

**PARASHIKIMI I NIVELIT TË ANGAZHIMIT TË TË
PUNËSUARVE NË NDËRMARRJET E VOGLA DHE TË
MESME**

Rast Studimi: SME-të në Rajonin e Gjirokastrës

Eduina Guga

Dorëzuar
Universitetit Europian të Tiranës
Shkollës Doktorale

Në përmbushje të detyrimeve të programit të Doktoratës në Shkencat
Ekonomike, me profil Menaxhim, për marrjen e gradës shkencore “Doktor”

Udhëheqës shkencor: Prof. Asoc. Dr. Arlinda Ymeraj

Numri i fjalëve: 53 500

Tiranë, Tetor 2016

DEKLARATA E AUTORËSISË

Me anë të kësaj deklarate, unë Eduina Guga, deklaroj se ky studim është rezultat i punës sime origjinale. Asnjë pjesë e këtij punimi nuk është marrë nga studime të tjera pa qenë e cituar sipas standardeve të pranuara. Po ashtu, vërtetoj se ky punim apo pjesë të tij nuk janë botuar apo publikuar më parë në. Gjithashtu e bëj të qartë se, në bazë të njohurive të mia, punimi im i diplomës nuk cenon të drejtat e asnjë autorit, në asnjë rast. Në rast të kundërt, pranoj përgjegjësitë e mia të cilat do të më ngarkohen nga cilido komision apo organ që eventualisht do të shqyrtojë ndonjë rast ankese apo mosmarrëveshjeje lidhur me përmbajtjen e punimit.

DEDIKIMI

Ja dedikoj këtë studim djalit tim, Suljonit.

Çdo faqe e këtij studimi është kohë e shpenzuar pa të.

FALENDERIME

Shpreh mirënjohjen për udhëheqësen time, Prof. Asoc. Dr. Arlindja Ymeraj, për mbështetjen e vazhdueshme që më ka dhënë për të realizuar këtë kërkim shkencor, për besimin që ka treguar dhe për ndihmën dhe sugjerimet e pakursyera.

Falenderoj kolegët dhe miqtë e mi të cilët më kanë ndihmuar me njohuritë, diskutimet, dhe kontributin e tyre të çmuar dhe të përhershëm në realizimin e këtij studim shkencor.

Falenderoj prindërit e mi, që më kanë mbështetur dhe më kanë dhënë kurajo në çdo hap të jetës sime, jo vetëm akademike. I jam mirënjohëse për çdo sakrificë që kanë bërë për rritjen, edukimin dhe arsimimin tim.

Falenderoj bashkëshortin tim për mbështetjen, mirëkuptimin, dhe durimin e treguar për kohën që kam kaluar larg detyrimeve familjare, në përpjekje të kryerjes së këtij studimi.

Pa ndihmën dhe mbështetjen tuaj nuk do ta kisha realizuar dot këtë studim.

TABELA E PËRMBAJTJES

KAPITULLI I:HYRJE.....	10
1.1 Vështrim i përgjithshëm mbi motivimin.....	11
1.2 Rëndësia e studimit.....	13
1.3 Parashtrimi i Problemit.....	13
1.4 Qëllimi i Studimit.....	15
1.5 Pyetja kërkimore:.....	15
1.6 Objektivat e Studimit.....	15
1.7 Hipotezat e Studimit:.....	16
1.8 Supozimet.....	18
1.9 Kufizimet e studimit.....	18
1.10 Përkufizimet dhe konceptet kryesore.....	19
KAPITULLI II: KONCEPTI I MOTIVIMIT NË TRAJTIMIN HISTORIK DHE BASHKËKOHOR	24
2.1 Hyrje	24
2.2 Llojet e motivimit:	24
2.3 Teoritë e Nevojave.....	25
2.4 Hierarkia e nevojave të Maslow.....	26
2.5 Teoria ERG- C. Alderfer:.....	31
2.6 Teoria e nevojës e McClelland.....	33
2.7 Rishikim i Teorive të Nevojave	36
2.8 Teoria e Barazisë- Adams.....	37
2.9 Teoria e modelit të dizenjimit të punës- Herzberg.....	41
2.10 Hackman dhe Oldham- Modeli i karakteristikave të punës.....	44
2.10.1 Teoria e pritjes së Vroom.....	46
2.10.2 Teoria e vendosjes së synimeve	50
2.11 Përmbledhje	52
KAPITULLI III: ANGAZHIMI I PUNONJËSVE.....	53
3.1 Koncepti teorik i Angazhimit të punonjësve	53
3.2 Kuptimi i Angazhimit	57

3.3 Kultura Organizative dhe Angazhimi	61
3.4 Komunikimi në organizatë dhe angazhimi	63
3.5 Përkufizime të Angazhimit të Punonjësve	65
3.6 Angazhimi i Punonjësve dhe koncepte të tjera menaxheriale	67
3.7 Parakushtet dhe Efektet e Angazhimit të Punonjësve.....	76
3.8 Angazhimi i Punonjësve dhe performanca në nivel njësie biznesi	82
KAPITULLI IV : METODOLOGJIA	85
4.1 Zgjedhja e subjektit	85
4.2 Konceptimi fillestar	87
4.3 Natyra e studimit	88
4.4 Mbledhja e të dhënave	90
4.5 Hartimi i Pyetësorit	91
4.6 Popullata dhe kampionimi	92
4.7 Konceptimi i Analizës Empirike.....	95
4.8 Ndërtimi i Modelit të Regresionit Logjistik.....	97
4.9 Testimi i hipotezave me modelet e regresionit logjistik.	99
4.10 Kufizimet e të dhënave	102
KAPITULLI V: GJETJET EMPIRIKE	103
5.1 Të dhënat Bio dhe Demo-grafike.....	105
5.2 Motivimi i brendshëm.....	108
5.3 Motivimi i Jashtëm	113
5.4 Angazhimi i Punonjësve	119
KAPITULLI VI : REZULTATET E REGRESIONIT LOGJISTIK	121
6.1 Përpunimi i të dhënave cilësore nëpërmjet regresionit logjistik	121
6.2 Testimi i hipotezave me modelet e regresionit logjistik.	122
6.3 Kufizimet e të dhënave	125
6.4 Analiza e matricës korrelative.....	126
6.5 Korrelacionet e komponentëve të variablilit të varur.....	150
6.6 Analiza analitike e regresioneve logjistike	151
6.7 Analiza e ndikimit individual të faktorëve parashikues.....	164

6.8 Studimi i Multikolinearitetit në ekuacionin (1) të regresionit logjistik.	166
6.9 Lidhja e angazhimit të punonjësve me motivimin e jashtëm.....	167
6.10 Analiza e ndikimit individual të faktorëve parashikues.....	176
KAPITULLI VII: KONKLUSIONE DHE REKOMANDIME.....	189
7.1 Përmbledhje e rezultateve të studimit	189
7.2 Konkluzione dhe Rekomandime	195
BIBLIOGRAFIA	Error! Bookmark not defined.
ANEKSE	205

LISTA E ILUSTRIMEVE

Ilustrimi 1: Perspektiva bazë e Motivimit.....	26
Ilustrimi 2: Hierarkia e Nevojave të Malsoë.....	27
Ilustrimi 3: Teoria ERG-Alderfer	32
Ilustrimi 4: Teoria e Barazisë- Adams	40
Ilustrimi 5: Teoria e modelit të dizenjimit të punës- Hertzberg.....	42
Ilustrimi 6: Modeli i karakteristikave të punës	46
Ilustrimi 7: Përmbledhja e teorive të përmbajtjes	52
Ilustrimi 8: Konceptimi teorik i studimit	96
Ilustrimi 9: Plani empirik i studimit.....	97
Ilustrimi 10: Puna Interesante	109
Ilustrimi 11: Vlerësimi në Punë	111
Ilustrimi 12: Kënaqësia në punë	112
Ilustrimi 13: Stresi në punë	113

Ilustrimi 14: Siguria në punë.....	115
Ilustrimi 15: Niveli i pagës.....	116
Ilustrimi 16: Rritja në detyrë.....	117
Ilustrimi 17: Vlerësimi në punë	118
Ilustrimi 18: Angazhimi i punonjësve.....	120
Ilustrimi 19: Diagrama korrelative e përgjithshme	196
Ilustrimi 20: Korrelacionet e variablit të varur	199

LISTA E TABELAVE

<i>Tabela 1: Si të kënaqim nevojat e punonjësve</i>	<i>29</i>
<i>Tabela 2: Krahësimi i teorive të nevojave</i>	<i>36</i>
<i>Tabela 3: Përkufizime mbi angazhimin</i>	<i>60</i>
<i>Tabela 4: Ndërmarrje aktive sipas numrit të punonjësve</i>	<i>94</i>
<i>Tabela 5: Variablat e varur dhe te pavarur.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabela 6: Alokimi i variablave në pyetësor</i>	<i>104</i>
<i>Tabela 7: Të dhënat bio dhe demo-grafike</i>	<i>106</i>
<i>Tabela 8: Llojet e lidhjeve korrelative.....</i>	<i>124</i>
<i>Tabela 9: Lidhjet korrelative midis variablave</i>	<i>149</i>
<i>Tabela 10: Korrelacionet.....</i>	<i>151</i>
<i>Tabela 11: Tabela e Klasifikimit.....</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Tabela 12: Përmbledhja e modelit.....</i>	<i>154</i>
<i>Tabela 13: Variablat e përfshira në ekuacion</i>	<i>155</i>

<i>Tabela 14: Tabela e klasifikimit</i>	<i>156</i>
<i>Tabela 15: Përmbledhja e modelit.....</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Tabela 16: Variablat e perfshire ne ekuacion.</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Tabela 17: Tabela e Klasifikimit.....</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Tabela 18: Përmbledhëse e parametrave statistikor të H01.....</i>	<i>161</i>
<i>Tabela 19: Tabela Përmbledhëse</i>	<i>162</i>
<i>Tabela 20: Omnibus Tests of Model Coefficients</i>	<i>163</i>
<i>Tabela 21: Shpërndarja e x^2.....</i>	<i>163</i>
<i>Tabela 22: variablat në ekuacion</i>	<i>165</i>
<i>Tabela 23: Analiza e Multikolinearitetit.....</i>	<i>166</i>
<i>Tabela 24: Variablat në ekuacion.....</i>	<i>170</i>
<i>Tabela 25: Përmbledhëse e parametrave statistikor të H0.....</i>	<i>173</i>
<i>Tabela 26: Variablat ne ekuacion step 3</i>	<i>177</i>
<i>Tabela 27: Omnibus tests per modelin e Koeficienteve</i>	<i>183</i>
<i>Tabela 28- Ndërmarrje aktive sipas numrit të punonjësve</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>

LISTA E SHKURTIMEVE

SME- Small and Medium Enterprises (ndërmarrje të vogla dhe të mesme)

NVM- Ndërmarrje të vogla dhe të mesme

ABSTRAKTI

Zhvillimi i angazhimit të punonjësve dhe kënaqësisë së tyre në punë është një rezultat i dëshirueshëm në ç' do organizatë, duke qënë se nga njëra anë sjellin reduktimin e qarkullimit të punonjësve, dhe nga ana tjetër sjellin klientë besnik dhe rrjedhimisht, sukses të organizatës. Ky studim ka si synim kryesor të evidentojë faktorët kryesorë që ndikojnë mbi nivelin e angazhimit të punonjësve, pasi gjerësisht kohët e fundit janë studiuar faktorët që ndikojnë mbi motivimin, duke e konsideruar angazhimin si një term ekuivalent të termit motivim. Studimi paraqet një hulumtim dhe analizë regressive mbi nivelin e angazhimit të punonjësve në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme që ndodhen në rajonin e Gjirokastrës. Për të realizuar me sukses këtë studim, u përdorën të dhëna nga burime parësore dhe dytësore. Të dhënat parësore u gjeneruan nga një pyetësor i shpërndarë kryesisht në mënyrë elektronike. Pyetësori është i vetë-administrueshëm, dhe është hartuar në mënyrë të tillë që t'i japë vlera numerike secilit prej variablave të studimit, të pavarur dhe të varur. Të dhënat e gjeneruara nga ky pyetësor u përpunuan më tej nëpërmjet metodës së regresionit logjistik, me qëllim që të përcaktohej shkalla e ndikimit të secilit prej variablave të pavarur mbi variablin e varur. Rezultatet e studimit sugjerojnë se ndër faktorët e brendshëm të motivimit të punonjësve, në lidhje me angazhimin do të dominonin për nga rëndësia niveli i vlerësimit në punë dhe niveli i kënaqësisë në punë. Ndërsa ndër faktorët e jashtëm të motivimit, ai që ndikon më shumë mbi nivelin e angazhimit është niveli i sigurisës perceptuar të punonjësve mbi vendin e punës, i cili do të pasohej nga niveli i pagës. Rezultatet e studimit tregojnë se “vlerësimi në punë” luan një rol të rëndësishëm në angazhimin e punonjësve, veçanërisht për punonjësit e SME-ve në Gjirokastrë. Gjatë intervistave personale u vu re se punonjësit e shprehën fort rëndësinë e vlerësimit nga ana e menaxherit, jo vetëm në lidhje me punën por edhe në lidhje me jetën e tyre familjare dhe personale. Në fund të studimit jepen disa rekomandime të gjeneruara nga rezultatet e studimit, si edhe disa sugjerime për studime të mëtejshme në këtë fushë.

KAPITULLI I:HYRJE

1.1 Vështrim i përgjithshëm mbi motivimin

Marrëdhënia ndërmjet shpërblimeve dhe motivimit është një ndër debatet më të forta në lidhje me kërkimin organizacional. Kjo komplikohet edhe nga fakti se nuk ka një përkufizim universalisht të pranuar të motivimit, ndërsa praktikat e shpërblimit variojnë dhe janë komplekse.

Menaxhimi i burimeve njerëzore luan një rol jetik në suksesin apo dështimin e planifikimit strategjik të organizatës. Çështja e burimeve njerëzore ka qënë në diskutim prej kohësh, ku shumë janë shkruar dhe shumë janë lënë për eksplorim të mëtejshëm. Burimet njerëzore aktuale dhe të ardhëshme të çdo organizate janë konsiderata të rëndësishme si në hartimin por edhe në ekzekutimin e planit strategjik të biznesit (Huselid, 1995)

Pse i kërkohet një punonjësi të punojë shumë? Pse organizatat duan që punonjësit të punojnë për një qëllim të përbashkët? Përgjigjia e këtyre pyetjeve gjendet tek motivimi. Është forca e motivimit që i mundëson punonjësve të punojnë shumë, t'i kushtojnë më tepër kohë, dhe është po e njëjta forcë që i inkurajon organizatat të angazhojnë punonjësit e tyre në punë për të arritur një qëllim të përbashkët të punonjësve dhe organizatës.

Filozofët Grekë u fokusuan në konceptin e hedonizmit, duke deklaruar që individët bëjnë përpjekje për të rritur kënaqësinë dhe për të shmangur dhimbjet (Latham, 2004).

Shkencëtarët kanë punuar shumë për të paraqitur teori të ndryshme të motivimit dhe ata arritën të gjeneronin disa nga teoritë bazë në vitet 1960 dhe 1970 dhe më tej (Latham, 2004) Gjithësesi shumë studiues e konsiderojnë motivimin një proces shumë kompleks, sepse kalon kufijtë e shumë disiplinave duke përfshirë ekonominë, psikologjinë, zhvillimin organizacional, menaxhimin e burimeve njerëzore dhe sociologjinë (Seldon & Brewer,

2000: 532). Përtej këtij kompleksiteti dhe progresit të ulët koncepti i motivimit ka aplikime të shumta teorike dhe praktike.

Organizatat po formulojnë një kombinim të strategjive afatshkurtra dhe afatgjata për motivimin e suksesshëm të punonjësve. Disa lloje shpërblimesh janë vendosur për të përmirësuar përpjekjet dhe angazhimin e punonjësve dhe si rrjedhim për të rritur produktivitetin e organizatës. Sipas Macey dhe Schneider (2008: 3-4) duhet të zhvillohen strategji afatshkurtra dhe afatgjata në mënyrë që të lehtësohet angazhimi i punonjësve në vendin e punës . Angazhimi i punonjësve lidhet me nivelet e larta të fitimeve të kompanisë, të ardhurat dhe rritja (Xanthopoulou, 2009) Bazuar në pyetësin e Credit Union Checking Survey të vitit 2013, organizatat raportojnë se fitimet e rritura tregojnë nivele të larta të motivimit të punonjësve të përkushtuar dhe të angazhuar krahasuar me organizatat që tregojnë rënie të fitimeve.

Angazhimi i punonjësve është një koncept që shfaqet në biznes, menaxhim, psikologjinë industriale dhe organizacionale, dhe në fushën e zhvillimit të burimeve njerëzore (Wollard, 2010) (Smith, pp. 1-11) Mcbain, 2006: 21). Kahn (1990) përdor termin angazhim i punonjësve si presencë psikologjike e punonjësit kur është duke kryer detyrën në organizatë.

Kahn e konsideron prezencën psikologjike nga aspekti fizik, njohës dhe emocional. Sipas Kahn (1990 :693) këto tre aspekte aktivizohen spontanisht për të gjeneruar një gjendje angazhimi. Provat empirike nga puna e May, Gilson dhe Harter (2004 :11) gjithashtu e mbështesin këtë konceptualizim. Studiuesit kanë filluar të investigojnë domosdoshmërinë e angazhimit të punonjësve. Rritja e fakteve si në nivelin teorik ashtu edhe në atë praktik

sugjeron që angazhimi i punonjësve mund të bëjë ndryshim të rëndësishëm në performancën e individëve, grupeve, dhe organizatave (Mcbain, 2006 : 21)

Për temën e motivimit dhe angazhimit të punonjësve është shkruar dhe diskutuar shumë si një çështje individuale, por shumë pak studime kanë bërë lidhjen ndërmjet motivimit dhe angazhimit të punonjësve.

Ky studimi kërkon të sjellë në vëmendje të studjuesve si edhe menaxherëve të bizneseve lidhjen që ekziston ndërmjet faktorëve që ndikojnë mbi nivelin e motivimit të punonjësve dhe faktorëve që ndikojnë mbi nivelin e angazhimit të punonjësve.

1.2 Rëndësia e studimit

Ky studim përmban kontribut si teorik por edhe praktik. Ashtu siç e kam përmendur edhe më sipër, në lidhje me temën e angazhimit të punonjësve ka pamjaftueshmëri të studimeve empirike dhe akademike. Ky studim do të pasurojë literaturën ekzistuese meqënëse do të prekë një fushë gjerësisht të injoruar që është lidhja ndërmjet motivimit dhe angazhimit të punonjësve. Sektori i SME-ve do të na ofrojë informacione të dobishme në lidhje me motivimin dhe angazhimin, dhe kjo gjë do të ndikojë në formulimin e politikave të përshtatshme. Ashtu si organizatat, edhe punonjësit mund ti përdorin këto gjetje për rezultate më të mira.

1.3 Parashtrimi i Problemit

Ky studim ka në fokus matjet e nivelit të angazhimit të punonjësve në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në rajonin e Gjirokastrës. Suksesi ose dështimi i çdo organizate varet kryesisht nga lloji i burimeve njerëzore që organizata ka (Mabonga: 2000) si edhe nga vëmëndja që organizata i kushton zhvillimit të burimeve njerëzore. . Burimet njerëzore i

kthejnë të gjitha burimet e tjera në produkte të dukshme. Kjo duhet mbajtur në konsideratë, dhe punonjësve ju duhet kushtuar shumë vëmendje në mënyrë që të sigurohet efektivitet dhe efience optimale në vendin e punës. Në vitet e fundit ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në Gjirokastrë kanë vuajtur nga shumë probleme të menaxhimit të punonjësve. Disa ndër gabimet kryesore që bëhen më shpesh nga ana e menaxherëve dhe drejtuesve të ketyrë ndërmarrjeve (Tannenbaum, 1973) janë:

Nuk ofrojnë vlerësim: Kur punonjësve nuk ju ofrohet vlerësimi për punën e tyre atyre ju hiqet mundësia për të përmirësuar rezultatet. Për të shmangur këtë gabim duhet të ofrohet mundësia e diskutimit të rezultateve si edhe vlerësimi në mënyrë të rregullt dhe efektive.

Nuk gjejnë kohë për stafin: Kur je në pozicionin e menaxherit ose liderit ndodh zakonisht të mbetesh në punët e menaxhimit dhe nuk gjen kohën për të qënë i pranishëm për anëtarët e tjerë të stafit. Në qoftë se menaxheri nuk është i pranishëm kur ju duhet punonjësve ata nuk do të dinë çfarë të bëjnë në një situatë të caktuar dhe nuk do të kenë udhëheqjen dhe mbështetjen e nevojshme për të arritur objektivat e tyre.

Qëndrimi shumë miqësor: Menaxheri është i lumtur kur ndihet miqësor dhe i afërueshëm me anëtarët e tjerë të ekipit, dhe punonjësit janë të lumtur të punojnë për një menaxher që ju qëndron afër. Gjithsesi ndonjëherë duhen marrë vendime të vështira me anëtarët e ekipit, dhe disa prej tyre mund të përfitojnë nga marrëdhënia në qoftëse menaxheri është shumë miqësor.

Mospërcaktim i qartë i detyrave: Kur punonjësit nuk i kanë të qarta detyrat e tyre ata e kanë të vështirë ti kryejnë ato. Nuk mund të jenë produktiv kur nuk e kanë idenë se për çfarë po punojnë dhe cilat janë detyrat e tyre, etj.

1.4 Qëllimi i Studimit

Ky studim synon të investigojë lidhjen ndërmjet motivimit (të brendshëm dhe të jashtëm) dhe angazhimit të punonjësve. Ky studim do të synojë të evidentojë në qofte se ka lidhje positive, negative, neutrale ose asnjë lidhje ndërmjet motivimit të brendshëm dhe angazhimit të punonjësve dhe motivimit të jashtëm dhe angazhimit të punonjësve. Për më tepër, ky studim gjithashtu do të masë dhe vlerësojë ndikimin e motivimit të brendshëm dhe të jashtëm mbi angazhimin e punonjësve.

1.5 Pyetja kërkimore:

Ky studim udhëhiqet nga ideja për të hulumtuar se deri në ç'masë motivimi në punë (i brendshëm dhe i jashtëm) lidhet me angazhimin e punonjësve.

Kjo pyetje konsideron njësoj si motivimin e brendshëm ashtu edhe atë të jashtëm. Në këtë studim do të konsiderohen faktorët e brendshëm të motivimit si puna interesante, vlerësimi për vendin e punës, stresi, dhe faktorët e jashtëm të motivimit si siguria në punë, promovimi, rritja në detyrë, mundësia për karrierë, pagat dhe vlerësimi nga të tjerët. Në këtë studim do të analizohet lidhja ndërmjet faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm me angazhimin e punonjësve. Të dhënat do të mblidhen nga mostra e zgjedhur e të punësuarve në SME-të në Gjirokastrë.

1.6 Objektivat e Studimit

Mjedisi i sotëm i biznesit po përballë me ndryshime të shpeshta. Reformat ekonomike dhe rritja e konkurrencës globale i detyrojnë organizatat të kërkojnë për alternativa më të mira për rritjen dhe suksesin e organizatës. Format tradicionale të konkurrencës si kosto e prodhimit, teknologjia, trajtimi dhe shpërndarja e produkteve mund të kopjohen lehtësisht.

Megjithatë këto forma të konkurrencës mund ti sigurojnë organizatës që të jetë një lojtar i mirë, por nuk mjafton që të jetë lojtar fitues

Fituesit e kushteve të reja të ekonomisë janë ato organizata që kanë aftësi të tilla si shkathhtësia, fleksibiliteti dhe inovacioni. Në këto kushte, punonjësit që janë të angazhuar, punojnë me pasion dhe janë të përfshirë në punën e tyre do të ishin çelsi kryesor i suksesit.

Në këtë studim synohet të bëhet një hulumtim dhe investigim i efekteve dhe impaktit të faktorëve të motivimit, të përcatuar paraprakisht nga teoria, në parashikimin e nivelit të angazhimit për të punësuarit në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme.

Për të siguruar rritjen dhe përfitueshmërinë, këto ndërmarrje duhet të përqëndrohen në angazhimin e punonjësve, si avantazhi kryesor konkurues.

Objektivat e këtij studimi janë:

Të masë nivelin e angazhimit të punonjësve në NVM-të në rajonin e Gjirokastrës.

Të identifikojë dhe të masë rolin e nxitësve të brendshëm (faktorëve të brendshëm të motivimit) mbi nivelin e angazhimit

Të identifikojë dhe të masë rolin e nxitësve të jashtëm (faktorëve të jashtëm të motivimit) mbi nivelin e angazhimit.

Të identifikoj faktorët kryesor që përcaktojnë nivelin e angazhimit të punonjësve,

1.7 Hipotezat e Studimit:

Hipoteza është një shpjegim i propozuar për një fenomen. Në mënyrë që hipoteza të quhet hipotezë shkencore, kërkohet që metodat shkencore të mundësojnë testimin e saj. Shkencëtarët përgjithësisht e bazojnë hipotezën shkencore në observimet e mëparshme të cilat nuk mund të shpjegohen plotësisht nga teoritë ekzistuese shkencore. Një hipotezë në

studim është një hipotezë e pranuar provizorisht, por që propozohet të bëhen kërkime të mëtejshme (Hilborn & Mangel, 1979).

Ka dy raste të vërtetimit të hipotezave:

Kur egziston një hipotezë null (H_0), sipas së cilës asnjë variabël parashikues nuk ndikon tek variabli i varur, dhe për testimin e kësaj hipoteze nqs është e vërtetë duhet që të gjithë koeficientët e ekuacionit të regresionit logjistik të jenë të barabartë me zero, $\beta_i = 0$, në rast të kundërt kjo hipotezë refuzohet ose hidhet poshtë, dhe

Kur egziston një hipotezë jo-null (H_1), sipas së cilës variablat parashikues ndikojnë tek variabli i varur dhe për testimin e saj duhet që të paktën një prej koeficientëve të ekuacionit të regresit të jetë i ndryshëm nga zero, pra $\exists \beta_i \neq 0$ atëherë themi se hipoteza që ne duam të verifikojmë, qëndron ose e thënë ndryshe, pranohet.

Hipotezat kanë për qëllim t'i japin përgjigje pyetjes kryesore kërkimore . Pyetja kërkimore e këtij studimi është: Deri në ç'masë motivimi në punë lidhet me angazhimin e punonjësve? Hipotezat e ngritura për t'i dhënë përgjigje kësaj pyetje janë:

H01: Nuk ka lidhje statistikisht të rëndësishme ndërmjet motivimit të brendshëm dhe angazhimit të punonjësve

HA1: Ka një lidhje statistikisht të rëndësishme ndërmjet motivimit të brendshëm dhe angazhimit të punonjësve

H02: Nuk ka lidhje statistikisht të rëndësishme ndërmjet motivimit të jashtëm dhe angazhimit të punonjësve

HA2 :Ka një lidhje statistikisht të rëndësishme ndërmjet motivimit të jashtëm dhe angazhimit të punonjësve

Parimisht, me lidhje statistikisht të rëndësishme do të kuptojmë një rezultat që nuk i atribuohet rastësisë (Jeff Sauro, 2014) . Teknikisht ($p < .05$), nënkupton që në qoftë se Hipoteza Nul është e vërtetë (pra lidhja nuk vërtetohet), ka një probabilitet të ulët që rezultati të jetë aq i lartë ose më i lartë. Për më tepër relacionet regressive ekonometrike dhe kuptimi i lidhjeve statistikisht të rëndësishme trajtohen në kapitullin e metodologjisë.

1.8 Supozimet

Supozimet e këtij studimi janë:

Pjesëmarrësit në këtë kërkim do të tregohen të sinqertë në përgjigjet e tyre.

Pjesëmarrësit do të japin përgjigjen e tyre më të mirë.

Pjesëmarrësit nuk do t'i përgjigjen pyetjes në qoftë se i duket e paqartë.

Nga pyetësi do të sigurohet informacion i mjaftueshëm për të bërë vlerësimin dhe analizën.

Rezultatet e studimit do të mund të përgjithësohen për të gjitha bizneset e vogla që operojnë në rajonin e Gjirokastrës

1.9 Kufizimet e studimit

Meqënëse ky studim po zhvillohet në një ndër vendet në zhvillim, rezultatet e këtij studimi nuk mund të përgjithësohen për vendet e tjera të zhvilluara.

Së dyti, cilësia dhe thellësia e përshkrimeve cilësore për shpërblimet nuk ishte aq e mirë sa shpresohet, dhe si rrjedhim nuk ishte e mundur që të merrej informacion periodik në lidhje me natyrën e këtyre shpërblimeve të përditshme.

Së treti, meqënëse të gjitha përgjigjet e pyetësorit ishin të vetë-administruara dhe të vetë-raportuara, ekziston rreziku i “common method bias”¹(Podsakoff, MacKenzie, Lee&Podsakoff, 2003). U ndërmorrën masa për të reduktuar këtë risk duke siguruar anonimin e përgjigjeve (për të reduktuar shmangien për pëlqyeshmërinë shoqërore), duke përshkallëzuar renditjen e shkallëve sa më shumë që ishte e mundur (për të reduktuar ndikimin impulsiv të ditëve të fundit), dhe duke pilotuar pyetësorin për t’u siguruar që ishte i kuptueshëm.

Për shkak të numrit të madh të kompanive që operojnë në treg, ishte e pamundur që në këtë kërkim të mbulohej c’do industri.

Nga të dhënat e mbledhura, është e vështirë të bëhet një përgjithësim për të gjitha industritë dhe vendndodhjet.

Kërkimit i mungon një krahasim i bërë ndërmjet një biznesi që aplikon teoritë e motivimit në mënyrë të suksesshme, dhe një biznesi tjetër që i përdor në mënyrë më pak të suksesshme ose nuk i përdor fare.

1.10 Përkufizimet dhe konceptet kryesore.

Motivimi

Motivet tona (nga latinishtja: movere-të lëvizësh) (Manxhari, 2010) janë përcaktuesit kryesorë të sjelljes sonë. Motivimi është një term që përdoret për një tërësi elementësh të tillë si dëshirat, nevojat, shtytjet, kërkesat etj.

¹ Në shkencat e aplikuara, *common method bias* është varianca e shtuar që i atribuohet metodës së matjes më shumë se sa konstruktit të matësve të përdorur.

*Motivimi ka të bëjë me mënyrën se si shtytjet, aspiratat, nxitjet dhe nevojat e qënieve njerëzore drejtojnë, kontrollojnë, apo shpjegojnë sjelljen njerëzore*²(Llaci, 2008). Një manaxher thuhet se i motivon vartësit e tij atëherë kur ai kryen ato gjëra që beson se do të kënaqin nevojat, dëshirat dhe kërkesat e tyre, dhe i nxit ata që të veprojnë në një mënyrë të dëshirueshme prej tij.

Nga ana psikologjike nënkupton një stimul të brendshëm apo të jashtëm drejt veprimit, forcat apo faktorët përgjegjës për një sjellje të caktuar, pra i referohet drejtimit, intesitetit dhe këmbnguljes në një sjellje të caktuar (Geen,1995).

Motivimi , në kontekstin e të punësuarve në një organizatë, është gadishmëria për të ushtruar nivele të larta përpjekjesh drejt synimeve të organizatës, e kushtëzuar nga mundësia që këto përpjekje të kënaqin disa nevoja personale.

Gjithësecili ka një nocion të ndryshëm për motivimin. Është një ndër ato termat si liria, që ka aq shumë kuptime sa ka njerëz në botë që e përdorin.

Motivimi, në sensin e vet më të gjerë mund të përkufizohet si forcat që veprojnë mbi ose brenda një personi për të nxitur një sjellje të caktuar. Është ajo që të bën të vazhdosësh. Në kontekstin e këtij studimi është ajo që potencialisht të bën ta duash punën tënde.

Shkencëtarët e manaxhimit, teoricienët dhe psikologët e ndryshëm, në përpjekjet e tyre për të shpjeguar motivimin e njerëzve kanë nxjerrë një sërë teorish, por asnjëra prej tyre nuk është universale për arsye se natyra njerëzore është shumë e komplikuar. Megjithatë, ç’do-njëra hedh dritë mbi aspekte të caktuara të motivimit të qënieve njerëzore.

Para se të rishikojmë teoritë e ndryshme është e rëndësishme të përmendim dhe të definojmë konceptet kryesore. Së pari, nuk ka një teori universalisht të pranuar për

² Llaci, Shyqyri: “menaxhimi”, Tiranë 2008, shtypur nga shtypshkronja “albPAPER”

motivimin (Pinder, 1998). Së dyti, teoritë e motivimit të punonjësve mund të gjenden të aplikuara në disa disiplina të ndryshme duke përfshirë : psikologjinë sociale, sjelljen organizacionale, teoritë e menaxhimit, sociologjinë, psikologjinë klinike dhe ekonominë (Kanfer, Chen & Pritchard, 2008; Miner, 2005).

Për këtë arsye ka shumë përkufizime të motivimit në literaturën manaxheriale dhe psikologjike. Për shembull motivimi në punë mund të shihet si “një process psikologjik që influencon mënyrën si përpjekjet personale dhe burimet ju alokohen veprimeve që kanë të bëjnë me vendin e punës” (Kanfer et al., 2008, f5), “një sjellje që është ndën kontroll qëndror ose vullnetar” (Lawler, 1973, f 2-3), ose si “faktori që i jep energji veprimit, që drejton veprimin, dhe përcakton deri në cilën masë veprimi është ndën kontroll vullnetar” (Vroom & Deci, 1992, f 9). Ky shembull përkufizimesh e bën të qartë që nuk ka asnjë marrëveshje as nëqoftëse motivimi është një process apo një rezultat në sjellje. Në këtë kuptim është e arsyeshme të sugjerohet se procesi i motivimit (si përkufizimet e Kanfer dhe Vroom & Deci), dhe rezultati motivim (sic e përshkruan Lawler) janë koncepte të ndryshme. Koncepti i motivimit përshkruan se si individët ndërveprojnë me stimujt e brendshëm dhe të jashtëm, duke rezultuar në sjellje të qëllimshme. Rezultatet e motivimit janë rezultatet e dukshme (si përpjekjet, performance, produktiviteti) që shoqërohen me sjellje dhe rezultate psikologjike të tjera (eksperienca emocionale, kënaqësia, performance etj).

Duke studiuar një rishikim të përkufizimeve të ndryshme studiuesi ka adoptuar përkufizimin e mëposhtëm të motivimit në punë:

Motivimi është gadishmëria për të ushtruar nivele të larta përpjekjesh drejt synimeve të organizatës, e kushtëzuar nga mundësia që këto përpjekje të kënaqin disa nevoja personale.

Shpërblimet

Në anën tjetër të marrëdhënieve shpërblim-motivim është natyra e shpërblimeve, vecanërisht e shpërblimeve të vendit të punës. Në kuptimin e gjerë, shpërblimet mund të përkufizohen si “forma të jashtme të rforcimit” si paratë, cmimet e fituara, aktivitete të dëshirueshme, lavdërimi ose njohja” (Byron &Khazanchi, 2012, f810). Si të tilla, shpërblimet mund të jenë të prekshme, shpërblime monetare, por mund të jenë gjithashtu edhe informale, shpërblime psikologjike (De Gieter et al., 2006). Shpërblimet kanë gjithashtu karakteristika të brendshme të tilla si magnitudo e shpërblimit, nga kush administrohet etj, (Greenberg, 1987).

Ky kompleksitet është vecanërisht i rëndësishëm për studimin e marrëdhënieve shpërblime-motivim, sepse janë bërë gjetje kontradiktore në lidhje me motivimin dhe shpërblimet, dhe kjo, pjesërisht sepse studimet empirike nuk janë gjithnjë të qarta për natyrën e shpërblimeve që do të studiojnë.

Ishte Menaxhimi Shkencor që solli një vëmendje të madhe mbi skemat e shpërblimit që duhet të adaptojë një organizim biznesi me qëllim që të rritet motivimi i punonjësve. Me publikimin e veprës së tij “Parimet e menaxhimit shkencor” në vitin 1911, Frederic Taylor i shikonte zgjidhjet e problemeve të organizatës vetëm nga pikëpamja shkencore, duke u përpjekur të zbatonte parimet e shkencave ekzakte për një funksionim më të mirë të organizatës. Por, është e pamundur që vetëm duke u bazuar në këtë lloj llogjike t’i kërkojë punonjësit që të punoj sa më shumë gjatë 24 orëve të një dite vetëm pse ai do të marri më shumë. Pra, punonjësi nuk do të motivohet vetëm pse ai do të marri më shumë, por do të kërkojë edhe një pjesë të kohës së ditës që ta ketë pushim. Për këto arsye studimi i skemës

së lidhjes motivim – shpërblim është shumë kompleks dhe rezultatet shpesh janë kontradiktore.

Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme.

Përkufizimi i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme ndryshon sipas vendeve të ndryshme. Në Bashkimin Europian quhen biznese të vogla dhe të mesme ato biznese që kanë një shifër afarizmi më pak se 50 milion euro dhe jo më shumë se 250 të punësuar. Ndërsa në Republikën e Shqipërisë është bërë një klasifikimi i bizneseve në mikrondërmarrje, ndërmarrje të vogla dhe të mesme bazuar sipas një përcaktimi ligjor më specifik.

Pra, sipas Ligjit Nr. 8957, datë 17.10.2002 “Për Ndërmarrjet e Vogla dhe të Mesme”, i ndryshuar, jepet përkufizimi se çfarë quhet *mikrondërmarrje*, *ndërmarrje e vogël* dhe *ndërmarrje e mesme*. Quhen mikrondërmarrje ato ndërmarrje, të cilat punësojnë deri në 9 punonjës dhe xhiroja ekonomike vjetore e tyre nuk e kalon shumën 10 milionë lekë. Ndërmarrje të Vogla quhen ato ndërmarrje të cilat punësojnë nga 10 deri në 49 punonjës dhe kanë një shifër afarizmi ose bilanc total vjetor më pak se 50 milion lekë. Ndërmarrje të Mesme quhen ato ndërmarrje të cilat punësojnë nga 50 deri në 249 punonjës, kanë një shifër afarizmi ose bilanc total vjetor deri në 250 milion lekë.

Pra SME-të ndahen në :

- (1) Mikrondërmarrje
- (2) Ndërmarrje të Vogla
- (3) Ndërmarrje të Mesme

KAPITULLI II: KONCEPTI I MOTIVIMIT NË TRAJTIMIN HISTORIK DHE BASHKËKOHOR

2.1 Hyrje

Motivimi është esencial për çdo aspekt të jetës. Natyra ka një motivim të brendshëm, bën atë çfarë bën brenda dhe jashtë vetes, pa bërë reflektime të mëtejshme. Ndryshe ndodh me aktivitetin njerëzor. Janë të paktë njerëzit në planetin tonë që nuk do të pyesin veten ose të reflektojnë mbi motivimin e tyre për disa detyra të përditshme, dhe përsëri, kjo është një fushë kaq e pazhvilluar nga kërkimet e sotshme. Janë disa teori, por nga diversiteti i tyre ne mund të vërejmë paaftësinë e tyre për të kapur kompleksitetin e motivimit njerëzor në një mënyrë të thjeshtë dhe natyrale .

Ndoshta sepse fjala ‘motivim’ përdoret shpesh në kontekstin e punës. Aktiviteti është në natyrën e njeriut, ndërsa puna jo domosdoshmërisht. Ne shkojmë në punë me vullnet të lirë, por kjo edhe se nuk ka shumë zgjidhje të tjera. Nëqoftëse nuk punon, nuk paguhesh! Prej këtij buron motivimi njerëzor.

2.2 Llojet e motivimit:

Pozitiv / Negativ

Forcat motivuese mund të jenë pozitive, si një forcë shtytëse për arritjen e qëllimeve të caktuara. Ato mund të jenë gjithashtu negative në rastet kur e nxisin dikë të largohet nga situatat e padëshiruara.

Ju mund të jeni pozitivisht të motivuar për të shkuar në punë sepse juve ju pëlqejnë kolegët tuaj dhe disa pjesë të punës, dhe negativisht të motivuar sepse keni fatura për të paguar (të largoheni nga vafëria).

I Brendshëm / i Jashtëm

Motivimi i brendshëm quhet ndryshe shtytje. Është një gjëndje e brendshme që e detyron dikë të veprojë drejt arritjes së një qëllimi të caktuar. Motivimi i jashtëm quhet ndryshe tërheqje. Një qëllim i jashtëm influencon sjelljen e dikujt drejt vetë qëllimit. Sjellja e njeriut është një përzierje komplekse e shtytjeve të brendshme dhe tërheqjeve të jashtme.

Mund të jeni të motivuar nga brenda për të shkuar në punë sepse në këtë mënyrë ndiheni të dobishëm dhe kreativ, por mund të jeni të motivuar për të shkuar në punë sepse do të duhet të përballoni jetesën.

Bazik / i Mësuar.

Motivimi bazohet mbi motivet. Motivet kategorizohen shpesh në motive bazike dhe motive të mësuara. Motivet bazike ose primare janë të pamësuar dhe të përbashkëta si për kafshët edhe për njerëzit. Këtu futen motive të tilla si uria, etja, shmangia e dhimbjeve, frika etj. Motivet e mësuara përfshijnë arritjet, fuqinë, njohjen dhe vlerësimin, dashurinë etj. Njerëzit shkojnë në punë për të marrë ushqim dhe për të shmangur përjashtimin nga shoqëria, dhe gjithashtu për të arritur dicka nga vetja.

2.3 Teoritë e Nevojave

Teoritë e nevojave vërtiten rreth plotësimit të një gjendjeje të brendshme, që i bëjnë disa rezultate të duken atraktive. Këto teori përbëjnë themelet bazike të teorive të motivimit dhe janë më të drejtpërdrejtat. Teoritë e motivimit janë grupuar në dy grype të mëdha: (1) teori të përmbajtjes dhe (2) teori të proceseve.

Teoritë e përmbajtjes synojnë të shpjegojnë ato gjëra specifike që motivojnë njerëzit në punë. Ky grup teorish përpiqet të identifikojë ato faktorë të brendshëm që e gjallërojnë, orientojnë, mbajnë dhe ndalojnë sjelljen e individit (Manxhari, 2013)

Ndërsa teoritë e proceseve përpiqen të identifikojnë ato faktorët që janë jashtë kontrollit të individit dhe që ndikojnë në sjelljet që do të shfaqë ai. Pra sipas këtij grup teorish janë faktorë të jashtëm që bëjnë të mundur që individit të vihet në veprim ose jo, të shfaqë një sjellje të dëshirueshme ose jo.

- Grupi i teorive të përmbajtjes.

Objekti i këtyre teorive është identifikimi i nevojave të njerëzve, i shkallës së rëndësisë dhe i mënyrës së veprimit të tyre, me qëllim që t'i kënaqin ato.

Në një nivel bazik mund të argumentojmë se është e dukshme që njerëzit shkojnë në punë dhe kryejnë veprime të ndryshme për të siguruar ato gjëra që ju duhen dhe për të shmangur ato që nuk i duhen.

Perspektiva bazë e motivimit është si më poshtë:

Ilustrimi 1: Perspektiva bazë e Motivimit



2.4 Hierarkia e nevojave të Maslow

Sipas kësaj teorie presupozohet se njerëzit kanë një sërë nevojash të cilat mund të klasifikohen në pesë grupe të veçanta dhe të renditura në mënyrë hierarkike. Pesë nivelet e nevojave sipas Maslow janë:

Nevojat fiziologjike: nevojat bazë jetike (uji, ushqimi, ngrohja, strehimi etj)

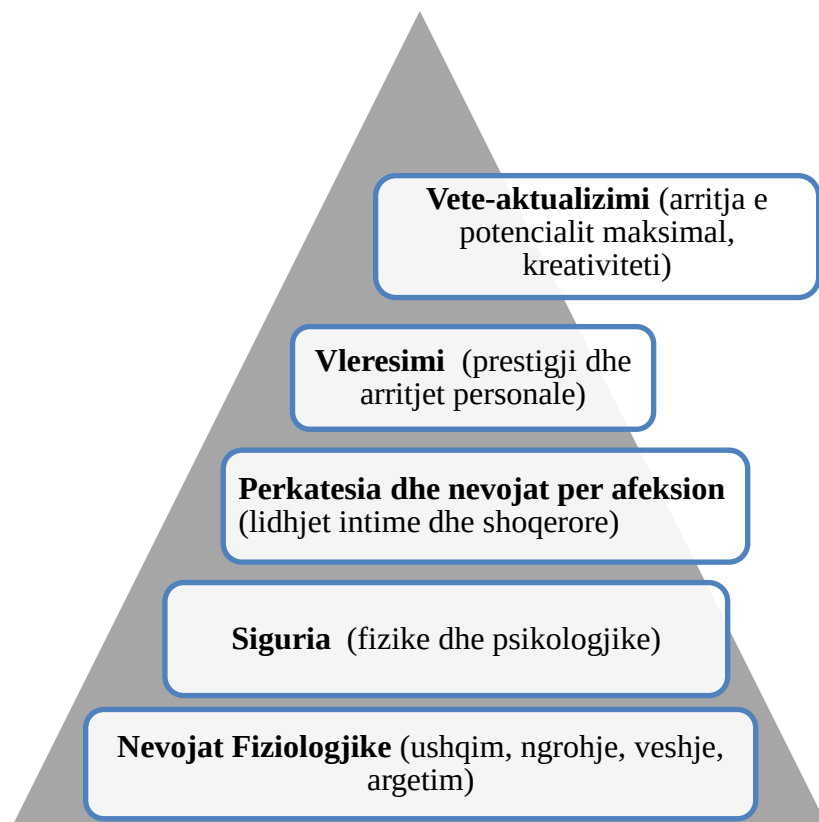
Nevojat e sigurisë: nevoja për siguri fizike dhe emocionale (siguri nga rreziqet fizike, frika e humbjes së punës, strehës, etj)

Nevojat shoqërore: nevojat sociale të tilla si: nevoja për dashuri, për të qënë pjestar i një grupi shoqëror etj.

Nevojat e vlerësimit: nevoja për të qënë i respektuar dhe i vlerësuar (pushteti, prestigji, statusi dhe vlerësimi).

Nevojat e vetaktualizimit: nevoja për zhvillimin dhe zgjerimin e aftësive të individit, arritja e maksimumit të potencialit të tij

Ilustrimi 2: Hierarkia e Nevojave të Malsow:



Teoria e Maslow ka në themel dy principe kryesore:

Kënaqja e nevojave bëhet sipas një rradhe hierarkike, pasi plotësohen nevojat e nivelit më të ulët shfaqen nevojat e një nivelit të dytë, e kështu me rradhë deri në nevojat e vetaktualizimit.

Vetëm nevojat e pakënaqura mund të influencojnë mbi sjelljen e individit, një nevojë e plotësuar nuk është më motivuese.

Aplikimi mbi vendin e Punës

Hierarkia e nevojave të Maslow, e aplikuar në vendin e punës nënkupton që së pari, menaxherët kanë përgjegjësinë për tu siguruar që nevojat bazike të të punësuarve (fiziologjike dhe për siguri) janë të plotësuara. Në terma të tjerë kjo do të thotë një mjedis i sigurt dhe paga të përshtatshme.

Së dyti, implikon krijimin e një klime të përshtatshme në të cilën punonjësit mund të zhvillojnë potencialin e tyre të plotë. Në rast të kundërt do të rritej zhgënjimi i punonjësve dhe mund të rezultojë në performancë të dobët, kënaqësi më të ulët në punë, dhe distancim nga qëllimet e organizatës.

Së treti, menaxherët duhet të kuptojnë se nga cila grup nevojash udhëhiqen punonjësit në vendin e punës, sepse në varësi të përpjekjes për të plotësuar këtë grup nevojash punonjësi do të motivohet dhe do të japi përpjekjet maksimale në punë. Nqs punonjësi në organizatë udhëhiqet nga nevoja për siguri, do të ishte e gabuar nga ana e menaxherit nqs do ta poziciononte këtë punonjës në pozicion drejtues në organizatë. Sepse ky punonjës nuk do të përpiqet të marri përgjegjësi të mëdha në punë, të egzekutoj punë fleksibël në një mjedis të pasigurtë dhe nuk mund të marri vendime në një ambient jo shumë të qartë. Si rrjedhim, organizata do të zhgënjehej nga puna e punonjësit dhe gjithashtu punonjësit do t'i ulej besimi në vetvete, pra do të ketë një nivel të ulët vetë-vlerësimi.

Tabela 1: Si të kënaqim nevojat e punonjësve

Nevojat	Shembujt
Fiziologjike	Kafene Makineri shitëse Pije të tjera
Siguria	Ekonomike Pagat Benefite dytësore Benefite Mjekësore Psikologjike Përshkrim i qartë i detyrave Shmangie e ndryshimeve të papritura Zgjidhje e problemeve të punonjësve Fizike Kushte të mira Ngrohje dhe ventilim Periudha pushimi
Përkatësia	Inkurajimi i ndërveprimit shoqëror Puna në grup Pjesmarrje në vendimarrje Lavdërim për përpjekjet
Vetë-Vlerësimi	Dizenjimi i detyrave sfiduese Lavdërim dhe shpërblime Delegim i përgjegjësisë Trajnimi Inkurajimi i pjesmarrjes
Vetë-Aktualizimi	Trajnimi Krijimi i sfidave Inkurajimi i kreativitetit

Disa nga mënyrat e përmendura më sipër për të kënaqur punonjësit janë të thjeshta dhe pa kosto, ndërsa të tjerat të vështira dhe të kushtueshme. Gjithashtu nevojat e punonjësve variojnë.

