MENAXHIMI I TALENTEVE NË KUSHTET E KRIZAVE EKONOMIKE

Luftim Cania

Dorëzuar
Universitetit Europian të Tiranës
Shkollës Doktorale

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

Udhëheqës shkencor: Prof. Asoc. Dr. Indrit Baholli

Numri i fjalëve: 61363

Tiranë, Korrik 2015

ABSTRAKTI

Mjedisi i sotëm po ndryshon në mënyrë të shpejtë dhe shpesh herë në mënyrë të paparashikueshëm. Kjo kërkon që organizatat të jenë gjithmonë vigjilente e të gatshme për t'iu përshtatur ndryshimeve, të cilat mund të shkaktohen nga faktorë të ndryshëm, ku njëri prej tyre ishte kriza ekonomike. Ndër të tjera, sfida më e madhe për organizatat në këtë periudhë ishte mbijetesa dhe qëndrueshmëria e tyre. Normalisht, jo vetëm gjatë kësaj periudhe, por në çdo kohë për organizatat, një nga kapitalet më të rëndësishme dhe të pazëvëndësueshme është burimi njerëzor, i cili bën të mundur arritjen e objektivave. Në fakt, gjatë periudhës së krizës shtohen dilemat se çfarë roli do të kishte ky kapital në menaxhimin e situatës më sukses, duke qënë se, në organizatë jo të gjithë punonjësit zotërojnë të njëjtën shkallë aftësie, nuk kanë të njëjtat njohuri apo më tepër të kenë një përformin të lartë. Organizatat fokusohen tek këta punonjës, si dhe tek punonjës që janë potencialisht të tillë. Po t'i referohemi literaturës, të tillë punonjës identifikohen si talente. Mirëpo, për organizatën nuk është e mjaftueshme vetëm t'i kenë të tillë punonjës, por t'i menaxhojë me efektivitet. Nisur nga kjo mund të themi se menaxhimi i talenteve si pjesë integrale apo si strategji e MBNJ, do të ketë një rol të rëndësishëm në menaxhimin me sukses të organizatës gjatë periudhës së krizës. Kështu që pyetja kërkimore kryesore do të jetë: sa ndikojnë praktikat e ndjekura për menaxhimin e punonjësve të talentuar në përmirësimin e përformancës organizative? Menaxhimi i talenteve ka filluar të studiohet në fund të viteve '90, por ka patur një rol të rëndësishëm në literaturën dhe praktimin e tij në organizata. Ai është kthyer në një sfidë dhe strategji për organizatat për të krijuar një avantazh konkurrues të qëndrueshëm. Për të realizuar këtë kërkim është përdorur si burim primar mbledhja e të dhënave nëpërmjet pyetsorve në Tiranë dhe Durrës. Më pas është përdorur analiza faktoriale, e besueshmërisë, vlerësimi i multikolinearitetit dhe testimi i hipotezave nëpërmjet regresionit të shumëfishtë dhe të thjeshtë.

Fjalët kyçe: menaxhimi i talenteve, kriza ekonomike, përformanca organizative, punonjësit e talentuar.

ABSTRACT

Today's environment is changing rapidly and often unpredictably. This requires organizations to be always vigilant and ready to adapt to changes, which can be caused by various factors, one of them was the economic crisis. Among other things, the biggest challenge for organizations in this period was their survival and sustainability. Normally, not only during this period, but at any time for organizations, one the most important and irreplaceable capital asset is human resource, which makes it possible to achieve the objectives. In fact, during the crisis added dilemmas what role will have this capital in successfully managing the situation, given that, in the organization not all employees possess the same degree of skills, not have the same knowledge or to have a high performance. Organizations focus on these employees, as well as to employees who are potentially. Referring to the literature, these employees identify as talents. However, the organization is not enough just to have such employees, but to manage them effectively. Based on this, we can say that talent management as an integral part or as HRM strategy will have a significant role in the successful management of the organization during the crisis. So the main research question will be: how much influence the practices followed for the management of talented employees in improving organizational performance? Talent management has begun to be studied in the late 90s, but has had a significant role in literature and practice. It has become a challenge and strategy for organizations to create a sustainable competitive advantage. To accomplish this search is used as the primary source of data collection through questionnaires in Tirana and Durres. It is used factorial analysis, reliability, assessment of multicollinearity and testing hypotheses through multiple and simple regression.

Keywords: talent management, economic crisis, organizational performance, talented employees.

FALENDERIMET

Falenderimet janë çështja e fundit që po shkruaj. Megjithatë, ky nuk është formaliteti i radhës për të plotësuar strukturën e disertacionit. Kjo është më e pakta që mund të bëj, duke i falenderuar të gjitha ata që më kanë mbështetur dhe kanë kontribuar në realizimin e këtij punimi. Mirënjohje të përzermërta shpreh:

Së pari, për Universitetit Europian të Tiranës që krijoi e më dha mundësinë për të thelluar dijet dhe për të kontribuar në fushën e shkencave ekonomike. *Së dyti*, për pedagogun e udhëheqjes, Prof. Asoc. Dr. Indrit Baholli, për ndihmesën e pakursyer dhe dijet e vëna në dispoziocionin tim. Ai më ka dhënë një mbështetje dhe një ndihmesë të pazëvëndësueshme në udhëtimin tim drejt finalizimit të disertacionit. *Së treti*, për të gjitha ata pedagogë, që ishin pjesë e komisioneve të ditëve e kolokiumeve doktorale. Komentet, sygjerimet dhe këshillat e tyre më ndihmuan dhe më fokusuan më shumë në realizimin e këtij punimi. *Së katërti*, natyrisht, mirënjohje shkojnë për të gjithë ata pedagog dhe pedagoge që zëri i tyre iu është dëgjuar në auditorët ku unë kam marrë pjesë. *Së pesti*, veçanërisht, mirënjohje për të gjitha ato organizata dhe institucione që kontribuan në realizimin e studimit. Gjithashtu, falendëroj edhe organizatat që u bënë pjesë e këtij proçesi kërkimor, por nuk u ishin pjesë e mëtejshme e analizës. *Së gjashti*, për të gjithë kolegët e mi që më kanë mbështetur, këshilluar dhe ndihmuar gjatë këtij punimi. *Së fundi*, për familjen time, e cila më ka dhënë një mbështetje të vazhdueshme, inspiruese, motivuese dhe të mirëkuptimtë në rrugëtim tim.

Natyrshëm unë largohem nga ky fakultet, por mbresat mbeten të pashlyera si institucion dhe rruga drejt dijes do të vazhdojë, sepse pasioni im në botën e dijes nuk ka të sosur. Kjo edukatë e kultivuar në fakultet e në institucion, nga stafi mësimdhënës i nderuar do të vazhdojë për të arritur më lart synimet e mia në shkencën ekonomike.

Ju falenderoj përzemërsisht të gjithëve!

Per Brielin...

PËRMBAJTJA E LËNDËS

KAPITULLI I: Hyrje 1
1.1 Parathënie 1
1.2 Shtrimi i problemit 3
1.3 Qëllimi i punimit 5
1.4 Objektivat e punimit 5
1.5 Pyetja kërkimore dhe hipoteza 6
1.6 Rëndësia e punimit 7
1.7 Kufizimet e punimit 8
1.8 Metodologjia e përdorur 9
1.9 Struktura e punimit 11
1.10 Përmbledhja e kapitullit 13
KAPITULLI II: Rishikimi i literaturës 14
2.1 Menaxhimi i talenteve 14
2.1.1 Kuptimi i talenteve 15
2.1.2 Përkufizimi i menaxhimit të talenteve 16
2.1.3 Lufta për menaxhimin e talenteve 19
2.2 Menaxhimi i talenteve dhe organizata 22
2.2.1 Menaxhimi i burimeve njerëzore 25
2.2.2 Menaxhimi i burimeve njerëzore dhe menaxhimi i talenteve 29
2.2.3 Menaxhimi i talenteve dhe përformanca organizative 32
2.2.4 Menaxhimi i talenteve dhe marka e punëdhënësit 36
2.3 Menaxhimi strategjik i talenteve 38
2.3.1 Integrimi i menaxhimit të talenteve 42
2.3.2 Menaxhimi global i talenteve 45
2.4 Debati mbi menaxhimin e talenteve 48
2.5 Kritikat mbi menaxhimin e talenteve 51
2.6 Menaxhimi i talenteve dhe kriza 54
2.7 Gjetjet mbi menaxhimin e talenteve 56
2.8 Proçeset praktike të menaxhimit të talenteve 62

2.9 Evolimi i menaxhimit të talenteve 67
2.10 Modelet e menaxhimit të talenteve 70
2.11 Përmbledhja e kapitullit 82
KAPITULLI III: Impakti i krizës 85
3.1 Këndveshtrimi mbi krizës 85
3.2 Impakti i krizës mbi organizatat 87
3.3 Impakti i krizës mbi menaxhimin e burimeve njerëzore 90
3.4 Përmbledhja e kapitullit 96
KAPITULLI IV: Metodologjia 97
4.1 Hyrje 97
4.2 Parashtrimi i pyetjeve kërkimore dhe hipotezave 98
4.3 Objektivat dhe mjetet e kërkimit në terren 103
4.4 Plani i zbatimit të kërkimit 108
4.5 Etika e kërkimit 109
4.6 Specifikimi i subjekteve të kërkimit dhe marrja e kampionit 111
4.7 Variablat e studimit 113
4.7.1 Variablat e pavarur 113
4.7.2 Variabli i varur 116
4.7.3 Variabli i ndërmjetëm 119
4.7.4 Variablat e kontrollit 120
4.8 Rezulatet e pritshme të kërkimit 121
4.9 Përmbledhja e kapitullit 122
KAPITULLI V: Analiza e gjetjeve dhe diskutimi i rezultateve 123
5.1 Informacion i përgjithshëm për organizatat e marra në studim 123
5.2 Analiza përshkruese 127
5.3 Analiza faktoriale dhe e besueshmërisë 130
5.3.1 Analiza faktoriale 132
5.3.2 Analiza e besueshmërisë 138
5.4 Analiza e multikolinearitetit 139
5.5 Analiza e regresionit të shumëfishtë ndërmjet variablave të pavarur "praktikat e MT" dhe variablit të varur "përmirësimi i përfomancës organizative 141
5.6 Analiza e regresionit të shumëfishtë ndërmjet variablave të pavarur "praktikat e

MT" dhe variablit të varur "përfomanca e punonjësve të talentuar" 147
5.7 Analiza e regresionit të shumëfishtë/thjeshtë ndërmjet variablave të "praktikave të MT", "përfomancës së punonjësve të talentuar" dhe "përformancës së organizatës.....152
5.8 Analiza e variablave të kontrollit 160
5.9 Analiza për pritshmëritë e ardhshme 165
5.9.1 Departamenti për menaxhimin e burimeve njerëzore 167
5.9.2 Qasja mbi menaxhimin e talenteve.....169
5.9.3 Prioritetet për menaxhimin e talenteve në të ardhmen 172
5.9.4 Sfidat për menaxhimin praktik të talenteve në të ardhmen 174
5.9.5 Roli i menaxhimit të talenteve në të ardhmen 176
5.10 Përmbledhja e kapitullit 179
KAPITULLI VI: Konkluzionet dhe rekomandimet 181
6.1 Konkluzionet.....181
6.2 Kufizimet e punimit 187
6.3 Rekomandimet 188
BIBLIOGRAFIA.....192
SHTOJCAT.....210

LISTA E TABELAVE

Tabela 2.1 Realiteti i ri dhe i vjetër mbi këndvështrimin e talenteve 21

Tabela 2.2 Studime për lidhjen ndërmjet menaxhimit të talenteve dhe performancës 35

Tabela 2.3 Lidhja ndërmjet menaxhimit të talenteve dhe strategjisës së biznesit 60

Tabela 2.4 Studime për menaxhimin e talenteve gjatë periudhës së krizës 61

Tabela 2.5 Modeli i vendimmarrjes për menaxhimin e talenteve 71

Tabela 2.6 Modeli Peter Cappelli.....74

Tabela 5.1 Organizata që nuk janë të përfshira në studim 124

Tabela 5.2 Klasifikimi i organizatave nga origjina e kapitalit 127

Tabela 5.3 Mesataret dhe devijimi standart për çdo variabël.....128

Tabela 5.4 Pyetjet e përdorura për të matur variablin "identifikimi i punonjësve të talentuar" 132

Tabela 5.5 Pyetjet e përdorura për të matur variablin "tërheqja e punonjësve të talentuar ..133

Tabela 5.6 Pyetjet e përdorura për të matur variablin "zhvillimi i punonjësve të talentuar" 134

Tabela 5.7 Pyetjet e përdorura për të matur variablin "angazhimi i punonjësve të talentuar" 135

Tabela 5.8 Pyetjet e përdorura për të matur variablin "mbajtja e punonjësve të talentuar" .136

Tabela 5.9 Pyetjet e përdorura për të matur variablin "përfomanca e punonjësve të talentuar" 137

Tabela 5.10 Pyetjet e përdorura për të matur variablin "performanca organizative" 138

Tabela 5.11 Përmbledhja e numrit të pyetjeve për secilin variabël dhe vlera e Cronbach alpha 139

Tabela 5.12 Korrelacioni ndërmjet variablave të pavarur “praktikat e menaxhimit të talenteve”.....140

Tabela 5.13 Kolineariteti dhe toleranca ndërmjet variablave të pavarur “praktikat e menaxhimit të talenteve”.....140

Tabela 5.14 Analiza e regresionit të shumëfishtë ndërmjet variablave të pavarur “praktikat e menaxhimit të talenteve” dhe variablit të varur “përmirësimi i performancës organizative” 142

Tabela 5.15 Analiza e regresionit të shumëfishtë ndërmjet variablave të pavarur “praktikat e menaxhimit të talenteve” dhe variablit të varur “përformanca e punonjësve të talentuar” 149

Tabela 5.16 Analiza e regresionit të thjeshtë ndërmjet variablit të pavarur “përformanca e punonjësve të talentuar” dhe variablit të varur “përmirësimi i performancës organizative” 153

Tabela 5.17 Të dhënat për korrelacionin, tolerancën dhe kolinearitetin për variablin “përformanca e punonjësve të talentuar” 157

Tabela 5.18 Analiza e regresionit të shumëfishtë ndërmjet variablave të pavarur “praktikat e menaxhimit të talenteve”, “përformanca e punonjësve të talentuar” dhe variablit të varur “përmirësimi i performancës organizative”.....157

LISTA E GRAFIKËVE

Grafiku 2.1 Evolimi i funksionit të BNJ 68

Grafiku 2.2 Modeli vendimmarrës HC Bridge 76

Grafiku 2.3 Modeli i zhvillimit strategjik të talenteve 78

Grafiku 2.4 Menaxhimi strategjik i talenteve 80

Grafiku 4.1 Modeli Konceptual i studimit 99

Grafiku 5.1 Pesha specifike për çdo sektor 125

Grafiku 5.2 Pesha specifike sipas numrit të punësuarve 125

Grafiku 5.3 Prioriteti i menaxhimit të punonjësve të talentuar në të ardhmen 173

Grafiku 5.4 Sfidat për menaxhimin e talenteve 175

Kapitulli I: Hyrje

1.1. Parathënie

Ekonomia gjatë viteve të fundit po ndryshon me ritme të shpejta, ku njëri prej ndryshimeve ishte kriza ekonomike globale. Ajo ishte një ndryshim i papritur ose më saktë i paparashikuar siç duhej. Të ndodhur përballë kësaj situate organizatat, u përballën me një nga sfidat më të rëndësishme, e cila kishte të bënte më qëndrueshmërinë dhe mbijetesën e tyre në treg. Kjo bëri që shumë organizata të ndryshojnë aspektin strategjik të menaxhimit të saj. Normalisht, gjatë periudhës së krizës shumë prej organizatave në aktivitetet dhe në përformancën e tyre pësuan rënie. Si rezultat i kësaj, për organizatat ishte e rëndësishme reagimi dhe veprimi i shpejtë i tyre për të parandaluar rënien e mëtejshme dhe mbi të gjitha për të shmangur falimentimin. Për më tepër në këtë periudhe kapitali më i rëndësishëm është kapitali njerëzor. Krizat në tërësi kanë treguar rëndësinë kritike të menaxhimit të burimeve njerëzore për të menaxhuar organizatat me efektivitet në periudha të tilla. Sidomos të punonjësve që zotërojnë një potencial më të lartë aftësish, njohurish dhe kompetencash nga punonjësit e tjerë.

Faktikisht menaxhimi i një organizate në kushtet e sotme është kthyer në një nga sfidat më të vështira dhe shpeh herë e pamundur për të realizuar objektivat e kërkuara. Megjithatë, më shumë përkushtim, angazhim, planifikim të kujdesshëm dhe një kulturë bashkëpunuese në organizatë ndihmon në arritjen e objektivave. Këto realizohen më së miri nga burimi njerëzor në organizatë, i cili është shpesh herë kapitali më i pazëvendësueshëm. Aq më tepër kur në organizatë gjenden punonjës që kanë potencial të larta ose janë punonjës të talentuar. Prandaj, organizatat duhet të jenë të kujdesshme

në menaxhimin e burimeve njerëzore dhe sidomos të punonjësve të talentuar, pasi ata luajnë një rol kritik për suksesin e saj.

Sot nevojiten organizata më elastike në mënyrë që përshtatja e organizatave të jetë më e shpejtë ndaj ndryshimeve të ndodhura në mjedisin e jashtëm. Kriza ekonomike ishte një nga ndyshimet më të mëdha që nevojitej përshtatja e organizatave. Përgjithësisht, kriza mund të jenë në terma afatshkurtra, si të padëshirueshme, e pafavorshme dhe kritike për organizatën, e cila mund të ketë ardhur nga shkaqet e brëndshme dhe të jashtme që mund të rrezikojnë drejtpërdrejtë ecurinë e mëtejshme të organizatës (Mitroff et al., 2006:51). Këtyre ndryshimeve, siç ishte dhe kriza e fundit ekonomike, është e domosdoshme t'i përgatiten strategji adekuate për të shmangur efektet e mëtejshme rënëse në organizatë. Menaxhimi i krizës në mënyrë efektive është një ndër aspektet më thelbësore të çdo organizate për të kaluar me sukses këtë situatë (Pheng dhe Ann, 1997). Për organizatat është e domosdoshme të planifikojnë një strategji sa më efektive, ku punonjësit marrin një rol të rëndësishëm në mënyrë që të përballohet me sukses periudha rënëse. Përveç kësaj, nevojitet që punonjësit më të talentuar të jenë në pozicionet me kryesore në organizatë. Gjithashtu, duhen të udhëhiqen nga filozofia se punonjësit janë pjesë strategjike të saj.

Në fakt planifikimi, ndjekja e strategjive të ndryshme dhe implementimi i tyre realizohet nga punonjësit në organizatë. Ata janë komponenti më i rëndësishëm i mendimit, i planifikimit dhe zbatimit të strategjive në periudhën e krizës dhe jo vetëm. Jo vetëm kaq, por nëpërmjet tyre organizata mbështet dhe realizon objektivat e saj afatshkurtra dhe afatgjata. Megjithatë, në organizatë punonjësit kanë nivele të ndryshme aftësish, zotësish, kompetencash, etj. Normalisht, edhe nga eksperiencat, studimet e ndryshme akademike kanë treguar rëndësinë e punonjësve me aftësitë

dalluese për të arritur përformancën organizative. Menaxhimi i tyre do të çojë në realizimin e nevojave aktuale dhe të ardhshme organizative, në përmirësimin e treguesve të performancës nga ndikimi i krizës, etj.

Kështu që, e parë në këtë kontekts, sfida më e madhe e organizatave është menaxhimi në mënyrë adekuate i situatës së krizës. Kjo krizë lindi në sistemin financiar dhe më pas ajo u kthye në krizë ekonomike. Ndërhyrjet e organizatave për të menaxhuar me efektivitet pasojat e krizës duhet të jenë aq të mëdha e të guximshme në mënyrë që të funksionojnë në një periudhë afatshkurtër, gjithashtu duhet të jenë strategjikisht të mjaftueshme për të kthyer impaktin e krizën në një mundësi për një periudhë afatgjatë. Pikërisht kjo krizë do të jetë në qëndër të këtij studimi duke u fokusuar tek menaxhimi i burimeve njerëzore. Njëri prej aspekteve më strategjike të MBNJ është menaxhimi i punonjësve të talentuar, e kthyer kjo si një strategji efektive për t'ia dalë me sukses kësaj situate. Menaxhimi i talenteve është kthyer në një nga çështjet më të rëndësishme dhe më të debatueshme në vitet e fundit (Lewis & Heckman, 2006:139). Punonjësit e talentuar janë kthyer në burimin dhe kapitalin më të rëndësishëm për organizatën. Madje mbajtja e tyre është duke u bërë një nga aspektet më të rëndësishme të menaxhimin të burimeve njerëzore në mbarë botën (Vaiman 2008:173).

1.2. Shtrimi i problemit

Identifikimi dhe analizimi i një problemi kërkimor është hapi i parë dhe më i rëndësishëm në proçesin e kërkimit (Singh, 2006: 23). Situata aktuale ekonomike po ndryshon në mënyrë të vazhdueshme dhe të shpejtë. Kriza më e fundit ishte edhe kriza globale financiare që filloi në vitin 2008, e cila solli vështirësi dhe kompleksitet në qëndrueshmërinë e organizatave. Nga natyra e tyre, krizat janë të lidhura me element pasigurie dhe kanë efekte negative në të gjitha burimet e organizatës, duke u shoqëruar

me reduktimin e qarkullimit të parave dhe uljen e fitimit. Ky fakt shoqëron mjedisin e sotëm të biznesit dhe zhvillimi i krizave të ndryshme është bërë një pjesë integrale e biznesit modern. Gjatë situatave të krizës për menaxherët dhe drejtuesit e organizatave shtrihen disa pikëpyetje apo dilema që lidhen me përballimin e kësaj situate rënie. Si duhet t'i mbijetojmë kësaj situate? Si duhet menaxhuar kjo situatë që të ketë sa më pak efekte negative në organizatë? Si do të ruhet niveli konkurrues? Në cilat burime do të mbështet organizata për të shmangur këtë situatë rënie? A janë punonjësit burimi më me vlerë për organizatën? A do të ketë shkurtim të stafit të saj në organizatë? A do të ketë ulje të përfitimeve për punonjësit e saj? A ka në organizata punonjës me kualitet, njohuritë, kompetencat dhe aftësitë e duhura? Nevojiten punonjës të rinj me aftësitë dhe kualifikimin e duhur? A mund të mbështetet organizata tek këta punonjës për të përballuar këtë situatë rënie? Si duhet t'i menaxhojë me efektivitet këta punonjës që të garantojnë qëndrueshmërinë, konkurrueshmërinë dhe mbi të gjitha të parandalojnë efektet negative nga kriza ekonomike?

Menaxhimi më i mirë i një situate krize, qoftë për ta parandaluar sado pak atë, kërkon shpesh herë ndryshime në organizatë, një planifikim të kujdesshëm, një organizim sa më efektiv, etj. Në fakt, kriza ekonomike ishte kriza më e ashpër e vitëve të fundit dhe më e rëndësishme në të tilla situata është marrja e vendimeve të shpejta e të duhura. Përgjithësisht, gjatë kësaj periudhe të pasigurtë ekonomike, organizatat kanë një tendencë për të shkurtuar stafin dhe për të ulur përfitimet e tyre. Periudhat e krizës sjellin një rrezik për menaxhimin e burimeve njerëzore, dhe veçanërisht për talentet e tyre në organizatë. Humbja e talenteve në organizatë mund të shkaktojë probleme të mëdha për vazhdueshmërinë e saj. Menaxhimi i talenteve është kthyer një çështje me prioritet të lartë për organizatat në mbarë botën (Bhatnagar, 2007:640) edhe gjatë

periudhës së krizës. Për më tepër, menaxhimi i talenteve është konsideruar si një element kritik për përballimin apo minimizimin e pasojave negative të krizës dhe qëndrueshmërinë e organizatave. Aktualisht, "një fuqi punëtore e arsimuar dhe kualifikuar është thelbësore për rimëkëmbjen dhe sigurinë financiare në të ardhmen" (O'Neil, 1994). Po ashtu, mungesa e talenteve po bëhet gjithnjë e më e dukshme në organizatat që janë komplekse dhe në ato që gjenden në situata të vështira (Thomas, 2006).

1.3. Qëllimi i punimit

Studimi ka për qëllim të japi një pasqyrë të qartë rreth menaxhimit të talenteve të organizatë në Shqipëri gjatë periudhës së krizës. Punonjësit e talentuar dhe menaxhimi i tyre në organizatë janë aseti më i rëndësishëm që mund të udhëheqin organizatën për të përmirësuar performancën nga ndikimi i krizës ekonomike dhe më pas t'i krijojnë asaj avantazhin konkurrues në treg. Pra, menaxhimi i talenteve ka një rol vendimtar në menaxhimin e situatave të krizës. Gjithashtu do të identifikohet njohja me parimet e menaxhimit të talenteve dhe problemet praktikore të implementimit të menaxhimit të tyre në situatën e krizës ekonomike dhe jo vetëm. Ky studim synon që të nxjerri në pah rëndësinë dhe domosdoshmërinë e menaxhimit të punonjësve të talentuar gjatë periudhës së krizës. Më tej, nëpërmjet këtij studimi synohet të shërbejë edhe si implementim praktik i menaxhimit të talenteve.

1.4 Objektivat e punimit

Objektivat e kërkimit janë:

a. Të analizojmë sa e domosdoshme ka qenë menaxhimi i talenteve në organizata si një strategji për të menaxhuar krizës në mënyrë sa më efektive.

b. Të ofrojmë të dhëna teorike e praktike që tregojnë rëndësinë e menaxhimit të talenteve, sidomos në kushte të vështira ekonomike.
c. Të analizojmë shkallën e përdorimit në praktikë të punonjësve të talentuar dhe menaxhimin e tyre në organizata.
d. Të kontribuojmë me tej në përmirësimin e një modeli studimor për menaxhimin e punonjësve të talentuar.
e. Të përshkruajmë pritshmëritë për menaxhimin e talenteve për vitet e ardhshme.

1.5. Pyetjet kërkimore dhe hipotezat e punimit

Pyetjet kërkimore për këtë studim janë:

a. Sa ndikojnë praktikat e ndjekura për menaxhimin e punonjësve të talentuar në përmirësimin e përformancës organizative?
b. Çfarë impakti kanë praktikat e menaxhimit të talenteve në performancën e punonjësve të talentuar?
c. Sa kontribuon performanca e punonjësve të talentuar në performancën organizative?
d. A ndikon vjetërsia, origjina e kapitalit dhe madhësia e organizateve në përmirësimin e përformancës organizative gjatë periudhës së krizës? Po tek praktikat e menaxhimit të talenteve dhe në performancën e punonjësve të talentuar çfarë ndikimi kanë?

Kështu që hipotezat e këtij punimi janë:

Hipoteza 1: *Praktikat e menaxhimit të talenteve kanë ndikim në përmirësimin e performancës organizative gjatë ecurisë së krizës ekonomike.*

Hipoteza 2: *Praktikat e menaxhimit të talenteve influencojnë pozitivisht në performancën e punonjësve të talentuar gjatë ecurisë së krizës ekonomike.*

Hipoteza 3: *Performanca e punonjësve të talentuar ka ndikim në përmirësimin e performancës organizative gjatë periudhës së krizës ekonomike.*

1.6 Rëndësia e punimit

Së pari, në këtë studim analizohet menaxhimi i talenteve gjatë situatave të krizës e bazuar tek kriza ekonomike. Kjo përbën një interes të veçantë për të menaxhuar krizën e për të patur sa më pak efekte negative. Studimi mendohet të shërbejë si një mjet për të ndihmuar organizatat, në mënyrë që manaxherët të përmirësojnë përgatitjen ndaj situatave të krizës, të marrin veten nga këto "trazira" e të dalin si biznese më të qëndrueshme.

Së dyti, më anë të tij ofrohen të dhëna teorike dhe praktike, që bëjnë të mundur implementimin e një plani strategjik për menaxhimin e talenteve në organizatë. Menaxhimi i punonjësve të talentuar në organizatë kontribuon duke menaxhuar krizën me efektivitet, duke ulur efektet negative apo rënëse tek performanca organizative.

