ekonomike, gjithnjë e më shumë, janë duke u rritur nevojat për menaxhimin sa më profesional të burimeve njerëzore, burime të cilat tashmë po konsiderohen si faktor kyç i ndryshimeve në organizatë. Si rezultat i ndryshimit të natyrës së punës së burimeve njerëzore, u paraqit kërkesa për krijimin e formave dhe mënyrave të reja të menaxhimit sa më të suksesshëm të po këtyre burimeve në organizatë. Përderisa, këto ndryshime në organizatat e disa vendeve perëndimore u zbatuan dekada më herët, e që në mënyrë graduale u vunë në praktikë te ne. Prandaj, edhe ndryshimet e kësaj natyre në organizatat, që veprojnë në këtë treg ishin më të theksuara në fund të shekullit të kaluar dhe sidomos në fillim të këtij shekulli, e që ndikuan në krijimin e ideve, modeleve të reja të qeverisjes, të përkushtimit ndaj menaxhimit sa më të mirë të burimeve njerëzore, si kapital i rëndësishëm për organizatën. Prandaj, sot menaxherët e burimeve njerëzore, gjithnjë e më shumë, duhet të luajnë rol konstruktiv në strukturimin dhe avancimin e burimeve njerëzore në organizatë. Ky rol i ri nuk është dëshirë, por është domosdoshmëri dhe atë si: rezultat i konkurrencës së ashpër në treg, tregtisë së lirë, dhe globalizimit të ekonomisë ndërkombëtare. Pra, janë faktorët globalë ata të cilët po ndikojnë në mënyrë të drejtpërdrejtë në imponimin e formave të reja organizative. Menaxhimi i burimeve njerëzore, tashmë përbën një sistem të konsoliduar në organizatë dhe fazat përbërëse të saj ndalen në aspekte të ndryshme të menaxhimit të suksesshëm të njerëzve, për arritjen e një performace sa më të lartë organizative.

⁶⁴ Provat statistikore gjenden në f. 108-164 (Grafiku 4 dhe 5).

⁶⁵ Provat statistikore gjenden në f. 114-127 (Grafiku 9 dhe 11).

Menaxhimi i burimeve njerëzore, sot, paraqet faktorin primar për organizatën, pasi që tashmë ato gjithnjë e më shumë po konsiderohen edhe si burim i rëndësishëm në suksesin e organizatës. Nga organizatat që veprojnë në tregun e Kosovës, kohëve të fundit, këto burime kanë filluar të konsiderohen dhe vlerësohen si aset i rëndësishëm, që mund të ketë rol primar në arritjen e suksesit, por edhe në dështimin e arritjes së objektivave, qëllimeve të organizatës. Prandaj, mu për këtë, politikat e menaxhimit dhe vlerësimit të burimeve njerëzore, duhet të jenë të lidhura ngushtë me njëra tjetrën, me qëllim të arritjeve maksimale të rezultateve të parapara në organizatë. Në menaxhimin e organizatës duhet të ndërmerren hapa konkretë në nxitjen e punonjësve për punë dhe kreativitet organizativ. Nga departamentet e burimeve njerëzore të kërkohet sjellje e njerëzve profesionalë, përmes formave ligjore/zyrtare të rekrutimit, përzgjedhjes, dhe avancimit, që në disa raste mungojnë. Departamenti i BNP-së, përmes vlerësimit të performancës, në mënyrë të vazhdueshme përcjell dhe identifikon përparimet e aftësive të punonjësve dhe identifikon të metat/mangësitë e punonjësve. Me këtë rast, duhet të identifikohen nevojat për trajnim dhe edukim të mëtejshëm. Hulumtimi si objektiv ka pasur si objektiv: analizimin e rezultateve se sa organizatat e mbështesin vlerësimin e performancës së punës, zbatimin e stimulimeve motivuese, duke përfshirë motivimin monetar dhe jo-monetar të punonjësve, investimet në zhvillimin profesional të punonjësve, dhe se sa janë këto burime të shfrytëzuara në dobi të organizatës, si dhe cila është dobishmëria ekonomike ose jo ekonomike e punonjësve, nga përgatitja profesionale, ose profesionalizmi i tyre. Duke u bazuar në gjetjet në terren, menaxhimit përmes formave të organizimit të trajnimeve përpiket ta përmirësojë punën e deritanishme dhe nxitjen në zhvillimin profesional, por jo edhe të karrierës së individit. Organizimi i trajnimeve të brendshme, pastaj përmes organizimit të trajnimeve dhe specializimeve jashtë organizatës, si dhe edukimi në vazhdimësi, konsiderohen të rëndësishme, si

dhe të vlefshme për nxitjen e konkurrencës brenda organizatës dhe më gjerë. Duke ndikuar kështu, rritjen e produktivitetit dhe rritjen e entuziazmit për punë. Por, në të njëjtën kohë, ajo ndikon në motivimin për punë, duke rritur sigurinë dhe moralin e punës në përfitimin e njohurive të reja dhe përgatitjen për përgjegjësi më të mëdha. Prandaj, rezultatet e tilla organizative, arrihen përmes vlerësimit të vazhdueshëm të punës, përmes formave të tilla si të përcaktimit të objektivave në dakordim me punonjësit, pastaj përmes komunikimit, publikimit dhe interpretimit të rezultateve, së bashku me punonjësit. Përmes transparencës dhe objektivitetit mund të identifikohen përparësitë dhe dobësitë e funksionalitetit organizativ. Objektivat e punonjësve, duhet të jenë në harmoni me përshkrimin e vendit të punës, sipas kontratës së lidhur ndërmjet punëdhënësit (aksionarit) dhe të punësuarit. Menaxherët, me rastin e caktimit të objektivave caktojnë kritere matëse, të përshtatshme, që do të ndikojnë në përmirësimin e punës së tanishme. Dhe, përmes saj, identifikohet potenciali që duhet të avancohet, e që në të ardhmen të ndikojë në zhvillimin afatgjatë të organizatës, ta identifikojë nevojën për trajnim të përhershëm, t'i planifikojë trajnimet, që do të jenë të dobishme për të ardhmen e organizatës, si dhe mundësinë e sigurimit të përgatitje më të lartë të punonjësve.

Si rezultat, jo vetëm i globalizmit, por edhe i një sërë faktorëve të tjerë, siç janë ndryshimet e shpejta teknologjike dhe vjetërimi i njohurive me një rritëm më të shpejtë, nevojitet një shkollim dhe edukim i vazhdueshëm i të punësuarve. Mu për këtë arsye, edhe shumë organizata e praktikojnë edukimin në vazhdimësi. Por, edhe në organizatat e hulumtuara duhet të parashihet edhe si objektiv edukimi i vazhdueshëm. Dhe, kjo duhet bazuar dhe paraqitur në të dhënat dhe rezultatet reale, që paraqesin vërtetësinë në terren, pa imponime dhe ndikime anësore. Në të kaluarën jo të largët, ka mjaftuar një përgatitje profesionale për ngritje në pozita të caktuara, deri në përfundim të karrierës. Gjë, e cila tani ka filluar të konsiderohet si e kaluara. Tani, si rezultat i

konkurrencës së lirë në rrafshin e tregut kombëtar, rajonal dhe atë ndërkombëtar, nevojitet një investim edhe më i madh te të punësuarit, por që ky investim duhet të jetë i arsyeshëm dhe i planifikuar. Përgjatë hulumtimit është vërejtur se një pjesë e punonjësve, me vetiniciativë investojnë në përgatitjen e tyre, respektivisht në zhvillimin personal dhe profesional. Këto investime, ata i bëjnë me qëllim të avancimit personal, kërkimit të kushteve dhe pagës më të mirë. Dhe, nëse këto kushte, ata nuk i arrijnë në organizatën e tyre, atëherë tentojnë që ato t'i gjejnë në ndonjë organizatë tjetër, e cila do të ofronte mundësi më të mira. Caktimi i objektivave dhe pjesës së edukimit të vazhdueshëm është diçka që duhet të bëhet në dakordim me mbikëqyrësit, ose menaxherin. Por, objektivat duhet të jenë të matshme dhe të përcaktuara sipas standardeve. Përgjatë studimit, ka pasur edhe formularë ku objektivat e caktuara janë vlerësuar deri 40%, edhe pse maksimumi ishte 25%. Pra, menaxherët dhe mbikëqyrësit, duke u bazuar në eksperiencën, përvojën e mëhershme, në përshkrimin e vendit të punës, konkurrencën në treg, duke iu përshtatur kërkesave të njësisë, gjithnjë duke u bazuar në atë se disa departamente kanë objektiva, krejtësisht të ndryshme, por që me qëllimin final ato përbëjnë një tërësi brenda organizatës, përcaktohen dhe objektivat e vartësve. Nën kushtet normale të funksionimit të sistemit të vlerësimit, vlerësimi i objektivave dhe konstatimi i përmbushjes së tyre, nga ana e të punësuarve, bëhet nga menaxheri, një kopje e formularit më pas dërgohet në Departamentin e Burimeve Njerëzore, ku më pas ajo mund të jetë pjesë e analizës dhe konstatimeve të mëtejme. Rezultatet e hulumtimeve tregojnë se në organizatat e hulumtuara ofrohen mundësi të mira për avancimin dhe zhvillimin e karrierës.⁶⁶ Por, si disavantazh mund të jetë se një pjesë e menaxherëve ose koordinatorëve kanë edukim më të vogël, në raport me punonjësit.

⁶⁶ Provat statistikore gjenden në f. 117,118, 173 dhe 174 (Grafiku 13 dhe 12).

Studimi i temës ka dhënë disa njohuri të dobishme në praktikat e menaxhimit të performancës së burimeve njerëzore, të vlerësimit të performancës së burimeve njerëzore, si dhe të ndikimit të faktorëve të motivimit monetar, në arritjen e objektivave në organizatë. Pra, gjetjet e këtij punimi kanë vënë në pah rolin dhe rëndësinë e variablës së motivimit dhe të ndikimit të saj në ngritjen e performancës dhe janë analizat e gjetjeve, që tregojnë marrëdhëniet pozitive ndërmjet variablave. Por, faktorët e motivimit në organizatë mund të jenë jo vetëm monetarë, por edhe jo-monetarë, ku qëllimi i stimulimit monetar ose jo-monetar është që t'i shpërblejë punonjësit në organizatë për punën e bërë në mënyrë të shkëlqyer. Po ashtu, motivimi material dhe jo-material ndikon në ngritjen e performancës individuale dhe atë të përbashkët. Rezultatet e hulumtimit tregojnë se punonjësit më shumë i vlerësojnë faktorët jo-materialë të motivimit sesa ata materialë (Gjinovci, 2013: 977). Një dukuri e tillë është e veçantë në organizatat e hulumtuara. Por, vlerësimi më i lartë i faktorëve jo-materialë të motivimit, ndoshta është edhe si rezultat i asaj që organizatat e hulumtuara ofrojnë paga mjaft të larta, në raport me organizatat e tjera si në vend ashtu edhe në rajon. Po ashtu, gjatë vitit kalendarik, organizatat e hulumtuara ofrojnë forma të ndryshme të stimulimit material, si paga shtesë, bonuset, etj. Kjo ka ndikuar që të kërkohen ose të vlerësohen lart motivuesit jo-materialë, si: pranimi i rezultateve të punës nga menaxheri, trajtimi i drejtë dhe i barabartë i punonjësve, përkrahja, respekti dhe besimi i treguar nga mbikëqyrësi, mundësitë për t'i zgjeruar njohuritë dhe për t'u zhvilluar profesionalisht. Autorët e ndryshëm janë përpjekur vazhdimisht, që në hulumtime ta identifikojnë ndikimin e faktorëve motivues, me qëllim të përmirësimit të performancës dhe arritjes maksimale të rezultateve të punonjësve në organizatë. Prandaj, edhe menaxhimi në organizatat e suksesshme, sistemin e vlerësimit të performancës duhet ta shikojë si një proces i thirrjes për ndryshime, si të natyrës teknike, ose edhe të atyre organizative. Kështu që, duhet të punohet vazhdimisht në përmirësime dhe adaptimin e

ndryshimeve në organizatë, duke iu përshtatur kushteve dhe rrethanave të tregut, në të cilin veprojnë ato. Punonjësit pavarësisht pozitës në organizatë duhet të veprojnë sipas proceseve të dakorduara. Ata, në mënyrë të vazhdueshme, duhet t'i drejtojnë sjelljet në përmirësimin e vazhdueshëm të vetes së tyre, e që drejtpërdrejt ndikon në përmirësimin e performancës personale dhe organizative. Është e kuptueshme, që studimi shton vlerën e përgjithshme për organizatën, ndihmon në pasurimin në të mirë të njohurive, për nevojën e menaxhimit dhe ndihmon në menaxhimin më të mirë të burimeve njerëzore në organizatat e hulumtuara, por edhe më gjerë.