Me gjithë kontributin e padiskutueshëm që solli kjo teori, duhet theksuar fakti se rezultatet e kësaj teorie nuk duhen pranuar si të tilla në të gjitha rastet e studimit. Për dy arsye kryesore:

(1) Maslow e zhvilloi këtë teori duke marrë në studim punonjës të organizatave amerikane. Por renditja e nevojave të bëra nga këta punonjës është krejt e ndryshme nga

renditja e nevojave që mund të bëjnë punonjës të vendeve të ndryshëm. Sepse, kultura të ndryshme kanë ndikime të ndryshme në përcaktimin se çfarë është e rëndësishme për një individ për tu plotësuar më me prioritet se nevojat e tjera. Psh në kulturat nordike në vend të parë renditen nevojat sociale dhe pastaj zënë vend nevojat për vlerësim apo vet-aktualizim, ndërsa në kulturën japoneze siguria në punë dhe sigurimi i përjetshëm janë motivues më të fuqishëm se sa vetë-aktualizimi. Në Shqipëri nuk mund të themi se tek punonjësit shqiptar predominon si nevojë e nivelit të lartë nevoja për vetë-aktualizim.

(2) Kushtet ekonomike kur u krye studimi nga Maslow janë shumë të ndryshme me kushtet e sotme ekonomike. Si rrjedhim, rezultatet e nxjerra në atë kohë nuk mund të përgjithësohen me rezultatet që dalin në këto kushte të zhvillimit të të bërit biznes të organizatave të sotme. Në periudhën që u krye ky studim vendet perëndimore të zhvilluara ishin mjaft rezultative dhe produktive në plotësimin e nevojave të nivelit të ulët me ndihmën e pagave dhe shpërblimeve. Por sot, në këto vende të zhvilluara instrumente të tilla e luajnë shumë pak rolin e tyre si motivues të fuqishëm, pasi punonjësit e këtyre vendeve udhëhiqen nga nevojat e nivelit të lartë motivues.

(3) Ndërsa në Shqipëri, roli i këtyre instrumentave motivues është shumë i fuqishëm për faktin se nevojat fiziologjike dhe ato të sigurisë akoma nuk e kanë arritur nivelin e ngopjes. Në këtë përfundim u arrit edhe nga autorët Guga & Koçiu³ (2014)

³ E. Guga, L. Koçiu "Njohja dhe implementimi i teorive të motivimit në biznesin e vogël dhe të mesëm. Rast studimi: SME-të në rajonin e Gjirokastrës", Proceedings of 2nd Annual International Scientific Conference "Global Change Economic and Legal Impact", Tirane, Prill 2014, p189-195.

2.5 Teoria ERG- C. Alderfer:

Teoria ERG e Clayton P. Alderfer nga viti 1969 i përmbledh pesë nevojat humane të Maslow në tre kategori: Ekzistencë, Lidhje, Rritje. Kjo teori u zhvillua duke mbajur parasysh faktin se teoria e Hierarkisë së Nevojave të Maslow nuk u mbështet gjerësisht nga pikëpamja e rezultateve empirike, dhe gjithashtu edhe mënyra e funksionimit të plotësimit të nevojave nga poshtë – lartë nuk ishte shumë bindëse. Si rrjedhim, kjo teori u përpoq që të shpjegonte se si individ i grupon nevojat e veta dhe se si këto nevoja shërbejnë si forcë motivuese për atë.

Nevojat e ekzistencës: përfshihen nevojat fiziologjike si ushqimi, ngrohja, strehimi, siguria. Në qoftë se do të bëjmë një paralelizëm me teorinë e Hierarkisë së Nevojave të Maslow, mund të thuhet se nevojat për ekzistencë përfshijnë grupin e nevojave fiziologjike dhe ato të sigurisë.

Nevojat e lidhjes me të tjerët: bëjnë pjesë nevojat për lidhje ndërpersonale dhe shoqërore. Njeriu si qenie humane ka nevojë të krijojë marrdhënie shoqërore dhe të jetë i pranuar në shoqëri. Duke e krahasuar me teorinë e Hierarkisë së Nevojave të Maslow, ky grup nevojash përputhet me nivelin e tretë sipas teorisë së Maslow.

Nevojat e rritjes: nevoja për zhvillim personal dhe për të ushtruar një impakt pozitiv mbi mjedisin. Ky grup nevojash përmbledh nevojat për vlerësim dhe vet-aktualizim të teorisë së Maslow.

Teoria ERG presupozon që nëse një individ pengohet në arritjen kënaqjes së një nevoje, atëherë ai mund ti kthehet plotësimit më të mirë të një nevoje të një niveli më të ulët, që është më konkrete dhe që ka mundësi që ta kënaqë maksimalisht atë dhe njëkohësisht do të shërbejë si një forcë motivuese për këtë punonjës.

Edhe pse prioriteti i këtyre nevojave është i ndryshëm nga personi në person, Alderfer i prioritetizon në terma të konkretitetit. Nevojat për ekzistencë janë më konkrete, dhe më të lehtë për t'u verifikuar. Nevojat për lidhje janë më pak konkrete se sa nevojat e ekzistencës, dhe varen nga lidhjet ndërmjet dy ose më shumë personave. Së fundi, nevojat e rritjes janë ato që janë më pak konkrete në kuptimin që objektivat specifike varen nga individualiteti i secilit person.

Ilustrimi 3: Teoria ERG-Alderfer

Ekzistence	Lidhje	Rritje
• Siguria • Nevojat fiziologjike	• Vleresim i jashtëm (shoqëror) • Nevoja Sociale	• Vete-aktualizim • Vleresim i Brendshëm (personal)

Mesazhi që kjo teori u jep menaxherëve është që njerëzit, për t'u motivuar siç duhet kërkojnë shumë gjëra, pasi njëkohësisht ata mund të orientohen nga plotësimi i më shumë se një nevojë të kategorive të ndryshme.

Ndryshimet nga Teoria e Maslow

Teoria ERG ndryshon nga ajo e Maslow në tre drejtime:

- 1) Një nevojë e një niveli të ulët nuk duhet domosdoshmërisht të jetë e plotësuar për të vazhduar me nevojat e tjera. (psh., një individ mund të kënaqet një nevojë të caktuar, pavarësisht në qoftë se janë plotësuar apo jo nevojat e mëparshme.
- 2) Në qoftë se një nevojë relativisht më e rëndësishme nuk është plotësuar, dëshira për të plotësuar një nevojë të një niveli më të ulët do të rritet akoma më shumë.
- 3) Teoria ERG ka një lloj hierarkie bazuar në konkretitetin e nevojave të kërkuara, por gjithashtu lejon që renditja e nevojave të ndryshojë për njerëz të ndryshëm

Aplikimi mbi vendin e punës

Në nivelin e vendit të punës, modeli i Alderfer implikon që manaxherët duhet t'i njohin nevojat multi-stimuluese të punonjësve. Fokusimi në vetëm një nevojë në një kohë nuk do t'i motivojë punonjësit. Parimi i regresionit nga zhgënjimi ka impakt mbi motivimin në vendin e punës.

Në qoftë se punonjësve nuk ju ofrohen oportunitete për rritje, ata mund të regresojnë në nevojat për lidhje dhe të socializohen më shumë me kolegët. Në qoftë se këto shenja kuptohen herët mund të ndërmerren hapa për të kënaqur nevojat e zhgënjyera deri sa punonjësi të jetë në gjendje të kërkojë përsëri rritje.

2.6 Teoria e nevojës e McClelland

Në librin e tij të shkruar në 1961 “The achieving society”, David McClelland u përqëndrua më shumë në teorinë e tij të nevojave të kërkuara. Ai propozoi idenë që nevojat e një individi kërkojnë në bazë të kohës dhe marrin formë nga eksperiencat e jetës së tij. Motivimi dhe efektiviteti i një personi në një punë të caktuar influencohen nga këto tre nevoja:

Nevoja për arritje

Nevoja për të ecur përpara, për të arritur marrëdhënie dhe vendosur standarte apo për të arritur suksese. Ka një nevojë të madhe për të marrë feedback rreth arritjeve dhe progresit, dhe nevojë për një ndienjë realizimi

Njerëzit me nevoja të larta për arritje synojnë të shkëlqejnë dhe si rrjedhim shmangin si situatat me shumë risk dhe ato me shumë pak risk. Ata shmangin situatat pa risk sepse suksesi arrihet shumë lehtë dhe për ta nuk është arritje. Projektet me risk të lartë kërkesit e

arritjeve i shohin më tepër si çështje shansi dhe fati më tepër se sa si rezultat i përpjekjeve të tij. Individët e tillë kërkojnë punë që ka nivel risku të moderuar, idealisht 50%. Ata preferojnë të punojnë ose vetëm ose më kërkues të tjerë të arritjeve.

Nevoja për pushtet

Nevoja për ti bërë të tjerët të sillen në një mënyrë që ata nuk do të kishin mundur të silleshin ndryshe. Ky transmision prodhon një nevojë për të qënë influencues dhe për të bërë impakt. Gjithashtu kanë nevoja të larta për të rritur statusin personal dhe prestigjin. Nevoja e individit për pushtet mund të jetë një ndër këto dy lloje: Personale dhe institucionale. Ata që kanë nevojë për pushtet personal duan të drejtojnë të tjerët, dhe kjo dëshirë përgjithësisht perceptohet si e padëshirueshme. Personat që kanë nevojë për pushtet institucional (pushtet social) duan të organizojnë përpjekjet e të tjerëve për të qënë më afër objektivave të organizatës. Manaxherët me nevoja të larta për pushtet institucional synojnë të jenë më efektiv se ata me nevoja të larta për pushtet personal.

Nevoja për bashkim

Dëshira për kontakte miqësore dhe ndërveprime me të tjerët. Ata kanë nevojë për marrëdhënie harmonike me njerëzit e tjerë dhe kanë nevojë të ndihen të pranuar nga të tjerët. Kjo shtysë prodhon motivimin dhe nevojën për të qënë i pëlqyer dhe popullor. Këta individë janë lojtarë skuadre. Njerëzit me nevoja të tilla tentojnë të përshtaten me normat e grupit të punës. Ata preferojnë punë që ju siguron marrëdhënie personale të rëndësishme. Ata performojnë më mirë në shërbimin ndaj klientit dhe situatat e ndërveprimit.

Aplikimi në vendin e punës.

Nevojat e McClellad duket se i përshtaten niveleve të ndryshme të punonjësve dhe manaxherëve, dhe miksi i nevojave motivuese karakterizon stilin dhe sjelljen e një punonjësi ose manaxheri.

Njerëz me nevoja të ndryshme motivohen në mënyra të ndryshme.

Nevoja të larta për arritje: Kërkuesëve të arritjeve duhet t’ju jepen projekte sfiduese por me qëllime të arritshme. Tek këta njerëz ekziston fuqishëm nevoja për të marrë feedback në lidhje me mënyrën e realizimit të punëve nga ana e tyre . Atyre duhet t’ju sigurohet feedback i vazhdueshëm. Për këta persona feedback-u më i mirë janë pagat dhe skemat e shpërblimit, ku nëpërmjet tyre ata do të kuptojnë në qoftë se kanë realizuar në mënyrë të suksesshme detyrat apo jo. Paratë në vetvete nuk janë një motivues i fortë, por janë një mjet i mirë për feedback. Të tillë punonjës janë të suksesshëm kur punojnë në mënyrë individuale të pavarur dhe jo me të tjerët ose në grup. Kjo, për arsye se tek këta person egziston fuqishëm ndjenja e të bërit suksesshëm e një pune me qëllim që të gjitha meritat t’i marrin vetë këta individë dhe mos t’i ndajnë me të tjerët.

Nevoja të larta për përkatësi: Punonjësit me nevoja të larta për përkatësi performojnë mirë në një mjedis bashkëpunues. Këta punonjës e kanë të vështirë për të qënë menaxherë të suksesshëm, sepse puna e tyre nuk orientohet drejt plotësimit të objektivave të organizatës, por ato orientohen drejt krijimit të marrdhënieve shumë të mira me punonjësit e tjerë dhe marrjen e vendimeve jo efikase nga frika se mos krijohet klimë armiqësore midis tyre dhe punonjësve. Prandaj, organizata duhet të krijojë një mjedis shoqërorë, të ngrohtë dhe bashkëveprues për këta punonjës me qëllim që ata të arrijnë nivele të larta performace, por njëkohësisht edhe të plotësojnë sa më shumë grupin e nevoja për marrdhënie shoqërore.

Nevoja të larta për pushtet: Menaxhimi duhet t’ju ofrojë kërkuesve të pushtetit mundësinë për të menaxhuar të tjerët. Por, organizata duhet t’u krijojë klimën e duhur në mjedisin e punës personave që udhëhiqen nga nevoja për pushtet institucional dhe duhet të frenojë ose të izolojë aktivitetin e personave që udhëhiqen nga nevoja për pushtet të personalizuar. Personat që udhëhiqen nga pushteti i personalizuar janë persona që krijojnë një klimë frike rreth tyre duke përdorur pushtetin dhe autoritetin që i jepet nga organizata. Me anë të këtij pushteti ata përpiqen të ndëshkojnë ata punonjës që nuk u binden atyre. Pra bindja e punonjësit ndaj individit që ka pushtet nuk është thjesht respektimi i pushtetit që vjen nga hierarkia, por bindja për shkak të frikës se do të ndëshkohet. Këta individë me pushtet të personalizuar i shohin punonjësit e organizatës si një mjet për të realizuar qëllimet e tyre personale dhe jo si bashkëpunorë për arritjen e objektivave të organizatës. E kundërta ndodh me individët me pushtet institucional, të cilët i shohin punonjësit e organizatës si bashkëpunorë të tyre me qëllim arritjen e objektivave të organizatës paralel me arritjen e objektivave të tyre personale.

2.7 Rishikim i Teorive të Nevojave

Pavarësisht se tre teoritë fokusohen tek nevojat, ato janë qartësisht të ndryshme.

Tabela 2: Krahësimi i teorive të nevojave

Maslow	Alderfer	McClelland
Vetë-aktualizim	Rritje	Arritje
Vlerësim		
Nevoja sociale	Lidhje shoqërore	Fuqi
Siguria	Ekzistencë	Lidhje

Nevoja Fiziologjike		Shoqërore
---------------------	--	-----------

2.8 Teoria e Barazisë- Adams

Teoria e barazisë tregon pse paga dhe kushtet e punës vetëm nuk përcaktojnë motivimin. Gjithashtu shpjegon pse promovimi i një individi ose rritja e pagës mund të ketë efekt demotivues tek të tjerët. Kur njerëzit ndihen të trajtuar në mënyrë të ndershme ata janë më të motivuar, ndërsa kur trajtohen në mënyrë të pabarabartë ata shumë shpejt mund të ndihen të zhgënjyer dhe të pamotivuar.

Punonjësit synojnë të ruajnë barazinë ndërmjet inputeve që ata sjellin në punë dhe rezultateve që marrin nga puna, bazuar në perceptimin për inputet dhe outputet e të tjerëve. Ata kanë nevojë të ndihen të trajtuar në mënyrë të ndershme për të ruajtur ndershmërinë në marrëdhënie me punonjësit e tjerë dhe organizatën.

Pra, punonjësit ashtu siç ata vlerësojnë marrëdhëniet ekonomike dhe tregtare, po kështu ata vlerësojnë edhe marrëdhëniet shoqërore brenda mjedisit të punës. Kjo do të thotë se ata e shikojnë marrëdhënien shoqërore brenda organizatës si një marrëdhënie shkëmbimi në të cilin individi jep nga vetja e tij, të cilat mund të quhen **inpute** dhe pret të marrë rezultate ose përfitime të caktuara, të cilat mund të quhen **outpute**.

Inputet.

Ky term përcakton sasinë dhe cilësinë e kontributit të punonjësit në vendin e tij të punës. Tipikisht inputet përfshijnë kohën, përpjekjet, besnikërinë, punën e rëndë, përkushtimin, aftësinë, përshtatshmërinë, fleksibilitetin, tolerancën, entuziazmin, sakrificën personale, besimin tek superiorët, mbështetje nga bashkëpunëtorët dhe kolegët, zgjuarsia...etj

Rezultatet

Rezultatet mund të jenë të prekshme dhe të paprekshme. Rezultatet më të zakonshme janë: siguria e punës, vlerësimi, paga, benefitet e punonjësve, shpenzimet, njohja, reputacioni, përgjegjësia, ndienja e arritjeve, lavdërimet dhe stimulimet...etj.

Paga përgjithësisht është shqetësimi kryesor dhe rrjedhimisht shkak i barazisë ose pabarazisë. Në çdo pozicion, një punonjës ka nevojë të ndiejë se kontributet dhe performanca e tij po shpërblehen nëpërmjet pagës.

Në qoftë se një punonjës ndihet i nën-paguar, punonjësi do të ndihet armiqësor ndaj organizatës dhe ndoshta edhe ndaj punonjësve të tjerë, dhe si pasojë ky punonjës nuk do të performojë mirë në punë.

Barazia është thjesht perceptim

Teoria e barazisë së Adams-it është një model shumë më kompleks dhe i sofistikuar se sa thjesht vlerësimi i përpjekjeve (input) dhe shpërblimeve (output). Teoria e barazisë shton një këndvështrim kritik në krahasimin me të tjerët “referent” (njerëzit që konsiderohen në situatë të ngjashme).

Por lind pyetja se si e zgjedh referentin e tij punonjësi? Përgjigja e kësaj pyetje është edhe pika e dobët e kësaj teorie. Në përgjithësi punonjësi mund të zgjedhi si referent:

- a) Vetën e vet, por në pozicion tjetër brenda organizatës dhe të përpiqet të bëjë vlerësimin e raportit të inputeve që ai do të jepte dhe outputeve që do të merrte në pozicionin e ri dhe t’i krahasonte me raportin që ai merr në pozicionin aktual.
- b) Vetja e vet, por jashtë organizatës dhe të përpiqet të bëjë vlerësimin e raportit të inputeve që ai do të jepte dhe outputeve që do të merrte në pozicionin e ri në organizatën e re dhe t’i krahasonte me raportin që ai merr në pozicionin aktual.

- c) Punonjësit brenda organizatës në të njëjtin nivel pune. Në këtë rast punonjësi zgjedh si referent punonjësit e tjerë brenda organizatës që janë në të njëjtin nivel pune si ai dhe krahason raportin e vet output/inputs me atë të punonjësve të tjerë.
- d) Punonjësit e tjerë brenda organizatës por që janë në pozicione të ndryshëm në hierarkin e organizatës dhe krahason raportin e vet output/inputs me atë të punonjësve të tjerë.
- e) Punonjësit e tjerë jashtë organizatës. Pra, punonjësi krahason raportin e vet output/inputs me atë të punonjësve jashtë organizatës.

Pra, barazia nuk varet vetëm nga norma input/output e një individi, por varet nga krahasimi i kësaj norme me normën e të punësuarve të tjerë.

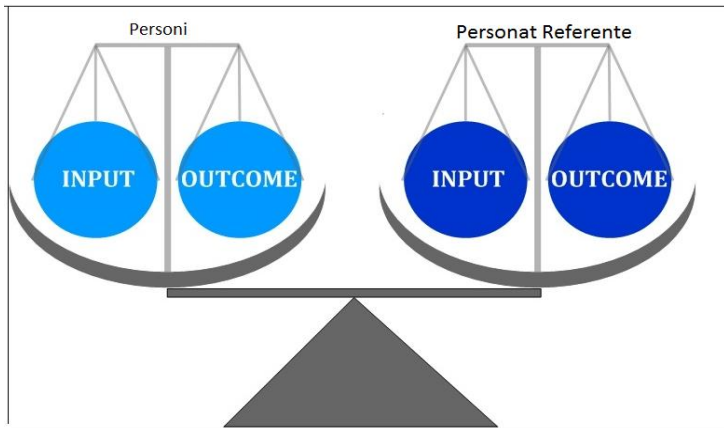
Njerëzit krijojnë një perceptim se çfarë e përbën një normë të ndershme të input-it me output-in, kur krahasojnë situatën e tyre me atë të të tjerëve.

Kur të punësuarit ndiejnë se input-et e tyre janë shpërblyer në mënyrë të drejtë nga outputet, përgjithësisht janë më të lumtur në punë dhe më të motivuar për të dhënë input, të paktën në të njëjtin nivel. Por në qoftë se ndiejnë se ata shpërblehen më pak në krahasim me referentët e tjerë atëherë ata do të ndihen të zhgënjyer dhe pamotivuar.

Përgjithësisht demotivimi është proporcional më pabarazisë e perceptuar ndaj njerëzve të tjerë, por për disa individë, indikacioni më i vogël për pabarazi negative ndërmjet situatës së tyre dhe të të tjerëve mund të shkaktojë zhgënjim shumë të madh, që rezulton në demotivim, ose akoma më keq, në armiqësi të hapur.

Disa individë reduktojnë përpjekjet dhe bëhen më të pabindur ose të vështirë, ndërsa disa të tjerë kërkojnë për më shumë shpërblime, ose kërkojnë një punë tjetër.

Ilustrimi 4: Teoria e Barazisë- Adams



Si t'i motivojmë njerëzit duke përdorur teorinë e barazisë?

Teoria e barazisë na kujton që njerëzit e shohin veten dhe kryesisht mënyrën se si trajtohen në terma të mjedisit rrethues, ekipit, sistemit etj, dhe jo në izolim. Për këtë arsye trajtimi i tyre duhet menaxhuar në mënyrë të kujdesshme.

Teoria e barazisë ka disa implikime për manaxherët e biznesit:

Njerëzit masin totalin e inputeve dhe rezultateve të tyre. Në këtë kuptim, një nënë që punon mund të pranojë kompensim më të ulët monetar në shkëmbim të orëve të punës më fleksible.

Punonjës të ndryshëm ja atribuojnë vlerat personale input-it dhe output-it. Kjo nënkupton që dy punonjës me të njëjtin kualifikim dhe eksperiencë që bëjnë të njëjtën punë për të njëjtën pagë, mund të kenë përsëri perceptime të ndryshme në lidhje me ndershmërinë e marrëdhënieve.

Punonjësit janë në gjëndje të përshtaten bazuar në fuqinë blerëse dhe kushtet e tregut lokal. Një mësues në provincë mund të pranojë një pagë më të ulët se një mësues në kryeqytet nëqoftëse kosto e jetesës së tij është më e ulët.

Perceptimi i stafit për input-et dhe output-et e veta dhe të të tjerëve mund të jetë i gabuar, dhe perceptimet duhen të menaxhohen efektivisht.

2.9 Teoria e modelit të dizenjimit të punës- Herzberg

Teoria e Herzberg është një nga teoritë më empirike dhe më imponuese të motivimit. Është e vetjma teori që ndan faktorët e demotivimit nga faktorët e motivimit. Kjo teori prezanton konceptin e aktivizimit (lëvizjes) kundrejt motivimit, dhe ka prodhuar më shumë replika (ISI,2014:f 4) se cdo lloj kërkimi tjetër në historinë e psikologjisë industriale dhe organizacionale.

Seti i parë i faktorëve buron nga natyra jonë kafshërore –“nxitja për të shmangur dhimbjet që lidhen me mjedisin, duke i shtuar të gjitha nxitjet e mësuara që bëhen të kushtëzuara nga nevojat bazë biologjike. Për shembull, uria e bën të nevojshme fitimin e parave, dhe pastaj paratë bëhen një nxitje më vete.

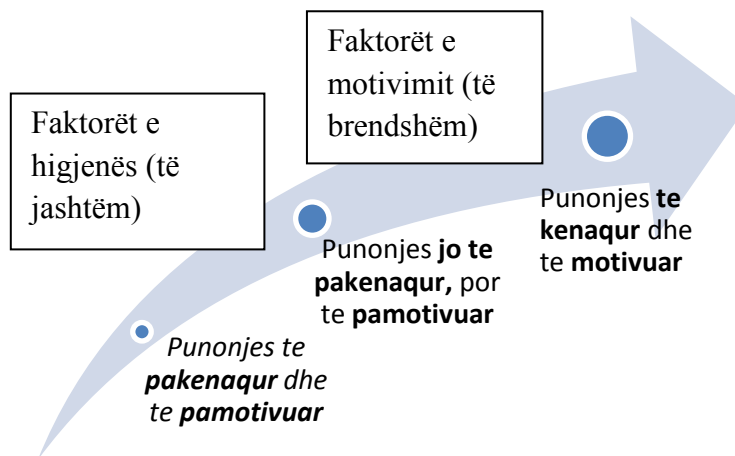
Seti tjetër i nevojave lidhet me karakteristikën unike njerëzore, aftësia për arritje, dhe më tej, përmes arritjeve, të përjetuarit e rritjes psikologjike. Faktorët motivues janë arritjet, njohja, përgjegjësia, avancimi dhe vetë puna.

Hertzberg theksoi se ekzistojnë dy grupe faktorësh, njëri prej të cilëve ndikon mbi kënaqësinë (motivuesit) dhe tjetri mbi pakënaqësinë(faktorët e higjenës) . Kjo teori pohon se faktorët e higjenës burojnë nga natyra e jashtme e punës, dhe shërbejnë për plotësimin e

nevojave të nivelit të ulët, ndërsa faktorët e motivimit burojnë nga natyra e brendshme e punës dhe kënaqin nevojat e niveleve të larta.

Hertzbergu theksoi se midis kënaqësisë dhe pakënaqësisë egziston një pikë e mesme ku nuk kemi asnjërën prej tyre. Sipas tij, për menaxherët hapi i parë është eliminimi i pakënaqësisë për të arritur në pikën e mesme, ndërsa hapi i dytë është motivimi i punonjësve duke ju ofruar punë që i krijojnë mundësinë të kënaqin nevojat e nivelit të lartë.

Ilustrimi 5: Teoria e modelit të dizenjimit të punës- Hertzberg



Me faktorët higjenike kuptojmë: politika e kompanisë dhe administrimi, mbikëqyrja, paga, kushtet e punës, marrëdhëniet ndërpersonale dhe siguria e punës. Këta faktorë higjene nuk konsiderohen si faktorë motivues. Organizata duhet t'iu kushtojë rëndësi këtyre faktorëve me qëllim që të eliminojë pakënaqësinë tek punonjësit, por nuk mund të pretendojë se automatikisht se do t'i bëjë punonjësit më të motivuar. Për të ndikuar tek niveli i motivimit të punonjësve, organizata duhet të përqëndrohet tek faktorët e kënaqësisë ose motivues.

Me faktorët motivues kuptojmë: arritja, njohja, vetë puna, përparimi, dhe përgjegjësia. Janë këta faktorë që realisht ndikojnë në nivelin e motivimit dhe organizata duhet tu kushtojë një vëmendje të madhe plotësimit të këtyre faktorëve. Nqs shikohen me kujdes do të vihet re se në faktorë motivues nuk bën pjesë paga dhe skemat e shpërblimit. Kjo ishte dhe e veçanta e kësaj teorie motivimi, pasi ajo hodhi poshtë klisen e vjetër se pagat dhe skemat e shpërblimit janë një faktorë motivues shumë i fuqishëm.

Herzberg sugjeron që për të rritur nivelin e motivimit organizata duhet ta bëjë një punë më të pasur, duhet të rriti nivelin e përgjegjësi që mund të marri përsipër punonjësi, duhet t'i sigurojë punonjësi avancim në karrierë dhe që të rritet profesionalisht. Duke vepruar në këto drejtime organizata realisht do të ndikojë në nivelin e motivimit të punonjësve.

Disa shembuj janë:

Sfidimi i punonjësit duke rritur sasinë e prodhimit të pritur.

Shtimi i një detyre të re të parëndësishme detyrave ekzistuese

Rotacioni i punonjësve që ndodhen në vendet e punës që kanë nevojë të pasurohen.

Heqja e pjesëve më të vështira të detyrave.

Megjithë kontributin e madh që ka patur kjo teori, duhet theksuar se edhe kjo teori ka patur pikëpyetjet e veta. Këto të meta të kësaj teorie në mënyrë të përmblodhur janë;

- Së pari, duhet theksuar se kjo teori u ngrit dhe u testua në bazë të përgjigjeve që kishin dhënë 200 kontabilistë dhe inxhinierë. Por, kuptohet që kjo mostër e zgjedhur nuk përfaqëson në mënyrë të plotë gjithë popullatën e punonjësve dhe gjithashtu nuk mund të pretendohet se ajo çfarë e motivon këtë forcë punonjëse, do të motivojë gjithashtu edhe punonjësit e nivelit të ulët të organizatës.

- Së dyti, autori ka abstraguar nga shumë elementë të jetës reale në një organizatë duke e thjeshtuar së tepërmi realitetin në mjedisin e punës dhe si rrjedhim duke i bërë më pak të besueshme rezultatet.
- Së treti, autori ka marrë në studim vetëm kënaqësin si variabël të varur dhe nuk ka studiuar lidhjen që ekziston midis kënaqësis dhe variablit tjetër të pavarur, produktivitetit.

Pavarësisht, pikave të dobta të saj, kjo teori u përqaftua nga shumë nivele akademike dhe gjithashtu ajo ishte një zgjatim dhe shpjegim më i detajuar i teorisë së Hierarkisë së Nevojave të Maslow. Sipas teorisë së Hertzberg faktorët e higjenës përfshinin grupin e nevojave të ulta sipas teorisë së Maslow dhe pikërisht grupin e nevojave fiziologjike, të sigurisë dhe ato shoqërore. Ndërsa faktorët motivues përfshinin grupin e niveleve të larta të nevojave si ato të vlerësimit dhe të vet-aktualizimit.

2.10 Hackman dhe Oldham- Modeli i karakteristikave të punës

Teoria e Hackham dhe Oldham bazohet në idenë se vetë qëllimi është celësi për motivimin e punonjësve. Specifikisht, një punë e mërzitshme dhe monotone e mbyt motivimin, ndërsa një punë sfiduese nxit motivimin. Varieteti, autonomia dhe autoriteti në vendimmarrje janë tre mënyra për të sfiduar punën. Parimi i vendit të punës dhe rotacioni janë dy mënyra për të shtuar varietet dhe sfida.

Sipas kësaj teorie janë pesë karakteristika kryesore të vendit të punës, të cilat e bëjnë një punë një element të fortë motivues për punonjës dhe konkretisht:

- ❖ Varieteti i aftësive – nënkupton llojshmërinë e aftësive fizike, intelektuale dhe ndërpersonale që kërkon kryerja e detyrës dhe që duhet t'i zotërojë punonjësi.

- ❖ Identiteti i detyrave – nënkupton shkallën në të cilën puna e bërë dallohet nga të tjerat, qoftë si një e tërë e kompletuar, ashtu edhe si një pjesë e veçantë e gjithë punës.
- ❖ Rëndësia e detyrave – nënkupton rëndësinë që ka puna e kryer për vetë jetën e punonjësit apo për njerëzit e tjerë.
- ❖ Autonomia – nënkupton nivelin e lirisë dhe pavarësisë që u siguron puna punonjësit gjatë orarit të punës.
- ❖ Feedback-u – nënkupton nivelin e informacioneve të drejtpërdrejta dhe të qarta që merr individi për mënyrën se si e realizon detyrën përkatëse.

Të pesë karakteristika të punës kanë impakt mbi tre gjendje kritike psikologjike (punë kuptimplotë, përgjegjësi, njohuri mbi rezultatet) që influencojnë rezultatet në punë (kënaqësinë në punë, mungesat, motivimin, etj). Pesë karakteristikat kryesore të punës mund të kombinohen për të formuar një nivel potencial motivimi (MPS-motivating potencial score), të cilat mund të përdoren si indeks për të kuptuar se sa një punë mund të ndikojë mbi sjelljen e punonjësit.

Gjendjet psikologjike:

Puna kuptimplotë: puna ka rëndësi për punonjësin, dhe nuk paraqitet thjesht si një set lëvizjesh që duhen përsëritur.

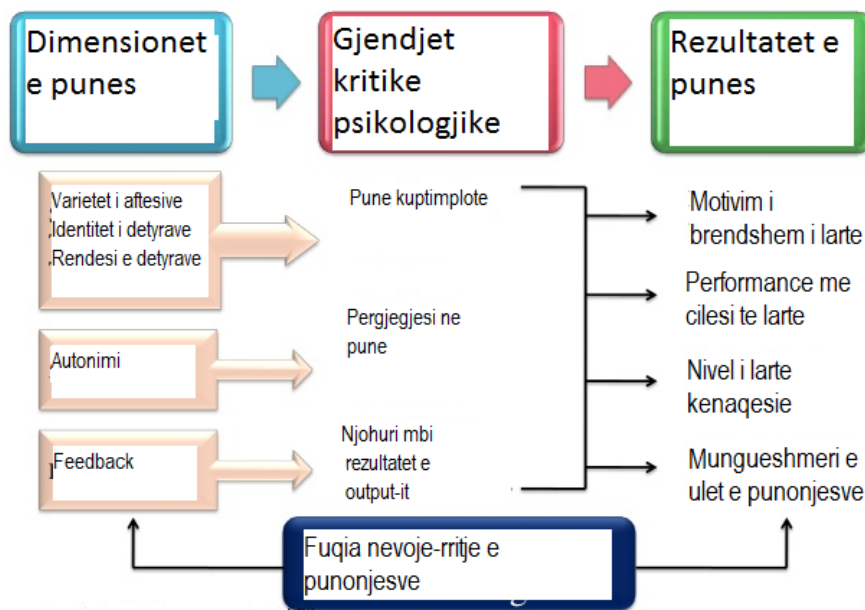
Përgjegjësia: punonjësit i është dhënë mundësia për të qënë një sukses ose një dështim në punën e tij, sepse i është dhënë liri e mjaftueshme veprimi.

Njohuri mbi rezultatet: Kjo është e rëndësishme për dy arsye, së pari për ti dhënë njohuri punonjësit në lidhje me sa i suksesshëm ka qënë në punë, duke i lejuar kështu që të mësojë

nga gabimet, dhe së dyti, për ti lidhur punonjësit emocionalish me klientët e output-it të tyre, për ti dhënë më tepër kuptim punës.

Organizata duhet të përpiqet që çdo punë brenda mjedisit të saj të siguroj në nivele të larta tre gjendjet psikologjike me qëllim që niveli i motivimit, niveli i kënaqësis dhe i realizimit të punojësve të jenë në nivele të larta. Nga ana tjetër kjo do të thotë që punonjësi do të uli nivelin e qarkullimit dhe të mungesave në punë, duke ndikuar në përmirësim të rezultateve në punë.

Ilustrimi 6: Modeli i karakteristikave të punës



2.10.1 Teoria e pritjes së Vroom

Një teori tjetër e cila jep një analizë të faktorëve të jashtëm që e motivojnë individin është edhe Teoria e Pritjes e prezantuar në vitin 1964 nga psikologu amerikan Victor Vroom.

Interpretimi që i bën kjo teori procesit të motivimit është masivisht e pranuar nga bota akademike dhe mjediset e biznesit.

Nëpërmjet kësaj teorie, V. Vroom argumentoi në mënyrë të qartë dhe racionale mënyrën se si mund të matet forca motivuese e individit. Për të arritur në këtë rezultat Vroom propozoi modelin e tij duke mbajtur parasysh disa supozime:

- Njerëzit dëshirojnë dhe kanë preferenca të ndryshme ndaj një numri të madh rezultatesh të ndryshme, të cilat janë prezente në të njëjtën kohë. Psh, unë preferoj të lexoj për motivimin se sa të merrem me zgjidhje ushtrimesh matematike.
- Njerëzit besojnë dhe presin për mundësitë apo probabilitetin që një veprim i tyre do të shkaktojë patjetër një rezultat të caktuar. Psh, në qoftë se unë lexoj për motivimin ka më shumë mundësi për tu bërë një menaxher i suksesshëm.
- Njerëzit nuk veprojnë në mënyrë të rëndomtë, por ata përpiqen të arrijnë rezultatet e dëshiruara me veprimet e tyre. Psh, unë do të lexoj për motivimin, sepse dua të bëhem menaxher i suksesshëm.

Teoria e pritjes se njerëzit veprojnë dhe shfaqin sjellje gjithmonë në mënyrë racionale, se ata zgjedhin nga një sërë alternativash, me të cilat përballen, atë që do të maksimizojë shansin për të arritur një rezultat të dëshiruar.

Vroom e quajti preferencën e një individi për një rezultat të caktuar me termin **Valencë (V)**. Sipas tij, në momentin që një individ mund të kërkojë apo të evitojë rezultate të caktuara, apo të jetë përgjegjës për këto veprime, interpretohet se valenca mund të jetë pozitive, negative ose neutrale.

Për besimet apo pritjen e individit se sjellja e tij do të shkaktojë një rezultat të caktuar, Vroom përdori termin **Probabilitet subjektiv (P)**, i cili nënkupton se individ i do ta vlerësojë këtë probabilitet në vlera nga 0 (zero) deri në 1(një).

Elementi i tretë që vlerësoi Vroom ishte **Instrumentaliteti (I)**, i cili nënkupton besimin e individit që një rezultat i caktuar në punë varet nga kryerja e detyrës në një nivel të caktuar. Kjo do të thotë, se kryerja e punës i shërben individit si një sukses për të arritur tek rezultati i dëshiruar.

Në mënyrë funksionale, Vroom llogariti vlerën e forcës së motivimit (të shprehur me **F**) me ekuacionin e mëposhtëm;

$$F = V \times P \times I$$

Sipas kësaj teorie në pjesën dërrmuese, një sjellje e veçantë mund të rezultojë në një numër rezultatesh të ndryshme. Kjo do të thotë se ekuacioni i mësipërm duhet axhustuar, sepse duhet të mbahen parasysh të gjitha këto rezultate, dhe rrjedhimisht ekuacioni merr formën më të plotë si më poshtë;

$$F = \Sigma(V \times P \times I)$$

Sipas teorisë së pritjes, forca e motivimit të një punojësi për të realizuar, pra të bëjë përpjekjet e duhura, varet në faktin se sa shumë beson ai se mund të arrijë me sukses detyrën që ndërmerr. Në qoftë se ai e arrin këtë synim, pra këtë rezultat të caktuar, a do ta shpërblejë organizata në mënyrë të përshtatshme? A do t'i kënaqë synimet e punonjësit shpërblimi i marrë? Pra, sipas kësaj teorie duhet të përmbushen disa kërkesa që niveli i motivimit tek punonjësit të jetë i lartë, si më poshtë vijnë;

- ❖ **Së pari**, cili është rezultati i perceptuar që i ofrohet punonjësit nga puna? Ky rezultat mund të jetë pozitiv si psh pagë e kënaqshme, bonuse, siguri, marrdhënie

miqësore në punë, etj. Por, gjithashtu rezultati mund të jetë edhe negativ si psh frikë, ankth, kërcënim deri në largim nga punë, ndëshkim, etj. Pra, problemi në këtë rast qëndron në mënyrën se si punonjësi i percepton këto rezultate.

- ❖ **Së dyti**, sa tërheqse i percepton punonjësi këto rezultate? A perceptohen këto rezultate si pozitive, negative apo neutrale? I gjithë ky proces ka të bëjë tërësisht me anën e brendshme të individit, nga e cila varen vlerat e tij, personaliteti dhe nevojat. Në qoftë se individ i vlerëson pozitivisht rezultatin, ai do ta preferojë që ta arrijë atë. Në qoftë se individ do ta vlerësojë negativisht një rezultat të caktuar, ai do të preferojë të mos e arrijë atë. Në rastin, kur individ është neutral për një rezultat të caktuar, ai do jetë indiferent nëse do motivohet apo jo për ta arritur atë.
- ❖ **Së treti**, çfarë sjellje duhet të shfaqë punonjësi për t'i arritur këto rezultate? Në qoftë se punonjësi nuk do të dijë se si duhet të veprojë dhe të punojë për të arritur një rezultat të caktuar, atëherë këto rezultate që do të arrijë punonjësi nuk do të kenë asnjë ndikim në performancën e atij.
- ❖ **Së katërti**, si i percepton punonjësi shanset për të bërë atë që i kërkohet të bëjë? Kjo konsiston në situatën kur punonjësi i ka vlerësuar kompetencat dhe aftësitë e veta për të ndikuar në suksesin e realizimit të një detyre të caktuar, dhe duhet ditur se çfarë mundësisë i vendos ai arritjes së suksesshme.

Në qoftëse do të bëhet një krahasim me teorinë e Maslow dhe Herzbergut, mund të thuhet se teoria e pritjes së Vroom thekson ndryshimet mes individëve në procesin e motivimit të tyre. Kjo teori thekson se punonjës të ndryshëm mund të bëjnë të njëjtën punë për arsye të ndryshme dhe se ata duan gjëra të ndryshme nga e njëjta punë. Pra, kjo teori jep një

shpjegim të arsyeshëm faktit pse e njëjta skemë shpërblimi nuk jep të njëjtin rezultat motivues tek të gjithë punonjësit, të cilët i nënshtrohen kësaj skeme.

Gjithashtu, ndryshim tjetër i kësaj teorie në krahasim me teorinë e Maslow dhe Herzbergut është theksi që i vihet argumentit se procesi i motivimit duhet konsideruar si një proces personal, unik, që në vetvete nuk lë hapësirë për të bërë përgjithësime. Ndërsa teoria e Maslow dhe ajo e Herzberg flasin për mënyra të përgjithshme të motivimit të punonjësve.

2.10.2 Teoria e vendosjes së synimeve

Kjo teori motivimi u prenzatua nga Edwin A. Locke dhe Gary P. Latham (1990)⁴. Këta autorë u munduan të shpjegonin se vendosja e synimeve është një proces bazë që qëndron në pothuaj të gjitha teoritë e motivimit, në mënyrë të drekte ose indirekte. Teoria e vendosjes së synimeve ka në thelb të saj idenë se sjellja rregullohet nga vlerat dhe synimet e individit.

Synimet tregojnë atë se çfarë do të arrijë një individ dhe tregon kështu prioritetin në përmbushjen e nevojave dhe se sa përpjekje duhet të bëjë individi për të arritur këto rezultate. Kjo teori motivimi argumenton se janë synimet specifike ato që rrisin performancën e punonjësit. Këto synime duhet të jenë të vështira dhe kur pranohen ato kontribuojnë në arritjen e niveleve të larta të performancës.

⁴ Edwin A. Locke & Gary P. Latham "A Theory of Goal Setting & Task Performance", Prentice Hall, 1990

Në gjithë këtë proces motivimi, një element mjaft i rëndësishëm është feedback-u që duhet të marri punonjësi për mënyrën se si po e kryen punën e tij, me qëllim që ai të përmirësoj dhe të intensifikojë përpjekjet e veta.

E rëndësishme për funksionimin e kësaj teorie është edhe fakti përveç vendosjes së synimeve, organizata duhet të krijojë një mjedis i cili do të ndihmojë në angazhimin e punonjësve në arritjen e këtyre synimeve.

Sipas kësaj teorie motivimi, për të rritur nivelin e angazhimit të punonjësve për të arritur synimet e vendosura, është e rëndësishme tu garantohet punonjësve një feedback i saktë mbi performancën e tyre në punë.

Organizata duhet të tregojë kujdes në dhënien e feedback-ut, sepse jo çdo lloj informacioni pranohet nga punonjësit. Punonjësit pranojnë shumë më lehtë informacionin pozitiv, atë informacion që u thotë atyre për rezultatet pozitive, ecurinë pozitive në punë. Por, ata do ta refuzojnë, nuk do ta pranojnë me lehtësi informacionin negativ në lidhje me performancën e tyre.

Kjo teori fokusohet së tepërmi tek performanca, produktiviteti, i punonjësve duke argumentuar se synime të qarta dhe të vështira, në rastin kur pranohen nga punonjësit, do të ndikojnë në një rritje të produktivitetit. Por, kjo teori nuk jep ndonjë shpjegim se si ndikojnë vendosja e synimeve të vështira në lidhje me nivelin e kënaqësisë së punonjësve, me nivelin e mungesave në punë dhe nivelin e qarkullimit të punonjësve.

2.11 Përmbledhje

Ilustrimi 7: Përmbledhja e teorive të përmbajtjes

MASLOW	ALDERFER	HERZBERG	McCLELLAND
Vete-aktializimi	Rritje	Faktoret Motivues	Nevoja per arritje
Vleresimi			
Perkatesia Sociale	Lidhje		Nevoja per pushtet
Siguria			
Nevojat Fiziologjike	Ekzistencë	Faktoret e Higjenes	Nevoja sociale

Subjekti i motivimit ka qënë i pranishëm në literature që në fillesat e shekullit të XX. Megjithëse janë zhvilluar shumë teori dhe janë kryer shumë studime, faktorët që motivojnë njerëzit në punë për të performuar më mirë mbeten ende një çështje kontraversale. Të gjitha teoritë e motivimit kanë specifikat dhe të përbashkëtat e tyre. Nga rishikimi i literaturës mund të konludojmë që disa ndër faktorët më të përmendur në teoritë e motivimit që ndikojnë mbi motivimin e punonjësve janë:

- (1) Punë interesante,
- (2) Paga të mira
- (3) Ndiesia e të qenit i mirëinformuar dhe në brendësi
- (4) Vlerësim i punës së bërë
- (5) Promocioni dhe rritja brenda organizates

- (6) Liri për të planifikuar dhe vepruar,
- (7) Siguria në punë
- (8) Komunikim i hapur
- (9) Përputhshmëri ndërmjet kërkesave të punës dhe aftësisë dhe eksperiencës
- (10) Kushte të mira pune

KAPITULLI III: ANGAZHIMI I PUNONJËSVE

3.1 Koncepti teorik i Angazhimit të punonjësve

Angazhimi i punonjësve ndaj organizatë është një koncept teorik i cili përpiqet që të shpjegojë forcën e lidhjes së punonjësit me organizatën për të qënë pjesë e saj. Angazhimi i punonjësve është një lloj qëndrimi që ka punonjësi për të ardhmen e tij, e lidhur kjo e ardhme me atë të organizatës. Pra, punonjësi e shikon veten e vet të lidhur fort me organizatën dhe nga ana tjetër organizatës i interesojnë që në mjedisin e vet të ketë punonjës me një nivel angazhimi të lartë.

Qëndrimi mund të përkufizohet si “gadishmëri e mësuar për të reaguar ndaj diçkaje, në mënyrë të favorshme ose të pafavorshme” (Manxhari, 2013). Si i tillë, angazhimi i punonjësve ndaj organizatës përfaqëson një ndienjë, e cila mund të lëvizë nga ekstremi negativ drejt ekstremit pozitiv të ndienjës. Organizata do të synojë gjithnjë që ta përforcojë ndienjën pozitive të punonjësit, duke qënë tepër e kujdesshme sepse ky lloj qëndrimi ashtu si çdo qëndrim tjetër ndryshon mjaft lehtë dhe shpejtë.

Duhet kuptuar fakti se jo të gjithë punonjësit e një organizate e kanë në nivele të larta angazhimin e tyre ndaj organizatës. Angazhimi i punonjësve është i lidhur më fort me

eksperiencën në punë të punonjësit, me elementë të veçantë të detyrës që do të kryej punonjësi dhe nga karakteristika të ndryshme personale.

Punonjësit me nivel të lartë të angazhimit tentojnë të jenë më të lidhur me organizatën, kanë dëshirë të madhe për të qënë pjesë e saj, dhe dëshirojnë të jenë pjesmarrës në vendimmarrje. Gjithashtu, ata e pranojnë më shpejt dhe me më pak rezistencë kulturën e organizatës dhe ndryshimin e saj kur është e nevojshme, si dhe përmbushin me entuziazëm të lartë synimet dhe objektivat e organizatës.

Organizata duhet të synojë që të përmirësoj sa më shumë të jetë e mundur nivelin e angazhimit të punonjësve, dhe këtë ajo mund ta realizojë në disa mënyra;

- E para, organizata duhet të synojë të pasurojë punën. Kjo nënkupton që organizata duhet t'u krijojë mundësi punonjësve që të kontrollojnë punën që ata kryejnë nëpërmjet një procesi feedback-u mjaft efikas, si dhe të vlerësohen për arritjet e tyre.
- E dyta, në procesin e rekrutimit dhe seleksionimit të punonjësve të rinj, organizata duhet të përzgjedhi ata punonjës, vlerat e të cilëve harmonizohen dhe përputhen mjaft mirë me ato të organizatës.
- E treta, organizata duhet të përpiqet që interesat e saj të harmonizohen dhe të përputhen me ato të punonjësve.