Së treti, ky kërkim do të nxjerrë në pah teoritë, konceptet kryesore dhe në të njëjtën kohë konfuzionet e lidhura me këto teori. Nisur nga kjo, studimi do të jetë një përpjekje për të qartësuar përkufizimin e menaxhimit të talenteve, kuptimin e talentit dhe mundësitë për të zhvilluar më tej këtë qasje.

Së katërti, ky studim do të sjelli kontribut shkencor në fushën e menaxhimin të burimeve njerëzore. Situatat e krizës që shkaktohen nga mjedisi i jashtëm janë shpesh herë të paparashikueshme dhe të vështira për t'u menaxhuar. Në këto situata organizatat

bazohen tek aseti i tyre më i rëndësishëm që është burimi njerëzor. Ekzistojnë boshllëqe në njohuritë rreth rolit dhe impaktit që ka në organizata menaxhimi i talenteve. Kështu që, studimi do të ndihmojnë në krijimin e një debati të ri akademik dhe profesional në fushën menaxhimin e burimeve njerëzore në Shqipëri.

Së fundi, studimi do të vendos theksin në rekomandimet praktike në implementimin e menaxhimint të talenteve në organizatë, të cilat do të jenë të vlefshme për menaxhimin e burimeve njerëzore në organizatë. Ky studim do të japi kontribut duke shërbyer si urë lidhëse ndërmjet literaturës dhe implementimit të saj në praktikë.

1.7 Kufizimet e punimit

Dobësite potenciale të studimit lidhen me faktin se implementimi dhe njohja e koncepteve në praktikë të menaxhimit të talenteve janë në fazat para dhe janë pjesë e menaxhimit të burimeve njerëzore. Në fakt nuk ka një përkufizim të qartë rreth menaxhimit të talenteve, ku autorë të ndryshëm japin përkufizime të ndryshme. Edhe nga ana praktikore studimet nxjerrin në pah vështirësitë e implementimit të menaxhimit të talenteve për shkak të konfuzionit që ekziston për implementimin e tij. Gjithashtu një tjetër kufizim apo dobësi e studimit është fokusimi vetëm në zona të caktuara duke mos u shtrirë në gjithë territorin shqiptar. Pavarësisht, se situata më ideale është përfshirja e të gjithave organizatave në studim, por koha e kufizuar dhe disponueshmëria e menaxherëve të MBNJ kufizojnë në përfshirjen e sa më shumë organizatave në studim. Nga ana tjetër, koha dhe mundësitë e studiuesit kufizojnë në numrin e organizatave të përfshira në kërkim. Studimi ka një fokus të përqëndruar në rajonet Tiranë dhe Durrës duke mos u shtrirë në një shkallë më të gjerë.

1.8. Metodologjia e përdorur

Filozofia e hulumtimit ka të bëjë me zhvillimin e njohurive dhe natyrën e dijes (Saunders et al., 2009: 107). Ka dy pozicione filozofike që shpjegojnë natyrën e dijes: ontologjike dhe epistemologjike. Është e rëndësishme për të shpjeguar këto pozicione filozofike, sepse ata informojnë mbi metodat e përdorura për mbledhjen dhe analizimin e të dhënave. Ontologjia është shkenca që studion atë që është apo ekziston, llojet dhe strukturat e sendeve, tipareve, ngjarjeve, proçeseve dhe marrëdhënieve në çdo fushë të realitetit (Smith, 2003, e cituar në Matthews dhe Ross[1], 2010:17). Ndërsa epistemologjia është teoria e dijes dhe menyrës se si i dimë apo i mësojmë gjërat (Matthews dhe Ross, 2010: 18). Epistemologjia përbëhet nga qasja pozitiviste dhe interpretivizmi. Qasja pozitiviste, e cila është edhe qasja e këtij studimi, fokusohet në gjetjen e marrëdhënieve shkakore, mbledh të dhëna sasiore, përdoren shpehherë grupe të mëdha të dhënash dhe analiza statistikore (Matthews dhe Ross, 2010: 27).

Modeli përfaqësimor është përdorur në këtë hulumtim. Ky model thekson se hulumtimi kryhet pasi ka ndodhur ngjarja për të cilën ne jemi të interesuar ose në një çast të caktuar (Matthews dhe Ross, 2010:121). Për të identifikuar lidhjen shkak pasojë mund të punojmë më të dhënat për përvojat e shkuara dhe të tanishme. Studimet përfaqësimore lidhen me anketime në shkallë të gjerë (nga një numër i vogël rastesh deri në mijëra raste), të cilat përdorin pyetsorët me anë të një proçesi të kampionimit të rastësishëm (Matthews dhe Ross, 2010:121). Referuar autorëve, ky model përfshin më shumë se një rast të vetëm, mbledh të dhëna në një kohë të caktuar dhe pjesëmarrësit në hulumtim janë raste që mund të krahasohen me njeri-tjetrin. Strategjia e hulumtimit është vënia në jetë e planit të kërkimit shkencor. Strategjia e kërkimit e përdorur në këtë

[1] Teksti i referuar për këta autorë është versioni në shqip, i botuar nga Qendra për Arsim Demokratik (CDE), Tiranë.

studim është strategjia vlerësuese. Kjo strategji ka të bëjë me një ndërhyrje apo ndryshim që është bërë dhe vlerësohet ndërhyrja për të arritur ndryshimin apo rezultatin e pritur (Matthews dhe Ross, 2010:132). E rëndësishme në këtë strategji është se si do të identifikohen dhe maten rezultatet.

Në këtë studim janë përdorur të dhënat primare dhe sekondare. Siç u përmend edhe mësipërm, kërkimi do të ketë një qasje pozitiviste duke gjetur një marrëdhënie shkakore. Është përdorur metoda sasiore për mbledhjen e të dhënave. Më fjalë të tjera mund të themi se ky studim do të këtë një qasje deduktive.

Të dhënat primare janë mbledhur nëpërmjet pyetsorëve në rajonet e Tiranës dhe Durrësit. Këto janë qendrat më të mëdha dhe kanë një kontribut të rendësishëm në ekonominë shqiptare. Ato zënë vendin e parë dhe të dytë për sa i përket peshës së kontributit që japin në ekonomi. Në këto dy qarqe janë rreth 64,3% e organizatave që kanë mbi 50 punonjës[2]. Nëpërmjet analizës së pyetsorëve nxirren analiza se si ky studim ndihmon më tej në kontributin rreth menaxhimit të talenteve duke provuar teoritë aktuale apo të hedhjes poshtë të tyre, pse jo duke nxjerrë kritika përkatëse për këto teori apo modele rreth kësaj fushe. Kështu që, për ta arritur vërtetimin e këtyre teorive dhe testimin e hipotezës të studimit, na kanë ardhur në ndihmë programet kompjuterike si SPSS dhe excel. Në studim janë përdorur analiza përshkruese, paraqitje të tabelave, paraqitje grafike dhe analiza stastikore.

Jo pak të rëndësishme kanë qenë edhe burimet dytësore. Burimet sekondare janë të rendësishme, sepse ato ndihmojnë në mbledhjen, shqyrtimin dhe analizën e të

[2] Regjistri i ndërmarrjeve ekonomike (Instat, 2013).

dhënave primare. Kështu që ky kontekst teorik jep një kontribut të vlefshëm në analizën dhe nxjerrjen e konkluzioneve.

Për informacionet dhe të dhënat sekondare më kanë ndihmuar bibloteka e Universitet Europian të Tiranës, Universiteti i Tiranës në Fakultetin e Ekonomisë, bibloteka e Universitetit "Aleksandër Moisiu" në Durrës. Në ndihmë më kanë ardhur raportet vjetore të Bankës Qëndrore, raportet e ndryshme statistikore të Instat-it. Gjithashtu, burime të tjera të vlefshme kanë qenë biblotekat elektronike të universiteteve të ndryshme, kryesisht të vendeve perëndimore dhe amerikane. Në plotësim e burimeve sekondare më kanë ardhur në ndihmë edhe punimet e ndryshme akademike, si: kërkimet shkencore, botimet shkencore, konferencat dhe leksionet e ndryshme.

1.9. Struktura e punimit

Ky studim është i përbërë nga gjashtë kapituj. Në kapitullin e parë paraqitet problematika e punimit, objektivat kërkimor, hipoteza, pyetja e kërkimit, rëndësia e studimit, kufizimet e këtij studimi.

Kapitulli i dytë shqyrton literaturën e këtij studimi. Në seksionin e parë të këtij kapitulli do të shikojmë kuptimin për talentet, pëkufizimin për menaxhimin e talenteve dhe luftën për menaxhimin e talenteve. Në seksionin tjetër trajtohet menaxhimi i talenteve në organizatë. Më konkretisht do të shikojmë: menaxhimin e burimeve njerëzore; menaxhimin e talenteve dhe menaxhimi i burimeve njerëzore; menaxhimin e talenteve me përformancën organizative dhe me markën e punëdhënësit. Në seksionin e tretë do të trajtohet menaxhimi strategjik i talenteve. Gjithashtu, në këtë seksion do të jetë i përfshirë integrimi i MT dhe menaxhimi global i talenteve. Në seksionet e tjera të

shqyrtimit të literaturës do të ndalemi tek: debatet mbi menaxhimin e talenteve, kritikat për menaxhimin e talenteve, menaxhimi i talenteve gjatë krizës, gjetjet mbi menaxhimin e talenteve, proçeset praktike për menaxhimin e talenteve, evolimi dhe modelet e menaxhimit të talenteve.

Kapitulli i tretë përshkruan impaktin e krizës ekonomike. Në këtë kapitull jepet një përshkrim i përgjithshëm mbi krizën ekonomike. Ky kapitull do të vazhdojë me dy seksione të tjera të rendësishme siç janë analiza e ndikimit të krizës mbi organizatat dhe mbi menaxhimin e burimeve njerëzore. Gjithashtu, diskutohet mbi rolin që merr menaxhimin i talenteve gjatë periudhave rënëse.

Kapitulli i katërt analizon metodologjinë e punimit. Konkretisht, në këtë kapitull do të parashtrohen hipotezat e studimit, objektivat e kërkimit në terren, mjetet ose instrumentet e kërkimit dhe plani i zbatimit të kërkimit. Më tej analiza do të përqendrohet tek hartimi i pyetsorit, marrja e kampionit dhe variablat e përdorur në studim. Ky kapitull do ta përmbylli analizën me etikën e kërkimit dhe rezultatet e pritshme të këtij studimi.

Kapitulli i pestë përmbledh analizën për gjetjet e këtij studimi duke u bazuar tek burimet primare. Analiza e gjetjeve do të perqendrohet tek analiza përshkruese e variablave të marra në studim. Fillimisht, do të përdoret analiza faktoriale dhe e besueshmërisë. Më tej do të fokusohemi tek analiza e regresionit të shumëfishtë dhe të thejshtë, testet statistikore për vërtetimin e hipotezave dhe intepretimin e rezultateve të gjetura. Në këtë kapitull do të vazhdoj më tej me analizën përshkruese duke u fokusuar në parashikimet & sfidat që kanë organizatat për të menaxhuar talentet në vitet në vijim.

Kapitulli i gjashtë do të diskutohet mbi konkluzionet e studimit dhe rekomandimet përkatesë. Në këtë kapitulli do të diskutohen edhe për kufizimet e punimit. Në fund të studimit do të gjendet bibliografia e punimit dhe shtojcat përkatëse.

1.10. Përmbledhje e kapitullit

Në këtë kapitull u bë një prezantim rreth fokusimit të këtij studimi. Problematika që trajton ky studim konsiston në menaxhimin e krizës nga organizata në mënyrë efektive. Kjo realizohet nga menaxhimi i punonjësve të talentuar. Çeshtjet e tjera të trajtuara janë: qëllimi i punimit, objektivat e kërkimit, ngritja e hipotezave dhe pyetjeve kërkimore, rëndësia e punimit, kufizimet e tij, metodologjia e përdorur. Qëllimi i përgjithshëm i këtij punimi është roli që luan menaxhimi i talenteve gjatë periudhës së krizës ekonomike.

Kapitulli II: Rishikimi i Literaturës

Rishikimi i literaturës është çështja më e rëndësishme e studimit. Ajo bën të mundur zgjerimin e njohurive mbi temën dhe problematikën përkatëse. Në seksionin e parë të këtij kapituli do të trajtohet kuptimi mbi talentet, përkufizimi mbi menaxhimin e talenteve dhe lufta mbi talentet. Në seksionin e dytë do të trajtohet menaxhimi i talenteve dhe organizata. Gjithashtu janë trajtuar dep. MBNJ, menaxhimi i talenteve dhe MBNJ. Seksioni përmbyllet me trajtimin e lidhjes së menaxhimit të talenteve me përformancën organizative dhe me markën e punëdhënësit. Duke vazhduar më tej në seksionin tjetër me menaxhimin strategjik të talenteve, integrimin e tyre në organizatë, menaxhimin global të talenteve. Në seksionet në vijim do të jetë fokusi mbi kritikat, debatet, studimet për menaxhimin e talenteve, menaxhimi i talenteve në situatën e krizës, proçeset praktike të menaxhimit të talenteve. Ky kapitull mbyllet me evolimin e menaxhimit të talenteve dhe modelet përkatëse.

2.1 Menaxhimi i talenteve

Menaxhimi i talenteve ka filluar të trajtohet në fund të viteve ’90 të shekullit të kaluar. Megjithëse është i ri si trajtim, ai ka marrë rëndësi në literaturën dhe në debatet akademike. Po ashtu, menaxhimi i talenteve është kthyer në një sfidë për organizatat e sotme dhe njëkohësisht në një mundësi. Por të kuptuar më tej sesi është trajtuar, do të

ndalemi në këtë seksion tek kuptimi i talenteve, përkufizimi me konceptin e menaxhimin e talenteve dhe në "luftën për menaxhimin e talenteve".

2.1.1 Kuptimi i talenteve

Po t'i referohemi nocionit "njeri të talentuar", ajo daton në antikitet dhe ka një histori të pasur (Michaels et al., 2001:xiii). Referuar autorëve, për hebrenjtë e lashtë, grekët dhe romakët, një talent ishte një njësi e peshës. Nëpërmjet shkëmbimit të metaleve të çmuar në peshë, ajo u bë një njësi të vlerës monetare (Michaels et al., 2001:xiii). Ajo që është sot një burim kryesor i krijimit të vlerës, paraja, u krijua mijëra vjet më parë (Michaels et al. 2001:xiii).

Duke i referuar gjetjeve të ndryshme, autorë të ndryshëm japim përkufizime të ndryshme ndër vite. Më poshtë po paraqes disa përkufizime nga autor të ndryshëm.

> *Talenti është përshkrimi i atyre njerëzve të cilët tregojnë rregullisht aftësitë e tyre dhe arritjet e jashtëzakonshme mbi një sërë aktivitetesh dhe situatash ose brenda një fushe të specializuar dhe të ngushtë të ekspertizës; vazhdimisht tregojnë nivel të larta kompetencash; aftësi të krahasueshme në situata ku ata ende mund të testohen dhe provohen për të qenë shumë efektiv (Williams, 2000:35; e cituar edhe tek Iles et al., 2010:181)*
>
> *Talenti menaxheriale është një kombinim i një mendje të mprehtë strategjike, aftësia lidershipit, pjekuri emocionale, shkathtësitë e komunikimit, aftësia për të tërhequr dhe të frymëzojë njerëzit e tjerë të talentuar, instinkte sipërmarrëse, aftësitë funksionale, si dhe aftësia për të dhënë rezultate (Michaels et al., 2001, e cituar tek Iles et al., 2010:181)*
>
> *Talenti i referohet një modeli të përsëritur të një mendimi, ndjenje, ose sjelljen e një personi që mund të aplikohen në mënyrë produktive (Buckingham & Vosburgh, 2001:21; e cituar edhe tek Gallardo et al., 2013:291).*
>
> *Talenti është shuma e aftësive të individit, aftësitë e brëndshme të tij, njohuritë, përvoja, inteligjenca, gjykimi, qëndrimi, karakteri (Michaels et al., 2001:xii; e cituar edhe tek Gallardo et al., 2013:291).*
>
> *Talenti kuptohet si kapaciteti intelektual i njerëzve në organizatë për të zbuluar produkte ose shërbime të reja, të identifikojnë tregje të reja, të gjejnë mënyra të reja për të përmbushur apo tejkalojnë pritjet e klientit, të mësojnë kolektivisht dhe individualisht, dhe lënë pas konkurrentët duke lëvizur më shpejt se ata përmes shkathtësive (Rothwell dhe Kazanas, 2003b :12)*
>
> *Punonjësit e talentuar janë një grup i individësh, të cilët kanë treguar arritje superiore, kanë frymëzuar të tjerët, mishërojnë kompetencat thelbësore dhe vlerat e organizatës (Berger, 2004:4).*

Talenti përbëhet nga ata individë të cilët mund të bëjnë një ndryshim të organizimit të performancës, ose nëpërmjet kontributit të tyre të menjëhershëm, ose në afat më të gjatë duke demonstruar nivele më të larta të potencialit të tyre (Tansley et al., 2007:8; e cituar edhe tek Gallardo et al., 2013:291).

Talenti është një grup i përzgjedhur nga punonjësit që renditet në krye për sa i përket aftësive dhe përformancës së krahasuar me të gjithë fuqinë punëtore (Stahl et al., 2007:4; e cituar edhe tek Gallardo et al., 2013:291).

Talentet përkufizohen si një burim që përfshin kapacitetet e mundshme dhe të realizuara të individëve dhe grupeve, se si ata janë organizuar, duke përfshirë punonjësit që ndodhen aktualisht në organizatë dhe ata që mund të bashkohen në të ardhmen (Boudreau & Ramstad, 2007:2)

Talenti përbëhet nga ata individë të cilët mund të bëjë një ndryshim të performancës organizative, ose nëpërmjet kontributit të tyre të menjëhershëm, ose në periudha afatgjatë duke demonstruar nivelet më të larta të potencialit të tyre (CIPD, 2007:3).

Në thelb, talenti nënkupton totalin e të gjithë përvojës, njohurive, aftësive dhe sjelljen që një person ka dhe mënyrat e sjelljes në punë (Cheese et al., 2008:46; e cituar edhe tek Gallardo et al., 2013:291).

Një njeri i talentuar është produkti i aftësive (kompetencë, arsimimi, trajnimi dhe përvojë), i shoqëruar me motivimin (kënaqësia, sfidë dhe mirëqenien) dhe mundësitë (Glen, 2007: e cituar tek Van Dijk, 2008: 387).

Talenti individual është me potencë (pushteti, ndikimi i personit dhe aftësia për të arritur rezultate), interesim real (pasioni), inteligjencë (aftësi mendore dhe fizike të mësuarit dhe aftësitë e performancës për të konkurruar, i pushtetshëm dhe mbijetues), dhe virtytet e inteligjencës (përsosmëritë morale dhe integriteti) (Van Dijk, 2008: 387).

Një grup talentesh mund t'i referohemi dhe të quajmë disa të punësuar të cilët janë të jashtëzakonshëm në aftësitë e tyre në një fushë të caktuar teknike, ose në një fushë akoma edhe më të përgjithshme (Silzer & Dowell, 2010:14; e cituar edhe tek Gallardo et al., 2013:291).

Përbërja e një talenti është e barabartë me kompetencat (njohuritë, aftësitë dhe vlerat e nevojshme për punën e sotme dhe për punën e së nesërmes (aftësitë e duhura, vendi i duhur, punë të drejtë, koha e duhur) e shumëzuar kjo me angazhimin (i gatshëm për të bërë punë) dhe me kontributin (arritja e qëllimit në punën e tyre) (Ulrich & Smallwood, 2012:60; e cituar edhe tek Gallardo et al., 2013:291).

Talenti përcaktohet nga rezultatet e realizuara dhe jo nga qasjet e tjera të talenteve, nga inputet që janë të nevojshme për të arritur një autput të caktuar (p.sh., njohuritë, aftësitë, dhe aftësitë) (Meyers et al., 2013:308).

Talentet janë punonjës shumë të aftë, kompetent dhe me potencial të lartë për të zhvilluar të ardhmen e një organizate (Michaels et al. 2001:110). Ata përformojnë më mirë se të tjerët, kanë aftësinë për t'u përshtatur në situata të ndryshme dhe për këto arsye ata zotërojnë kompetencat kryesore të organizatës (Michaels et al. 2001:129-130).

2.1.2 Përkufizimi i menaxhimit të talenteve

Është e rëndësishme të trajtohen disa përkufizime në lidhje me menaxhimin e talenteve, sepse ajo është me rëndësi jetike për këtë studim për të identifikuar definicionet e ndryshme të këtij koncepti që nga origjina e tij në fundin e viteve '90. Menaxhimi i talenteve është duke u bërë gjithnjë me komplekse për të identifikuar kuptimin e saktë të tij, për shkak të konfuzionit në lidhje me përkufizimet, kushtet dhe supozimet e shumta të bëra nga autorë që shkruajnë në lidhje me menaxhimin e talenteve. Menaxhimi i talenteve filloi të kishte interes në fundin e viteve '90 nga publikimin i studimi prej një grup konsulentësh. Gjatë këtyre viteve menaxhimi i talenteve është bërë gjithnjë tema më e diskutueshme. Në literaturë, ajo ka përjetuar një rritje të konsiderueshme, sidomos në vitet e fundit. Kriza ekonomike në vitet 2008, rriti më shumë interesimin e organizatave dhe kërkuesve për menaxhimin i talenteve.

Studiuesit, kërkuesit dhe akademikët e ndryshëm theksojnë se nuk ka përkufizim të qartë të menaxhimit të talenteve. Kuptimi i saktë i menaxhimit të talenteve është i vështirë për t'u identifikuar, për shkak të konfuzionit lidhur me përkufizimet, termat, kushtet dhe supozimet e shumta nga autorë të ndryshëm që shkruajnë rreth menaxhimit të talenteve (Lewis & Heckman 2006: 139-140). Megjithëse ka konfuzion, disa autorë prej autorëve kanë gjetur disa përkufizime lidhur me menaxhimin e talenteve. Menaxhimi i talenteve ka të bëjë me tërheqjen, zhvillimin dhe mbajtjen e punonjësve të talentuar në organizatë (Michaels et al., 2001: 43).

> *Për më shumë, menaxhimi i talenteve ka të bëjë me tërheqjen, zhvillimin, mbajtjen e punonjësve të talentuar dhe përfitimet e mundshme, mes tjerash, është edhe për të zgjeruar kontributin strategjik* (Tarique & Schuler, 2010:124).

Menaxhimi i talenteve ka të bëjë me identifikimin, tërheqjen, zhvillimin, motivimin, promovimin, angazhimi, mbajtja e atyre punonjësve me potencial të lartë apo janë me vlerë të veçantë për një organizate, për shkak se ata përmbushin rolet

kritike në një organizatë dhe realizojnë suksesin e organizatës (CIPD, 2013:2; Berger, 2004:5). Menaxhimi i talenteve bën të mundur krijimin e një strategjie për burimet e reja jo tradicionale (Bechet, 2008:27).

> *Menaxhimi i talenteve mund të nënkuptohet edhe, si: zbatimin e strategjive të integruara apo sistemeve të dizajnuara për të rritur produktivitetin në vendin e punës nga zhvillimi dhe përmirësimi i proçeseve për të tërhequr, zhvilluar, mbajtur dhe shfrytëzuar njerëzit më të kërkuar për aftësitë dhe zotësitë në mënyrë që të përmbushen objektivat aktuale dhe të ardhshme të biznesit (Lockwood, 2006:2).*
>
> *Shumica e përkufizimeve mbi menaxhimin e talenteve sugjerojnë nevojën për të identifikuar, zgjedhur dhe zhvilluar njerëzit e duhur për të siguruar që ata të kuptojnë potencialin e tyre dhe kështu të përbëjnë një kontribut pozitiv në përformancën organizatave (Collings et al., 2009:7).*

Kompanitë janë duke ndërmarrë hapat për të kthyer modelet e vjetra të biznesit dhe mendimit për mungesën në qasjet të reja për gjetjet, zhvillimin, motivimin dhe mbajtjen e talenteve në tregun global (Beechler & Woodward, 2009: 279). Organizata të ndryshme kanë qasje të ndryshme në lidhje me menaxhimin e talenteve, ku për shumë prej organizatave menaxhimi i talenteve do të thotë të menaxhosh punonjës me vlera (Santhoshkumar & Rajasekar, 2012:38). Menaxhimi i talenteve është një proçes që fillon që nga identifikimi, tërheqja, zhvillimi, angazhimi dhe ruajtja e atyre punonjësve që janë më më vlerë për organizatën dhe janë potencialisht me vlera për të arritur nevojat dhe përformancën e organizatës (Cappelli, 2008b). Menaxhimi i talenteve është përcaktuar si pjesë përbërese e menaxhimit i përdorur për të spikatur, tërhequr, për të angazhuar, për të zhvilluar më tej talentin e të punësuarve në dobi të organizatës (Meyer & Tuck, 2004). Në fakt menaxhimi i talenteve, i cili përfshin bashkëpunimin dhe komunikimin e menaxherëve në të gjitha nivelet hierarkike, është kthyer në një sfidë të rëndësishme për organizatat (Brewster et al., 2008: 128). Megjithatë, për organizatat nuk është vetëm talenti ai i cili mund t'u sigurojë avantazh konkurrues të qëndrueshëm krahasuar me të tjerët. Çelesi i suksesit për të mposhtur konkurencën e sotme është që të krijojmë një organizatë me punonjës të talentuar, që t'i mbështesim dhe t'i zhvillojmë

më tej aftësitë e tyre (Cheese et al., 2008:9). Organizata e talentuar është definuar si (Cheese et al., 2008:10):

> *një organizatë që investon në ndërtimin e aftësive dalluese në menaxhimin e talenteve për të prodhuar rezultate të jashtëzakonshme për organizatën. Organizatat e talentuar janë të afta në përcaktimin e nevojave talenteve, zbulimeve të burimeve të ndryshme të talenteve, zhvillimin e talenteve individuale dhe kolektive të organizatës, vendosjen e talenteve në mënyra që të angazhohen njerëzit për të arritur objektivat. Kur këto aftësi të menaxhimit të talenteve janë shumë të integruara, në linjë me strategjinë e biznesit të organizatës dhe të ngulitur në operacionet e saj, përbëjnë një aftësi të veçantë organizative dhe një burim i qëndrueshëm të avantazhit konkurrues.*

Gjithashtu, menaxhimi e talenteve mund të intepretohet si aktivitete dhe proçese që përfshijnë identifikimin sistematik të pozicioneve kryesore në organizatë që bëjnë të mundur kontributin në qëndrueshmërinë konkurruese të saj (Collings dhe Mellahi, 2009:304). Këto aktivitete dhe proçese fillojnë me zhvillimin i një arkitekture të diferencuar të burimeve njerëzore për të lehtësuar plotësimin e këtyre pozitave me punonjës kompetentë dhe për të siguruar vazhdimin e tyre në angazhimin e organizatës (Collings dhe Mellahi, 2009: 304). Kjo arrihet nga zhvillimi i një ekipi talentesh me potenciale të lartë që kryejnë këto funksione (Collings dhe Mellahi, 2009: 304). Talenti si term përcaktohet si një aftësi e zhvilluar e një punonjësi për të zotëruar njohuri të thella jo vetëm në pozicionin e tyre, por edhe në çdo lloj veprimtarie që ndodh brënda një organizate (Santhoshkumar & Rajasekar, 2012:40). Përcaktimi mbi menaxhimin e talenteve është bazuar në performancën individuale të punonjësve duke u fokusuar në: terminologjinë A (punonjës me përformancë në nivel të lartë, i cili duhet të zhvillohet më tej dhe të ruhet), në terminologjinë B (punonjës me përformancë mesatare, të cilët duhet të afirmohet dhe të zhvillohet), dhe në terminologjinë C (punonjës me përformancë të ulët, të cilët ose duhet të mbështeten për t'u përmirësuar ose të largohen) (Michaels et al., 2001:126-127; Chambers et al., 1998).