Përfundime

Duke u bazuar në rezultatet e gjetjeve përgjatë hulumtimit, përfundojmë se:

- Hulumtimi i temës ka qenë në shërbim të identifikimit dhe të avancimit të mëtutjeshëm të vlerësimit të performancës në organizatat e hulumtuara;
- Pyetjet kërkimore kanë qenë të përpiluara me qëllim të identifikimit të faktorëve influencues në përmirësimin, rritjen e performancës së punës dhe rolin e vlerësimit të performancës, në motivimin e punonjësve në organizatë;
- Rezultatet tregojnë se në rritjen e performancës ndikojnë trajnimet në vazhdimësi, (ku punonjësit përmes edukimit të vazhdueshëm përveç përfitimit të diturive, përvojave të reja, do të mund të kenë ndikim edhe në hapjen e mundësive të reja në ngritjen profesionale);
- Hulumtimet tregojnë se organizatat aplikojnë vlerësim të rregullt, dy herë në vit;
- Shikuar nga aspekti i gjetjeve, kuptojmë se vlerësimi i punonjësve bëhet në mënyrë të rregullt dhe përmes saj identifikohet potenciali i punonjësve në organizatë;

- Vlerësimi i performancës ndihmon në përmirësimin dhe avancimin profesional të punonjësve në organizatë;
- Vlerësimi i performancës ndikon në ngritjen e përgjegjësisë individuale dhe atë organizative;
- Formularët, që i aplikojnë organizatat e hulumtuara, tregojnë se përmes tyre identifikohen kërkesat, nevojat e punonjësve për trajnim dhe zhvillim;
- Sipas rezultateve, përmes trajnimeve dhe zhvillimit profesional të punonjësve ndikohet në ngritjen e të ardhurave në organizatë;
- Me anë të vlerësimit të performancës janë identifikuar nevojat për trajnim dhe edukim të vazhdueshëm, e që më pas, ato do të ndikojnë në uljen e kostos në organizatë;
- Përmes vlerësimit të performancës së punës identifikohet roli dhe rëndësia e motivimit material (si të ardhurat bazë, si pagesë mujore, dhe të ardhurat e tjera shtesë, si bonusi dhe kompensimet e tjera materiale ose jo-materiale, në motivimin dhe ngritjen e performancës së punës);
- Rezultatet tregojnë se avantazhi i vlerësimit të performancës është se identifikohet rëndësia e trajnimeve për pozitën dhe vendin e punës, e që më pas, do të ndikojë në ngritjen profesionale;
- Përmes saj, identifikohet roli dhe ndikimi i motivimit jo-monetar të punonjësit si: kushtet e punës, nevoja për përkrahje, respekti dhe besimi, pavarësia në punë, trajtimi i drejtë dhe i barabartë, avancimi në bazë të edukimit dhe eksperiencës;
- Pranimi i rezultateve të punës nga menaxheri, që janë faktorë të rëndësishëm, që mund të ndikojnë në rritjen e potencialit organizative dhe të vetë organizatës;

- Përmes saj, identifikohet roli dhe ndikimi i motivimit monetar te punonjësit, si: të ardhurat personale, paga shtesë, bonusi, etj., që në organizatat e hulumtuara çmohen/vlerësohen më pak në raport me faktorët materialë.

5.2 Rekomandime

Me rastin e përpunimit të gjetjeve në terren, konstatojmë këto rekomandime:

- Menaxhimi duhet të bëjë përpjekje t'i përmirësojë qëndrimet, në të kuptuarit e vlerësimit të performancës, që nuk është një proces, që vetëm duhet për ta bërë. Por, të kuptohet më në thellësi, si një proces i rëndësishëm dhe me ndikim në përmirësimin dhe avancimin profesional të punonjësve. Duke marrë në konsideratë ndikimin e saj, në ngritjen e motivimit, si dhe në cilësitë e punonjësve në organizatë;
- Të rriten investimet dhe mbështetja financiare për punonjësit profesionalë, me qëllim të mbajtjes së tyre sa më gjatë në organizatë;
- Motivimi të bëhet në forma të ndryshme për punonjësit, që kanë edukim të avancuar, si dhe përvojë të punës. Pasi që në të kundërtën trajnimi dhe edukimi i kuadrove nuk do të ketë kuptim, ajo do të ndikojë në dekurajimin dhe demotivimin e punonjësve. Kjo do të nxiste në humbjen e profesionistëve;
- Në sistemin e vlerësimit të performances të parashihen dhe të zbatohen format e trajnimeve dhe edukimit të vazhdueshëm (CPE), të parapara sipas formave të kredive, që janë të domosdoshme për specialistë të fushave të caktuara;
- Aplikimi i sistemit të vlerësimit të performancës të ndikojë në dobi edhe më të madhe në ngritjen e të ardhurave individuale, por edhe të organizatës;

- Përdorimi i një kombinimi të duhur i faktorëve materialë dhe jo-materialë për motivimin e punonjësve, duke ditur që motivimi është një variabël shumë e rëndësishme në arritjen e performancës së lartë individuale;
- Shfrytëzimi i faktorëve monetarë dhe jo-monetarë të jenë në drejtim të nxitjes së konkurrencës në ekip, si dhe rritjes së bashkëpunimeve ekipore dhe organizative;
- Përfshirja e menaxherëve në trajnime, për ta kuptuar më thellësisht, rolin dhe perspektivën e burimet njerëzore;
- Zbatimi i formave të avancimit të punonjësve, në bazë të përgatitjes profesionale, si dhe aplikimi i metodave të avancimit të punonjësve, në bazë të eksperiencës, duke ndikuar në një masë edhe më të madhe në nxitjen e motivimit dhe të kërkesës për riedukim;
- Menaxherët t'i kushtojnë vëmendje, shumë të veçantë, sistemit të vlerësimit të performancës përmes rishqyrtimit të vlerësimit të performancës në organizatë;
- Aplikimi i formave të mbështetjes financiare, në përkrahje monetare dhe asaj jo-monetare, për punonjësit që kanë potencial dhe shprehi në punë, si dhe interesimi për vazhdimin e studimeve ose ngritjes profesionale do të ndikojë në rritjen e potencialit organizativ dhe në ardhurat e saj;
- Hulumtimet kanë treguar se është një përqindje mjaft e lartë e rasteve, kur përgatitja e mbikëqyrësit ka qenë më e dobët se e vartësve. Kjo ka qenë karakteristikë për organizatat e ndryshme publike, e që drejtpërdrejt ndikon në demotivimin e punonjësve dhe cilësinë organizative;⁶⁷

⁶⁷ Gjinovci, A., (2013), “Trendet në menaxhimin e resurseve humane: Rast studimor organizatat publike që veprojnë në tregun tonë”. Botues: Kolegji Universitar “Pjetër Budi”, Instituti për Studime, Prishtinë.

- Përdorimi i kujdesshëm i vlerësimit të performancës në organizatë dhe konsiderimi i saj si një proces që përmirëson, jo vetëm pozitën e punonjësve, por përmirëson edhe vetë situatën në organizatë;
- Rekomandohet që organizatat të bëjnë përpjekje më të madhe në aplikimin praktik të vlerësimit të performancës dhe të formave të motivimit të punonjësve, me të vetmin qëllim arritjen maksimale të rezultateve në organizatë dhe më gjerë.

6. BIBLIOGRAFIA

1. Adams, J. S. (1963), "Toward an understanding of inequity". *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67:422–436.
2. Aguinis, H. (2007), "Performance management". Publisher: Printice Hall, London, UK.
3. Argyris C., (1957), "Personality and organization: The conflict between system and the individual". Publisher: HarperCollins, New York, USA.
4. Alderfer, C. (1969), "Organizational Behavior & Human Performance,". Vol 4(2), f. 142- 175.
5. Adams, J., S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*. Publisher: Academic Press, New York, USA.
6. Aslam H.D (2010), "Improving Performance Management Practices in IT Firms of Pakistan". *Journal of Management Research* ISSN 1941-899X , Vol. 2, No. 2: E2.
7. Alshiqi S. (2012), "Motivation as a factor in success of public enterprises of Kosova". *Regional Science Conference with internacional Participation, with the theme, Society Internacionalization- Efectivity and Problems*. Publisher: Public University Haxhi Zeka, Peja, Republic of Kosovo, f. 21-24.
8. Allen, Robert, (2006), "The British Industrial Revolution in Global Perspective: How Commerce Created The Industrial Revolution and Modern Economic Growth". Working paper, Oxford University, UK, f. 1-41.
9. Azir B. (2012), "Job Satisfaction: A Literature Review". *Management Research and Practice*, Volume 3, Issue 4 / December, South East European University, Ilindenska 1200, Tetovo, f. 77-86.
10. Armstrong, M. (2006), *Performance Managemen: Key strategies and practical guidelines. The basis of performance management , 3RD Edition*, Publisher: Kogan Page, London and Philadelphia.
11. Armstrong, M and Baron, Angela, (1998), "Performance Management". *The new realities*, CIPD, London.
12. Armstrong, Michael (2006: 33), "Humane resource management practic". *The process of performance management. 10th edition*. Publishet: Kogan page, London and Philadelphia.
13. Armstrong, M. (2006), "Human resource management practice", 10 the edition, London and Philadelphia: Kogan Page.
14. Armstrong M. (2009), "Armstrong's handbook of performance management". *An evidence-based guide to delevering high performance. Fourth edition*, Kogan Page, London and Philadelphia.

15. Armstrong M. (2009), "Armstrong's handbook of human resource management practice". Motivation, 11 Th Edition. Kogan Page, London and Philadelphia.
16. Aworemi, J. R, Abdul-Azeez, I. A and Durowoju, S. T (2011), "An Empirical Study of the Motivational Factors of Employees in Nigeria". International Journal of Economics and Finance , Vol. 3, No. 5; October, f. 227-233.
17. Akbari, A., (2013)," Significance of human resource management in organizations; Linking global practices with local perspective", International Refereed Research Journal, Vol.–IV, Issue–1, January 2013, f. 78-88.
18. Anindita Bose Guha (2011), "Linking Motivators to Employee Development", International Journal of Information, Business and Management, Vol. 3, No.2, 2011, f. 22-31.
19. Albert J. Mills., Albert J. Mills, Jean C. Helms Mills, John Bratton, Carolyn Forshaw (2006), "Organizational Behaviour in a Global Context". Motivation in organization, Chapter 7. Publisher: broadview press, Canada.
20. Asim, Masood. (2013), "Sektorët m Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistane". International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 9, September 2013, f. 1 1-9.
21. Agjencia Kosovare Privatizimit (2015), marre nga: <http://www.pak-ks.org/> <http://www.pak-ks.org/repository/docs/Moratoriumi-shq.pdf> (pare me 19.11.2015), Që nga viti 1999 ndërmarrjet publike (NP) kanë qenë nën mbikëqyrje të UNMIK-ut, ndërkaj me themelimin e Agjencisë Kosovare të Mirëbesimit, në qershor 2002, ato u vendosën nën menaxhimin e saj.
22. Agjencia kundër korrupsionit (2015), Deklarimi i pasurisë, marrë nga: <http://www.akk-ks.org/sq/formularet#indexmain> (parë me 19.11.2015).
23. Agjencia Kosovare e Privatizimit (2014), "Broshura informuese". Marrë nga: <http://www.pak-ks.org/?page=1,30> privatizimi në Kosovë (parë me 18.11.2015).
24. Agjencia Kosovare e Privatizimit, Valët e privatizimit. Marrë nga: <http://www.pak-ks.org/> (parë më 30 janar 2015).
25. Agjencia Kosovare e Privatizimit (2015), Valët e privatizimit. Marrë nga: <http://www.pak-ks.org/> (parë më 30 janar 2015).
26. Boselie, P. Dietz G. Paauwe, and Boon, C. (2005), "Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance". Human Resource Management Journal, 15(3), f.67 - 94.