Studimi i angazhimit të punonjësve është në fokus të interesit në rritje, ndërkohë që është zgjeruar kërkimi në fenomenet organizacionale. Themelimi i një fuqie punëtore të angazhuar është tani një prioritet i lartë për shumë organizata, si në sektorin publik ashtu edhe në atë privat. Shumë punonjës ndiejnë se punonjësit e angazhuar performojnë më mirë se të tjerët duke treguar nivele të larta interesi për punën e tyre dhe duke qënë të

përgatitur për të “kaluar kufijtë” për organizatën e tyre. Disa studime sugjerojnë që punonjësit e shohin organizatën e tyre si më kuptimplotë dhe përbushëse. Duke qënë se ka nivele të larta shpërblimi për nivele të larta angazhimi, si për punëdhënësit edhe për punëmarrësit, nuk është për t’u habitur që sot organizatat po interesohen për rritjen e niveleve të angazhimit tek punonjësit e tyre. Deri tani janë bërë shumë pak kërkime sistematike për dimensionet, faktorët nxitës dhe rezultatet e angazhimit në organizatë. Megjithatë janë hartuar dhe plotësuar disa pyetësore me shumë shkallë që kanë tentuar të masin nivelin e angazhimit në kontekstin ndërkombëtar, dhe këta pyetësorë përbëjnë një instrument të mirë në matjen e përgjithshme të angazhimit, ndër kombe dhe klima industrie të ndryshme. Për shembull, International Survey Research (ISR) shpërndau një pyetësor për shumë industri njëkohësisht, dhe në vendë të ndryshme (ISR 2004). Ata dolën në konkluzionin që angazhimi varion ndër shtetet e studiuara, ku në vendet në zhvillim si Brazili kishte pikët më të larta të angazhimit se sa në shumë vende të tjera të zhvilluara, si Franca. Pyetësorët e Gallup sugjerojnë se nivelet e angazhimit janë të ulëta në Angli dhe në mjedisin ndërkombëtar (The Gallup Organization 2004). Pyetësi i vitit 2004 tregoi se vetëm 12% e fuqisë punëtore në Tailandë është e angazhuar. Shumë studime të kohëve të fundit janë fokusuar kryesisht në Mbretërinë e Bashkuar. Truss et al (2006) shpërndau një pyetësor për jetën punëtore në Angli, ku angazhimi ishte një pikë kyçe e pyetësit. Duke marrë në pyetje punonjës nga të gjitha industritë, ata konkluduan se vetëm 35% e fuqisë punëtore ndihet e angazhuar. Këto studime sugjerojnë se edhe në Angli ka ende shumë punë për të rritur nivelin e angazhimit, si në sektorin privat ashtu edhe në atë publik.

Për të kuptuar se si duhet menaxhuar angazhimi në organizata, është thembësore që fillimisht të shohim se si operohet në nivel individi dhe në nivel grupi. Disa komentues në literaturën akademike e kanë përkufizuar angazhimin me koncepte të shumëpërdorura psikologjike. Për shembull, angazhimi është lidhur me nocione të tilla si “rrjedha” ku punonjësi “zhytet” tërësisht në një aktivitet (Csikszentmihalyi, 1990).

Gjithashtu është diskutuar edhe në lidhje me perceptimin e “domethënies” dhe nxitësit emocional, “pasionit” drejt një qëllimi ose veprimi. Në nivel grupi, teoria e shkëmbimit social (SET-Social Exchange Theory) është një perspektive interesante që është përorur për të përshkruar se si funksionon angazhimi në grup. SET bazohet në nocionin e reciprocitetit të obliguar, e thënë ndryshe, njërit të motivuar në mënyrë natyrale për të mbajtur nivele të larta “pikësh sociale” dhe janë të prirur për të kthyer favoret. Me kalimin e kohës, ndërveprimet reciproke mund të kthehen në përkushtime besnike dhe nderi. Kritikët sugjerojnë se angazhimi është veçse një riemërtim për konstruktet e menaxhimit të mirëthemeluar të tilla si përkushtimi, sjellja qytetare e organizatës (OCB), përfshirja në punë dhe kënaqësia në punë. Faktikisht, studime të mëparshme kanë gjetur disa korelacione ndërmjet angazhimit dhe matësve të tillë si përkushtimi dhe koncepteve të tjera. Gjithsesi, angazhimi sugjeron një marrëdhënie dinamike në vendin e punës që shumica e koncepteve të tjera nuk e marrin në konsideratë. Në qoftë se do të mendonim për pjesët lëvizëse të një makinerie, angazhimi është një pjesë bashkuese e disa përbërësve të ndryshëm, dhe pjesë e lëvizjes së tyre të sinkronizuar. Është një koncept që bashkon fleksibilitetin, ndryshimin dhe përmirësimin e vazhdueshëm, në qendër të asaj që do të thotë të jesh një punonjës në shekullin e njëzet e një. Duke marrë këtë në konsideratë, është e arsyeshme të presim që

punonjësit e angazhuar ka të ngjarë të jenë të përkushtuar dhe të kënaqur me punën e tyre, dhe anasjelltas, nuk është e arsyeshme të presim që të gjithë punonjësit e përkushtuar dhe të kënaqur të jenë aktivisht të angazhuar.

Në këtë raport, ne do të marrim në konsideratë disa nga problemet organizacionale që kontribuojnë ose pengojnë angazhimin në situata të ndryshme organizacionale. Për qëllime të këtij studimi, angazhimi do të përkufizohet si ***“të qëniet pozitivisht i pranishëm gjatë performancës në punë, duke kontribuar me dëshirë përpjekje intelektuale, dhe duke përjetuar emocione pozitive dhe ndërveprime domethënëse me të tjerët”***.

Në këtë studim adresohen pesë pyetje në lidhje me angazhimin:

1. Cili është kuptimi i angazhimit?
2. Si mund të menaxhohet angazhimi?
3. Cilat janë pasojat e angazhimit për organizatën?
4. Si lidhet angazhimi me zërin dhe prezantimin e punonjësit?

Në këtë studim do të synohet të tregohet në qofte se niveli i angazhimit është i ulët, i moderuar, i lartë apo shumë i lartë, dhe si ky nivel lidhet me sjelljet dhe praktikat e punonjësit në punë.

3.2 Kuptimi i Angazhimit:

Angazhimi i punonjësve sipas Kahn (Kahn E. A., 1990) është përfshirja e anëtarëve të organizatës në rolet e tyre të punës, ndërsa një këndvështrim tjetër shumë ndikues në literaturë

(Robinson, 2004) e përkufizon angazhimin si "një qëndrim pozitiv i mbajtur nga punonjësi drejt organizatës dhe vlerave të saj". Këto dy qasje, të orientuara përkatësisht nga individ dhe organizata janë dy mënyrat kryesore për të parë angazhimin në lidhje me implikimet e të qenurit i angazhuar ose jo. Për qëllimin e këtij studimi, qasja e dytë do të jetë kryesore dhe do të përcaktojë edhe drejtimin e pjesës tjetër të rishikimit të literaturës, kjo pasi synimi i këtij studimi është nxjerrja në pah e lidhjes mes kulturës organizative dhe angazhimit. Edhe pse qasja e orientuar nga individ paraqet implikime të rëndësishme për karakteristikat dhe burimet e angazhimit, qasja "organizacionale" i shërben më shumë modelit konceptual të zgjedhur për studimin. Duke u mbështetur tek rishikimi që (Macey & Schneider, 2008) i bën koncepteve të ngjashme me angazhimin të ndara në 4 kategori si: kënaqësia nga puna, përkushtimi organizativ, fuqizimi psikologjik dhe përfshirja në punë, dilet në përfundimin se një pjesë e mirë e tyre, nëse konceptohen në një mënyrë të caktuar, janë pjesë e angazhimit si gjendje psikologjike (angazhimi si tipar psikologjik (trait engagement), angazhimi si gjendje psikologjike (state engagement), angazhimi si sjellje (behavioural engagement), shpjegohen gjerësisht në rishikimin e literaturës). Rëndësia e rishikimit të tyre qëndron tek përpjekja për të parë konceptet e tjera menaxheriale të lidhura me motivimin për punonjësit në një mënyrë që vë theksin tek marrëdhënia organizatë-individ që duhet të ekzistojë që ato të quhen pjesë e angazhimit, dhe jo tek përcaktimi i ngushtë që mund të ekzistojë për to. E shprehur disi më thjesht, (Macey & Schneider, 2008) japin një mënyrë nëpërmjet të cilës konceptet e ndryshme për motivimin të mund të shihen si pjesë e angazhimit të punonjësve, duke pasur në fokus gjithnjë marrëdhënien organizatë-individ. Ky rishikim çon në përfundimin se angazhimi është një koncept unifikues për

marrëdhënien organizatë - individ, që përfshin konceptet e tjera menaxheriale të lidhura me motivimin, gjithnjë nëse ato shihen në këndvështrimin e duhur. Modelet e ndryshme teorike për angazhimin e punonjësve paraqesin këndvështrime të shumta.

Disa modele si Teoria e Shkëmbimit Social (Saks, 2006) dhe Teoria e Vetëpërcaktimit (Deci, 1985) përqëndrohen tek faktorët dhe mekanizmat psikologjikë që çojnë tek angazhimi, si ato të varura vetëm nga punonjësi ashtu edhe ato të lidhura me ndërveprimin e individit me organizatën. Modele të tjera më të orientuara drejt shkencave menaxheriale si ato të (Kahn Ë. A., 1990) dhe (Macey & Schneider, 2008) të përmendura më sipër dhe modelet për shuarjen (burnout) ku dallohen koncepte si angazhimi dhe mos angazhimi personal, angazhimi si tipar, gjendjapsikologjike dhe sjellja, trajtojnë ashtu siç u tha për përkufizimet përkatësisht aspektet individuale dhe organizacionale të konceptit të angazhimit. Përfundimi kryesor me rëndësi për qëllimin e këtij studimi që nxirret nga trajtimi i këtyre modeleve është për ndikimin e madh që ka organizata nëpërmjet kulturës tek sjelljet e individit që klasifikohen si angazhim. Gjithashtu, vihet theksi tek kushtet psikologjike që duhet të plotësohen për të pasur sjellje të angazhuar dhe tek vështirësia që mund të ketë organizata në ndryshimin e besimeve dhe zakoneve negative të një individi të pa angazhuar. Besimi paraqitet si element kyç në krijimin e kushteve për angazhimin, i varur ngushtesisht nga kultura organizative.

Modelet përgjithësisht orientohen ose drejt përcaktimit të parakushteve apo arsyeve për angazhim (Kahn Ë. A., 1990), Teoria e Shkëmbimit Social, Teoria e 10 C-ve që sjellin angazhimin, ose drejt angazhimit si një proces me hapa ku në çdo segment ka faktore të

ndryshem ndikues (Macey & Schneider, 2008) . Duke qenë se qellimi i rishikimit të literatures për pjesën e angazhimit të punonjësve do të jetë si vlerësimi i tipareve që bëjnë një punonjës të cilësohet i angazhuar, ashtu edhe në cilat pika ndikimi i organizatës është më i madh, si vlerësimi i karakteristikave të angazhimit ashtu edhe ndikimit të organizatës paraqesin rëndësi. Në mënyrë të përmbledhur tabela e mëposhtme pasqyron definicione kryesore rreth termit të angazhimit të punonjësve.

Tabela 3: Përkufizime mbi angazhimin

PËRKUFIZIMI	BURIMI
Angazhimi i punonjësve është përfshirja e anëtarëve të organizatës në rolet e tyre të punës (fizikisht, mendërisht dhe emocionalisht).	Kahn E. A.(1990)
Prania psikologjike duke përfshirë vëmendjen, ose (aftësia njohëse dhe sasia e kohës që dikush shpenzon duke menduar për rolin e tij) përthithja, që do të thotë shkalla e intensitetit të zhytjes në performimin e rolit.	Rothbard (2001)
Angazhimi përkufizohet si e kundërta e shurjes (burnout), përmbushja lidhur me punën që karakterizohet me energji, përkushtim dhe përthithje.	Harter et al (2002)
Kur punonjësit kanë emocione pozitive në punën e tyre, puna ju duket kuptimplotë, e konsiderojnë ngarkesën e punës të menaxhueshme dhe kanë shpresë për të ardhmen e punës së tyre.	Nelson and Simmons (2003)
Dëshira e punonjësve dhe gadishmëria për të ndihmuar në suksesin e kompanisë së tyre duke ofruar përojekje maksimale dhe mbi baza të	Toëers Perrin's Global Eöorkforce Study (2003)

qëndrueshme.	
Angazhimi I punonjësve përkufizohet si "një qëndrim pozitiv I mbajtur nga punonjësi drejt iorganizatës dhe në mbështetje me vlerat e saj.	Robinson et al. (2004)
Matja e përkushtimit emocional dhe intelektual të punonjësve ndaj organizatës dhe suksesit të saj.	Heëitt Associates (2004)
Njësia matëse e lidhjes emocionale, pozitive ose negative të një punonjësi me punën, kolegët dhe organizatën, e cila fuqimisht influencon dëshirën e tyre për të mësuar dhe eorformuar në punë.	Vaijyanthi et al. (2011)

3.3 Kultura Organizative dhe Angazhimi

Kultura organizative përbën thelbin, që mban të bashkuar organizatën dhe nxit punonjësit që të

përkushtohen dhe të rrisin performancën. Kultura në një organizatë përfaqësohet nga mënyrat e veçanta, që përdor organizata gjatë ecures së saj normale, në realizimin e funksioneve kryesore, mënyra të cilat ndryshojnë dhe zhvillohen me kohën. Këto metoda të realizimit të funksioneve reflektojnë njohuritë e përbashkëta dhe kompetencat e një organizate (Wilderom, 1999). Më së shumti individët anëtarë të organizatës, perceptojnë si më përfaqësuese të kulturës atë çka theksohet dhe promovohet më tepër në organizatë (William H. Macey, 2009). Shpeshherë kjo realizohet përmes orientimit të përpjekjeve të punonjësve drejt elementeve, detyrave apo filozofive të caktuara lidhur me punën. Vlerat dhe besimet janë dy elementet kyçe të cilat përbëjnë thelbin e kulturës në një grup

(Drucker.P.F, 1995). Kultura është një term gjithëpërfshirës. Shumë autorë i mësojnë lidhjes që ekziston mes kulturës në një organizatë, punonjësve dhe performancës totale të saj. Ndikimi që ka kultura në funksionimin apo në ecurinë e një organizate mund të shfaqet në stilin e zgjidhjes së problemeve, sistemin e kontrollit, motivimit, strukturën organizative, nivelin e autoritetit dhe burimet njerëzore (Pettigrew, 1990).

Për të shprehur lidhjen që mund të ekzistojë mes performancës, punonjësve dhe kulturës, nga

studiues të ndryshëm është marrë në konsideratë studimi i kulturës në disa dimensione pjesë të

“strukturës” së saj. Këto dimensione (Wilderom, 1999) mund të jenë: toleranca ndaj ndryshimit; toleranca ndaj riskut, prirja për risi, fryma e bashkëpunimit; puna në grup mes departamenteve, theksimi i detyrimeve, shkalla e formalitetit, theksimi i strukturës dhe lloji i saj, rëndësia e kontrollit, theksi tek konsumatori, mjedisi i jashtëm, komunikimi, motivimi, dhe transparenca në organizatë etj. Shpeshherë vlerat dhe besimet janë elemente vendimtare në krijimin e marrëdhënieve të forta me organizatën dhe nxitjen e përkushtimit të punonjësve, e përmes kësaj në krijimin e një mjedisi që përbën avantazh konkurrues në termat e burimeve njerëzore, besnikërisë ndaj organizatës, vendosjes së përpjekjeve maksimale dhe performancës (William H. Macey, 2009). Studime të ndryshme të realizuara nga kërkues të ndryshëm (Chatman, 1989), (H.Schein, 2010) (Pettigrew, 1990) (Van der Post, 1997) kanë arritur në përfundimin se ndër elementet kryesorë të kulturës që ndikojnë në krijimin e lidhjes mes punonjësve dhe organizatës duke rezultuar në lindjen e angazhimit nga ana e tyre janë : besimi, siguria, drejtësia, orientimi drejt punonjësve, misioni dhe vlerat e kompanisë. Përtej përfitimeve dhe shpërblimeve materiale, faktorët

kyç që mbajnë punonjësit të lidhur me organizatën përfshijnë misionin dhe vlerat e kompanisë, mënyrën si trajtohen njerëzit, mundësitë për të mësuar dhe për t'u zhvilluar në organizatë, politikat dhe praktikat e punës, si dhe mirënjohja e shpërblimi për përpjekjet e bëra (Kaye, 2003).

3.4 Komunikimi në organizatë dhe angazhimi

Komunikimi në organizatë shihet si pjesë e pandarë e trajtimit të dukurive të lidhura me angazhimin e punonjësve. Kjo duke filluar me përkufizimin e tij por edhe me rezultatet e studimeve që lidhen me mënyrat dhe kanalet e komunikimit në organizatë si edhe me elementë të tjerë që mund të lidhen me të. Studiuesit e përkufizojnë komunikimin në organizatë edhe si “një forcë qendrore e cila lejon koordinimin e punonjësve dhe krijon kushtet për një sjellje organizative” (Myers & Myers, 1982) dhe e lidhin me bazat e mirëfunksionimit të organizatave modern (von Krogh, Kazuo, & Ikujiro , 2000) (Witherspoon, 1997). Studimi i komunikimit i cili nuk shfaqet vetëm vitet e fundit por po haset në trajtime të ndryshme

në fusha që nuk lidhen vetëm me organizatat, po ngjall gjithnjë e më tepër interes për lidhjet dhe forcën ndikuese në fushën e biznesit dhe jo vetëm, duke u ndërlidhur me mënyrat e komunikimit të drejtuesve apo fjalimet e liderave të botës së biznesit dhe politikës, por edhe me strukturat, komunikimin e kulturës së organizatës etj, duke arritur në emërtimin e organizatave si entitete komunikuese (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2005).

Komunikimi në organizatë shfaq gjithashtu rëndësi për studime të mëtejshme, sepse lidhet me

informacionin mbi punonjësit, mbi sjelljet dhe që ndrimet e stafit. Në veçanti komunikimi i

brendshëm, i lidhur edhe me format e përcjelljes së informacionit shfaq reagime dhe sjell pasoja të ndryshme mbi punonjësit dhe performancën e tyre. Përcjellja e ndryshimeve në organizatë apo përcëptimi i identitetit të organizatës dhe përcjellja e vlerave të përbashkëta janë gjithashtu përbërës të rëndësishëm të një analize mbi ndikimin dhe peshën që zë komunikimi në organizatë lidhur me sjelljen organizative dhe të punonjësve si individë të veçantë dhe si pjesë e organizatës.

Angazhimi i punonjësve është sot një koncept i debatuar dhe pa një përkufizim të qartë si për sa i përket individit, ashtu edhe për sa i përket implikimeve për organizatat. Dy problemet kryesore me të janë fakti që është ende një koncept i ri i papërkufizuar mirë, shtuar fakti që ka pika takimi me koncepte të tjera menaxheriale të lidhura me punonjësit si përkushtimi organizativ apo sjella qytetare organizacionale, si edhe trajtimi vetëm në një apo disa përbërës dhe tregues. Gjatë rishikimit të literaturës, do të jepen së pari një sërë përkufizimesh të konceptit të angazhimit të punonjësve, kryesisht si një gjendje psikologjike. Më pas do të jepen ndërthurjet apo përkimet e konceptit me koncepte të lidhura me përpjekjet apo motivimin e punonjësve. Siç do të shihet, në shumicën e rasteve konceptet e marra në shqyrtim mund të shihen si pjesë e konceptit më të gjerë të angazhimit të punonjësve. Një sërë modelesh konceptuale të parashtruara nga autorë të ndryshëm do të jepen si një përpjekje për të dalluar elementë të ndryshëm të angazhimit të punonjësve dhe faktorët që sjellin praninë dhe shfaqjen e tij. Së fundmi, do të paraqiten studime që marrin parasysh ndryshimet individuale dhe që testojnë modelet e ndryshme, si edhe të cilat japin përfitimet e mundshme nga angazhimi. Në funksion të qëllimit të këtij studimi, pra të përcaktimit të ndikimit të kulturës organizative dhe komunikimit tek angazhimi i

punonjësve, modelet e angazhimit do të shqyrtohen duke pasur parasysh dhënien përgjigje një sërë pyetjesh:

—Çfarë do të thotë që një punonjës të jetë i angazhuar ose jo? Çfarë sjelljesh dhe qëndrimesh manifestohen në një gjendje angazhimi apo mosangazhimi?

—Cilët janë faktorët që ndikojnë në shfaqjen e angazhimit ose jo? Çfarë karakteristikash kanë këta faktorë?

—Në cilat hapa dhe në çfarë mënyrash organizata ka ndikim më të madh tek angazhimi? Cili është grupi i faktorëve ndikues me më shumë rëndësi?

3.5 Përkufizime të Angazhimit të Punonjësve

Një përcaktim i hershëm i angazhimit të punonjësve i dhënë nga Kahn(1990) thotë se angazhimi është “përfshirja e anëtarëve të organizatës në rolet e tyre të punës; në gjendje angazhimi njerëzit e fusin në punë dhe e shprehin veten fizikisht, mendërisht dhe emocionalisht gjatë kryerjes së roleve.” Aspekti mendor ka të bëjë me besimet e punonjësve mbi organizatën, liderët e saj, dhe kushtet e punës. Aspekti emocional ka të bëjë me faktin se si ndihen punonjësit për secilin nga tre elementët dhe nëse kanë një qëndrim pozitiv ose negativ ndaj organizatës dhe lidereve të saj, ndërsa aspekti fizik ka të bëjë me energjitë fizike të përdorura nga individët për të përmbushur rolet e tyre. Po sipas Kahn, angazhim do të thotë të qenurit psikologjikisht ashtu edhe fizikisht i pranishëm kur kryhet një rol organizativ. Përcaktimi më i zakonshëm mbi angazhimin e punonjësve është ai i përkushtimit intelektual dhe emocional ndaj organizatës (Richman, 2006) (Shaw, 2005) ose si masa e përpjekjeve të shfaqura nga punonjësit në punën e tyre. Truss (2006) e përcakton angazhimin thjesht si një pasion për punën, një gjendje psikologjike që përfshin

tre dimensionet e parashtruara më herët nga Kahn. Të tjera përkufizime të konceptit të angazhimit, që përqëndrohen sërisht tek dimensioni psikologjik janë ato të Wellins (2005) dhe të Robinson (2004). Përkatësisht, Wellins e cilëson angazhimin e punonjësve si "forca iluzive që motivon punonjësit drejt niveleve më të larta të performancës", ndërsa Robinson e përkufizon angazhimin si: "Një qëndrim pozitiv i mbajtur nga punonjësi drejt organizatës dhe vlerave të saj. Një punonjës i angazhuar është i vetëdijshëm për kontekstin e biznesit, punon me kolegët për të përmirësuar performancën brenda punës së tij në përfitim të organizatës." Përcaktimet e mësipërme, siç vërehet, e vënë theksin tek dimensionet psikologjik dhe prej shqyrtimit të tyre mund të thuhet se dallohen dy qasje kryesore. Së pari, disa studiues fokusohen tek individ dhe përpiqen të japin karakteristikat e sjelljes apo qëndrimit të tyre që mund ti klasifikojnë ata si të angazhuar, angazhim i cili përkthehet në rezultate të caktuara për organizatën. Nga ana tjetër, angazhimi shihet nga një sërë studiuesish i orientuar drejt organizatës, pra çfarë raporti duhet të ketë individ me organizatën ku punon që të quhet i angazhuar si edhe në ç'mënyrë ndikon organizata në nivelin e angazhimit të një punonjësi, kjo pyetje është dhe subjekt i këtij studimi gjithashtu. Përcaktimet për secilën prej këtyre dy qasjeve ndihmojnë për të qartësuar se angazhimi si qëndrim dhe si sjellje ka një sërë aspektesh të lidhura me njëra-tjetrën, dhe se angazhimi ka të bëjë në masë të madhe me se si ndihet një individ në lidhje me organizatën ku ai punon. Këto aspekte të angazhimit dhe marrëdhënia organizatë-individ që sjell angazhimin ose të anasjelltën, do të dalin në pah në çështjet në vijim të rishikimit të literaturës. Duke pasur parasysh pyetjet e ngritura të cilave synohet t'u jepet përgjigje dhe qëllimin e këtij studimi, pra gjetja e lidhjes mes kulturës organizativë edhe komunikimit që ekziston në

Shqipëri dhe nivelit të angazhimit të punonjësve, qasja me rëndësinë kryesore do të jetë ajo e raportit që

duhet të ketë individi me organizatën. Megjithatë, edhe pse qasja e dytë qëndron në bazë të marrëdhënies që ky studim synon të përshkruajë, qasja e parë ka rëndësi në planin përshkruar për çfarë kuptohet me një individ të angazhuar dhe çfarë sjelljesh apo qëndrimesh pritet që ai të ketë në kryerjen e detyrave të tij, kjo sigurisht për faktin se nevojitet një përkufizim dhe kuptim i qartë për atë se çfarë përbën angazhim kryesisht për të vlerësuar lidhjen mes tij dhe kulturës organizative.

3.6 Angazhimi i Punonjësve dhe koncepte të tjera menaxheriale

Është argumentuar shpesh se koncepti i angazhimit është të paktën pjesërisht i ngjashëm ose

thjesht një evoluim i koncepteve të tjera si sjellja organizative, sjellja qytetare organizative apo

përfshirja në punë. Duke shqyrtuar së pari angazhimin si gjendje psikologjike, (Macey & Schneider, 2008) shprehen se "angazhimi si gjendje psikologjike ka përqafuar një ose disa ide të lidhura, ku secila prej tyre përfaqëson një formë të caktuar absorbimi, lidhjeje dhe/ose

entuziazmi." Më tej, ata paraqesin katër kategori kryesore matësish për konceptet e mësipërme (absorbimi, lidhja, entuziazmi) që janë përdorur në mjaft kërkime duke parashtruar rëndësinë e secilit tek koncepti i angazhimit. Kategorizimi që Macey & Schneider (2008) bëjnë është si më poshtë: Kënaqësia nga puna, Përkushtimi Organizacional, Fuqizimi Psikologjik, dhe Përfshirja në punë. Macey & Schneider (2008) vërejnë se qartësia në rritje e kërkimeve reflekton përqëndrim në rritje ndaj absorbimit dhe

pasionit dhe një rënie të rëndësisë kushtuar kënaqësisë, përfshirjes dhe përkushtimit organizacional. Shumë studiues e fillojnë kërkimin e tyre me një pyetje të tillë: "a është angazhimi një verë e vjetër në shishe të re?", apo "është e njëjta zonjë me tjetër fustan ? (Hallberg dhe Schaufeli, 2006; Macey & Schneider, 2008; Newman & Harrison, 2006) ".

Në lidhje me përkimet mes konceptit të kënaqësisë nga puna dhe angazhimit të punonjësve, Macey & Schneider (2008) shprehen se edhe pse ka matës të kënaqësisë që mbulojnë aspekte të angazhimit sipas konceptit të tyre, ngjashmëria konceptuale mes tyre sugjeron konfuzion midis të dyjave. Në përfundim të krahasimit ata ngrenë idenë se kur kënaqësia vlerësohet si ngopje ajo nuk është në të njëjtën hapësirë konceptuale si angazhimi, ndërsa kur ajo vlerësohet si ndjenja energjie, entuziazmi dhe gjendje të tjera pozitive, ajo bëhet një aspekt i angazhimit.

Angazhimi i punonjësve dhe kënaqësia e punës janë të lidhura direkt me njëri-tjetrin. Kënaqësia e punës përherë e më shumë po përdoret si një matës i angazhimit (Lathan ,1976).

Duke u mbështetur në përcaktime të përkushtimit si një gjendje psikologjike lidhjeje (attachment) (O'Reilly, 1986) apo si një forcë lidhëse (binding) mes individit dhe organizatës,

(Macey & Schneider, 2008) shprehet se përkushtimi është një pararendës i rezultateve si sjellja

prosociale dhe tërheqja (withdrawal) nga organizata apo puna, dhe për rrjedhojë ai duhet të shihet vetëm si një aspekt i angazhimit si gjendje psikologjike. Sipas tyre, përkushtimi duhet të

konceptualizohet si lidhje pozitive ndaj organizatës dhe duhet të matet si gatishmëri për të

ushtruar energji në mbështetje të organizatës, për të ndjerë krenari dhe identifikim personal që të përputhet me konceptin e angazhimit të punonjësve.

Qasja kryesore e adoptuar këtu, ajo e (Macey & Schneider, 2008) i sheh konceptet e tjera të lidhura me motivimin e punonjësve, të para në një mënyrë të caktuar, si aspekte të angazhimit.

Edhe pse ata nuk japin një përkufizim gjithëpërfshirës të angazhimit, kjo për vetë arsyen se ideja ka rrjedhur nga këto qasje të mëparshme dhe se tërësia e tyre të përfshira në një të vetme pra tek angazhimi shkakton konfuzion, në vijim të këtij studimi do të marrim të mirëqenë këtë qëndrim. Ajo çfarë ka rëndësi është përcaktimi bazë i angazhimit i dhënë në seksionin e parë si një gjendje psikologjike përfshirjeje dhe përkushtimi dhe fakti se autorët përpiqen që qasjet e ndryshme ti përfshijnë në një kuadër të përbashkët, i cili në shumicën e rasteve vë theksin tek lloji i marrëdhënies mes individit dhe organizatës që duhet të ekzistojë për të thënë se këto qasje janë të njëjta me angazhimin. Kjo marrëdhënie është ajo që ka rëndësinë kryesore për qëllimin e këtij studimi, se çfarë sjelljesh të një individi brenda dhe në lidhje me organizatën quhen angazhim, marrëdhënie e cila del më qartë në pah në seksionin vijues ku diskutohen modelet e ndryshme teorike që ekzistojnë për angazhimin e punonjësve.

Modele konceptuale për Angazhimin e Punonjësve

Modelet që do të trajtohen më poshtë për angazhimin e punonjësve janë, siç u tha edhe në hyrje, kryesisht konceptuale, në kuptimin që përqëndrohen kryesisht në përkufizimin e konceptit të angazhimit, elementëve të ndryshëm të tij apo marrëdhëniet punonjës - organizatë ose punonjës - epror që sjellin angazhim ose mosangazhim.

Një ndër studimet e para dhe më të rëndësishme mbi angazhimin është kryer nga Kahn në vitin 1990. Në pjesën konceptuale të studimit ai shprehet se konceptet ekzistuese për angazhimin, të cilat përqëndroheshin në takimet e shkurtra ballë për ballë, nuk ishin të plota, dhe u shpreh se nevojitej një koncept tjetër që të ishte i përshtatshëm për jetën organizacionale. Kjo ishte e nevojshme për natyrën e ndryshme të jetës organizacionale, të cilën ai e përshkruan si "të vazhdueshme, të ngarkuar emocionalisht, dhe psikologjikisht komplekse". Duke u mbështetur në përfundimet e studiuesve të shkencave sociale se individët kanë një hezitim të natyrshëm ndaj të qenit pjesë të grupeve dhe sistemeve të qëndrueshme, Kahn (1990) u shpreh se ata priren "të kërkojnë të mbrojnë veten si nga izolimi ashtu edhe nga përthithja duke alternuar tërheqjen dhe shkuarjen drejt anëtarësisë." Ai i emërton këto ndryshime në alternim "angazhim personal" dhe "mos angazhim personal", me të cilat kuptohen "sjelljet me anë të të cilave njerëzit përfshijnë ose lënë jashtë vetveten gjatë kryerjes së roleve të punës." Studimi i Kahn ishte një studim cilësor mbi kushtet psikologjike të angazhimit dhe mos angazhimit mes këshilluesve të një kampi veror dhe stafit të një firme arkitekture për angazhimin dhe mos angazhimin e tyre në punë. Mos angazhimin ai e përkufizoi si ndarja e personalitetit brenda rolit, ku individ i tërhiqet dhe mbron veten e tij gjatë kryerjes së roleve të caktuara. Punonjësit e pa angazhuar paraqisnin performanca të rolit jo të plota dhe nuk përpiqeshin, ishin automatikë ose robotikë (Kahn W. a., 1990). Duke u mbështetur në vërtetimet e bëra për të dyja grupet, Kahn zbuloi se kishte tre kushte psikologjike të cilat përcaktonin angazhimin ose mos angazhimin në punë: kuptimi, siguria dhe disponibiliteti. Për secilin prej tyre Kahn përcaktoi elementë që përbënin atë eksperiencë dhe çfarë ndikonte në shfaqjen e angazhimit ose mos angazhimit. Ai argumentoi se punonjësit i bëjnë vetes tri pyetje në çdo

situatë roli: Sa e rëndësishme është për mua të përfshihem në këtë performancë (?), Sa e sigurtështë kjo (?), dhe Sa i disponueshën jam për t'u përfshirë (?). Ai zbuloi se rëndësia ishte e lidhur më fort me situatat e angazhimit sesa ato të mosangazhimit dhe se individët duket se angazhohen më shumë në situata ku ka më shumë siguri psikologjike, e lidhur kjo me dimensione si qartësia, koherenca, parashikueshmëria dhe kërcënimi që paraqiste një situatë. E njëjta lidhje intuitive dukej se qëndronte për disponibilitetin, i shprehur nga disponibiliteti fizik, psikologjik ose emocional, me angazhimin që shfaqej dyfish më i lartë në situatat me disponibilitet sesa ato pa disponibilitet.

Macey & Schneider (2008) propozojnë një model konceptual me tre stade që evoluojnë drejt njëri - tjetrit. Angazhimi konceptohet së pari në lidhje me karakteristikat e një individi, mbi

personalitetin dhe pikëpamjet e tij. Më tej, angazhimi shihet si një gjendje psikologjike dhe si

sjellje e vërejtur në kryerjen e detyrave të punës. Një gjendje psikologjike angazhimi përcaktohet si një tërësi ndjenjash energjie dhe përthithjeje, si kënaqësia, përfshirja, përkushtimi dhe fuqizimi, ndërsa cilësohet se një individ ka një sjellje të angazhuar nëse vërehet një tejkalim i kërkesave formale të pozicionit të tij si proaktiviteti, inicativa, zgjerimi i rolit, dhe përshtatja. Tre stadet shihen si një zinxhir nëpër të cilin individi kalon, i ndikuar nga attribute të punës si larmia, sfidat, dhe autonomia, si dhe nga lidershipi transformues. Lidershipi transformues ka një rol të drejtpërdrejtë tek angazhimi si gjendje psikologjike, dhe një rol si direkt ashtu edhe indirekt tek angazhimi si sjellje e vrojtuar. Ndikimi indirekt vjen nëpërmjet ndikimit që lidershipi ka tek krijimi i besimit, i cili është mjaft i rëndësishëm për shfaqjen e sjelljeve që cilësohen angazhim. Një tjetër konceptim

për angazhimin e punonjësve vjen nga literatura mbi atë që emërtohet shuarje (burnout). Shuarja përcaktohet zakonisht si "gërryerja" e angazhimit dhe e dëshirës për të punuar. Angazhimi përkufizohet më tej në kontrast me shuarjen si një gjendje mendore pozitive, e karakterizuar nga fuqia (nivele të larta energjie gjatë punës, gatishmëria për të bërë përpjekje dhe këmbëngulja përballë vështirësive), përkushtimi si ndjenjë frymëzimi, entuzazmi, krenarie, dhe sfide, si edhe përfshirja (angazhimi në punë pa vënë re që koha kalon) (Maslach C. S., 2001).

Maslach shprehet se shuarja karakterizohet nga lodhja (shterimi i energjive mendore), cinizmi si qëndrim negativ ndaj punës dhe efikasiteti i reduktuar si besim se individi nuk është më i aftë të përmbushë përgjegjësitë e punës së tij. Lodhja paraqitet si dimensionin kryesor dhe më i studiuar i shuarjes. Maslach shpehet se "edhe pse lodhja reflekton dimensionin e stresit tek shuarja, nuk arrin të kapë aspektet kritike të marrëdhënies që njerëzit kanë me punën e tyre. Lodhja nuk është diçka që thjesht përjetohet -ajo më shumë nxit veprime për tu distancuar emocionalisht dhe mendërisht nga puna, si një mënyrë për të përballuar mbingarkesën e punës. Cinizmi shihet si një përpjekje për tu distancuar nga aspekte të caktuara të punës, pra një reagim shumë i shpejtë ndaj lodhjes (Maslach Christina, 2008) shprehen se në studimet mbi shuarjen në mënyrë të përsëritur gjendet një lidhje e fortë mes të dyjave, në organizata dhe kontekste të ndryshme.

Efikasiteti i reduktuar paraqet nga ana tjetër herë-herë një marrëdhënie të drejtpërdrejtë me dy

dimensionet e para dhe herë-herë shfaqet më i pavarur. Gjithashtu Maslach (2001) pëcakton 6

aspekte të jetës së punës që cojnë drejt shuarjes ose angazhimit: ngarkesa e punës, kontrolli,

shpërblimet dhe vlerësimet, mbështetja sociale dhe e komunitetit, drejtësia e perceptuar, dhe vlerat. Teoria e vetëpërcaktimit (Self-Determination Theory, SDT) është një tjetër mënyrë për ta parë idenë e angazhimit të punonjësve, veçanërisht të lidhur me mekanizmat bazë psikologjike të individit. Sipas Deci (1985) ka dy forma kryesore motivimi: Motivimi i brendshëm e shtyn individin të kryejë një aktivitet për kënaqësinë dhe interesin e tij të brendshëm, ndërsa motivimi i jashtëm për arsye “instrumentale”. Motivimi i jashtëm mund të vijë për 4 arsye: dëshira për tu shpërblyer ose për të shmangur ndëshkimin (rregullimi i jashtëm), dëshira për të forcuar egon ose për të shmangur ndjenjat e fajit (intronjeksioni), dëshira për të arritur një objektiv personal (identifikimi) ose dëshira për të shprehur veten (integrimi). Në varësi të nivelit të vullnetshmërisë dhe ndikimit të jashtëm, situatat e mësipërme të motivimit klasifikohen më tej si rregullim autonom (motivimi i brendshëm, identifikimi, integrimi) dhe rregullimi i kontrolluar (rregullimi i jashtëm). Rëndësia kryesore e kësaj qasjeje mund të thuhet se është fakti se ajo përpiket të qartësojë mekanizmat psikologjike në bazë të angazhimit (kënaqja e nevojave psikologjike bazë si kompetenca, autonomia dhe lidhja) dhe tek historia e gjatë e zhvillimit dhe testimit të saj (Meyer J. & al, 2008).

Së fundmi, angazhimi mund të shpjegohet më mirë sipas disa autorëve duke përdorur Teorinë e Shkëmbimit Social (SET). Teoria e Shkëmbimit Social argumenton se detyrimet lindin nga një seri ndërveprimesh mes palësh në një gjendje ndërvarësie reciproke. Marrëdhëniet mes palëve evoluojnë me kohën drejt angazhimeve me besim, besnikëri, dhe reciprocitet nëse palët ndjekin një sërë rregullash si reciprociteti apo ripagimi, në mënyrë që veprimet e njërës palë të sjellin një përgjigje ose veprim nga pala tjetër.

Në këtë kontekst, (Saks, 2006) argumenton se një mënyrë e individëve për të shpërblyer organizatën është nëpërmjet nivelit të tyre të angazhimit. Kjo është në përputhje me atë çfarë

sugjeron Kahn(1990) ,se individët i kushtojnë më shumë burime energjie fizike, emocionale dhe mendore organizatës si një mënyrë përgjigje ndaj veprimeve të organizatës. Nga ana tjetër, kur organizata nuk i ofron punonjësve burime të ndryshme, ka më shumë gjasa që ata të tërhiqen dhe të mos angazhohen në rolet e tyre.

Modelet e mësipërme nxjerrin në pah një sërë aspektesh të angazhimit mjaft të rëndësishme për lidhjen dhe ndikimin e organizatës mbi angazhimin e punonjësve, të cilat po i japim të përmbledhura më poshtë: Ka një sërë faktorësh të brendshëm psikologjikë dhe faktorësh të jashtëm të lidhur me organizatën, të cilët në ndërveprim me njëri-tjetrin përcaktojnë angazhimin ose jo dhe shkallën e angazhimit të një punonjësi. Individu vazhdimisht ndryshon shkallën e tij të angazhimit duke kaluar edhe në mos angazhim ose më tej edhe në shuarje, në varësi të përgjigjes së tre pyetjeve të shtrura nga Kahn (1990) për çdo veprim dhe mjedisin brenda organizatës. Edhe pse nuk trajtohet shprehimisht në këto modele, organizata përballët me sfidën e qëndrimit vazhdimisht në kontakt me punonjësit dhe krijimit të një mjedisi që mundëson në mënyrë të përsëritur angazhimin e tyre. Me rëndësi të madhe për organizatën janë aspektet apo situatat që mund të cojnë drejt shuarjes, pasi individ fillon ta shohë organizatën si “armik” dhe bëhet tepër e vështirë kthimi i tyre në një gjendje angazhimi, kjo për arsye të attributeve si cinizmi dhe lodhja. Teoria e vetëpërcaktimit na ndihmon të kuptojmë se në bazë të angazhimit ka disa mekanizma psikologjikë të caktuar dhe se tek angazhimi i punonjësve ndikojnë në ndërveprim faktorët e brendshëm dhe të jashtëm. Sfidat e një organizate mund të thuhet se është krijimi i një

kulture që inkurajon sa më shumë rregullimin autonom dhe që vë theksin tek anët pozitive të rregullimit të kontrolluar.

Një kusht i rëndësishëm, i hasur në modelet e shumë përmendura të Kahn dhe Macey, si dhe TShS (Teorinë e Shkëmbimit Social), është se individit së pari duhet të ketë një nivel sigurie dhe besimi nga organizata në mënyrë që të ndërmarrë sjellje që cilësohen si angazhim. Siç do të shihet tek trajtimi për kulturën organizative, në bazë të kësaj ndjenje sigurie qëndron besimi që i krijohet individit tek organizata si e tërë dhe tek mbikëqyrësi i tij. Ky nivel sigurie lidhet si me faktorë si: kushtet e punës dhe mjedisi rrethues i individit ashtu edhe me faktorë në nivel organizate, të përmbledhura tek kultura organizative.

Teoria e Shkëmbimit Social (Saks, 2006) e vë theksin vecanërisht tek një element shumë i rëndësishëm psikologjik që individët të angazhohen në punën e tyre. Marrëdhëniet në një organizatë janë së pari marrëdhënie njërëzore të cilat funksionojnë me parim kryesor reciprocitetin. Në këtë kontekst, mënyra se si organizata e trajton një individ, ndjekur nga mënyra në të cilën individit përpiqet të jetë reciprok, është çështja kryesore që duhet të ketë në fokus kultura organizative, siç edhe do të shihet në seksionin tjetër. Një organizatë mund të thuhet se ndodhet në një marrëdhënie partneriteti me secilin prej punonjësve të saj, ku secila nga palët ka të drejta dhe detyrime, dhe ku faktori kyç për ta bërë atë të funksionojë është pikërisht qëndrimi që organizata do të mbajë. Siç vërehet, mjaft autorë bien dakort se organizata ka një rol kyç në angazhimin e punonjësve, kjo prej faktit se ajo së pari është mjedisi ku individit zhvillon punën e tij dhe së dyti pasi organizata është pala me më shumë fuqi në marrëdhëniet me saj dhe punonjësve.

Kultura, së pari si krijuese mjedisit të përgjithshëm dhe më tutje si bazë e strategjive të organizatës për angazhimin e punonjësve, është mjeti kryesor i drejtimit për të ndikuar tek

punonjësit. Ky rol i kulturës si ndikues kryesor në atë se si individit sillet në lidhje me detyrat dhe punën e tij, është fokusi kryesor i këtij punimi, dhe do të trajtohet gjerësisht në çështjen vijuese.

3.7 Parakushtet dhe Efektet e Angazhimit të Punonjësve

Modelet që trajtojnë parakushtet dhe efektet e angazhimit japin një sërë shpjegimesh teorike dhe testesh empirike për to, të cilat kontribuojnë për të qartësuar pyetjet e ngritura në fillim të këtij seksioni të rishikimit të literaturës. Rëndësia qëndron tek fakti se një sërë prej tyre lidhen me organizatën si përputhja e vlerave apo mbështetja e perceptuar organizacionale. Efektet e angazhimit në terma të performancës individuale paraqesin gjithashtu interes për pyetjet e ngritura, pasi janë në parim një matës i thjeshtë dhe i drejtpërdrejtë i angazhimit. Thënë ndryshe, hapi i parë në cilësimin e një punonjësi të angazhuar do të ishte shqyrtimi i rezultateve të tij të performancës, duke qenë se supozimi bazë i teorisë është lidhja pozitive mes angazhimit dhe performancës. Duke u mbështetur gjerësisht tek konceptet e lart përmendura për angazhimin si përfshirje emocionale, fizike, dhe mendore, disa autorë (Rich, Lepine, & Crawford, 2010) ndërtojnë dhe më pas testojnë empirikisht një model që lidh angazhimin si me disa parakushte, ashtu edhe me disa aspekte të performancës individuale. Duke shqyrtuar së pari përkufizimet e Kahn (1990,1992) ata vënë në dukje se koncepti i angazhimit është i lidhur me motivimin sepse ka të bëjë me alokimin e burimeve personale për kryerjen e rolit dhe se me sa intensitet këto burime përdoren, pra sa i motivuar është punonjësi të kushtojë burimet e tij punës dhe në ç'masë ai i përdor ato për të përmbushur detyrat e rolit. Gjithashtu, ata theksojnë se koncepti i angazhimit nënkupton përdorimin e njëkohshëm të energjive fizike, mendore dhe emocionale dhe jo thjesht ndërthurja e tyre. Të tjerë (Rich, Lepine, & Crawford, 2010)

përcaktojnë më tej dy matës të efekteve të angazhimit të punonjësve, specifikisht performanca në punë (job performance) dhe sjellja qytetare organizacionale (organizational citizenship behaviour ose OCB). Përkatësisht performanca në punë, e përkufizuar si një grup aktivitete që kontribuojnë për organizatën në mënyra të ndryshme (Campbell, 1990), merret në konsideratë si një matës më objektiv dhe më lehtësisht i vlerësueshëm, siç u përmend, ndërsa OCB, si vlerësues i kontributit indirekt të një individi të angazhuar me sjellje si gadishmëria për të ndihmuar, pjesëmarrja në aktivitete sportive, dhe vëmendja kushtuar shqetësimeve të individëve të tjerë (Chatman, 1989), duke ndihmuar në krijimin e një ambienti që mundëson arritjen e objektivave të performancës. Supozimi për të dy këta elementë është se angazhimi është i lidhur pozitivisht me secilin prej tyre.

Duke u mbështetur sërish tek Kahn, Rich, Lepine, & Crawford shprehen se përmbushja e tre kushteve që të ketë angazhim (rëndësia psikologjike, siguria dhe disponueshmëria) ndikohen secila nga perceptimet e individit për një sërë faktorësh, dhe përkatësisht për perceptimet për faktorët organizacionalë dhe të punës (përputhja e vlerave), nga perceptimet për sistemet sociale

të lidhura me mbështetjen sociale dhe sigurinë (mbështetja organizacionale e perceptuar), dhe nga perceptimet e vetë individit për besimin dhe vetëdijshmërinë (self-awareness) (vetëvlerësimi

bazë). Ashtu si për aspektet e performancës, supozimi është se këto parakushte janë të lidhura pozitivisht me nivelin e angazhimit. Testimi empirik i hipotezave (lidhje pozitive) është bërë mbështetur mbi një pyetësor ku individëve u kërkohet të vlerësonin veten për secilin nga elementët e përmendur më sipër në një shkallë me 5 vlerësime. Më pas janë llogaritur koeficientët e korrelacionit mes variablave dhe është testuar rëndësia e tyre.

Hipoteza e lidhjeve vërtetohej si për elementët e performancës, ashtu edhe për elementët e parakushteve, me një nivel besueshmërie 95%. Vlerat e korrelacioneve ishin në nivele të këndaqshme, të cilat i japin besueshmëri ekzistencës së lidhjeve të supozuara teorike, në nivele 34% - 45%. Lidhja mes dy elementëve të matjes së performancës paraqitej ashtu siç pritej mjaft e fortë (63%), ashtu si edhe lidhja mes përputhjes së vlerave dhe mbështetjes së perceptuar organizacionale (52%). Kjo lidhje e fortë mund të vijë prej faktit se ato ndikohen prej faktorësh të tjerë bazë psikologjike që lidhen me vlerësimin që individ i bën organizatës, gjë që reflektohet edhe tek fakti se të dyja kishin korrelacion të njëjtë me angazhimin (45%), më i lartë nga elementët për performancën (34%-35%). Nga ana tjetër, matësi i vetëvlerësimit kishte korrelacionin më të ulët me të gjithë elementët e tjerë.