2.1.3 Lufta për menaxhimin e talenteve

Një koncept për menaxhimin e talenteve është "lufta për talentet", hulumtim i publikuar nga një grup studiuesish. Menaxhimi i talenteve ka lindur zyrtarisht dhe fitoi popullaritet kur u publikua hulumtimi "luftë për talente" në 1997-1998 (Chambers et al., 1998:44). Ky hulumtimi ka identifikuar se menaxhimin e talenteve është një sfidë kritike dhe e rëndësishme për organizatat (CIPD, 2013:2). Po në fakt, çfarë domëthënie ka ky term? Përse mund të themi se është zhvilluar një luftë për të marrë punonjësit më të mirë? Çfarë rëndësi ka ai për organizatën?

Për punonjës të talentuar ia vlen të luftosh, por në kohët e sotme nevoja për talente është gjithmonë e në rritje dhe kompanitë hasin vështirësi për të tërhequr, të mbajtur dhe zhvilluar më tej talentin e tyre. Lufta për talentet mund të fitohet vetëm në rast se më parë organizatat do të vendosin menaxhimin e talenteve si prioritet i ndjekur nga ato (Chambers et al., 1998: 44). Pas kësaj, menaxherët e nivelit të lartë në organizatë duhet t'i përgjigjen pyetjes "përse një individë i zgjuar, energjik, ambicioz, do të dojë të vijë dhe të punojnë me ne sesa me ekipin fqinj" (Chambers et al., 1998:44). Kur ka lindur të studiohet talenti shikohen si një burim i rëndësishëm për organizaten për vitet në vazhdim, pasi talentet janë të zgjuar, punonjës të aftë për bërë biznes të cilët janë të shkolluar, të orientuar globalisht, etj. (Fishman, 1998: 104). Pavarësisht se kanë kaluar shumë vite, ai përsëri mbetet nje sfidë aktuale dhe një burim i rëndësishëm për organizatat.

Organizatat mund të përmirësojnë pozicionin e tyre në kuadër të luftës për talentin më të mirë, duke mbajtur punonjësit e talentuar si një nga faktorët më kritik për suksesin e saj për vitet në vazhdim (Blass, 2007:1). Organizatat, në mënyrë që të funksionojnë në mënyrë globale, duhet të vazhdojnë të gjejnë talentet e nevojshme, si në aspektin cilësor dhe sasior (Collings, 2014:259). Debatet e sotme janë fokusuar në

marrjen e sa më shumë talenteve nga organizatat (Boudreau & Ramstad, 2007). Organizatat që operojnë ndërkombëtarisht janë gjithnjë duke konkurruar për të njëjtin talent, pasi tregjet janë duke u bërë më të ndërlidhura me njëri-tjetrin dhe kufijtë e vendeve po bëhen akoma edhe më të paqartë (Stahl et al., 2007:10-11). Praktikat e ndryshme tregojnë se menaxhimi i talenteve është e rëndësishëm për të pasur punonjësit më të mirë në organizatë, pasi ajo mund ta përdori atë si një burim konkurrues (Cappelli, 2008b). Gjithashtu, globalizimi ka shkaktuar ndryshueshmërinë në karakteristikat e fuqisë punëtore janë nga njëri vend në tjetrin, punonjësit janë duke u bërë më të lëvizshëm dhe kanë më pak pengesa në zhvillimin e karrierës së tyre edhe jashtë vendit, duke e bërë konkurrencën edhe më të madhe (Tarique & Schuler, 2010: 126).

Në të kaluarën, interesimi për menaxhimin e talenteve ka qenë kryesisht i nxitur dhe objekt diskutimi nga organizatat konsulente, por në vitet e fundit akademikët kanë filluar t'i kushtojnë më shumë rëndësi kësaj tematike (Al Ariss et al., 2014:174). Megjithëse ka një rëndësi në rritje në fushën e menaxhimit të talenteve, ekzistojnë akoma mungesa në aspektin teorik të trajtimit të tij (Lewis & Heckman, 2006:140). Nisur nga kjo, organizatat duhet t’i kushtojnë rëndësi mënyrës se si ato do i rekrutojnë dhe zhvillojnë punonjësit e talentuar.

Studimi i realizuar nga McKinsey & Company mbi punonjësit e talentuar ishte e fokusuar tek nivelet menaxheriale. Studimi i tyre është përqëndruar në organizatat e mëdha dhe të mesme në sektorin privat në Amerikë (Michaels et al., 2001:22). Autorët kanë përshkruar ekzistencën e ndryshimeve për njerëzit apo punëtorët në organizatë.

Tabela 2.1 Realiteti i ri dhe i vjetër mbi këndvështrimin e talenteve

Realiteti i vjetër	Realiteti i ri
Njerëzit kanë nevojë për kompaninë	Kompania ka nevojë për njerëzit
Makina, kapitali dhe pozita gjeografike janë avantazhi konkurrues	Njerëzit e talentuar janë avantazhi konkurrues
Talenti më i mirë bën disa dallime	Talenti më i mirë bën një dallim të madh
Punët janë të pakta	Njerëzit e talentuar janë të paktë
Punonjësit janë besnikë dhe punët janë të sigurta	Njerëzit janë të lëvizshëm dhe angazhimi i tyre është afatshkurtër
Njerëzit pranojnë një paketë standarte që iu është ofruar	Njerëzit kërkojnë shumë më tepër

Burimi: Michaels et al., (2001)

Për të triumfuar në betejën për talente organizatat duhet të marrin në konsideratë këto aspekte (Michaels et al., 2001:27):

a. të krijojë një standart për talentet,
b. të përfshijnë një mendim për talentin tek të gjihë menaxherët e organizatës,
c. të jenë të përfshirë njerëzit në vendimarrje të rëndësishme për organizatën,
d. të rishikojë herë pas herë proçesin për talentet,
e. të investojë paratë tek talentet,
f. të dallojnë dhe të mbajnë njerëzit në organizatë në mënyrë që të forcojnë ekipin e talenteve.

2.2. Menaxhimi i talenteve dhe organizata

Organizatat operojnë në një mjedis gjithnjë e më të globalizuar dhe duhet që ata të menaxhojnë punonjësit e tyre në këtë mjedis global e tepër kompleks (Beechler & Woodward, 2009:276-277). Organizata duhet të bëjnë të pamundurën për të tërhequr,

zhvilluar, motivuar dhe të mbajtur talentin e tyre (Beechler & Woodward, 2009: 277). Bill Gates ka theksuar, "të marrësh punonjësit tanë më të mirë nga ne dhe unë mund t'ju them se Microsoft do të jetë një kompani e parëndësishme" (Berger 2004: 4). Punonjësit të cilët janë të motivuar nga ajo çfarë ato po realizojnë dhe në mjedisin që janë duke punuar, kanë më shumë mundësi që ata të jenë të angazhuar në punën e tyre (Erickson dhe Gratton, 2007:105). Objektivat e organizatës duhet të jenë të lidhura me nevojat e fuqisë punëtore dhe proçeset e menaxhimit të talenteve duhet të krijojnë vlerë për të realizuar objektivat e organizatës (Farley, 2005:55). Në fakt, objektivat e qarta dhe strategjitë e organizatës, të cilat duhet të jenë komunikuar nga drejtuesit e lartë në të gjitha rrugët tek punonjësit, bën të mundur ndërtimin e "infrastrukturës" së nevojshme për menaxhimin efektiv të talenteve dhe planifikimin e mëtejshëm për fuqinë punëtore (Rothwell & Kazanas, 2003a:1). Po ashtu, menaxhimi më efektiv i talenteve është kur identifikojmë pozicionet më kryesore që krijojmë vlerë për organizatën, të zhvillojmë një ekip të talenteve me potencial të lartë punonjësish dhe të sigurojmë që strategjia mbështetet dhe ndihmon politikat e burimeve njerëzore (Collings dhe Mellahi, 2009:306).

Sistemet e vlerave të organizatave, si politikat dhe sjelljet për të realizuar objektivat, bëjnë të mundur tërheqjen, motivimin, mbajtjen e punonjësve aktual dhe potencial në organizatë (Backhaus & Tikoo, 2004:502). Teorikisht suksesi i një organizate është i bazuar në rezultatin i përpjekjeve kolektive të çdo punonjësi, por në fakt vetëm disa punonjës japin një kontribut më të lartë, krahasuar me punonjësit e tjerë, duke krijuar dhe rritur avantazhin konkurrues për organizatën (Boudreau dhe Ramstad, 2007:4). Në mënyrë që organizatat të kenë sukses aktualisht dhe në të ardhmen duhet të identifikojnë dhe të zhvillojnë këta punonjës të talentuar (Berger, 2003:4). Megjithëse

punonjësit e talentuar në organizata janë të rëndësishëm, ka patur shumë pak përmirësim në zhvillimin e koncepteve dhe debatet rreth tij, të modeleve dhe sistemeve të përshtatshme për të (Forman, 2005:6).

Menaxhimi strategjik i talenteve është shumë më tepër se sa funksioni tradicional i menaxhimit të burimeve njerëzore (Newhouse et al., 2004:3). Ai ka të bëjë me sigurimin që organizata është "furnizuar" mjaftueshëm me talente për të arritur përparësi konkurruese, për rritur performancën e organizatës dhe për të maksimizuar produktivitetin e ekipit të talenteve në organizatë (Newhouse et al., 2004:3). Në mënyrë që të arrihet maksimizimi i performancës organizative duhet të inkurajohen punonjësit në të gjitha nivelet për t'i tërhequr në të njëjtin drejtim dhe më pas proçeset e menaxhimit të talenteve duhet të përforcojë të njëjtin mesazh (Heinen & O'Neill, 2004:89). Menaxhimi i talenteve si një proçes do të bëjë të mundur matjen e ndikimit të strategji në mënyrë që politikat të jenë vazhdimisht të përditësuar për të ofruar performancë të lartë, tani dhe në vitet që do të vijnë (Cannon dhe McGee, 2011:xi). Autorët McCauley dhe Wakefield (2006:4) shpehen se:

> *për t'u udhëhequr nga performanca duhet t'i përshtatemi ritmit të shpejtë të ndryshimeve, dhe për të krijuar sukses të qëndrueshëm, një kompani duhet t'i lidhi këto proçese me strategjitë e saj të biznesit.*

Organizatat do të kërkojnë të shfrytëzojnë burimet e tyre që kanë në dispozicion për të arritur objektivat e tyre financiare (Boxall dhe Purcell, 2000:185). E rëndësishme është që talentet duhet të identifikohen dhe të menaxhohen në drejtimin e duhur për të maksimizuar performancën e organizatës. Proçesi i menaxhimit të talenteve duhet të jetë më strategjik dhe më i bazuar në strategjinë e organizatës (McCauley dhe Wakefield, 2006:4). Sipas autorëve proçesi i menaxhimit të talenteve përfshin planifikimin e fuqisë punëtore, analizën e nevojave për talente, rekrutimin e tyre, trajnimin, zhvillim,

mbajtjen dhe vlerësimi. Në mënyrë që të hartohen dhe të koordinohen aktivitetet e zhvillimit dhe të monitorimit të progresit të punonjësve të talentuar, ata duhet të identifikohen dhe më pas ata i krijojnë vlerë organizatës nëpërmjet strategjive të menaxhimit të tyre (Burbach & Royle, 2010). Shkenca me hulumtimet e saj thekson se vendimet për talentet janë të nevojshme sot ashtu siç janë të rëndësishme edhe vendimet në lidhje me strukturat, sjelljet, aftësitë, të mësuarit, bashkëpunimin, kulturën e përbashkët organizative (Boudreau dhe Ramstad, 2005:131).

Aktivitetet e lidhura me menaxhimin e talenteve, si: planifikimi i fuqisë punëtore, rekrutimi, zhvillimi, menaxhimi i performancës, zhvillimi i karrierës, shpërblimet, përveç se duhet të jenë të lidhura me njëra – tjetrën, ato duhet të jenë të përshtatme me strategjitë dhe nevojat organizative (Farley, 2005:55). Talenti është kthyer në një burim kryesor për menaxhimin e kapitalit njerëzor dhe për krijimin e avantazhit konkurrues (Bhatnagar, 2007:641). Punonjësit e talentuar kontribuojnë në mënyrë të konsiderueshme në realizimin e strategjive, e objektivave të organizatës, në menaxhimin me efikasitet të kostove, duke bërë të mundur punësimin e punonjësve më të mirë gjatë periudhave të rënies. Aktualisht nuk ka më një "luftë për talentet", pasi kriza ka bërë që ketë më shumë punonjës të aftë në treg (Scullion et al., 2011: 97-98). Sipas autorëve, organizata duhet të përqëndrohet në gjetjen e punonjësve më të mirë në nivele më të larta duke zotëruar kompetencat e nevojshme, në mënyrë që të justifikojë investimet ë bërë tek talentet kryesor (Scullion et al., 2011:98).

2.2.1 Menaxhimi i burimeve njerëzore

MBNJ ka marrë shumë vëmendje si një qasje e dallueshme për menaxhimin e punonjësve në organizatë në mënyrë efektive dhe efiçiente (Darwish, 2013:8). Tradicionalisht menaxhimi i burimeve njerëzore është i fokusuar në detyrat

administrative, të tilla siç është çështja e planifikimit për personeli dhe e kompensimit të tyre (Tarique & Schuler, 2010:124). Gjithashtu, ajo përfshin disa nga palët e interesuara, si konsumatorët, investitorët, shoqëria dhe vetë organizata (Tarique & Schuler, 2010:124). Menaxhimi i burimeve njerëzore është funksioni organizativ që merret me rekrutimin, menaxhimin, zhvillimin dhe motivimin e punonjësve, duke përfshirë trajnimin e specializuar, si dhe çdo mjet tjetër për të angazhuar dhe menaxhuar punonjësit (Starkey et al., 2004). Organizata synon të arrijë një avantazh konkurrues nëpërmjet një përzgjedhje kulturore e strukturore dhe më pas menaxhimi i burimeve njerëzore përpiqet të arrijë këtë avantazh duke bërë shpërndarjen taktike të punonjësve (Storey, 1995:5). Punonjësit më tepër janë si një pasuri që duhet të zhvillohet se sa një kosto për t'u menaxhuar. Nisur nga kjo, qëllimi i MBNJ është që të përdorin gjithmonë praktikat më të reja që ndihmojnë në zhvillimin, fleksibilitetin dhe përkushtimin e punonjësve në organizatë. Në një farë mënyrë, praktika duhet të jenë ndërtuar mbi provojat e mëparshme dhe besimin që burimet njerëzore ofrojnë avantazhe konkurruese për organizatën (Pfeffer, 1998:31-32).

Menaxhimi i burimeve njerëzore është një fushë e menaxhimit e cila merret me planifikimin, organizimin dhe kontrollin e funksioneve prodhuese, zhvillimore, mbajtjen, përdorimin e fuqisë punëtore për arritjen e: a) objektivave të kompanisë në mënyrë efektive, b) objektivave në të gjitha nivelet të cilat shërbejnë për arritur një shkallë të lartë, c) objektivave shoqërore që konsiderohen në mënyrë të rregullt (Jucious, 1971, e cituar tek Mahapatro, 2010:3). Ndërsa autori Price (2007:32) e cilëson kështu:

> *MBNJ është një filozofi e menaxhimit të njerëzve bazuar në besimin se burimet njerëzore janë unike dhe të rëndësishme për suksesin e qëndrueshëm të biznesit. Një organizatë fiton*

avantazh konkurrues duke përdorur njerëzit e saj në mënyrë efektive, duke u bazuar në eksperienca dhe zgjuarsinë e tyre për të përcaktuar qartë objektivat.

Qëllimi primar i menaxhimit të burimeve njerëzore është përzgjedhja e punonjësve të aftë, fleksibël dhe të përkushtuar, duke iu ofruar shpërblimin e dobishëm të punës së tyre dhe zhvillimin e kompetencave kryesore. Menaxhimi i burimeve njerëzore (MBNJ) mund të konsiderohet si një grup i politikave të ndërlidhura me një përforcim ideologjik dhe filozofik (Storey, 1989, e cituar tek Armstrong, 2006a:3). Koncepti i MBNJ është i bazuar dhe i orientuar tek organizata dhe menaxhimi i tij, e cila ka të bëjë me interesat e përgjithshme të saj (Armstrong, 2006a:12). Rëndësia e një integrimi strategjik dhe një kulture të fortë vjen nga vizioni dhe lidershipi i menaxhimit të lartë (Armstrong, 2006a). Normalisht, kjo udhëheqje kërkon njerëz të cilët duhet të jenë të angazhuar për realizimin e strategjisë, të jenë të adaptueshëm për të ndryshuar dhe që do të përshtaten me kulturën (Armstrong, 2006a:12). Sipas autori Legge (1995, e cituar tek Armstrong, 2010:9) ka një tjetër qasje:

filozofia e menaxhimit të burimeve njerëzore mbështetet tek politikat e burimeve njerëzore që duhet të integrohen me planifikimin strategjik të biznesit dhe të përdoren për të përforcuar kulturën organizative. Sipas tij, burimet njerëzore janë të vlefshme, si një burim i përparësisë konkurruese, që organizata mund të caktojë më efektivitet politikat reciprokisht konsistente që promovojnë angazhimin dhe të nxisin një gadishmëri për punonjësit për të vepruar në mënyrë fleksibël interesat e organizatës.

MBNJ duhet të ndajë marrëdhëniet e saj të raportimit midis funksionit administrativ dhe si një njësi strategjike duke ndikuar në formulimin dhe zhvillimin e strategjisë (Lawler, 2008:165). Aq më tepër, pritet që burimet njerëzore t'i shtojnë vlerën strategjisë së organizatës (Boudreau & Ramstad, 2006). Menaxhimi i burimeve njerëzore kontribuon në ndërtimin e avantazhit të qëndrueshëm konkurrues duke bërë të mundur lidhjen e praktikave të burimeve njerëzore me përformancën organizative (Becker & Huselid, 2006:899). Literatura në menaxhimin e burimeve njerëzore thekson se, sistemi i BNJ është rezultat i fuqisë punëtore, kompetencave, angazhimit të

punonjësve dhe i përformancës së tyre (Becker & Huselid, 2006:900). Menaxhimi i burimeve njerëzore duhet të punojë vazhdimisht duke bashkëpunuar me menaxherët e tjerë të organizatës në mënyrë që të jenë të informuar dhe të gatshëm për të mbështetur vendimet më të rëndësishme të organizatës (Farley, 2005:55).

Siç u përmend më parë, kapitali njerëzor mund të jetë me vlerë të ndryshme në një organizatë. Ajo shërben se si organizatat veprojnë për të tërhequr, zhvilluar dhe mbajtur kapitalin njerëzor, që ka më shumë të ngjarë për të udhëhequr organizatën për suksesin e ardhshëm. Kapitali njerëzor do të bëjë të mundur që nëpërmjet efektivitetit të rritet kapaciteti i organizatës për t'i përshtatur dinamikës dhe kompleksitetit të mjedisit dhe më pas krijimi i avantazhit konkurrues (Wright et al., 1994: 315). Organizatat e arrijnë suksesin jo vetëm nga gjetja e njerëzve të duhur për pozicionet e duhura të punës, por ato duhet të identifikojnë punonjësit me përformancë më të lartë për çdo pozicion dhe më pas diferencimi në kompetencat për një punë të caktuar që ofron një mundësi për zgjedhjen e personelit, planifikimit të vazhdueshëm, vlerësimin e performancës dhe zhvillimi e punonjësve (Hooghiemstra, 1992:27-28). Në këtë sens, strategjia e burimeve njerëzore merr një rëndësi strategjike në organizatë duke zhvilluar aktivitetet e duhura të burimeve njerëzore që ofrojnë një prespektivë afatgjate për nevojat e ardhshme të organizatës (Boudreau dhe Ramstad, 2007:4-5). Punonjësit do të jenë një burim konkurrues të organizatës duke realizuar nevojat strategjike të saj nëpërmjet përshtatjes së aftësive dhe sjelljeve të punonjësve (Allen dhe Wright, 2007:95). Nqs funksionet e burimeve njerëzore të konkurrenteve nuk janë zhvilluar, atëherë funksioni strategjik i burimeve njerëzore të organizatës nuk do të ofrojë ndonjë përparësi të krahasueshme për rolin që luan në organizatë (Boudreau & Ramstad, 2007:7-8). Si përfundim, në mënyrë që proçeset e burimeve njerëzore të shtojnë vlerë

organizatës, stategjitë e burimeve njerëzore duhet të jenë të fokusuar në qëllimet dhe objektivat e saj (Rothwell & Kazanas, 2003a).

2.2.2 Menaxhimi i burimeve njerëzore dhe menaxhimi i talenteve

Për një kontribut më të mirë në teorinë dhe për të patur praktika më të mirë, disiplina akademike e MBNJ duhet të identifikojë dhe të vlerësojë shumëllojshmërinë e stileve bashkëkohore të menaxhimit të vendeve të punës (Boxall dhe Purcell, 2000:184). Termi menaxhimi i talenteve po përdoret si bashkëveprim i praktikave të burimeve njerëzore me objektivat e organizatës për të mbajtur personat e duhur në kohën e duhur. Organizatat kanë hedhur vështrimin tek njerëzit e talentuar, sepse talentet e tyre do të përcaktojnë suksesin e organizatave. Pra, menaxhimi i talenteve është prioriteti kryesor për menaxhimin e organizatës (Michaels, et al., 2001). Menaxhimi i talenteve mund të shërbejë si mjet i planifikimit të menaxhimit të burimeve njerëzore, duke dhënë një kontribut të rëndësishëm në organizatë për të përmbushur objektivat e saj. Nga studiuesit, menaxhimi i talenteve konsiderohet si një pjesë integrale e menaxhimit të burimeve njerëzore, por është i përqendruar tek talentet për të përmirësuar më tej organizatën. Menaxhimi i talenteve nuk është i ndryshëm nga MBNJ, por ai është e integruar në MBNJ me një fokus më selektiv (Iles et al., 2010:183).

Menaxhimi i talenteve e përkufizuam edhe më parë si aftësia e një organizate për të tërhequr, zgjedhur, zhvilluar dhe për të mbajtur punonjësit më kryesor në organizatë (Stahl et al., 2007:7). Në një farë mënyre, menaxhimi i talenteve ka një diferencim të qartë nga menaxhimi i burimeve njerëzore (Noe et al., 2010:4). Në këtë sens, menaxhimi i talenteve dhe menaxhimi i burimeve njerëzore ndryshojnë në mënyrë të konsiderueshme në lidhje me fushëveprimin e praktikave të tyre. Pra, kjo nënkuptohet se menaxhimi i talenteve përfshin vetëm disa prej praktikave më të përzgjedhura të

MBNJ (Lewis dhe Heckman 2006:141). Menaxhimi i burimeve njerëzore nuk nënkupton thjesht menaxhimin e talenteve, as menaxhimi i talenteve nuk është vetëm menaxhimi i burimeve njerëzore (Cheese, 2010: 83). Menaxhimi i burimeve njerëzore është bashkëveprim i shumë proçeseve, por menaxhimi i talenteve është shumë më i përhapur dhe kërkon përpjekje të të gjithë organizatës dhe një qasje të mendimit organizativ për talentet (Cheese, 2010: 83). Shpesh herë, siç e cituam edhe më lart, aktivitetet e menaxhimit të burimeve njerëzore janë administrative. Organizatat kanë nevojë për menaxherë që marrin përsipër sfidat e sotme dhe sidomos zhvillimin e punonjësve të talentuar (Newhouse et al., 2004:2). Menaxhimi i talenteve është i fokusuar në një grup të vogël praktikash dhe politikash të menaxhimit të burimeve njerëzore që mund të zgjedhim dhe të përdorim (Tarique dhe Schuler 2010:124). Pavarësisht se ka shumë përkufizime të ndryshme nga studiuesit, ata bashkohen me mendimin që menaxhimi i talenteve nuk ka të bëjë vetëm me burimet njerëzore (Cheese et al., 2008:83). Ndryshe mund të citojmë se, menaxhimi i talenteve mund të shihet si një disiplinë shkencore që është pjesë e MBNJ, por mbulon një vend të veçantë të tij (Meyers et al., 2013:318). Menaxhimi i burimeve njerëzore është më i fokusuar në zhvillimin e njerëzve. Menaxhimi i talenteve është parë si një aset strategjik dhe një pjesë integrale e strategjive të organizatës.

Menaxhimi i talenteve është më i prokupuar për tërheqjën, zhvillimin dhe mbajtjen e punonjësve të talentuar, ndërsa shqetësimi i menaxhimit të burimeve njerëzore është për një proçes më gjithëpërfshirëse (Cheese et al., 2008:37). Roli i burimeve njerëzore në organizatë është parë si vlerë e shtuar duke ndihmuar për të arritur përparësi të qëndrueshme konkurruese (Armstrong, 2010: 20). Për më tepër, mund të citojmë se menaxhimi i talenteve është më shumë se menaxhimi i një grupi

individësh, i cili ndryshon për çdo punonjës. Vlerat unike të aftësive të punëtorëve dhe kontributi që japin ata në organizatë duhet të mbështetet nga zhvillimi i diferencimit të arkitekturës së burimeve njerëzore (Collings & Mellahi, 2009: 309). Menaxhimi i talenteve shpeh herë është përcaktuar si një koleksion i praktikave tipike të burimeve njerëzore, i funksioneve të tij, aktiviteteve dhe fushave të specializuara të tilla si: rekrutimi, përzgjedhja, zhvillimi, karriera (Olsen, 2000: 24).

Siç e përmendëm më herët, menaxhimi i talenteve nuk është i bazuar mirë në hulumtim dhe për më tepër nuk dallohet qartësisht nga praktikat tradicionale të burimeve njerëzore si në disiplina të tjera (Lewis dhe Heckman, 2006:141). Përgjegjësitë kryesore për departamentin e burimeve njerëzore në të ardhmen do të jenë të fokusuara në menaxhimin e talenteve dhe aktivitetet tradicionale të burimeve njerëzore do të transformohen në dispozicion të punonjësve për t'i përshtatur përdorimit të teknologjisë, etj. (Berger, 2004:19). Roli i aktiviteteve të menaxhimit të burimeve njerëzore ka qenë gjithmonë i rëndësishëm, por sfidat aktuale kanë implikime të qarta për menaxhimin e talenteve dhe individëve me nivele të larta për kapitalin njerëzor (Tarique & Schuler, 2010:131).

Programet e menaxhimit të talenteve janë të projektuara që të krijojnë ekipin e talenteve duke u fokusuar në zhvillimin e aftësive individuale, kompetencave dhe sjelljeve që bëjnë punët dhe punonjësit më të suksesshëm në të ardhmen (Iles, Chuai, dhe Preece, 2010:185). Menaxhimi dhe zhvillimi i strategjive të sukseshme për burimet njerëzore është menaxhimi i talenteve, e cila po bëhet gjithnjë e më tepër pjesë integrale e BNJ (McDonnell et al., 2010:151). Organizatat shpenzojnë gati një të tretën e të ardhurave të tyre për pagat dhe përfitimet që marrin punonjësit (Richard et al.,:1).

Autorët shpjegojnë nevojën për menaxhimin e talenteve në aspekte të ndryshme praktikore duke punësuar, zhvilluar dhe mbajtur talentet (Richard et al.,:4).