27. Blanchard, G. A., Chow, C. W. and Noreen, E. (1986), Information asymmetry, incentive schemes, and information biasing: The case of hospital budgeting under rate regulation. *The Accounting Review* 61 (1), f. 1–15.
28. Bakan, I., “The importance of formal employee education in the world of growing uncertainty”. Faculty of Economics and Administrative Sciences Department of Management Kahramanmaraş/Turkey, Marre nga www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Bakan.pdf (pare me daten 02.09.2013), f. 341-355.
29. Bass, B.M, and Vaughan, J.A. (1966), *Training in Industry: The management of learning*, Tavistock, London.
30. Bedeian G, A (2009), 'The evolution of management thought". Six edition, Chapter 10, the University of Oklahoma, USA.
31. Bontis, N, Dragonetti, N C, Jacobsen, K and Roos, G., (1999), “The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources”. *European Management Journal*, 17(4), f. 391–402.
32. Beer, M, and G. J. Gery. 1972. Individual and organizational correlates of pay system preferences. In *Managerial Motivation and Compensation*, edited by H. L. Tosi. East Lansing, MI: Graduate School of Business of Michigan State University.
33. Byrnes, W. (2009), “Management and the Arts”. *Management History and Trends*. Fourth Edition, Chapter 3. By Elsevier Inc. Burlington, MA 01803, USA.
34. Bryman, Alan. (2006) ‘Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?’, *Qualitative Research*, Vol. 6, f. 97–113.
35. Chirtoc Elena Irena (2010), ‘The Importance of Human Resources on Romania’s Labor Market”. *Annals of the University of Petroşani, Economics*, 10 (1), f. 51-58.
36. Chaplin, J.P. (1968). *Dictionary of psychology*. New York: Dell.Cox,W.M., & Klinger, E. (2000). *Personal Concerns Inventory*. Unpublished manuscript. University of Wales, Bagnor.
37. Cascio, W. F. (2002). Changes in workers, work, and organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology*, Vol. 12: Industrial and organizational psychology, New York: Wiley, f. 107–130.
38. Ceku, Bardhyl dhe Kola, Forcim (2011), “Metodat e kërkimit”. Tiranë, Shqipëri.
39. Clark M. C., Payne R. L. (1997), The nature and structure of workers' trust in management. *J. Organ. Behav.*, 18(3), f. 205-224.

40. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J, Porter, Christopher, O. L. H., and Yee K. (2001), ‘Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research’. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), f. 425–445.
41. Chowdhury B.S. (2010), “Managing organizational change”. *Asian Journal of Management Research*, ISSN 2229 – 3795, f. 163-169.
42. Christensen, Ralph (2006), “Roadmap to Strategic HR”. *Turning a Grate Idea into a Business Reality. The future o human resources*, American Management Association. New York. f. 255-256.
43. Creswell, J.W. (2003), “Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods”. *Approaches*. Second edition, University of Nebraska, Lincoln. Thousand Oaks: Sage publications, London, UK.
44. Campbell, D.T. & Stanley, J.C. (1963), “Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research”. Publisher: Houghton Mifflin Company publication, Boston, USA.
45. Drucker, F., Peter (2008), “Managment”. *The Manager’s Work and Jobs*. Revised edition, Harper Collins e-books, HarperCollins Publishers Inc, March 2008, New York, USA.
46. Davidson C. and Mazibuko E.N (2010), *An Investigation on Employee Participation in the Workplace: A South African case study in the Nelson Mandela Bay - Eastern Cape Region*. Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1906605>.
47. Ellis, I., dhe Chinedu, O., (2011), “Performance management as an imperative for effective performance in Delta State of Nigarian public owned organizations’. *Sacha Journal of Policy and Strategic Studies*, Volume 1 Number 2 (2011), f. 46-54.
48. Esu B., dhe Inyang J., (2009), ”A Case for Performance Management in the Public Sector in Nigeria”. *International Journal of Business and Management*, vol 4, no 4, f. 98-105.
49. Elnaga, Amir, and Imran, Amen., (2013), “The Effect of Training on Employee Performance”. *European Journal of Business and Management*, Vol.5, No.4, 2013, f. 137-147.
50. Saatci, Y., Ezgi (2014), “Management through the Lenses of Ancient People”. *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 4, No. 5, September 2, f. 349-352.
51. Fayol H, 14 Principles of Management Year 1916, article posted by Gaurav Akrani on Kalyan City Life blog. Marrë nga: <http://kalyan-city.blogspot.com/2011/04/henri-fayol-14-principles-of-management.html> (parë më 11 tetor 2013).

52. Fayol F. (1949), General and industrial management, London, Pitman and sons Ltd.
53. Flannery, Th. P., David, A. H, and Paul, P. (1996), “People Performance and Pay: Dynamic Compensation for Changing Organizations”. New York: The Free Press. f. 6.
54. Ferguson, E. (1994). Motivation. In R.J. Corsini (Ed.), Encyclopedia of psychology Vol. 2; 2nd edn, New York: John Wiley & Sons, f. 429.
55. Flapper, S.D.P., Leonard. F. and Stoop, P.P.M. (1996), Towards consistent performance management systems. In International Journal of Operations and Production Management, 16 (7), f. 27-37.
56. Fletcher, C (2001), Fletcher, Clive (2001), Performance appraisal and management: The developing research agenda. Journal of Occupational and Organizational Psychology (2001), 74, f. 473–487 Printed in Great Britain Ó 2001. The British Psychological Society Department of Psychology, Gold smiths College, University of Lond on, UK.
57. Gantt H., (1919), ‘ Work, wages and profits”. The engineering magazine, second edicion, the engineering magazine CO, New York.
58. Greenberg, J., & Baron, R.A. (2000). Behavior in organizations.Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall.
59. Garland, H. (1973), “ The effects of piece-rate underpayment and overpayment on job performance: A test of equity theory with a new induction procedure”. Journal of Applied Social Psychology 3, f. 325–334.
60. Gana B. A. and Bababe B. F. (2011), The effects of motivation on workers performance (A case study of maiduguri flour mill LTD. Borno State, Nigeria), Continental J. Social Sciences 4 (2), f. 8 – 13.
61. Gollwitzer & J.A. Bargh (Eds.), The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior, New York: Guilford, f. 7– 26.
62. Guest, D.E. (1997). “Human resource management and performance: a review and research agenda”, The International Journal of Human Resource Management, Vol.8, no.3, f. 263-276.
63. Goleman, D. (1995), Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ. Bantam Books, New York.
64. Golshan, N. M., Kaswuri A. H., Aghashahi B., Amin M., and Ismail W. K. W (2011), Effects of Motivational Factors on Job Satisfaction: An Empirical Study on Malaysian Gen-Y Administrative and Diplomatic Officers, 3rd International Conference on Advanced Management Science, vol.1, Press, Singapore, f. 1-6.

65. Gjinovci, A., (2013), 'The role of performance assessment in development of human resources and in incomes of the organizations'. European Scientific Journal March 2013 edition vol.9, No.8., f. 45-48.
66. Gjinovci, A., (2013), 'Perspective on human resources as a result of economic changes". European Academic research, vol. 1. issue septembar, 2013, f. 973-977.
67. Gjinovci, A., (2013), "Trendet në menaxhimin e resurseve humane: Rast studimor organizatat publike që veprojnë në tregun tonë". Botues: Kolegji Universitar "Pjetër Budi", instituti për studime Prishtinë.
68. Gjuraj, E., and Gjinovci, A., (2012), 'The impact of economic crisis in Vala", First International Scientific Conference: "Corporate Albania- The Past, the Present and the Future", European University of Tirana.
69. Harusha, G. and Anamali A. (2012), "The importance of the human resources management for an organization success, f. 189-192.
70. Holmstrom B., and Shavell Sh. (1979), 'Moral hazard and observability. Bell Journal of Economics'. 10 (1), f. 74-91.
71. Henry, S. E. (1988, August). Nontraditional applications of assessment centers. Assessment in staffing plant start-ups. Paper presented at the meeting of the American Psychological Association, Atlanta, GA.
72. Holmstrom, B. and Milgrom, P. (1991), "Multi-task principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design". Journal of Law, Economics, and Organization, f. 24-52.
73. Harris, M. M. (1994), Rater motivation in the performance appraisal context: A theoretical framework. Journal of Management 20 (4), f. 737-756.
74. Huselid, M.A. (1995) , "The impact of human resource management practices , On turnover, productivity, and corporate financial performance". Academy Of Management Journal, Vol.38, No.3, f. 635-672. Marre nga <http://www.markhuselid.com/articles.html> (pare me 18.10.2013).
75. Hasan, S. A., and Subhani M. I (2012), Effects of subordinate various work behaviors on the motivational level of their bosses. African Journal of Business Management, Academic Journals, Vol.6 (4), f.
76. Haslinda, A. (2009), "Evolving terms of human resource management and development. Uluslararası Sosyal Ara_tırmalar Dergisi, the Journal of International Social Research, Volume 2 / 9, f. 180-185.
77. Hartog, D. [et al.], (2004), "Performance Management: A Model and Research Agenda". Applied Psychology: An International Review, Vol. 53, No. 4, f. 556 – 569.
78. Herzberg, F. (1966), 'Work and the Nature of Man'. World Publishing, Cleveland, Ohio: Cleveland.

79. Hanif I. M. (2011), "Compensation Management in Semi Government Sector , Case study of State Life Insurance Corporation of Pakistan", Department of Management Sciences, International Journal of Information, Business and Management, Vol. 3, No.2, f. 49-66.
80. Islam, R. & Rasad M. Sh (2005), "Employee performance evaluation by AHP: A case study", dISAHP 2005, Honolulu, Hawaii, July 8-10, f. 1-16.
81. Instituti për Hulumtime Zhvillimore RIINVEST (2001), "Ndërmarrjet shoqërore dhe transformimi/privatizimi i tyre ". Raport i përgatitur në bashkëpunim me Qendrën Ndërkombëtare për Ndërmarrjet Private (CIPE) dhe e mbështetur nga Agjencia e SHBA-ve për Zhvillim Ndërkombëtarë (USAID). Prishtinë, 8 Mars, 2001.
82. Instituti për Studime të Avancuara, (2015), Ndërmarrjet Publike Legjislacioni dhe Bashkëpunimi me Institucionet Zyrtare, analizë politikash, Prishtinë Kosovë, janar 2015, f. 10.
83. Instituti për studime të avancuara (2015), Menaxhimi i Ndërmarrjeve Publike. Organizimi dhe Zinxhiri i Menaxhimit të Ndërmarrjeve Publike në Kosovë, marrë nga:

http://www.institutigap.org/documents/4431_MNP%20final%2025shkurt.pdf (parë me 18.11.2015).
84. John R. Schermerhorn., James G. Hunt, Richard N. Osborn (2002), "Organization Behavior". University of Phoenix, 7TH edition, section one, ISBN 0-471-22819-2 (ebook), John Wiley & Sons, Inc.
85. J.S. Chandan, (2007), "Management Theory and Practice". Evulution of Management Thought, Viksa publishing hous PVT, LTD, New Delhi.
86. Kampkötter, P. and Sliwka D. (2011). Differentiation and Performance: An Empirical Investigation on the Incentive Effects of Bonus Plans, University of Cologne.
87. Kasser, T., & Ryan, R.M. (2001), "Be careful what you wish for: Optimal functioning and the relative attainment of intrinsic and extrinsic goals". In P. Schmuck & K.M. Sheldon (Eds.), Life goals and well-being: Towards a positive psychology of human strivin, Seattle, Washington: Hogrefe & Huber, f. 116–131.
88. Kumari P.A., and Sita V. (2010), 'Role of Competencies in Human Resource Management'. A Study in Indian Organisation, OIDA International Journal of Sustainable Development 02:03, f. 29- 34.
89. Kovach K. (1999), "Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance Human Resource Development". Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
90. Kohn, A. (1993), "Why incentive plans cannot work. Ultimate Rewards". A Harvard Business Review Book, edited by S. Kerr. Boston, MA: Harvard Business School Press.

91. Khoureshed, F.N. (2012), "Process Concept to Performance Management", International Journal of Business and Management Studies Vol 4, No 1, 2012 ISSN: 1309-8047 (Online).
92. Kniggendorf, F. (1998), Performance Management and Appraisal, "Helping Supervisors Define Standards of Performance", HR Focus, chapter 12, f. 380.
93. Kosovo aktuell (2013), Kronologjike e zhvillimit politik të Kosovës, Baotuar nga: Aktuelles aus Prishtine, Veröffentlicht am Montag, 08. Juli 2013, Geschrieben von Max Brym, Pasqyrë Tesxt in Albanisch von Max Brym zur Geschichte Kosovos. Marrë nga: http://www.kosova-aktuell.de/index.php?option=com_content&view=article&id=2327:kronologjike-e-zhvillimit-politik-te-kosoves&catid=10&Itemid=113 (parë me 23.11.2015).
94. Likert, R. (2011), "Management Systems and Styles", retrieved November 4, 2011,. Marrë nga http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_04_likert.html.
95. Landy, F. J., and Farr, J. L. (1980), Performance rating. Psychological Bulletin 87(1), f.72-107.
96. Lockett, J. (1992), "Effective Performance Management". Kogan Page, London, UK.
97. Lazear, E. P. (1989). Pay equality and industrial politics. Journal of Political Economy 97(3), f. 561.580.
98. Latte, A.K. (2008), Motivating people on the way towards organizational performance, Covalency analyst Papers, Victoria University (Australia), intern analyst, Covalence SA, Geneva , f. 1-4.
99. Ligji për ndërmarrjet publike, nr. 03/L-087, marrë nga: <http://bit.ly/VEld4r>, dhe Ligji nr. 04/L-111 për ndryshimin e ligjit për ndërmarrjet publike nr. 03/L-111, marrë nga: <http://bit.ly/1zhhaHM> (parë me 19.11.2015).
100. Ligji Nr. 04/L-111 për ndryshimin dhe plotësimin e ligjit Nr. 03/L-087 për ndërmarrjet publike i paraqet 44 ndërmarrje lokale, Kompania Rajonale e Mbeturinave Higjiena- Gjilan sh.a. që nga Korriku 2013 funksionon si ndërmarrje me partneritet publiko-privat ku 51% të aksioneve mbahen nga aksionari privat dhe sipas ligjit për NP kjo ndërmarrje nuk konsiderohet publike. Ligji Nr. 04/L-111 për Ndryshimin dhe Plotësimin e Ligjit Nr. 03/L-087 për Ndërmarrjet Publike, Burimi: <http://bit.ly/1u5GT7d>.
101. Ligji për Shoqëritë Tregtare, ligji nr. 02/L-123, marrë nga: <http://bit.ly/1pK6Nf3> (parë me 19.11.2015), dhe Ligji nr.03/L-087 për ndërmarrjet publike, Burimi: <http://bit.ly/VEld4r>, dhe Ligji nr. 04/L-111 për ndryshimin e ligjit nr. 03/L-111 për ndërmarrjet publik, marrë nga: <http://bit.ly/1zhhaHM> (parë me 19.11.2015).
102. Lekiqi, B. (2011), 'Përdorimi i instrumenteve materiale të motivimit në ndërmarrjet përpunuese'.