Duke pasur parasysh rezultatet e mësipërime, kontributet kryesore (Rich, Lepine, & Crawford, 2010) janë dhënia besueshmëri hipotezave të lidhjeve pozitive të shpjguara më parë dhe lidhja në mënyrë statistikisht të rëndësishme e parakushteve dhe rezultateve të performancës, me angazhimin si hallkë lidhëse. Për sa i përket pyetjeve të shtruar për angazhimin e punonjësve, rëndësi kryesore nuk paraqet mekanizmi i saktë që shndërron parakushtet në rezultate sesa pikërisht vetë ato, të parat si elementë tek të cilët organizata potencialisht mund të ndikojë apo që varen fort prej saj dhe të dytët për të dalluar dhe përcaktuar cilët individë mund të quhen të angazhuar. Përgjithësisht, modelet e parakushteve dhe rezultateve përputhen gjerësisht me modelet e shpjguar më parë, të cilët ndër dimensionet e angazhimit (psikologjik, afektiv, të sjelljes), vënë theksin tek sjellja, si dimension i më lehtësisht i matshëm dhe si ndikuesi më i parë i drejtpërdrejtë i performancës. Për të pasur qartësi në lidhje me pyetjen për elementët që varen nga organizata si përputhja e vlerave dhe mbështetja e perceptuar organizacionale, vlen që këta

dy elementë të trajtohen më gjerësisht. Përputhja e vlerave mes individit dhe organizatës ekziston kur rolet përmbajnë kërkesa të cilat i përshtaten imazhit të preferuar të tyre mbi veten. Lidhja teorike e përputhjes së vlerave me angazhimin qëndron tek gatishmëria që ekzistenca ose jo e saj krijon tek individit për tu investuar tek roli i tyre. Kur vlerat e organizatës përputhen me vlerat të cilat individit beson se i përkasin, ata do të priren ta quajnë punën e tyre më kuptimplotë, dhe për rrjedhojë të angazhohen më shumë (Chatman, 1989). Mbështetja e perceptuar organizacionale lidhet në mënyrë të ngushtë dhe të drejtpërdrejtë me besimin, marrëdhënie e trajtuar gjerësisht tek seksioni për kulturën organizative. Edhe teoritë psikologjike të përmendura më parë vinin një theks të rëndësishëm tek besimi si parakusht i ndërtimit të marrëdhënieve mes individit dhe organizatës (TSE). Siguria psikologjike sipas Kahn (1992) vjen nga masa e mbështetjes menaxheriale dhe nga masa e marrëdhënieve ndërpersonale të mbështetura tek besimi me individë të tjerë brenda organizatës, si edhe nga rreptësia e kontrollit nga ana e menaxherëve. Lidhja me angazhimin qëndron tek një siguri dhe qetësi psikologjike që individit krijon e cila i mundëson atij përkushtimin e energjive ndaj detyrave të rolit. Studime të tjera për parakushtet e angazhimit synojnë më shumë identimin e një numri sa më të madh faktorësh dhe më pas kategorizimin e tyre. Një anketë nga Hewitt në vitin 2003 (Baumruk, 2004) identifikon 10 faktorë që mund të sjellin ndjesinë e vlerësimit tek punonjësit dhe për rrjedhojë edhe angazhimin. Faktorët kryesorë të identifikuar si shtysa për angazhim ishin marrëdhëniet ndërpersonale, shpërblimet, mundësitë për karrierë, cilësia e jetës në punë, praktikatat e burimeve njerëzore, dhe vetë detyrat e rolit. Dy elementët më të lidhur me kulturën organizative dhe që janë më koherentë në të gjitha nivelet mund të thuhet se janë cilësia e jetës në punë dhe praktikatat e burimeve njerëzore, ndërsa faktorët e

tjerë mund të thuhet se janë më specifike. Faktorë të identifikuar organizacionalë ishin Trajnimi dhe Mbështetja për karrierë, Njohja e vlerave, Llogaridhënia, Përfshirja, dhe Komunikimi. Një tjetër model i përdorur për parakushtet e angazhimit është ai i kërkesave dhe burimeve të punës (Job Demands and Resources, nga (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

Modeli JDR supozon se karakteristikat e punës të lidhura me mirëqenien mund të ndahen në dy kategori kryesore: kërkesat e punës dhe burimet. Kërkesat e punës janë ato elementë psikologjikë, fizikë, dhe emocionalë të punës që kërkojnë një përpjekje të vazhduar dhe shoqërohen me njëfarë kostoje psikologjike (presioni i kohës, ngarkesë emocionale). Burimet iu referohen atyre elementëve të cilët reduktojnë kërkesat dhe nxisin kënaqësi tek punonjësi. Burimet shihen si shtysat apo nxitësit kryesorë për tu angazhuar. Ato mund të jenë në nivel organizate (paga, mundësi karriere, siguria për pozicionin), në nivel marrëdhëniesh ndërpersonale (mbështetje e mbikëqyrësit, klima e grupit), të lidhura me organizimin e punës (pjesëmarrja në vendimarrje dhe qartësia e rolit) dhe në nivel detyrash (feedback-u, larmia e aftësive të kërkuara, rëndësia e detyrave, dhe autonomia). Nëse shohim shtysat kryesore në nivel organizate për modelet e trajtuara deri tani, ato paraqiten të ngjashme për disa prej modeleve; shpërblimet, mundësitë për karrierë për Hewitt 2003 dhe (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), dhe atributet e punës si larmia, sfidat dhe autonomia për (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) dhe për (Macey & Schneider, 2008). Megjithatë, një masë e mirë e këtyre elementëve janë deri diku specifike, të cilët mund të variojnë gjerësisht për nivele të ndryshme të organizatës apo për pjesë të ndryshme të saj. Modeli i 10 C-ve për të nxitur angazhimin (Seijts & Crim, 2006), është një model që synon të identifikojë dhe të qartësojë mënyrat dhe mekanizmat

nëpërmjet të cilave liderët mund të krijojnë kushtet për shfaqjen e angazhimit. Më poshtë renditen 10 elementët e identifikuar nga (Seijts & Crim, 2006): Lidhja (Connect), Karriera (Career), Qartësia (Clarity), Përcill (Convey), Përgëzo (Congratulate), Kontribuo (Contribute), Kontrolllo (Control), Bashkëpunohet (Collaborate), Besueshmëri (Credibility), dhe Besimi (Confidence). Një masë elementësh siç shihet përputhen serisht me modelet e trajtuara më parë, por nga ana tjetër ka elementë që varen drejtpërdrejt nga lideri, të lidhura ngushtë me besimin. Kështu, liderët duhet të përcjellin pritshmëritë dhe sugjerimet e tyre në mënyrë të drejtpërdrejtë dhe përfshirëse, gjë që lehtëson arritjen e objektivave. Për sa i përket kontributit, drejtuesit duhet ta bëjnë punonjës të ndihet se puna e tij ka një kontribut në arritjen e objektivave strategjike dhe përmbushjen e misionit të organizatës. Elementë si bashkëpunimi dhe besueshmëria janë shumë të rëndësishëm në krijimin e marrëdhënieve punonjës - lider me në bazë besimin. Bashkëpunimi i referohet faktit se liderët e suksesshëm ndërtojnë skuadra që punojnë për një objektiv të përbashkët në mënyrë gjithëpërfshirëse. Ndjerja pjesë e një skuadre si i barabartë me një objektiv të përbashkët është një shtysë e fortë drejt angazhimit. Besueshmëria, nga ana tjetër, ka të bëjë me ruajtjen e standardeve të larta etike nga ana e liderit, të cilat nxisin një ndjenjë respekti nga ana e punonjësve, duke bërë që ata ta ndjekin. Modelet e shqyrtuara më sipër mund të ndahen në dy grupe: modelet e mbështetura tek (Kahn, 1990) ku parakushtet identifikohen dhe testohen duke përdorur tre dimensionet e rëndësisë, sigurisë dhe disponueshmërisë, dhe modelet ku synohet të identifikohen sa më shumë elementë duke i grupuar më pas. Përputhjet mes tyre dolën gjatë trajtimit të tyre dhe vlen gjithashtu të shtojmë se supozimi i përbashkët i të dyja grupeve të modeleve, por edhe i drejtuesve dhe menaxherëve në praktikë është se një forcë pune e angazhuar sjell rezultate agregate më të

larta. Çështja tjetër trajton një sërë testesh empirike të kësaj hipotezë, duke përdorur teknika meta-analitike.

3.8 Angazhimi i Punonjësve dhe performanca në nivel njësie biznesi

Arsyeja kryesore se pse angazhimi i punonjësve dhe konceptet e tjera të ngjashme me të janë objekt i modeleve teorike të përmendura në çështjen e mëparshme dhe merren seriozisht në shqyrtim nga drejtimi i një organizate, është besimi se pasja e një force pune të angazhuar sjell rezultate më të larta agregate në fusha si produktiviteti, rezultatet financiare, apo qarkullimi i punonjësve (sa shpesh ndryshohen punonjësit). Njëra qasje e fokusuar tek individ i si njësi analize përpiket të vlerësojë lidhjen mes kënaqësisë nga puna dhe performancës individuale. Megjithatë, qasja e vlerësimit të rezultateve agregate të biznesit në funksion të vlerësimeve mesatare të angazhimit është më e pranueshme për dy arsye. Së pari, analiza me fokus rezultatet në nivel njësie biznesi redukton diferencat që mund të ekzistojnë mes individëve duke dhënë mundësi për krahasim mes organizatave. Së dyti, ajo çfarë ka rëndësi për drejtimin e organizatës dhe për vlerën dhe perceptimin që ka tregu për të janë pikërisht rezultatet në nivel njësie biznesi ose për tërësinë e organizatës. Më poshtë do të sqarohet fillimisht pyetësi i përdorur më gjerësisht për vlerësimin e angazhimit të punonjësve, i zhvilluar nga Gallup (Gallup Workplace Audit GWA) për sa i përket mënyrës së ndërtimit të tij dhe vlefshmërisë si mjet matës i angazhimit. Më pas do të paraqiten dy studime të ngjashme meta-analitike, të bazuara mbi të dhëna nga Gallup, të cilat marrin në shqyrtim përkatësisht 23910 dhe 7939 njësi biznesi në sektorë të ndryshëm. Si studimi i (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002) ashtu edhe ai i (Harter, Schmidt, Kilham, & Asplund, 2006) ngrenë hipotezat se lidhja mes matësve të angazhimit të nxjerrë nga GWA

dhe treguesve të performancës si a) besnikëria e klientëve, b) fitimet, c) produktiviteti, d) qarkullimi i punonjësve dhe e) siguria në punë (numri i aksidenteve), e matur nga koeficienti i korrelacionit, është pozitive për a), b) dhe c), dhe negative për d) dhe e), si edhe mungesa e ndryshimeve statistikisht të rëndësishme të koeficientëve të korrelacionit mes organizatave. Arsyet për marrjen në shqyrtim të studimeve meta-analitike janë së pari ato të shpjguara në paragrafin e mësipërm dhe së dyti fakti se qëllimi i këtyre lloj studimeve është që ti japë sa më shumë besueshmëri rezultateve për një organizatë ose grup organizatash, duke treguar se lidhja e parashikuar pozitive mes angazhimit dhe performancës qëndron për një numër të madh njësisish biznesi shumë të ndryshme nga njëra-tjetra. GWA është një pyetësor i zhvilluar dhe përsosur nga Gallup përgjatë një periudhe më shumë se 30-vjecare, me njëmatës të kënaqësisë së përgjithshme të individit nga organizata ku ai punon dhe 12 pyetje në një shkallë nga 1 në 5 që synojnë të masin aspekte të ndryshme të punës që cojnë tek angazhimi ose mund të thuhet se reflektojnë të qenurit i angazhuar ose jo. Fokusi i pyetjeve është tek ato aspekte të cilat mund të ndikohen dhe ndryshohen kryesisht nga mbikëqyrësit e drejtpërdrejtë. Kjo qasje vjen për faktin se synimi në ndërtimin e GWA ishte krijimi i një mjeti vlerësimi, rezultatet e të cilit të paraqisnin implikime të qarta për perceptimet e punonjësve për kulturën e përgjithshme, të përdorshme nga menaxherët mbikëqyrës për të krijuar kushte që inkurajojnë angazhimin. (Harter, Schmidt, Kilham, & Asplund, 2006) trajtojnë shkurtimisht rëndësinë konceptuale të se cilës prej pyetjeve të GWA. Për sa i përket besueshmërisë së GWA, vlerësimet e tij kanë një alfa të Cronbach prej 0.91 dhe një vlefshmëri konvergjence me teste të tjera që masin aspekte të ndryshme të angazhimit prej 0.91. Kjo tregon se GWA është një mates i mirë i faktorëve të përgjithshëm që sjellin anagazhimin e punonjësve. Gjithashtu, (Harter,

Schmidt, & Hayes, 2002) pas një analize faktoriale dalin në përfundimin se rezultatet e GWA mund të merren si njëdimensionale (të ndikuara nga vetëm një faktor). Në studimet e Harter, Schmidt, Kilham, & Asplund (2006) dhe Harter, Schmidt, & Hayes, (2002) llogariten fillimisht koeficientët e korrelacionit mes rezultateve mesatare për angazhimin dhe secilin element të matjes së performancës, duke marrë si zgjedhje njësitë e biznesit. Këto korrelacione më pas peshohen për numrin e njësive të biznesit në secilën kategori për të dhënë një "vlefshëmri mesatare" për secilin element të performancës, shoqëruar nga vlerësimi i devijimit standard. Ashtu si në çdo studim meta-analitik, si x ashtu edhe y i bëjnë parametrave të llogaritura disa korrigjime statistikore për elementë si :numri i njësive të biznesit të marra në shqyrtim dhe gabimet e mundshme në matje. Në përputhje me hipotezat e ngritura, koeficienti mesatar i korrelacionit për kënaqësinë e klientëve, fitimet dhe produktivitetin janë pozitive në rendin 0.1 ose 10% me një devijim standard 3 deri në 6 pikë përqindje më të ulët se vlera e mesatares. Nga ana tjetër, koeficienti mesatar i korrelacionit si për qarkullimin e punonjësve ashtu edhe për sigurinë në punë ishin negative me vlerat më të larta që shkonin në -0.16 dhe -0.21. Për të gjitha vlerësimet e mësipërme korrigjimet e përmendura sillnin rritjen e vlerës së koeficientit të korrelacionit dhe bërjen e devijimit standard pothuajse 0. Gjithashtu, vlera me besueshmëri 90% për secilin prej treguesve ishin të njëjtë ose disi më të lartë se vlerësimet fillestare. Tërësia e këtyre treguesve na shtyn drejt një sërë përfundimesh. Së pari, lidhja pozitive apo negative e angazhimit me elementët e performancës paraqitet e qëndrueshme dhe e vërtetë në një masë të madhe organizatash. Së dyti, këto lidhje, nëse merren si të besueshme, kanë potencialin të ndikojnë në mënyrë të rëndësishme tek rezultatet e një organizate duke qenë se koeficientet e korrelacionit janë jo më të vegjël se 10% dhe shkojnë deri në 30%. Së

fundmi, aplikimi i korigjimeve të cilat zerojnë devijimin standard mund të merret se tregon që lidhja mes treguesve të performancës dhe angazhimit të punonjësve ekziston në të gjitha kompanitë në një farë forme, pavarësisht sektorit, madhësisë apo një numri karakteristikash të tjera.

KAPITULLI IV : METODOLOGJIA

4.1 Zgjedhja e subjektit

Ky kërkim shkencor është kryer nga një studente në degën e Menaxhimit pranë shkollës doktorale të UET, dhe lektore e një Universiteti Publik në vendin tonë. Programi mësimor ka dhënë një impak të rëndësishëm në zgjedhjen e drejtimit të kërimit doctoral. Gjatë diskutimeve me kolegët të cilët kanë përvojë pune në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme është gjetur mbështetja e nevojshme për idenë e përgjithshme të fushës së kërimit. Inspirimi për këtë tematikë është shtuar gjatë bisedave për krahasimin e organizatave të ndryshme, të përbashkëtave dhe të vecantave të tyre. Eksperienca e punës së tyre ka ndihmuar që të kërkohet më thellë për motivimin e punonjësve dhe rritjen e performancës së tyre në punë. Opinioni i përgjithshëm i kolegëve ishte që punonjësit janë të pamotivuar dhe të paangazhuar në objektivat e organizatës. Studiuesi fillova të kërkoj material, të lexoj artikuj, dhe pas një diskutimi të gjatë arriti të vendos që të filloj studimin për angazhimin e punonjësve. Gjatë fazave të para të diskutimit, u realizuan takime me persona që punojnë në sektorin privat, në ndërmarrjet e vogla apo të mesme. Eksperienca e tyre, kërkimi në literaturën e motivimit, dhe pikëpamjet e miqve e lehtësuan procesin e kërimit për marrëdhëniet ndërmjet motivimit në punë (të brendshëm dhe të jashtëm) dhe angazhimit të punonjësve.

Motivimi në vetvete është një temë shumë e gjerë. Nga diskutimet me koleget dhe me eksperte të tjera të fushës, u arrit në konkluzionin që jo të gjithë të punësuarit motivohen nga të njëjtët faktorë. Studiuesi nisi të lexoj literaturën e disponueshme dhe relevante për motivimin e brendshëm dhe të jashtëm në mënyrë që të mund të gjendej ndonjë lidhje e mundshme empirike. Fatëkeqsisht, shumë pak studime tregojnë lidhjen ndërmjet motivimit në punë (të brendshëm dhe të jashtëm) dhe angazhimit të punonjësve. Nga kërkimet në burime të ndryshme informacioni nuk u gjet asnjë studim por as diskutim për lidhjen që ekziston ndërmjet motivimit dhe angazhimit për ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në vendin tonë. Megjithatë kjo është një ndër diskutimet relativisht të reja në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore kryesisht në vendet perëndimore.

Bazuar në punën e M. Vijaya me titull “*Analysis of employee engagement and its predictors*”, të publikuar në Tetor 2011 në revistën prestigjioze “*International Journal of Human Resource Studies*”, Variabli i angazhimit është parë si komponent i elementëve:

Rritja e punonjësve

Profili i punës

Informacioni i organizatës

Pushteti dhe arritje

Variabli “angazhim i punonjësve” është parë si konstrukt i këtyre katër elementëve përbërës, të cilët janë edhe komponentë të variablit “motivimi i punonjësve”

Studimi i tyre identifikoi: mirëqënien e punonjësve, fuqizimin, rritjen dhe marrëdhëniet ndërpersonale si parashikuesit kritikë të nivelit të angazhimit të punonjësve.

Meqenëse rezultatet e studimeve variojnë nga njëri studim në tjetrin, u pa e vështirë që të bëhej një përgjithësim mbi faktorët kryesore që ndikojnë mbi angazhimin.

Gjatë kërkimit në literaturën mbi motivimin ishte e vështirë të zgjidhej cili variabël do të studiohej. Analizimi i literaturës, koordinimi, eksperiencia dhe diskutimet me personat e tretë dhanë kontribut në zgjedhjen e variablave të pavarur. Së fundi u zhvillua një model që tregon lidhjen ndërmjet motivimit në punë (të brendshëm dhe të jashtëm) dhe angazhimit të punonjësve, duke marrë në konsideratë faktorët kryesorë që ndikojnë mbi motivimin (të brendshëm dhe të jashtëm) të identifikuar nga teoria.

4.2 Konceptimi fillestar

Konceptimi është një opinion që zhvillohet në avancë të njohurive dhe eksperiencës së mjaftueshme. Konceptimi luan një rol shumë të rëndësishëm sepse eksperiencia e kërkuesit, botëkuptimi dhe sjellja manipulojnë atë që ai/ajo shikon dhe si (në cilin këndvështrim) shikon. Një shembull do të ishte një menaxher që ka eksperiencë në sektorin e ndërmarrjeve të mesme, dhe ka talente të ndryshme dhe të përshtatshme, aftësi dhe kapacitet më tepër se një tjetër që sapo është diplomuar në fushëm e menaxhimit. Njohuritë e kërkuesit, observimi, hipotezat dhe teoritë mund të jenë të dobishme dhe të japin një kontribut me vlerë për kuptueshmërinë kur të dhënat janë marrë nga një mostër individësh të punësuar.

Konceptimi im filloi nga arsimimi akademik, dhe pjesërisht nga përvoja ime e praktikës mësimore në Ministrinë e Punës dhe Çështjeve Sociale, si edhe nga përvoja prej 1 viti e gjysëm në një ndërmarrje të mesme. Këto parakoncepte kanë komplementuar njohuritë e mia në lidhje me angazhimin dhe motivimin e punonjësve.

Konceptimi teorik dhe praktik lidhet në mënyrë direkte dhe indirekte me problemin e studimit, objektivat, dhe tezën në përgjithësi. Në fakt, parakonceptimi më ka ndihmuar të observojë të anketuarit dhe informacionin që ata kanë ofruar. Si kërkuese, jam përpjekur që

studimi im mos të jetë i limituar nga prirjet e mia, dhe të mos të bëhet pengesë në trajtimin objektiv.

4.3 Natyra e studimit

Çdo shkencë karakterizohet nga teoria dhe metodat. Teoria përfaqëson sistemin e dijeve racionale dhe, si rregull është rezultante e një procesi të ndërlikuar e të gjatë përgjithësimi. Por teoria mbështetet mbi një bazë empirike, mbi një numër të mjtueshëm faktesh, zbulimi i të cilave lidhet me zbatimin e metodave të kërkimit (Lekë, 2013)

Studimi është një proces sistematik dhe metodik i një hulumtimi me synimin e vetëm rritjen e njohurive nëfusha të caktuara. Në mënyrë që të arrihen objektivat e vendosura, studimi do të eksplorojë, testojë dhe këkojë lidhjen që egziston midis variablave (Hite, 1987).

Metodat shkencore përgjithësisht ndahen në dy gupime kryesore, në metoda induktive dhe deduktive. Metodat induktive i referohen atyre analizave dhe interpretimeve që nisin nga një rast i vecantë për të dalë më tej tek përgjithësimi i fenomenit, ndërsa metoda deduktive i referohet rastit kur studimi fillon me përgjithshmërinë për të kaluar më tej në një rast specifik. Pothuajse i gjithë studimi im bazohet në analizën deduktive, pasi në këtë studim fillimisht eksplorohet fenomeni i motivimit në ndërmarjet e vogla dhe të mesme në rajonin e Gjirokastrës, por ky fenomen eksplorohet duke konsideruar teoritë mbi të cilat bazohet studimi dhe mbi bazën e të cilave u realizua zgjedhja e variablave. Deduksioni (lat. Deductio- nxjerrje, përfundim), është kalimi nga e përgjithshmja në të veçantën. Më tej, nëpërmjet analizës së regresionit vazhdohet me përgjithësimin e rezultateve.

Ky studim ka natyrë inferente (përgjithësuese) dhe jo deskriptive. Sipas Weiss N. (2012, f 5), në qoftë se qëllimi i studimit është që të egzaminojë dhe të eksplorojë informacionin

vetëm për interesat e veta të brendshme atëherë studimi statistikor është deskriptiv , ndërsa kur informacioni merret nga një kampion i popullatës dhe qëllimi i studimit është që ta përdorë atë informacion për të nxjerrë konkluzione për popullatën atëherë studimi është inferent.

Gjithashtu duhet të përmendim që ky studim ka natyrë vëzhguese dhe jo eksperimentale. Në një studim me natyrë vëzhguese kërkuesit thjesht vëzhgojnë karakteristikat dhe kryejnë matjet e nevojshme që në rastin tonë kryhen nëpërmjet pyetësorit. Në një studim eksperimental kërkuesit krijojnë situata, i kontrollojnë ato dhe pastaj vëzhgojnë karakteristikat dhe kryejnë matjet. Studimet vëzhguese mund të tregojnë vetëm lidhjet shoqëruese ndërmjet variablave, ndërsa në një studim eksperimental mund të ndërtohen edhe lidhjet shkakësore (Eiss N., 2012, 7).

Për të siguruar informacionet e nevojshme për këtë studim nevojiteshin si të dhënat parësore, ashtu edhe ato dytësore. Në këtë studim janë përdorur disa instrumenta të ndryshëm për të realizuar me sukses qëllimin dhe objektivat e studimit. Fillimisht është përdorur metoda narrative për të dhënë një përshkrim të situatës në të cilën ndodhet kapitali human në rajonin e marrë në studim. Më tej përdoret analiza statistikore e të dhënave të gjeneruara nga pyetësi për të krijuar një ide më të qartë të situatës aktuale të kapitalit human të punësuar pranë sektorit të marrë në konsideratë. Nisur nga etapat që do të ndiqen në këtë studim, përmes instrumentave statistikore të cilët kanë për qëllim të masin nivelin e impaktit të motivimit mbi angazhimin e të punësuarve, mund të pohojmë se studimi përdor metodën sasiore ku përfundimet do të nxirren nga një analizë e plotë e të dhënave të grumbulluara me anë të pyetësorëve, grafikëve, statistikave, dhe analizës së regresionit (Saunders et al., 2007, (sikurse është cituar tek Jaupi F.,2015)). Të dhënat e mbledhura

nëpërmjet metodës sasimore të analizës së regresionit mundësojnë identifikimin e gjetjeve kryesore. Këtij studim sasior i ka paraprirë një punë relativisht e gjatë eksploruese dhe kërkimore pranë biznesit të vogël dhe të mesëm, ku i është kushtuar veçanërisht vëmendje faktorëve që ndikojnë mbi motivimin e punonjësve. Një kontribut konceptual në këtë drejtim kanë dhënë edhe takimet me manaxherët dhe diskutimet me ta për ëndësinë e kapitalit human dhe rolin që ata luajnë në funksion të arritjes së objektivave të organizatës. Zgjedhja e metodologjisë teorike në këtë kapitull është bërë bazuar në qëllimin e studimit dhe pyetjen kërkimore. Qëllimi i këtij studimi është që të investigojë lidhjen ndërmjet motivimit (të brendshëm dhe të jashtëm) dhe angazhimit të punonjësve. Ky studim do të synojë të evidentojë në qofte se ka lidhje positive, negative, neutrale ose asnjë lidhje ndërmjet motivimit të brendshëm dhe angazhimit të punonjësve dhe motivimit të jashtëm dhe angazhimit të punonjësve. Për më tepër, ky studim gjithashtu do të egzaminonë impaktin e motivimit të brendshëm dhe të jashtëm mbi angazhimin e punonjësve.

4.4 Mbledhja e të dhënave

Mbledhja e të dhënave të nevojshme për këtë studim është bazuar në alternimin e të dhënave primare dhe sekondare. Të dhënat primare janë marrë nëpërmjet një pyetësi të vetë-administruar të shpërndarë në kampionin e zgjedhur. Këta pyetësorë janë plotësuar nga individët e punësuar pranë ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, të cilët i përkasin niveleve të ndryshme hierarkike në organigramën e këtyre ndërmarrjeve. Pyetësi është shpërndarë në bizneset që janë të vendosura dhe kryejnë aktivitetin në rajonin e Gjirokastrës. Një pjesë e mirë e informacionit është siguruar edhe nëpërmjet bisedave me akademikë, ekspertë të fushës së menaxhimit dhe të metodave të kërkimit shkencor, me manaxherë dhe drejtues

ndërmarrjesh, si edhe me të punësuar dhe ish të punësuar të këtyre ndërmarrjeve. Ndihamat e mësipërme kanë kontribuar kryesisht në mbledhjen e informacionit primar, i cili është përdorur më tej në krijimin dhe analizimin e modelit ekonometrik.

Për mbledhjen e informacionit sekondar kanë shërbyer burime të ndryshme për të cilat është hulumtuar në Bibliotekën e UET (Universitetit Europian të Tiranës), në atë të Universitetit të Tiranës në Fakultetin e Ekonomisë, dhe në Bibliotekën Kombëtare. Një ndër burimet më të rëndësishme të informacionit sekondar të këtij studimi është Biblioteka Elektronike e UET, e cila i lejon hulumtuesve të fushave të ndryshme, dhe veçanërisht atyre të sferës ekonomike, akses në burime të rëndësishme të shkrimeve relevante akademike, të cilat mund të jenë shumë të kushtueshme dhe shpesh të papërballueshme financiarisht për t'u siguruar nga burime të tjera. Shkrimet akademike të tilla si punime konferencash, revista prestigjioze shkencore dhe leksione mbi fushën e kërkimit kanë qënë komplementarët kryesor të burimeve dytësore të këtij studimi. Informacioni parësor dhe ai dytësor kanë shërbyer për realizimin me sukses të këtij studimi, në mbledhjen e të dhënave dhe më tej, në analizimin dhe interpretimin e tyre.

4.5 Hartimi i Pyetësorit

Anketimi është metoda bazë e kërkimit sasior. Ajo është një nga metodat më të hershme të studimit të dukurive të jetës shoqërore dhe përdoret në shumicën e shkencave sociale si në sociologji, në psikologji, në etnologji, ekonomi, shkencat politike, kriminologji etj (Lekë, 2013). Instrumenti matës i këtij studimi është pyetësori. Gjatë fazës së hartimit të pyetësorit rëndësi e veçantë i është kushtuar besueshmërisë dhe vlefshmërisë së tij.

Duke u bazuar në modeli e pyetësorit të përdorur nga KhanË. & Iqbal Y. (2013) u strukturua seksioni i pyetjeve për matjen e variablave të pavarur dhe variablit të varur të

studimit. Pjesës më të madhe të pyetjeve ju bënë ndryshime për ti përshtatur më kushtet e punës dhe të punonjësve në vendin tonë. Në pyetësin e përdorur ndodhen 20 pyetje të testuara edhe në studime të tjera të mëparshme. Pyetjet e pyetësit janë ndërtuar në mënyrë të tillë për të marrë përgjigje për shprehjet që formojnë variabla (Tanur, 1993) dhe Blair and Presser, 1993). Pyetjet e pyetësit janë pyetje të mbyllura ku të intervistuarve ju kërkohet të japin përgjigje sipas shkallës Likert me pesë nivele. Në seksionin A ka pyetje ku mblidhet informacion për të dhënat biografike (mosha, gjinia) dhe demografike (statusi civil dhe niveli i kualifikimit). Seksionet e tjera konsistojnë në deklarata të gjeneruara nga literature e përdorur me qëllim vlerësimin e variablit të varur dhe atyre të pavarur.

Një anketim pilot me 20 pyetësor u realizua në sektorin privat për të testuar kuptueshmërinë e pyetjeve të hartuara. Nga rezultatet e pyetësit pilot u rishikuan edhe një herë pyetjet e hartuara dhe u riformuluan pyetjet duke konsideruar mangësitë e testimit pilot, pasi koncepti i stresit për shkak të konflikteve të tensionuara mes kolegëve me shkak thashethemet u sugjerua që ishte i papranueshëm. Testimi pilot ndihmoi edhe në llogaritjen e procesit të intervistimit. Sipas personave të përgjigjur, plotësimi i pyetësit zgjaste 12-17 minuta.

4.6 Popullata dhe kampionimi

Metodologjia e përdorur në këtë studim fillimisht tenton të përcaktojë strukturën përbërëse sipas sektorëve të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në rajonin e Gjirokastrës, duke përcaktuar cili do të jetë target-grupi i studimit. Më pas do të përcaktohet madhësia e kampionit në mënyrë të tillë që t'i lejojë autorit të ndërtojë dhe të vlerësojë hipotezat e ngritura.

4.6.1 Kampionimi i popullatës

Në fokus të këtij studimi janë punonjësit e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në Gjirokastrë. Fillimisht duhet të shpjegojmë konceptet kryesore.

Sipas Nomenklaturës së Veprimeve Ekonomike NEV (sikurse është cituar tek Jaupi F., 2015) cili është mjeti statistikor për krahasimin e ndërmarrjeve sipas aktivitetit të tyre ekonomik, dhe që shërben për përpunimin e të dhënave statistikore (NVE Rev2) jepen definicionet e mëposhtme :

Ndërmarrja- ndërmarrja është nëjsia më e vogël e kombinimit të njësisë legale me njësinë e prodhimit të produkteve ose shërbimeve e cila ka pavarësi në vendim-marrje, sidomos për përdorimin e burimeve të saj material dhe monetare. Një ndërmarrje mund të ushtrojë një ose disa aktivitete ekonomike.

Numri i të punësuarve- Në numrim e të punësuarve përfshihen të gjithë personat që punojnë në ndërmarrje, përfshirë pronarët, të punësuarit me pagesë si edhe pjestarët e familjes të papaguar.

Aktiviteti ekonomik - Klasifikimi i ndërmarrjeve është bërë sipas Nomenklaturës së Veprimeve Ekonomike, NVE. Është mjet statistikor për klasifikimin e ndërmarrjeve sipas aktivitetit të tyre ekonomik, shërben për përpunimin e të dhënave statistikore.

Ndërmarrje të vogla dhe të mesme- Kategoria e ndërmarrjeve mikro, të vogla dhe të mesme të cilat punësojnë më pak se 250 individë kanë xhiro vjetore më pak se 50 milion lekë, dhe/ose vlerë të bilancit vjetor më të vogël se 50 milion lekë.

Target grupi (grupi i synuar i studimit) (Belson Ë.A., 1981) përfshin të gjithë punonjësit që punojnë në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme *me kohë të plotë*. Arsyeja pse në këtë studim

është zgjedhur vetëm pjesa e të punësuarve me kohë të plotë është se kultura në organizatë dhe praktikatat e komunikimit kanë impakt më të madh te punonjësit tek ky segment. Gjithashtu punonjësit me kohë të pjesshme zënë një përqindje të ulët dhe vijnë nga dy kategori kryesore: nënat me leje barrë-lindje si edhe konsulentët e kontraktuar për projekte afatshkurtra. Në këtë këndvështrim ky grup nuk paraqet interes për studimin.

Sipas të dhënave të përfituara nga zyra e INSTAT në qytetin e Gjirokastrës në fillim të vitit 2015 rezultojnë përafërsisht 1265 ndërmarrje aktive (Anekse), nga të cilat 130 prej tyre janë të regjistruara me 0 punonjës, dhe si rezultat nuk duhet të numërohen. Pra ndërmarrje aktive në fillim të vitit 2015 rezultojnë të jenë 1135, në të cilat janë të punësuar 8027 punonjës. Sipas të dhënave të INSTAT, nga këto 1135 ndërmarrje, 78 prej tyre kanë të punësuar vetëm një punonjës, 714 prej tyre kanë të punësuar 2 deri 4 punonjës, 234 prej tyre kanë të punësuar 5 deri 9 punonjës, 93 kanë të punësuar 10 deri 49 punonjës dhe vetëm 16 prej tyre kanë mbi 50 të punësuar.

Tabela 4: Ndërmarrje aktive sipas numrit të punonjësve

	1	2 - 4		10 - 49	mbi 50
Nr Punonjës	<i>punonjes</i>	<i>punonjes</i>	<i>5 - 9 punojës</i>	<i>punojës</i>	<i>punjes</i>
Nr					
Ndermarrje	78	714	234	93	16

Përpunimi: Eduina Guga

Llogaritja e madhësisë së kampionit bëhet me formulën Slovin:

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

Ku: N= numri i shembujve, N=Totali i Popullatës, dhe e= Marzhi i Gabimit

Pra nqs duam të nxjerrim rezultate për një popullatë të përbërë nga 1000 individë, dhe në qoftë se niveli i besueshmërisë që kërkojmë është 95%, duhet të zbatojmë formulën Slovins si më poshtë për të përcaktuar numrin e individëve që duhet të analizojmë:

$$n = \frac{1000}{1 + 1000 * 0.05^2} = 285,7$$

Numri i të punësuarve në biznesin e vogël dhe të mesëm në Gjirokastrë në vitin 2015 është përafërsisht 4847 persona. Në qoftë se do të dëshironim të kishim nivel besueshmërie 95% në këtë studim, duhet të anketonim :

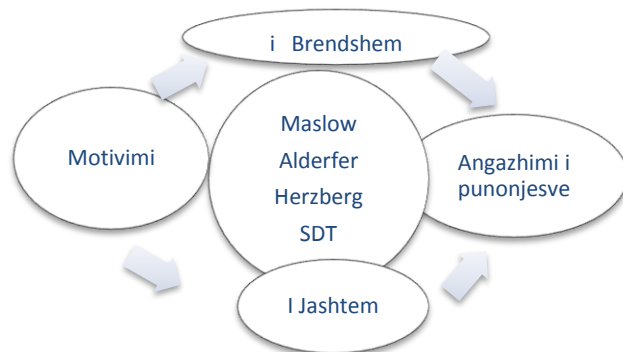
$$n = \frac{8027}{1 + 8027 * 0.05^2} = 381$$

Numri i individëve të zgjedhur për kampionim duhet të rrumbullakoset në numrin e plotë më të afërt, pra kampioni i zgjedhur është 381 individë të punësuar pranë SME-ve në Gjirokastrë. Ky numër të anketuarish do të ishte i mjaftueshëm që rezultatet e përfuara të jenë statistikisht të rëndësishme dhe të besueshme për të gjithë të punësuarit në SME-të në Gjirokastrë

4.7 Konceptimi i Analizës Empirike

Pasi diskutuam konceptet kryesore dhe teoritë e motivimit, të brendshëm dhe të jashtëm, dhe angazhimin e punonjësve në figurën e mëposhtme paraqesim konceptimin teorik të studimit.

Ilustrimi 8: Konceptimi teorik i studimit



Burimi: Eduina Guga

Konceptimi teorik i këtij studimi është frymëzuar kryesisht nga teoritë e motivimit të diskutuara më sipër në kapitullin e dytë. Në këtë studim është bërë një lidhje ndërmjet faktorëve të motivimit të brendshëm dhe teorisë të motivimit, dhe faktorëve të motivimit të jashtëm dhe teorisë të motivimit. Faktorë të brendshëm janë konsideruar puna interesante, vlerësimi kënaqësia dhe stresi ndërsa faktorë të jashtëm janë konsideruar pagat, siguria në punë, promovimi dhe rritja. Modeli i zgjedhur analizon lidhjen ndërmjet këtyre faktorëve dhe angazhimit të punonjësve i cili është fokusi kryesor i këtij studimi.

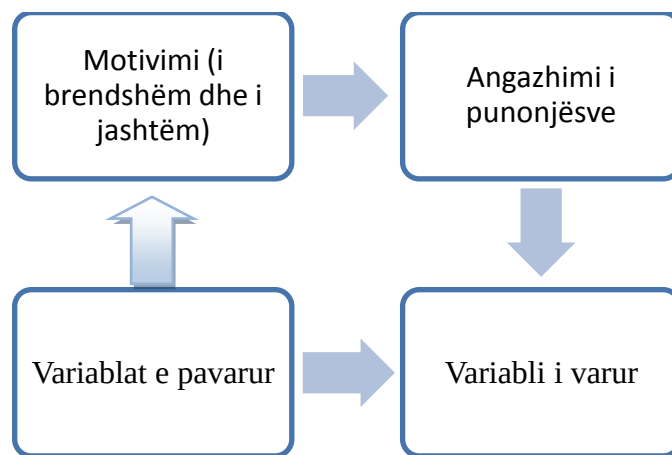
Tabela 5: Variablat e varur dhe te pavarur

Variablat e varur dhe te pavarur		
H1		
<i>Variabel i varur</i>	Angazhimi i punonjësve	AP
<i>Variabla te pavarur</i>	Puna Interesante	PI
	Vlerësimi në punë	VP
	Kënaqësia	K
	Stresi	S

H2		
<i>Variabel i varur</i>	Angazhimi i punonjësve	AP
<i>Variabla te pavarur</i>	Siguria ne Pune	SP
	Vlerësimi dhe rritja	Rr
	Paga te mira	P
	Mirënjohja	M

Burimi: Eduina Guga

Ilustrimi 9: Plani empirik i studimit



Burimi: Eduina Guga

4.8 Ndërtimi i Modelit të Regresionit Logjistik

Për përpunimin e të dhënave cilësore të siguruara me anë të pyetsorit është përdorur modeli i regresionit logjistik. Regresioni logjistik është një zgjerim i modeleve logjik. Njihen dy forma të modeleve logjik të përdorur (1) modeli i regresionit logjik dhe (2) modelet e regresionit logjistik. Modelet logjik u aplikuan për herë të parë nga Ohlson (1980) për të shmangur disa mangësi që rridhnin nga aplikimi i teknikave të analizës diskriminante shumëvariable (Multivariate Discriminant Analysis – MDA) për parashikimin e falimentimit të organizatave. Teknikat e analizës diskriminante multivariable kërkonin supozime kufizuese dhe lejonin që të punohej me mostra disproporcionale. Gjithashtu, në

modelet e analizës diskriminante, koeficientët standartë nuk mund të interpretohen si pjerrësi e ekuacionit të regresit, prandaj nuk mund të kenë ndikim në rëndësinë relative të variablave të ndryshëm (Altman et al, 2009, p9). Këto mangësi eliminoheshin me përdorimin e modeleve të kushtëzuara logjik. Modelet logjik japin një vlerë midis zeros dhe njëshit, e cila tregon në mënyrë të përshtatshme probabilitetin e ndodhjes së ngjarjes. Gjithashtu, sipas modeleve logjik koeficientët e vlerësuar mund të interpretohen si të rëndësishëm për nga niveli i sinjifikancës për çdo variabël të pavarur në ndikimin që kanë ndaj variablit të varur.

Sipas Myftaraj (2014), modelet logjik janë përdorur për variabla kategorikë dhe modelet e regresionit logjistik janë përdorur brenda variablave kategorikë të përzier dhe të vazhdueshëm. Regresi logjistik është pjesë përbërëse e kategorisë së modeleve statistikore të quajtura Modele të Përgjithshme Lineare. Regresi logjistik përdoret për të analizuar probleme në të cilat ndërhyjnë një ose më shumë variabla të pavarur që ndikojnë në variablin e varur të tipit dichotomus, në këtë rast ky i fundit konsiderohet si ndryshore rasti e varur prej tyre (Mano 2005). Nga pikëpamja matematikore regresi logjistik ndryshon nga regresi linear. Në regresin linear vlera e variablit të varur parashikohet nga një apo disa variabla parashikues, ndërsa me anë të regresit logjistik përfitojmë një ekuacion logjistik në të cilin logaritmi i vlerës së **shansit** (odd ratios) jepet me anë të një varësie lineare të variablave të pavarur që marrin pjesë në proces.

Ekuacioni i regresit logjistik do të jetë i formës: $\ln(p/(1-p)) = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + \dots + B_nX_n$ dhe tregon probabilitetin e ndodhjes së ngjarjes nën ndikimin e të gjithë variablave të pavarur. Një nga elementët më të rëndësishëm të modelit të regresionit logjistik të shumëfishtë është “odds ratio” ose raporti i shanseve.

Ndikimi i koeficientëve të ekuacionit të mësipërm matematik interpretohet jo në mënyrë të drejtëpërdrejtë siç ndodh me regresionin linear. Odds ratios llogariten si e^{β_i} dhe tregojnë se kur një variabël i pavarur ndryshon me një njësi dhe gjithë variablat e tjerë të pavarur nuk ndryshojnë, shansi i ndikimit ndaj variablit të varur do të ndryshojë me një faktor të tipit e^{β_i} . Pra, ky faktor për variablin e pavarur tregon sasinë relative për të cilën shansi i rezultatit rritet (odds ratio > 1) ose zvogëlohet (odds ratio < 1), kur vlera e këtij variabli rritet me një njësi.

4.9 Testimi i hipotezave me modelet e regresionit logjistik.

Në këtë çështje do të analizohet mënyra se si hipoteza testohet statistikisht në modelin e regresionit logjistik, nqs kjo hipotezë është e vërtetë apo kundërshtohet. Për testimin e hipotezës fillimisht do të analizohen koeficientët e ekuacionit të regresionit logjistik. Sipas (Bierens, 2008) në modelet e regresionit logjistik për të verifikuar nqs hipoteza vërtetohet apo jo, studiohen koeficientët e ekuacionit të regresionit (β_i), pasi jemi siguruar se variabli i pavarur që ofron këtë koeficient, është i rëndësishëm statistikisht në kuptimin e nivelit të sinjifikancës.

Ka dy raste të vërtetimit të hipotezave:

Kur egziston një hipotezë null (H_0), sipas së cilës asnjë variabël parashikues nuk ndikon tek variabli i varur, dhe për testimin e kësaj hipoteze nqs është e vërtetë duhet që të gjithë koeficientët e ekuacionit të regresionit logjistik të jenë të barabartë me zero, $\beta_i = 0$, në rast të kundërt kjo hipotezë refuzohet ose hidhet poshtë, dhe

Kur egziston një hipotezë jo-null (H_1), sipas së cilës variablat parashikues ndikojnë tek variabli i varur dhe për testimin e saj duhet që të paktën një prej koeficientëve të ekuacionit

të regresit të jetë i ndryshëm nga zero, pra $\exists \beta_i \neq 0$ atëherë themi se hipoteza që ne duam të verifikojmë, qëndron ose e thënë ndryshe, pranohet.

Ekuacioni i regresit logjistik do të jetë i formës së mëposhtme;

$$\ln \frac{p}{1-p} = \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \dots + \beta_i * X_i + \beta_0$$

Përveç faktit që koeficientët e ekuacionit të regresit logjistik duhet të jenë të ndryshëm nga zero, duhet gjithashtu që nivelet e sinjifikancës për çdo koeficient të jenë më të vegjël se niveli i lejuar 0.05, që do të thotë se modeli është i rëndësishëm në nivelin 95% të besueshmërisë. Rasti më i mirë do të ishte kur niveli i sinjifikancës për çdo koeficient do të ishte Sig = 0.000.

Gjithashtu në analizë për testimin e hipotezave u morrën në studim edhe koeficientët e korrelacionit midis variablave të pavarur, për të parë linearitetin midis tyre dhe ndikimin që ato kanë ndaj njëra-tjetrës. Analiza e koeficientëve të korrelacionit do të kryhet duke u bazuar në koeficientët e korrelacionit Pearson (Pearson Correlation Coefficient - PCC) dhe në nivelet e sinjifikancës.

Tabela 8. Lloji i lidhjes korrelative

Intervali i koeficientit të korrelacionit (r)	Lloji i lidhjes korrelative
0.10 deri në 0.29 ose -0.10 deri në -0.29	E dobët
0.30 deri në 0.49 ose -0.30 deri në -0.49	E mesme
0.50 deri në 1.00 ose -0.50 deri në -1.00	E fortë

Burimi: SPSS - Correlations and Related Procedures (Blumenstein&Boyle), 2014

Pranohet fakti se për nivel sinjifikance Sig<0.01, koeficientët tregojnë një korrelim shumë të rëndësishëm nga këndvështrimi statistikor, me nivel besueshmëri 99%. Për nivel sinjifikance 0.01<Sig<0.05, korrelimi konsiderohet i rëndësishëm me nivel besueshmërie

95%, por jo si në rastin kur $\text{Sig} < 0.01$, megjithatë pranohet se statistikiqisht egziston korrelim midis dy variablave. Ndërsa për nivele sinjifikance $\text{Sig} > 0.05$ nuk pretendohet se egziston ndonjë korrelim midis dy variablave, pra ato nuk ndikojnë mbi njëra-tjetrën.

Ndërkohë që për ato koeficientë të korrelacionit, të cilat kanë një nivel sinjifikance më të vogël se 0.05, jemi përpjekur të analizojmë fortësinë e lidhjeve korrelative nëse kjo lidhje është e dobët, mesatare apo e fortë. Për këtë arsye i referohemi tabelës 8, me sipër.

Gjithashtu në fokusin e testimit të hipotezës u analizuan edhe treguesit e tjerë statistikor si -2Log Likelihood, Chi-square, si dhe niveli i sinjifikancës së tyre. Për këtë qëllim në programin statistikor u krye testi i plotë i marrdhënies së tyre. -2Log Likelihood tregon gabimin e modelit të regresionit logjistik, i cili është analog me “shumën e katrorëve”. Kur një variabël i pavarur ka një lidhje me variablin e varur vlera e -2Log Likelihood fillon të zvogëlohet. Diferenca midis vlerës së -2Log Likelihood në hapin e parë të modelit të regresit me vlerën e -2Log Likelihood në fund të procesit të modelit të regresit do të evidentojë vlerën e treguesit statistikor Chi-square (χ^2), për nivelin e rëndësisë së tij (α) dhe shkallën përkatëse të liris (df). Në rastin kur niveli i sinjifikancës (Sig), që i korrespondon vlerës së Chi-square të modelit të regresit logjistik është më e vogël se vlera $\alpha = 0.05$, për të njëjtën shkallë lirie (df), atëherë mund të thuhet me siguri të plotë se hipoteza është e vërtetuar me modelin e regresionit logjistik.

Parametri statistikor S.E (gabimi standart) në modelin e regresionit logjistik krahasohet me vlerën 2.0, për të përcaktuar nëse modeli ka probleme multikolineariteti apo jo. Nëse ky parametër merr vlera më të mëdha se 2.0, atëherë modeli i ndërtuar ka probleme multikolineariteti dhe nuk mund të pretendohet se do të jetë një model parashikues i saktë.

Prandaj, që të pretendohet se modeli i regresionit logjistik nuk ka probleme multikolineariteti duhet që S.E i çdo variabli parashikues të jetë më i vogël se 2.0.

4.10 Kufizimet e të dhënave

Në grumbullimin e të dhënave me anë të metodës së drejtpërdrejtë të intervistimit, jemi të ndërgjegjshëm se një pjesë e të intervistuarve refuzojnë për arsye të ndryshme që t'iu përgjigjen të gjitha pyetjeve duke krijuar kështu mungesë të dhënash në bazën e të dhënave të ndërtuar me përgjigjet e pyetjeve të pyetësorit. Këtë kufizim, software-i SPSS, version 21, e eliminon duke bërë plotësimin e të dhënave kur ato nuk e kalojnë një nivel mungese të paracaktuar. Kjo realizohet duke zëvendësuar të dhënat e munguara me vlerësime statistikore të tyre, me një nivel besueshmërie 95% kur niveli i mungesës nuk i kalon 10% të totalit të tyre. Në këtë mënyrë përfitojmë një bazë të dhënash të plotë. Kjo metodë është përdorur gjatë përpunimit të të dhënave që ne kemi marrë nga pyetësorët. Kemi paracaktuar që plotësimi i të dhënave të realizohej vetëm për rastet kur niveli i mungesës është në masën <10%.