2.2.3 Menaxhimi i talenteve dhe performanca organizative

Organizatat e sotme bëjnë përpjekje të konsiderueshme për të identifikuar punonjësit me performancë të lartë, potencial të lartë apo talentet (Meyers et al., 2013:309). Organizatat mund të krijojnë përparësi konkurruese, duke i fokusuar tek rezultati i performancës financiare, e bazuar kjo në burimet e brëndshme të vlefshme dhe të paimitueshme të organizatës (Becker dhe Huselid, 2006:900). Implementimi i një strategjie të suksesshme kërkon që ajo të përkthehet në terma afatshkurtër që është e lidhur me nevojat afatgjata të organizatës, e cila mund të përdoren për të vlerësuar performancën dhe të ndihmojë organizatën për të arritur objektivat e saj afatgjate (Hrebiniak, 2005:20). Menaxhimi efektiv i talenteve bën të mundur sigurimin e qëndrueshmërinë së brëndshme dhe përforcon praktikat e të punësuarve për të tërhequr, për të zgjedhur, për të zhvilluar, për të vlerësuar dhe për të mbajtur talentin (Beechler & Woodward, 2009:278). Të gjitha këto praktika bashkëveprojnë me kulturën e korporatës, strategjinë e biznesit dhe qëllimet afatgjata organizative (Beechler & Woodward, 2009:278). Në një nga studimet është gjetur që menaxhimi efektiv i talenteve ishte një nga faktorët që lidhen pozitivisht me treguesit e performancës (Castro et al., 2008:5). Performanca është e ngjashme me produktivitetit si një përdorim efektiv dhe efiçient të burimeve për të arritur rezultatet (Kearney dhe Berman, 1999, e cituar tek Hur, 2007:8). Gjithashtu, menaxhimi efektiv i talenteve do të ketë një marrëdhënie të tërthortë pozitive me përformancën organizative, që mundësohet nga ndërmjetësimi i motivimit në punë, angazhimi organizativ dhe sjelljet shtesë në rolet përkatëse duke vepruar veçmas apo të kombinuara me njëra-tjetrën (Collings & Mellahi, 2009: 309).

Në mjedisin e sotëm punësimi dhe mbajtja e talenteve është bërë një faktor kyç për vendimmarrësit (Beechler & Woodward, 2009:278). Në fakt, menaxhimi i performancës është një proçes i vazhdueshëm i identifikimit, matjes dhe zhvillimit të performancës së punonjësve, ekipeve dhe përformanca është në përputhje me qëllimet strategjike të organizatës (Aguinis et al., 2012: 612). Kështu që, organizatat janë të interesuara në maksimizimin e produktivitetit dhe efektivitetit e tyre duke patur një qasje sistematike dhe rigoroze për tërheqjen, përzgjedhjen, zhvillimin dhe mbajtjen e talenteve (Huselid et al., 2005:111). Që të arrihet ky maksimizim duhet të ketë një proçes në lidhje me menaxhimin e talenteve. Ky proçes duhet të fillojë me identifkimin sistematik të pozicioneve kryesore që kontribojnë në krijimin e avantazhit konkurrues dhe më pas zhvillimi i një programi talentesh me potencial dhe me përformancë të lartë (Collings dhe Mellahi, 2009: 304). Gjithashtu duhen zhvilluar politika adekuate për t'i mbajtur këta talente (Collings dhe Mellahi, 2009: 304). Kjo do të bëjë mundur edhe krijimin e avantazhit konkurrues. Praktikat e menaxhimit të talenteve se si organizata tërheq, zhvillon, ruan, motivon, menaxhon, integron dhe shpërblen talentin e saj do të bëjë të mundur krijimin e avantazhit konkurrues (Heinen & O'Neill, 2004:87). Kjo është për shkak se, zgjedhja për të mbajtur punonjësit për sfidat e ardhshme dhe zhvillimi i tyre është bërë i vetmi avantazh më i qëndrueshëm në tregun konkurrues (Kennedy & Daim, 2007: 469).

Organizatat mund të përdorin ekipet e tyre me punonjës e talentuar për të zgjidhur problemet apo dobësitë e tyre, pasi të tillë punonjës zotërojnë kompetencat e nevojshme. Menaxhimi strategjik i talenteve është jetike dhe menaxherët shumicën e kohës së tyre duhet t'ia kushtojnë menaxhimit të këtij proçesi (Newhouse et al., 2004:1). Politikat e zhvillimit të punonjësve mund të shprehin angazhimin e organizatës

për të vazhduar në zhvillim e aftësive të punonjësve në mënyrë që të maksimizohet kontributi dhe t'i jepet mundësia për të rritur aftësitë, për të realizur potencialin e tyre dhe për të zhvilluar karrierën (Armstrong, 2010:61). Për të zhvilluar një performancë sa më të lartë dhe për t'i mbajtur ata për një kohë sa më të gjatë duhet të përdoret sa më mirë aftësi e punonjësve (Digeorgio, 2004, e cituar tek Hanif dhe Yunfei, 2013:2829). Menaxhimi i talenteve do të ketë impakt në përformancën financiare dhe do të krijojë, gjithashtu, përfitime në kulturën organizative (Morton, 2005:1). Politikat efektive të menaxhimit talenteve dhe praktikat demonstrojnë përkushtimin për punonjësit dhe uljen e largimeve të tyre (Bhatnagar, 2007:645). Angazhimi efektiv i punonjësve bën të mundur që programet e menaxhimit të talenteve të krijojnë stimulim në mjedisin organizativ, kënaqësi në punë, siguri, zhvillojnë dhe mësojnë punonjësit, mbështet vazhdimisht ata, krijojnë shpërblime dhe njohjen të këtyre programeve (Lockwood, 2006:5). Angazhimi i punonjësve ka një ndikim të konsiderueshëm mbi produktivitetin, mbajtjen e punonjësve, fleksibilitetin (Bhatnagar, 2007:645). Angazhimi organizativ bën të mundur lidhjen ndërmjet menaxhimit të talenteve dhe përformancës organizative (Collings dhe Mellahi, 2009: 310). Gjithashtu, edhe motivimi ka një ndikim të rëndësishëm në performancë, i cili u konfirmua nga një studim që studio marrëdhëniet ndërmjet motivimit dhe kualifikimit të talenteve (Boekaerts, 2007:265). Pavarësisht se punonjësit mund të ketë të gjitha aftësitë e duhura, njohuritë, ekspertizën dhe ata vazhdojnë të jenë përformues të dobët nëse ata nuk janë të motivuar (Lawler, 2005:26). Në një farë mënyre, aspektin e motivimit mund ta shikojmë edhe duke krahasuar inputet e punonjësve në punë me rezultatet që ata marrin nga organizata (Drafke & Kossen, 2002, e cituar tek Lyria et al., 2014:50). Menaxhimin i talenteve përcakton përformancën e individëve, grupeve dhe organizatave, por aftësia për të menaxhuar

përformancën është thelbësore për organizatat që të prodhojnë rezultatet e dëshirueshme (Lawler, 2008: 25). Për të arritur performancë të lartë, për të mbajtur talentet është e nevojshme që të angazhohen ata në vendimmarrje dhe në mënyrë të motivuar (Martel, 2003, e cituar tek Bhatti et al., 2011:474). Një gjë të tillë mund ta bëjë funksioni i burimeve njerëzore duke zhvilluar sistemin për të siguruar punonjësve ekuilibrin e duhur ndërmjet punës dhe jetës së tyre private pa e ndërprerë apo pa i larguar nga puna (Deloitte, 2008:13).

Po t'i referohemi literaturës dhe kërkimeve, talenti dhe performanca janë të lidhur me njëri-tjetrin (Bjorkman et al., 2007, e cituar tek Bhatti et al., 2011:472). Në tabelën e mëposhtme do të shikojmë në mënyrë të përmbledhur disa nga studimet dhe modelet e ndjekura në lidhje me impaktit e menaxhimit të talenteve tek performanca.

Tabela 2.2 Studime për lidhjen ndërmjet menaxhimit të talenteve dhe performancës

Autori	Përshkrimi	Komentet
Lyria, (2013)	Zhvillimi i një modeli të menaxhimit të talenteve nëpërmjet tërheqjes, mbajtjes, mësimit dhe zhvillimit, karrierës menaxheriale që ndikon në performancën organizative (përfitueshmëria dhe rritjes).	Nëpërmjet zhvillimit të këtij modeli autorja i sygjeron studiuesve që kërkimet e tyre ta ndërtojnë mbi këtë model. Ky sygjerim vjen nga kërkimet e pakta nëpërmjet lidhjes së menaxhimit të talenteve dhe performancës.
Venkateswaran, (2012)	Studim i lidhjeve ndërmjet sistemit të menaxhimit të talenteve si strategji me të ardhurat financiare dhe jo financiare. Gjithashtu studimi i impaktit të menaxhimit të talenteve mbi performancën e punonjësve të talentuar. Kampioni ishte 150 kompani	Nga studimi rezultoi një impakt i fortë ndërmjet menaxhimit të talenteve si strategji dhe të ardhurave financiare. Gjithashtu, edhe ndërmjet MT dhe të ardhurave jo financiare. MT kishte më shumë impakt mbi motivimin e performancës

	programesh kompjeterike.	individuale të punonjësve.
Humayoun, Rehman, & Bano, (2011)	Autorët studiojnë lidhjet ndërmjet menaxhimit të talenteve me angazhimin në punë, uljen e humbjeve të punonjësve dhe shtimin e vlerës.	Autorët studimin dhe analizën e tyre e bëjnë duke rishikuar literaturën. Nga analiza e tyre rezultoi që menaxhimi i talenteve ka impakt dhe rëndësi.
Majeed, (2013)	Autori studion lidhjen ndërmjet zhvillimit të programit të talenteve mbi performancës dhe kerkësës për punonjës të talentuar në të ardhmen; praktikat e menaxhimit të talenteve dhe kapacitetet e talenteve mbi performancën. Kampioni është në 25 organizata.	Rezultatet e studimet rezultuan që ka impakt në hipotezat e ngritura nga studiuesi. Menaxhimi i talenteve është një vendim strategjik i rëndësishëm për të krijuar impakt në performancën organizative.
Iqbal, et al. (2013)	Studimi i impaktit e menaxhimit praktik të talenteve dhe rezultatet e emocionale të tyre mbi performancën organizative. Kampioni i këtij studimi ishte rreth 130 menaxherë të BNJ.	Edhe ky studim demostroi impaktin praktik që ka menaxhimi i talenteve mbi performancën. Impakti i tij është i fortë. Gjithashtu edhe për rezultatet emocioanle të punonjësve mbi performancën.
Hanif & Yunfei (2013)	Autorët studiuan lidhjet ndërmjet implementimit të strategjive për MT përmes praktikave të BNJ. MT efektiv dhe efiçient ndikon në të gjithë performancën e organizatës. Gjithashtu menaxhimi strategjik i talenteve zvogëlon largimet e tyre. Nëpërmjet pyetsorit u mor një kampion prej 200 organizata.	Pyetsori ishte drejtuar menaxherëve të BNJ. Modeli i ndërtuar nga autori ishte i rëndësishëm. Efektiviteti dhe efiçenca e MT (planifikimi i suksesshëm dhe marka e punëdhënësit) ndikonte mbi performancën (produktivitetin, rritjen e kapacitetit të shërbimeve dhe harmonizimin e marrëdhënieve).

2.2.4 Menaxhimi i talenteve dhe marka e punëdhënësit

Menaxhimi i talenteve do të bëjë të mundur krijimin dhe përmirësimin e markës së punëdhënësit duke përmirësuar më tej imazhin e organizatës. Atraktiviteti organizativ shërben në të dy nivele, si brenda dhe jashtë organizatës (Marshall et al., 2010, e cituar tek Yaqub dhe Khan, 2011:58). Koncepti i menaxhimit të talenteve është një mjet i dobishëm për punëdhënësit për të forcuar markën e organizatës e cila mund të bëjë atë më tërheqëse për punonjësit potencial (Jenner dhe Taylor, 2009, e cituar tek Yaqub dhe Khan, 2011:58). Përveç kësaj, një markë e fortë punëdhënësi duhet të krijohet për të përmirësuar reputacionin e një organizate si një punëdhënës dhe për të tërhequr sasi të mjaftueshme të kandidatëve të kualifikuar (Meyers et al., 2013:314). Në fakt, marka e punëdhënësit e bën organizata më tërheqëse për ato që kërkojnë punë (Celani dhe Singh, 2011, e cituar tek Yaqub dhe Khan, 2011:58). Nga ana tjetër, menaxhimi i talenteve, burimet organizative dhe burimeve njerëzore përbëjnë kulturën organizative të një organizate (Barney & Wright, 1998). Menaxhimi i talenteve është një proçes i integruar për të siguruar që një organizatë ka një furnizim të vazhdueshëm me punonjës shumë produktiv, në punën e duhur dhe në kohën e duhur[3]. Menaxhimi i zinxhirit të furnizimit të punonjësve mund të kuptohet si "punonjësit ecin përpara përmes zhvillimit në punë dhe eksperiencës, të cilat janë shumë të ngjashme me mënyrën se si produktet lëvizin nëpër një zinxhir furnizimi" (Cappelli, 2008b). Kështu që, organizatat kombinojnë përpjekjet e prodhimit dhe burimeve njerëzore për të tërhequr si konsumatorët edhe punëkërkuesit nëpërmjet markës së punëdhënësit (Marshall et al., 2010, e cituar tek Yaqub dhe Khan, 2011:58).

[3] Sullivan, J. (2004). *Talent management defined: Is it a buzzword or a major breakthrough?* Electronic Recruitment Exchange http://www.ere.net/2004/09/13/talent-management-defined-is-it-a-buzzword-or-a-major-breakthrough/

Kontributi që japin talentet në organizatë është shumë i rëndësishëm. Ato jo vetem krijojnë një organizatë të suksesshme për ofrimin e shërbimeve dhe shitjen e produkteve, por krijojnë edhe një treg potencial për të tërhequr punonjësit më të mirë. Punonjësit largohen sepse ata gjejnë mundësi më të mira dhe është e rëndësishme për ruajtjen e investimeve të organizatës nëpërmjet balancimit të interesave të punonjësve dhe punëdhënësit (Cappelli, 2008b). Kështu që një markë e fortë e punëdhënësit jo vetëm tërheq talentet e reja por ndihmon për të mbajtur punonjësit e talentuar (Davies, 2007). Marka e punëdhënësit shërben si një marketing për organizatën. Marketingu i jashtëm i markës së punëdhënësit bën të mundur zgjedhjen e punëdhënësit dhe në këtë mënyrë mundëson që organizata të tërheqi punëtorët më të mirë të mundshëm (Backhaus dhe Tikoo, 2004:503). Marka e punëdhënësit shërben si një marketing i brendshëm dhe gjithashtu si një paketë e përfitimeve psikologjike dhe ekonomike (Thorne, 2004). Gjithashtu, marka e punëdhënësit krijon aspekte unike të organizatës që e dallon atë nga organizata të tjera për ofertat e punësimit (Backhaus dhe Tikoo, 2004: 502). Në anën tjetër, markën e punëdhënësit konsiderohet si një identitet për organizatën (King dhe Grace, 2008: 358).

2.3. Menaxhimi strategjik i talenteve

Menaxhimi i talenteve ka të bëjë me menaxhimin strategjik të vendosjes së talenteve në një organizate (Duttagupta, 2005:2). Organizatat që janë fokusuar në "luftën" për punonjësit e talentuar, duhet të tregohen më të kujdesshme për të përfituar më të mirën nga punonjësit e talentuar që ata kanë, duhet të sigurohen që të mbajnë punonjësit me aftësi të talentuar dhe përvojën e duhur, të cilat janë të domosdoshme për realizimin e objektivave të organizatës (Joerres & Turcq, 2007:9). Një strategji e mirë për të mbajtur punonjësit e talentuar është që të përqëndrohemi në angazhimin e tyre në

organizatë. Logjikisht është argumentuar se teorikisht çdo punonjës bën një kontribut për suksesin e një organizatë (Collings et al., 2009: 9). Angazhimi organizativ mund të intepretohet si fuqia e një individi që jep në përkushtimin e tij dhe lidhjen që ai ka me organizatën (Meyer & Allen, 1984:375). Segmentimi drejt talentit është identifikuar "ekipi i talenteve", ku kapitali njerëzor bën dallimin më të madh strategjik në suksesin e organizatës (Boudreau & Ramstad, 2005:129). Kjo mund të jetë me rëndësi për organizatat, pasi ajo çon në një sjellje shkak – pasojë dhe punonjësit paraqesin gadishmëri të qëndrojnë në organizatë (Meyer & Allen, 1991:66). Për më tepër, angazhimi organizativ është kthyer në një sfidë kyçe për organizatat e sotme, për shkak të niveleve të larta të pasigurisë në punë (Ng & Feldman, 2008:268).

Çelësi i strategjive të organizatave është menaxhimi i talenteve (Lockwood, 2006:3). Strategjitë e menaxhimit të talenteve janë të fokusuar në pesë drejtime: tërheqja, zgjedhja, angazhimi, zhvillimi dhe mbajtjen e punonjësve (Lockwood, 2006:2). Ndërtimi e një strategjie për menaxhimin e talenteve varet nga kultura e organizatës, struktura organizative, strategjia e saj, filozofia e lidershipit dhe nga mundësitë financiare që ka ajo (Ingram, 2013:696). Burimet njerëzore duhet të dinë nevojat strategjike, drejtimet e organizatave dhe karakteristikave e rëndësishme për të pasur një strategji për talentet (Schuler et al., 2011:513). Pra, një strategji është që identifikojë sfidat e rëndësishme për talentet globale dhe iniciativat për t'i menaxhuar në mënyrë efektive ata (Schuler et al., 2011:514).

Në çdo organizatë, vendimmarrjet më të rëndësishme diskutohen dhe vendosen nga menaxhimi i lartë dhe më pas informojnë menaxherët dhe pjesën tjetër të organizatës. Sipas një konkluzioni nga Berger (2004:3) është se:

për të rritur aftësitë e organizatës në mënyrë të arrijë përsosmëritë të qëndrueshme, ajo duhet të njohi nevojën për menaxhimin proaktiv të talente dhe gjithashtu të ketë një mënyrë sistematike në kryerjen e veprimtarisë.

Proçesi i menaxhimit të talenteve dhe strategjitë nuk duhet të vijnë nga nivele të tjera hierarkike, por drejtuesit e kryesorë janë përgjegjës për planifikimin dhe zhvillimit e organizatës (Rothwell dhe Kazanas, 2003a:106). Ata në përgjithësi citojnë se është një mënyrë e mirë për të lidhur menaxhimin e talenteve me planet e burimeve njerëzore dhe planin strategjik të organizatës (Rothwell dhe Kazanas, 2003a). Organizata gjithnjë do të përqëndrohet në menaxhimin e talenteve si një strategji duke kërkuar mënyra për të vërtetuar iniciativat e saja dhe matjen e ndikimit të tyre në biznes (Lockwood, 2006:7). Kjo është një çështje e vështirë dhe e debatueshme, pasi gjysma e menaxherëve të lartë mendojnë se ekziston një mungesë ndërmjet strategjive për menaxhimin e talenteve dhe strategjisë së organizatave (Mellahi dhe Collings, 2010:150). Një aspekt i rëndësishëm për menaxhimin e suksesshëm të talenteve është në varësi të drejtuesve kryesor të organizatës (Heinen dhe O´Neill, 2004:91). Megjithatë, menaxhimin efektiv të talenteve do të përfshijë përafrimin me qëllimet strategjike, pjesëmarrjet aktive të CEO-ve dhe menaxhimin e burimeve njerëzore, duke u ndikuar nga faktorë të jashtëm siç janë ekonomia, zgjerimi global dhe shkrirjet, blerjet dhe faktorët kritik të suksesit (Lockwood, 2006:2).

Strategjia e menaxhimit të talenteve si një strategji e përgjithësshme duhet të fillojë me një plan të detajuar, të strukturuar të fuqisë punëtore dhe më pas të identifikojë talentet (Schweyer, 2004:20). Ky plan duhet të përfshijë pozicionet e mëparshme, aftësitë, trajnimin e punonjësve, zhvillimin i tyre dhe zhvillimi i karrierës në organizatës (Schweyer, 2004:20). Sipas autorit, ai duhet të përfshijë edhe parashikimet e nevojave për rekrutim të jashtëm. “Rekrutimi i individëve të cilët do të

kontribuojnë në mënyrë të konsiderueshme në kapacitetin për krijimin e vlerës së organizatës është vendimtare për suksesin e saj" (Scarborough dhe Elias, 2002:27).

Menaxhimi strategjik i talenteve është zhvilluar nga dy autorë nëpërmjet një modeli teorik (Collings dhe Mellahi, 2009: 305). Ky model është në lidhje me përkufizimet e menaxhimit strategjik të talenteve. Në mënyrë të detajuar këtë model do ta shikojmë në seksionin 2.10. Megjithatë shkurtimisht do të shikojmë konceptin dhe rëndësinë e meanxhimit strategjik të talenteve në organizatë sipas autorëve. Këndvështrimi i autorëve për menaxhimin e talenteve është i bazuar në tre elementë. Identifikimi i pozitave kryesore të talenteve duhet të jetë faza e parë në çdo sistem të menaxhimit strategjik të talenteve (Collings dhe Mellahi, 2009: 306). Ky është elementi i parë dhe pozicionet e identifikuara duhet të kontribojnë më shumë në avantazhin e qëndrueshëm konkurrues. Elementi i dytë i përkufizimit thekson zhvillimin e talentit me potencial të lartë në nivelet më të lartë për të plotësuar pozicionet që kanë ndikim në avantazhet e qëndrueshme konkurrues të organizatës. Përveç kësaj, organizatat duhet të dallojnë ndërmjet të punësuarve se cilët janë dhe nuk janë përformuesit strategjik. Elementi i tretë i këtij përkufizimi përqëndrohet në njohjen e rëndësinë e diferencuar të burimeve njerëzore për të lehtësuar plotësimin e pozitave kyçe në një organizatë me punonjës kompetent dhe sigurimin e vazhdueshëm të tyre në angazhimet për organizatën. Gjithashtu, zhvillimi strategjik i talenteve integron planet afatgjatë, afatmesme dhe afatshkurtra, i projektuar për të kultivuar kulturën për talentet e nevojshëm (Rothwell dhe Kazanas, 2003b:164). Për autorët zhvillimi strategjik i talenteve do të kishte këtë qasje (Rothwell dhe Kazanas, 2003b):

> *strategjia organizative për zhvillimin e talenteve do të thotë të kesh një plan gjithëpërfshirës, që mbështet arritjen e planeve strategjike të biznesit dhe planet për burimet njerëzore.*

Disa autorë të tjerë propozuan ndërtimin e një "fabrike" talentesh brenda organizatës duke u bazuar tek edukimi i funksionalitetit dhe vitalitetit (Ready dhe Conger, 2007:1). Ata mendojnë se e rëndësishme është vendosja e njerëzve të duhur në pozicionin e duhur dhe në momentin e duhur. Strategjia për menaxhimin e talenteve është e fokusuar në tre qëllime (Berger, 2004:4):

a. Identifikimi, zgjedhja, zhvillimi dhe mbajtja e punonjësve që demonstrojnë performancë të lartë dhe që frymëzojnë të tjerët për të realizuar të njëjtën nivel përformance.
b. Gjetja, zhvillimi dhe zëvëndësimi i punonjësve në pozicionet kryesore të organizatës me punonjës cilësor.
c. Alokimi i burimeve duke i klasifikuar dhe duke investuar në çdo grup punonjësish rreth kompensimit, trajnimit, detyrat e punës, etj., bazuar në kontributin e tyre aktual ose potencial për t'i shtuar vlerë organizatës.

Pasi këto qëllime janë arritur, organizata duhet të zbatojë disa teknika planifikuese për rritjen dhe forcimin e këtyre kompetencave, duke përfshirë vlerësimin e punës, parashikimet e mundshme dhe matjen e performancës (Berger, 2004:6-7).

2.3.1 Integrimi i menaxhimit të talenteve

Menaxhimi i talenteve është një qasje e integruar që përfshin punonjësit e organizatës, zhvillimin e lidershipit të saj, planifikimin e vazhdueshëm, menaxhimin e performancës, trajnimin, edukimin dhe mbajtjen e tyre (Fitz-Enz, 2005, e cituar tek Chuai et al., 2008:6). Menaxhimi i talenteve mund të konsiderohet si një aspekt i shtuar për proçeset organizative dhe dhënia e mundësive punonjësve që konsiderohen të talentuar (Blass, 2007:3). Nëse proçeset e menaxhimit të talenteve nuk janë të integruar

mirë, ata nuk do të veprojnë si një sistem koheziv dhe ata nuk do të arrijnë performancën e lartë të kërkuar (Heinen & O'Neill, 2004:89). Megjithatë, nuk është e mjaftueshme për të krijuar avantazh konkurrues vetëm duke patur talentet më të mirë në organizatë apo duke rekrutuar talentet e nevojshëm (Cheese et al., 2008:9). Kështu që, rekrutimi, zhvillimi, mbajtja dhe menaxhimi i punonjësve e talentuar apo me potencial të lartë duhet bërë sipas qëllimeve organizative (Stahl et al., 2007:19). Për të integruar menaxhimin e talenteve në të gjitha fushat e organizatave, BNJ gjithashtu luan një rol të këtij ndryshimi si një agjent menaxhimi (Lockwood, 2006:4). Zbatimi i strategjive të integruara për menaxhimin e talenteve në organizatës duhet të përmirësojë produktivitetin, proçesin që nga tërheqja dhe menaxhimi i punonjësve të cilët zotërojnë aftësitë e nevojshme për të përmbushur nevojat e organizatës (Sunday, 2012:179). Menaxhimi i talenteve mund të cilësohet se është përdorimi i disa veprimtarive të integruara për të siguruar që organizata tërheq, ruan, motivon dhe zhvillon punonjës të talentuar, që ka nevojë tani dhe në të ardhmen (Armstrong, 2006b:390). Qëllimi është për të siguruar pasjen e talenteve në organizatë, duke pasur parasysh se talenti është një burim kryesor për atë (Armstrong, 2006b:390).

Menaxhimi i talenteve është përcaktuar si një qasje strategjike e integruar për menaxhimin e karrierës së punonjësve nga tërheqja e tyre, mbajtja dhe zhvillimin tranzicional të burimeve njerëzore (Van Dijk, 2008: 387-388). Menaxhimi i integruar i talenteve përfshin katër praktikat e ndërlidhura me njëra-tjetrën: matja e aftësive organizative dhe individuale; përqasja e strategjisë, projektimi i strukturës, proçeseve, sistemeve dhe zhvillimin e talenteve; shpërndarja e aftësive individuale të talenteve në organizatë dhe zgjerimi i organizatës (Morgan dhe Jardin, 2010: 26-28). Menaxhimi i integruar i talenteve rrit mundësitë që një organizatë do të krijojë një fuqi punëtore me

njohuritë e duhura, aftësitë e nevojshme dhe karakteristikat për të arritur qëndrueshmëri të lartë në përformancën e organizatës në mënyrë që të përmbushi apo të tejkalojë objektivat strategjike të saj (Morgan dhe Jardin, 2010: 26). Pra, identifikimi, zhvillimi, angazhimi, ruajtja dhe menaxhimi i punonjësve me potencial të lartë janë me vlerë të veçantë në një kontekst të caktuar organizativ (CIPD, 2006: 1). Pamja e plotë dhe gjithëpërfshirëse e menaxhimit të talenteve iu jep prioritet më shumë të punësuarve me përformancë më të mirë, të cilët janë të përkushtuar për të realizuar qëllimet dhe objektivat organizative (Forman, 2005:7-8). Integrimi i menaxhimit të talenteve është me rëndësi, për të ditur se si të gjitha praktikat e menaxhimit të talenteve përshtaten dhe funksionojnë së bashku me sistemin e menaxhimit të talenteve (Ashton & Morton, 2005:29).