- Ndërtimi i zhvillimit të qëndrueshmërisë ekonomie rajonale përmes zhvillimit të MVN-ve. Konferenca e katërt ndërkombëtare, , f 703-712, Prishtinë, Republika e Kosovës.
103. Munsterberg, H. (1913), 'Psychology and Industrial Efficiency'. Publisher: Houghton Mifflin, Boston, USA.
 104. Murphy, J. M. (1998), "Executive Compensation", Marshall School of Business University of Southern California, f. 2-90.
 105. McClelland, D.C (1961), "The achieving Society". The free press, A Division MacMillan Publishing Co., Inc. Nju York.
 106. Mullins, J. L. (1999), "Management and organisational behaviour". Prentice Hall, London, UK.
 107. Mansoor, H., (2007). Motivation: A Challenge for Oil and Gas Companies an Omani Case Study . Petroleum and Chemical Engineering Department, Sultan Qaboos University, Oman P.O. Box 33, Al Khod, P.C. 123, Muscat, Sultanate of Oman. <http://www.ogbus.ru/eng/>.
 108. Maslow, A. H. (1943), "The theory of motivation originally published in psychological review", 50, 370-396. Marrë nga: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (parë me 30. tetor.2013).
 109. Maslow, A. H. (1954), "Motivation and Personality, Harper and Row Publishers, New York, USA.
 110. Mayo, A. (2001), The Human Value of the Enterprise: Valuing people as assets – monitoring, measuring, managing. London: Nicolas Brealey.
 111. Migiros, S. O. and Taderera M. M. (2010), Evaluating the performance appraisal system in the bank of Botswana, African Journal of Business Management Vol.5 (10), f. 3765-3776.
 112. McGregor, D. (1960), 'The human side of enterprise', New York; Mc Graw Hill.
 113. Moberg, D. J. (1990). Helping Subordinates with Their Personal Problems: A Moral Dilemma for Managers, J. Bus. Ethics, 9(6), f. 519-531.
 114. Martocchio, J. J. (2006). Strategic compensation: A human resource management approach (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
 115. Mohraman, A.M., and Mohraman, S.A, (1995) Performance management is running the business, Compensation and benefits Review , juli august, f. 69-75.
 116. Marwat, Z.A, Qureshi T.M and Ramay M.I (2006), Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on Employees Performance, A Case of Pakistan Telecom Sector.
 117. Mathewes, B., dhe Ross, L., (2010), "Metodat e hulumtimit". Udhëzues praktik për shkencat sociale dhe humane. Botuar në Tiranë, f. 407-422.

118. Morrison, Tessa (2015), "Unbuilt Utopian Cities 1460 to 1900: Reconstructing their Architecture and Political Philosophy". Wilages of Unity and Cooperation, Chapter 7. The University of Newcastle, Australia. Published by Ashgate Publishing Limited, London, UK.
119. Ministria e Mjedisit dhe Planifikimit Hapësinor (2004), Zhvillimi ekonomik, historiku i shkurtër, Publikuar nga Institucionet e përkohshme vetëqeverisëse në Prishtinë, Qershor 2004, f-31. Marrë nga: <http://www.esiweb.org/pdf/bridges/kosovo/8/2+a.pdf> (parë me 23.11.2015).
120. Ministria e Zhvillimit Ekonomik (2010), Raporti i performancës së ndërmarrjeve publike, Njësia për Politika dhe Monitorim të Ndërmarrjeve Publike, marrë nga: http://www.mzhe-ks.net/npmnp/repository/docs/Raporti_i_NPve_2010_FINAL.pdf (parë me 20.11.2015).
121. Ministria e Zhvillimit Ekonomik e Republika e Kosovës (2012), "Raporti vjetor i performancës së Ndërmarrjeve publike", Performanca individuale e ndërmarrjeve publike qendrore, publikuar në Prishtinë 2013, f. 27.
122. Ministria e Zhvillimit Ekonomik e Republika e Kosovës (2012), "Raporti vjetor i performancës së Ndërmarrjeve publike". Performanca individuale e ndërmarrjeve publike qendrore, publikuar në Prishtinë 2013, f. 16-20.
123. Mercan, M. (2013), "The Relationship between Education Expenditure and Economic Growth in Turkey", European Academic Research, Vol. I, Issues 6/ September, f. 1155-1172.
124. Nicholson, N. (2003), "How to Motivate Your Problem People". Harvard Business Review. January 2003, f. 57-65.
125. Nandanwar, M.V., Surnis S.V., and Nandanwar L.M. (2010), Intervening factors affecting the relationship between incentives and employee motivation: a case study of pharmaceutical manufacturing organisation in Navi Mumbai, Journal of Business Excellence, Vol. 1, Issue 2, f. 06-11.
126. Ndërmarrjet shoqërore dhe publike në Republikën e Kosovës (2012), Material diskutues për ndërmarrjet shoqërore dhe publike në Republikën e Kosovës, Tavolina e Rrumbullakëta "Ekonomi, Financa dhe Statistika", 5 tetor 2012, Prishtinë. Marrë nga: http://www.mei-ks.net/repository/docs/Material_Diskutues_Ndermarrjet_Shoqerore_dhe_Publike.pdf (parë me 19.11.2019).

127. Oven, A.R., (1813), A New View of Society; or, Essays on the Principle of the Formation of the Human Character, and the application the principle to Practice. Printed for Called and Davies, Strand; By Richard Taylorand CO, Printers Court, Shoe Lane, London, UK.
128. Price, A. (2007), “Human Resource Management in a Business context“, Chapter one Managing people, 3rd edition, Thomson Learning, London, UK.
129. Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968), Managerial attitudes and performance. Homewood, IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin.
130. Posta dhe Telekom i Kosovës (2013), Raporti i Auditorit të Pavarur dhe Pasqyrat Financiare për vitin që ka përfunduar më 31 Dhjetor 2013, f. 1-38, Marrë nga: http://www.valamobile.com/ptk/_publikime.php (16.02.2015).
131. Posta dhe Telekom i Kosovës (2013), Raporti i Auditorit të Pavarur dhe Pasqyrat Financiare për vitin që ka përfunduar 31 Dhjetor 2014, Grant Thornton, Prishtinë, Kosovë, f. 4.
132. Posta e Kosoves (2014), “Raporti vjetor financiar i PK-së”. Ndërmarrja Publike Qendrore Posta e Kosoves Sh.A, Raporti vjetor janar-dhjetore 2014. Raporti i publikuar nga PK në janar të 2015. Marrë nga; http://mzhe.rks-gov.net/npmnp/repository/docs/Raporti_Vjetor_2014__Posta_e_Kosoves_sha.pdf (parë me 01.12.2015).
133. PTK (2014), Posta dhe Telekomunikacioni i Kosovës Sh.A. Vjetarti, 2014, Prishtinë, Kosovë. Marrë nga http://www.kosovotelecom.com/ptk/_publikime.php (parë më 30 nëntor 2015).
134. Pearce, J. L., and Porter, L. W. (1986), Employee responses to formal performance appraisal feedback. Journal of Applied Psychology 71 (2), f. 211–218.
135. Qendra për promovimin e zhvillimit (2014), “Trendët zhvillimore të PTK-së dhe përpjekjet e pasuksesshme për privatizimin e saj”. Draft Raport, Evoluimi i statusit të NP PTK. Publikuar nga Friedrich Ebert Stiftung. Marrënga; http://www.fes-prishtina.org/wb/media/Publications/2014/Trendet%20zhvillimore%20te%20PTK-se%20dhe%20perpjekjet%20e%20pasuksesshme%20per%20privatizimin%20e%20saj_2.pdf (parë me 30 nëntor 2015).
136. Rakicevik, G. (2007), “Menaxhimi i resurseve humane”. Publikuar nga; Universiteti Pjeter Budi, Fakulteti per shkenca organizative, Prishtinë, Kosovë.

137. Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T., & Deci, E. L. (1996). All goals are not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior*, f. 7–26. New York: Guilford.
138. Richard, M. R and Deci, E. L. (2000), *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. *Contemporary Educational Psychology* 25, f. 54–67 (2000). doi:10.1006/ceps.1999.1020, available online at <http://www.idealibrary.com>.
139. Rees, R. (1985), *The theory of principal and agent: Part I*. *Bulletin of Economic Research* 37 (1): 3–26.
140. Robbins, P.S dhe DeCenzo D. (2011), *Bazat e Menaxhimit, koncepte dhe aplikime themelor*, Tirane, f. 407.
141. Risher, H (2003) *Re-focusing performance management for high performance*, *Compensation & Benefits Review*, October, f. 20–30.
142. Rotundo, M., & Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, f. 66–80.
143. Reinke, J.S., (2003), "Leadership, Trust and Acceptance of the Performance Appraisal Process". Does the Form Really Matter, Department of Political Science Augusta State University, f. 11-14.
144. Rogers, S. (1990), "Performance management in Local Government". Harlow, Essex: Longman, UK.
145. Robert, McNamara (1916–2009), Government Official, Military Leader. Publisher A&E Television Networks. Marrë nga <http://www.biography.com/people/robert-s-mcnamara-9394201> (e parë më 16 nëntor 2015).
146. Raporti i Auditorit të Pavarur (2014), *Pasqyrat Financiare dhe Raporti i Auditorit të Pavarur*. Posta dhe Telekomunikacioni i Kosovës Sh.a., Grant Thornton, Më dhe për vitin e përfunduar më 31 dhjetor 2014, f-36.
147. Singh, S., Gagan Deep Sharma and Harman Deep Cheema (2011), "A Studu of Effect of Performance Apprasial on the Organization and the Employee", Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1852017>, f. 1-19.
148. Sonnentag, Sabine, and Frese, Michael, (2001), "Performance Concepts and Performance Theory", *Psychological Management of Individual Performance*. Edited by Sabine Sonnentag. C _2002, John Wiley & Sons, Ltd, f. 4-26.
149. Sokoli, Lekë, (2011), "Metodat e Hulumtimit". *Anketimi si metode e kërkimit sasior*, Kreu IX. Botues: Instituti i Sociologjisë, Tirane, Shqipëri.

150. Shavell, S. 1979. Risk sharing and incentives in the principal and agent relationship. *The Bell Journal of Economics* 10 (1), f. 55–73.
151. Schwartz, Shalom H. (1992), “ Universals in the Content and Structure of Values : Theoretical Advance and Emperical Tests in 20 Countris , “in *Advacues in Experimental Social Psychology* , Vol. 25 , M.P. Zanna, ed. Orlando : Academic Press, f. 1-65.
152. Smith, G. P. (1994), “Motivation”. In W. Tracey (ed.), *Human resources management and development handbook* (2nd ed.).
153. Tealdi, L. Bruni, T. (2005), *Motivation and Retention of Young Workforce in the E&P Industry*. IPTC 10884 presented at the International Petroleum Technology Conference held in Doha, Qatar, November, f.21 -23.
154. Topper, E. F. (2009). Keeping staff motivated in tough times. *New Library World*, 110(7/8), f. 385-387.
155. Taylor, F. W. (1910), “The Principles of Scientific Management”. Chapter 2: “The Principles of Scientific Management” excerpts, marre nga: <http://nationalhumanitiescenter.org/pds/gilded/progress/text3/taylor.pdf>.
156. Taylor F. W. (1911), “The Principles of Scientific Management”. *Fundamentals of Scientific Management*. Chapter one, Publisher; Harper & Brothers in New York.
157. Tahilramani, R. (2010),” Enhancing creativity for organizational change”, *Asian Journal of Management research*, f. 153-162.
158. Ulrich, Dave, (1997), *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivery Results*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
159. Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*. Publisher: John Wiley& Sons, New York, USA.
160. Vijayakumar, J., Kumar N., Nagarajan R.,(2012), “ The Retention of Employees of MNC Companies of Information Technology”, *European Journal of Social Sciences*, Bangalore City, India, ISSN 1450-2267 Vol.33 No.2 (2012), f. 230-238.
161. Waal, A. A. (2007), *Strategic performance management: A managerial and behavioural approach*. New York: Palgrave Macmillan.
162. Walters, M (1995), *The performance menagment hendbook*, Institut of Personnel and Development, London.
163. Winer L. (1982). “ A sales compensation system the maximizes motivation and economy’ ,*Society for Advancement of Management*, *SAM Advanced Management Journal*, f. 46-54.