Sipas Schlomer et al (2010) theksohet se shumë kërkues janë të pandërgjegjshëm për rëndësinë e raportimit dhe të menaxhimit të mungesës së të dhënave. Nuk ka një konsensus të përgjithshëm në lidhje me përqindjen e mungesës së të dhënave që mund të quhet problematike. Sipas Schafer (1999) rekomandohet që 5% e mungesës së të dhënave të konsiderohet si problematike dhe që duhet raportuar. Ndërsa Bennett (2001) sugjeron se kur më tepër se 10% e të dhënave mungojnë, atëherë analizat statistikore kanë të ngjarë të jenë të njëanëshme në vlerësim dhe jo të drejta. Autorë të tjerë rekomandojnë nivele të tjera

përqindjeje të mungesës së të dhënave, si psh Peng et al (2006) rekomandojnë se kur egzistojnë rreth 20% mungesë e të dhënave, kjo konsiderohet si një situatë problematike.

KAPITULLI V: GJETJET EMPIRIKE

Qëllimi kryesor i këtij kapitulli është që të prezantojë të dhënat e marra nga pyetësorët e shpërndarë në mënyrë elektronike. Për hartimin dhe shpërndarjen e pyetësorit u përdor shërbimi i Google Forms. Rezultatet tregojnë të dhënat e mbledhura për variablat që do të analizohen në kapitullin pasardhës. Rezultatet për variablat e pavarur si motivimi i jashtëm dhe i brendshëm dhe për variablin e varur që është angazhimi i punonjësve do të paraqiten me ndihmën e grafikëve.

Në këtë studim ne po hetojmë marrëdhënien ndërmjet motivimit, të brendshëm dhe të jashtëm, dhe angazhimit të punonjësve. Të dhënat u mbodhën nga të punësuar të ndërrmarjeve të vogla dhe të mesme në rajonin e Gjirokastrës. Pyetësori u shpërnda nëpërmjet postës elektronike, rrjeteve sociale si Facebook dhe Tëitter, dhe manualisht për të përftuar numrin e nevojshëm të përgjigjeve. Gjetja e numrit të nevojshëm të përgjigjeve nuk ishte shumë e thjeshtë, dhe një ndër arsyet është që shumë prej të punësuarve nuk e përdornin postën elektronike, dhe për të gjetur mënyra të tjera të kontaktimit online nevojitej informacion mbi emrat e të punësuarve. Në ato raste kur kontaktimi online me ta ishte i vështirë dhe shpesh i pamundur, pyetësori u shpërnda manualisht, dhe më tej përgjigjet e mbledhura i u hodhën në pyetësorin elektronik në mënyrë që të thjeshtësohej procesi i përpunimit statistikor të të dhënave. Mjetet e Google Forms ishin një ndihmë e

madhe për mbledhjen e të dhënave, paraqitjen e tyre në formë grafike, dhe përpunimin e mëtejshëm për analizën e regresionit.

Në këtë kapitull paraqiten kryesisht të ashtuquajturat Bar Charts ose Bar graphs të cilat paraqesin të dhëna të grupuara me shiritat drejtkëndore me gjatësi proporcionale ndaj vlerave që paraqesin. Shiritat mund të vendosen vertikalisht ose horizontalisht (vertikalisht në këtë studim). Kjo lloj paraqitje grafike përdoret kryesisht për të treguar krahasimin ndërmjet kategorive të ndryshme. Njëri bosht i grafikut paraqet kategoritë specifike që do të krahasohen dhe boshti tjetër paraqet një vlerë diskrete.

Tabela 6: Alokimi i variablave në pyetësor

Variablat e pavarur	
<i>Motivimi i Brendshëm</i>	Nr i pyetjes
Puna Interesante	1 dhe 2
Vlerësimi në punë	3 dhe 4
Kënaqësia	5 dhe 6
Stresi	7 dhe 8
<i>Motivimi i Jashtëm</i>	Nr i pyetjes
Siguria në punë	9 dhe 10
Paga të mira	11 dhe 12
Rritja	13 dhe 14
Vlerësimi në punë	15 dhe 16
<i>Variabli i Varur</i>	Nr i pyetjes
Angazhimi i punonjësve	17, 18, 19, 20.

Burimi i kësaj paraqitje grafike konsiderohet Ëilliam Playfair (1759-1823) i cili ka përdorur grafikun e parë të kësaj forme në histori.

Në këtë studim është zgjedhur kjo paraqitje grafike për të bërë krahasimin e vlerave të dy pyetjeve përfaqësuese për secilin variabël të pavarur . Sikurse është përmendur edhe në kapitullin e metodologjisë, në pyetësor janë hartuar nga dy pyetje për secilin variabël të

pavarur që do të studiohet. Njëra që buron nga motivimi i brendshëm (nxitësit e brendshëm të individit) dhe tjetra që buron nga motivimi i jashtëm (nxitësit e jashtëm të individit).

Shembull:

Njëri ndër variablat e pavarur që është marrë në studim është “puna interesante”. Për të matur variablin “puna interesante” janë hartuar dy pohime:

Puna që unë bëj më duket interesante

Puna në firmën/organizatën ku punoj është interesante sepse ofron specifika të vecanta.

Pohimi i parë referohet detyrave specifike që i korespondojnë vendit të punës ku punon personi i intervistuar, ndërsa pohimi i dytë i referohet kushteve specifike që i alokon organizata punëdhënëse atij vendi pune.

Për matjen e vlerës së pohimeve është përdorur shkalla e Likertit me 5 nivele. Grafiku i përdorur bën të mundur krahasimin ndërmjet dy pohimeve dhe analizen se kush nga dy faktorët (i brendshëm apo i jashtëm) kontribuon më shumë në vlerën e variablit “puna interesante”

5.1 Të dhënat Bio dhe Demo-grafike

Përmbledhja e të dhënave bio dhe demo-grafike jepet nëpërmjet tabelës 7.

5.1.1 Moshë

Informacioni për moshën e të punësuarve e bën më të lehtë detyrën e menaxherëve që të kuptojnë më mirë nevojat e të punësuarve dhe t’ju ofrojnë atyre oportunitete për t’u motivuar dhe angazhuar në punë. Rezultatet e pyetësorit tregojnë se 38% (152 persona) i përkasin grupmoshës 18 deri 28 vjec, 56% (225) i përkasin grupmoshës 29 deri 39 vjec, dhe 6% i përkasin grupmoshës mbi 40 vjec. Këto rezultate indikojnë që pjesa më e madhe e

të punësuarve janë relativisht të rinj (29 deri 39 vjec). Menaxhimi në përgjithësi duhet të përqëndohet kyesisht në këtë grupmoshë për të rritur nivelin e motivimit dhe gjithashtu edhe të angazhimit të tyre.

Tabela 7: Të dhënat bio dhe demo-grafike

Mosha	18 deri 28 vjec	152	38%
	29 deri 39 vjec	225	56%
	40 deri 40+	22	6%
Statusi Civil	Martuar	Beqar	
	154 39%	245 61%	
Gjinia	Meshkuj	Femra	
	89 22%	310 78%	
Kualifikimi	Arsim 9 Vjecar	11	3%
	Arsim i Mesem i Pergjithshem	55	14%
	Arsim i Mesem Profesional	56	14%
	Bachelor	89	22%
	Master Profesional	136	34%
	MSc	40	10%
	PhD	12	3%

Burimi: Pyetësor për motivimin dhe angazhimin e tëpunësuarve, Eduina Guga, 2014

5.1.2 Gjinia

Informacioni mbi gjininë nevojitet për të njohur kontributin e meshkujve dhe femrave në aktivitetin e ndërmarrjeve ekonomike. Nga pyetësori i shpërndarë rezultuan 22% (89) meshkuj dhe 78% (310) femra. Ashtu sikurse ndodh me popullsine shqiptare në përgjithësi, dukshëm dominojnë femrat të punësuar prane ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në Gjirokastrë, prandaj një vëmendje e vecantë i duhet kushtuar motivimit dhe angazhimit të tyre, si një ndër forcat kryesore të aktivitetit ekonomik.

5.1.3 Statusi Civil

Arsyeja pse statusi civil është përfshirë në këtë pyetësor është për të kuptuar se sa shumë ju duhet të punësuarve të mbështesin familjet e tyre financiarisht. Në vendin tone është ende tradita e familjeve të mëdha dhe kryesisht kultura patriarkale, ku barra kryesore mbi financat e familjes bie mbi gjininë mashkullore. Rezultatet e pyetësorit tregojnë se 39% (154 të punësuar) janë të martuar dhe 245 të punësuar, pra 61% janë beqar. Këto rezultate indikojnë që shumica e tëpunësuarve nuk kanë barrën financiare për të përballuar shpenzimet familjare. Duke qënë të tillë, shumica e të punësuarve kanë më tepër mundësi të lëvizin nga një punë në tjetrën në kërkim të kushteve dhe pagave më të mira. Për këtë arsye manaxhimi duhet t'ju ofrojë shumë oportunitete këtyre punonjësve, në mënyrë që të mund t'i mbajë për periudha të gjata kohore të motivuar dhe të angazhuar.

5.1.4 Kualifikimi

Kërkesa për punë në terma të kualifikimit rritet dita ditës, vecanërisht në sektorin privat. Për këtë arsye gjykova që niveli i kualifikimit të punonjësve të përfshihej në këtë pyetësor. Rezultatet e pyetësorit tregojnë se vetëm 3% (11 persona) e të punësuarve janë me arsim 8/9 vjecar, 14% prej tyre (55 persona) janë me arsim të mesëm të përgjithshëm, po 14% (56 persona) janë me arsim të mesëm profesional, 22% (89 persona) janë me arsim të lartë të nivelit të parë, Bachelor, 34% (136 persona) janë me master profesional, 10% (40 persona) me master shkencor (MSc) dhe vetëm 3% (12 persona) me arsim të lartë të nivelit të tretë, pra me doktoraturë. Rezultatet tregojnë që të punësuarit në gjirokastër janë kryesisht të mirë-kualifikuar psi pjesa më e madhe e tyre 34% (136) janë me master profesional, dhe në total 69% e të punësuarve janë me arsim të lartë, 28% me arsim të

mesëm dhe vetëm 3% me arsim ulët. Duhet mbajtur në konsideratë ky fakt gjatë menaxhimit të aktivitetit ekonomik të këtyre ndërmarrjeve, dhe duhet t'ju kushtohet tepër rëndësi punonjësve për të rritur produktivitetin financiar, gjë e cila mund të arrihet vetëm nëpërmjet motivimit dhe angazhimit të tyre.

5.2 Motivimi i brendshëm

Individët janë të motivuar nga brenda kur ata janë në kërkim të gëzimit, interesit, kënaqjes së kuriozitetit, shprehjes së vetvetes ose sfidave personale në punë (Amabile, 1993, sikurse është cituar tek Khan, 2013). Në këtë studim unë kam marrë në konsideratë katër faktorë të motivimit të brendshëm që janë: puna interesante, vlerësimi në punë, kënaqësia dhe stresi, sikurse janë përmendur në kapitullin e rishikimit të literaturës më gjatë. Pyetjet u hartuan mbi bazën e secilit prej këtyre variablave. Në vijim, rezultatet e pyetësorit do të paraqiten nëpërmjet Pie-Charts.

5.2.1 Puna interesante

Puna interesante mund të përkufizohet si “një term që përshkruan përvojën e punonjësve që janë të pasionuar dhe plot energji në lidhje me punën e tyre, gjejnë kuptimin dhe qëllimin e detyrave të tyre, ndiejnë se mund të shprehin plotësisht vetveten në punë, dhe ndihen të lidhur me personat me të cilët punojnë dhe bashkëpunojnë. Puna përmban kënaqësi psikologjike, efekte positive, besimin se puna e dikujt jep një kontribut, një ndienjë lidhjeje me të tjerët dhe një qëllim i përbashkët, një ndienjë perfeksioni dhe përsosmërie.” (Saks, 2011, f.318)

Në këtë studim ky është variabli i parë i pavarur, i hulumtuar nëpërmjet dy pyetjeve të para.

Pyetja e parë që ju drejtohet të intervistuarve është në lidhje me interesin që paraqesin punonjësit për punën e tyre: “1. Puna që bëj më duket interesante.” Në një kampion total

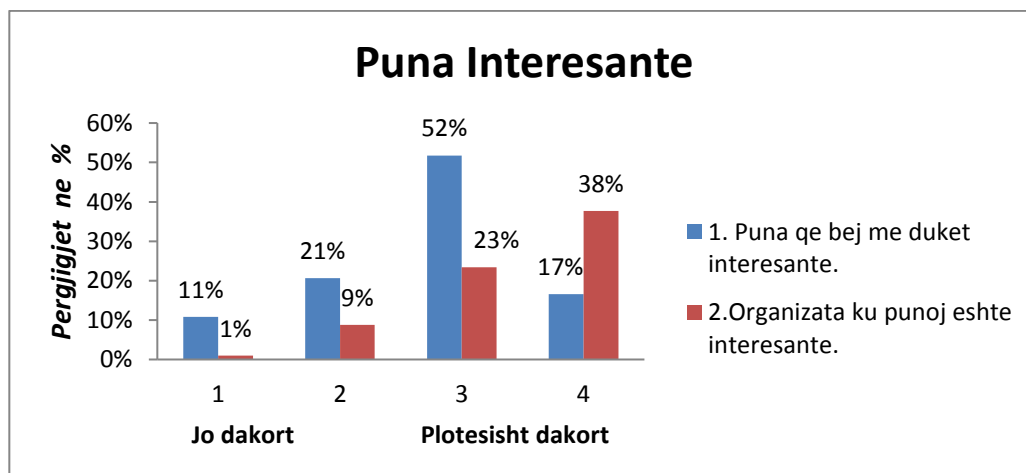
prej 388 të punësuarish 69% janë të mendimit që puna e tyre është interesante, 12% të mendimit që nuk është interesante, dhe 21% kanë mendim neutral. Pjesa më e madhe e të punësuarve në Gjirokastrë e shikojnë punën e tyre me interes.

Pyetja e dytë lidhet më tepër me detyrën e menaxhimit për ta bërë përmbajtjen e detyrave të punës unike dhe interesante për të punësuarit: “2. Puna në firmën/organizatën ku punoj është interesante sepse ofron specifika të vecanta”. Rezultatet tregojnë se 67% e të punësuarve mendojnë se është interesante për shkak të specifikave që ofron firma/ndërmarrja, 10% janë të mendimit që nuk është interesante në këtë këndvështrim dhe 23% kanë mendim neutral.

Mund të pohojmë se pjesa më e madhe e të punësuarve mendojnë se puna që bëjnë është interesante, dhe po ashtu pjesa më e madhe e të punësuarve besojnë se menaxhimi po e bën punën e vet për ta bërë përmbajtjen e punëve specifike më interesante.

Grafiku 1: Puna Interesante

Ilustrimi 10: Puna Interesante



Burimi: Pyetësor për motivimin dhe angazhimin e tëpunësuarve, Eduina Guga, 2014

5.2.2 Vlerësimi në Punë

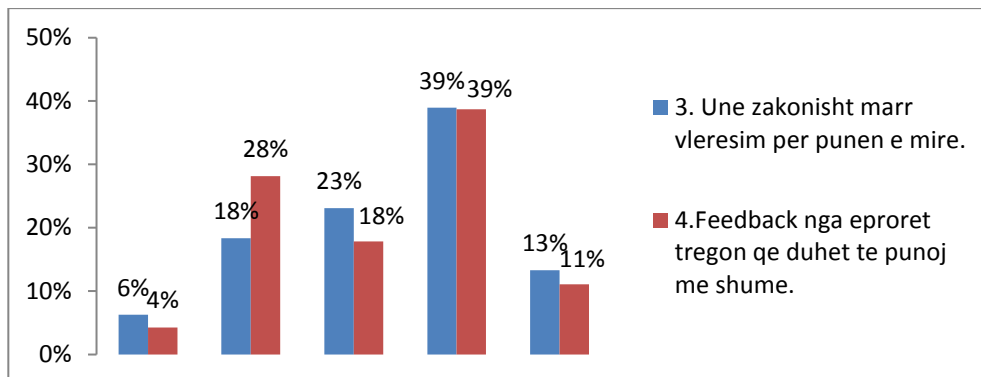
Vlerësimi mund të përkufizohet si: “njohja e vlerës dhe kuptimit të një personi, ndodhie, sjelljeje ose objekti, dhe të paturit e ndienjës së një lidhjeje positive me të” (Fagley, 2012, f.168).

Për të matur nivelin e vlerësimit në punë u hartuan dy pyetje për të punësuarit në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në Gjirokastrë. Pyetja e parë përpiket të marrë informacion mbi shpeshtësinë e marrjes së një forme vlerësimi për punën e mirë: “3. Unë zakonisht marr vlerësim (falenderim) për punën e mirë.” Rezultatet tregojnë se 24% e të punësuarve pohojnë se zakonisht marrin vlerësim për punën e mirë, 52% e të punësuarve mendojnë se nuk marrin vlerësim për punën e mirë dhe 23% kanë mendim neutral.

Pyetja e dytë është hartuar për të marrë informacion nëqoftë se feedback-u nga menaxhimi i nxit për të bërë më tepër përpjekje apo jo. Rezultatet tregojnë se 32% e të intervistuarve mendojnë se kanë feedback nga menaxhimi për të bërë më tepër përpjekje, 50% pohojnë se nuk ju kërkohet nga menaxhimi që të bëjnë më tepër përpjekje, dhe 18% kanë mendim neutral.

Rezultatet e këtyre pyetjeve tregojnë se pjesa më e madhe e të punësuarve nuk marrin asnjë formë vlerësimi për punën e mirë, dhe po ashtu pjesa më e madhe nuk marrin feedback nga menaxhimi për të kryer më tepër përpjekje.

Ilustrimi 11: Vlerësimi në Punë



Burimi: Pyetësor për motivimin dhe angazhimin e të punësuarve, Eduina Guga, 2014

5.2.3 Kënaqësia në Punë

“Kënaqësia në punë është ndjenjë në nivel individual që reflekton në qoftë se nevojat e të punësuarve janë përmbushur ose jo nga puna individuale. Organizata duhet të organizojë, të sistemojë dhe të menaxhojë detyrat e punës për të kënaqur punonjësit”. (Mahfood, 2012, f. 311)

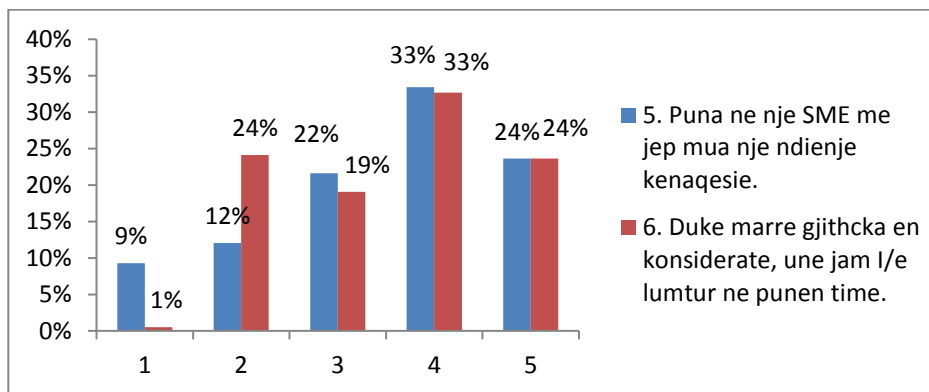
Për të vëzhguar nivelin e kënaqësisë në punë u hartuan dy pyetje.

Pyetja e parë u hartua me qëllim për të kuptuar nëqoftëse punonjësit janë të kënaqur që po punojnë në një ndërmarrje të vogël/të mesme: *5. Puna në një SME më jep mua një ndienjë kënaqësie.* Grafiku më poshtë tregon se 11% e të punësuarve janë dakort që ata ndihen të kënaqur që punojnë në një SME, 22% prej tyre kanë mendim neutral dhe 57% nuk ndihen të kënaqur me vendin e tyre të punës. Pra pjesa më e madhe e të të intervistuarve nuk ndihen të kënaqur që po punojnë në një ndërmarrje të vogël/të mesme. Pjesërisht kjo ndodh sepse në vendin tonë perceptimi për punën në sektorin privat shfaq më tepër pasiguri se sa perceptimi për punën në sektorin shtetëror.

Pyetja e dytë ka për qëllim të marrë informacion në lidhje me kënaqësinë e të punësuarve duke marrë në konsideratë të gjitha predispozitat që ofron vendi i punës. Rezultatet e pyetësorit tregojnë se 25% e të intervistuarve janë të lumtur me punën e tyre, 57 %pohojnë se nuk janë të lumtur me punën e tyre dhe 19% kanë mendim neutral.

Pra rezultatet e kësaj pyetje evidentojnë që pjesa më e madhe e të intervistuarve nuk janë të lumtur me punën e tyre.

Ilustrimi 12: Kënaqësia në punë



Burimi: Pyetësor për motivimin dhe angazhimin e të punësuarve, Eduina Guga, 2014.

5.2.4 Stresi në Punë

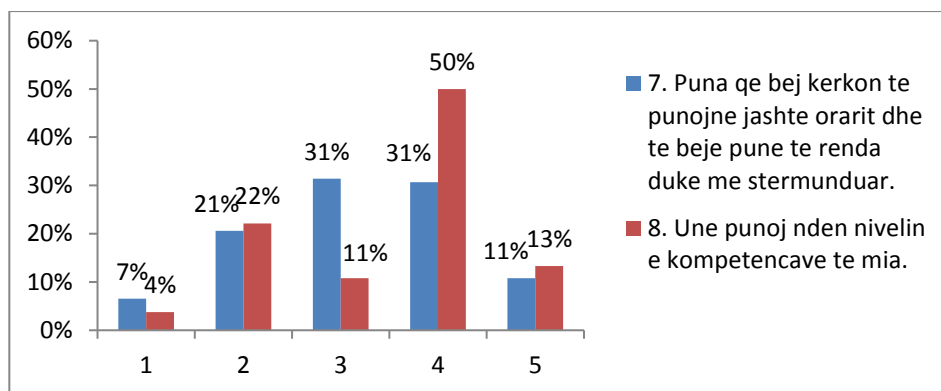
Stresi mund të përkufizohet si : “një gjendje e përçarë mendore dhe emocionale, ose kushte shqetësuese që ndodhin si përgjigje kundërshtuese ndaj influencave të jashtme” (Rosas, 2011, f.554).

Qëllimi i kësaj pyetjeje është të evidentojë nivelin e stresit të të punësuarve në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në Gjirokastrë. Personave të pyetur ju kërkua të jepnin informacion në lidhje me oraret e zgjatura të punës dhe ngarvesën e punës. Rezultatet tregojnë se 22% pohojnë se ju kërkohet të bëjnë punë jashtë orarit dhe punë të lodhshme, 45% pohojnë se nuk ju kërkohet punë e mbingarkuar dhe 33% kishin mendim neutral.

Bazuar në literaturën e studiuar, mendohet se puna ndën nivelin e kompetencave të punonjësit është një ndër shkaktarët e stresit. Për këtë arsye, pyetja tjetër për variablin “stresi” është: 8. Unë punoj ndën nivelin e kompetencave të mia. Rezultatet tregojnë se 30% pohojnë se punojnë ndën nivelin e kompetencave të tyre, 45% pohojnë se nuk punojnë ndën nivelin e kompetencave të tyre dhe 25% kanë qëndrim neutral.

Pra pjesa me e madhe pohojnë se nuk ju kërkohet të bëjnë punë jashtë orarit dhe nuk ju kërkohet të punojnë ndën nivelin e kompetencave të tyre, por edhe pjesa që ju kërkohet zë një peshë padyshim të rëndësishme, dhe me impakt në rezultatin e përgjithshëm.

Ilustrimi 13: Stresi në punë



Burimi: Pyetësor për motivimin dhe angazhimin e tëpunësuarve, Eduina Guga, 2014

5.3 Motivimi i Jashtëm

Njerëzit janë të motivuar nga faktorë të jashtëm kur ata përfshihen dhe angazhohen në punën e tyre në mënyrë që të arrijnë disa objektiva, që janë të ndara nga vetë puna (Amabile, 1993). Ky pyetësor është ndërtuar me ndihmën e katër faktorëve të motivimit të jashtëm: siguria e punës, pagat e mira, rritja dhe vlerësimi dhe mirënjohja. Për secilin

variabël u hartuan nga dy pyetje. Më poshtë do të diskutojmë secilin nga këta faktorë bazuar në rezultatet e pyetësorit.

5.3.1 Siguria në Punë.

Siguria në punë mund të përkufizohet si “ pafuqia e perceptuar për të ruajtur vazhdueshmërinë e dëshiruar në një situatë pune kërcënuese” (Sora et al., 2009, f.126).

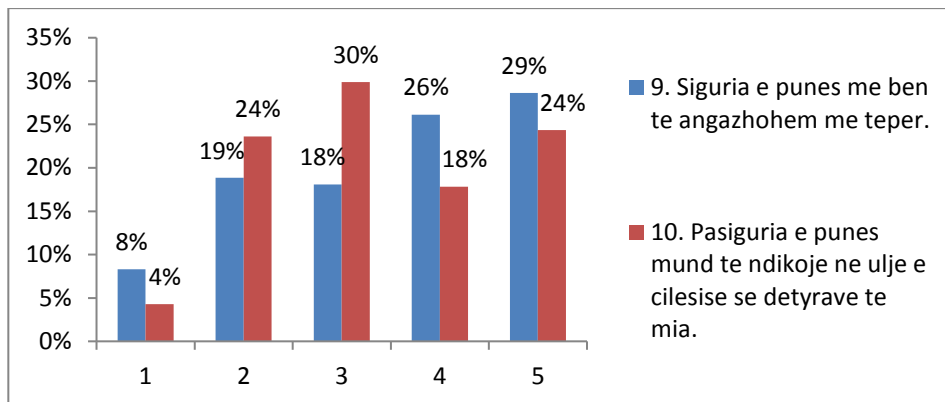
Siguria në punë konsiderohet si një nga faktorët më të rëndësishëm në sektorin privat në përgjithësi që ndikon si mbi motivimin e punonjësve ashtu edhe mbi angazhimin e tyre. Në lidhje me sigurinë në punë u përdorën dy pyetje. Rezultatet e pyetjes së parë: “9. Siguria e punës më bën që të angazhohem më tepër në kryerjen e detyrave.” Tregojnë se 27% pohojnë se siguria që kanë për vendin e punës i bën të angazhohen më tepër, 55% pohojnë të kundërtën dhe 18% kanë qëndrim neutral.

Pyetja e dytë : “10. Pasiguria e punës mund të ndikojë në uljen e cilësisë së detyrave që kryej” gjeneroi këto rezultate : 28% pohojnë se pasiguria ndikon në uljen e cilësisë së detyrave, 42% pohojnë se nuk ndikon në uljen e cilësisë së detyrave dhe 30% kanë qëndrim neutral.

Pra mund të pohojmë se pjesa më e madhe e punonjësve të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme e konsiderojnë sigurinë në punë si një faktor të rëndësishëm drejt angazhimit të tyre

.

Ilustrimi 14: Siguria në punë



Burimi: Pyetësor për motivimin dhe angazhimin e të punësuarve, Eduina Guga, 2014

5.3.2 Niveli i Pagave

Paga është kompensimi monetar i paguar nga një punëdhënës për një punëmarrës në shkëmbim të punës së bërë. Paga mund të llogaritet si një vlerë fikse për çdo detyrë të kryer, mbi bazën e orëve ose ditëve të punës, ose bazuar në një sasi lehtësisht të matshme të sasisë së punës së kryer. (Finley, 1973: 4).

Paga është përfshirë në teoritë klasike të motivimit si një ndër faktorët kryesor që ndikojnë në nivelin e motivimit të punonjësve, por faktet shkencore bashkëkohore sugjerojnë që lidhja ndërmjet kompensimit, motivimit dhe performancës është shumë më komplekse. Në fakt, kërkimet sugjerojnë që edhe në qoftë se punonjësit do të lejoheshin ta zgjidhnin vetë pagën e tyre, nuk do të kishte rritje sinjifikative në nivelin e kënaqësisë së tyre në punë.

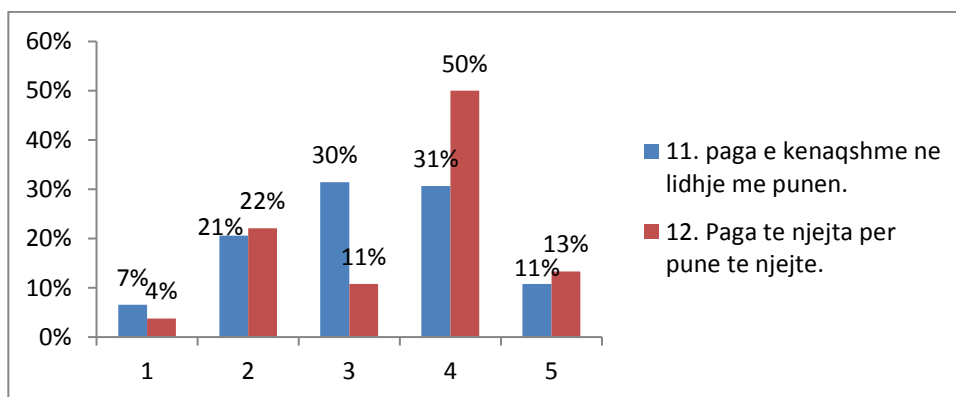
Rezultatet e pyetjes së parë për variablin “paga” :

“11. Paga ime është e kënaqshme në lidhje me punën që bëj” tregojnë se 28% e të intervistuarve mendojnë se kanë pagë të kënaqshme në lidhje me punën dhe detyrat e caktuara, 42% mendojnë se paga e tyre nuk është e kënaqshme në lidhje me punën dhe

30% kanë qëndrim neutral ndaj nivelit të pagës. Pra rezultatet tregojnë se pjesa më e madhe e të intervistuarve nuk janë të kënaqur nga niveli i pagës në lidhje me punën që bëjnë.

Rezultatet e pyetjes së dytë për nivelin e pagës : “12. Unë fitoj njësoj ose më shumë së njerëzit e tjerë që bëjnë të njëjtën punë.” tregojnë se 26% mendojnë se fitojnë më shumë ose njësoj me të tjerët, 63% mendojnë se nuk fitojnë njësoj ose më shumë, dhe 11% kanë qëndrim neutral. Pra rezultatet e kësaj pyetjeje sugjerojnë se pjesa më e madhe e të intervistuarve nuk e kanë ndienjën e barazisë në punë, ose ndihen të pakënaqur dhe të diskriminuar me nivelin e tyre të pagës.

Ilustrimi 15: Niveli i pagës



Burimi: Pyetësor për motivimin dhe angazhimin e të punësuarve, Eduina Guga, 2014

5.3.3 Rritja në detyrë.

Rritja në detyrë është një ndër komponentët kryesor të nivelit të motivimit bazuar në teoritë e përmbajtjes. Themeluesit e teorisë të përmbajtjes: Maslow, Herzberg, Alderfer dhe McClelland e konsiderojnë rritjen në detyrë dhe përgjegjësinë si një ndër faktorët kyç për të ndikuar në nivelin e motivimit të punonjësve.

Në pyetësor u hartuan dy pyetje për variablin “rritja në detyrë”:

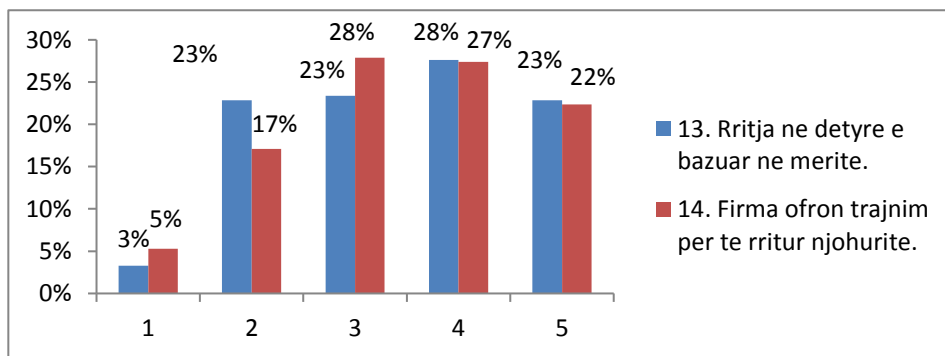
Këtu rritja në detyrë është e bazuar në meritë.

Organizata/ firma ku punoj më ofron trajnim duke më mundësuar kështu të mësoj gjëra të reja.

Rezultatet e pyetjes së parë sugjerojnë që 26% e të intervistuarve mendojnë se rritja në detyrë është e bazuar në meritë, 51% mendojnë se nuk është e bazuar në meritë dhe 23% kanë qëndrim neutral. Pra pjesa më e madhe e të intervistuarve mendojnë se rritja në detyrë nuk është e bazuar në meritë, çka pritet të ndikojë negativisht në nivelin e motivimit dhe në nivelin e angazhimit të punonjësve.

Rezultatet e pyetjes së dytë sugjerojnë që 22% mendojnë se firma/ organizata ku punojnë i ndihmon në rritjen e njohurive nëpërmjet trajnimeve, 50% mendojnë se nuk i mbështet në rritjen e njohurive dhe 28% kanë qëndrim neutral. Pra pjesa më e madhe mendojnë se organizata/ firma punëdhënëse nuk investon dhe nuk kontribuon në rritjen e njohurive të tyre nëpërmjet trajnimeve.

Ilustrimi 16: Rritja në detyrë



Burimi: Pyetësor për motivimin dhe angazhimin e të punësuarve, Eduina Guga, 2014

5.3.4 Vlerësimi në punë

Bazuar në teorinë e hierarkisë së nevojave të Maslow, nevoja për vlerësim është një ndër faktorët kryesorë që ndikon mbi nivelin e motivimit. Nevojat e vlerësimit janë nevojat për të qënë i respektuar dhe i vlerësuar (pushteti, prestigji, statusi dhe vlerësimi).

Për të matur nivelin e vlerësimit në punë u përdorën dy pyetje:

Vlerësimi i vazhduar i punës së bërë është një mënyrë efektive për motivimin e punonjësve në firmën ku unë punoj.

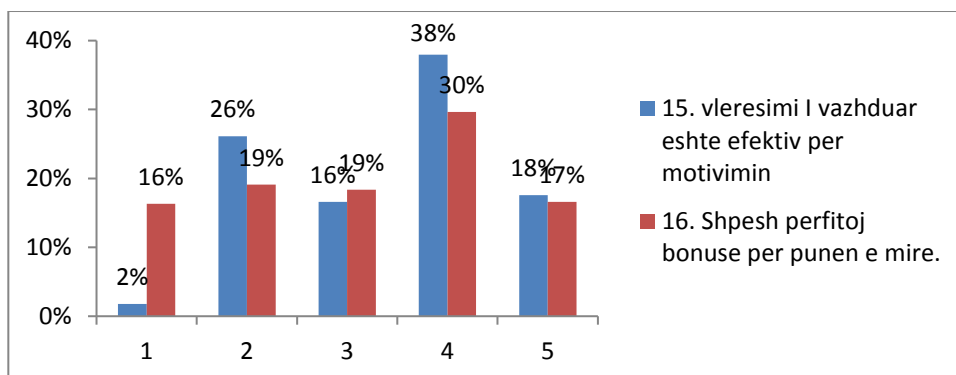
Unë shpesh marr bonuse (përfitime shitesë) për punën e mirë.

Rezultatet e pyetësorit tregojnë se 28% e të punësuarve mendojnë se në firmën ku punojnë, vlerësimi i vazhduar shërben efektivisht për të nxitur motivimin e punonjësve, 56% tregojnë se nuk përdoret ose nuk shërben efektivisht, dhe 16% kanë qëndrim neutral. Për pjesa më e madhe e të intervistuarve mendojnë se vlerësimi i vazhduar nuk përdoret si një mjet efektiv për të rritur nivelin e motivimit.

Pyetja e dytë i referohet përdorimit të shpërblimit për punën e mirë në formën e bonuseve si një nxitës për punonjësit drejt motivimit. 34% e të intervistuarve mendojnë se bonuset përdoren për nxitjen e motivimit, 47% pohojnë se bonuset nuk përdoren si mjet motivues, dhe 19% kanë qëndrim neutral.

Në pjesën më të madhe të NVM-ve të marra në studim, të punësuarit mendojnë se shpërblimet në formën e bonuseve nuk përdoren për nxitjen e motivimit të të punësuarve.

Ilustrimi 17: Vlerësimi në punë



Burimi: Pyetësor për motivimin dhe angazhimin e të punësuarve, Eduina Guga, 2014

5.4 Angazhimi i Punonjesve

Për të vlerësuar variablin e varur “angazhimi i punonjësve” u përdorën katër pyetje:

Në organizatën/ firmën ku punoj kam patur shumë oportunitete për të mësuar dhe për tu maturuar profesionalisht.

Unë ndihem krenar/e që jam pjesë e kësaj organizate/firme.

Organizata më përfshin gjatë përcaktimit të detyrave të punës time.

Unë ndihem i angazhuar (bëj përpjekje positive) gjatë kryerjes së detyrave të mia.

Bazuar në punën e M. Vijaya me titull “*Analysis of employee engagement and its predictors*”, të publikuar në Tetor 2011 në revistën prestigjoze “*International Journal of Human Resource Studies*”, Variabli i angazhimit është parë si komponent i elementëve:

- *Rritja e punonjësve*
- *Profili i punës*
- *Informacioni i organizatës*
- *Pushteti dhe arritjet*

Variabli “angazhim i punonjësve” është parë si konstrukt i këtyre katër elementëve përbërës, të cilët janë edhe komponentë të variablit “motivimi i punonjësve”

Paraqitja grafike tregon se për pyetjen e parë e cila i referohet oportuniteteve për rritje profesionale, të punësuarit e anketur janë përgjigjur në këtë mënyrë: 28% kanë mendim pozitiv, 42% mendojnë se puna nuk ju ofron oportunitete për rritje profesionale, dhe 30% kanë qëndrim neutral.

Profili i punës është komponenti i radhës që merret në studim. Përgjigjet tregojnë se 24% mendojnë se ju pëlqen profili i punës dhe organizata ku punojnë, 56% nuk janë të kënaqur që punojnë pranë kësaj organizate, dhe 20% kanë qëndrim neutral.

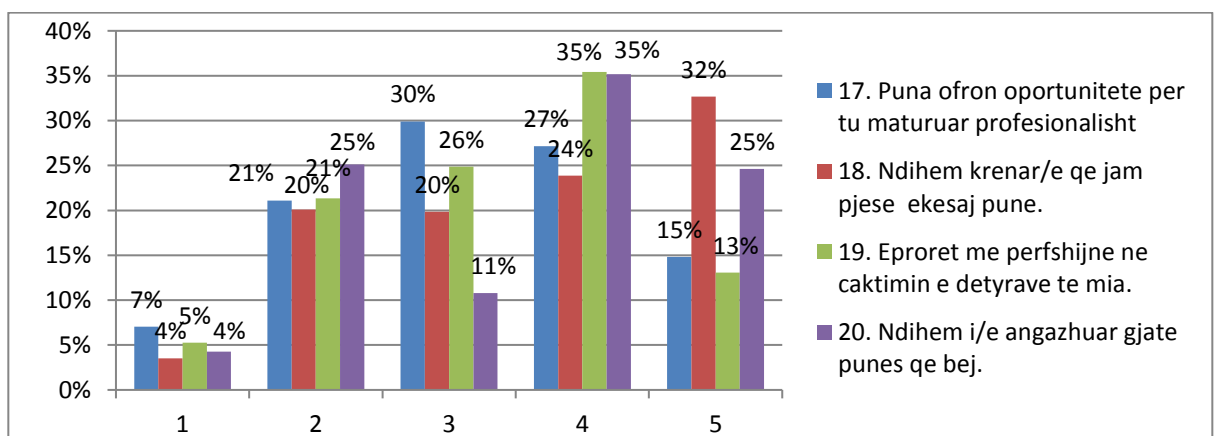
Një ndër faktorët kryesor që literatura relevante trajton si element të rëndësishëm të angazhimit është edhe përfshirja në vendimmarrje. 26% e të anketuarve mendojnë se kanë autoritet vendimmarës në detyrat e tyre, 48% mendojnë se nuk kanë autoritet, dhe 26% kane qëndrim neutral.

Komponenti i fundit i përfshirë në variablin “angazhim i punonjësve” në këtë studim është perceptimi i punonjësve në lidhje me nivelin e tyre të angazhimit dhe të përpjekjeve pozitive që bëjnë për të rritur performancën.

Rezultatet tregojnë se 29% e të punësuarve ndihen të angazhuar, 60% mendojnë se nuk ndihen të angazhuar dhe rrjedhimisht nuk bëjnë përpjekjet maksimale për të rritur performancën, dhe 11% kanë qëndrim neutral.

Duke i përmbledhur mund të themi se pjesa më e madhe (42%) e të punësuarve nuk mendojnë se organizata ju ofron oportunitete për rritje profesionale, pjesa më e madhe (56%) nuk ndihen krenar që janë pjesë e kësaj organizate/firme, pjesa më e madhe (48%) mendojnë se nuk kanë autoritet vendimmarres në caktimin e detyrave të tyre, dhe po ashtu, pjesa më e madhe (60%) mendojnë se nuk ndihen të angazhuar dhe rrjedhimisht nuk bëjnë përpjekjet makimale në punë për të rritur nivelin e performancës.

Ilustrimi 18: Angazhimi i punonjësve



KAPITULLI VI : REZULTATET E REGRESIONIT LOGJISTIK

6.1 Përpunimi i të dhënave cilësore nëpërmjet regresionit logjistik

Për përpunimin e të dhënave cilësore të siguruara me anë të pyetësorit është përdorur modeli i regresionit logjistik. Regresioni logjistik është një zgjerim i modeleve logjik. Njihen dy forma të modeleve logjik të përdorur (1) modeli i regresionit logjik dhe (2) modelet e regresionit logjistik.

Modelet logjik u aplikuan për herë të parë nga Ohlson (1980) për të shmangur disa mangësi që rridhnin nga aplikimi i teknikave të analizës diskriminante shumëvariable (Multivariate Discriminant Analysis – MDA) për parashikimin e falimentimit të organizatave. Teknikat e analizës diskriminante multivariable kërkonin supozime kufizuese dhe lejonin që të punohej me mostra disproporcionale. Gjithashtu, në modelet e analizës diskriminante, koeficientët standartë nuk mund të interpretohen si pjerrësi e ekuacionit të regresit, prandaj nuk mund të kenë ndikim në rëndësinë relative të variablave të ndryshëm (Altman et al, 2009, p9). Këto mangësi eliminoheshin me përdorimin e modeleve të kushtëzuara logjik. Modelet logjik japin një vlerë midis zeros dhe njëshit, e cila tregon në mënyrë të përshtatshme probabilitetin e ndodhjes së ngjarjes. Gjithashtu, sipas modeleve logjik koeficientët e vlerësuar mund të interpretohen si të rëndësishëm për nga niveli i sinjifikancës për çdo variabël të pavarur në ndikimin që kanë ndaj variablit të varur.

Sipas Myftaraj (2014), modelet logjik janë përdorur për variabla kategorikë dhe modelet e regresionit logjistik janë përdorur brenda variablave kategorikë të përzier dhe të

vazhdueshëm. Regresi logjistik është pjesë përbërëse e kategorisë së modeleve statistikore të quajtura Modele të Përgjithshme Lineare. Regresi logjistik përdoret për të analizuar probleme në të cilat ndërhyjnë një ose më shumë variabla të pavarur që ndikojnë në variablin e varur të tipit dichotomus, në këtë rast ky i fundit konsiderohet si ndryshore rasti e varur prej tyre (Mano 2005). Nga pikëpamja matematikore regresi logjistik ndryshon nga regresi linear. Në regresin linear vlera e variablit të varur parashikohet nga një apo disa variabla parashikues, ndërsa me anë të regresit logjistik përfitojmë një ekuacion logjistik në të cilin logaritmi i vlerës së **shansit** (odd ratios) jepet me anë të një varësie lineare të variablave të pavarur që marrin pjesë në proces.

Ekuacioni i regresit logjistik do të jetë i formës: $\ln(p/(1-p)) = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + \dots + B_nX_n$ dhe tregon probabilitetin e ndodhjes së ngjarjes nën ndikimin e të gjithë variablave të pavarur. Një nga elementët më të rëndësishëm të modelit të regresionit logjistik të shumëfishtë është “odds ratio” ose raporti i shanseve.

Ndikimi i koeficientëve të ekuacionit të mësipërm matematik interpretohet jo në mënyrë të drejtëpërdrejtë siç ndodh me regresionin linear. Odds ratios llogariten si e^{β^i} dhe tregojnë se kur një variabël i pavarur ndryshon me një njësi dhe gjithë variablat e tjerë të pavarur nuk ndryshojnë, shansi i ndikimit ndaj variablit të varur do të ndryshojë me një faktor të tipit e^{β^i} . Pra, ky faktor për variablin e pavarur tregon sasinë relative për të cilën shansi i rezultatit rritet (odds ratio>1) ose zvogëlohet (odds ratio<1), kur vlera e këtij variabli rritet me një njësi.

6.2 Testimi i hipotezave me modelet e regresionit logjistik.

Në këtë çështje do të analizohet mënyra se si hipoteza testohet statistikisht në modelin e regresionit logjistik, nëq kjo hipotezë është e vërtetë apo kundërshtohet. Për testimin e

hipotezës fillimisht do të analizohen koeficientët e ekuacionit të regresionit logjistik. Sipas (Bierens, 2008) në modelet e regresionit logjistik për të verifikuar nëse hipoteza vërtetohet apo jo, studiohen koeficientët e ekuacionit të regresionit (β_i), pasi jemi siguruar se variabli i pavarur që ofron këtë koeficient, është i rëndësishëm statistikisht në kuptimin e nivelit të sinjifikancës.

Ka dy raste të vërtetimit të hipotezave:

Kur egziston një hipotezë null (H_0), sipas së cilës asnjë variabël parashikues nuk ndikon tek variabli i varur, dhe për testimin e kësaj hipoteze nëse është e vërtetë duhet që të gjithë koeficientët e ekuacionit të regresionit logjistik të jenë të barabartë me zero, $\beta_i = 0$, në rast të kundërt kjo hipotezë refuzohet ose hidhet poshtë, dhe

Kur egziston një hipotezë jo-null (H_1), sipas së cilës variablat parashikues ndikojnë tek variabli i varur dhe për testimin e saj duhet që të paktën një prej koeficientëve të ekuacionit të regresit të jetë i ndryshëm nga zero, pra $\exists \beta_i \neq 0$ atëherë themi se hipoteza që ne duam të verifikojmë, qëndron ose e thënë ndryshe, pranohet.

Ekuacioni i regresit logjistik do të jetë i formës së mëposhtme;

$$\ln \frac{p}{1-p} = \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \dots + \beta_i * X_i + \beta_0$$

Përveç faktit që koeficientët e ekuacionit të regresit logjistik duhet të jenë të ndryshëm nga zero, duhet gjithashtu që nivelet e sinjifikancës për çdo koeficient të jenë më të vegjël se niveli i lejuar 0.05, që do të thotë se modeli është i rëndësishëm në nivelin 95% të besueshmërisë. Rasti më i mirë do të ishte kur niveli i sinjifikancës për çdo koeficient do të ishte Sig = 0.000.

Gjithashtu në analizë për testimin e hipotezave u morrën në studim edhe koeficientët e korrelacionit midis variablave të pavarur, për të parë linearitetin midis tyre dhe ndikimin që ato kanë ndaj njëra-tjetrës. Analiza e koeficientëve të korrelacionit do të kryhet duke u bazuar në koeficientët e korrelacionit Pearson (Pearson Correlation Coefficient - PCC) dhe në nivelet e sinjifikancës. Pranohet fakti se për nivel sinjifikance $\text{Sig} < 0.01$, koeficientët tregojnë një korrelim shumë të rëndësishëm nga këndvështrimi statistikor, me nivel besueshmëri 99%. Për nivel sinjifikance $0.01 < \text{Sig} < 0.05$, korrelimi konsiderohet i rëndësishëm me nivel besueshmërie 95%, por jo si në rastin kur $\text{Sig} < 0.01$, megjithatë pranohet se statistikisht egziston korrelim midis dy variablave. Ndërsa për nivele sinjifikance $\text{Sig} > 0.05$ nuk pretendohet se egziston ndonjë korrelim midis dy variablave, pra ato nuk ndikojnë mbi njëra-tjetrën.

Ndërkohë që për ato koeficientë të korrelacionit, të cilat kanë një nivel sinjifikance më të vogël se 0.05, jemi përpjekur të analizojmë fortësinë e lidhjeve korrelative nëse kjo lidhje është e dobët, mesatare apo e fortë. Për këtë arsye i referohemi tabelës 8, sipas së cilës:

Tabela 8: Llojet e lidhjeve korrelative

Intervali i koeficientit të korrelacionit (r)	Lloji i lidhjes korrelative
0.10 deri në 0.29 ose -0.10 deri në -0.29	E dobët
0.30 deri në 0.49 ose -0.30 deri në -0.49	E mesme
0.50 deri në 1.00 ose -0.50 deri në -1.00	E fortë

Burimi: SPSS - Correlations and Related Procedures (Blumenstein&Boyle), 2014

Gjithashtu në fokusin e testimit të hipotezës u analizuan edhe treguesit e tjerë statistikor si -2Log Likelihood, Chi-square, si dhe niveli i sinjifikancës së tyre. Për këtë qëllim në programin statistikor u krye testi i plotë i marrdhënies së tyre. -2Log Likelihood tregon

gabimin e modelit të regresionit logjistik, i cili është analog me “shumën e katrorëve”. Kur një variabël i pavarur ka një lidhje me variablin e varur vlera e -2Log Likelihood fillon të zvogëlohet. Diferenca midis vlerës së -2Log Likelihood në hapin e parë të modelit të regresit me vlerën e -2Log Likelihood në fund të procesit të modelit të regresit do të evidentojë vlerën e treguesit statistikor Chi-square (χ^2), për nivelin e rëndësisë së tij (α) dhe shkallën përkatëse të liris (df). Në rastin kur niveli i sinjifikancës (Sig), që i korrespondon vlerës së Chi-square të modelit të regresit logjistik është më e vogël se vlera $\alpha = 0.05$, për të njëjtën shkallë lirie (df), atëherë mund të thuhet me siguri të plotë se hipoteza është e vërtetuar me modelin e regresionit logjistik.