Një organizatë bëhet e talentuar duke patur një përkufizim të qartë për të dhe duke u fokusuar në një qasje për talentet, e cila duhet të jetë integruar në kulturën organizative, që mbështetet nga menaxhimi i lartë dhe i menaxherëve në të gjitha nivelet e tjera (Cappelli, 2008b). Në një organizatë janë tre nivele talentesh: në nivel organizativ, në nevel grupi dhe në nivel individual (Tansley, 2011). Më poshtë do të shikojmë përshkrimin që jep autori këtyre niveleve. Talentet në nivel organizativ nënkuptohet se organizatat duhet të kenë përcaktuar kuptimin e talenteve në organizatën e tyre me qëllim që talentet të identifikohen, të zhvillohen më tej, të motivohen dhe të promovohen (Tansley, 2011). Gjithësesi, talentet mund të jenë relative dhe shpeh herë detyrohen nga konteksti. Talentet në nivel grupi janë të përqëndruar tek ata punonjës me potencial të lartë udhëheqje, specialistë, udhëheqësit e mendimit organizativ dhe individë me aftësi të vëçanta (Tansley, 2011). Talente në nivelin individual nënkuptohen ato punonjës që ka aspekte të sjelljes, njohurive, aftësive, kompetencave

dhe aftësitë njohëse mbi të tjerët (Tansley, 2011). Referuar autorëve, të tillë punonjës, konkurrenca do t'i punësonte brënda pak "sekondash" dhe janë të domosdoshëm për organizatën për shkak të aftësive të tyre për të parashikuar të ardhmen. Pra, talentet në nivelin individual janë konsideruar si punonjës me aftësi të veçanta, me një sjellje të sigurtë për veprimit që kryejnë dhe zotërojnë aftësitë e udhëheqjes (Tansley, 2011). Nisur nga kjo, organizatat tashmë janë të fokusuar në gjetjen e punonjësve me aftësitë e nevojshme (Tansley, 2011). Talentet përdorin mendim krijues për të zgjidhur konfliktet dhe rëndësia që marrin aftësitë e tyre në organizatë për suksesin në ndryshimet e shpeshta dhe inovative (Lumsdaine & Martin, 2007). Organizatat përpiqen të zgjedhin punonjësit më të mirë dhe më pas të'i përshtasin në poziocionet e specifike (Tarique & Schuler, 2010:127). Punonjësit që paraqesin këto aftësi të veçanta janë përshkruar si punonjës me potencial të lartë dhe kanë më shumë mundësi për të avancuar në pozicionet më të rëndësishme në organizatë.

2.3.2 Menaxhimi global i talenteve

Kontributi i burimeve njerëzore bëhet më i vështirë në nivel gobal për shkak të: kompleksitetit, nivelit të autoritetit, aspekteve kulturore, politike dhe pengesat legjislative (Sparrow et. al., 2004:153). Këto janë vetëm disa nga çështjet të cilat mund të ndikojnë në lidhjen direkte shkakore ndërmjet inputeve të BNJ dhe performancës organizative (Sparrow et. al., 2004:153). Rritja e njohjes së rëndësisë së menaxhimit të talenteve në organizatë globale është një aspekt thelbësor në kërkimet që theksojnë se organizatat ndërkombëtare gjithnjë përballen me sfida të mëdha dhe kufizimet në zhvillimin e një ekipi talentesh global (Collings, McDonnell dhe Scullion, 2009: 7). Menaxhimi i talenteve në një organizatë globale është më komplekse se sa operimi në një biznes kombëtar (Guthridge dhe Komm, 2008: 2). Menaxhimi global i talenteve

përbëhet nga të gjitha ato aktivitete organizative që fokusohen në tërheqjen, zgjedhjen, zhvillimin, dhe mbajtjen e punëtorëve më të mirë në rolet më strategjike në organizatë në një shkallë globale (Scullion et al., 2010:106). Menaxhimi global i talenteve është përcaktuar si integrimi strategjik i burimeve dhe zhvillimi i talenteve më të rëndësishëm që përfshijnë identifikimin proaktiv, zhvillimin dhe angazhimin e tyre në organizatë të këtyre punonjës me potencial të lartë në një shkallë globale (Collings et al., 2009: 8). E rëndësishme është identifikimi i ndikimit të diferencave që japin pozicionet kryesore në organizatë (Collings et al., 2009: 8). Referuar Evans et al., (2002: 264) duhet: (a) siguruar që prioritetet për talentin global të merren parasysh më herët në formulimin e strategjisë organizative dhe më pas përkthimi i strategjisë të biznesit në strategjinë për talentin; (b) parashikuar ofertën dhe kërkesën për talentin në gjithë globin duke përdorur planifikimin e fuqisë punëtore; (c) diagnostifikimi i mangësive në kapacitetet organizativ dhe marrjen e masave për t'i mbushur ato; (d) zhvillimi dhe përditësimi i proçesit global në tërheqjen, rekrutimin, zhvillimin e karrierës, trajnimin, menaxhimin e performancës dhe të mbajtjes; (e) siguruar konsistencën e brëndshme midis proçeseve të menaxhimit të talenteve në gjithë globin; (f) orientimi i organizatës për një mendim "talenti" duke siguruar që diskutimet për zhvillimin, planifikimin e suksesshëm, diferencimi në performancë dhe udhëheqja janë pjesë e prioriteteve të menaxhimit në të gjithë organizatën.

Duke filluar nga fundi i viteve '90, organizatat në të gjithë botën u përballën me një sfidë të madhe për të bërë biznes: një kërkesë për punonjësit e talentuar që tejkalojë ofertën për punonjës të tillë, duke krijuar kështu një mungesë të talenteve globale (Michaels et al., 2001:19). Për shkak të minimizimit të barrierave ndërmjet vendeve ka bërë që punonjësit e talentuar të lëvizin më lehtë nga njeri vend në tjetrin dhe për këtë

arsye organizatat duhet të koordinojnë menaxhimin e tyre në një aspekt globale (Brewster et al., 2007:309).

> *Sfidat globale të talenteve janë kthyer në një çështje të rëndësishme të burimeve njerëzore duke fokusuar menaxhimin e një organizate në sigurimin e sasinë së duhur të talenteve, dhe motivimin e tyre...menaxhimi global i talenteve i referohet politikave dhe praktikave sistematike të burimeve njerëzore për të menaxhuar sfidat e talenteve global që një organizatë ballafaqohet (Schuler, et al., 2011: 507).*

Menaxhimi i talenteve ka një rëndësie më të madhe në organizatat ndërkombëtar (McDonnell et al., 2010:151). Si rrjedhojë, tërheqja e talenteve, mbajtja dhe menaxhimi i tyre u bënë sfida të rëndësishme në biznesin global (Guthridge et al., 2008:54). Ndërsa mungesa e talenteve globale mbetet një sfidë e rëndësishme si një mungesë burimi për organizatat globale. Këto përfshijnë ato çështje që lidhen me nevojën: a) për të zvogëluar dhe të hequr talentet në mënyrë për të ulur kostot e operacioneve; b) për të gjetur dhe për të zhvendosur operacionet në mbarë botën; dhe c) për të marrë talentet kompetentë kudo në botë në pagë më të ulëta (Guthridge, et al., 2008: e cituar edhe tek Schuler, et al., 2011:507). Në këtë sens, për të mbijetuar në një treg global e më konkurrues, organizatat kanë nevojë për të tërhequr dhe për të rekrutuar në mënyrë të vazhdueshme punonjës të ndryshëm në lidhje me gjininë, racën dhe kombësinë (Burke dhe Ng, 2006: 87-88).

Kolektivisht, këto sfida janë bërë të rëndësishme për shkak të vlerës së tyre strategjike dhe ndikimi në suksesin e organizatave globale (Lohr, 2010, cituar tek Schuler et al., 2011:507). Në aspektin praktikor, menaxhimi i talenteve duhet të jetë i lidhur strategjikisht në nivel global dhe kombëtar me aftësitë organizative dhe planifikim strategjik për menaxhimin e punonjësve (Scullion et al., 2011:98). Kjo nënkupton se, ka të bëjë me natyrën e marrëdhënieve ndërmjet njerëzve, përdorimi më i mirë i kohës, mundësitë për të ulur pasigurinë dhe natyra e marrëdhënieve në një mjedis

më të madh (Bachmann, 2006:725). Politikat dhe praktikat e organizatave janë fokusuar në mënyrë sistematike në sfidat për menaxhimin e talenteve globale (Schuler et al., 2011: 508). Nga një studim rezultoi se praktikat e menaxhimit global të talenteve janë përqëndruar tek rekrutimi, planifikimi i suksesshëm, trajnimi dhe zhvillimi, menaxhimi i mbajtjes së punonjësve (Stahl et al., 2007:10).

Pas rënies ekonomike, ekspansioni ekonomik mund të kthehet, kështu që mungesa e fuqisë punëtore do të jetë një shqetësim i vazhdueshëm, veçanërisht në ekonomitë që kanë një zhvillim të shpejtë (Jorek et al., 2009, e cituar tek Schuler et al., 2011:507). Shumë faktorë që formojnë sfidat specifike dhe përgjigjet e organizatave të veçanta janë: (a) globalizimi, (b) ndryshimet demografike, (c) kërkesa për punëtorët me kompetenca të nevojshme, si dhe motivimi i tyre dhe (d) furnizimin e këtyre kompetencave të nevojshme dhe motivimi (Beechler dhe Woodward, 2009: 275). Zhvillimi dhe mbajtja e talenteve në një mjedis global do të testojë kompetencat mbizotëruese të menaxherëve të burimeve njerëzore për efektivitetin e menaxhimit të stafit të tyre (Beechler & Woodward, 2009:282).

2.4. Debatet mbi menaxhimin e talenteve

Ekzistojnë debate nëse menaxhimi i talenteve është "vera e re në shishen e vjetër", në krahasim me MBNJ (Armstrong, 2006b:389). Menaxhimi i talenteve është një përshkrim për "luftën për talente", e cila kishte të bënte me problemet e lidhura për tërheqjen dhe mbajtjen e punonjësve të talentuar (Armstrong, 2006b). Sot këto debate janë më prezente për të diskutuar dhe intepretuar nëse menaxhimi i talenteve është pjesë MBNJ apo një disipline e re. Menaxhimi i talenteve është përcaktuar si një koleksion i ngjashëm i praktikave të burimeve njerëzore (Lewis dhe Heckerman, 2006:143). Kjo është një ndër arsyet kryesore pse menaxhimi i talenteve është interpretuar shpesh si

pjesë i praktikave tradicionale të burimeve njerëzore. Në konkurrencën e ditëve aktuale, asnjë organizatë nuk mbetet e izoluar dhe është e nevojshme për të mbajtur punonjësit e talentuar, sepse përmes këtyre talenteve organizata mund të konkurrojnë në këtë mjedis sfidues dhe konkurrues, duke bërë të mundur maksimizimin e produktivitetit (Naqvi et al., 2011:65). Megjithatë, dallimi ndërmjet të menaxhimit të talenteve dhe MBNJ gjendet në perspektivën strategjike që duhet të ketë menaxhimi i talenteve për të identifikuar punët kryesore, për të identifikuar individët që i përshtaten këtyre punëve, tërheqjen, zhvillimin, vendosjen dhe mbajtjen e tyre që mund të plotësojnë punët kryesore, dhe në këtë mënyrë të kontribuojë për të përfituar qëndrueshmëri dhe për ta bërë më konkurruese kompaninë (Collings & Mellahi, 2009: 304-305).

Studiuesit i shikojnë me skepticizëm teoritë dhe trajtimet e menaxhimit të talenteve (Lewis dhe Heckman, 2006:140). Sipas tyre, janë duke u përdorur shumë përkufizime të ndryshme për menaxhimin e talenteve. Ata theksojnë se menaxhimi i talenteve është përdorur në terma të ndryshëm si strategjia e talenteve, menaxhimi i suksesshëm dhe planifikimi i burimeve njerëzore (Lewis dhe Heckman, 2006:140). Për më tepër trajtimi i menaxhimit të talenteve nga autorë të ndryshëm është konfuze, pasi terma të tillë ndryshojnë kuptimin për menaxhimin e talenteve (Lewis dhe Heckman, 2006: 140). Sipas tyre, këto kanë të bëjnë me rezultatin, me proçesis dhe me vendimin. Ata, duke u bazuar tek literatura, sygjerojnë tri prespektiva të ndryshme lidhur me menaxhimin e talenteve (Lewis dhe Heckman, 2006:140). Së pari, menaxhimi i talenteve është përcaktuar si një koleksion i praktikave të burimeve njerëzore, funksioneve, aktiviteteve apo fusha të specializuara të menaxhimit të burimeve njerëzore. Së dyti, fillimisht menaxhimi i talenteve fokusohet në konceptin për ekipin e talenteve dhe më pas në një grup proçesesh të projektuara për të siguruar një lëvizje të

përshtatshme të punësuarve në të gjithë organizatën. Së treti, menaxhimi i talenteve është fokusuar tek talentet në përgjithësi, pa marrë parasysh kufijtë organizativ dhe pozicionet specifike në punë. Sipas autorëve, të treja prespektivat janë të pa mjaftueshme pasi ato nuk japin një kuptim më të qartë se si duhet menaxhuar talentet (Lewis dhe Heckman, 2006: 141).

Gjithashtu, shfaqja dhe zhvillimi i MBNJ, si një fushë e studimit është kritikuar edhe për shkak të etiketimeve të ndryshme të tilla si menaxhimi e personelit, menaxhimi i burimeve njerëzore, menaxhimi strategjik i burimeve njerëzore dhe, më së fundi, menaxhimi i talenteve (Iles, 2007, e cituar tek Chuai et al., 2008:2). Në këtë mënyrë përcaktimi i menaxhimit të talenteve nuk është asgjë më shumë se një prirje e fundit në menaxhimin e burimeve njerëzore. Menaxhimi i talenteve dhe menaxhimi i burimeve njerëzore së bashku identifikojnë dhe vendosin njerëzit e duhur në vendet dhe kohën e duhura (Iles et al., 2010:182-183). Gjithashtu, menaxhimi i kërkesës dhe lëvishmërisë së talenteve në organizatë nëpërmjet aktiviteteve tipike të burimeve njerëzore, si rekrutimi, seleksionimi, trajnimi dhe vlerësimi (Iles et al., 2010:183). Në të vërtetë, menaxhimi i talenteve në aspektin organizativ fokusohet në zhvillimin e kompetencave dhe aftësitë e të punësuarve (Iles et al., 2010:183). Përgjithësisht, menaxhimi i talenteve përdor aktivitetet e menaxhimit të burimeve njerëzore por fokusohet vetëm tek punonjësit e talentuar (Iles et al., 2010:183).

Menaxhimi i organizatave është përqendruar më tepër në menaxhimin individual të punonjësve të talentuar (Pfeffer, 2001:248). Megjithatë autori thekson se, produktiviteti dhe përformanca organizative nuk është prekur vetëm nga aftësitë të individuale të punonjësve, por edhe nga aftësitë dhe veprimet individuale të punonjësve të tjerë (Pfeffer, 2001:249). Në këtë sens, përqëndrimi vetëm tek talentet individuale

është pak i rëndësishëm për organizatat (Pfeffer, 2001:249). Gjithësesi, debatet vazhdojnë të jenë nëse menaxhimi i talenteve është në lidhje me menaxhimin e të gjithë të punësuarve në organizatë (një qasje përfshirëse) apo thjesht në lidhje me menaxhimin e punonjësve që kanë performancë të lartë (një qëndrim i veçantë) (Al Ariss et al., 2014:174). Kritika kryesore e qasjes e përfshirjes ndaj talenteve është se ai e bën më të vështirë dallimin ndërmjet menaxhimit të talenteve dhe menaxhimit strategjik të burimeve njerëzore (Gallardo et al., 2013:295). Më tej, nëse menaxhimi i talenteve është përfshirë në të gjithë organizatën, bëhet e vështirë diferencimi ndërmjet menaxhimit të talenteve dhe praktikave të menaxhimit të burimeve njerëzore (Collings & Mellahi, 2009: 305). Megjithatë, organizatat janë mbështetur më tepër tek punonjësit e talentuar për të arritur suksesin e tyre, kanë bërë të neglizhohen lidhjet shoqërore të punonjësve me njëri-tjetrin (Pfeffer, 2001:257). Terminologjia mbi menaxhimin e talenteve shërben për mënyrat e reja të të menduarit në lidhje me burimet njerëzore, si dhe në qasjen për menaxhimin e organizatës për përmirësimin e performancës organizative (Vaiman dhe Vance, 2008).

2.5. Kritikat mbi menaxhimin e talenteve

Në fakt, manaxhimi i talenteve ka patur kritika të shumta mbi suksesin dhe qëndrueshmërinë organizative. Aq më tepër që është një fushe studimore e zhvilluar viteve të fundit. Pavarësisht artikujve të shumtë, librave, si dhe përpjekjet e dhëna nga autor të ndryshëm, menaxhimi i talenteve vazhdon të ketë një konfuzion teorik dhe konceptual. Çështjet të cilat shtrohen për debat të metejshëm kanë të bëjnë me: Pse është kaq e rëndësishme që të ketë një përkufizim? Është menaxhimi i talenteve një disipline e re, ose thjesht një “verë e vjetër në shishe të re” (Armstrong, 2006b:389)? A është menaxhimi i talenteve pjesë integrale e menaxhimit të burimeve njerëzore apo

është një fushe studimore e ndarë prej saj? A mund të kuptohet talenti i njëjtë në çdo organizatë? A mund të jetë talenti një burim parësor për organizatën?

Në fakt, ky debat është tepër i gjerë dhe do të kërkonte më tepër hapësirë për t'u trajtuar në këtë disertacion. Megjithatë, për të dhënë një vështrim apo orientim të përgjithshëm në lidhjen me përgjigjen e këtyre pyetjeve, do të ndalemi më parë në disa aspekte kritike mbi menaxhimin e talenteve. Disa nga kritikat mbi menaxhimin talenteve janë si më poshtë:

Së pari, në bazë të shqyrtimit të literaturës mbi menaxhimin e talenteve, rezulton se ka një mungesë thelbësore të konsensusit në lidhje me kuptimin e talentit në punë (Gallardo et al., 2013:297). Në këtë sens, çdo organizatë jep përkufizime të ndryshme për punonjësit e talentuar dhe problemi më i zakonshëm në shumë prej tyre është se përdoren përkufizime të ndryshme edhe brënda vetë organizatës nga menaxher dhe drejtues të ndryshëm (Silzer dhe Church, 2009:381). Talenti në thelb përdoret si një euforizëm për "njerëzit" dhe për shkak të perspektivave në lidhje me mënyrën se si njerëzit mund dhe duhet të menaxhohet ndryshon shumë në literaturën e menaxhimit të talenteve duke dhënë rekomandime kontradiktore (Lewis dhe Heckman, 2006:141).

Së dyti, përqëndrimi i organizatës më shumë tek punonjësit e talentuar mund të ketë një ndikim negativ edhe tek punonjësit që nuk janë të talentuar. Të gjithë në një organizatë kanë talent, edhe pse disa kanë më shumë talent se të tjerët (Armstrong, 2006b:390). Proçeset e menaxhimit të talenteve nuk duhet të kufizohen duke favorizuar më pak punonjës (Armstrong, 2006b:390). Kështu që sjell ndërlikime në vlerësimin e punonjësve në organizatë. Nga ana tjetër, fokusimi i organizatës më tepër tek punonjësit e talentuar mund të demotivojë pjesën tjetër të punonjësve, të cilët mund të ulin nivelin

e angazhimit në organizatë, të përformancës, etj. Në këtë sens, organizatat duhet të jenë të kujdesshme për trajtimin e të gjithë punonjësve në mënyrë të drejtë dhe t'i komunikojnë punonjësve nevojën për pasjen e talenteve.

Së treti, një tjetër arsye është se menaxhimi i talenteve është kritikuar për shkak të mungesës së një standarti matje (Lewis & Heckman, 2006:151). Në fakt, vlerësimi i efektit që jep menaxhimi i talenteve në organizatë është relativ. Mungesa e një standarti krahasues e bën të vështirë vlerësimin se sa janë të pranishëm në organizatë punonjësit e talentuar. Gjithashtu, mungesa e këtij standarti e bën akoma edhe më të vështirë matjen e efektit të drejpërdrejtë të punonjësve të talentuar në organizatë.

Së katërti, shpeh herë citohet që një organizatë do të përballojë me sukses konkurrencën në qoftë se ajo ka vetëm punonjës të talentuar (Michaels et al., 2001:22). Megjithatë kërkuesit dhe praktikuesit e menaxhimit të burimeve njerëzore e shikojmë botën akademike për udhëzimet, se sa i vlefshëm mund të jetë talenti, duke kërkuar prova për vlefshmërinë afatgjatë të tij (Gallardo et al., 2013:298). Gjithësesi evidenca empirike mund të gjenden (Gallardo et al., 2013:298). Kështu që, nga njëra anë organizatat duhet të përpiqet domosdoshmërisht të rekrutojë punonjës të talentuar për të qenë konkurruese në treg dhe nga ana tjetër për të motivuar punonjësit në mënyrë që të shprehin më shumë kontributin e tyre.

Së pesti, është argumentuar se menaxhimi strategjik i talenteve cilësohet si çelësi i ekonomisë së sotme (Newhouse et al., 2004:1). Në të vërtetë organizatat janë përqëndruar në menaxhimin e talenteve sidomos në vitet e fundit (Larsen, 2012: 22). Në fakt, injorimi i ekzistencës së kategorive të ndryshme të punonjësve të cilët posedojnë

nivele të ndryshme të aftësive (Lepak dhe Snell, 1999:32), mund të çojë në dështimin e menaxhimit të organizatës në mënyrë strategjike.

Së fundi, përqëndrimi tek talentet ka çuar në norma më të larta të papunësisë (Strack et al., 2008) jo vetëm gjatë periudhës së krizës, por është veçanërisht e vërtetë edhe në periudha afatshkurtra. Organizatat fokusohen më tepër tek punonjësit që sjellin vlerë për të dhe janë më të talentuar. Në të njëjtin sens, organizatat bëjnë ristrukturime dhe kërkojnë të rriten më tej duke larguar disa punonjës që nuk i konsiderojnë të talentuar. Megjithatë, punonjësit e talentuar bëjnë të mundur rritjen e metejshme të organizatës dhe rimarrjen e punonjësve të rinj. Po ashtu, shërbejnë si pikë referimi për të motivuar punonjësit e tjerë.

2.6. Menaxhimi i talenteve dhe kriza

Kriza ekonomike gjithmonë shkakton probleme, por organizatat duhet të mendojnë përtej krizës duke planifikuar dhe duke shfrytëzuar talentin. Kriza ekonomike globale e cila ka filluar në vitin 2008, ka qenë pasojë dramatike e dështimeve të institucioneve më të mëdha financiare, si Lehman Brothers, Merrill Lynch, American International Group (AIG), Fannie Mae, etj.

Një pasojë e parashikueshme e situatës së krizës është rritja e papunësisë. Një tkurrje e ekonomisë dhe rënia në të ardhura ndikojnë në rentabilitetin e organizatave dhe zgjerimin e mëtejshëm të tyre. Pa fitime dhe zgjerimi do të ketë punësim të kufizuar. Një pasojë e mundshme e dytë, e cila është e lidhur me parën, është se organizatat e sektorit privat mund të përdorin punonjës të talentuar për të ulur humbjet duke zvogëluar shpenzimet e stafit. Pagat dhe përfitimet përbëjnë shpenzimet më të mëdha për çdo organizatë. Gjithashtu, punonjësve mund t'i kërkohet për të bërë sakrifica të

mëdha në aspektin e marrjes së përgjegjësive shtesë duke punuar me orë shtesë pa marrë shpërblim shtesë për këto orë. Çdo vend dhe biznes gjithmonë do të dalë nga një krizë nëse ata bëjnë gjërat e duhura dhe menaxhojnë talentin e tyre në mënyrë efektive. Sfida globale të menaxhimit të talenteve nuk është vetëm i rëndësishëm dhe interes në rritje për të, por gjithashtu duket të jetë një shqetësim në të gjithë vendet dhe organizatat (Jackson et al., 2009). Efektiviteti i menaxhimit të burimeve njerëzore në një klimë rënie nënkupton se organizatat duhet të maksimizojë krijimin e vlerës së saj nga asetet më më kryesore të saj. Në këtë sens, menaxhimi i talenteve shihet si një mjet për arritjen e kësaj. Organizatat do të kenë nevojë për të ristrukturuar organizatat e tyre, vendet e punës, politikat e rindërtuar dhe proçedurat për të tërhequr, për të zhvilluar, angazhimi i punëtorë për punë komplekse, marrëdhënie e tyre dhe menaxhimi në mënyrë efektive (Beechler dhe Woodward, 2009:280).

Krizat e ndryshme ndodhin për shkak të planifikimit joadekuat dhe nga mungesa e një planifikimi të plotë (Darling, 1994:3). Përveç kësaj, menaxhimi i situatës bëhet gati shumë më e vështirë se sa definicioni i suksesit të organizatës nga ndryshimet financiare (Boudreau & Ramstad, 2005:129). Prandaj, menaxhimi i krizave shërben si një pjesë e rëndësishme e menaxhimit strategjik modern (Chong, 2002). Ajo duhet të jetë e një rëndësie të madhe për të siguruar fillimisht ekzistencën e një organizate dhe më pas organizata t'i kushtohet me përpjekjet e saj drejt orientimit në arritjen e objektivave. Mjedisi ekonomik ka ndryshuar në mënyrë dramatike, por nevoja për të investuar në talentin e ka bërë edhe më të rëndësishme. Kjo nga njëra anë do të garantojë qëndrueshmërinë e organizatës në treg gjatë kësaj periudhe. Nga ana tjetër do të bëjë mundur për të përfituar nga kjo situatë rënëse duke krijuar edhe avantazh konkurrues. Menaxhimi i talenteve mund të jetë mënyra më e duhur për të krijuar një

avantazh konkurrues të qëndrueshëm në periudhë afatgjatë (Heinen dhe O'Neill, 2004:87). Në këtë periudhë, maksimizimi i avantazhit konkurrues është sfida e kapitalit njerëzor (Collings dhe Mellahi, 2009:304). Eksperienca ekonomike botërore ka treguar se pas çdo krizë të ndodhur është pasuar nga një "shërim". Përgjithësisht organizatat më të mëdha kanë gjetur pothuajse 90 për qind e asaj që ata humbën në periudhën e krizës (Reich, 2001:6). Udhëheqësit dhe menaxherët kryesor duhet të marrin vendimet e duhura në kohë të vështira rreth talenteve dhe për të menaxhuar atë në një mënyrë që të mbështesin organizatat e tyre për të mbijetuar rënies, por edhe ripozicionohet për një performancë më të madhe në periudhën pas krize. Kur rritja ekonomike kthehet, ajo ndikon në rritjen e nivelit të kompleksitetit të organizatave dhe e vendeve specifikeve të punës (Beechler dhe Woodward, 2009:280). Megjithëse në vitet e fundit ka një klimë rënëse në ekonomi, efektiviteti i menaxhimit të talenteve është kthyer në një rëndësie më të madhe se çdo periudhë tjetër (Mellahi & Collings, 2010:153).

2.7. Gjetjet mbi menaxhimin e talenteve

Studimet mbi menaxhimin e talenteve janë të shumta. Këto studime janë përqëndruar rreth rëndësisë që ka menaxhimi i punonjësve të talentuar në organizatë. Më konkretisht, ndikimin mbi përformancën organizative, shtimin e vlerës së organizatës, kontributin që jep MT në arritjen e objektivave organizative, etj. Megjithëse, menaxhimi i talenteve në shumicën e studimeve është pjesë e studimeve për menaxhimin e burimeve njerëzore gjatë periudhës së krizës ekonomike, MT ka marrë një rendësi vitale. Ai është parë nga studime të ndryshme si një burim për të përballuar më lehtë krizën dhe si një mjet për të fituar avantazhin konkurrues pas situatës së krizës. Hulumtimet kanë treguar se kontribues më i mirë për suksesin organizativ, i matur në terma të fitimit, besnikërisë së konsumatorëve dhe mbajtjes së punonjësve, është

marrëdhënia ndërmjet menaxherëve dhe punonjësve të tyre, e cila natyrisht përfshin edhe talentet kryesor (Benjamin, 2003:43). Kriza globale financiare ka vënë në pikëpyetje rëndësinë ndaj qasjeve tradicionale për menaxhimin e talenteve, por realisht faktet dëshmojnë se kjo mbetet një çështje mjaft e rëndësishme për menaxherët e lartë në shumë organizata të mëdha (Vaiman et al., 2012:931). Në një nga studimet rezulton se, koefiçienti i korrelacion për menaxhimin e talenteve mbi nivelin e performancës është 0,786 dhe mbi kthimin e investimeve është 0,596 (Kehinde, 2012:184). Nuk ka një ndarje ndërmjet stilit të menaxhimit të talenteve dhe programeve të përgjithshme për menaxhimin e burimeve njerëzore (Kehinde, 2012:185). Sipas studimit të tij, firmat e vogla dhe të mesme nuk kanë adoptuar strategjitë bazë për menaxhimin e talenteve për të zhvilluar aftësitë talentuese në organizatë e tyre.