164. Wren, D., dhe Bedeian A., (2009),” The Evolution of Management Thought”. Louisiana State University and A&M College, sixth edition, John Wiley & Sons, Inc, USA , f. 228-231.
165. Werner, S., Tosi L.H., and Mejia L.G (2005). Organizational governance and Employee pay: How ownership structure affects the firm’s compensation strategy, Strategic Management Journal 26, f. 377-384.
166. Yamane, Taro., (1967), “Elementary Sampling Theory”. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
167. ZAMEER, Hashim, ALI, Shehzad, NISAR, Waqar., and AMIR, Muhammad (2014), “Impact of the Motivation on the Employee’s Performance in Beverage Industry of Pakistan”. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences. Publisher; Vol. 4, No.1, January 2014, f. 293–298.

7. SHITESAT

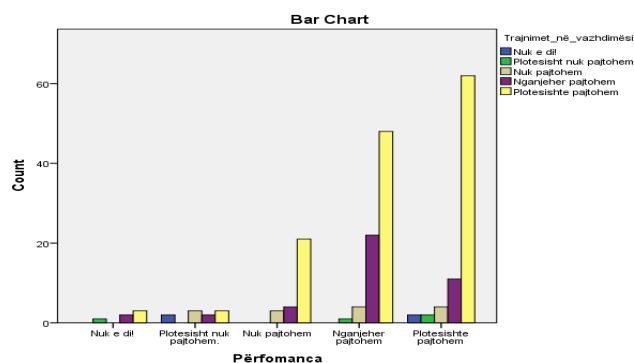
7.1.1 Paraqitja e gjetjeve empirike me kryqëzimin e të dhënave në organizatën Posta e Kosovës

Më poshtë janë të paraqitura rezultatet e hulumtimit të trajtuara përmes SPSS.

Tabela 7.1.1: Kryqëzimi i të dhënave; Performanca * Trajnimet_në_vazhdimësi								
			Trajnimet_në_vazhdimësi					Gjithsej
			Nuk e di!	Plotësisht nuk pajtohem.	Nuk pajtohem	Nganjëherë pajtohem	Plotësisht pajtohem	
Performancas	Nuk e di!	Numri	0	1	0	2	3	6
	% në total		0.0%	0.5%	0.0%	1.0%	1.5%	3.0%
	Plotësisht nuk pajtohem.	Numri	2	0	3	2	3	10
	% në total		1.0%	0.0%	1.5%	1.0%	1.5%	5.0%

	Nuk pajtohem	Numri	0	0	3	4	21	28
		% në total	0.0%	0.0%	1.5%	2.0%	10.5%	14.0%
	Nganjëherë pajtohem	Numri	0	1	4	22	48	75
		% në total	0.0%	0.5%	2.0%	11.0%	24.0%	37.5%
	Plotësisht pajtohem	Numri	2	2	4	11	62	81
		% në total	1.0%	1.0%	2.0%	5.5%	31.0%	40.5%
Gjithsej		Numri	4	4	14	41	137	200
		% në total	2.0%	2.0%	7.0%	20.5%	68.5%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	44.637 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	30.515	16	.016
Linear-by-Linear Association	6.430	1	.011
N of Valid Cases	200		



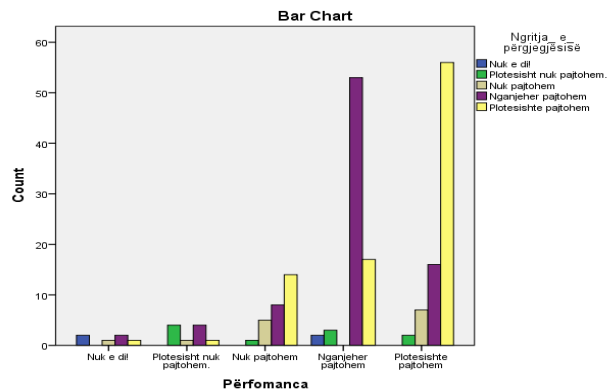
a. 16 cells (64.0%) have expected count less than 5.

The minimum expected count is .12.

Tabela 7.1.2: Kryqëzimi i të dhënave; Përfomanca * Ngritja_e_Përgjegjësisë								
			Ngritja_e_përgjegjësisë					Gjithsej
			Nuk e di!	Plotësisht nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nganjëherë pajtohem	Plotësisht pajtohem	
Përfomanca	Nuk e di!	Numri	2	0	1	2	1	6
		% në total	1.0%	0.0%	0.5%	1.0%	0.5%	3.0%
	Plotësisht nuk pajtohem.	Numri	0	4	1	4	1	10
		% në total	0.0%	2.0%	0.5%	2.0%	0.5%	5.0%
	Nuk pajtohem	Numri	0	1	5	8	14	28
		% në total	0.0%	0.5%	2.5%	4.0%	7.0%	14.0%
	Nganjëherë pajtohem	Numri	2	3	0	53	17	75
		% në total	1.0%	1.5%	0.0%	26.5%	8.5%	37.5%
	Plotësisht pajtohem	Numri	0	2	7	16	56	81
		% në total	0.0%	1.0%	3.5%	8.0%	28.0%	40.5%
	Gjithsej	Numri	4	10	14	83	89	200

% në total	2.0%	5.0%	7.0%	41.5%	44.5%	100.0%
------------	------	------	------	-------	-------	--------

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	118.134 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	89.213	16	.000
Linear-by-Linear Association	27.467	1	.000
N of Valid Cases	200		



a. 17 cells (68.0%) have expected count less than

5. The minimum expected count is .12.

Tabela 7.1.3: Kryqëzimi i të dhënave; Përfomanca * Ngritja_e_motivimit							
			Ngritja_e_motivimit				Gjithsej
			Plotësisht nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nganjëherë pajtohem	Plotësisht pajtohem	
Përfomanca	Nuk e di!	Numri	0	2	2	2	6
		% në total	0.0%	1.0%	1.0%	1.0%	3.0%
	Plotësisht nuk pajtohem	Numri	6	1	1	2	10
		% në total	3.0%	0.5%	0.5%	1.0%	5.0%
	Nuk pajtohem	Numri	11	5	5	7	28
		% në total	5.5%	2.5%	2.5%	3.5%	14.0%
	Nganjëherë pajtohem	Numri	1	10	55	9	75
		% në total	0.5%	5.0%	27.5%	4.5%	37.5%
	Plotësisht pajtohem	Numri	0	18	24	39	81
		% në total	0.0%	9.0%	12.0%	19.5%	40.5%
Gjithsej	Numri	18	36	87	59	200	
	% në total	9.0%	18.0%	43.5%	29.5%	100.0%	

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
------------------	-------	----	-----------------------

Pearson Chi-Square	116.758 ^a	12	.001
Likelihood Ratio	98.905	12	.000
Linear-by-Linear Association	24.282	1	.000
N of Valid Cases	200		

a. 9 cells (45.0%) have expected count less than 5.

The minimum expected count is .54.

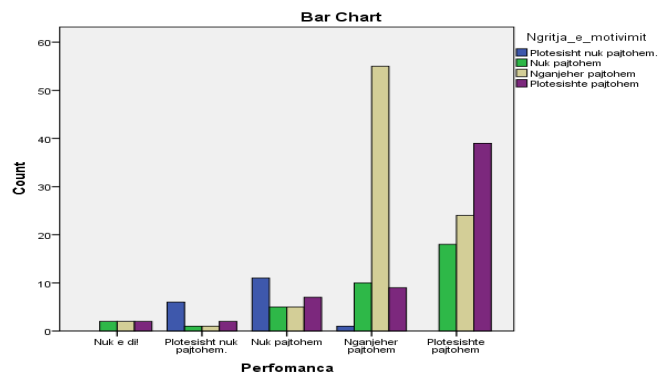
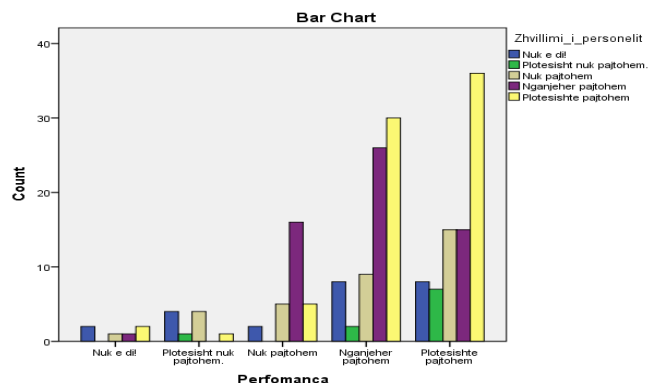


Tabela 7.1.4; Kryqëzimi i të dhënave; Performanca * Zhvillimi_i_personelit

			Zhvillimi_i_personelit					Gjithsej
			Nuk e di!	Plotësisht nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nganjëherë pajtohem	Plotesishte pajtohem	
Performanca	Nuk e di!	Numri	2	0	1	1	2	6
		% në total	1.0%	0.0%	0.5%	0.5%	1.0%	3.0%
	Plotësisht nuk pajtohem	Numri	4	1	4	0	1	10
		% në total	2.0%	0.5%	2.0%	0.0%	0.5%	5.0%
	Nuk pajtohem	Numri	2	0	5	16	5	28
		% në total	1.0%	0.0%	2.5%	8.0%	2.5%	14.0%
	Nganjëherë pajtohem	Numri	8	2	9	26	30	75
		% në total	4.0%	1.0%	4.5%	13.0%	15.0%	37.5%
	Plotësisht pajtohem	Numri	8	7	15	15	36	81
		% në total	4.0%	3.5%	7.5%	7.5%	18.0%	40.5%
Gjithsej	Numri	24	10	34	58	74	200	
	% në total	12.0%	5.0%	17.0%	29.0%	37.0%	100.0%	

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40.199 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	40.750	16	.001
Linear-by-Linear Association	4.938	1	.026
N of Valid Cases	200		

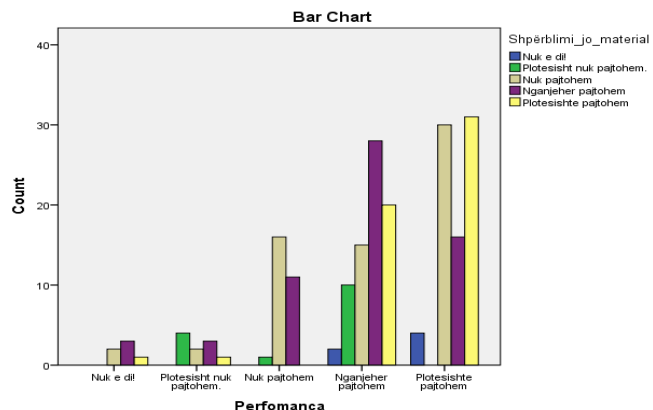


a. 15 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .30.

Tabela 7.1.5: Kryqëzimi i të dhënave; Performanca * Shpërblimi_jo_material

			Shpërblimi_jo_material					Gjithsej
			Nuk e di!	Plotësisht nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nganjëherë pajtohem	Plotësisht pajtohem	
Performanca	Nuk e di!	Numri	0	0	2	3	1	6
		% në total	0.0%	0.0%	1.0%	1.5%	0.5%	3.0%
	Plotësisht nuk pajtohem.	Numri	0	4	2	3	1	10
		% në total	0.0%	2.0%	1.0%	1.5%	0.5%	5.0%
	Nuk pajtohem	Numri	0	1	16	11	0	28
		% në total	0.0%	0.5%	8.0%	5.5%	0.0%	14.0%
	Nganjëherë pajtohem	Numri	2	10	15	28	20	75
		% në total	1.0%	5.0%	7.5%	14.0%	10.0%	37.5%
	Plotësisht pajtohem	Numri	4	0	30	16	31	81
		% në total	2.0%	0.0%	15.0%	8.0%	15.5%	40.5%
Gjithsej	Numri		6	15	65	61	53	200
	% në total		3.0%	7.5%	32.5%	30.5%	26.5%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	55.358 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	62.442	16	.000
Linear-by-Linear Association	4.865	1	.027
N of Valid Cases	200		



a. 14 cells (56.0%) have expected count less than 5.

The minimum expected count is .18.