Parametri statistikor S.E (gabimi standart) në modelin e regresionit logjistik krahasohet me vlerën 2.0, për të përcaktuar nëse modeli ka probleme multikolineariteti apo jo. Nëse ky parametër merr vlera më të mëdha se 2.0, atëherë modeli i ndërtuar ka probleme multikolineariteti dhe nuk mund të pretendohet se do të jetë një model parashikues i saktë. Prandaj, që të pretendohet se modeli i regresionit logjistik nuk ka probleme multikolineariteti duhet që S.E i çdo variabli parashikues të jetë më i vogël se 2.0.

6.3 Kufizimet e të dhënave

Në grumbullimin e të dhënave me anë të metodës së drejtpërdrejtë të intervistimit, jemi të ndërgjegjshëm se një pjesë e të intervistuarve refuzojnë për arsye të ndryshme që t’iu përgjigjen të gjitha pyetjeve duke krijuar kështu mungesë të dhënash në bazën e të dhënave të ndërtuar me përgjigjet e pyetjeve të pyetësorit. Këtë kufizim, softëare-i SPSS, version 21, e eliminon duke bërë plotësimin e të dhënave kur ato nuk e kalojnë një nivel mungese të paracaktuar. Kjo realizohet duke zëvendësuar të dhënat e munguara me vlerësime

statistikore të tyre, me një nivel besueshmërie 95% kur niveli i mungesës nuk i kalon 10% të totalit të tyre. Në këtë mënyrë përfitojmë një bazë të dhënash të plotë. Kjo metodë është përdorur gjatë përpunimit të të dhënave që ne kemi marrë nga pyetësit. Kemi paracaktuar që plotësimi i të dhënave të realizohet vetëm për rastet kur niveli i mungesës është në masën $<10\%$.

Sipas Schlomer et al (2010) theksohet se shumë kërkues janë të pandërgjegjshëm për rëndësinë e raportimit dhe të menaxhimit të mungesës së të dhënave. Nuk ka një konsensus të përgjithshëm në lidhje me përqindjen e mungesës së të dhënave që mund të quhet problematike. Sipas Schafer (1999) rekomandohet që 5% e mungesës së të dhënave të konsiderohet si problematike dhe që duhet raportuar. Ndërsa Bennett (2001) sugjeron se kur më tepër se 10% e të dhënave mungojnë, atëherë analizat statistikore kanë të ngjarë të jenë të njëanëshme në vlerësim dhe jo të drejta. Autorë të tjerë rekomandojnë nivele të tjera përqindjeje të mungesës së të dhënave, si psh Peng et al (2006) rekomandojnë se kur egzistojnë rreth 20% mungesë e të dhënave, kjo konsiderohet si një situatë problematike.

6.4 Analiza e matricës korrelative

Analizën e përpunimit statistikor të të dhënave e fillojmë me matricën korrelative, e cila paraqitet në tabelën 9, si më poshtë. Nga analiza e tabelës korrelative rezulton se;

A - Variabli “P1_P2”, i cili tregon **“Puna Interesante”**, rezulton se është i korreluar shumë mirë me 3 prej variablave të tjerë për nivele shumë të mira të sinjifikancës ($\text{Sig} < 0.01$), pra në nivele 99% të besueshmërisë, ndërsa me variablin “P11_P12”, i cili tregon “Paga të mira” si element i jashtëm i motivimit, është i korreluar mirë në nivel

sinjifikance më të madhe se 0.01, por më të vogël se vlera 0.05, pra brenda nivelit 95% të besueshmërisë. Ndërkohë që për variablat P5_P6 - **“Kënaqësia në punë”** (element i brendshëm i motivimit), P7_P8 – **“Stresi në punë”** (element i brendshëm i motivimit), P15_P16 – **“Vlerësimi në punë”** si element i jashtëm i motivimit, nivelet e sinjifikancës për koeficientët përkatës të korrelacionit janë më të mëdha se vlera 0.05, që do të thotë se janë jashtë nivelit 95% të besueshmërisë vijon;

A-1. Variabli “P1_P2”, i cili tregon **“Puna Interesante”**, është i lidhur negativisht me variablin “P3_P4” i cili tregon vlerësimin në punë si element i brendshëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = -0.130^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.009 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar negativitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e zhdrejtë, që do të thotë se kur punojësi përqëndron shumicën e përpjekjeve dhe energjisë së tij për ta bërë një punë interesante duke tentuar që të bëjë sa më shumë procese pune në nivel horizontal ose vertikal, kjo do të jetë e shoqëruar me rënie të nivelit të përpjekjes së punonjësit për të vlerësuar punën si shumë të rëndësishme, **sepse do të shkaktojë atë që quhet “hallakatje në punë”**. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

A-2. Variabli “P1_P2”, i cili tregon **“Puna Interesante”**, është i lidhur negativisht me variablin “P9_P10” i cili tregon sigurinë në punë si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = -0.256^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar

negativitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e zhdrejtë, që do të thotë se kur punojësi përqëndron shumicën e përpjekjeve dhe energjisë së tij për ta bërë një punë interesante duke tentuar që të bëjë sa më shumë procese pune në nivel horizontal ose vertikal mund të shkaktoj një rënie të sigurisë në punë. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

A-3. Variabli **“Puna interesante”** është i lidhur pozitivisht me variablin **“P11_P12”**, i cili tregon nivelin e pagave në punë. Kjo lidhje nuk është në nivelin 99% të besueshmërisë, sepse niveli i sinjifikancës është më i lartë se niveli 0.01 por më i vogël se niveli 0.05, (Sig=0.035), megjithatë statistikisht edhe ky korrelacion ka domethënie dhe duhet marrë parasysh në analizë. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 95% të besueshmërisë sepse $PCC = 0.106^*$. Gjithashtu, për shkak të pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit kjo është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur punojësi përqëndron shumicën e përpjekjeve dhe energjisë së tij për ta bërë një punë interesante duke tentuar që të bëjë sa më shumë procese pune në nivel horizontal ose vertikal duhet të jetë e shoqëruar me rritjen e nivelit të pagave për të shkaktuar një rritje të angazhimit të punonjësit në punë.

A-4. Variabli **“P1_P2”**, i cili tregon **“Puna Interesante”**, është i lidhur negativisht me variablin **“P13_P14”** i cili tregon **rritjen në punë të punonjësit** si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.192^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë (Sig =0.009 <0.01), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur punojësi përqëndron shumicën e përpjekjeve dhe energjisë së tij për ta bërë një punë

interesante duke tentuar që të bëjë sa më shumë procese pune në nivel horizontal ose vertikal do të jetë e shoqëruar me perceptimin e punonjësit se ai po përjeton një rritje profesionale. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

B - Variabli “P3_P4”, i cili tregon “**Vlerësimi në punë**” si element i brendshëm i motivimit, rezulton se është i korreluar shumë mirë me 7 prej variablave të tjerë për nivele shumë të mira të sinjifikancës ($\text{Sig} < 0.01$), pra në nivele 99% të besueshmërisë, ndërsa me variablin “P20”, i cili tregon “Angazhimi e punonjësve” është i korreluar mirë në nivel sinjifikance më të madhe se 0.01, por më të vogël se vlera 0.05, pra brenda nivelit 95% të besueshmërisë. vijon;

B-1. Variabli “P3_P4”, i cili tregon “**Vlerësimi në punë**”, është i lidhur negativisht me variablin “P1_P2” i cili tregon “**Puna Interesante**”, si element i brendshëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $\text{PCC} = -0.130^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($\text{Sig} = 0.009 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar negativitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e zhdrejtë, që do të thotë se kur punonjësi bën përpjekje për të vlerësuar sesi po ecën puna e tij, kjo do të shoqërohet me një ulje të interesit të punës nga ana e punonjësit, për shkak se punonjësi mund ta perceptoj si kontroll që i bëhet punës së tij dhe ulje të besimit që mund të ketë organizata kundrejt punës së tij. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

B-2. Variabli “P3_P4”, i cili tregon “**Vlerësimi në punë**”, është i lidhur pozitivisht me variablin “P5_P6” i cili tregon “**Kënaqësia në punë**”, si element i brendshëm motivimi.

Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.233^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur punonjësi bën përpjekje për të vlerësuar sesi po ecën puna e tij dhe ky vlerësim është pozitiv do të shkaktoj një rritje të kënaqësis në punë tek punonjësi. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

B-3. Variabli “P3_P4”, i cili tregon **“Vlerësimi në punë”**, është i lidhur pozitivisht me variablin “P7_P8” i cili tregon **“Stresi në punë”**, si element i brendshëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.238^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur punonjësi bën përpjekje për të vlerësuar sesi po ecën puna e tij ajo do të shkaktoj një rritje të stresit tek punonjësi, për faktin se punonjësi do të jetë në ankth për mënyrën sesi do të vlerësohet puna e tij. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

B-4. Variabli “P3_P4”, i cili tregon **“Vlerësimi në punë”**, është i lidhur pozitivisht me variablin “P9_P10” i cili tregon **“Sigurinë në punë”**, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.150^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.003 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar

pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur punonjësi bën përpjekje për të vlerësuar sesi po ecën puna e tij dhe ky vlerësim do të jetë pozitiv do të shkaktoj si rrjedhim një rritje të perceptimit të punonjësit për sigurinë në punë. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

B-5. Variabli “P3_P4”, i cili tregon **“Vlerësimi në punë”**, është i lidhur pozitivisht me variablin “P11_P12” i cili tregon **“Paga të mira”**, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.394^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur punonjësi bën përpjekje për të vlerësuar sesi po ecën puna e tij dhe ky vlerësim do të jetë pozitiv, atëherë organizata do ta shoqëroj këtë vlerësim pozitiv me rritje të nivelit të pagave. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e mesme për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

B-6. Variabli “P3_P4”, i cili tregon **“Vlerësimi në punë”**, është i lidhur pozitivisht me variablin “P13_P14” i cili tregon **“Rritja në punë”**, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.372^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur punonjësi bën përpjekje për të vlerësuar sesi po ecën puna e tij dhe ky vlerësim do të jetë pozitiv, atëherë kjo do të shoqërohet me përmirësim të perceptimit nga ana e punonjësit se

ai po rritet nga ana profesionale në punë. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e mesme për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

B-7. Variabli “P3_P4”, i cili tregon **“Vlerësimi në punë”**, është i lidhur pozitivisht me variablin “P15_P16” i cili tregon **“Vlerësimi në punë”**, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.390^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur punonjësi bën përpjekje për të vlerësuar sesi po ecën puna e tij dhe ky vlerësim do të jetë pozitiv, atëherë kjo do të shoqërohet me përmirësim të perceptimit nga ana e punonjësit se ai po rritet nga ana profesionale në punë. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e mesme për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

B - Variabli “P5_P6”, i cili tregon **“Kënaqësia në punë”** si element i brendshëm i motivimit, rezulton se është i korreluar shumë mirë me 6 prej variablave të tjerë për nivele shumë të mira të sinjifikancës ($Sig < 0.01$), pra në nivele 99% të besueshmërisë, me variablin “P20”, i cili tregon “Angazhimi e punonjësve” është i korreluar mirë në nivel sinjifikance më të madhe se 0.01, por më të vogël se vlera 0.05, pra brenda nivelit 95% të besueshmërisë. Ndërsa me variablin “P1_P2” i cili tregon sa interesante është puna nuk rezulton i lidhur brenda kufijve të besueshmërisë 95%, si vijon;

C-1. Variabli “P5_P6”, i cili tregon **“Kënaqësia në punë”**, është i lidhur pozitivisht me variablin “P3_P4” i cili tregon **“Puna Interesante”**, si element i brendshëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.233^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se

statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur kënaqësia në punë rritet atëherë punonjësi do ta perceptoj punën si mjaft interesante. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

C-2. Variabli “P5_P6”, i cili tregon **“Kënaqësia në punë”**, është i lidhur pozitivisht me variablin “P7_P8” i cili tregon **“Stresi në punë”**, si element i brendshëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.206^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur kënaqësia në punë rritet atëherë punonjësi do ta përjetoj edhe një farë rritje të stresit pozitiv në punë. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

C-3. Variabli “P5_P6”, i cili tregon **“Kënaqësia në punë”**, është i lidhur pozitivisht me variablin “P9_P10” i cili tregon **“Sigurinë në punë”**, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.168^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.001 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur kënaqësia në punë rritet atëherë punonjësi do të perceptoj se edhe siguria në punë është rritur. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

C-4. Variabli “P5_P6”, i cili tregon **“Kënaqësia në punë”**, është i lidhur pozitivisht me variablin “P11_P12” i cili tregon **“Paga të mira”**, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.352^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur kënaqësia në punë rritet atëherë organizata e shikon këtë rritje të kënaqësis të lidhur me rritjen e nivelit të pagave. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e mesme për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

C-5. Variabli “P5_P6”, i cili tregon **“Kënaqësia në punë”**, është i lidhur pozitivisht me variablin “P13_P14” i cili tregon **“Rritja në punë”**, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.150^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.003 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur kënaqësia në punë rritet atëherë organizata për ta mbajtur në nivele të larta këtë kënaqësi të punëonjësit duhet të krijoj mundësitë për rritje në punë të punonjësit. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

C-6. Variabli “P5_P6”, i cili tregon **“Kënaqësia në punë”**, është i lidhur pozitivisht me variablin “P15_P16” i cili tregon **“Vlerësimi në punë”**, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.150^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.003 < 0.01$), që do të thotë se

statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur punonjësi ndihet i kënaqur në punë atëherë organizata për ta mbajtur në nivele të larta këtë kënaqësi të punëonjësit duhet ta vlerësoj pozitivisht punonjësin. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

D - Variabli “P7_P8”, i cili tregon “Stresin në punë” si element i brendshëm i motivimit, rezulton se është i korreluar shumë mirë me 4 prej variablave të tjerë për nivele shumë të mira të sinjifikancës ($\text{Sig} < 0.01$), pra në nivele 99% të besueshmërisë, me një variabël është i korreluar mirë në nivel sinjifikance më të madhe se 0.01, por më të vogël se vlera 0.05, pra brenda nivelit 95% të besueshmërisë, si vijon;

D-1. Variabli “P7_P8”, i cili tregon “Stresin në punë” është i lidhur pozitivisht me variablin “P3_P4” i cili tregon “Vlerësimi në punë”, si element i brendshëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $\text{PCC} = 0.238^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($\text{Sig} = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur punonjës përjeton një rritje të stresit në punë e lidh, ai do të kompesohet për këtë rritje të stresit me një vlerësim të brendshëm pozitiv për punën që ai kryen. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

D-2. Variabli “P7_P8”, i cili tregon “Stresin në punë” është i lidhur pozitivisht me variablin “P5_P6” i cili tregon “Kënaqësinë në punë”, si element i brendshëm motivimi.

Sipas tabelës 8 rezulton se koefiçenti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.206^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koefiçentit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur punonjës përjeton një rritje të stresit në punë duke rezultuar me sukses punët e kryera përjeton një rritje të kënaqësis që merr nga puna e kryer. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

D-3. Variabli “P7_P8”, i cili tregon **“Stresin në punë”** është i lidhur pozitivisht me variablin “P9_P10” i cili tregon **“Sigurinë në punë”**, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koefiçenti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.264^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koefiçentit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur punonjësi përjeton një rritje të stresit në punë, ai do të kompesohet për këtë rritje të stresit me punë më të sigurtë nga ana e organizatës. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

D-4. Variabli “P7_P8”, i cili tregon **“Stresin në punë”** është i lidhur pozitivisht me variablin “P11_P12” i cili tregon **“Paga të mira në punë”**, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koefiçenti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.322^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koefiçentit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur punonjësi përjeton një rritje të stresit në punë, ai do të kompesohet për këtë rritje të stresit

me rritje të pagaës nga ana e organizatës. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e mesme për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

D-5. Variabli “P7_P8”, i cili tregon **“Stresin në punë”** është i lidhur pozitivisht me variablin “P11_P12” i cili tregon **“Paga të mira në punë”**, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.322^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur punonjësi përjeton një rritje të stresit në punë, ai do të kompesohet për këtë rritje të stresit me rritje të pagaës nga ana e organizatës. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e mesme për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

D-6. Variabli “P7_P8”, i cili tregon **“Stresin në punë”** është i lidhur pozitivisht me variablin “P11_P12” i cili tregon **“Paga të mira në punë”**, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.322^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur punonjësi përjeton një rritje të stresit në punë, ai do të kompesohet për këtë rritje të stresit me rritje të pagës nga ana e organizatës. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e mesme për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

D-7. Variabli “P7_P8”, i cili tregon **“Stresin në punë”** është i lidhur pozitivisht me variablin “P15_P16” i cili tregon **“Vlerësimi në punë nga organizata”**, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre

variablave është $PCC = 0.113^*$ dhe ka një nivel sinjifikance të mirë ($Sig = 0.01 < 0.025 < 0.05$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur punonjësi përjeton një rritje të stresit në punë, ai do të kompesohet për këtë rritje të stresit me rritje vlerësimit për punën që kryen nga ana e organizatës. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 95% të besueshmërisë.

E - Variabli “P9_P10”, i cili tregon “Sigurinë në punë” si element i jashtëm i motivimit, rezulton se është i korreluar shumë mirë me 7 prej variablave të tjerë për nivele shumë të mira të sinjifikancës ($Sig < 0.01$), pra në nivele 99% të besueshmërisë, si vijon;

E-1. Variabli “P9_P10”, i cili tregon “Sigurinë në punë” është i lidhur pozitivisht me variablin “P1_P2” i cili tregon “**Puna Interesante**”, si element i brendshëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.256^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata përpaket që të rrisë sigurinë në punë, kjo do të perceptohet nga ana e punonjësit se punët po bëhen më interesante. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

E-2. Variabli “P9_P10”, i cili tregon “Sigurinë në punë” është i lidhur pozitivisht me variablin “P3_P4” i cili tregon “**Vlerësimi në punë**”, si element i brendshëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.150^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.003 < 0.01$), që do të thotë se

statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata përpiket që të rrisë sigurinë në punë, kjo do të perceptohet nga ana e punonjësit se punët që ai bën po vlerësohen gjithnjë e më shumë. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

E-3. Variabli “P9_P10”, i cili tregon **“Sigurinë në punë”** është i lidhur pozitivisht me variablin “P5_P6” i cili tregon **“Kënaqësin në punë”**, si element i brendshëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.168^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.001 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata përpiket që të rrisë sigurinë në punë, kjo do thotë se ai ndihet më i kënaqur me punën që bën. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

E-4. Variabli “P9_P10”, i cili tregon **“Sigurinë në punë”** është i lidhur pozitivisht me variablin “P7_P8” i cili tregon **“Stresi në punë”**, si element i brendshëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.264^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata përpiket që të rrisë sigurinë në punë, kjo do të perceptohet si një ndryshim në infrastrukturën e punës duke shkaktuar edhe një rritje të stresit të punonjësit sepse ai duhet

të përshtatet me infrastrukturën e re të organizatës. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

E-5. Variabli “P9_P10”, i cili tregon **“Sigurinë në punë”** është i lidhur pozitivisht me variablin “P11_P12” i cili tregon **“Paga të mira në punë”**, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.300^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata përpiqet që të rrisë sigurinë në punë, kjo do të shoqërohet edhe me rritje të nivelit të pagave. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e mesme për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

E-6. Variabli “P9_P10”, i cili tregon **“Sigurinë në punë”** është i lidhur pozitivisht me variablin “P13_P14” i cili tregon **“Rritja në punë”**, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.467^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata përpiqet që të rrisë sigurinë në punë, kjo duhet të shoqërohet edhe me mundësinë për rritje në punë të punonjësit. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e mesme për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

E-7. Variabli “P9_P10”, i cili tregon **“Sigurinë në punë”** është i lidhur pozitivisht me variablin “P15_P16” i cili tregon **“Vlerësimi në punë”**, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC =$

0.354** dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($\text{Sig} = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata përpiqet që të rrisë sigurinë në punë, kjo duhet të shoqërohet edhe me mundësinë për rritje të vlerësimit të punës së punonjësit nëpërmjet bonusve, rritje të pagës etj. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e mesme për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

F - Variabli “P11_P12”, i cili tregon **“Paga të mira në punë”** si element i jashtëm i motivimit, rezulton se është i korreluar shumë mirë me 6 prej variablave të tjerë për nivele shumë të mira të sinjifikancës ($\text{Sig} < 0.01$), pra në nivele 99% të besueshmërisë, dhe me një variabël është i korreluar në nivele 95% të besueshmërisë, si vijon;

F-1. Variabli “P11_P12”, i cili tregon **“Paga të mira në punë”** është i lidhur pozitivisht me variablin “P1_P2” i cili tregon **“Puna Interesante”**, si element i brendshëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $\text{PCC} = 0.106^*$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($\text{Sig} = 0.01 < 0.035 < 0.05$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata përpiqet që të ofroj nivele pagash të mira, kjo do bëj punën më interesante dhe më tërheqëse për punonjësin. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 95% të besueshmërisë.

F-2. Variabli “P11_P12”, i cili tregon **“Paga të mira në punë”** është i lidhur pozitivisht me variablin “P3_P4” i cili tregon **“Vlerësimi në punë”**, si element i brendshëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $\text{PCC} =$

0.394** dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($\text{Sig} = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata përpiqet që të ofroj nivele pagash të mira, punonjësi do të rrisë vlerësimin që ka për punën e kryer. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e mesme për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

F-3. Variabli “P11_P12”, i cili tregon **“Paga të mira në punë”** është i lidhur pozitivisht me variablin “P5_P6” i cili tregon **“Kënaqësia në punë”**, si element i brendshëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $\text{PCC} = 0.352^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($\text{Sig} = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata përpiqet që të ofroj nivele pagash të mira, punonjësi do të rrisë kënaqësin që ka për punën e kryer. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e mesme për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

F-4. Variabli “P11_P12”, i cili tregon **“Paga të mira në punë”** është i lidhur pozitivisht me variablin “P7_P8” i cili tregon **“Stresi në punë”**, si element i brendshëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $\text{PCC} = 0.322^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($\text{Sig} = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata përpiqet që të ofroj nivele pagash të mira, do të shkaktoj edhe një rritje të stresit tek punonjësi me arsye se ndoshta organizata do të rritë edhe nivelin e vështirësisë së punës

që do të kryhet . Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e mesme për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

F-5. Variabli “P11_P12”, i cili tregon **“Paga të mira në punë”** është i lidhur pozitivisht me variablin “P9_P10” i cili tregon **“Siguria në punë”**, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.300^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata përpiqet që të ofroj nivele pagash të mira, ajo do të ndikoj edhe në rritje të sigurisë në punë . Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e mesme për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

F-6. Variabli “P11_P12”, i cili tregon **“Paga të mira në punë”** është i lidhur pozitivisht me variablin “P13_P14” i cili tregon **“Rritja në punë”**, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.281^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata përpiqet që të ofroj nivele pagash të mira, ajo do të siguroj njëkohësisht edhe rritje në punë të punonjësit. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

F-7. Variabli “P11_P12”, i cili tregon **“Paga të mira në punë”** është i lidhur pozitivisht me variablin “P15_P16” i cili tregon **“Vlerësimi në punë”**, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC =$

0.458** dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($\text{Sig} = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata përpiqet që të ofroj nivele pagash të mira, ajo njëkohësisht ka vlerësuar pozitivisht punonjësit për punët që kanë kryer. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e mesme për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

G - Variabli “P13_P14”, i cili tregon “Rritje në punë të punojësit” si element i jashtëm i motivimit, rezulton se është i korreluar shumë mirë me 6 prej variablave të tjerë për nivele shumë të mira të sinjifikancës ($\text{Sig} < 0.01$), pra në nivele 99% të besueshmërisë, si vijon;

G-1. Variabli “P13_P14”, i cili tregon “Rritje në punë të punojësit” është i lidhur pozitivisht me variablin “P1_P2” i cili tregon “**Puna Interesante**”, si element i brendshëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $\text{PCC} = 0.192^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($\text{Sig} = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata përpiqet që të ofroj rritje në punë për punonjës, kjo do ta bëj punën më interesante dhe më tërheqëse për punonjës. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

G-2. Variabli “P13_P14”, i cili tregon “Rritje në punë të punojësit” është i lidhur pozitivisht me variablin “P3_P4” i cili tregon “**Vlerësimi në punë**”, si element i brendshëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $\text{PCC} = 0.372^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($\text{Sig} = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin,

dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata përpiket që të ofroj rritje në punë për punonjës, kjo do të perceptohet si një vlerësim i brendshëm i punonjësit për punën që kryen. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e mesme për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

G-3. Variabli “P13_P14”, i cili tregon **“Rritje në punë të punojësit”** është i lidhur pozitivisht me variablin “P5_P6” i cili tregon **“Kënaqësia në punë”**, si element i brendshëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.150^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.003 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata përpiket që të ofroj rritje në punë për punonjës, kjo do të shkaktoj edhe një rritje të nivelit të kënaqësis tek punonjësi. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

G-4. Variabli “P13_P14”, i cili tregon **“Rritje në punë të punojësit”** është i lidhur pozitivisht me variablin “P9_P10” i cili tregon **“Siguria në punë”**, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.467^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata përpiket që të ofroj rritje në punë për punonjës, kjo do të shoqërohet edhe

me rritje të nivelit të sigurisë në punë. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e mesme për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

G-5. Variabli “P13_P14”, i cili tregon **“Rritje në punë të punojësit”** është i lidhur pozitivisht me variablin “P11_P12” i cili tregon **“Paga të mira në punë”**, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.281^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata përpiqet që të ofroj rritje në punë për punonjës, kjo do të shoqërohet edhe me rritje të nivelit të pagave në punë. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

G-6. Variabli “P13_P14”, i cili tregon **“Rritje në punë të punojësit”** është i lidhur pozitivisht me variablin “P15_P16” i cili tregon **“Vlerësimi në punë”**, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.485^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata përpiqet që të ofroj rritje në punë për punonjës, kjo do të shoqërohet edhe me rritje vlerësimit që ka organizata për punonjës për mënyrën sesi ai i realizon detyrat e dhëna. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e mesme për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

H - Variabli “P15_P16”, i cili tregon “**Vlerësimin në punë**” si element i jashtëm i motivimit, rezulton se është i korreluar shumë mirë me 5 prej variablave të tjerë për nivele shumë të mira të sinjifikancës ($\text{Sig} < 0.01$), pra në nivele 99% të besueshmërisë, dhe në nivele 95% të besueshmërisë me një variabël, si vijon;

H-1. Variabli “P15_P16”, i cili tregon “**Vlerësimin në punë**” është i lidhur pozitivisht me variablin “P3_P4” i cili tregon “**Vlerësimin në punë nga ana e punonjësit**”, si element i brendshëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $\text{PCC} = 0.390^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($\text{Sig} = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata do të vlerësoj pozitivisht punonjësin, kjo do të shkaktoj rrjedhimisht edhe një rritje të vlerësimit që ka punonjësi për veten dhe punën që ai kryen. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e mesme për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

H-2. Variabli “P15_P16”, i cili tregon “**Vlerësimin në punë**” është i lidhur pozitivisht me variablin “P5_P6” i cili tregon “**Kënaqësin në punë**”, si element i brendshëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $\text{PCC} = 0.162^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($\text{Sig} = 0.001 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata do të vlerësoj pozitivisht punonjësin, kjo do të sjellë edhe një rritje të nivelit të kënaqësisë së punonjësit për punët që ai kryen. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

H-3. Variabli “P15_P16”, i cili tregon “**Vlerësimin në punë**” është i lidhur pozitivisht me variablin “P7_P8” i cili tregon “**Stresi në punë**”, si element i brendshëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.113^*$ dhe ka një nivel sinjifikance të mirë ($Sig = 0.01 < 0.025 < 0.05$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata do të vlerësoj pozitivisht punonjësin, kjo do të shoqërohet me rritje të lehtë të stresit nga ana e punonjësit, pasi punonjësi do të jetë në ankth deri në përfundim të procesit të vlerësimit. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e dobët për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 95% të besueshmërisë.

H-4. Variabli “P15_P16”, i cili tregon “**Vlerësimin në punë**” është i lidhur pozitivisht me variablin “P9_P10” i cili tregon “**Siguria në punë**”, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.354^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata do të vlerësoj pozitivisht punonjësin, kjo do të shoqërohet edhe me një rritje të nivelit të sigurisë në punë. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e mesme për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

H-5. Variabli “P15_P16”, i cili tregon “**Vlerësimin në punë**” është i lidhur pozitivisht me variablin “P11_P12” i cili tregon “**Paga të mira në punë**”, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.458^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se

statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata do të vlerësoj pozitivisht punonjësën, kjo do të shoqërohet edhe me një rritje të nivelit të pagave në punë. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e mesme për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

H-6. Variabli “P15_P16”, i cili tregon “**Vlerësimin në punë**” është i lidhur pozitivisht me variablin “P13_P14” i cili tregon “**Rritja në punë**”, si element i jashtëm motivimi. Sipas tabelës 8 rezulton se koeficienti i korrelacionit midis këtyre variablave është $PCC = 0.485^{**}$ dhe ka një nivel sinjifikance shumë të mirë ($Sig = 0.000 < 0.01$), që do të thotë se statistikisht këto dy variabla janë të lidhur me njëri-tjetrin, dhe kjo lidhje duke iu referuar pozitivitetit të koeficientit të korrelacionit është një lidhje e drejtë, që do të thotë se kur organizata do të vlerësoj pozitivisht punonjësën, kjo do të shoqërohet edhe me një rritje në punë të punonjësit. Kjo lidhje korrelative sipas tabelës 8 konsiderohet e mesme për nga fortësia e korrelimit brenda nivelit 99% të besueshmërisë.

Tabela 9: Lidhjet korrelative midis variablave të pavarur

Korreleacionet

	P1_P2	P3_P4	P5_P6	P7_P8	P9_P10	P11_P12	P13_P14	P15_P16	P20
P1_P2 Pearson Correlation	1	-.130**	.087	-.095	.256**	.106*	.192**	.021	.096
Sig. (2-tailed)		.009	.085	.058	.000	.035	.000	.683	.057
N	398	398	398	398	398	398	398	398	398
P3_P4 Pearson Correlation	-.130**	1	.233**	.238**	.150**	.394**	.372**	.390**	-.104*
Sig. (2-tailed)	.009		.000	.000	.003	.000	.000	.000	.037
N	398	398	398	398	398	398	398	398	398
P5_P6 Pearson Correlation	.087	.233**	1	.206**	.168**	.352**	.150**	.162**	-.105*
Sig. (2-tailed)	.085	.000		.000	.001	.000	.003	.001	.036
N	398	398	398	398	398	398	398	398	398
P7_P8 Pearson Correlation	-.095	.238**	.206**	1	.264**	.322**	.074	.113*	-.030
Sig. (2-tailed)	.058	.000	.000		.000	.000	.138	.025	.547
N	398	398	398	398	398	398	398	398	398
P9_P10 Pearson Correlation	.256**	.150**	.168**	.264**	1	.300**	.467**	.354**	.048

	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.001	.000		.000	.000	.000	.335
	N	398	398	398	398	398	398	398	398	398
P11_P12	Pearson Correlation	.106*	.394**	.352**	.322**	.300**	1	.281**	.458**	-.050
	Sig. (2-tailed)	.035	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.322
	N	398	398	398	398	398	398	398	398	398
P13_P14	Pearson Correlation	.192**	.372**	.150**	.074	.467**	.281**	1	.485**	-.032
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.138	.000	.000		.000	.529
	N	398	398	398	398	398	398	398	398	398
P15_P16	Pearson Correlation	.021	.390**	.162**	.113*	.354**	.458**	.485**	1	.220**
	Sig. (2-tailed)	.683	.000	.001	.025	.000	.000	.000		.000
	N	398	398	398	398	398	398	398	398	398
P20	Pearson Correlation	.096	-.104*	-.105*	-.030	.048	-.050	-.032	.220**	1
	Sig. (2-tailed)	.057	.037	.036	.547	.335	.322	.529	.000	
	N	398	398	398	398	398	398	398	398	398

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

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

Burimi: Software SPSS

6.5 Korrelacionet e komponentëve të variablilit të varur

Në këtë seksion do të paraqitet korrelacioni i P20 (angazhimi i punonjësve) në lidhje me P17 (rritja profesionale), P18 (profili i punës) dhe P19 (autoriteti dhe përgjegjësia)

Gjithashtu me mjaft interes është edhe tabela x1-1 e korrelacionit midis variablilit të varur P20 – “Angazhimi në punë i punonjësit” dhe variablave: P17 – “Mundësitë e ofruara nga organizata për tu rritur profesionalisht”, P18 – “Ndjenja e krenarisë të të qënurit pjesë e organizatës” dhe P19 – “Pjesëmarrje në përcaktimin e detyrave të punës”.

Variabli i varur P20 është i lidhur pozitivisht me variablin P17 në nivelin 99% të besueshmërisë, ku koeficienti i korrelacionit $PCC = 0.137^{**}$. Kjo do të thotë se në momentin kur organizata u ofron mundësi punojësve për tu rritur profesionalisht, ky veprim do të shoqërohet me një rritje të nivelit të angazhimit të punonjësit.

Variabli i varur P20 është i lidhur pozitivisht me variablin P18 në nivelin 99% të besueshmërisë, ku koeficienti i korrelacionit $PCC = 0.263^{**}$. Kjo do të thotë se kur punojësi

ndihet krenar se është pjesë e organizatës atëherë tek ai është rritur automatikisht edhe ndjenja e angazhimit ndaj organizatës.

Variabli i varur P20 është i lidhur pozitivisht me variablin P19 në nivelin 99% të besueshmërisë, ku koeficienti i korrelacionit $PCC = 0.229^{**}$. Pra, kur punonjësi e ndjen dhe e përjeton se organizata e përfshin dhe merr ide prej tij për përcaktimin e detyrave që duhet të bëjë, atëherë brenda punonjësit rritet ndjenja e angazhimit ndaj organizatës.

Gjithashtu, variablat P17, P18 dhe P19 janë të korreluara pozitivisht edhe midis tyre. Kjo do të thotë se kur organizata ofron mundësi për tu rritur profesionalisht, rrit mundësinë e pjesëmarrjes në përcaktimin e detyrave dhe njëkohësisht rritet brenda punonjësit ndjenja e krenarisë të të qënurit pjesë e kësaj organizate. Kjo është ajo që duhet të kërkojnë dhe të realizojnë organizatat e biznesit në Shqipëri në lidhje me punonjësit e tyre.

Tabela 10: Korrelacionet midis elementëve të variablit të varur

	P20	P17	P18	P19
P20 Pearson Correlation	1	.137**	.263**	.229**
Sig. (2-tailed)		.006	.000	.000
N	398	398	398	398
P17 Pearson Correlation	.137**	1	.352**	.247**
Sig. (2-tailed)	.006		.000	.000
N	398	398	398	398
P18 Pearson Correlation	.263**	.352**	1	.307**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
N	398	398	398	398
P19 Pearson Correlation	.229**	.247**	.307**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
N	398	398	398	398

** . Korrelacioni është i rëndësishëm në nivelin 0.01 (2-tailed).

6.6 Analiza analitike e regresioneve logjistike

Regresioni për P20_0_1 në lidhje me pyetjet nga P1 deri tek P8

Testimi i hipotezës H1 me anë të regresionit logjistik

Për testimin e H1 shërbejnë të dhënat e gjeneruara në seksionin e parë të pyetësorit. Me qëllim të përpunimit sa më të saktë dhe më të thjeshtë të të dhënave, u pa e nevojshme që variablat, të cilat u hodhën në softëare-in statistikor SPSS u koduan si mëposhtë;

P20_0_1 – Variabli i varur i cili tregon angazhimin e punonjësve “Angazhimi i punonjësve”

P1 – Variabli i pavarur “Puna Interensante” tregon sa interesante është puna për punonjësin si element i brendshëm motivimi

P2 - Variabli i pavarur “Puna Interensante” tregon sa interesante është puna për punonjësin si element i brendshëm motivimi

P3 – Variabli i pavarur “Vlerësimi në punë” tregon se si punojësi e vlerëson punën e vet (element i brendshëm motivimi)

P4 – Variabli i pavarur “Vlerësimi në punë” tregon se si punonjësi e vlerëson punën e vet (element i brendshëm motivimi)

P5 – Variabli i pavarur “Kënaqësia në punë” tregon se si punojësi e percepton një punë të kënaqshme (element i brendshëm motivimi)

P6 – Variabli i pavarur “Kënaqësia në punë” tregon se si e mat kënaqësin në punë punonjësi (element i brendshëm motivimi)

P7 – Variabli i pavarur “Stresi në punë” tregon se si e vlerëson stresin në punë punonjësi (element i brendshëm motivimi)

P8 – Variabli i pavarur “Stresi në punë” tregon se si e percepton stresin në punë punojësi (element i brendshëm motivimi)

“P1_P2 – Variabli i pavarur që tregon sa interesante është puna si mesatare e dy variablove të pavarur P1 dhe P2

“P3-P4” – Variabli i pavarur që tregon vlerësimin në punë si mesatare e dy variablove të pavarur P3 dhe P4.

Tabela 11: Tabela e klasifikimit

Tabela H1.1. Tabela e klasifikimit^{a,b}

	Vëzhguar	Parashikuar		
		P20_0_1		Korrektimi i përqindjes
		.00	1.00	
Step 0	P20_0_1 .00	0	117	.0
	P20_0_1 1.00	0	281	100.0
	Përqindja e përgjithshme			70.6

a. Konstantja përfshihet në model.

b. Vlera “cut” është .500

pavarur që tregon stresin në punë si mesatare e dy variablove të pavarur P7 dhe P8

“P5-P6” - Variabli i

pavarur që tregon

kënaqësinë në punë si

mesatare e dy variablove

të pavarur P5 dhe P6

“P7_P8” – Variabli i

Nga outputi i përfituar si rrjedhim i përpunimit të të dhënave në softëare-in statistikor SPSS, gjenerohet fillimisht tabela H1.1.(tabela nr 11) e cila evidenton se në përgjithësi modeli i regresionit logjistik, kur në të janë përfshirë faktorët parashikues, është 70.6 % i saktë çdo herë që ai do të përdoret

Informacioni i marrë nga tabela 11 nuk është përfundimtar dhe nuk mund të tregojë se cili është ndikimi i çdo variabli parashikues në variablin e varur, apo se ky model shërben për të testuar hipotezën e ngritur. Për këto arsye u morrën në analizë outputet e tjera të modelit të regresit.

Tabela H1.2 (tabela 13) tregon në mënyrë të përmbledhur nga pikëpamja statistikore koeficientët R^2 të regresionit logjistik, ose të quajtur ndryshe pseudo- R^2 . Kjo ndodh për faktin sepse regresi logjistik nuk ka R^2 siç ka regresioni i katrorëve më të vegjël (OLS regresion)⁵ dhe për më tepër vlera e këtyre pseudo- R^2 në regresionin logjistik shumë rrallë mund të arrijnë vlera aq të larta sa arrijnë R^2 tek regresioni linear. Koeficienti *Cox & Snell* R^2 tenton t'i përafrohet R^2 të shumëfishtë bazuar në mundësinë e ndodhjes së ngjarjes, por disavantazhi i këtij parametri është fakti që nuk arrin dot vlerën maksimale 1. Meqenëse *Cox & Snell* $R^2 = 0.008$ do të thotë që ndryshimi në variablin e varur shpjegohet me modelin e regresit logjistik në masën 8%. Ndërkohë që koeficienti *Nagelkerke* R^2 është një matës më i besueshëm i lidhjes së variablit të varur me variablat e pavarur në modelin e regresionit logjistik, në krahasim me *Cox & Snell* R^2 ai arrin vlerën maksimale 1 dhe konsiderohet si R^2 i vlerësuar. Ky koeficient duhet të jetë gjithmonë më i madh se vlera e *Cox & Snell R Square*⁶. Sipas tabelës përmbledhëse *Nagelkerke R Square* = 0.011, që do të thotë se modeli i parashikimit ndikohet 11% nga variablat e pavarur.

Tabela 12: Përmbledhja e modelit

Tabela H1.2. Përmbledhja e modelit

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	479.104 ^a	.008	.011

⁵ <http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/output/logistic.htm>

⁶ <http://www.uk.sagepub.com/burns/websitematerial/Chapter24-Logisticregression.pdf>

a. Parashikimi përfundoi në përsëritjen e katërt sepse parashikimet e parametrit ndryshojnë me më pak se .001..

Tabela H1.3 (tabela nr 14) , tregon variablat e përfshirë në regresionin logjistik. Nga tabela vihet re se vetëm konstantja ka nivel sinjifikance më të vogël se 0.05, ndërsa të gjithë variablat parashikues kanë nivele sinjifikance më të madhe se 0.05, pra janë jashtë nivelit 95% të besueshmërisë. Por, kjo situatë nuk do të thotë që variablat parashikues nuk mund të shërbejnë si elementë parashikues të modelit.

Tabela 13: Variablat e përfshira në ekuacion

Tabela H1. 3. Variablat e përfshira në ekuacion

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
							ulët	lartë
P1_P2	-.096	.152	.403	1	.526	.908	.674	1.223
P3_P4	.042	.142	.086	1	.769	1.043	.789	1.378
Step 1 ^a P5_P6	-.076	.142	.291	1	.590	.926	.702	1.223
P7_P8	-.188	.133	1.999	1	.157	.829	.638	1.075
Konstantja	1.984	.902	4.841	1	.028	7.272		

a. Variablat që hynë në hapin 1: P1_P2, P3_P4, P5_P6, P7_P8.

Kjo për faktin sepse variablat parashikues që marrin pjesë në këtë model janë vlerësuar si mesatare të dy variablave specifike, të cilët janë përdorur në pyetsor dhe janë matur me shkallën e Likertit me 5 nivele.

Për të parë ndikimin dhe nivelin e parashikimit të variablave parashikues i kemi marrë si variabla individuale dhe jo si vlera mesatare, sic ishte realizuar në analizën e mësipërme.

Në këtë kontekst, variablat P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7 dhe P8 u konsideruan si variabla parashikues ne programin statistikor SPSS v.21 dhe si rrjedhim nga hapi i parë i përpunimit statistikor rezultoi se se në përgjithësi modeli i regresionit logjistik, kur në të janë përfshirë

variablat e mëspërm parashikues, është 79.9 % i saktë çdo herë që ai do të përdoret, tabela H1.4 (tabela nr 15)

Tabela 14: Tabela e klasifikimit

Tabela H1. 4. Tabela e klasifikimit^a

	Vëzhguar	Parashikuar		
		P20_0_1		Korrektimi përqindjes
		.00	1.00	
Hapi 1	P20_0_1 .00	38	79	32.5
	1.00	1	280	99.6
	Përqindja totale			79.9

a. Vlera "cut" është .500

Por informacioni i marrë nga tabela H1.4 nuk është përfundimtar dhe nuk mund të tregojë se cili është ndikimi i çdo variabli parashikues në variablin e varur, apo se ky model shërben për të testuar hipotezën e ngritur. Për këto arsye u morrën në analizë outputet e tjera të modelit të regresit.

Tabela H1.5 (tabela nr 15) tregon në mënyrë të përmblëdhur nga pikëpamja statistikore koeficientët R^2 të regresionit logjistik, ose të quajtur ndryshe pseudo- R^2 . Kjo ndodh për faktin sepse regresi logjistik nuk ka R^2 siç ka regresioni i katrorëve më të vegjël (OLS regresion)⁷. Koeficienti *Cox & Snell* R^2 tenton t'i përafrohet R^2 të shumëfishtë bazuar në mundësinë e ndodhjes së ngjarjes, por disavantazhi i këtij parametri është fakti që nuk arrin dot vlerën maksimale 1. Meqenëse *Cox & Snell* $R^2 = 0.120$ do të thotë që ndryshimi në variablin e varur shpjegohet me modelin e regresit logjistik në masën 12%. Ndërkohë që koeficienti *Nagelkerke* R^2 është një matës më i besueshëm i lidhjes së variablit të varur me variablat e pavarur në modelin e regresionit logjistik, në krahasim me *Cox & Snell* R^2 ai arrin vlerën maksimale 1 dhe konsiderohet si R^2 i vlerësuar. Ky koeficient duhet të jetë

⁷ <http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/output/logistic.htm>

gjithmonë më i madh se vlera e *Cox & Snell R Square*⁸. Sipas tabelës përmbledhëse *Nagelkerke R Square* = 0.172, që do të thotë se modeli i parashikimit ndikohet 17.2% nga variablat e pavarur.

Tabela 15: Përmbledhja e modelit

Tabela H1. 5. Përmbledhja e modelit

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	431.038 ^a	.120	.172

a. Parashikimi përfundoi në përsëritjen e katërt sepse parashikimet e parametrit ndryshojnë me më pak se .001..

Tabela H1.6, (tabela nr 16)

tregon variablat e përfshirë në regresionin logjistik. Nga tabela vihet re se variablat P3 – “Vlerësimi në punë nga ana e punonjësit” si element i brendshëm motivimi, P5 dhe P6 – “Kënaqësia në punë e punonjësit” si element i brendshëm motivimi, kanë nivele sinjifikance më të vogla se 0.05, që do të thotë se statistikisht këto variabla shërbejnë si element parashikues brenda nivelit 95% të besueshmërisë.

Tabela 16: Variablat e perfshire ne ekuacion.

Tabela H1.6. Variablat në ekuacion

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
							ulët	lartë
Hapi 1 ^a P1	-.224	.153	2.151	1	.142	.799	.593	1.078

⁸ <http://www.uk.sagepub.com/burns/websitematerial/Chapter24-Logisticregression.pdf>

P2	-.090	.152	.352	1	.553	.914	.679	1.230
P3	.291	.126	5.357	1	.021	1.337	1.046	1.711
P4	-.069	.112	.381	1	.537	.933	.749	1.162
P5	-.739	.150	24.265	1	.000	.477	.356	.641
P6	.430	.108	15.808	1	.000	1.537	1.243	1.899
P7	.250	.154	2.628	1	.105	1.284	.949	1.738
P8	-.114	.121	.884	1	.347	.892	.704	1.131
Constant	2.067	1.032	4.011	1	.045	7.901		

a. Variablat që hynë në hapin 1: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8.

Në hapin e dytë të përpunimit të të dhënave përdoret metoda “Forward Stepwise (Conditional)” për arsye se duhet të përjashtohen nga modeli parashikues ato variabla parashikuese të cilat në hapin e parë të përpunimit të të dhënave kanë patur nivel sinjifikance më të madhe se 0.05. Pra, në këtë hap janë përjashtuar variablat P1, P2, P4, P7 dhe P8.

Me aplikimin e metodës “Forward Stepwise (Conditional)” në hapin e tretë (Step 3) të tij rezulton se ky model është 73.9 % i saktë çdo herë që ai do të përdoret, tabela H1.7

Tabela 17: Tabela e Klasifikimit.

Tabela H1.7. Tabela e klasifikimit

Vëzhguar		Parashikuar		
		P20_0_1		Korrektimi i
		.00	1.00	përqindjes
Hapi 1	P20_0_1	.00	0	117
		1.00	0	281
	Përqindja totale			70.6
Hapi 2	P20_0_1	.00	5	112
		1.00	18	263
	Përqindja totale			67.3
Hapi 3	P20_0_1	.00	33	84
		1.00	20	261
	Përqindja totale			73.9

a. Vlera "cut" është .500

Informacioni i mësipërm është shumë sipërfaqësor dhe ashtu sic u shpjegua edhe në paragrafet e mësipërme duhet të analizohen edhe tabelat e tjera të modelit. Në fillim analizojmë tabelën përmbledhëse H1-8 që tregon pseudo- R^2 .

Tabela H1-8 tregon në mënyrë të përmbledhur nga pikëpamja statistikore koeficientët R^2 të regresionit logjistik, ose të quajtur ndryshe pseudo- R^2 . Kjo ndodh për faktin sepse regresi logjistik nuk ka R^2 siç ka regresioni i katrorëve më të vegjël (OLS regresion)⁹. Koeficienti *Cox & Snell* R^2 tenton t'i përafrohet R^2 të shumëfishtë bazuar në mundësinë e ndodhjes së ngjarjes, por disavantazhi i këtij parametri është fakti që nuk arrin dot vlerën maksimale 1. Në hapin e tretë *Cox & Snell* $R^2 = 0.109$ do të thotë që ndryshimi në variablin e varur shpjegohet me modelin e regresit logjistik në masën 10.9%. Ndërkohë që koeficienti *Nagelkerke* R^2 është një matës më i besueshëm i lidhjes së variablit të varur me variablat e pavarur në modelin e regresionit logjistik, në krahasim me *Cox & Snell* R^2 ai arrin vlerën maksimale 1 dhe konsiderohet si R^2 i vlerësuar. Ky koeficient duhet të jetë gjithmonë më i madh se vlera e *Cox & Snell R Square*¹⁰. Sipas tabelës përmbledhëse në hapin e tretë *Nagelkerke R Square* = 0.155, që do të thotë se modeli i parashikimit ndikohet 15.5% nga variablat e pavarur.