Menaxhimi i talenteve ka qenë shumë i rendësishëm gjatë periudhës së krizës ekonomike. Kjo tregohet edhe nga studimi i Bolton Consulting Group në disa vende të zhvilluara në kontinentin Europian. Ky studim thekson se prioriteti i burimeve njerëzore gjatë kësaj periudhe ka qenë menaxhimi i talenteve (Strack et al., 2011:7-8). Menaxhimi i talenteve është sfida më kritike në biznesin e sotëm (Taleo, 2008: 9). Sipas këtij raporti, 82% mendojnë se kapitali njerëzor ka një impakt në përfitueshmërinë organizative, 92% mendojnë se kapitali njerëzor ka një efekt në kënaqësinë konsumatore, 72% besojnë se kapitali njerëzor ka një impakt në inovacion dhe zhvillimin e produkteve të reja (Taleo, 2008:1) . Menaxhimi i talenteve do të ndihmojë organizatën në daljen nga kriza. Një tjetër studim thekson se 63% e CEO-ve mendojnë se aftësitë e nevojshme të talenteve ishin një çështje serioze për përfitimin e një rritje prej 5% të biznesit në vitin 2013 (PwC, 2014:2). Ky studim thekson rolin që ka luajtur menaxhimi i talenteve në menaxhimin e organizatës në situatë rënëse. Wael (2012), ka

shkuar më tej në studimin e tij. Referuar Wael (2012:2-3), menaxhimi i talenteve jo vetëm të jetë fokusi kryesor gjatë situatës së krizës, por ai duhet të përdoret për përfituar avantazh konkurrues nga kjo situatë. Në një tjetër studim rezultoi se shumë organizata vazhdojnë të shohin menaxhimin e talenteve si një strategji kryesore për mbijetesën dhe pozicionin e tyre për të përfituar nga situata aktuale (CIPD, 2008). Sipas këtij hulumtimi, organizatat nuk duhet të ulin zhvillimin apo të braktisin planet e konceptuar për menaxhimin e talenteve.

Në artikullin e autorit Ladislav Sojka (2013:4), me titull menaxhimi i talenteve gjatë periudhës së krizës, shpreh se reduktimi i fuqisë punëtore gjatë kësaj periudhe duhet të jetë masa më e fundit. Sipas tij, duhet bërë kujdes me menaxhimin e punonjësve të talentuar duke përgatitur strategji të për të minimizuar pasojat. Madje ai propozon pesë faza për të menaxhuar punonjësit e talentuar gjatë kësaj periudhe. Faza e parë ka të bëjë me ripërcaktimin e strategjisë së biznesit, qëllimeve e objektivave dhe komunikimit të tyre, gjithashtu me përshtatjen e strategjisë së menaxhimit të burimeve njerëzore. Gjatë periudhës së krizës do të kemi shkurtimin e stafit për mungesën e kërkesës së produkteve apo shërbimeve dhe për të rritur efikasitetin për të zvogëluar humbjen. Pra, vendosim një strategji të caktuar për rënien nga efektet e krizës (Sojka, 2013:7). Faza e dytë ka të bëjë me implementimin e strategjisë së zgjedhur për të shmangur humbjen nga rënia ekonomike (Sojka, 2013:7). Faza e tretë përfshin zbatimin e metodave për reduktimin e madhësisë së organizatës për të kaluar me sukses situatën e krizës (Sojka, 2013:7). Faza e katërt ka të bëjë me sindromën e mbijetesës. Autori thekson se të punësuarit duhet të marrin përgjegjësi shtesë, të mësojnë punë të reja kundrejt një kompesimi të vogël ose pa kompesim (Sojka, 2013:8). Faza e fundit ka të bëjë me implementimin e proçesit të rinovimit dhe të rritjes së organizatës. Shumë

organizata dështojnë në këtë fazë, sepse nuk komunikojnë planet e rritjes dhe strategjitë rinovuese me punonjësit e tyre (Sojka, 2013:8).

Konfuzionet në terma dhe përkufizime për menaxhimin e talenteve ekzistojnë për përcaktimin e tij. Megjithatë, sipas përkufizimeve ekzistuese për menaxhimin e talenteve tregojnë se çdo punonjës me performancë të lartë, organizatë me performancë të lartë apo punonjës kritik për organizatën kanë të bëjnë me talentet dhe menaxhimin e tyre në organizatë. Nga hulumtimi i një studimi u gjetën se[4]:

a. 18 për qind mund të përjetojnë probleme me mbajtjen e punonjësve me performancë të lartë.
b. 33 për qind mund të përjetojnë probleme me mbajtjen e punonjësve kritike.
c. 18 për qind ka të ngjarë të jetë një organizatë përformancë të lartë.

Në fillim të vitit 2009, Shoqata Amerikane e Bankave dhe Bordi Ekzekutiv i Koorporatave realizuan një studim me kampion më shumë se 3500 CEO bankare. Ata morën pjesë në një sondazh në lidhje me praktikat e menaxhimit të talenteve në institucionet e tyre. Nga studimi rezultoi se performuesit e lartë janë të rëndësishme, sepse ato ushtrojnë 21% më shumë përpjekje sesa punonjësit mesatare. Kriza ekonomike shkaktoi mbi punonjësit (American Bankers Association, 2009:6):

a. Rënien e produktivitetit. Performanca e përgjithshme punonjës ka rënë për shkak të rënies të angazhimit të punonjësve, rënia e moralit të punonjësve duke ulur përpjekjet dhe produktivitetin. Gjatë 4 viteve të fundit, 53% e punonjësve kanë ulur nivelin e produktivitetit.

[4] Havard Business Review - Taking Measure of Talent
https://hbr.org/resources/pdfs/tools/17065_HBR_Workday_Whitepaper_online.pdf

b. Më shumë punonjës të paangazhuar. Demotivimi dhe paqartësia në veprime nga efektet e krizës rrisin numrin e punonjësve të paangazhuar.

c. Rritja e riskut që perfomuesit me perfomancë të lartë do të largohen nga kompania. 25% e këtyre punonjësve kanë në plan për të lënë punën e tyre aktuale gjatë dymbëdhjetë muajve të ardhshëm.

Gjatë periudhës së krizës, rreth 56% e organizatave në mbarë botën kishin probleme me tërheqjen e punonjësve me potencial të lartë. Gjithashtu 45% e kompanive kishin problem me mbajtjen e këtyre punonjësve (Watson, 2010:4). Nga ky studim rezulton se 65% e kompanive kanë probleme më tërheqjen e punonjësve me aftësi kritike për këto organizata dhe 49% e kompanive me mbajtjen e këtyre punonjësve. Studimi tregoi se 61% e organizatave kishin probleme më tërheqjen e performuesve më të mirë dhe 45% me mbajtjen e tyre (Watson, 2010:4). Në tabelën e mëposhtme tregohet lidhja që duhet të ketë strategjia e biznesit me menaxhmin e talenteve gjatë periudhes së krizës sipas këtij studimi.

Tabela 2.3 Lidhja ndërmjet menaxhimit të talenteve dhe strategjisës së biznesit

Strategjia e biznesit	Kompetencat e ekzekutive	Prioritet strategjike për MT
Fokusimi fillimisht në rritje	Rezultatet për orientim	Sigurimi i gadishmërisë së talenteve për rolet kritike
Zhvendosja e konkurimit në bazë të imazhit dhe reputacionit	Vizion strategjik	Rritja e investimeve në ndërtimin e talenteve
Zhvendosja e konkurruncës duke zhvilluar produktet dhe shërbimet inovative	Udhëheqja për ndryshim	Krijimi i më shumë lëvizjeve dhe rotacioni për zhvillimin e mundësive për talentin

Burumi: Watson, (2010:15)

Gjithashtu, edhe kërkimet janë fokusuar edhe tek prioritetet dhe sfidat e ardhshme për menaxhimin e talenteve. Programet për menaxhimin e talenteve mbështesin strategjinë e rritjes për organizatën në të ardhmen, me 63%, 17 % nuk mbështesin dhe 20 % nuk janë të sigurtë (Ernst & Young, 2010:5). Prioritetet kryesore për menaxhimin e talenteve janë: zhvillimi i liderave për gjeneratën tjetër (60,8 %), forcimi i angazhimit të punonjësve (50,8 %), adresimi i aftësive për rolet kritike (50,4 %), krijimi i zhvillimit të mundësive për talentet (49,2 %) (Global novation, 2012:4).

Tabela 2.4 Studime për menaxhimin e talenteve gjatë periudhës së krizës

Autori	Përshkrimi	Komente
Wael, (2012)	Studim mbi influencën e menaxhimit të talenteve në krijimin e avantazhit konkurrues. Kampioni ishte 492 organizata, i përqendruar tek SME-të në Gjermani.	Avantazhi konkurrues matet nga përmirësimi i produktivitetit, rritjes së shitjeve të produkteve të reja, ulja e stokut të inventarit. Nga studimi rezultoi se influenca ishte e fortë ndërmjet menaxhimit të talenteve dhe avantazhit konkurrues.
CIPD, (2008)	Në nëntor të vitit 2008, u bë një studim me një kampion prej 700 anëtarët e saj. Studimi fokusohet me qasjen dhe rendësinë e menaxhimit të talenteve gjatë periudhës së krizës.	Nga studimi rezultoi që menaxhimi i talenteve luan një rol të rëndësishëm në menaxhimin e krizës dhe krijimin e një avantazhi konkurrues.
Marcie et al. (2009)	Studim i realizuar në SHBA. U përfshinë 696 organizata që përfaqësojnë 10 sektorët më kryesorë të ekonomisë që përbëjnë 83% të punësimit. Përveç presionit ekonomik ndiehet edhe presioni i plakjes	Autorët e studimit sygjeruan mbajtjen e punonjësve më të mirë duke i angazhuar në rolet kryesore të organizatës dhe rekrutimi i punonjësve më të mirë që të kontribuojnë

	së fuqisë punëtore.	pozitivisht në rritjen e saj.

2.8. Proçeset praktike të MT

Për të menaxhuar në mënyrë të suksesshme talentet, menaxherët e lartë nuk duhet të fokusojnë strategjinë e tyre të talenteve vetëm tek punonjësit me performancë të lartë (Guthridge et al., 2008:50). Për më tepër, identifikimi i mundësive bëhet një element kryesor në përdorimin e menaxhimit të talenteve për të siguruar zhvillimin e duhur të menaxhimit të organizatës (Van Dijk, 2008:389). Menaxhimi i talenteve është një proçes i vazhdueshëm i cili planifikon nevojat e talente në organizatë, ndërton një imazh për të tërhequr më të mirët, siguron që ata të jenë menjëherë produktiv, ndihmon për t'i mbajtur më të mirët dhe lehtëson lëvizjen e vazhdueshme të tyre ku ato mund të kenë më ndikim në organizatë[5]. Ky seksion do të ndalet tek proçesi praktik i menaxhimit të talenteve. Qëllimi i proçesit të menaxhimit të talenteve është rritja e përgjithshme e produktivitetit të fuqisë punëtore nëpërmjet përmirësimit në tërheqjen, mbajtjen dhe angazhimin e punonjësve të talentuar[6]. Praktikat e menaxhimit të talenteve që të jenë të suksesshme, kanë nevojë për një shkallë të lartë gjykimi mbi aspektin kulturor dhe strategjik (Stahl et al., 2007:10-11), të cilët (a) krijojnë një sistem të paimitueshëm të praktikave, (b) drejtojnë përsosmëritë bazuar në MT, dhe (c) kontribuon në mësimet organizative dhe menaxhimin e njohurive.

[5]Sullivan, J. (2004). *Talent management defined: Is it a buzzword or a major breakthrough?* Electronic Recruitment Exchange http://www.ere.net/2004/09/13/talent-management-defined-is-it-a-buzzword-or-a-major-breakthrough/

[6] Sullivan, J. (2004). *Talent management defined: Is it a buzzword or a major breakthrough?* Electronic Recruitment Exchange http://www.ere.net/2004/09/13/talent-management-defined-is-it-a-buzzword-or-a-major-breakthrough/

Organizatat duhet të kenë përcaktuar se çfarë lloj talentesh kanë nevojë dhe t'i rekrutojnë ata sa më shpejt që jetë e mundur, në mënyrë që të mos humbasin konkurrencën me organizatat e tjera që kërkojnë t'i punësojnë këto talente (Powell & Lubitsh, 2007:24). Identifikimi i punonjësve të talentuar është një nga elementet më kritik në sistemin e menaxhimit të talenteve (McDonnell et al., 2010:152). Menaxhimi i talenteve është qasje e qëllimshme e organizatave për të tërhequr, për të zhvilluar dhe për të mbajtjur punonjësit me dhunti dhe aftësi, për të përmbushur nevojat aktuale dhe të ardhshme organizative (Stockley, 2007, e cituar tek Haghparast et. al., 2012:2424). Menaxhimi i talenteve nga ana konceptuale ka mënyra të ndryshme për të kuptuar identifikimin e tij (Wiblen et al., 2012). Fillimisht, organizatat duhet të jenë të përqëndruara tek identifikimi i talenteve, kryesisht për nivelet e larta menaxheriale në organizatë (Wiblen et al., 2012). Më pas organizata identifikon ata punonjës që janë të rëndësishme për suksesin e saj duke u fokusuar tek punonjësit që zotërojnë një grup me aftësi të veçanta (Wiblen et al., 2012). Në këtë sens, identifikimi i talentit do të jetë i përqëndruar, jo vetëm tek punonjësit me nivel të lartë të performancës, por edhe tek punonjës të cilët kanë potencial për të kontribuar aktualisht dhe në të ardhmen (Wiblen et al., 2012). Vlera unike të kapitalit njerëzor është një funksion strategjik që i krijon mundësi organizatës që të zgjedhi ndërmjet të punësuarve më të mirë (Lepak dhe Snell, 1999:36). Zhvillimi i kapitalit njerëzore mund t’i ndihmojë organizatat që të realizojnë përfitimet nga punonjësit e tyre nëpërmjet krijimit të vlerës (Lepak dhe Snell, 1999:36). Pozicionet në proçeset strategjike të organizatës kanë më shumë vlerë se punët e vendosura në zona të tjera të saj, edhe në qoftë se ata kanë të njëjtin titull të punës (Becker dhe Huselid, 2006:905). Në një farë mënyre punonjësit e talentuar vendosen në këto pozicione. Menaxhimi i talenteve nënkuptohet si barazimi i talentit me funksione të

veçanta apo me rolet në organizatë që janë kritike për suksesin e saj (Wiblen et al., 2010:331-332). Pra, MT përfshin identifikimin e burimeve, roleve dhe aftësitë që janë jashtëzakonisht të rëndësishme për organizatën.

Menaxhimi i talenteve është kryesisht në lidhje me identifikimin, zhvillimin dhe menaxhimin e atyre punonjësve të cilët mund të ofrojnë kontribut të rëndësishëm në organizatë (Phelps, 2003). Me qëllim identifikimin e këtyre roleve, të cilat janë shumë të rëndësishme në funksionet e organizatave dhe janë kritike për menaxhimin strategjik të talenteve, duhet të ndërmeren analiza sistematike (Wiblen et al., 2010:331-332). Siç u përmend më parë, identifikimi sistematik dhe menaxhimi i mëvonshëm i talenteve shihet si parim që do të lejojë organizatën për të arritur përmirësimin e performancës dhe për të patur avantazh konkurrues të qëndrueshme (Collings & Mellahi, 2009:304). Punonjësit gjithnjë e më shumë janë të gatshëm të ndryshojnë organizatën për të pasur një shpërblim më të mirë, një trajnim më të mirë dhe një plan zhvillimi më të mirë për karrierën e tyre (Jiang & Iles, 2011:98). Organizatat duhet të sigurojnë praktikat e rekrutimit që ndihmojnë organizatat të zgjedhin punëtorët me prirje ekipore dhe zgjidhjen e problemeve, si dhe investimi në trajnimin e tyre (Boxall & Macky, 2009:10). Promovimi i punonjësve është një mjet i fuqishëm për të ndikuar në ndjenjën e grupit, në të cilën interesi i punonjësve dhe angazhimi i tyre janë të lidhur me interesin e organizatës (Cheese et al., 2008). Janë disa arsye përse duhet të zgjidhet një strategji për zhvillimin e talenteve në organizatë (Rothwell dhe Kazanas, 2003b:164-165): (1) ndihmon duke unifikuar drejtuesit e lartë në mendimin për zhvillimin e talenteve, (2) inkurajon praktikuesit proaktive të BNJ që të lidhin përpjekjet e tyre për realizimin e planeve strategjike të biznesit, (3) inkurajon për të menduar në mënyrë strategjike e cila është gjithnjë më e rëndësishme në suksesin e karrierës të punonjësve, (4) organizatat e

suksesshme në të gjitha industritë strategjike merren me burimin e tyre kryesor – punonjësi, (5) një strategji organizative për zhvillimin e talenteve e udhëzon menaxhim për një departament përkatës, (6) strategjia organizative zhvillon talentet meqënëse informacioni për aftësitë e punonjësve përdoren në planifikimin strategjik të biznesit dhe (7) strategjia organizative për zhvillimin e talenteve ndihmon në zbatimin e ndryshimeve strategjike, në planet e biznesit, në planet e burimeve njerëzore dhe në përpjekjet e marketingut.

Në të vërtetë, tërheqja dhe mbajtja e punonjësve është bërë një aspekt gjithnjë e më i rëndësishëm për ndërtimin e kapaciteteve organizative për të siguruar konkurrencën të qëndrueshme (Holland et al., 2007, e cituar tek Makondo, 2014:170). Një nga mënyrat më të mira për të marrë rezultate nga menaxhimi i punonjësve është implementimi i një plani specifik për nevojat kritike të tyre (Bechet, 2008:22). Aspekte të tjera shumë të rëndësishme janë motivimi dhe angazhimi i punonjësve për të kontribuar në gjenerimin e ideve për përmirësim i organizatës (Mintzberg, 2009:142). Zhvillimi dhe mësimi janë të fokusuar në dy objektivave kryesore për menaxhimin e talenteve: zhvillimi i punonjësve me potencial të lartë dhe rritjen e menaxherëve kryesor për periudhat e ardhshme (CIPD, 2006:13-14). Një studim ka gjetur se trajnimi dhe zhvillimi është konsideruar të jetë e një rëndësie kritike për zhvillimin e organizatës (Edgar dhe Geare, 2005, e cituar tek Holland et al., 2007:254). Organizatat janë duke u fokusuar në tërheqjen dhe mbajtjen e talentit më të mirë në të gjitha nivelet e organizatës (Heinen & O'Neill, 2004:88). Me qëllim tërheqjen dhe mbajtjen e talenteve më të mirë, organizatat duhet të kenë një markë të fortë si punëdhënës (Brewster et al., 2007:308). Në një mënyrë, marka e organizatave është një aspekt kryesor në strategjinë

e organizative duke sjellur një tjetër qasje të strategjisë të biznesit për të udhëhequr menaxhimin e talenteve (Lockwood, 2006:3).

Shpenzimet e bëra për të zhvilluar punonjësit e talentuar nuk do të prodhojnë rezultate nqs nuk janë në përputhje me strategjitë organizative (Kermally, 2004:14). Pavarësisht, kompensimit që mund të marrin punonjësit tek konkurrentët nëpërmjet potencialit që kanë organizatat për të tërhequr dhe për të mbajtur talentet, nënkupton që stimulimet financiare paraqesin vetëm një element për "përthithjen" e këtyre punonjësve (Stahl et al., 2007:18-19). Menaxhimi i talenteve është cituar si kritike për suksesin e organizative, duke qenë në gjendje për të dhënë një avantazh konkurrues përmes identifikimit, zhvillimin dhe marrjen epunonjësve të talentuar (Iles, Chuai, dhe Preece, 2010:180). Krijimi dhe dhënia vlerave për punonjës është më kritike se sa shpërblimet monetare (Michaels et al., 2001:46). Madje shumë organizata, sidomos ato që veprojnë ndërkombëtarisht, bëjnë përpjekje të konsiderueshme në zhvillimin e një vlere për punonjësit duke identifikuar tiparin më të rëndësishëm për organizatën e tyre (Michaels et al., 2001:43-44). Sistemet duhet të jenë projektuar si për organizatat që operojnë brënda ashtu dhe ato jashtë vendit në mënyrë që të bëjnë dallimin ndërmjet një punonjësi me përformancë të lartë dhe një punonjësi me potencial (Scullion et al., 2011:98). Në fushën e burimeve njerëzore kënaqësia, kreativiteti, inovacioni varen nga angazhimi organizativ (Naqvi et al., 2011:66). Angazhimi mund të zhvillohet përmes krijimit të interesimit për punën dhe për punonjësit që punojnë në organizatë (Kelloway et al., 2006:76). Këto angazhime dhe rezultate mund të vijnë nëpërmjet menaxhimit të punonjësve të talentuar. Prandaj, menaxhimi i talenteve paraqet një sfidë për zhvillimin e mëtejshëm të tyre.

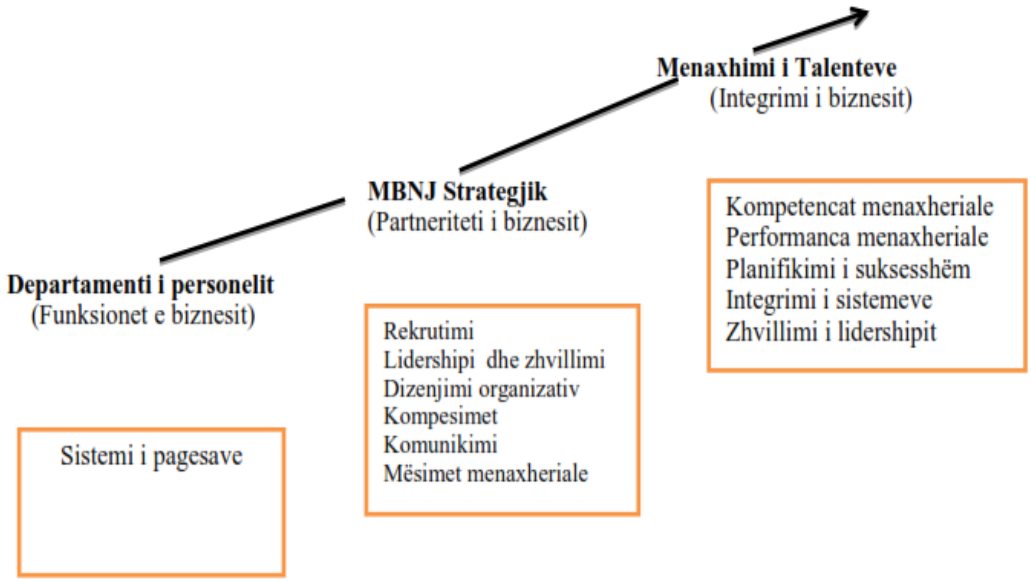
Menaxhimi i talenteve është kthyer në një aset kryesor për organizatat për të fituar avantazhin konkurrues. Duke marrë në konsideratë faktorët kontesktual, një qasje e integruar për menaxhimin e talenteve ofron një mundësi më shumë për mbajtjen e rezultateve të larta të organizatave (Ashton dhe Morton, 2005:28). Duke ofruar vlera të mëdha për organizatat, menaxhimi i talenteve është kompleks dhe vazhdimisht evulon (Lockwood, 2006:2). Për më tepër, qëllimi kryesor i menaxhimit të talenteve është mbajtja e punonjësve të talentuar për të mundësuar organizatës të ndërtojë një burim të paimitueshëm në përparësinë e saj konkurruese (Hughes dhe Rog, 2008). Megjithatë, politikat dhe praktikat më efektive të menaxhimit të talenteve do të demonstrojnë përkushtim për kapitalin njerëzor dhe më pas do të ketë punonjësit më të angazhuar, qarkullim më të ulët, angazhim të punonjësve dhe mbajtja e tyre në organizatë (Lockwood, 2006:4). Gjithësesi, mbajtja e punonjësve të talentuar paraqitet si një nga sfidat më të mëdha për organizatat në të gjithë industritë dhe vendet e ndryshme (Stahl et al., 2007:18). Edhe angazhimi për menaxhimin e talenteve i kërkon BNJ që të jetë një partner strategjik të biznesit (Lockwood, 2006:3). Kjo mund të përkthehet si nga një sfidat më të rëndësishme për organizatat për të mbajtur punonjësit e tyre, sepse punonjësit zgjedhin ato organizata që i ofrojnë atyre paga më të mira, përfitime të tjera dhe jo vetëm (Powell dhe Lubitsh, 2007:26).

2.9. Evolimi i menaxhimit të talenteve

Organizatat janë të përbërë nga njerëz të cilët krijojnë vlerë përmes proçeseve të provuar të biznesit, risive që sjellin, shërbimit ndaj klientit, shitjeve dhe shumë aktivitete të tjera të rëndësishme (Bersin, 2006:3). Si rrjedhojë, një organizatë përpiqet vazhdimisht për të përmbushur qëllimet e saj të biznesit (Bersin, 2006:3). Ajo duhet të sigurojë se ka një proçes të vazhdueshëm dhe të integruar për rekrutuar, trajnuar,

menaxhuar, mbështetur dhe kompensuar këtyre njerëzve (Bersin, 2006:3). Aktualisht dështimet në menaxhimin e talenteve janë bërë një burim i vazhdueshëm dhimbjeje për organizatat (Cappelli, 2008a). Menaxhimi i talenteve ka filluar të trajtohet në fundin e shekullit të kaluar. Ndërsa, edhe më herët praktikat e menaxhimit të talenteve përgjithësisht kanë qenë jofuksionale (Cappelli, 2008a). Në qëndrën e menaxhimit të talenteve është parashikimi i nevojës për kapital dhe pastaj përcaktohet një plan për të përmbushur atë (Cappelli, 2008a). Menaxhimi i talenteve trajtohet shpesh herë si aspekt strategjik i menaxhimit të burimeve njerëzore. Edhe vetë menaxhimi i burimeve njerëzore ka evoluar në terminologji dhe në përmbajtje. Në mënyrë të përmbledhur do të shikojmë këtë evolucion e zhvilluar nga autori Bersin (2006).

Grafiku 2.1 Evolimi i funksionit të BNJ



Burimi: Bersin, (2006:2)

Evolucioni i funksionit të burimeve njerëzore kryesisht ka përjetuar tri faza: faza e departamentit të personelit, faza strategjike e burimeve njerëzore dhe faza e menaxhimit të talenteve (Bersin, 2006:1). Këto faza janë (Bersin, 2006: 1-2):

Faza e parë: Departamenti i personelit

Departamenti i personelit ka qenë në organizata gjatë viteve 1970-1980 dhe funksionet e biznesit në këtë periudhë kishin të bënin me përgjegjësinë e njerëzve. Roli i këtij departamenti kishte të bënte me punësimin e punonjësve, kryerjen e pagesave për pagat e punonjësve dhe sigurimin që punonjësit marrin përfitimet e nevojshme. Sistemi që u zhvillua në këtë periudhë ishte për mbështetjen e funksioneve mbi sistemin e pagave të përbashkëta. Roli në tërësi i këtij departamenti kishte të bëntë me funksionin e kuptimit mirë të biznesit.

Faza e dytë: Orientimi strategjik i burimeve njerëzore

Gjatë viteve 1980-1990, u shfaq koncepti strategjik i burimeve njerëzore dhe organizatat kuptuan se funksioni BNJ ishte funksioni më e rëndësishëm. Gjatë kësaj periudhe organizata e kuptuan se BNJ ka pasur një rol shumë më të madh, pasi ai realizonte: rekrutimin njerëzve të duhur, trajnimin e tyre, projektimin i roleve në punë, dizenjimin strukturor të organizatës, dhënien e kompesimeve duke përfshirë përfitime, mundësitë në aksione, shpërblimet, etj. Përgjegjësi i burimeve njerëzore kishte një rol shumë më të rëndësishëm në strategjitë dhe implementimin e tyre. Në këtë rol, BNJ u bë më shumë se një funksion i biznesit duke u bërë një partner biznesi dhe mbështetja e funksioneve të tjera të biznesit, etj.