Tabela 7.1.6: Kryqëzimi i të dhënave: Perfomanca * Shpërblimi_material

			Shpërblimi_material					Gjithsej
			Nuk e di!	Plotësisht nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nganjëherë pajtohem	Plotësisht pajtohem	
Perfomanca	Nuk e di!	Numri	0	0	1	3	2	6
		% në total	0.0%	0.0%	0.5%	1.5%	1.0%	3.0%
	Plotësisht nuk pajtohem	Numri	0	4	2	1	3	10
		% në total	0.0%	2.0%	1.0%	0.5%	1.5%	5.0%
	Nuk pajtohem	Numri	0	3	4	15	6	28
		% në total	0.0%	1.5%	2.0%	7.5%	3.0%	14.0%
	Nganjëherë pajtohem	Numri	2	0	7	30	36	75
		% në total	1.0%	0.0%	3.5%	15.0%	18.0%	37.5%
	Plotësisht pajtohem	Numri	2	0	6	25	48	81
		% në total	1.0%	0.0%	3.0%	12.5%	24.0%	40.5%
	Gjithsej	Numri	4	7	20	74	95	200
		% në total	2.0%	3.5%	10.0%	37.0%	47.5%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	63.989 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	44.443	16	.000
Linear-by-Linear Association	13.221	1	.000
N of Valid Cases	200		

a. 17 cells (68.0%) have expected count less than

5. The minimum expected count is .12.

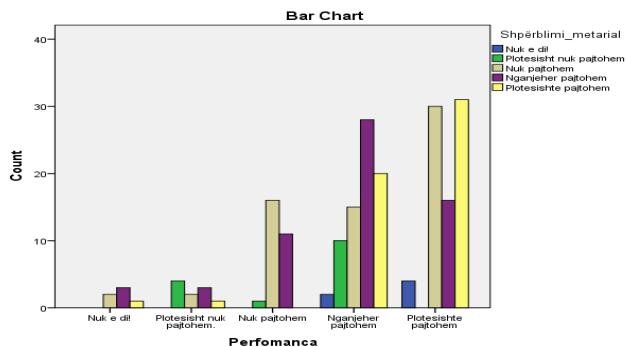


Tabela 7.1.7: Kryqëzimi i të dhënave; Performanca * Avancimi_sipas_eksperiencës

			Avansimi_sipas_eksperiencës				Gjithsej
			Plotësisht nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nganjëherë pajtohem	Plotësisht pajtohem	
Performanca	Nuk e di!	Numri	0	1	0	5	6
		% në total	0.0%	0.5%	0.0%	2.5%	3.0%
	Plotësisht nuk pajtohem	Numri	0	2	5	3	10
		% në total	0.0%	1.0%	2.5%	1.5%	5.0%
	Nuk pajtohem	Numri	2	2	2	22	28
		% në total	1.0%	1.0%	1.0%	11.0%	14.0%
	Nganjëherë pajtohem	Numri	0	8	11	56	75
		% në total	0.0%	4.0%	5.5%	28.0%	37.5%
Gjithsej	Plotësisht pajtohem	Numri	2	9	4	66	81
		% në total	1.0%	4.5%	2.0%	33.0%	40.5%
		Numri	4	22	22	152	200
		% në total	2.0%	11.0%	11.0%	76.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28.588 ^a	12	.005
Likelihood Ratio	24.473	12	.018
Linear-by-Linear Association	1.636	1	.201
N of Valid Cases	200		

a. 12 cells (60.0%) have expected count less than 5.

The minimum expected count is .12.

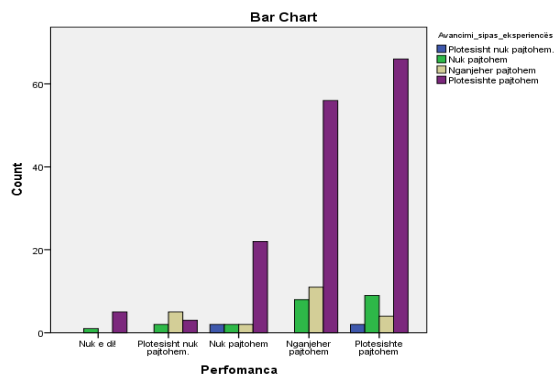
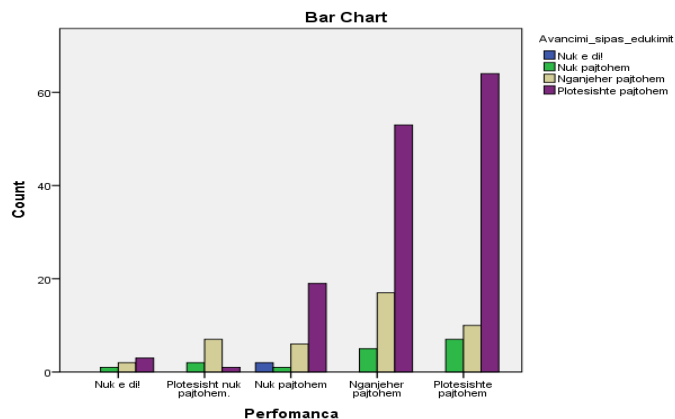


Tabela 7.1.8: Kryqëzimi i të dhënave: Performanca * Avancimi_sipas_educimit

			Avansimi_sipas_educimit				Gjithsej
			Nuk e di!	Nuk pajtohem	Nganjëherë pajtohem	Plotësisht pajtohem	
Performanca	Nuk e di!	Numri	0	1	2	3	6
		% në total	0.0%	0.5%	1.0%	1.5%	3.0%
	Plotësisht nuk pajtohem	Numri	0	2	7	1	10
		% në total	0.0%	1.0%	3.5%	0.5%	5.0%
	Nuk pajtohem	Numri	2	1	6	19	28
		% në total	1.0%	0.5%	3.0%	9.5%	14.0%
	Nganjëherë pajtohem	Numri	0	5	17	53	75
		% në total	0.0%	2.5%	8.5%	26.5%	37.5%
Gjithsej	Plotësisht pajtohem	Numri	0	7	10	64	81
		% në total	0.0%	3.5%	5.0%	32.0%	40.5%
		Numri	2	16	42	140	200
		% në total	1.0%	8.0%	21.0%	70.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36.851 ^a	12	.001
Likelihood Ratio	30.975	12	.002
Linear-by-Linear Association	9.761	1	.002
N of Valid Cases	200		



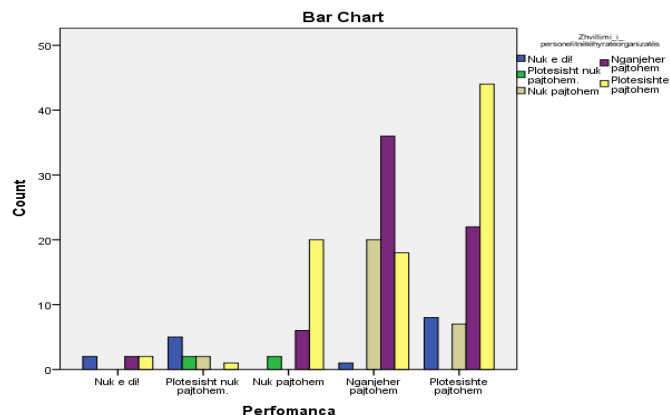
a. 11 cells (55.0%) have expected count less than 5.

The minimum expected count is .06.

Tabela 7.1.9: Kryqëzimi i të dhënave: Performanca * Zhvillimi_i_personelit në të ardhurat e organizatës

			zhvillimi_i_personelit në të ardhurat e organizatës					Gjithsej
			Nuk e di!	Plotësisht nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nganjëherë pajtohem	Plotësishtë pajtohem	
Performanca	Nuk e di!	Numri	0	2	0	1	3	6
		% në total	0.0%	1.0%	0.0%	0.5%	1.5%	3.0%
	Plotësisht nuk pajtohem	Numri	2	0	4	2	2	10
		% në total	1.0%	0.0%	2.0%	1.0%	1.0%	5.0%
	Nuk pajtohem	Numri	0	12	5	3	8	28
		% në total	0.0%	6.0%	2.5%	1.5%	4.0%	14.0%
Gjithsej	Nganjëherë pajtohem	Numri	1	3	5	30	36	75
		% në total	0.5%	1.5%	2.5%	15.0%	18.0%	37.5%
	Plotësisht pajtohem	Numri	3	3	10	10	55	81
		% në total	1.5%	1.5%	5.0%	5.0%	27.5%	40.5%
		Numri	6	20	24	46	104	200
		% në total	3.0%	10.0%	12.0%	23.0%	52.0%	100.0%

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	86.229 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	68.733	16	.000
Linear-by-Linear Association	17.741	1	.000
N of Valid Cases	200		



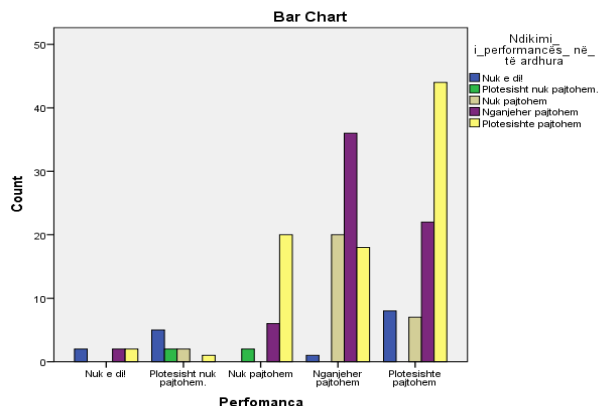
a. 14 cells (56.0%) have expected count less than 5.

The minimum expected count is .18.

Tabela 7.1.10: Kryqëzimi i të dhënave, Performanca * Ndikimi_ i të ardhurave

			Ndikimi_ i performancës_ në_ të ardhura					Gjithsej
			Nuk e di!	Plotësisht nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nganjëherë pajtohem	Plotësisht pajtohem	
Performanca	Nuk e di!	Numri	2	0	0	2	2	6
		% në total	1.0%	0.0%	0.0%	1.0%	1.0%	3.0%
	Plotësisht nuk pajtohem	Numri	5	2	2	0	1	10
		% në total	2.5%	1.0%	1.0%	0.0%	0.5%	5.0%
	Nuk pajtohem	Numri	0	2	0	6	20	28
		% në total	0.0%	1.0%	0.0%	3.0%	10.0%	14.0%
	Nganjëherë pajtohem	Numri	1	0	20	36	18	75
		% në total	0.5%	0.0%	10.0%	18.0%	9.0%	37.5%
	Plotësisht pajtohem	Numri	8	0	7	22	44	81
		% në total	4.0%	0.0%	3.5%	11.0%	22.0%	40.5%
Gjithsej		Numri	16	4	29	66	85	200
		% në total	8.0%	2.0%	14.5%	33.0%	42.5%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	98.689 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	87.730	16	.000
Linear-by-Linear Association	8.638	1	.003
N of Valid Cases	200		



a. 15 cells (60.0%) have expected count less than 5.

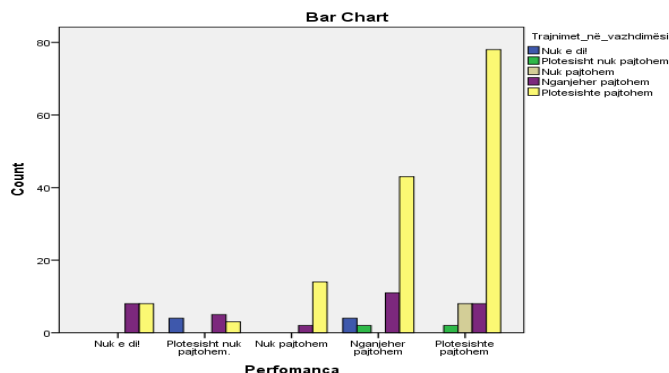
The minimum expected count is .12.

7.2 Paraqitja e gjetjeve empirike me kryqëzimin e të dhënave në Operatorin “Vala”

Më poshtë, janë paraqitur rezultatet e hulumtimit, të trajtuara përmes SPSS-it.

Tabela 7.2.1: Kryqëzimi i të dhënave; Performanca* Trajnimet_në_vazhdimësi								Gjithsej
			Nuk e di!	Plotësisht nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nganjëherë pajtohem	Plotësisht pajtohem	
Performanca	Nuk e di!	Numri	0	0	0	8	8	16
		% në total	0.0%	0.0%	0.0%	4.0%	4.0%	8.0%
	Plotësisht nuk pajtohem	Numri	4	0	0	5	3	12
		% në total	2.0%	0.0%	0.0%	2.5%	1.5%	6.0%
	Nuk pajtohem	Numri	0	0	0	2	14	16
		% në total	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	7.0%	8.0%
	Nganjëherë pajtohem	Numri	4	2	0	11	43	60
		% në total	2.0%	1.0%	0.0%	5.5%	21.5%	30.0%
Gjithsej	Plotësisht pajtohem	Numri	0	2	8	8	77	95
		% në total	0.0%	1.0%	4.0%	4.0%	39.0%	48.0%
		Numri	8	4	8	34	145	199
		% në total	4.0%	2.0%	4.0%	17.0%	73.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	67.440 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	57.955	16	.000
Linear-by-Linear Association	6.150	1	.013
N of Valid Cases	199		



- a. 18 cells (72.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .24.
- b.