Tabela H1-8. Përmbledhja e modelit

Hapi	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	457.635 ^a	.060	.085
2	440.891 ^b	.098	.140
3	436.197 ^b	.109	.155

a. Parashikimi përfundoi në përsëritjen e katërt sepse parashikimet e parametrit ndryshojnë me më pak se .001.

b. Parashikimi përfundoi në përsëritjen e pestë sepse parashikimet e parametrit ndryshojnë me më pak se .001.

⁹ <http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/output/logistic.htm>

¹⁰ <http://www.uk.sagepub.com/burns/websitematerial/Chapter24-Logisticregression.pdf>

Tabela H1-9 tregon variablat e përfshirë në regresionin logjistik. Siç vihet re me ndihmën e metodës Forëard Stepëise (Conditional) paraqiten vetëm ato variabla parashikues që kanë nivele sinjifikance më të vogël se 0.05. Pra modeli i përjashton në mënyrë automatike ato variabla parashikues që janë të parëndësishëm statistikisht (që kanë një nivel sinjifikance më të madhe se 0.05)

Tabela H1-9. Variablat në ekuacion

	B	S.E.	Ēald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
							Loëer	Upper
Hapi 1 ^a	P5	-.483	.104	21.434	1	.000	.617	.503
	Konstantja	2.639	.412	40.966	1	.000	14.005	.757
Hapi 2 ^b	P5	-.499	.108	21.496	1	.000	.607	.492
	P6	.421	.105	16.171	1	.000	1.524	1.241
	Konstantja	1.247	.530	5.535	1	.019	3.481	1.872
Hapi 3 ^c	P3	.256	.119	4.661	1	.031	1.292	1.024
	P5	-.602	.121	24.951	1	.000	.548	.432
	P6	.415	.105	15.496	1	.000	1.515	1.232
	Konstantja	.784	.579	1.833	1	.176	2.191	1.862

a. Variablat që hynë në hapin 1: P5.

b. Variablat që hynë në hapin 2: P6.

c. Variablat që hynë në hapin 3: P3.

Në hapin e tretë janë përfshirë në mënyrën më të mirë të mundshme tre variablat parashikues P3 – “Vlerësimi në punë”, P5 dhe P6 – “Kënaqësia në punë”. Këto variabla, që janë përfshirë në këtë tabelë do të thotë që janë variablat me një ndikim të konsiderueshëm, i cili përcaktohet nga koeficientët logjistik përkatës, tek mundësitë që egzistojnë për të përcaktuar shansin që të rritet angazhimi në punë i punonjësve. Këta koeficientë logjistik shërbejnë për të ndërtuar ekuacionin (1) të regresit logjistik:

$$\ln \frac{p}{1-p} = 0.256P3 - 0.602P5 + 0.415P6 \quad (1)$$

Për testimin e hipotezës H1 nëse është e pranueshme apo jo, mbështetemi tek shpjegimi që është bërë tek kapitulli i metodologjisë, në seksionin përkatës ,sipas së cilës kur të paktën një nga koeficientët pranë variablave të pavarur të cilët marrin pjesë në ekuacionin e regresit, është i ndryshëm nga 0, atëherë hipoteza që testohet është e pranueshme, ose ndryshe, qëndron me një nivel besueshmërie të barabartë me 95%.

Duke iu referuar ekuacionit (1) të regresit logjistik vihen re se të gjithë koeficientët e këtij ekuacioni janë të ndryshëm nga zero. Gjithashtu edhe vlera e nivelit të sinjifikancës është në nivelin zero, gjë e cila tregon se statistikisht ky model parashikimi është i rëndësishëm brenda intervalit 95% të besueshmërisë. Këto që u përmendën më lart janë përmbledhur në tabelën H1-10.

Tabela 18: Përmbledhëse e parametrave statistikor të H01

Koeficientët	Vlera	Sig	Rëndësia Statistikore	Testimi i H1
$B1 \neq 0$	0.256	0.031	Sig<0.05	Pranohet
$B2 \neq 0$	-0.602	0.000	Sig<0.05	Pranohet
$B3 \neq 0$	0.415	0.000	Sig<0.05	Pranohet

Burimi: Autori nga programi statistikor SPSS, 2016

Gjithashtu në fokusin e testimit të hipotezës H1 u analizua edhe lidhja që egziston midis parametrave statistikor -2Log Likelihood dhe Chi-square, si dhe nivelit të tyre të

sinjifikancës. Për këtë qëllim në programin statistikor SPSS është bërë testi i plotë i marrdhënies së tyre, e cila paraqitet në tabelën H1-11.

Tabela 19: Tabela Përmbledhëse

Përsëritja	-2 Log likelihood	Koeficientët			
		Konstantja	P5	P6	P3
Hapi 1	1	459.916	2.061	-.353	
	2	457.654	2.584	-.470	
	3	457.635	2.639	-.482	
	4	457.635	2.639	-.483	
Hapi 2	1	444.829	.883	-.345	.324
	2	440.944	1.192	-.479	.412
	3	440.891	1.246	-.498	.421
	4	440.891	1.247	-.499	.421
	5	440.891	1.247	-.499	.421
Hapi 3	1	440.572	.510	-.418	.320
	2	436.263	.734	-.577	.405
	3	436.198	.783	-.602	.415
	4	436.198	.784	-.602	.415
	5	436.198	.784	-.602	.415

a. Metoda: Forward Stepwise (Conditional)

b. Konstantja përfshihet në model.

c. Initial -2 Log Likelihood: 482.112

d. Përsëritja përfundoi në përsëritjen e katërt sepse parashikimet e parametrit ndryshojnë me më pak se .001.

e. Përsëritja përfundoi në përsëritjen e pestë sepse parashikimet e parametrit ndryshojnë me më pak se .001.

Duke e nisur përpunimin e të dhënave me vlerën e -2Log Likelihood = 482.112 dhe duke e përfunduar përpunimin e të dhënave për të marrë variablat e pavarur më të rëndësishëm nga ana statistikore, me vlerën e -2Log Likelihood = 436.198, rezultoi se vlera e Chi-Square do të jetë sa diferenca e vlerës së -2Log Likelihood në fillim të modelit me vlerën e -2Log Likelihood në hapin e fundit të modelit, pra $482.112 - 436.118 = 45.914$, e cila evidentohet edhe në tabelën H1-12. Për këtë vlerë të Chi-square rezulton një nivel sinjifikance (Sig=0.000), e cila krahasohet me nivelin e paracaktuar $\alpha = 0.05$, me qëllim që modeli të jetë i rëndësishëm brenda intervalit 95% të besueshmërisë.

Tabela 20: Testet Omnibus për modelin e koeficientëve

		Chi-square	df	Sig.
Hapi 1	Step	24.477	1	.000
	Block	24.477	1	.000
	Model	24.477	1	.000
Hapi 2	Step	16.744	1	.000
	Block	41.221	2	.000
	Model	41.221	2	.000
Hapi 3	Step	4.693	1	.030
	Block	45.914	3	.000
	Model	45.914	3	.000

Tabela H1-12 tregon shpërndarjen e Chi-Square sipas nivelit të koeficientit α dhe për shkallën përkatëse të lirisë (df), e cila në rastin konkret i përket nivelit, $df = 3$. Nga krahasimi i vlerës standart së Chi-Square = 7.815 në tabelën H1-13, që i përket nivelit $\alpha = 0.05$ për shkallën e $df = 3$ dhe vlerës së Chi-Square = 45.914 tek tabela H1-12, e cila i përket modelit tonë të regresionit për shkallën e $df = 3$, rezulton se $45.914 > 7.815$. Kjo do të thotë për vlerën 45.914 të Chi-sqaure, niveli i sinjifikancës është më i vogël se niveli standart $\alpha=0.05$, dhe faktikisht niveli i sinjifikancës për këtë model regresi është $Sig=0.000$.

Tabela 21: Shpërndarja e χ^2

	Niveli i α					
Df	0.5	0.10	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.455	2.706	3.841	5.412	6.635	10.827
2	1.386	4.605	5.991	7.824	9.210	13.815
3	2.366	6.251	7.815	9.837	11.345	16.268
4	3.357	7.779	9.488	11.668	13.277	18.465
5	4.351	9.236	11.070	13.388	15.086	20.517

Burimi: <http://math.hws.edu/javamath/ryan/ChiSquare.html>

Pra, hipoteza HA1: **ka një lidhje të rëndësishme ndërmjet angazhimit dhe motivimit të punonjësve** do të pranohet bazuar në testet statistikore.

6.7 Analiza e ndikimit individual të faktorëve parashikues

Ndikimi individual i secilit faktor parashikues do të argumentohet me anë të outputeve të softëare-it statistikor SPSS 21, të cilët japin parametra të ndryshëm statistikor për variablat përfaqësues të faktorëve parashikues.

Për të përcaktuar se sa ndikon çdo variabël i pavarur tek variabli i varur studiohen odds ratio e tyre, të cilat në tabelë paraqiten me $\text{Exp}(B)$. Odds ratio tregon shansin e ndikimit ndaj variablit të varur kur një variabël i pavarur ndryshon me një njësi, ndërkohë që gjithë variablat e tjerë të pavarur nuk ndryshojnë. Sipas tabelës H1-14 rezulton se:

- ❖ Kur punonjësit deklarojnë (apo përgjigjen) se ata janë vlerësuar dhe falënderuar nga menaxherët e organizatës për punën e kryer, atëherë shansi për të rritur angazhimin në punë do të rritet me 1.292 herë. Kjo për arsye se sipas tabelës H1-14 vihet re se $\text{Exp}(B)$ e variablit P3 është 1.292. Ashtu sic e kemi theksuar edhe tek kapitulli i “Metodologjisë” ndikimi i koeficientëve të ekuacionit të regresionit logjistik interpretohet jo në mënyrë të drejtëpërdrejtë siç ndodh me regresionin linear. Odds ratios llogariten si e^{β_i} dhe tregojnë se kur një variabël i pavarur ndryshon me një njësi dhe gjithë variablat e tjerë të pavarur nuk ndryshojnë, shansi i ndikimit ndaj variablit të varur do të ndryshojë me një faktor të tipit e^{β_i} , që sipas outputit të përfituar nga përpunimi i të dhënave në programin statistikor SPSS v.21 tregohet me kollonën e $\text{Exp}(B)$. Pra, ky faktor për variablin e pavarur tregon sasinë relative

për të cilën shansi i rezultatit rritet (odds ratio>1) ose zvogëlohet (odds ratio<1), kur vlera e këtij variabli rritet me një njësi.

- ❖ Kur punonjësit janë pyetur në lidhje me kënaqësin që mund të marrin prej organizatës ata kanë qënë pak skeptik në lidhje me këtë fakt duke argumentuar se mënyra sesi organizata mund tu jap atyre kënaqësi nuk është shumë e qartë dhe si rrjedhim edhe niveli i angazhimit në punë i varur nga ky variabël është në nivele të ulta, dhe konkretisht shansi për të rritur angazhimin në punë do të ndikohet me 0.548 herë. Ky ndikim është më i vogël se 1 për faktin se koeficienti përkatës i këtij variabli është negativ ($B_5 = -0.602$).
- ❖ Kur punonjësit janë pyetur në lidhje me kënaqësin që marrin nga puna që ata kryejnë ata kanë deklaruar se kjo kënaqësi është e madhe dhe në këtë moment ata ndihen më të angazhua në punë, pra shansi për rritur angazhimin në punë do të rritet me 1.515 herë. Ky ndikim është më i madh se 1 për faktin se koeficienti përkatës i këtij variabli është pozitiv ($B_6 = 0.415$).

Tabela 22: variablat në ekuacion

	B	S.E.	Ėald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
							I ultë	I lartë
P3	.256	.119	4.661	1	.031	1.292	1.024	1.631
P5	-.602	.121	24.951	1	.000	.548	.432	.694
P6	.415	.105	15.496	1	.000	1.515	1.232	1.862
Konstantja	.784	.579	1.833	1	.176	2.191		

a. Variablat që hynë në hapin 1: P5.

b. Variablat që hynë në hapin 2: P6.

c. Variablat që hynë në hapin 3: P3.

6.8 Studimi i Multikolinearitetit në ekuacionin (1) të regresionit logjistik.

Për të studiuar multikolinearitetin merret në analizë tabela H1-15 dhe u studiua parametri statistikor “Gabimi standart – S.E” i çdo koeficienti të ekuacionit (1) të regresionit logjistik. Parametri statistikor S.E (gabimi standart) në modelin e regresionit logjistik krahasohet me vlerën 2.0, për të përcaktuar nëse modeli ka probleme multikolineariteti apo jo. Nëse ky parametër merr vlera më të mëdha se 2, atëherë modeli i ndërtuar ka probleme multikolineariteti dhe nuk mund të pretendohet se do të jetë një model parashikues i saktë. Prandaj, që të pretendohet se modeli i regresionit logjistik nuk ka probleme multikolineariteti duhet që S.E i çdo variabli parashikues të jetë më i vogël se 2.0

Tabela 23: Analiza e Multikolinearitetit

Variablat Parashikues	Koeficientët e regresionit	Gabimi Standart (S.E).	Shenja e krahasimit	Vlera krahasuese	Multikolineariteti
P3	0.256	0.119	<	2.0	Nuk ka
P5	-0.602	0.121	<	2.0	Nuk ka
P6l	0.415	0.105	<	2.0	Nuk ka

Burimi: Autori, 2016

Nga tabela H1-15 rezultoi se **nuk ka probleme multikolineariteti**, sepse të gjitha gabimet standard të çdo koeficienti të ekuacionit (1) të regresionit logjistik janë më të vegjël se vlera 2.0. Kjo do të thotë se në këtë model regresi nuk ka probleme numerike të cilat do ta bënin të pabesueshëm modelin e regresit logjistik.

6.9 Lidhja e angazhimit të punonjësve me motivimin e jashtëm

Lidhja e P20 me variablat nga P9 deri tek P16.

Si mesatare

Testimi i hipotezës H2 me anë të regresionit logjistik

Për testimin e H2 shërbejnë të dhënat e gjeneruara në seksionin e dytë të pyetësorit. Me qëllim të përpunimit sa më të saktë dhe më të thjeshtë të të dhënave, u pa e nevojshme që variablat, të cilat u hodhën në softëare-in statistikor SPSS u koduan si mëposhtë:

P9 – Variabli i pavarur “Siguria e punës më bën që të angazhohem më tepër në kryerjen e detyrave”

P10 - Variabli i pavarur “Pasiguria e punës mund të ndikojë në uljen e cilësisë së detyrave që kryej”

P11 – Variabli i pavarur “Paga ime është e kënaqshme në lidhje me punën që bëj”

P12 – Variabli i pavarur “Unë fitoj njësoj ose më shumë se njerëzit e tjerë që bëjnë të njëjtën punë”

P13 – Variabli i pavarur “Në punën që bëj rritja në detyrë është e bazuar në meritë”

P14 – Variabli i pavarur “Organizata ku punoj më ofron trajnim duke më mundësuar të mësoj gjëra të reja”

P15 – Variabli i pavarur “Vlerësimi i punës së bërë është një mënyrë efektive që përdoret për motivimin e punonjësve në firmë ku unë punoj”

P16 – Variabli i pavarur “Unë shpesh marr bonuse ose përfitimi shtesë për punën e mirë”

P9_P10 - Variabli i pavarur si mesatare e P9 dhe P10.

P11_P12 - Variabli i pavarur si mesatare e P11 dhe P12

P13_P14 - Variabli i pavarur si mesatare e P13 dhe P14

P15_P16 - Variabli i pavarur si mesatare e P15 dhe P16

Fillimisht u përpunuan të dhënat e pyetsorit duke i marrë variablat e pavarur si mesatare për faktin sepse pyetjet e njëpasnjëshme P9 dhe P10 lidhen me percetimin e siguris ënë punë, pyetjet P11 dhe P12 lidhen me të ardhurat që fiton punonjësi në organizatë, pyetjet P13 dhe P14 lidhen mënyrën sesi organizata u ofron mundësi punonjësi për tu rritur në punë, dhe pyetja P15 dhe P16 lidhen me mënyrën e vlerësimt të punës së punonjësit nga ana e organizatës. Për këtë arsye u llogaritën mesataret e këtyre cifte variablave dhe u përpunuan në softëare-in statistikor SPSS, versioni 21.

Nga analiza e parametrit “Overall Percentage” e tabelës H2-1 rezultoi se modeli parashikues tenton të jetë i saktë 76.1% çdo herë që ai përdoret. Kjo vlerë lejon që ky model të përdoret si parashikues, por nuk mund të thuhet me saktësi të plotë vetëm duke analizuar këtë tabelë se sa është ndikimi i çdo variabli parashikues tek variabli i varur, për arsye se duhen analizuar edhe tabelat e tjera të përfituara nga outputi i përpunimit të të dhënave, për të dalë në një konkluzion të saktë.

Tabela H2-1. Tabela e klasifikimit^a

	Vëzhguar	Parashikuar		
		P20_0_1		Korrektimi i përqindjes
		.00	1.00	
Hapi 1	P20_0_1 .00	41	76	35.0
	1.00	19	262	93.2
	Përqindja totale			76.1

a. Vlera “cut” është .500

Tabela H2-2 tregon në mënyrë të përmbledhur nga pikëpamja statistikore koeficientët R^2 të regresionit logjistik, ose të quajtur ndryshe pseudo- R^2 . Kjo ndodh për faktin sepse regresi

logjistik nuk ka R^2 siç ka regresioni i katrorëve më të vegjël (OLS regresion)¹¹ dhe për më tepër vlera e këtyre pseudo- R^2 në regresionin logjistik shumë rrallë mund të arrijnë vlera aq të larta sa arrijnë R^2 tek regresioni linear. Koeficienti *Cox & Snell R Square* tenton t'i përafrohet R^2 të shumëfishtë bazuar në mundësinë e ndodhjes së ngjarjes. Meqënëse *Cox & Snell R Square* = 0.185, do të thotë që ndryshimi në variablin e varur shpjegohet me modelin e regresit logjistik në masën 18.5%. Ndërkohë që koeficienti *Nagelkerke R Square* është një matës më i besueshëm i lidhjes së variablit të varur me variablat e pavarur në modelin e regresionit logjistik, në krahasim me *Cox & Snell R Square* dhe konsiderohet si R^2 i vlerësuar. Ky koeficient duhet të jetë gjithmonë më i madh se vlera e *Cox & Snell R Square*¹². Sipas tabelës përmbledhëse *Nagelkerke R Square* = 0.264, që do të thotë se modeli i parashikimit ndikohet 26.4% nga variablat e pavarur.

Tabela H2-2. Përmbledhja e modelit

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	400.653 ^a	.185	.264

a. Parashikimi përfundoi në përsëritjen e katërt sepse parashikimet e parametrit ndryshojnë me më pak se .001.

Tabela H2-3 tregon variablat e përfshirë në regresionin logjistik. Siç vihet re, variablat e pavarur, “P11_P12” – “Paga të mira”, “P13_P14” – “Rritja në punë” dhe “P15_P16” – “Vlerësimi në punë”, të cilët janë përfshirë në këtë model kanë rëndësi të madhe statistikore sepse nivelet e tyre të sinjifikancës janë në nivele shumë të ulta (Sig = 0.000 < 0.05), që do të thotë se i referohen nivelit 95% të besueshmërisë. Ndërsa variabli i pavarur “P9_P10” – “Siguria në punë” nuk ka rëndësi statistikore sepse niveli i tij i sinjifikancës është më i madh se 0.05 (Sig = 0.628).

¹¹ <http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/output/logistic.htm>

¹² <http://www.uk.sagepub.com/burns/websitematerial/Chapter24-Logisticregression.pdf>

Tabela 24: Variablat në ekuacion

		B	S.E.	Ēald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
								Loëer	Upper
Step 1 ^a	P9_P10	.068	.141	.235	1	.628	1.071	.813	1.411
	P11_P12	-1.016	.245	17.266	1	.000	.362	.224	.585
	P13_P14	-.475	.173	7.509	1	.006	.622	.443	.874
	P15_P16	2.056	.294	48.921	1	.000	7.811	4.391	13.894
	Constant	-.797	.722	1.217	1	.270	.451		

a. Variable(s) entered on step 1: P9_P10, P11_P12, P13_P14, P15_P16.

Si rrjedhim, variabli “P9_P10” duhet të përjashtohet nga modeli, me qëllim që të marrim variablat parashikuese me ndikimin më të madh dhe të jenë brenda nivelit 95% të besueshmërisë. Për këtë qëllim u përdor metoda Forëard Stepëise (Conditional), e cila jep outputin më të mirë duke eliminuar ato variabla parashikues që janë jashtë intervalit 95% të besueshmërisë.

Si rrjedhim, nga aplikimi i metodës “Forëard Stepëise (Conditional)” fillimisht analizojmë tabelën H2-4, sipas së cilës parametri “Overall Percentage” tregon se modeli parashikues tenton të jetë i saktë 73.6% çdo herë që ai përdoret (Step 3). Kjo vlerë lejon që ky model të përdoret si parashikues, por nuk mund të thuhet me saktësi të plotë vetëm duke analizuar këtë tabelë se sa është ndikimi i çdo variabli parashikues tek variabli i varur, për arsye se duhen analizuar edhe tabelat e tjera të përfituara nga otuputi i përpunimit të të dhënave, për të dalë në një konkluzion të saktë.

Tabela H2-4. Classification Table^a

		Observed		Predicted		
				P20_0_1		Percentage Correct
				.00	1.00	
Step 1	P20_0_1	.00	22	95	18.8	
		1.00	6	275	97.9	
	Overall Percentage				74.6	
Step 2	P20_0_1	.00	22	95	18.8	
		1.00	17	264	94.0	

Step 3	Overall Percentage			71.9
	P20_0_1	.00	31	86
		1.00	19	262
	Overall Percentage			73.6

a. The cut value is .500

Për të bërë një analizë më të detajuar analizojmë tabelën H2-5 e cila tregon në mënyrë të përmblëdhur nga pikëpamja statistikore koeficientët R^2 të regresionit logjistik, ose të quajtur ndryshe pseudo- R^2 . Meqënëse *Cox & Snell R Square* = 0.185, do të thotë që ndryshimi në variablin e varur shpjegohet me modelin e regresit logjistik në masën 18.5%. Ndërkohë që koeficienti *Nagelkerke R Square* është një matës më i besueshëm i lidhjes së variablit të varur me variablat e pavarur në modelin e regresionit logjistik, në krahasim me *Cox & Snell R Square* dhe konsiderohet si R^2 i vlerësuar. Ky koeficient duhet të jetë gjithmonë më i madh se vlera e *Cox & Snell R Square*¹³. Sipas tabelës përmblëdhëse *Nagelkerke R Square* = 0.263, që do të thotë se modeli i parashikimit ndikohet 26.4% nga variablat e pavarur.

Tabela H2-5. Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	433.452 ^a	.115	.164
2	408.582 ^a	.169	.240
3	400.888 ^a	.185	.263

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than .001.

¹³ <http://www.uk.sagepub.com/burns/websitematerial/Chapter24-Logisticregression.pdf>

Tabela H2-6 tregon variablat e përfshirë në regresionin logjistik. Siç vihet re, në hapin e tretë të përpunimit të të dhënave (Step 3) janë marrë në studim të tre variablat që në hapin e parë fillestar të përpunimit të të dhënave kishin nivele sinjifikance më të vogla se 0.05. Këto janë variablat e pavarur “P11_P12”, “P13_P14”, “P15_P16”, të cilët janë përfshirë në këtë model dhe që kanë rëndësi të madhe statistikore sepse nivelet e tyre të sinjifikancës janë në nivele shumë të ulta (Sig = 0.000 < 0.05), që do të thotë se i referohen nivelit 95% të besueshmërisë.

Tabela H2-6. Variables in the Equation

		B	S.E.	Ėald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	P15_P16	1.129	.183	38.015	1	.000	3.092
	Constant	-2.671	.569	22.043	1	.000	.069
Step 2 ^b	P11_P12	-1.085	.234	21.522	1	.000	.338
	P15_P16	1.825	.270	45.658	1	.000	6.202
Step 3 ^c	Constant	-1.231	.676	3.313	1	.069	.292
	P11_P12	-.992	.238	17.346	1	.000	.371
	P13_P14	-.448	.165	7.386	1	.007	.639
	P15_P16	2.067	.292	49.970	1	.000	7.899
	Constant	-.770	.720	1.146	1	.284	.463

a. Variable(s) entered on step 1: P15_P16.

b. Variable(s) entered on step 2: P11_P12.

c. Variable(s) entered on step 3: P13_P14.

Në hapin e tretë (Step 3) janë përfshirë në mënyrën më të mirë të mundshme tre variablat parashikues P11_P12, P13-P14 dhe P15_P16. Këto variabla, që janë përfshirë në këtë tabelë do të thotë që janë variablat me një ndikim të konsiderueshëm, i cili përcaktohet nga koeficientët logjistik përkatës, tek mundësitë që egzistojnë për të përcaktuar shansin që të rritet angazhimin në punë. Këta koeficientë logjistik shërbejnë për të ndërtuar ekuacionin (2) të regresit logjistik:

$$\ln \frac{p}{1-p} = -0.992P11_P12 - 0.448P13_P14 + 2.067P15_P16 \quad (2)$$

Për testimin e hipotezës H2 nëse është e pranueshme apo jo, mbështetemi tek sqarimi që është bërë në çështjen relevante në kapitullin e metodologjisë sipas së cilës kur të paktën një nga koeficientët pranë variablave të pavarur të cilët marrin pjesë në ekuacionin e regresit, është i ndryshëm nga 0, atëherë hipoteza që testohet është e pranueshme, ose ndryshe, qëndron me një nivel besueshmërie të barabartë me 95%.

Duke iu referuar ekuacionit (2) të regresit logjistik vihen re se të gjithë koeficientët e këtij ekuacioni janë të ndryshëm nga zero. Gjithashtu edhe vlera e nivelit të sinjifikancës është në nivelin zero, gjë e cila tregon se statistikisht ky model parashikimi është i rëndësishëm brenda intervalit 95% të besueshmërisë. Këto që u përmendën më lart janë përmbledhur në tabelën H2-7.

Gjithashtu në fokusin e testimit të hipotezës H2 u analizua edhe lidhja që egziston midis parametrave statistikor -2Log Likelihood dhe Chi-square, si dhe nivelit të tyre të sinjifikancës. Për këtë qëllim në programin statistikor SPSS është bërë testi i plotë i marrdhënies së tyre, e cila paraqitet në tabelën H2-8.

Tabela 25: Përmbledhëse e parametrave statistikor të H0

Koeficientët	Vlera	Sig	Rëndësia Statistikore	Testimi i H2
B1 $\neq$ 0	-0.992	0.000	Sig<0.05	Pranohet
B2 $\neq$ 0	-0.448	0.007	Sig<0.05	Pranohet
B3 $\neq$ 0	2.067	0.000	Sig<0.05	Pranohet

Burimi: Autori nga

Tabela H2-8. Iteration History^{a,b,c,d}

Iteration		-2 Log likelihood	Coefficients			
			Constant	P15_P16	P11_P12	P13_P14
Step 1	1	438.919	-1.686	.767		
	2	433.564	-2.517	1.073		
	3	433.452	-2.667	1.127		
	4	433.452	-2.671	1.129		
	5	433.452	-2.671	1.129		
Step 2	1	421.819	-.612	1.002	-.554	
	2	409.428	-1.031	1.592	-.939	
	3	408.588	-1.211	1.805	-1.073	
	4	408.582	-1.231	1.825	-1.085	
	5	408.582	-1.231	1.825	-1.085	
Step 3	1	414.721	-.182	1.167	-.525	-.310
	2	401.809	-.572	1.809	-.852	-.420
	3	400.895	-.750	2.043	-.979	-.446
	4	400.888	-.770	2.067	-.992	-.448
	5	400.888	-.770	2.067	-.992	-.448

a. Method: Forward Stepwise (Conditional)

b. Constant is included in the model.

c. Initial -2 Log Likelihood: 482.112

d. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than .001.

Duke e nisur përpunimin e të dhënave me vlerën e -2Log Likelihood = 482.112 dhe duke e përfunduar përpunimin e të dhënave për të marrë variablat e pavarur më të rëndësishëm nga ana statistikore, me vlerën e -2Log Likelihood = 400.888, rezultoi se vlera e Chi-Square do të jetë sa diferenca e vlerës së -2Log Likelihood në fillim të modelit me vlerën e -2Log Likelihood në hapin e fundit të modelit, pra $482.112 - 400.888 = 81.224$, e cila evidentohet edhe në tabelën H2-9. Për këtë vlerë të Chi-square rezulton një nivel sinjifikance (Sig=0.000), e cila krahasohet me nivelin e paracaktuar $\alpha = 0.05$, me qëllim që modeli të jetë i rëndësishëm brenda intervalit 95% të besueshmërisë.

Tabela H2-9. Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	48.660	1	.000
	Block	48.660	1	.000
	Model	48.660	1	.000
Step 2	Step	24.869	1	.000
	Block	73.529	2	.000
	Model	73.529	2	.000
Step 3	Step	7.694	1	.006
	Block	81.224	3	.000
	Model	81.224	3	.000

Tabela H2-10 tregon shpërndarjen e Chi-Square sipas nivelit të koeficientit α dhe për shkallën përkatëse të lirisë (df), e cila në rastin konkret i përket nivelit, $df = 3$. Nga krahasimi i vlerës standart së Chi-Square = 7.815 në tabelën H2-10, që i përket nivelit $\alpha = 0.05$ për shkallën e $df = 3$ dhe vlerës së Chi-Square = 81.224 tek tabela H2-9, e cila i përket modelit tonë të regresionit për shkallën e $df = 3$, rezulton se $81.224 > 7.815$. Kjo do të thotë për vlerën 81.224 të Chi-sqaure, niveli i sinjifikancës është më i vogël se niveli standart $\alpha=0.05$, dhe faktikisht niveli i sinjifikancës për këtë model regresi është $Sig=0.000$.

Tabela H2-10. Shpërndarja e χ^2

	Niveli i α					
Df	0.5	0.10	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.455	2.706	3.841	5.412	6.635	10.827

2	1.386	4.605	5.991	7.824	9.210	13.815
3	2.366	6.251	7.815	9.837	11.345	16.268
4	3.357	7.779	9.488	11.668	13.277	18.465
5	4.351	9.236	11.070	13.388	15.086	20.517

Burimi: <http://math.hës.edu/javamath/ryan/ChiSquare.html>

Pra, hipoteza **HA2:Ka një lidhje të rëndësishme ndërmjet angazhimit dhe motivimit të jashtëm**, do të pranohet bazuar në testet statistikore..

6.10 Analiza e ndikimit individual të faktorëve parashikues

Ndikimi individual i secilit faktor parashikues do të argumentohet me anë të outputeve të softëare-it statistikor SPSS 21, të cilët japin parametra të ndryshëm statistikor për variablat përfaqësues të faktorëve parashikues.

Për të përcaktuar se sa ndikon çdo variabël i pavarur tek variabli i varur studiohen odds ratio e tyre, të cilat në tabelë paraqiten me $\text{Exp}(B)$. Odds ratio tregon shansin e ndikimit ndaj variablit të varur kur një variabël i pavarur ndryshon me një njësi, ndërkohë që gjithë variablat e tjerë të pavarur nuk ndryshojnë. Sipas tabelës H2-11 rezulton se:

Kur punonjësit deklarojnë (apo përgjigjen) se ata perceptojnë se janë njëloj të vlerësuar si punonjësit e tjerë, atëherë shansi për të rritur angazhimin në punë do të rritet me 0.371 herë, që do të thotë se punonjësi pret të trajtohet më mirë se kolegët e vet. Kjo për arsye se sipas tabelës H2-11 vihet re se $\text{Exp}(B)$ e variablit P11-P12 është negative ($B_1 = -0.992$). Ashtu sic e kemi theksuar edhe tek kapitulli i “Metodologjisë” ndikimi i koeficientëve të ekuacionit të regresionit logjistik interpretohet jo në mënyrë të drejtëpërdrejtë siç ndodh me regresionin linear. Odds ratios llogariten si e^{B_i} dhe tregojnë se kur një variabël i pavarur

ndryshon me një njësi dhe gjithë variablat e tjerë të pavarur nuk ndryshojnë, shansi i ndikimit ndaj variablit të varur do të ndryshojë me një faktor të tipit e^{β_i} , që sipas outputit të përfituar nga përpunimi i të dhënave në programin statistikor SPSS v.21 tregohet me kollonën e Exp(B). Pra, ky faktor për variablin e pavarur tregon sasinë relative për të cilën shansi i rezultatit rritet (odds ratio>1) kur koeficienti përkatës është pozitiv ose zvogëlohet (odds ratio<1) për koeficientë negativë, kur vlera e variablit parashikues rritet me një njësi. Kur punonjësit deklarojnë se organizata u ofron kushte për tu rritur profesionalisht shansi për të rritur angazhimin në punë do të ndikohet me 0.639 herë. Ky ndikim është më i vogël se 1 për faktin se koeficienti përkatës i këtij variabli është negativ ($B_2 = -0.448$). Kjo për faktin llogjik se punojësi nuk beson shumë se organizata i ka të gjitha mundësitë për të vlerësuar ashtu sic duhet meritën e tij, dhe si rrjedhojë punojësi nuk beson se kjo mënyrë do të rrisë angazhimin e tij në punë.

Kur punonjësit deklarojnë se ata ndihen të vlerësuar dhe këtë vlerësim ata e perceptojnë në momentin kur marrin të ardhura shtesë si psh bonuset, atëherë shansi për rritur angazhimin në punë do të rritet me 7.899 herë. Ky ndikim është më i madh se 1 për faktin se koeficienti përkatës i këtij variabli është pozitiv ($B_3 = 2.067$). Pra, punonjësit i kushtojnë shumë rëndësi faktit se çfarë ata përfitojnë shtesë nga punë e bërë dhe në këtë mënyrë atyre u forcohet besimi se po punojnë mirë dhe organizata i vlerëson për këtë gjë, duke rezultuar me një rritje të madhe të qëndrimit të angazhimit në punë nga ana e tyre.

Tabela 26: Variablat ne ekuacion step 3

Tabela H2-11. Variables in the Equation

		B	S.E.	Ēald	df	Sig.	Exp(B)
Step 3 ^c	P11_P12	-.992	.238	17.346	1	.000	.371
	P13_P14	-.448	.165	7.386	1	.007	.639
	P15_P16	2.067	.292	49.970	1	.000	7.899

Constant	-.770	.720	1.146	1	.284	.463
----------	-------	------	-------	---	------	------

a. Variable(s) entered on step 1: P15_P16.

b. Variable(s) entered on step 2: P11_P12.

c. Variable(s) entered on step 3: P13_P14.

Studimi i Multikolinearitetit në ekuacionin (2) të regresionit logjistik.

Për të studiuar multikolinearitetin merret në analizë tabela H2-12 dhe u studiua parametri statistikor “Gabimi standart – S.E” i çdo koefiçenti të ekuacionit (2) të regresionit logjistik.

Parametri statistikor S.E (gabimi standart) në modelin e regresionit logjistik krahasohet me vlerën 2.0, për të përcaktuar nëse modeli ka probleme multikolineariteti apo jo. Nëse ky parametër merr vlera më të mëdha se 2, atëherë modeli i ndërtuar ka probleme multikolineariteti dhe nuk mund të pretendohet se do të jetë një model parashikues i saktë. Prandaj, që të pretendohet se modeli i regresionit logjistik nuk ka probleme multikolineariteti duhet që S.E i çdo variabli parashikues të jetë më i vogël se 2.0

Tabela H2-12. Evidentimi i multikolinearitetit

Variablat Parashikues	Koefiçentët e regresionit	Gabimi Standart (S.E).	Shenja e krahasimit	Vlera krahasuese	Multikolineariteti
P11_P12	-0.992	0.238	<	2.0	Nuk ka
P13_P14	-0.448	0.165	<	2.0	Nuk ka
P15_P16	2.067	0.292	<	2.0	Nuk ka

Burimi: Autori, 2016

Nga tabela H2-12 rezultoi se **nuk ka probleme multikolineariteti**, sepse të gjitha gabimet standard të çdo koefiçenti të ekuacionit (1) të regresionit logjistik janë më të vegjël se vlera 2.0. Kjo do të thotë se në këtë model regresi nuk ka probleme numerike të cilat do ta bënin të pabesueshëm modelin e regresit logjistik.

Si variabla te ndarë nga P11 deri tek P16

Gjithashtu për të bërë një analizë më të plotë të ndikimit të grup faktorëve të jashtëm në angazhimin e punonjësve në punë, marrim në analizë në mënyrë individuale secilin variabël parashikues nga P9 deri tek P16.

Nga analiza e bërë treguesit “Overall Percentage” tek Tabela H2-13 rezultoi se ky model parashikues tenton të jetë i saktë 78.6% çdo herë që ai përdoret. Kjo vlerë lejon që ky model të përdoret si parashikues, por nuk mund të thuhet me saktësi të plotë vetëm duke analizuar këtë tabelë se sa është ndikimi i çdo variabli parashikues tek variabli i varur, për arsye se duhen analizuar edhe tabelat e tjera të përfituara nga otuputi i përpunimit të të dhënave, për të dalë në një konkluzion të saktë.

Tabela H2-13. Classification Table^a

	Observed	Predicted		
		P20_0_1		Percentage Correct
		.00	1.00	
Step 1	P20_0_1 .00	55	54	50.5
	1.00	28	247	89.8
	Overall Percentage			78.6

a. The cut value is .500

Për të vëzhguar në mënyrë më analitike situatën marrim në analizë tabelën H2-14, e cila tregon në mënyrë të përmbledhur nga pikëpamja statistikore koeficientët R^2 të regresionit logjistik, ose të quajtur ndryshe pseudo- R^2 . Meqënëse *Cox & Snell R Square* = 0.296, do të thotë që ndryshimi në variablin e varur shpjegohet me modelin e regresit logjistik në masën 29.6%. Ndërkohë që koeficienti *Nagelkerke R Square* është një matës më i besueshëm i lidhjes së variablit të varur me variablat e pavarur në modelin e regresionit logjistik, në krahasim me *Cox & Snell R Square* dhe konsiderohet si R^2 i vlerësuar. Ky koeficient duhet

të jetë gjithmonë më i madh se vlera e *Cox & Snell R Square*¹⁴. Sipas tabelës përmbledhëse *Nagelkerke R Square* = 0.424, që do të thotë se modeli i parashikimit ndikohet 42.4% nga variablat e pavarur.

Tabela H2-14. Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	323.635 ^a	.296	.424

a. Estimation terminated at iteration number 6 because parameter estimates changed by less than .001.

Tabela H2-15 tregon variablat e përfshirë në regresionin logjistik. Siç vihet re, të gjithë variablat që janë marrë në studim kanë nivele sinjifikance më të vogla se 0.05. Kjo do të thotë se këto variabla parashikues (P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15 dhe P16), të cilët janë përfshirë në këtë model kanë rëndësi të madhe statistikore sepse nivelet e tyre të sinjifikancës janë në nivele shumë të ulta (Sig < 0.05), që do të thotë se i referohen nivelit 95% të besueshmërisë.

Tabela H2-15. Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
							Lower	Upper
Step 1 ^a	P9	-.347	.133	6.806	1	.009	.707	.545 .917
	P10	.424	.147	8.332	1	.004	1.528	1.146 2.037
	P11	-.645	.208	9.634	1	.002	.525	.349 .789

¹⁴ <http://www.uk.sagepub.com/burns/websitematerial/Chapter24-Logisticregression.pdf>

P12	-.969	.207	21.969	1	.000	.380	.253	.569
P13	-.657	.146	20.210	1	.000	.518	.389	.690
P14	.496	.178	7.728	1	.005	1.642	1.158	2.330
P15	1.647	.230	51.385	1	.000	5.190	3.308	8.141
P16	1.175	.249	22.338	1	.000	3.239	1.990	5.273
Constant	-2.206	.873	6.378	1	.012	.110		

a. Variable(s) entered on step 1: P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16.

Këto variabla, që janë përfshirë në këtë tabelë do të thotë që janë variablat me një ndikim të konsiderueshëm, i cili përcaktohet nga koeficientët logjistik përkatës, tek mundësitë që egzistojnë për të përcaktuar shansin që të rritet angazhimin në punë. Këta koeficientë logjistik shërbejnë për të ndërtuar ekuacionin (3) të regresit logjistik:

$$\ln \frac{p}{1-p} = -0.347xP9 + 0.424xP10 - 0.645xP11 - 0.969xP12 - 0.657xP13 + \\ 0.496xP14 + 1.647xP15 + 1.175xP16$$

(3)

Për testimin e hipotezës H2 nëse është e pranueshme apo jo, mbështetemi tek shpjegimi që është dhënë në seksionin përkatës në kapitullin metodologjik sipas së cilës kur të paktën një nga koeficientët pranë variablave të pavarur të cilët marrin pjesë në ekuacionin e regresit, është i ndryshëm nga 0, atëherë hipoteza që testohet është e pranueshme, ose ndryshe, qëndron me një nivel besueshmërie të barabartë me 95%.

Duke iu referuar ekuacionit (3) të regresit logjistik vihen re se të gjithë koeficientët e këtij ekuacioni janë të ndryshëm nga zero. Gjithashtu edhe vlera e nivelit të sinjifikancës është në nivelin zero, gjë e cila tregon se statistikisht ky model parashikimi është i rëndësishëm

brenda intervalit 95% të besueshmërisë. Këto që u përmendën më lart janë përmbledhur në tabelën H2-16.

Tabela H2-16. Përmbledhëse e parametrave statistikor të H2

Koeficientët	Vlera	Sig	Rëndësia Statistikore	Testimi i H2
B9 ≠ 0	-0.347	.009	Sig<0.05	Pranohet
B10 ≠ 0	0.424	.004	Sig<0.05	Pranohet
B11 ≠ 0	-0.645	.002	Sig<0.05	Pranohet
B12 ≠ 0	-0.969	.000	Sig<0.05	Pranohet
B13 ≠ 0	-0.657	.000	Sig<0.05	Pranohet
B14 ≠ 0	0.496	.005	Sig<0.05	Pranohet
B15 ≠ 0	1.647	.000	Sig<0.05	Pranohet
B16 ≠ 0	1.175	.000	Sig<0.05	Pranohet

Burimi: Autori nga programi statistikor SPSS, 2016

Gjithashtu në fokusin e testimit të hipotezës H2 u analizua edhe lidhja që egziston midis parametrave statistikor -2Log Likelihood dhe Chi-square, si dhe nivelit të tyre të sinjifikancës. Për këtë qëllim në programin statistikor SPSS është bërë testi i plotë i marrdhënies së tyre, e cila paraqitet në tabelën H2-17.

Tabela H2-17. Iteration History^{a,b,c,d}

Iteration	-2 Log likelihood	Coefficients								
		Constant	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	354.960	-.838	-.255	.263	-.148	-.418	-.326	.229	.746	.417
2	329.024	-1.522	-.321	.360	-.367	-.691	-.534	.382	1.220	.778
Step 3	323.914	-2.027	-.339	.414	-.577	-.900	-.633	.468	1.541	1.074
1 4	323.636	-2.194	-.346	.424	-.641	-.965	-.656	.494	1.640	1.169
5	323.635	-2.205	-.347	.424	-.645	-.969	-.657	.496	1.647	1.175
6	323.635	-2.206	-.347	.424	-.645	-.969	-.657	.496	1.647	1.175

a. Method: Enter

b. Constant is included in the model.

c. Initial -2 Log Likelihood: 458.156

d. Estimation terminated at iteration number 6 because parameter estimates changed by less than .001.

Duke e nisur përpunimin e të dhënave me vlerën e $-2\text{Log Likelihood} = 458.156$ dhe duke e përfunduar përpunimin e të dhënave për të marrë variablat e pavarur më të rëndësishëm nga ana statistikore, me vlerën e $-2\text{Log Likelihood} = 323.635$, rezultoi se vlera e Chi-Square do të jetë sa diferenca e vlerës së -2Log Likelihood në fillim të modelit me vlerën e -2Log Likelihood në hapin e fundit të modelit, pra $458.156 - 323.635 = 134.521$, e cila evidentohet edhe në tabelën H2-18. Për këtë vlerë të Chi-square rezulton një nivel sinjifikance (Sig=0.000), e cila krahasohet me nivelin e paracaktuar $\alpha = 0.05$, me qëllim që modeli të jetë i rëndësishëm brenda intervalit 95% të besueshmërisë.

Tabela 27: Omnibus tests per modelin e Koeficienteve

Tabela H2-18. Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	134.521	8	.000
	Block	134.521	8	.000
	Model	134.521	8	.000

Tabela H2-19 tregon shpërndarjen e Chi-Square sipas nivelit të koeficientit α dhe për shkallën përkatëse të lirisë (df), e cila në rastin konkret i përket nivelit, $df = 8$. Nga krahasimi i vlerës standart së Chi-Square = 15.507 në tabelën H2-19, që i përket nivelit $\alpha = 0.05$ për shkallën e $df = 8$ dhe vlerës së Chi-Square = 134.521 tek tabela H2-18, e cila i përket modelit tonë të regresionit për shkallën e $df = 8$, rezulton se $134.521 > 15.507$. Kjo do të thotë për vlerën 134.521 të Chi-square, niveli i sinjifikancës është më i vogël se niveli standart $\alpha=0.05$, dhe faktikisht niveli i sinjifikancës për këtë model regresi është Sig=0.000.

Tabela H2-19. Chi Squared Distribution Table

df	0.995	0.99	0.975	0.95	0.9	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005
1	0	0	0.001	0.004	0.016	2.706	3.841	5.024	6.635	7.879
2	0.01	0.02	0.051	0.103	0.211	4.605	5.991	7.378	9.21	10.597
3	0.072	0.115	0.216	0.352	0.584	6.251	7.815	9.348	11.345	12.838
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.064	7.779	9.488	11.143	13.277	14.86
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.61	9.236	11.07	12.833	15.086	16.75
6	0.676	0.872	1.237	1.635	2.204	10.645	12.592	14.449	16.812	18.548
7	0.989	1.239	1.69	2.167	2.833	12.017	14.067	16.013	18.475	20.278
8	1.344	1.646	2.18	2.733	3.49	13.362	15.507	17.535	20.09	21.955
9	1.735	2.088	2.7	3.325	4.168	14.684	16.919	19.023	21.666	23.589
10	2.156	2.558	3.247	3.94	4.865	15.989	18.307	20.483	23.209	25.188

Burimi: <https://ëëë.easycalculation.com/statistics/chisquare-table.php>

Pra, hipoteza **H2: ka një lidhje të rëndësishme ndërmjet angazhimit dhe motivimit të jashtëm**, është e pranueshme dhe e testuar statistikisht.

- **Analiza e ndikimit individual të faktorëve parashikues**

Ndikimi individual i secilit faktor parashikues do të argumentohet me anë të outputeve të softëare-it statistikor SPSS 21, të cilët japin parametra të ndryshëm statistikor për variablat përfaqësues të faktorëve parashikues.

Edhe në këtë rast për të përcaktuar se sa ndikon çdo variabël i pavarur tek variabli i varur studiohen odds ratio e tyre, të cilat në tabelë paraqiten me $\text{Exp}(B)$. Ashtu sic e sqaruam edhe në analizën e mësipërm Odds Ratio tregon shansin e ndikimit ndaj variablit të varur kur një variabël i pavarur ndryshon me një njësi, ndërkohë që gjithë variablat e tjerë të pavarur nuk ndryshojnë. Sipas tabelës H2-20 rezulton se:

- ❖ Variabli i pavarur **“Siguria e punës”** nuk ka ndikim të madh në angazhimin në punë të punonjësit, kjo sepse shansi për të rritur angazhimin në punë do të rritet me 0.707 herë. Kjo për arsye se sipas tabelës H2-20 vihet re se $\text{Exp}(B)$ e variablit P9

është negative ($B_9 = -0.347$). Ashtu sic e kemi theksuar edhe tek kapitulli i “Metodologjisë” ndikimi i koeficientëve të ekuacionit të regresionit logjistik interpretohet jo në mënyrë të drejtëpërdrejtë siç ndodh me regresionin linear. Odds ratios llogariten si e^{β_i} dhe tregojnë se kur një variabël i pavarur ndryshon me një njësi dhe gjithë variablat e tjerë të pavarur nuk ndryshojnë, shansi i ndikimit ndaj variablit të varur do të ndryshojë me një faktor të tipit e^{β_i} , që sipas outputit të përfituar nga përpunimi i të dhënave në programin statistikor SPSS v.21 tregohet me kollonën e $\text{Exp}(B)$. Pra, ky faktor për variablin e pavarur tregon sasinë relative për të cilën shansi i rezultatit rritet ($\text{odds ratio} > 1$) kur koeficienti përkatës është pozitiv ose zvogëlohet ($\text{odds ratio} < 1$) për koeficientë negativë, kur vlera e variablit parashikues rritet me një njësi.