Faza e tretë: Menaxhimi i talenteve

Ne jemi futur tani në një fazë të re: shfaqja e “Menaxhimit të Talenteve”. Ndërsa strategjitë e burimeve njerëzore vazhdojnë të jenë një çështje kryesore, pasi BNJ dhe zhvillimi i organizatave janë përqëndruar në disa çështje të reja strategjike:

- Si mund ta bëjmë proçesin tonë të rekrutimit më efikas dhe efektiv duke përdorur kompetencat bazë?

- Si mund të zhvillojmë më mirë menaxherët dhe drejtuesit për të përforcuar kulturën, vlerat dhe të krijojmë një udhëheqje të qëndrueshëm?
- Si mund identifikojmë boshllëqet në kompetencave në mënyrë që mund të përmirësojnë trajnimet dhe zhvillimin e programeve për të mbushur këto boshllëqe?
- Si mund të identifikojmë aftësitë dhe potencialin e talenteve, të sigurohemi që ata janë vënë në pozicionin e duhur të punës, mbajnë përgjegjësitë, paguhen në mënyrë të drejtë?
- Si mund të identifikojmë përformuesit më të lartë dhe pasuesit në pozicionet kryesore në të gjithë organizatën për t'u siguruar që organizata ka një organizim shumë fleksibël, të përgjegjshëm?

Këto sfida të reja kërkojnë proçese dhe sisteme të reja (Bersin, 2006: 2). Sipas autorit, ato kërkojnë integrimin ndërmjet proçeseve dhe strategjive të organizatës. Sot, organizatat kanë filluar që të ndërtojnë së bashku performancën, sistemet e menaxhimit, sistemet e planifikimit të suksesshëm, si dhe sistemet e menaxhimit të kompetencave (Bersin, 2006:2). Në fakt funksioni i burimeve njerëzore merr një rol të rëndësishëm, pasi ai është i integruar me strategjinë e organizatës në një kohë reale (Bersin, 2006:2). Në këtë sens, menaxhimi i talenteve është bërë një faktor kryesor në këtë proçes. Proçesi i menaxhimit të talenteve kalon në këto hapa: planifikimi i fuqisë punëtore, rekrutimi, integrimi, përformanca menaxheriale, trajnimi dhe mbështetja në përformancë, planifikim i suksesshëm, kompesimi dhe përfitimet, analiza kritike për mangësitë në aftësitë (Bersin, 2006:3-4).

2.10. Modelet e menaxhimit të talenteve

Hulumtues të ndryshëm janë përpjekur të propozojnë modele të ndryshme në studimet e tyre. Këto modele janë ofruar për një menaxhim efektiv të talenteve dhe për një kërkim sa më adekuat në këtë fushë. Megjithëse modelet konceptuale janë të shumta, në këtë studim do t'i referohemi modeleve që janë më të zbatueshme në praktikë nga organizatat dhe më të përshtatshme nga ana konceptuale për kërkimet shkencore. Pra, në këtë seksion do të paraqesim në mënyrë të përmbledhur disa nga modelet e përdorur nga studiuesit dhe janë praktikisht të zbatueshme. Në vijim janë disa modele të identifikuara.

Modeli i vendimmarrjes për menaxhimin e talenteve

Ky model analizon praktikat e burimeve njerëzore dhe vendimet për të përfshirë në organizatë talentet, duke përcaktuar fuqinë e marrëdhënieve me përfitimet strategjike ose me përfimet taktike (Lewis & Heckman, 2006:148). Autorët zhvilluan këtë model për të plotësuar me tej literaturën në këtë fushë dhe sidomos për t'i ardhur në ndihmë kërkuesve të ardhshme në këtë fushë. Modeli i propozuar prej tyre ishte i përbërë prej dy shtylla (tabela 2.5). Në njërën anë ishin komponentët kryesor të menaxhimit të talenteve dhe në anën tjetër qëndronin pyetjet për secilin prej këtyre komponentëve.

Tabela 2.5 Modeli i vendimmarrjes për menaxhimin e talenteve

Komponentët e menaxhimit të talenteve	**Pytjet përkatëse sipas niveleve**
Strategji për një avantazh konkurrues të qëndrueshëm	Çfarë mundësish ka në treg? Cilat janë burimet avantazhuese për organizatën tuaj?
Implikimet e strategjisë për talentet	Në çfarë aspektesh do të përmirësohet cilësia e talenteve për të udhëhequr strategjikisht organizatën?

	Në çfarë aspektesh do të përmirësohet fuksionaliteti i talenteve për të udhëhequr strategjikisht organizatën?
Strategjia e ekipit të talenteve	Si i keni ndryshueshmërinë e pozicioneve për ekipin e talenteve? • Çfarë kombinimi përformuesish keni nevojë (A,B,C? • Çfarë lloj politikash kompensimi duhet të adaptoni (më lart / poshtë / në treg)? • Cilat ekipe duhet të jetë të lidhur me karrierën e shkallës? • A duhet të kemi "informacione" për punë të caktuara?
Menaxhimi i sistemit të talenteve	Si do ta implementoni strategjinë e ekipeve në të gjithë organizatën? • Arkitektura e kompetencave • Sistemi i të dhënave për organizatën
Praktikat e talenteve	Cilat janë praktikat efikase që arrijnë qëllimet e talenteve dhe mund të jenë pjesë e sistemit tonë? • Përzgjedhja • Rekrutimi • Menaxhimi i performancës • Administrimi i kompensimit

Burimi: Lewis & Heckman (2006:149)

Autorët janë përpjekur ta përdorin menaxhimin e talenteve si një strategji të menaxhimit të burimeve njerëzore. Në model paraqiten të ndarë komponentët më të rëndësishëm për menaxhimin e talenteve dhe literatura e vëzhguar për menaxhimin strategjik të burimeve njerëzore (Lewis & Heckman, 2006:149). Pra, është një kombinim ndërmjet literaturës që ofron menaxhimi i talenteve dhe i burimeve njerëzore.

Organizata kërkon të ketë avantazh konkurrues dhe kjo realizohet nga menaxhimi i punonjësve të talentuar. Njëkohësisht me menaxhimin e talenteve për të krijuar avantazhin konkurrues identifikohen kapacitetet apo burimet që ka në dispozicion organizata dhe mundësitë që ofron tregu. Më pas kalohet në strategjinë e ndjekur për menaxhimin e talenteve, ku është e përshkruar me katër hapa (tabela 2.5). Për secilin nga hapat përkatës ofrohet edhe identifikimi për ta realizuar më mirë secilin hap.

Menaxhimi strategjik i burimeve njerëzore është bazuar në të shumtën e rastet në menaxhimin e punonjësve më të mirë të saj. Gjithashtu, edhe kërkimet strategjike të MBNJ janë të fokusuara rreth praktikave të menaxhimit të talenteve duke parë lidhjen me përformancën organizative (Lewis & Heckman, 2006:150). Siç e përcaktuam edhe më lartë, përkufizimi dhe praktikat e menaxhimit të talenteve kanë ende konfuzion. Gjithësesi ky model i propozuar nxjerr në pah ekzistencat e praktikave të ndjekura për menaxhimin e talenteve që janë të integruara tek MBNJ. Menaxhimi i talenteve është pjesë e BNJ dhe ndihmon atë që të arrijë rezultatet e saj strategjike apo avantazhin konkurrues (Lewis & Heckman, 2006:151). Megjithatë, menaxhimi i talenteve duhet të jetë parësorë që organizata të jetë sa më kompetitive. Identifikimi i punonjësve të talentuar nuk ka marrë shumë rëndësi sidomos për punonjës jashtë organizaës, duke u përqëndruar më tepër në diferencimin që ekziston brënda grupeve të punonjësve në organizatë.

Modeli Peter Cappelli

Menaxhimi i talenteve është thjesht një çështje e parashikuar në nevojën për kapital njerëzor dhe më pas vendoset një plan për ta përmbushur atë (Cappelli, 2008a:1). Zhvillimi i punonjësve të talentuar është e domosdoshme. Po ashtu politikat e punës për rekrutimin, përzgjedhjen, menaxhimin e performancës, shpërblimet kanë

rëndësinë e tyre. Por tashmë një aspekt i rëndësishëm në organizatë është menaxhimi i talenteve. Ai do të bëjë të mundur mbështetjen dhe arritjen e objektivave të përgjithshme të organizatës (Cappelli, 2008a:2-3). Peter Cappelli (2008a) ka propozuar një model të kërkesës për talente në mënyrë të ngjashme si "just in time" të prodhimit. Kjo qasje në menaxhimin e talenteve përdor katër parime të veçanta të bazuara tek principet operacionale dhe menaxhimi i zinxhirit të furnizimit.

Tabela 2.6 Modeli Peter Cappelli

Parimi 1	Parimi 2	Parimi 3	Parimi 4
Zhvillo ose rekruto talente për të menaxhuar riskun.	Përshtate kërkesën e talenteve në pasiguri.	Përmirëso kthimet e investimeve për të zhvilluar punonjësit.	Ruaj investimin nga balancimi i punëmarrësve dhe interesi i punëdhënësve.
Krijimi i një organizate me talente është e shtrenjtë. Kështu që organizata, duhet të vlerësojë për çfarë ka nevojë dhe të planifikojë ardhjet e të punësuarve nga jashtë, nqs ka nevojë. Për disa pozicione është e lehtë që organizata të marri punonjës nga jahstë. Megjithatë ato duhet të jenë të kujdesshme në lidhje me zhvillimin e punonjësve të talentuar. Menaxhimi i	Ky parim tregon në lidhje kur kërkesa për talente është e pasigurtë dhe organizatat gjejnë rrugën e nevojshme për ta përshtatur. Të sjellin punëtorë nga të gjitha funksionet e së bashku duke i bërë një trajnim prej 3 vitesh që të mësojnë aftësitë e përgjithshme të menaxhimit, dhe pastaj ti dërgojnë ato përsëri në funksionet e tyre të specializuar të mëparshme. Një mënyrë tjetër është krijimi i një ekipi talentesh në	Një mënyrë është për të punësuar punonjësit që ndajnë kostot e zhvillimit. Kjo do të thotë, marrjen e detyrave shtesë në mënyrë vullnetare nga ata. Një mënyrë tjetër është ruajtja e marrëdhënieve me ish të punësuarve në shpresën se ata mund të kthehen një ditë, duke e çuar kthimin e investimeve për zhvillimin e aftësive të tyre.	Arsyeja kryesore që punonjësit largohen nga organizata është se ata gjejnë mundësira më të mira. Kjo do të thotë se zhvillimi i talenteve është një "mall që prishet". Rezervimi i investimeve në përpjekjet e zhvillimit për aq kohë sa të jetë e mundur, të balancohen interesat e punonjësve dhe punëdhënësit duke ndarë pjesët e vendimeve të rendësishme.

talenteve është një investim, dhe jo gjithmonë i drejtë. Prandaj, çdo organizatë duhet të mendojë me kujdes për pasjen e njerëzve të talentuar.	organizatës, si një nevojë për tu përmirësuar.		

Burimi: Cappelli (2008: 3-7)

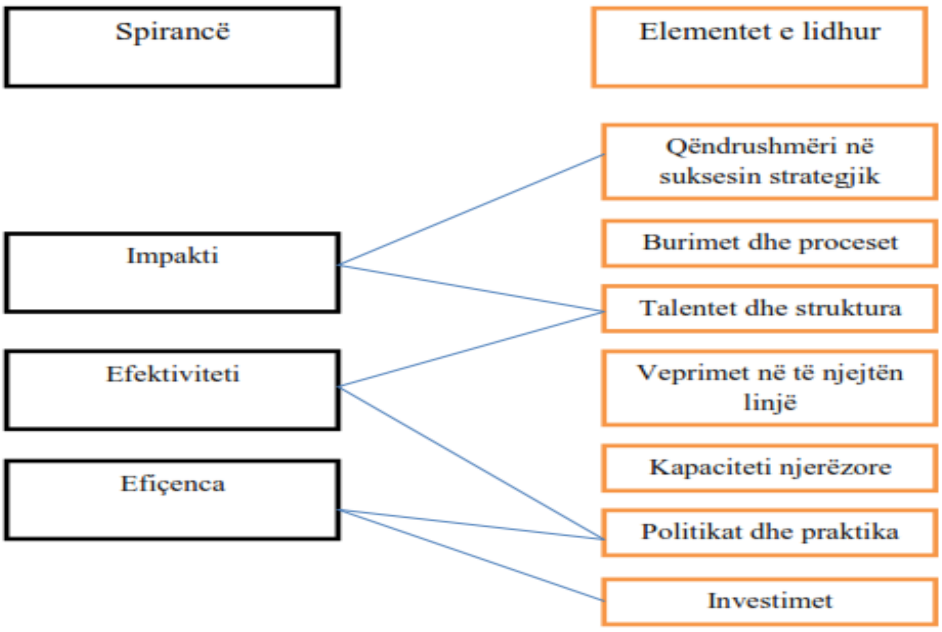
Modeli i propozuar nga autori është më i përshtatshëm në periudha të pasigurta. Një rast i tillë është edhe kriza e fundit ekonomike. Në këtë periudhë dhe jo vetëm, është e rëndësishme për organizatat të identifikojnë pozicionet kryesore, të zhvillojnë plane të përshtatshme, të duhura dhe të bëjnë përpjekje për të tërhequr kandidatët më të mirë në dispozicion. Më pas nëpërmjet zhvillimit të përpiqen të rrisin aftësitë e tyre. Gjithashtu, e rëndësishme është edhe mbajtja e tyre. Kjo mund të realizohet nga programet e posaçme për këta punonjësit.

Modeli vendimmarrës HC Bridge

Ky model është zhvilluar nga autorët Boudreau dhe Ramstad. Nëpërmjet këtij modeli autorët përpiqen të shpjegojnë rëndësinë që ka menaxhimi talenteve në organizatë. Ata e realizojnë këtë duke bërë krahasime të funksioneve të tjera organizative me fuksionin e menaxhimin e burimeve njerëzore. Madje, ata citojnë se funksionet të tilla si shitja dhe kontabiliteti e gjejnë vendimmarrjen në shkencat e tyre si marketingu dhe financa (Boudreau & Ramstad 2005:131). Ë thënë ndryshe, departamenti i marketingut është funksioni strategjik që ndikon dhe vlerëson shitjen e transaksioneve. Kjo i ndihmon ata të bëhen partnerë më të mirë strategjik të një organizate dhe të rrisin rëndësinë e vendimeve strategjike në këto disiplina (Boudreau & Ramstad 2005:131). Po ashtu edhe departamenti i financës merr vendime në lidhje me

paratë e organizatës duke e kthyer në një partner strategjik (Boudreau and Ramstad, 2005:133). Të njëjtën rëndësi marrin vendimet edhe në lidhje me talentet.

Grafiku 2.2 Modeli vendimmarrës HC Bridge



Burimi: HR Bridge Model (Bourdreau & Ramstad, 2005: 132)

Modeli i zhvilluar prej autorëve bazohet në tre pika kryesore: impakti, efektiviteti dhe efiçenca. Modeli integron impaktin, efektivitetit dhe efiçencën që kanë për qëllim të lidhin burimet njerëzore, talentet dhe suksesin strategjik; sigurimin e profesionistëve me më shumë qëndrueshmëri dhe një gjuhë të përbashkët për të komunikuar vendimet e talenteve brënda një organizate (Boudreau & Ramstad 2005:132). Kështu që ky model detyron vendimmarrësit e organizatave që të interesohen në lidhje me burimet njerëzore dhe sidomos më talentet. Pra, funksionet e tjera organizative, siç janë financa apo kontabiliteti, nëpërmjet raporteve financiare bëhen pjesë e rëndësishme e vendimeve në organizatë. Në të njëjtën mënyrë se si shtojnë vlerë funksionet e tjera, vendimet në lidhje me talentet bëhen të rëndësishëm në kontributin që japin në realizimin e këtyre raporteve. Gjithashtu, autorët theksojnë se

vijnë disa përfitime nga përdorimi i menaxhimit të talenteve (Boudreau & Ramstad 2005:133). *Së pari*, modeli i propozuar prej tyre nuk nënkupton se do të ketë rënie të efektivitetit dhe efiçencës së BNJ, por më tepër shton ndikimin. *Së dyti*, praktikat tipike të burimeve njerëzore duhet të jenë më të fokusuara dhe investimi në drejtim të talenteve jep një kthim të mirë nga investimi. *Së treti*, fokusimi edhe tek talentet thyen rregullat tradicionale të burimeve njerëzore nëpërmjet një përzierje "ndërhyrjesh" duke kontribuar në përmirësimin e përformancës së punonjësve të rëndësishëm.

Modeli i zhvillimit strategjik të talenteve

Modeli zhvillimi strategjik i talenteve (SDT) është planifikimi strategjik i biznesit dhe planifikimi i burimeve njerëzore (Rothwell dhe Kazanas, 2003b:30). Përkufizimi i zhvillimit strategjik të talenteve është (Rothwell dhe Kazanas, 2003b:4):

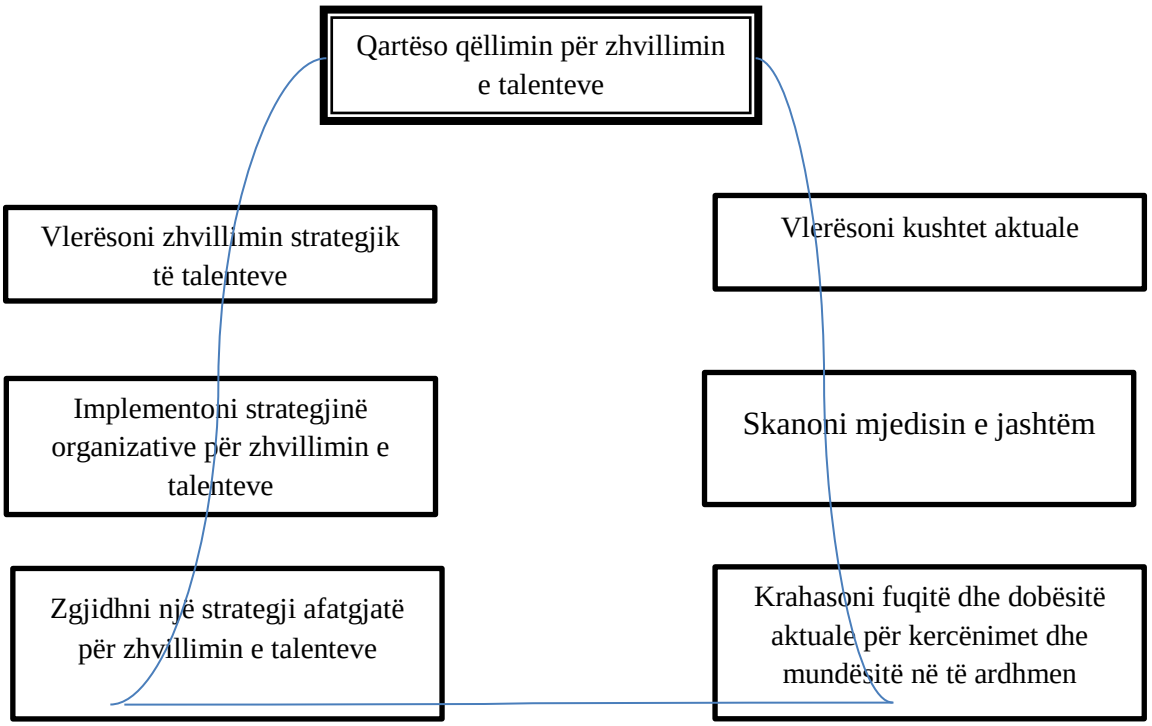
> *është një proçes i ndryshimit të një organizate, palët e interesuara e grupet e interesuara si brënda dhe jashtë saj, si dhe njerëzit e punësuar nga organizata me anë të planifikimit ose jo mësojnë mënyrën se si ata të zotërojnë kompetencat e nevojshme për të ndihmuar organizatën të arrijë dhe të mbështesi avantazhin konkurrues aktualisht dhe në të ardhmen.*

Në fakt ky model është zhvilluar më herët nga autorët Rothwell dhe Sredl (2000, e cituar tek Rothwell dhe Kazanas, 2003b:30-31). Sipas autorëve modeli shpjegohet në hapat e mëposhtme:

1. Qartësoni vizionin dhe qëllimin për zhvillimin e talenteve. Pse organizata duhet të ndërmarri këtë përpjekje dhe çfarë do të shpresojnë për të fituar nga ajo?
2. Vlerësoni kushtet aktuale. Cilat janë pikat e forta dhe dobësitë e organizatës, në drejtim të aftësive njerëzore dhe kompetencave?

3. Vlerësoni mjedisin e jashtëm. Çfarë kërcënimesh dhe mundësish ndikojnë në performancë e punonjësve që mund të rezultojnë nga ndryshimet jashtë organizatës? Departamenti? Grupi i punës? Profesioni?
4. Krahaso forcat dhe dobësitë e tanishme ndaj kërcënimeve dhe mundësive në të ardhmen.
5. Zgjidhni një strategji organizative afatgjatë për zhvillimin e talenteve që do të ndihmojë në përgatitjen e punonjësve dhe organizimin për të ardhmen.
6. Zbatoni strategjinë organizative për zhvillimin e talentit nëpërmjet qasjeve të tilla:
   a. zhvillimi i organizatës,
   b. zhvillimi i punonjësve,
   c. arsimimi i punonjësve,
   d. trajnimi i punonjësve.
7. Vlerësoni strategjinë organizative për zhvillimin e talenteve.

Grafiku 2.3 Modeli i zhvillimit strategjik të talenteve



Burimi: Rothwell dhe Sredl (2000, e cituar tek Rothwell dhe Kazanas, 2003b:32)

Ky model i propozuar nga autorët nënkupton faktin se organizata tashmë i ka punonjësit e talentuar. Jo vetëm kaq, por ajo tashmë ka përcaktuar edhe pozicionet specifike që mund të kontribojnë punonjësit e talentuar. Siç e vëmë re ky model është më i avancuar dhe tashmë organizatat nuk janë të përqëndruara tek menaxhimi i burimeve njerëzore, por tek menaxhimi i talenteve. Qasja "filozofike" e menaxhimit të punonjësve ka ndryshuar.

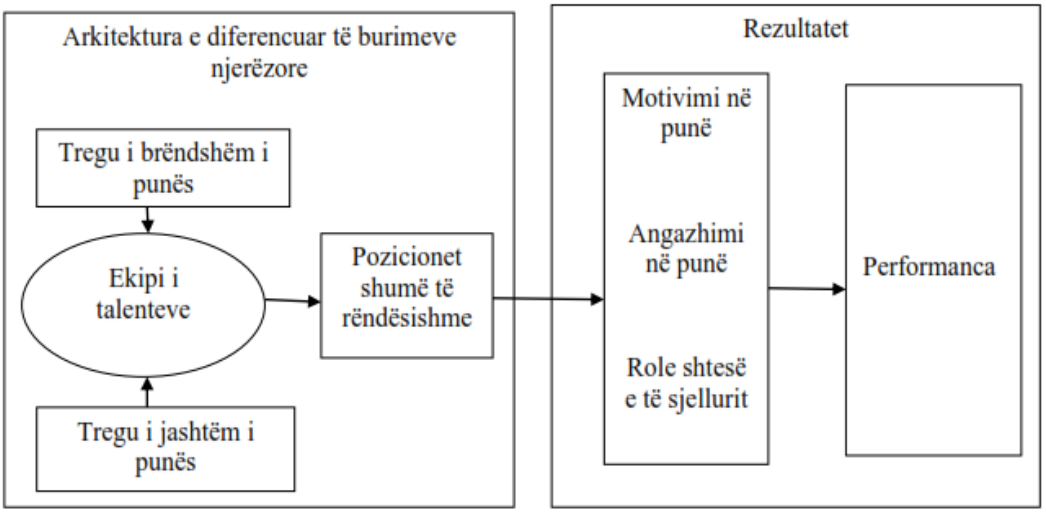
Modeli i menaxhimit strategjik të talenteve

Ky model është zhvilluar nga autorët Collings dhe Mehalli (2009:304). Po t'i referohemi përkufizimeve dhe trajtimeve më lart, këta autor theksojnë zhvillimin e një ekipi talentesh me potencial të lartë dhe performim të lartë në realizimin e roleve të tyre të cilat kontribuojnë në avantazhin e qëndrueshëm konkurrues në organizatë. Autorët sugjerojnë se organizatat duhet të fillojnë duke identifikuar pozicionet e rëndësishme dhe më pas vendosja e punonjësve përkatës në këto pozita duke kontribuar në rezultatin përfundimtar të organizatës. Modeli i propozuar prej autorëve është konceptuar në dy pjesë, në njërën anë është arkitektura e diferencuar e burimeve njerëzore dhe pjesa tjetër janë rezultatet.

Në çdo organizatë ka pozione kyçe që kontribojnë më shumë në arritjen e objektivave të saj (Collings dhe Mehalli, 2009:307). Kështu që autorët shpjegojnë që organizatat të identifikojnë pozicionet e tyre kryesore. Më pas, çelësi për sistemin e menaxhimit strategjik të talenteve është zhvillimi i një ekipi talentesh për të plotësuar këto pozicione që janë shumë vendimtare. Puna e autorëve është një përpjekje për të një tjetër qasje për zhvillimin strategjik të BNJ. Kjo sipas autorëve bëhet duke u fokusuar

tek punonjësit që kanë performim dhe potencial të lartë (Collings dhe Mehalli, 2009: 306). Qasje e tyre tregon se organizatat duhet të mbështeten në strategjinë e tyre të BNJ, në strategjinë e organizatës dhe e ndikuar nga mjedisi më i gjerë.

Grafiku 2.4 Menaxhimi strategjik i talenteve



Burimi: Colling dhe Mehalli, (2009:306).

Arkitektura e burimeve njerëzore realizohet nga krijimi i një ekipi të caktuar talentesh (Collings dhe Mehalli, 2009:307). Ky ekip formohet nga mjedisi i jashtëm dhe i brëndshëm i punës. Më pas punonjës të tillë vendosen në pozicione kryesore në organizatë. Në pjesën tjetër të modelit janë rezultatet. Rezultatet janë në dy nivele (Collings dhe Mehalli, 2009:309). Nga njëra anë janë rezultatet e punonjësve në punë, të cilat janë bazuar në motivimin në punë, angazhimi në punë dhe roleve shtesë të sjelljes. Këto rezultate shërbejnë si një urë lidhëse ndërmjet efektivitetit të menaxhimit të talenteve dhe performancës organizative. Nëpërmjet kësaj, autorët synojnë për të minimizuar aspektet e "kutisë së zezë" (Collings dhe Mehalli, 2009:310). Autorët theksojnë se për të pasur një perfomancë organizative të lartë, më parë organizata duhet

të përqendrohet tek performanca e individit. Më pas kjo perfomancë individuale do të përkthehet në një performance organizative.

Gjithashtu, autorët shpjegojnë edhe diferencën ndërmjet modelit të tyre dhe strukturës AMO, e cila ka qenë një qasje dominuese ndërmjet MBNJ dhe performancës organizative (Collings dhe Mehalli, 2009:310). Kjo qasje shpjegonte se performanca organizative do të ndikohej nga aftësitë, motivimi dhe mundësitë që kishte individi. Për një pozicion të caktuar janë selektuar punonjës që kanë patur performim të lartë ose janë potencialisht individë me aftësi të larta. Gjithashtu, dhënia e mundësive për punonjësit e talentuar duke i vendosur ata në pozicione kryesore të organizatës duke zhvilluar më tej aftësitë dhe mundësitë e tyre. Ndërsa motivimi është një grup i forcave energjike që e ka origjinën si brënda dhe jashtë qenies së një individi, për të nisur sjelljen në punë dhe për të përcaktuar formën e saj, drejtimin, intensitetin dhe kohëzgjatjen (Pender, 1998; e cituar tek Collings dhe Mehalli, 2009:310). Ky është një variabël kyç i modelit të mësipërm. Në modelin e autorëve gjendet edhe angazhimi organizativ. Organizata kur i kushton rendësi menaxhimit të karrierës së individëve të talentuar do të bejë të mundur mbajtjen dhe eliminimin e qarkullimit të tyre. Nga ana tjetër, kjo nga punëtorët do të përkthehet si angazhim me tepër në punët e organizatës (Collings dhe Mehalli, 2009 :310). Kjo shërben si një variabël i rëndësishëm i ndërmjetëm për të arritur performancën e kërkuar. Një tjetër variabël ndërmjetësues është edhe marrja e roleve shtesë të sjelljes. Në një farë mënyrë, duke përputhur rolet e rendësishëm me talentet e duhur do të çojë në një angazhim të lartë organizativ duke marrë edhe role shtesë. Rolet shtesë të marra nuk detyrohen nga organizata, por të kërkuar nga vete individët. Të tre këta variabla shërbejnë për ndërmjetësimin e sistemit strategjik të menaxhimit të talenteve me performancën organizative.