Tabela 7.2.2: Kryqëzimi i të dhënave; Performanca * Ngritja_e_përgjegjësisë							
			Nuk e di!	Plotësisht nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nganjëherë pajtohem	Plotësisht pajtohem
Performanca	Nuk e di!	Numri	7	0	2	2	5
		% në total	3.5%	0.0%	1.0%	1.0%	2.5%
	Plotësisht nuk pajtohem.	Numri	1	0	0	2	9
		% në total	0.5%	0.0%	0.0%	1.0%	4.5%
	Nuk pajtohem	Numri	0	0	4	9	3
		% në total	0.0%	0.0%	2.0%	4.5%	1.5%
	Nganjëherë pajtohem	Numri	8	4	4	27	17
		% në total	4.0%	2.0%	2.0%	13.5%	8.5%
Gjithsej	Plotësisht pajtohem	Numri	0	0	2	34	59
		% në total	0.0%	0.0%	1.0%	17.0%	30.0%
	Gjithsej	Numri	16	4	12	74	93
		% në total	8.0%	2.0%	6.0%	37.0%	47.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	81.522 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	76.055	16	.000
Linear-by-Linear Association	24.932	1	.000
N of Valid Cases	199		

a. 14 cells (56.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .24.

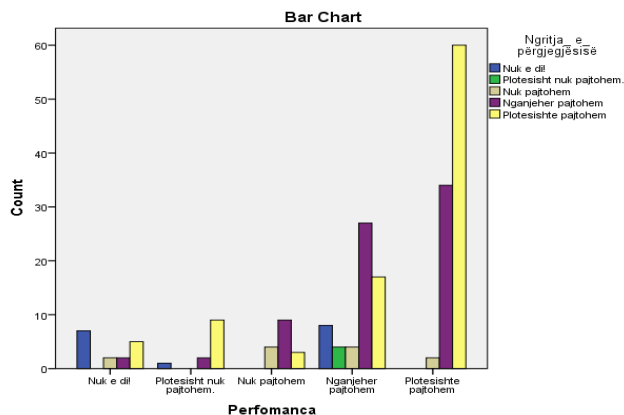
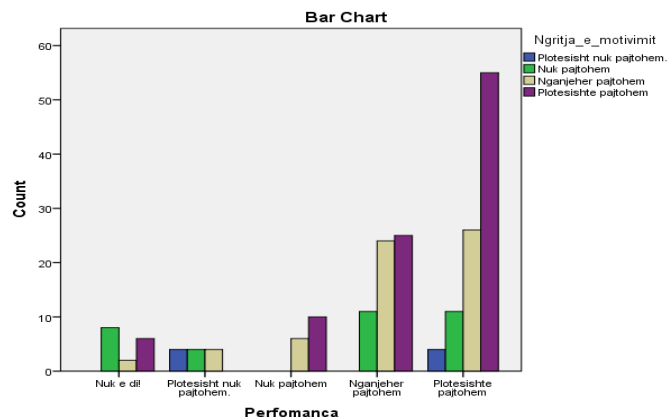


Tabela 7.2.3: Kryqëzimi i të dhënave; Performanca* Ngritja_e_motivimit						
			Plotësisht nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nganjëherë pajtohem	Plotësisht pajtohem
Performanca	Nuk e di!	Numri	0	8	2	6
		% në total	0.0%	4.0%	1.0%	3.0%
	Plotësisht nuk pajtohem	Numri	4	4	4	0
		% në total	2.0%	2.0%	2.0%	0.0%
	Nuk pajtohem	Numri	0	0	6	10
		% në total	0.0%	0.0%	3.0%	5.0%
	Nganjëherë pajtohem	Numri	0	11	24	25
		% në total	0.0%	5.5%	12.0%	12.5%
Gjithsej	Plotësisht pajtohem	Numri	4	11	26	54
		% në total	2.0%	5.5%	13.0%	27.5%
		Numri	8	34	62	96
		% në total	4.0%	17.0%	31.0%	48.0%

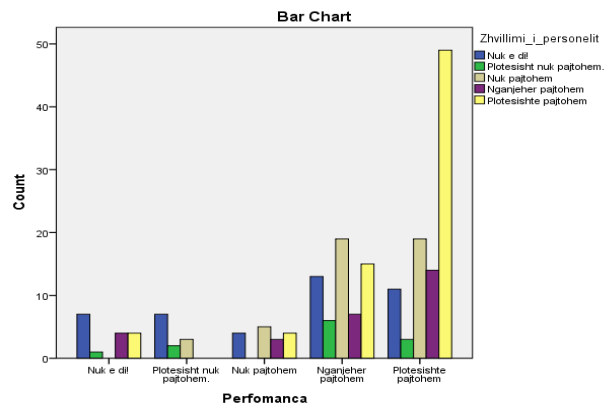
Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	59.254 ^a	12	.001
Likelihood Ratio	52.069	12	.000
Linear-by-Linear Association	12.694	1	.000
N of Valid Cases	200		



- a. 11 cells (55.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .48.

Tabela 7.2.4: Kryqëzimi i të dhënave; Performanca * Zhvillimi_i_personelit								Gjithsej
		Nuk e di!	Plotësisht nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nganjëherë pajtohem	Plotësisht pajtohem		
Perfoma- nca	Nuk e di!	Numri	7	1	0	4	4	16
		% në total	3.5%	0.5%	0.0%	2.0%	2.0%	8.0%
	Plotësisht nuk pajtohem.	Numri	7	2	3	0	0	12
		% në total	3.5%	1.0%	1.5%	0.0%	0.0%	6.0%
	Nuk pajtohem	Numri	4	0	5	3	4	16
		% në total	2.0%	0.0%	2.5%	1.5%	2.0%	8.0%
	Nganjëherë pajtohem	Numri	13	6	19	7	15	60
		% në total	6.5%	3.0%	9.5%	3.5%	7.5%	30.0%
Gjithsej	Plotësisht pajtohem	Numri	11	3	19	14	48	95
		% në total	5.5%	1.5%	9.5%	7.0%	24.5%	48.0%
		Numri	42	12	46	28	71	199
		% në total	21.0%	6.0%	23.0%	14.0%	36.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	45.950 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	52.273	16	.000
Linear-by-Linear Association	20.866	1	.000
N of Valid Cases	200		

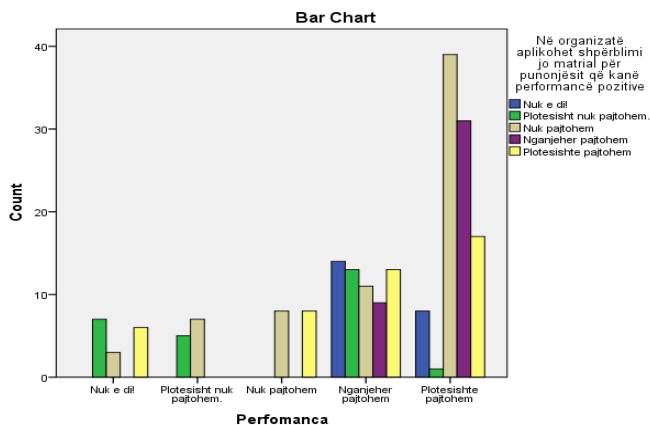


a. 14 cells (56.0%) have expected count less than 5.

The minimum expected count is .72.

Tabela 7.2.5: Kryqëzimi i të dhënave: Performanca * Shpërblimi jo matrial							Gjithsej
		Nuk e di!	Plotësisht nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nganjëherë pajtohem	Plotësisht pajtohem	
Nuk e di!	Numri	0	7	3	0	6	16
	% në total	0.0%	3.5%	1.5%	0.0%	3.0%	8.0%
Plotësisht nuk pajtohem.	Numri	0	5	7	0	0	12
	% në total	0.0%	2.5%	3.5%	0.0%	0.0%	6.0%
Nuk pajtohem	Numri	0	0	8	0	8	16
	% në total	0.0%	0.0%	4.0%	0.0%	4.0%	8.0%
Nganjëherë pajtohem	Numri	14	13	11	9	13	60
	% në total	7.0%	6.5%	5.5%	4.5%	6.5%	30.0%
Plotësisht pajtohem	Numri	8	1	39	31	16	95
	% në total	4.0%	0.5%	19.5%	15.5%	8.5%	48.0%
Gjithsej	Numri	22	26	68	40	43	199
	% në total	11.0%	13.0%	34.0%	20.0%	22.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	86.745 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	100.223	16	.000
Linear-by-Linear Association	1.274	1	.259
N of Valid Cases	200		

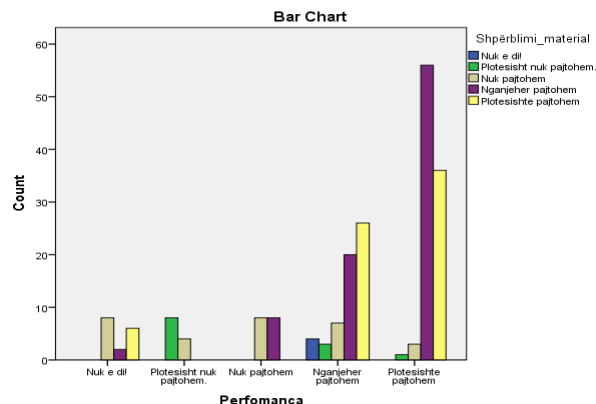


a. 13 cells (52.0%) have expected count less than

5. The minimum expected count is 1.32.

Tabela 7.2.6: Kryqëzimi i të dhënave; Perfomanca *			Shpërblimi_material					Gjithsej
Shpërblimi_material			Nuk e di!	Plotësisht nuk pajtohem.	Nuk pajtohem	Nganjëherë pajtohem	Plotësisht pajtohem	
Perfoma- nca	Nuk e di!	Numri	0	0	8	2	6	16
		% në total	0.0%	0.0%	4.0%	1.0%	3.0%	8.0%
	Plotësisht nuk pajtohem	Numri	0	8	4	0	0	12
		% në total	0.0%	4.0%	2.0%	0.0%	0.0%	6.0%
	Nuk pajtohem	Numri	0	0	8	8	0	16
		% në total	0.0%	0.0%	4.0%	4.0%	0.0%	8.0%
	Nganjëherë pajtohem	Numri	4	3	7	20	26	60
		% në total	2.0%	1.5%	3.5%	10.0%	13.0%	30.0%
Gjithsej	Plotësisht pajtohem	Numri	0	1	3	56	36	95
		% në total	0.0%	0.5%	1.5%	28.0%	18.0%	48.0%
		Numri	4	12	30	86	67	199
		% në total	2.0%	6.0%	15.0%	43.0%	34.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	154.005 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	117.834	16	.000
Linear-by-Linear Association	25.968	1	.000
N of Valid Cases	200		



a. 13 cells (52.0%) have expected count less than 5.

The minimum expected count is .24.

Tabela 7.2.7: Kryqëzimi i të dhënave; Performances			Avansimi_sipas_eksperiencës		Gjithsej
* Avancimi_sipas_eksperiencës			Nganjëherë pajtohem	Plotësisht pajtohem	
Performanca	Nuk e di!	Numri	0	16	16
		% në total	0.0%	8.0%	8.0%
	Plotësisht nuk pajtohem.	Numri	0	12	12
		% në total	0.0%	6.0%	6.0%
	Nuk pajtohem	Numri	0	16	16
		% në total	0.0%	8.0%	8.0%
	Nganjëherë pajtohem	Numri	4	56	60
		% në total	2.0%	28.0%	30.0%
	Plotësisht pajtohem	Numri	4	91	95
		% në total	2.0%	46.0%	48.0%
Gjithsej	Numri		8	191	199
	% në total		4.0%	96.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.951 ^a	4	.566
Likelihood Ratio	4.531	4	.339
Linear-by-Linear Association	1.156	1	.282
N of Valid Cases	200		

a. 5 cells (50.0%) have expected count less than 5.

The minimum expected count is .48.