- ❖ Variabli i pavarur **“Pasiguria në punë”** ka një ndikim në rritje të angazhimit të punonjësve në punë dhe shansi për të rritur angazhimin në punë do të rritet me 1.528 herë për çdo një njësi përmirësim të pasigurisë në punë. Ky ndikim është më i madh se 1 për faktin se koeficienti përkatës i këtij variabli është pozitiv ($B_{10} = 0.424$). Pra duke ulur pasigurinë në punë dhe përmirësuar cilësinë e detyrave që kryen punonjësi, atëherë tek punonjësi në fjalë do të rritet niveli i angazhimit të tij për punën që bën, sepse ai do të ndihet i kënaqur me rezultatet cilësore të punës që ai ka kryer.
- ❖ Variabli i pavarur **“Paga ime është e kënaqshme në lidhje me punën që bëj”** nuk ka ndikim rritës në nivelin e angazhimit në punë, shansi për të rritur angazhimin në punë nga ky variabël do të ndikohet me 0.525 herë. Ky ndikim është më i vogël se 1 për faktin se koeficienti përkatës i këtij variabli është negativ ($B_{11} = -0.645$). Kjo për

faktin sepse punonjësit nuk e perceptojnë si mjaft të kënaqshme pagën aktuale që ata marrin, duke pretenduar gjithnjë për rritje të mëtejshme të saj.

- ❖ Variabli i pavarur **“Unë fitoj njësoj ose më shumë se njerëzit e tjerë që bëjnë të njëjtën punë”** ka ndikim të vogël në rritjen e angazhimit në punë të punonjësit, shansi për të rritur angazhimin në punë nga ky variabël do të ndikohet me 0.380 herë. Ky ndikim është më i vogël se 1 për faktin se koeficienti përkatës i këtij variabli është negativ ($B_{12} = -0.969$). Punonjësi e ka të vështirë që të vlerësoj nqs ai merr më shumë apo njëlloj si punonjësit e tjerë brenda organizatës. Kjo për faktin sepse niveli i pagave në organizatë nuk është publike, por është individuale dhe si rrjedhim egziston një mungesë informacioni tek punonjësit në lidhje me nivelin e pagave dhe për këtë arsye nuk egziston një lidhje e fortë rritse e këtij variabli të pavarur me angazhimin në punë të punonjësit.
- ❖ Variabli i pavarur **“Në punën që bëj rritja në detyrë është e bazuar në meritë”** ka ndikim më të vogël se 1 tek angazhimi në punë, shansi për të rritur angazhimin në punë do të ndikohet me 0.518 herë. Ky ndikim është më i vogël se 1 për faktin se koeficienti përkatës i këtij variabli është negativ ($B_{13} = -0.657$). Ky ndikim i ulët rrjedh nga mungesa e informacionit tek punonjësi sesi drejtimi i organizatës kryen vlerësimin e punës dhe rritjen në detyrë. Shpesh punonjësit argumentojnë se rritja në detyrë e kolegëve të tyre nuk është bërë duke u bazuar në meritë dhe në rezultatet pozitive gjatë punës, por në elementet të tjerë që nuk kanë lidhje me punën. Si rrjedhim lidhja e këtij variabli të pavarur me angazhimin në punë të punonjësit është më e vogël se 1.

- ❖ Variabli i pavarur **“Organizata ku punoj më ofron trajnim duke më mundësuar të mësoj gjëra të reja”** ka një ndikim të madh tek angazhimi në punë i punonjësit , shansi për të rritur angazhimin në punë do të rritet me 1.642 herë. Ky ndikim është më i madh se 1 për faktin se koeficienti përkatës i këtij variabli është pozitiv ($B_{14} = 0.496$). Punonjësit perceptojnë se kur organizata u kushton vëmendje dhe u ofron mundësi për tu trajnuar dhe për tu rritur profesionalisht, ata njëkohësisht rrisin besimin tek vetvetja se mund të realizojnë me sukses cdo punë. Kjo shkakton një rritje të madhe të angazhimit të punonjësit me punën e tyre.
- ❖ Variabli i pavarur **“Vlerësimi i punës së bërë është një mënyrë efektive që përdoret për motivimin e punonjësve në firmë ku unë punoj”** ka një ndikim shumë të madh në angazhimin në punë të punonjësit, shansi për të rritur angazhimin në punë do të ndikohet me 5.190 herë. Ky ndikim është më i madh se 1 për faktin se koeficienti përkatës i këtij variabli është pozitiv ($B_{15} = 1.647$). Ky është variabli parashikues me ndikimin më të madh sipas së cilit punonjësi ndihet shumë i vlerësuar kur organizata vlerëson drejt dhe saktë punën që ai ka kryer duke rritur nivelin e motivimit të tij në punë dhe si rrjedhojë duke forcuar së tepërmi angazhimin në punë të tij. Organizatat duhet t’i kushtojnë vëmendje të madhe vlerësimit efektiv të punës sepse kjo do të rezultoj me një rritje të madhe të nivelit të angazhimit të punonjësve.
- ❖ Variabli i pavarur **“Unë shpesh marr bonuse ose përfitimi shtesë për punën e mirë”** ka një ndikim goxha të madh në angazhimin e punonjësve në punë, shansi për të rritur angazhimin në punë do të ndikohet me 3.239 herë. Ky ndikim është më i madh se 1 për faktin se koeficienti përkatës i këtij variabli është pozitiv ($B_{16} =$

1.175). Ky është variabli i dytë parashikues me ndikimin më të madh sipas së cilit kur punonjësi merr përfitime shtesë ose bonuse për punët e realizuara prej tij, rritet në nivele të larta angazhimi që ka punonjësi ndaj punës dhe organizatës. Organizatat duhet t'i kushtojnë gjithashtu vëmendje edhe sistemit të shpërblimit shtesë së punonjësve kur ata realizojnë me sukses punët e marra në ngarkim, sepse kjo do të rezultoj me një rritje të madhe të nivelit të angazhimit të punonjësve

Tabela H2-20. Variables in the Equation

		B	S.E.	Ėald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
								Loëer	Upper
Step 1 ^a	P9	-.347	.133	6.806	1	.009	.707	.545	.917
	P10	.424	.147	8.332	1	.004	1.528	1.146	2.037
	P11	-.645	.208	9.634	1	.002	.525	.349	.789
	P12	-.969	.207	21.969	1	.000	.380	.253	.569
	P13	-.657	.146	20.210	1	.000	.518	.389	.690
	P14	.496	.178	7.728	1	.005	1.642	1.158	2.330
	P15	1.647	.230	51.385	1	.000	5.190	3.308	8.141
	P16	1.175	.249	22.338	1	.000	3.239	1.990	5.273

a. Variable(s) entered on step 1: P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16.

Studimi i Multikolinearitetit në ekuacionin (3) të regresionit logjistik.

Për të studiuar multikolinearitetin merret në analizë tabela H2-21 dhe u studiua parametri statistikor “Gabimi standart – S.E” i çdo koefiçenti të ekuacionit (3) të regresionit logjistik. Parametri statistikor S.E (gabimi standart) në modelin e regresionit logjistik krahasohet me vlerën 2.0, për të përcaktuar nëse modeli ka probleme multikolineariteti apo jo. Nëse ky parametër merr vlera më të mëdha se 2, atëherë modeli i ndërtuar ka probleme

multikolineariteti dhe nuk mund të pretendohet se do të jetë një model parashikues i saktë. Prandaj, që të pretendohet se modeli i regresionit logjistik nuk ka probleme multikolineariteti duhet që S.E i çdo variabli parashikues të jetë më i vogël se 2.0

Tabela H2-21. Evidentimi i multikolinearitetit

Variablat Parashikues	Koeficientët e regresionit	Gabimi Standart (S.E).	Shenja e krahasimit	Vlera krahasuese	Multikolineariteti
P9	-0.347	0.133	<	2.0	Nuk ka
P10	0.424	0.147	<	2.0	Nuk ka
P11	-0.645	0.208	<	2.0	Nuk ka
P12	-0.969	0.207	<	2.0	Nuk ka
P13	-0.657	0.146	<	2.0	Nuk ka
P14	0.496	0.178	<	2.0	Nuk ka
P15	1.647	0.230	<	2.0	Nuk ka
P16	1.175	0.249	<	2.0	Nuk ka

Burimi: Autori, 2016

Nga tabela H2-21 rezultoi se **nuk ka probleme multikolineariteti**, sepse të gjitha gabimet standard të çdo koeficienti të ekuacionit (1) të regresionit logjistik janë më të vegjël se vlera 2.0. Kjo do të thotë se në këtë model regresi nuk ka probleme numerike të cilat do ta bënin të pabesueshëm modelin e regresit logjistik.

KAPITULLI VII: KONKLUSIONE DHE REKOMANDIME

7.1 Përmbledhje e rezultateve të studimit

7.1.1 Të dhënat Bio dhe Demo-grafike

Përgjigjet e gjeneruara nga shpërndarja e pyetësorit tregojnë se, nga 398 të anketuar gjithsej :

1. Pjesa më e madhe e të intervistuarve (56%) i përket grup-moshës 29-39 vjeç.
2. Pjesa më e madhe (61%) kanë status civil beqar,
3. 78% i përket gjinisë femërore,
4. 34% kanë nivelin arsimor Master Profesional.

7.1.2 Faktorët e Motivimit Të Brendshëm

Puna interesante

Puna interesante mund të përkufizohet si *“një term që përshkruan përvojën e punonjësve që janë të pasionuar dhe plot energji në lidhje me punën e tyre, gjejnë kuptimin dhe qëllimin e detyrave të tyre, ndiejnë se mund të shprehin plotësisht vetveten në punë, dhe ndihen të lidhur me personat me të cilët punojnë dhe bashkëpunojnë.* (Saks, 2011, f.318)

Pyetja e parë që ju drejtohet të intervistuarve është në lidhje me interesin që paraqesin punonjësit për punën e tyre: *“1. Puna që bëj më duket interesante.”* Në një kampion total prej 388 të punësuarish, pjesa më e madhe e të punësuarve(69%) e shikojnë punën e tyre me interes.

Pyetja e dytë lidhet më tepër me detyrën e menaxhimit për ta bërë përmbajtjen e detyrave të punës unike dhe interesante për të punësuarit: *“2. Puna në firmen/organizaten ku punoj është interesante sepse ofron specifika të vecanta”.* Rezultatet tregojnë se 67% e të punësuarve mendojnë se është interesante për shkak të specifikave që ofron firma/ndërmarrja.

Vlerësimi në Punë

Vlerësimi mund të përkufizohet si: *“njohja e vlerës dhe kuptimit të një personi, ndodhie, sjelljeje ose objekti, dhe të paturit e ndienjës së një lidhjeje positive me të”* (Fagley, 2012, f.168).

Për të matur nivelin e vlerësimit në punë u hartuan dy pyetje për të punësuarit në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në Gjirokastrë. Pyetja e parë përpiket të marrë informacion mbi shpeshhtësinë e marrjes së një forme vlerësimi për punën e mirë: *“3. Unë zakonisht marr vlerësim (falenderim) për punën e mirë.”*

Pyetja e dytë është hartuar për të marrë informacion nëqoftë se feedback-u nga menaxhimi i nxit për të bërë më tepër përpjekje apo jo. Rezultatet e këtyre pyetjeve tregojnë se pjesa më e madhe e të punësuarve (52%) nuk marrin asnjë formë vlerësimi për punën e mirë, dhe po ashtu pjesa më e madhe (50%) nuk marrin feedback nga menaxhimi për të kryer më tepër përpjekje.

Kënaqësia në Punë

“Kënaqësia në punë është ndjenjë në nivel individual që reflekton në qoftë se nevojat e të punësuarve janë përmbushur ose jo nga puna individuale. Organizata duhet të organizojë, të sistemojë dhe të menaxhojë detyrat e punës për të kënaqur punonjësit”. (Mahfood, 2012, f. 311)

Pyetja e parë u hartua me qëllim për të kuptuar nëqoftëse punonjësit janë të kënaqur që po punojnë në një ndërmarrje të vogël/të mesme: *5. Puna në një SME më jep mua një ndienjë kënaqësie.* Pjesa më e madhe e të intervistuarve (57%) nuk ndihen të kënaqur që po punojnë në një ndërmarrje të vogël/të mesme. Pjesërisht kjo ndodh sepse në vendin tonë

përceptimi për punën në sektorin privat shfaq më tepër pasiguri se sa përceptimi për punën në sektorin shtetëror.

Pyetja e dytë ka për qëllim të marrë informacion në lidhje me kënaqësinë e të punësuarve duke marrë në konsideratë të gjitha predispozitat që ofron vendi i punës. Rezultatet e pyetësorit tregojnë se 57 % pohojnë se nuk janë të lumtur me punën e tyre/

Stresi në Punë

Stresi mund të përkufizohet si : *“një gjendje e përçarë mendore dhe emocionale, ose kushte shqetësuese që ndodhin si përgjigje kundërshtuese ndaj influencave të jashtme”* (Rosas, 2011, f.554).

Pjesa më e madhe (45%) pohojnë se nuk ju kërkohet të bëjnë punë jashtë orarit dhe nuk ju kërkohet të punojnë ndën nivelin e kompetencave të tyre, por edhe pjesa që ju kërkohet zë një peshë padyshim të rëndësishme, dhe me impakt në rezultatin e përgjithshëm.

Bazuar në literaturën e studiuar, mendohet se puna ndën nivelin e kompetencave të punonjësit është një ndër shkaktarët e stresit. Për këtë arsye, pyetja tjetër për variablin “stresi” është: 8. Unë punoj ndën nivelin e kompetencave të mia. Rezultatet tregojnë se pjesa më e madhe (45%) pohojnë se nuk punojnë ndën nivelin e kompetencave të tyre dhe 25% kanë qëndrim neutral.

7.1.3 Faktorët e motivimit të jashtëm

Siguria në Punë.

Siguria në punë mund të përkufizohet si “ pafuqia e perceptuar për të ruajtur vazhdueshmërinë e dëshiruar në një situatë pune kërcënuese” (Sora et al., 2009, f.126)

Rezultatet e pyetjes së parë: “9. Siguria e punës më bën që të angazhohem më tepër në kryerjen e detyrave.” tregojnë se 55% pohojnë se siguria që kanë për vendin e punës nuk i bën të angazhohen më tepër.

Rezultatet e pyetjes së dytë “10. Pasiguria e punës mund të ndikojë në uljen e cilësisë së detyrave që kryej” sugjerojnë që pjesa më e madhe 42% pohojnë se pasiguria nuk ndikon në uljen e cilësisë së detyrave.

Niveli i Pagave

Rezultatet e pyetjes së parë për variablin “paga” :

“11. Paga ime është e kënaqshme në lidhje me punën që bëj” tregojnë se 42% mendojnë se paga e tyre nuk është e kënaqshme në lidhje me punën, dhe rezultatet e pyetjes së dytë për nivelin e pagës : “12. Unë fitoj njësoj ose më shumë se njerëzit e tjerë që bëjnë të njëjtën punë.” tregojnë se 63% mendojnë se nuk fitojnë njësoj ose më shumë se të tjerët që bëjnë të njëjtën punë.

Rritja në detyrë.Në pyetësor u hartuan dy pyetje për variablin “rritja në detyrë”:

13. Këtu rritja në detyrë është e bazuar në meritë.

14. Organizata/ firma ku punoj më ofron trajnim duke më mundësuar kështu të mësoj gjëra të reja.

Rezultatet e pyetjes së parë sugjerojnë që 51% mendojnë se rritja në detyrë nuk është e bazuar në meritë dhe rezultatet e pyetjes së dytë sugjerojnë që, 50% mendojnë se ndërmarrja ku punojnë nuk i mbështet në rritjen e njohurive.

Vleresimi në punë

Bazuar në teorinë e hierarkisë së nevojave të Maslow, nevoja për vlerësim është një ndër faktorët kryesorë që ndikon mbi nivelin e motivimit. Nevojat e vlerësimit janë nevojat për të qënë i respektuar dhe i vlerësuar (pushteti, prestigji, statusi dhe vlerësimi).

Për të matur nivelin e vlerësimit në punë u përdorën dy pyetje:

- 15. Vlerësimi i vazhduar i punës së bërë është një mënyrë efektive për motivimin e punonjësve në firmën ku unë punoj.*
- 16. Unë shpesh marr bonuse (përfitime shtesë) për punën e mirë.*

Rezultatet e pyetësorit tregojnë se 56% e të punësuarve mendojnë se në firmën ku punojnë, vlerësimi i vazhduar nuk shërben efektivisht për të nxitur motivimin e punonjësve dhe 47% pohojnë se bonuset nuk përdoren si mjet motivues.

7.1.4 Angazhimi i Punonjësve

Për të vlerësuar variablin e varur “angazhimi i punonjësve” u përdorën katër pyetje:

- 17. Në organizatën/ firmën ku punoj kam patur shumë oportunitete për të mësuar dhe për tu maturuar profesionalisht.*
- 18. Unë ndihem krenar/e që jam pjesë e kësaj organizate/firme.*
- 19. Organizata më përfshin gjatë përcaktimit të detyrave të punës time.*
- 20. Unë ndihem i angazhuar (bëj përpjekje positive) gjatë kryerjes së detyrave të mia.*

Rezultatet tregojnë se pjesa më e madhe (42%) e të punësuarve nuk mendojnë se organizata ju ofron oportunitete për rritje profesionale, pjesa më e madhe (56%) nuk ndihen krenar që janë pjesë e kësaj organizate/firme, pjesa më e madhe (48%) mendojnë se nuk kanë autoritet vendimmarres në caktimin e detyrave të tyre, dhe po ashtu, pjesa më e madhe

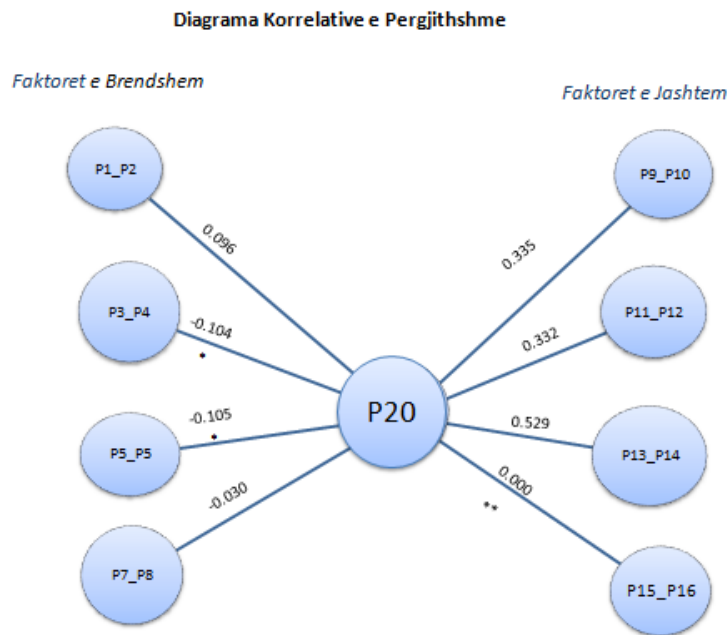
(60%) mendojnë se nuk ndihen të angazhuar dhe rrjedhimisht nuk bëjnë përpjekjet maksimale në punë për të rritur nivelin e performancës.

7.2 Konkluzionet e analizës regressive

- Për përpunimin e të dhënave cilësore të siguruara me anë të pyetsorit është përdorur modeli i regresionit logjistik. Regresioni logjistik është një zgjerim i modeleve logjik. Njihen dy forma të modeleve logjik të përdorur (1) modeli i regresionit logjik dhe (2) modelet e regresionit logjistik.
- Për testimin e hipotezave u morrën në studim edhe koeficientët e korrelacionit midis variablave të pavarur, për të parë linearitetin midis tyre dhe ndikimin që ato kanë ndaj njëra-tjetrës. Analiza e koeficientëve të korrelacionit do të kryhet duke u bazuar në koeficientët e korrelacionit Pearson (Pearson Correlation Coefficient - PCC) dhe në nivelet e sinjifikancës. Pranohet fakti se për nivel sinjifikance $Sig < 0.01$, koeficientët tregojnë një korrelim shumë të rëndësishëm nga këndvështrimi statistikor, me nivel besueshmërie 99%. Për nivel sinjifikance $0.01 < Sig < 0.05$, korrelimi konsiderohet i rëndësishëm me nivel besueshmërie 95%, por jo si në rastin kur $Sig < 0.01$, megjithatë pranohet se statistikisht egziston korrelim midis dy variablave. Ndërsa për nivele sinjifikance $Sig > 0.05$ nuk pretendohet se egziston ndonjë korrelim midis dy variablave, pra ato nuk ndikojnë mbi njëra-tjetrën.

Nga tabelën e përgjithshme e korrelacionit të variablave të pavarur me njëri-tjetrin, u gjeneruan këto rezultate:

Ilustrimi 19: Diagrama korrelative e përgjithshme



- A. Variabli “P1_P2”, i cili tregon **“Puna Interesante”**, rezulton se është i korreluar shumë mirë me 3 prej variablave të tjerë për nivele shumë të mira të sinjifikancës ($\text{Sig} < 0.01$), pra në nivele 99% të besueshmërisë, ndërsa me variablin “P11_P12”, i cili tregon “Paga të mira” si element i jashtëm i motivimit, është i korreluar mirë në nivel sinjifikance më të madhe se 0.01, por më të vogël se vlera 0.05, pra brenda nivelit 95% të besueshmërisë. Ndërkohë që për variablat P5_P6 - **“Kënaqësia në punë”** (element i brendshëm i motivimit), P7_P8 – **“Stresi në punë”** (element i brendshëm i motivimit), P15_P16 – “Vlerësimi në punë” si element i jashtëm i motivimit, nivelet e sinjifikancës për koeficientët përkatës të korrelacionit janë më të mëdha se vlera 0.05, që do të thotë se janë jashtë nivelit 95% të besueshmërisë
- B. Variabli “P3_P4”, i cili tregon “Vlerësimi në punë” si element i brendshëm i motivimit, rezulton se është i korreluar shumë mirë me 7 prej variablave të tjerë për

nivele shumë të mira të sinjifikancës ($\text{Sig} < 0.01$), pra në nivele 99% të besueshmërisë, ndërsa me variablin “P20”, i cili tregon “Angazhimi e punonjësve” është i korreluar mirë në nivel sinjifikance më të madhe se 0.01, por më të vogël se vlera 0.05, pra brenda nivelit 95% të besueshmërisë.

- C. Variabli “P5_P6”, i cili tregon “Kënaqësia në punë” si element i brendshëm i motivimit, rezulton se është i korreluar shumë mirë me 6 prej variablave të tjerë për nivele shumë të mira të sinjifikancës ($\text{Sig} < 0.01$), pra në nivele 99% të besueshmërisë, me variablin “P20”, i cili tregon “Angazhimi e punonjësve” është i korreluar mirë në nivel sinjifikance më të madhe se 0.01, por më të vogël se vlera 0.05, pra brenda nivelit 95% të besueshmërisë. Ndërsa me variablin “P1_P2” i cili tregon sa interesante është puna nuk rezulton i lidhur brenda kufijve të besueshmërisë 95%
- D. Variabli “P7_P8”, i cili tregon “Stresin në punë” si element i brendshëm i motivimit, rezulton se është i korreluar shumë mirë me 4 prej variablave të tjerë për nivele shumë të mira të sinjifikancës ($\text{Sig} < 0.01$), pra në nivele 99% të besueshmërisë, me një variabël është i korreluar mirë në nivel sinjifikance më të madhe se 0.01, por më të vogël se vlera 0.05, pra brenda nivelit 95% të besueshmërisë
- E. Variabli “P9_P10”, i cili tregon “Sigurinë në punë” si element i jashtëm i motivimit, rezulton se është i korreluar shumë mirë me 7 prej variablave të tjerë për nivele shumë të mira të sinjifikancës ($\text{Sig} < 0.01$), pra në nivele 99% të besueshmërisë

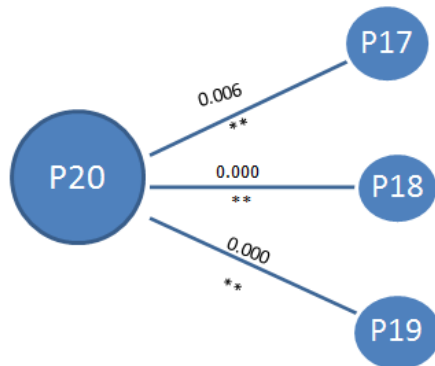
- F. Variabli “P11_P12”, i cili tregon “Paga të mira në punë” si element i jashtëm i motivimit, rezulton se është i korreluar shumë mirë me 6 prej variablave të tjerë për nivele shumë të mira të sinjifikancës ($\text{Sig} < 0.01$), pra në nivele 99% të besueshmërisë, dhe me një variabël është i korreluar në nivele 95% të besueshmërisë
- G. Variabli “P13_P14”, i cili tregon “Rritje në punë të punojësit” si element i jashtëm i motivimit, rezulton se është i korreluar shumë mirë me 6 prej variablave të tjerë për nivele shumë të mira të sinjifikancës ($\text{Sig} < 0.01$), pra në nivele 99% të besueshmërisë
- H. Variabli “P15_P16”, i cili tregon “Vlerësimin në punë” si element i jashtëm i motivimit, rezulton se është i korreluar shumë mirë me 5 prej variablave të tjerë për nivele shumë të mira të sinjifikancës ($\text{Sig} < 0.01$), pra në nivele 99% të besueshmërisë, dhe në nivele 95% të besueshmërisë me një variabël

Korrelacioni i komponentëve të variablit të varur (P20 me P17, P18 & P19)

Variabli i varur P20 është i lidhur pozitivisht me variablin P17 në nivelin 99% të besueshmërisë, ku koeficienti i korrelacionit $\text{PCC} = 0.137^{**}$. Kjo do të thotë se në momentin kur organizata u ofron mundësi punojësve për tu rritur profesionalisht, ky veprim do të shoqërohet me një rritje të nivelit të angazhimit të punonjësit.

Ilustrimi 20: Korrelacionet e variablit të varur

Korrelacionet e Variablit të Varur



Variabli i varur P20 është i lidhur pozitivisht me variablin P18 në nivelin 99% të besueshmërisë, ku koeficienti i korrelacionit $PCC = 0.263^{**}$. Kjo do të thotë se kur punojësi ndihet krenar se është pjesë e organizatës atëherë tek ai është rritur automatikisht edhe ndjenja e angazhimit ndaj organizatës.

Variabli i varur P20 është i lidhur pozitivisht me variablin P19 në nivelin 99% të besueshmërisë, ku koeficienti i korrelacionit $PCC = 0.229^{**}$. Pra, kur punonjësi e ndjen dhe e përjeton se organizata e përfshin dhe merr ide prej tij për përcaktimin e detyrave që duhet të bëjë, atëherë brenda punonjësit rritet ndjenja e angazhimit ndaj organizatës.

Gjithashtu, variablat P17, P18 dhe P19 janë të korreluara pozitivisht edhe midis tyre. Kjo do të thotë se kur organizata ofron mundësi për tu rritur profesionalisht, rrit mundësinë e pjesmarrjes në përcaktimin e detyrave dhe njëkohësisht rritet brenda punonjësit ndjenja e krenarisë të të qënurit pjesë e kësaj organizate. Kjo është ajo që duhet të kërkojnë dhe të realizojnë organizatat e biznesit në Shqipëri në lidhje me punonjësit e tyre.

7.3 Rekomandimet dhe Sugjerimet për studimet e ardhëshme

Qëllimi kryesor i studimit ishte që të ekzaminonte faktorët që influencojnë angazhimin e punonjësve në kontekstin Shqiptar

Rezultatet e studimit tregojnë se “vlerësimi në punë” luan një rol të rëndësishëm në angazhimin e punonjësve, veçanërisht për punonjësit e SME-ve në Gjirokastrë. Gjatë intervistave personale u vu re se punonjësit e shprehën fort rëndësinë e vlerësimit nga ana e menaxherit, jo vetëm në lidhje me punën por edhe në lidhje me jetën e tyre familjare dhe personale.

Gjithashtu kënaqësia në punë është një faktor i rëndësishëm mbi angazhimin e të punësuarve në SME-të në Gjirokastrë. Punonjësit gjykojnë se në qoftë se ata nuk arrijnë të marrin kënaqësi nga detyrat e tyre specifike, nga sfidat personale, nga komunikimi dhe bashkëpunimi me kolegët dhe nga marrëdhëniet me eprorët atëherë ata e kanë të vështirë të ndihen të angazhuar për të bërë punën e tyre në mënyrën më të mirë të mundshme.

Për sa i përket faktorëve të jashtëm të motivimit, ndër më të rëndësishmit do të renditet “siguria në punë”. Për shkak të pasigurisë së lartë të perceptuar në lidhje me vendin e punës që vjen si rezultat i rotacionit të lartë të të punësuarve në SME, siguria në punë renditet ndër faktorët më të rëndësishëm. Oferta e lartë për fuqi puntore dhe kërkesa e ulët bëjnë që vendi i punës të mos jetë i sigurt.

Ndryshe nga shumë studime dhe kërkime të kohëve të fundit, në këtë pagat e larta renditen si faktorët kryesor në punë në rajonin e marrë në studim. Pagat e larta konsiderohen si faktori i rëndësishëm për shkak të nivelit relativisht të ulët të mirëqënies në rajonin e marrë në studim. Pjesa më e madhe e pagës shkon për të përmbushur nevojat bazë biologjike dhe fiziologjike si ushqimi, strehimi, veshja etj. Bazuar në teorinë e hierarkisë së Masloë, individët vetëm pasi kanë përmbushur nevojat e nivelit më të ulët mund të kërkojnë përmbushjen e nevojave të një niveli më të lartë, si nevojat shoqërore, nevojat e vlerësimit, dhe në fund ato të vetëaktualizimit.

Tre faktorët e renditur si më të rëndësishmit janë: Pagat e larta, vlerësimi i punës së bërë dhe siguria në punë, pra individët e marrë në analizë nuk kanë të përmbushur nivelin më të ulët të shkallës hierarkike, dhe fakti që faktorë të tillë si komunikimi i hapur, promocioni dhe rritja brenda organizatës, dhe përputhshmëria midis kërkesave të punës dhe aftësive personale, nuk janë konsideruar shumë të rëndësishme nga punonjësit dëshmon që këto nevoja (nevojat shoqërore dhe të vetëaktualizimit) janë larg objektivit të këtyre individëve.

BIBLIOGRAFIA

Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and. *Academy of Management* , 635-672.

Latham, E. A. (2004). What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First. *The Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3 , 388-403.

Smith, L. M. (2010). STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR. *E-Leader Singapore* , 1-11.

Vijaya Mani, T. N. (2011). Analysis of Employee Engagement and its Predictors. *Macrothink Institute, International Journal of Human Resource Studies* , 19-24.

Wollard, B. S. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Academy of Human Resource Development* , 9-89.

Xanthopoulou, D. (2009). Work engagement and financial returns: A diary. *The British Psychological Society* , 183-200.

Brewer, Gene A. and Selden, Sally Coleman. (2000) "Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies". *Public Administration Paper*
<http://surface.syr.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=ppa>

Watson W. (2002) "Employee Commitment Remains Unchanged....". *Watson Wyatt Worldwide*, 112-130.

"Employee engagement". (2013). *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*. Parw mw 9 Shtator 2014.

Abbah M. T. (2014). *ISI (Institute for Scientific Research, International Journal of Management (IJM): Employee Motivation: The Key to Effective Organizational Management in Nigeria*, 200-230

Bakker, Arnold B, ed. (2010). "Chapter 2: Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept". *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Taylor & Francis. 15–16. ISBN 0-203-85304-0

Bockerman, Petri; Ilmakunnas, Pekka (2012). "The Job Satisfaction-productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data". *Industrial and Labor Relations Review*. 65 (2): 244–262.

Byron, K., & Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: A meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological Bulletin*, 138, 809-830

CEO Performance Evaluation Survey (2013). *Stanford Graduate School of Business*.

Clagett Lorenzo is the biossClagett (1968), Nicole Oresme and the Medieval Geometry of Qualities and Motions, Madison: Univ. of Wisconsin Press, pp. 85–99, ISBN 0-299-04880-2

Crim, Dan; Gerard H. Seijts (2006). "What Engages Employees the Most or, The Ten Cs of Employee Engagement". *Ivey Business Journal*.

Finley, Moses I. (1973). The ancient economy. Berkeley: *University of California Press*. p. 65. ISBN 9780520024366

Geen, R. G. (1995), Human motivation: A social psychological approach. *Belmont, CA: Cole*.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22

Herzberg, F., (1987). One More Time: How to Motivate Employee? *Harvard Business review*. 5-16 reprint 87057

Hilborn, Ray; Mangel, Marc (1997). The ecological detective: confronting models with data. *Princeton University Press*. 24. ISBN 978-0-691-03497-3.

Holmes, Leonard (2012). The Dominance of Management: A Participatory Critique. *Voices in Development Management. Ashgate Publishing, Ltd.*. 20.

Huselid, Mark. A. (1995). Essays on human resource management practices, turnover, productivity, and corporate financial performance. State University of New York, Buffalo.

In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), 2008, Work motivation: Past, present, and future. 63-100. New York: Routledge
Craig C. Pinder (1998), Work Motivation, *Prentice Hall*, Boston.

Kahn, William A. (1990) "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work." *Academy of Management Journal* Vol 4. 692

Keenoy, Tom (2013). "Chapter 11: A murmuration of objects?". In Truss, Catherine. *Engagement in Theory and Practice. Routledge*. 197–220. ISBN 978-0-415-65742-6.

Khan W.& Iqbal Y. 2013, "An investigation of the relationship between work motivation and employee engagement", OMEA University.

Konrad, Alison M. (2006). "Engaging Employees through High-Involvement Work Practices". *Ivey Business Journal*.

Lawler, E.E. (1973). Motivation in work organizations. Monterey, C.A: Brooks/Cole.

Legge, David; Stanton, Pauline; Smyth, Anne (2006). "Learning management (and managing your own learning)". In Harris, Mary G. *Managing Health Services: Concepts and Practice*. Marrickville, NSĒ: Elsevier Australia.13.

Lekë S. , 2013, “Metodat e kërkimit shkencor”, botimi i katërt, Instituti Shqiptar i Sociologjisë, Tiranë

Ligji Nr. 02/L-5, 2009: “PËR MBËSHTETJEN E NDËRMARRJEVE TË VOGLA DHE TË MESME”

Llaci Sh. ; Menaxhimi , Tiranë, 2008

Mabonga, Mike (2000) “Human Resources Management in Local Governments under Decentralisation in Uganda: What has Changed?”, *Masters Disertation, Institution of Social Studies, Den Haag*

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*,1, 3–30.

Miner, J.B. (2006). Historical origins, theoretical foundations, and the future. *Organizational behavior, Vol. 3*: Armonk, NY and London: M.E. Sharpe

Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Lee, J.-Y.; Podsakoff, N.P. (2003). "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies". 879-903.

Sauro, Jeff (2014), *Measuring UXPA Salary Survey*, parë më Qershor 2016 në: https://uxpa.org/system/files/public/UXPASalarySurvey2014_Final.pdf

Shuck, Brad; Wollard, Karen K. (2011). "Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature". *Advances in Developing Human Resources*.

Stouffer, Samuel A., Edward A. Suchman, Leland C. DeVinney, Shirley A. Star, and Robin M. Williams Jr. (1949). *Studies in Social Psychology in World War II: The American Soldier. Vol. 1, Adjustment During Army Life*. Princeton: Princeton University Press, 125

Tannenbaum, R., Schmidt, W (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, May/June 1973.

Weiss N. , 2012, “Elementary Statistics” , 8th Edition, Addison-Wesley, Pearson, Boston

Xanthopoulou D. et al, 2009, The Role of Personal Resources in Job Demands-Resources Model, Erasmus University Rotterdam, *Journal of Applied Psychology*.

American Intercontinental University. 5 Reasons College Students Should Make Time For Exercise. N.p., 14 Sept. 2012. Web. 27 July 2013.

Tom P (2004). Managing IT According To A Hierarchy Of Needs. N/A.
<http://archive.webpronews.com/it/itmanagement/wpn-18-20040302ManagingITAccordingtoaHierarchyofNeeds.html>

Steinmetz, L.L. (1983) Nice Guys Finish Last: Management Myths and Reality. Boulder, Colorado: Horizon Publications Inc. 43–44

Goldthorpe, J.H., Lockwood, D., Bechhofer, F. and Platt, J. (1968) The Affluent Worker: Attitudes and Behaviour Cambridge: Cambridge University Press.

Weightman, J. (2008) The Employee Motivation Audit: Cambridge Strategy Publications

Human Resources Management, HT Graham and R Bennett M+E Handbooks(1993) ISBN 0-7121-0844-0

Barnett, Tim, and Scott B. Droege. 2006. "Theory Z." Encyclopedia of Management. Ed. Marilyn M. Helms. 5th ed. Detroit: Gale,. 914-916. Gale Virtual Reference Library.

Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2007), *Essentials of Organizational Behavior* (9 ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Radoff, Jon. April 2011. *Game On: Energize Your Business with Social Games*. ISBN 978-0-470-93626-9

Radoff, Jon. "Game Player Motivations." May 2011. radoff.com

Popkin, Helen (June 1, 2010). "*FarmVille invades the real world*". *MSNBC*.

1. PYETËSOR PËR MOTIVIMIN DHE ANGAZHIMIN E TË PUNËSUARVE

Qëllimi kryesor i studimit që përmban këtë pyetësor është të hetojë fenomennin e motivimit (të brendshëm dhe të jashtëm) dhe efektin e tij në angazhimin e punonjësve. Unë ju siguroj që ky është plotësisht një studim akademik ku pjesmarrja është vullnetare dhe të dhënat do të mbeten anonime dhe konfidenciale.

A. Të dhënat biografike dhe demografike

Mosha*

- ☐ 18 deri 28
- ☐ 28 deri 39
- ☐ 40 deri 40+

Gjinia*

- ☐ Mashkull
- ☐ Femer

Statusi Civil

- ☐ Single
- ☐ Martuar

Kualifikimi

- ☐ Bachelor
- ☐ Master Profesional
- ☐ MSc
- ☐ PhD
- ☐ Shkollë e mesme profesionale
- ☐ Shkollë e mesme e përgjithshme
- ☐ Shkollë 9 vjeçare

B. Të dhënat për firmën/ndërmarrjen

Madhësia e firmës sipas numrit të punonjësve:

- ☐ 1
- ☐ 2 - 4
- ☐ 5 - 9
- ☐ 10 - 49
- ☐ 50 +

Sektori ku operon firma/ndërmarrja juaj:

- ☐ Industri nxjerrëse/përpunuese
- ☐ Ndërtim
- ☐ Shërbime
- ☐ Tregëti me shumicë/ pakicë
- ☐ Transport
- ☐ Hoteleri dhe Turizëm

- Informacion dhe Telekomunikacion
- Tjetër

C. Motivimi i brendshëm

C.1 Puna interesante

1. Puna që unë bëj më duket interesante

- Plotësisht dakort
- Dakort
- Neutral
- Jo Dakort
- Plotësisht jo Dakort

2. Puna në firmën/organizatën ku punoj është interesante sepse ofron specifika të vecanta

- Plotësisht dakort
- Dakort
- Neutral
- Jo Dakort
- Plotësisht jo Dakort

C.2 Vlerësimi në punë

3. Unë zakonisht marr vlerësim (falenderim) për punën e mirë.

- Plotësisht dakort
- Dakort
- Neutral
- Jo Dakort
-
- Plotësisht jo Dakort

4. Feedback-u (komunikimi nga eprorët) për performancën time tregon se duhet të punojë më shumë.

- Plotësisht dakort
- Dakort
- Neutral
- Jo Dakort
- Plotësisht jo Dakort

C.3 Kënaqësia në vendin e punë

5. Puna në firmën ku punoj më jep mua një ndienjë kënaqësie.

- Plotësisht dakort
- Dakort
- Neutral
- Jo Dakort
- Plotësisht jo Dakort

6. Duke marrë gjithcka në konsideratë, unë jam i/e lumtur me punën time.

- ☐ Plotësisht dakort
- ☐ Dakort
- ☐ Neutral
- ☐ Jo Dakort
- ☐ Plotësisht jo Dakort

C.4 Stres në vendin e punës

7. Puna që bëj kërkon të punojë jashtë orarit dhe të bëj punë të rënda duke më stërmunduar.

- ☐ Plotësisht dakort
- ☐ Dakort
- ☐ Neutral
- ☐ Jo Dakort
- ☐ Plotësisht jo Dakort

8. Unë punoj ndën nivelin e kompetencave të mia.

- ☐ Plotësisht dakort
- ☐ Dakort
- ☐ Neutral
- ☐ Jo Dakort
- ☐ Plotësisht jo Dakort

D. Motivimi i Jashtëm

D.1 Siguria në Punë

9. Siguria e punës (të jesh edhe muajin tjetër në këtë punë) më bën mua që të angazhohem më tepër në kryerjen e detyrave

- ☐ Plotësisht dakort
- ☐ Dakort
- ☐ Neutral
- ☐ Jo Dakort
- ☐ Plotësisht jo Dakort

10. Pasiguria e punës mund të ndikojë në uljen e cilësisë së detyrave që kryej.

- ☐ Plotësisht dakort
- ☐ Dakort
- ☐ Neutral
- ☐ Jo Dakort
- ☐ Plotësisht jo Dakort

D.2 Niveli i Pagës

11. Paga ime është e kënaqshme në lidhje me punën që bëj.

- Plotësisht dakort
- Dakort
- Neutral
- Jo Dakort
- Plotësisht jo Dakort

12. Unë fitoj njësoj ose më shumë së njerëzit e tjerë që bëjnë të njëjtën punë.

- Plotësisht dakort
- Dakort
- Neutral
- Jo Dakort
- Plotësisht jo Dakort

D.3 Rritja dhe promovimi

13. Këtu rritja në detyrë është e bazuar në meritë.

- Plotësisht dakort
- Dakort
- Neutral
- Jo Dakort
- Plotësisht jo Dakort

14. Organizata/ firma ku punoj më ofron trajnim duke më mundësuar kështu të mësoj gjëra të reja.

- Plotësisht dakort
- Dakort
- Neutral
- Jo Dakort
- Plotësisht jo Dakort

D.4 Vlerësimi në Punë

15. Vlerësimi i punës së bërë është një mënyrë efektive që përdoret për motivimin e punonjësve në firmën ku unë punoj.

- Plotësisht dakort
- Dakort
- Neutral
- Jo Dakort
- Plotësisht jo Dakort

16. Unë shpesh marr bonuse (përfitime shtesë) për punën e mirë.

- Plotësisht dakort
- Dakort
- Neutral
- Jo Dakort
- Plotësisht jo Dakort

E. Niveli i Angazhimit

17. Në organizatën/ firmën ku punoj kam patur shumë oportunitete për të mësuar dhe për tu maturuar profesionalisht.

- Plotësisht dakort
- Dakort
- Neutral

- Jo Dakort
- Plotësisht jo Dakort

18. Unë ndihem krenar/e që jam pjesë e kësaj organizate/firme.

- Plotësisht dakort
- Dakort
- Neutral
- Jo Dakort
- Plotësisht jo Dakort

19. Organizata më përfshin gjatë përcaktimit të detyrave të punës time.

- Plotësisht dakort
- Dakort
- Neutral
- Jo Dakort
- Plotësisht jo Dakort

20. Unë ndihem i angazhuar (bëj përpjekje positive) gjatë kryerjes së detyrave të mia.

- Plotësisht dakort
- Dakort
- Neutral
- Jo Dakort
- Plotësisht jo Dakort

Faleminderit!

✓dermarrjet jo-bujqësore dhe punësimi sipas aktivitetit ekonomik,

pronësisë për vitin...2014.

numër

numer

Kodi		<u>Ndermarje</u>			<u>Punesimi</u>		
aktivitetit	Pëshkrimi	Gjithsej	Private	Shteterore	Gjithsej	Private	Shteterore

NVE

	Rrethi gjithsej	1332	1269	63	7810	4847	2963
	Sipas aktivitetit ekonomik						
1	- Bujqësi		0	2		30	85
2, 5	- Pyje, peshkim		0	3		72	69
10 -14	' Industria nxjerrëse		0	0		34	0
15 - 37	- Industri përpunuese		0	0		612	0
40, 41	- Industri e energjisë, ujit		0	3		0	104
45	- Ndërtim		42	3		406	48
50-52	- Tregti		733	0		1375	0
55	- Hotel, restorant		124	0		1370	53
60-64	- Transport, komunikacion		183	2		452	144
80	- Arsim		8	3		40	780
85	- Shëndetsi		10	3		10	354
	-Të tjera		169	44		1323	1326
	(65-67,70-74,75. 90-93, 95, 99)						

(Sektori shtetëror sipas 2_ PU)

Gjëndje në fund

Kodi		<u>Nga e cila:</u>			<u>Nga gjithsej:</u>		Jo buxhet.
					Jo	Te	
aktivitetit	Pëshkrimi	Gjithsej	Institucione	Ndermarje	Buxhetore	buxhetore	perbashk.
NVE			shteterore	private			
	Rrethi gjithsej	1703	60	1643	51	9	0
	Sipas aktivitetit ekonomik						
1	- Bujqësi	22	0	22	0	0	0
2, 5	- Pyje, peshkim	23	1	22	1	0	0
10 -14	' Industria nxjerrëse	21	0	21	0	0	0
15 - 37	- Industri përpunuese	214	0	214	0	0	0
	- Industri e energjisë,						
40, 41	ujit	2	2	0	0	2	0
45	- Ndërtim	45	3	42	3	0	0
50-52	- Tregti	733	0	733	0	0	0
55	- Hotel, restorant	226	0	226	0	0	0
	- Transport,						
60-64	komunikacion	185	2	183	0	2	0
80	- Arsim	12	4	8	4	0	0
85	- Shëndetsi	50	4	46	3	1	0
	-Të tjera	170	44	126	40	4	0
	(65-67,70-74,75. 90-93, 95, 99)						

3. Ndërmarrjet aktive sipas qarqeve dhe madhësisë sipas punësimit

Active enterprises by counties and size by employed

Qarqet	Gjithsej	Grupuar	sipas	numrit	të	të	punësuarve
Counties	Total	Group by number of employed					
		1	2 ÷ 4	5 ÷ 9	10 ÷ 49	50+	
Gjithsej							
Total	97,436	61,098	27,430	4,605	3,465	838	
Berat	4,223	3,155	807	112	122	27	
Dibër	1,746	1,244	334	58	99	11	
Durrës	11,983	7,308	3,679	540	362	94	
Elbasan	6,664	4,787	1,375	244	220	38	
Fier	9,113	6,478	2,010	287	294	44	
Gjirokastrë	2,809	1,883	667	109	117	33	
Korçë	6,425	4,755	1,233	193	203	41	
Kukës	830	456	241	57	68	8	
Lezhë	2,681	1,605	823	124	103	26	
Shkodër	5,942	4,200	1,312	187	198	45	
Tiranë	36,912	19,825	12,884	2,351	1,416	436	
Vlorë	8,108	5,402	2,065	343	263	35	
%							
Qarqet	Gjithsej	Grupuar	sipas	numrit	të	të	punësuarve
Counties	Total	Group by number of employed					
		1	2 ÷ 4	5 ÷ 9	10 ÷ 49	50+	
Gjithsej							
Total	100	62.7	28.2	4.7	3.6	0.9	

Berat	100	74.7	19.1	2.7	2.9	0.6
Dibër	100	71.2	19.1	3.3	5.7	0.6
Durrës	100	61.0	30.7	4.5	3.0	0.8
Elbasan	100	71.8	20.6	3.7	3.3	0.6
Fier	100	71.1	22.1	3.1	3.2	0.5
Gjirokastrë	100	67.0	23.7	3.9	4.2	1.2
Korçë	100	74.0	19.2	3.0	3.2	0.6
Kukës	100	54.9	29.0	6.9	8.2	1.0
Lezhë	100	59.9	30.7	4.6	3.8	1.0
Shkodër	100	70.7	22.1	3.1	3.3	0.8
Tiranë	100	53.7	34.9	6.4	3.8	1.2
Vlorë	100	66.6	25.5	4.2	3.2	0.4

4. Kampionimi sipas sektorit ekonomik

Kodi

aktivitetit	Pëshkrimi	Gjithsej	Private	Kampioni		
NVE						
	Rrethi			Punonjes		sipas
	gjithsej	1332	1269	gjithsej	Kampioni	sektorit
	Sipas aktivitetit ekonomik			8027	381	
1	- Bujqësi		0	0%		-
2, 5	- Pyje, peshkim		0	0%		-
10 -14	' Industria nxjerrëse		0	0%		-
15 - 37	- Industri përpunuese		0	0%		-
	- Industri e energjisë,					
40, 41	ujit		0	0%		-
45	- Ndërtim		42	3%		13
50-52	- Tregti		733	58%		220
55	- Hotel, restorant		124	10%		37

	- Transport,			
60-64	komunikacion	183	14%	55
80	- Arsim	8	1%	2
85	- Shëndetsi	10	1%	3
	-Të tjera	169	13%	51
	(65-67,70-74,75. 90-93, 95, 99)			