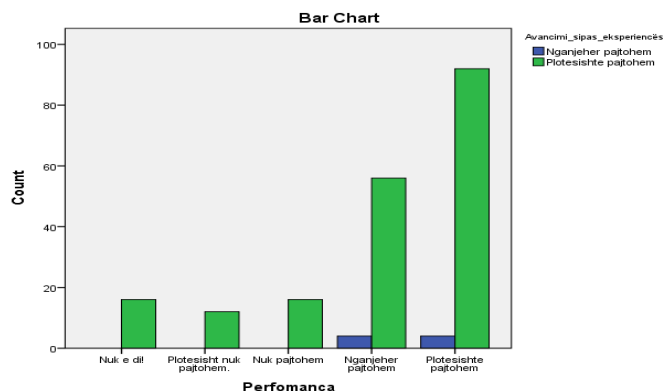
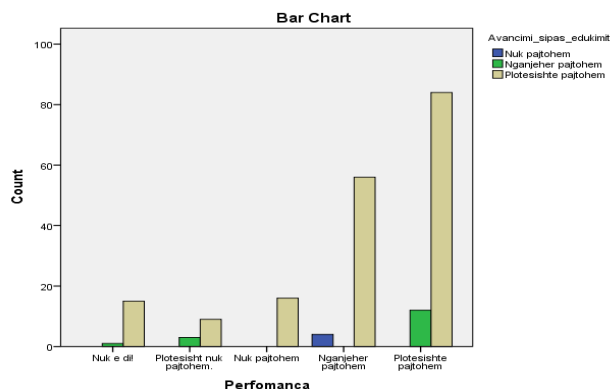


Tabela 7.2.8: Kryqëzimi i të dhënave; Performanca * Avancimi_sipas_edukimit			Avancimi_sipas_edukimit			Gjithsej
			Nuk pajtohem	Nganjëherë pajtohem	Plotësisht pajtohem	
Performanca	Nuk e di!	Numri	0	1	15	16
		% në total	0.0%	0.5%	7.5%	8.0%
	Plotësisht nuk pajtohem	Numri	0	3	9	12
		% në total	0.0%	1.5%	4.5%	6.0%
	Nuk pajtohem	Numri	0	0	16	16
		% në total	0.0%	0.0%	8.0%	8.0%
	Nganjëherë pajtohem	Numri	4	0	56	60
		% në total	2.0%	0.0%	28.0%	30.0%
Gjithsej	Plotësisht pajtohem	Numri	0	12	83	95
		% në total	0.0%	6.0%	42.0%	48.0%
		Numri	4	16	179	199
		% në total	2.0%	8.0%	90.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.883 ^a	8	.004
Likelihood Ratio	27.340	8	.001
Linear-by-Linear Association	.094	1	.760
N of Valid Cases	200		

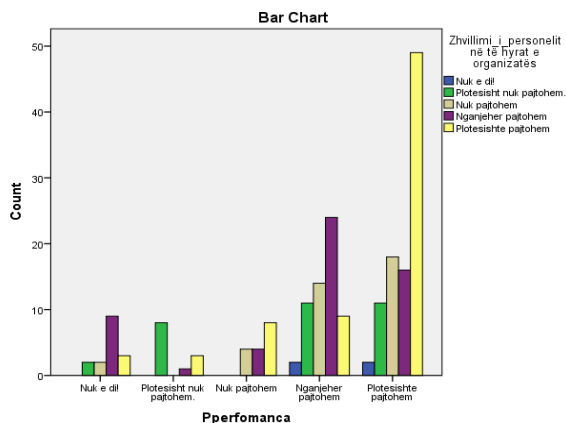


a. 9 cells (60.0%) have expected count less than 5.

The minimum expected count is .24.

Tabela 7.2.9: Kryqëzimi i të dhënave; Performanca* Zhvillimi_i_personelit në të ardhurat e organizatës			Zhvillimi_i_personelit në të ardhurat e organizatës					Gjithsej
			Nuk e di!	Plotësisht nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nganjëherë pajtohem	Plotësisht pajtohem	
Performanca	Nuk e di!	Numri	0	2	2	9	3	16
		% në total	0.0%	1.0%	1.0%	4.5%	1.5%	8.0%
	Plotësisht nuk pajtohem	Numri	0	8	0	1	3	12
		% në total	0.0%	4.0%	0.0%	0.5%	1.5%	6.0%
	Nuk pajtohem	Numri	0	0	4	4	8	16
		% në total	0.0%	0.0%	2.0%	2.0%	4.0%	8.0%
	Nganjëherë pajtohem	Numri	2	11	14	24	9	60
		% në total	1.0%	5.5%	7.0%	12.0%	4.5%	30.0%
	Plotësisht pajtohem	Numri	2	11	18	16	48	95
		% në total	1.0%	5.5%	9.0%	8.0%	24.5%	48.0%
Gjithsej		Numri	4	32	38	54	71	199
		% në total	2.0%	16.0%	19.0%	27.0%	36.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	58.504 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	56.782	16	.000
Linear-by-Linear Association	3.146	1	.076
N of Valid Cases	200		



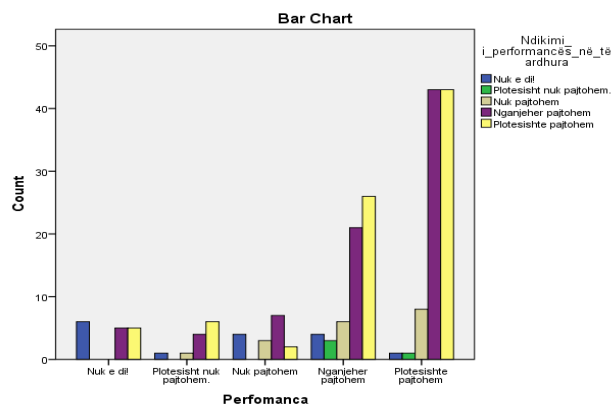
a. 15 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .24.

Tabela 7.2.10: Kryqëzimi i të dhënave; Performanca * Ndikimi_ i_të ardhurave								Gjithsej
			Nuk e di!	Plotësisht nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nganjëherë pajtohem	Plotësisht pajtohem	
Performanca	Nuk e di!	Numri	6	0	0	5	5	16
		% në total	3.0%	0.0%	0.0%	2.5%	2.5%	8.0%
	Plotësisht nuk pajtohem.	Numri	1	0	1	4	6	12
		% në total	0.5%	0.0%	0.5%	2.0%	3.0%	6.0%
	Nuk pajtohem	Numri	4	0	3	7	2	16
		% në total	2.0%	0.0%	1.5%	3.5%	1.0%	8.0%
	Nganjëherë pajtohem	Numri	4	3	6	21	26	60
		% në total	2.0%	1.5%	3.0%	10.5%	13.0%	30.0%
	Plotësisht pajtohem	Numri	1	1	8	43	42	95
		% në total	0.5%	0.5%	4.0%	21.5%	21.5%	48.0%
Gjithsej	Numri		16	4	18	80	81	199
	% në total		8.0%	2.0%	9.0%	40.0%	41.0%	100.0%

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42.017 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	37.525	16	.002
Linear-by-Linear Association	15.227	1	.000
N of Valid Cases	200		

a. 14 cells (56.0%) have expected count less than 5.

The minimum expected count is .24.



Pyetësori

- 1) Pyetësorët e vlerësimit të performancës së punonjësve.
- 2) Pyetësorët e motivimit monetar.
- 3) Pyetësorët e motivimit jo-monetar.
- 4) Pyetësorët për nga rëndësia e faktorëve të motivimit.

1) Pyetësorët e vlerësimit të performances së punonjësve

Qëllimi i këtij pyetësori është për të gjetur/ identifikuar ndikimin e vlerësimit të performancës dhe faktorëve të motivimit te punonjësit, me qëllim të përmirësimit të performancës së punës.

Të gjitha informatat e ofruara nga intervista do të trajtohen si anonime, në mënyre etike dhe me konfidencialitet të lartë.

1. Gjinia:

a) M

b) F

2. Niveli i juaj i arsimit:

a) Bachelor b) Fakulteti c) Master d) PHD e) Kualifikime
te tjera

3. Mosha e juaj:

a) 18-25, b) 26-35, c) 36-45, d) Mbi 46

4. Përvoja e juaj e punës: _____

5. Pozita e juaj në organizatë: _____

Ju lutem lexoni me kujdesë çdo pyetje dhe plotësojeni përgjigjen me të përshtatshme për ju me (x, √, ,apo rrethojeni atë).

Pyetësor nr -I-		VLERESIMI I PERFORMANCES SE PUNONJESVE NE ORGANIZATE				
Ju lutëm kontrolloni pyetjen dhe jepeni përgjigjen e cila është apo konsiderohet nga ju më e drejt apo më e përshtatshme?		Nuk e di!	Plotësisht nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nganjëherë pajtohem	Plotësisht pajtohem
1	Unë rregullisht marrë një kopje të vlerësimit formal të performancës së punonjësve?					
2	Në vlerësimin e performancës objektivat e mia janë përcaktuar në dakordim me menaxherin.					
3	Trajnimet në vazhdimësi ndikojnë në rritjen e performancës së punonjësve?					
4	Ngritja e të ardhurave ndikon në përmirësimin e performancës?					
5	Të ardhurat e mia tashmë e pasqyrojnë performancën time në organizatë?					
6	Është marrë për bazë vlerësimi i performancës në trajnimin dhe avansimin e punonjësve?					

7	Vlerësimi i stafit bëhet në mënyre të rregullt dhe identifikon potencialin e punonjësve?					
8	Vlerësimi i performancës ndihmon në përmirësimin dhe avancimin profesional të stafit?					
9	Përmes vlerësimit ngritët përgjegjësia individuale dhe e përbashkët në organizatë?					
10	Vlerësimi i performancës ndikon në ngritjen e motivimit në organizatë?					
11	Vlerësimi ndikon në ngritjen e motivimit, përgjegjësive dhe obligimeve të punonjësve?					
12	Përmes vlerësimit të performancës identifikohen trajnimet dhe zhvillimi profesional i stafit?					
13	Organizata ofron mundësi për avancimin dhe zhvillimin e karrierës?					
14	Jam i kënaqur me trajnimet që i ofron organizata e ime si pjese e zhvillimit në karrierë?					
15	Trajnimet dhe zhvillimi i personelit ndikon në ngritjen e të hyrave në organizatë?					
16	Zëvendësimi i stafit ndërkombëtarë me atë vendore është bërë si rezultat i investimeve në përgatitjen, trajnimin, edukimin e stafit vendor?					
17	Menaxheret inkurajojnë individët me performancë të dobët dhe punën në grupe?					
18	Edukimi i stafit vendor i përgatitur me standarde ndërkombëtare ka ndikuar në uljen e shpenzimeve dhe kostos në organizatë?					
19	Trajnimet janë të rëndësishme për vendin punës					

	dhe ngritjen time profesionale?					
20	Organizata mbështet dhe përkrahë punëtorët në aktivitetet sportive?					
21	Organizata ju mbështet në manifestimet e përbashkëta për festa si ato fundit të vitit etj?					
22	Menaxheri të është falënderuar për punën e bërë mirë dhe profesionalisht?					
23	Organizata mbështet fuqishëm trajnimin e dhe zhvillimin profesionit të punonjësve?					
24	Në organizatë aplikohet shpërblimi jo material për punonjësit që kanë performancë pozitive?					
25	Jam i kënaqur me pagsën time në organizatë.					
26	Jam i informuar me sistemin e shpërblimit material në punë / organizatë?					
27	Për punën e bërë mirë marr pagë shtesë /bonus.					
28	Organizata më motivon materialisht në zhvillimin tim profesional si në studime Universitare?					
29	Motivimi monetar ndikon drejtpërdrejtë në arritjen e objektivave në organizatë?					
30	Unë jam shpërblyer materialisht për kontributin/punën e bërë në organizatë?					
31	Motivimit material i punonjësve ndikon në ngritjen e performancës?					
32	Përmes motivimit material ngritët efikasiteti dhe cilësia e punës së stafit në organizatë?					
33	Të ardhurat bazë janë faktor i motivimit tim?					

34	Mundësit për të zgjeruar njohurit dhe për tu zhvilluar profesionalisht më motivojnë?					
35	Përkrahja, respekti dhe besimi i treguar nga mbikëqyrësit më motivon?					
36	Kushtet e punës i konsideroi si faktor të rëndësishëm të motivimit?					
37	Për mua pavarësia në punë është faktor i rëndësishëm i motivimit?					
38	Mundësia e trajtimit të drejt dhe të barabartë e konsideroi si motivim në punë?					
39	Sigurimi shëndetësor e konsideroi si motivim të rëndësishëm?					
40	Sigurimi pensional e konsideroi si motivim të rëndësishëm?					
41	Avancimi në bazë të punës, eksperiencës e konsideroi si motivim të rëndësishëm?					
42	Avancimi në bazë nivelit të edukimit e konsideroi si motivim të rëndësishëm?					
43	Të ardhurat shtese si: bonusi, kompensimet monetare i konsideroi si motivim të rëndësishëm?					
44	Përkrahja financiare në edukimin e vazhdueshme si Universitar e konsideroi si motivim të rëndësishëm?					
45	Përkrahja në ngritjen profesionale /specializimet e caktuar i konsideroi si motivim të rëndësishëm?					
46	Motivim e konsideroi edhe pranimin e rezultateve të arritura në punë nga menaxheri?					