Megjithatë, ky model shoqërohet edhe me mangësi. Praktikat për menaxhimin strategjik të talenteve do të jenë si praktikat aktuale të BNJ apo do të jenë praktika të reja? Pra, në këtë model nuk përshkruhet saktësisht se çfarë praktikash do të ndiqen për menaxhimin e talenteve. Madje në tërësi autorët argumentojnë se mund të mbështetet tek praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore, por nuk specifikojnë se cilat praktika individuale mund të jenë më të rëndësishme (Collings dhe Mehalli, 2009:311). Në këtë diskutim, e rëndësishme për autorët është identifikimi i roleve kryesore.

2.11. Përmbledhje e kapitullit

Në këtë kapitull u trajtua rishikimi i literaturës. Autorë të ndryshën japin përkufizime të ndryshme dhe shpeh herë ishte në varësi të kontekstit, organizatës duke e bërë këtë term konfuz. Menaxhimi i talenteve ka lindur në fund të shekullit 20-të. Pavarësisht kësaj, menaxhimi i talenteve si term dhe studim në këtë fushë ka lindur vonë. Studiues, akademikë, autorë dhe organizata të ndryshme nuk kanë një përkufizim të qartë për të. Shpesh ato janë sipas rasteve apo situatave. Megjithatë, po t'i referohemi konceptit të talenteve nënkuptohet si shumë e aftësive të individit (Michaels et al., 2001), individë që tregojnë arritje superiore (Berger, 2004), individë që bëjnë ndyshime në përformancën organizative (Tansley et al., 2007), individë që kanë kompetenca dhe angazhohen (Ulrich & Smallwood, 2012), etj. Ndërsa menaxhimi i talenteve më shumë nënkuptohet si identifikimi i këtyre punonjësve, përzgjedhja apo tërheqja, angazhimi, motivimi dhe mbajtja e tyre (Michaels et al. 2001; Lockwood, 2006; CIPD, 2008; Cappelli, 2008; Berger, 2004; Starkey et al., 2004; Collings & Mellahi, 2009; Mintzberg, 2009). Gjithësesi, kontributi që japin talentet në organizatë është shumë i rëndësishëm, pasi ata i krijojnë organizatës avantazh konkurrues (Heinen & O'Neill,

2004; Bhatnagar, 2007; Collings dhe Mellahi, 2009). Që të arrihet kjo nevojitet që proçesi i menaxhimit të talenteve të jetë i lidhur strategjikisht me strategjinë e organizatës (McCauley dhe Wakefield, 2006). Po ashtu, menaxhimi i talenteve duhet të jetë primar në menaxhimin e burimeve njerëzore në organizatë. Pavarësisht se ka debate të vazhdueshme nëse menaxhimi i talenteve nuk është gjë tjetër përveç praktikave të reja të MBNJ, por e rëndësishme është roli që ai luan në organizatë. Gjithashtu, marka e punëdhënësit krijon aspekte unike të organizatës (Backhaus dhe Tikoo, 2004), shërben si një marketing i brëndshëm dhe si një paketë e përfitimeve psikologjike dhe ekonomike (Thorne, 2004), bën të mundur tërheqjen dhe mbajtjen e talenteve (Brewster et al., 2007).

Menaxhimi i talenteve duhet trajtuar në mënyre strategjike në organizatë. Ai duhet të integrohet në të gjithë organizatën. Çelësi i strategjive të organizatave është menaxhimi i talenteve (Lockwood, 2006) dhe ai konsiderohet si një aspekt i shtuar për proçeset organizative (Blass, 2007). Një organizatë përbehet nga tre nivele talentesh: në nivel organizativ, në nevel grupi dhe në nivel individual (Tansley, 2011). Një sfidë e madhe sot për organizatat është globalizimi. Aktivitetet e menaxhimit të talenteve, si identifikimi dhe menaxhimi i tyre, janë pothuajse të njëjta si në organizatat lokale, por ndryshojnë në aspektin e përmbajtjes dhe filozofik të menaxhimit të tyre. Në këtë sens, menaxhimi i talenteve në një organizatë globale është më komplekse se sa operimi në një biznes kombëtar (Guthridge dhe Komm, 2008).

Edhe pse menaxhimi i talenteve luan një rol strategjik në organizatë përsëri ka patur kritika mbi të. Ndër më kryesorët janë: përkufizime jo të qarta, mungesa e një standarti matje, çon në norma të larta papunësie, një organizatë është e suksesshme nëse ka individë të talentuar dhe ka ndikim negativ tek punonjësit më pak të talentuar. Debati

mbi menaxhimin e talenteve në krahasim me MBNJ është "vera e re në shishen e vjetër" (Armstrong, 2006b). Menaxhimi i talenteve është ndërtuar mbi aktivitetet tradicionale të MBNJ (Armstrong, 2006b) dhe dallimi konsiston në aspektin strategjik duke identifikuar punët kryesore dhe individët e nevojshme për këto punë (Collings & Mellahi, 2009:307). Menaxhimi i talenteve ka marrë rendësi të madhe gjatë periudhës së krizës duke e cilësuar atë si një element i krijimit të avantazhit konkurrues. Studimet theksojnë prioritetin që ka patur MBNJ për MT gjatë kësaj periudhe. MT ka patur impakt edhe në performancën e organizatës.

Ky kapitulli mbyllet me evolimin dhe me modelet e menaxhimit të talenteve. Hulumtues kanë gjetur në studim se për të menaxhuar në mënyrë efektive talentet, organizatat duhet të ndjekin modele të caktuara të cilat i ndihmojnë ata në funksionimin normal. Jo vetëm për organizatat, por edhe për kërkuesit e ardhshëm në këtë fushë. Disa nga modelet e trajtuar janë: modeli i vendimmarrjes për menaxhimin e talenteve, modeli i Peter Cappelli-t, modeli vendimmarrës i HC Bridge, modeli i zhvillimit strategjik të talenteve dhe modeli i menaxhimit strategjik të talenteve.

Kapitulli III: Impakti i krizës

Kriza është prej faktorëve më të vështirë për t'u kontrolluar nga një organizatë e vetme. Megjithatë, ajo prek dhe cënon vijueshmërinë e organizatës sipas planifikimeve dhe objektivave përkatëse. Në këtë sens, impakti i saj është i madh dhe i pashmangshëm. Në këtë kapitull do të ketë një këndveshtrim në lidhje me krizën e fundit dhe ndikim e saj në përgjithësi. Gjithashtu, do të trajtohet ndikimi i krizës mbi organizatën dhe mbi MBNJ. Një aspekt i rëndësishëm strategjik i MBNJ është edhe menaxhimi i talenteve, i cili do të ketë një rol domethënës gjatë periudhës së krizës.

3.1. Këndvështrimi mbi krizës

Kriza globale financiare e 2007-2008 ishte më të rënda që nga depresioni i vitit 1930. Kriza financiare modifikoi në mënyrë të konsiderueshme se si funksion ekonomia globale dhe kombëtare. Ajo preku ofertën dhe kërkesën, dhe si rezultat i kësaj preku, edhe tregjet e punës lokale dhe globale. Disa nga institucionet financiare më të mira dhe të njohura në botë falimentuan apo u shtetëzuan, ndërsa shumë të tjera mbijetuan vetëm me përkrahjen masive të shtetit. Në vetvete kriza paraqet një situatë anormale, të paqëndrueshme dhe komplekse duke kërcënuar objektivave strategjike, reputacion apo ekzistencën e një organizate (Larkin, 2011:2). Kriza cilësohet si një periudhë e paqëndrueshme, ose gjendja në të cilën ndodhet ajo është një ndryshim vendimtar i pashmangshëm për organizatën (Fink, 1986). Gjatë kësaj situate, organizatat duhet t'i përshtaten ndryshimeve që sjellin krizat. Madje kriza e fundit ekonomike tregoi

ndikimin që kishte ajo. Kriza e fundit përfshiu të gjithë sektorët ekonomik të një vendi në çdo cep të globit. Pavarësisht se ajo u shfaq në një sektorë të vëçantë, por shumë shpejt u shndërrua në krizë ekonomike. Kjo rënie bëri një ndryshim të madh duke ndikuar në shumë industri të ndryshme dhe vende të ndryshme në të njëjtën kohë. Të gjitha ekonomitë ngadalësuan ritmin e rritjes, u rritën çmimet dhe papunësia. Të gjithë treguesit makroekonomik dëshmuan se kjo krizë do të ishte një kohë e gjatë "vuajtesh" pëpara kthimit normal të funksionimit të sistemit ekonomik. Ajo u përhap në të gjithë botën duke përcjellë efektet e saj. Edhe Shqipëria nuk i shpëtoi "lëngimit" të kësaj krize. Ekonomia jonë nuk kishte të njëjtën shkallë impakti si vendet e tjera të zhvilluara dhe në zhvillim. Megjithatë, diskutimi në lidhje më këtë është i madh dhe jashtë objektivave të kësaj teme. Ricitimi i shkurtuar i këtyre aspekteve lidhet me faktin se impakti i saj në organizatë është i drejtpërdrejtë dhe në nivel të lartë. Po ashtu kriza globale ekonomike ka hapur debatin më shumë në çështjet për menaxhimin e organizatave gjatë dhe pas kësaj periudhe.

Krizat nuk mund të menaxhohen në mënyrën e duhur thjesht duke patur më shumë kapital në dispoziocion nga organizatat. Kapitali njerëzor është më i rëndësishëm në organizatë, por në këtë periudhë është më e rëndësishme menaxhimi i tij në mënyrë efektive. Nisur nga kjo, roli i menaxhimit merr një rëndësi vitale. Përgjithësisht, krizat menaxheriale përbëhet nga tri faza të dallueshme: parandalimin e krizave, reagimin ndaj saj dhe dalja nga kriza (Hale et al., 2005). Për më tepër, një situata krize mund të cilësohet si "seri ngjarjesh të veçanta, të papritura dhe jo rutinë duke krijuar nivele të larta të pasigurisë, kërcënojnë ose janë perceptuar të kërcënojnë synimet me prioritet të lartë të organizatës" (Seeger et al., 2003:233). Organizatat ngrinin pikëpyetjet e tyre se si do të minimizonin rëniet dhe pasojat nga kjo krizë. Kështu që, organizatat duhet të

jenë të vetëdijshme për mënyrat e parandalimit dhe menaxhimit i krizës duke menaxhuar aktivitetet e mëtejshme rënëse. Po ashtu, menaxhimi i krizës u mundëson organizatave parandalimin e pasojave të kësaj krize. Niveli i përgjegjësisë për menaxhimin e krizës është një tregues se si kërcenimi nga kriza prek reputacionin e organizatës dhe menaxherët duhet të shfrytëzojnë strategjitë e reagimit ndaj krizave për të minimizuar kërcënimin (Coombs, 2007:138). Menaxhimi strategjik për të minimizuar efektet dhe dështimet që vijnë nga kriza duhet të përfshijnë të gjithë ciklin e jetës së një krize (Coombs, 2007:137-138). Një organizatë mund të përfitojë duke krijuar avantazh nëpërmjet planifikimit të strategjive dhe nëpërmjet zhvillimit të planeve për menaxhimin e krizës (Pollard dhe Hotho, 2006:721).

Kriza financiare apo ekonomike tregoi edhe një herë shkallën e globalizimit që janë vendet e ndryshme. Një ndodhi sado e vogël në një shtet sjell efektin e saj menjëherë në shtetet tjera. Aq më tepër për sistemin financiar që është sektori ndërmjetës për të gjithë sektorët e tjerë. Normalisht mungesa e kohëzionit, dëshira për të fituar pafund, mungesa e analizave dhe pritshmërisë ishte një nga elementët e ndodhisë së kësaj krize financiare. Gjithashtu, dëshmoi dështimin menaxherial për fitime më të larta, veprime dhe analiza jashtë llogjikës ekonomike, sigurisht e mbështetur edhe nga rregullatori i tregut.

3.2. Impakti i krizës mbi organizatat

Kriza globale financiare ka një fokus edhe më të mprehtë në balancën ndërmjet menaxhimit strategjike të BNJ dhe nevojës për t'iu përgjigjur presioneve për të shkurtuar kostot në periudhën afatshkurtër (Farndale et al., 2010, e cituar tek Scullion et al., 2011:99). Në fakt, kur industritë përballen me mundësitë e rritjes, ato përpiqen që të transferojnë punët si një zgjidhje afatshkurtër për t'u marrë me rritjen e kërkesës për fuqi

punëtore në këtë periudhë (Lepak & Snell, 2002:529). Gjithashtu, kjo është edhe një mundësi për burimet njerëzore për të treguar kontributin e tyre në strategjinë e organizatës (Scullion et al., 2011:99). Në mënyrë për të minimizuar rrezikun e ekspozimit ndaj efekteve të dëmshme të një krize ekonomike, organizatat merren me strukturën e kostos, strukturën e të ardhurave dhe profilin e rrezikut të biznesit të tyre. Pra, kur përballemi me rënie ekonomike, shumë kompani dhe organizata mund të ulin përkohësisht prodhimin e tyre dhe zvogëlojnë shpenzimet duke shkurtuar pagat, duke reduktuar përfitimet dytësore për punonjësit, etj., (Beaverstock dhe Doel, 2001:16). Burimet njerëzore logjikisht do të jenë të lidhur me ecurinë e zgjerimit të organizatës dhe me përformancën e organizatës nga kontributi i të punësuarve (Lepak & Snell, 2002:538). Gjatë periudhave të krizave ekonomike organizatat zakonisht shkurtojnë punonjësit në mënyrë që të jetë më shumë efikas nëpërmjet uljes së kostove përkatëse (Campbell, 1997, e cituar tek Katou, 2013:574). Pavarësisht, se çfarë lloj krize është, qoftë natyrale apo e shkaktuar nga njeriu, ajo kërkon vëmendjen e të gjithë organizatës (Reilly, 2008:382).

Ekonomia globale ka krijuar jo vetëm një mjedis kompleks por edhe dinamik, si dhe organizatat duhet të mësojnë se si për të konkurruar në mënyrë efektive dhe efiçente duhet të kenë rritje të qëndrueshme (Briscoe et al., 2009, e cituar tek Tarique dhe Schuler, 2010:123). Por në kushtet aktuale ekonomike, ku mjedisi është i paqëndrueshëm dhe i paparashikueshëm, është shumë e vështirë që të kesh një planifikim afatgjatë të suksesshëm (Cappelli, 2008b). Në fakt, shpesh herë shumë menaxherë dhe analistë theksojnë se faji i dështimit i mbetet institucioneve përkatëse. Pavarësisht kësaj, agjentët e tregut siç janë bizneset veprojnë në një mjedis shumë të varur me njëri-tjetrin. Shumë menaxherë mendojnë se lidhja e një organizate me një

organizatë tjetër mund të jetë e ulët, me një sektor tjetër mund të jetë akoma më e ulët dhe më andej më e ulët me ekonominë në tërësi. Ndodhitë negative në mjedis, siç ishte edhe kriza e fundit, impakton në mënyrë direkte dhe indirekte organizatën apo sektorin përkatës. Kështu që, mund të theksojmë se krizat organizative janë ngjarje të karakterizuara me pasoja të larta, me paqartësi, dhe vendim-marrje nën presionin e kohës (Pearson & Clair, 1998:60). Në këtë mënyrë organizatat duhet të zgjidhen në mënyrë sistematike nga shumë praktika dhe politika të burimeve njerëzore në mënyrë që të: (a) menaxhohet situata e krizës ekonomike dhe financiare; (b) pozicionohen për periudhën e shërimit pas krizës; dhe (c) veprojnë në mënyrë konkuruese "ditë për ditë" në një botë shumë konkurrues (Schuler et al., 2011:510).

Në fakt, çfarë rëndësie merr "gjuha" e shifrave në nivel makroenomik për organizatat? A janë të rëndësishme leximi i këtyre shifrave dhe intepretimi i tyre për organizatat? Çfarë impakti do të kenë mbi organizatë keqësimi i treguesve makroekonomik? A është e rëndësishme marrja e masave të nevojshme për të parandaluar rënien në organizatë? A duhet të hartojmë dhe zbatojmë një strategji antikrizë në organizatë? Këto dhe një sër pyetjesh të tjera kanë rëndësi jetike për organizatën. Organizata nuk jeton në një vakum të vetëm e ndarë nga pjesa tjetër e globit, por ajo është pjesë e këtij mjedisi. Disa menaxherë dhe drejtues të organizatave në Shqipëri mendojnë se leximi dhe intepretimi i tyre është vetëm për institucionet që hartojnë dhe zbatojnë politika për ekonominë. Faktikisht këto tregues duhet të jenë pjesë e punës menaxheriale në përgjithësi dhe në veçanti. Në përgjithesi, nënkuptohet për të analizuar treguesit dhe faktorët që mund të kenë ndikim në mënyrë indirekte dhe në një periudhë më të largët. Ndërsa në mënyrë të veçantë nënkuptohet analiza e atyre

treguesve që ndikojnë direkt në ecurinë e biznesit. Më konkretisht, treguesit e mësipërm ndikojnë në punën e menaxherit:

a. Në hartimin e zbatimin të planeve dhe strategjive për organizatën për të arritur objektivat organizative.
b. Hartimin e strategjive mbrojtëse për të parandaluar rënien e performancës organizative dhe për të shmangur falimentimin.
c. Në nivelin e shitjeve dhe realizimit të të ardhurave e fitimeve për organizatën. Përkeqësimi i këtyre treguesve, siç dëshmoi edhe kriza e fundit financiare, ul fuqinë blerëse.
d. Rritja e shkallës së papunësisë ka impakt si tek niveli i shitjeve potenciale, ashtu edhe tek cilësia e punonjësve që do të ketë organizata dhe tek niveli i pagave që do të aplikojë kompania.
e. Mundësinë për të parë për financim të jashtëm dhe koston e këtij financimi në organizatë, etj.

Planifikimi, hartimi i strategjive dhe udhëheqja e organizatave duhet të kalojë nëpërmjet këtyre treguesve. Kjo krizë dëshmoi se aktorët në treg janë të ndërlidhur me njeri-tjetrin, pavarësisht rolit dhe funksionit që ato luajnë në treg. Reagimi dhe përmirësimi i organizatave nga rënia në ekonomi duhet të jëtë në bllok. Pra, duhet një bashkërendim dhe bashkëpunim ndërmjet organizatave, institucioneve dhe aktorëve të tjerë.

3.3 Impakti i krizës mbi menaxhimin e burimeve njerëzore

Aftësia për të menaxhuar situatën e krizës me sukses do të bëjë të mundur dallimin ndërmjet mbijetesës së saj në treg dhe përkeqësimit të metejshëm (Spillan, 2003:160). Dështimi i organizative ndikohet nga lidhjet e faktorëve të mjedisit

(pasiguria teknologjike, ndryshimet rregullative, ndryshimet ekonomike), faktorët ekologjike (dendësia, madhësia, mosha, cikli i jetës së industrisë), faktorët organizative dhe faktorët psikologjike (Mellahi dhe Wilkinson, 2004:23-25). Nga njëra anë nuk është e qartë se si këto ndryshime në fund të fundit do të jenë në aspektin strategjik të burimeve njerëzore dhe nga ana tjetër është se duhet të kryhet dhe të ketë një ndryshim të rëndësishëm midis punës që po bëhet nga funksionet e burimeve njerëzore në organizatat e sotme dhe në atë që do të jetë në të ardhmen (Lawler dhe Mohrman, 2003, e cituar tek Lawler, 2005:2). Përgjithësisht punonjësit kanë tendencë të mbivlerësojnë ndikimin e tyre në suksesin e organizatës ndërsa për dështimin e saj, ata fajësojnë ndikimi i faktorëve të jashtëm (Mellahi & Wilkinson, 2004:25-26). Shumë studime theksojnë se qasjet strategjike të menaxhimit të burimeve njerëzore janë të lidhura me dinamikat e brendshme dhe të jashtme të biznesit, si dhe me praktikat e tyre të burimeve njerëzore (Zupan & Kase, 2005, e cituar tek Katou, 2008:121). Në këtë këndveshtrim, MBNJ mund të kontribuojë duke e bërë më të qartë kapitalin njerëzor në organizatë si burime të nevojshme dhe nevojitet zhvillimi i aftësive në mënyrë që të realizojë strategjinë e organizatës apo iniciativa të tjera (Lawler & Mohrman, 2003, e cituar tek Lawler, 2005:20). Një aspekt i rëndësishëm i rolit të MBNJ është realizimi i një strategjie që do të bëjë të mundur krijimin e një avantazhi të qëndrueshëm konkurrues (Becker dhe Huselid, 2006:899). Kjo realizohet nga kapitali njerëzor në organizatë. Nisur nga kjo burimet dhe aftësitë mbështesin përparësitë konkurruese të organizatave dhe ato janë të lidhura drejtpërdrejtë me aftësitë e punonjësve të talentuar (Cheese et al., 2008:26).

Rënia nga kriza ekonomike preku më shumë punonjësit. Shumë organizata në mbarë botën panë si zgjidhje të menjëhershme uljen e përfitimeve për punonjësin, uljen

pagave për punonjësit dhe shkurtimin e stafit të tyre. Kjo mund të jetë një zgjidhje e mirë! A do të garantojë mbijetesën e organizatës kjo zgjidhje? A cënon prioritet afatgjate për organizatën? A implikohen kostet shtesë për punonjësit e shkarkuar? Organizata ka mbajtur punonjësit më mirë në punë? A garanton vazhdimësinë e qëndrueshme punonjësit aktualë që ka organizata? Këto dhe shumë pikëpytje të tjera lindën nga impaktet e kësaj krize mbi menaxhimin e burimeve njerëzore në organizata. Si zgjidhje të mundshme organizatat e gjeten tek punonjësit duke ulur numrin e tyre për arsye se fuqia punëtore përbën koston më të madhe në prodhimin e një produkti. Por, në fakt burimi njerëzore në organizatë është kapitali më i rëndësishëm. Kapitalin njerëzor është përcaktuar si akumulimi i njohurive të akumuluara, aftësive, përvojës, kreativitetit dhe atributet e tjera të rëndësishme të fuqisë punëtore (Nalbantian et al., 2004, e cituar tek Armstrong, 2006b:30). Efektivitetet më të larta të praktikave të menaxhimit të talenteve janë sipas organizatave specifike, i përgjigjen nevojave unike të biznesit dhe kontekstit të kapitalit njerëzor (Heinen & O'Neill, 2004:86). Diferenca ndërmjet suksesit dhe dështimit është e lidhur me rëndësinë strategjike të kapitalit njerëzor në mjedisin konkurruese duke nënkuptuar efektivitetin me të cilën, organizatat arrijnë të shfrytëzojnë këtë burim (Barney, 1991:101-102). Punonjësit me kualitetin e duhur, me aftësitë përkatëse, me eksperiencën e tyre dhe kompetencat që zotërojnë garantojnë qëndueshmërinë dhe konkurrueshmërinë e organizatës në treg. Të tillë punonjës duhen menaxhuar me kujdes gjatë periudhës së krizës. Jo vetem që të kujdesemi në mbajtjen e tyre, por gjithashtu edhe si do t'i angazhojmë, motivojmë dhe t'i zhvillojmë më tej. Gjatë kësaj periudhe punonjësit do të përpiqen për të minimizuar pasigurinë e tyre të punës, për të qenë më fleksibil dhe t'i nënshtrohen më shumë trajnimit dhe zhvillimit në periudhat e krizës ekonomike krahasuar me periudhat e rimëkëmbjes ekonomike (Lee et

al., 2003, e cituar tek Katou, 2013:574). Gjithashtu, nëse punëtorët nuk marrin shpërblimet e pritura sipas performancës së tyre për shkak të krizës ekonomike, ata do të demotivohen dhe për më tepër, ata do të fillojnë të dyshojnë mbi mënyrën e vlerësimit të punës së tyre (Davila & Elvira, 2007).

Menaxhimi i talenteve do të fillojë me strategjinë e biznesit dhe nënkuptohet se organizata po kërkon njerëz të talentuar, e cila ka për qëllim që të zhvillojë dhe të mbajë një ekip talentesh të përbërë nga një forcë punëtore e aftë, e angazhuar dhe e përkushtuar (Armstrong, 2006b: 390). Nisur nga ky këndveshtrim mund të themi se menaxhimi i talenteve si një strategji e menaxhimit të burimeve njerëzore do të përkthehet si një aset i vlefshëm për organizatën. Organizatat kërkojnë të arrijnë objektivat e tyre dhe kjo arritje garantohet nga burimet njerëzore. Kështu që, menaxhimi i talenteve është një mundësi për zhvillimin e fuqisë punëtore sipas nevojat e ardhshme të organizatës (Vaiman, 2008:178). Qëllimet dhe objektivat e organizatave duhet të jenë të lidhur ngushtësisht me nevojat e fuqisë punëtore (Farley, 2005:56). Kjo ndihmohet nga menaxhimi strategjik i burimeve njerëzore, pasi ai realizon planifikimin e burimeve njerëzore dhe aktivitetet e tij mundësojnë organizatës arritjen e objektivave të saj (Wright dhe McMahan, 1992:296).

Menaxhimi i talenteve është strategjikisht i rëndësishëm, sepse organizatat janë duke menaxhuar këtë situatë rënëse, zgjerimin, shtrirjes strukturore dhe kjo do t'i ndihmojë ata të përgatiten për rritje në të ardhmen (Garavan, 2012:2429). Kështu që shkurtimi apo ulja e përfitimeve të punonjësve gjatë periudhave të krizës duhet të jetë shumë i kujdesshëm. Shkurtimet e punonjësve mund të ndikojnë negativisht në moralin, motivimin dhe produktivitetit në një organizate. Kërkimet e Price Waterhouse Coopers (2009), CEO-t e konsiderojnë menaxhimi e talenteve si një çështje të rëndësishme për

t'u zhvilluar edhe në një periudhë krize. Sipas këtij kërkimi, kjo do të thotë se CEO-t në mbarë botën bien dakord mbi investimin në njerëz të talentuar tani dhe në të ardhmen për të zgjidhur situatën e krizës. Teoria e kapitalit njerëzor dhe teoria e kapitalit social burojnë nga dinamikat e zhvillimit të grupeve, zhvillimi ekonomik dhe prodhimi në nivel kombëtar është rezultati i përgjithshëm i aktiviteteve ekonomike që ndikojnë në këto kapitale (Dahkli & De Clercq, 2004:108). Pavarësisht krizës, organizatat duhet të mendojnë më tepër për periudhat afatgjatë duke: mbajtur angazhimin e punonjësve, mbështetur punonjësit, gjetur mundësi për të minimizuar humbjen e tyre nëse reduktimi është i pashmangshëm, konsultuar në mënyrë të vazhdueshme me punënjësit, ofruar këshillim për punonjësit, trajnuar punonjësit për vendet e reja të punës dhe komunikuar me të punonjësit në të gjitha fazat (CIPD 2008). Kur konkurrenca bëhet më dinamike, organizatat nuk kanë kohë të mjaftueshme të rikuperojnë investimin në kapitalin e tyre njerëzor (Lepak & Snell, 1999:45). Edhe më e pranishme është në kohë krize. Në këtë periudhë, angazhimi i burimeve mund të konsiderohet me risk (Lepak & Snell, 1999:43). Nga njëra anë, organizatat në periudha të ndryshme përpiqen të përmirësojnë kostot strukturore dhe të mbijetojnë në situata të vështira duke larguar edhe shumë punonjës nga puna (Boxall dhe Purcell, 2008:3). Nga ana tjetër, praktikat dhe politikat e organizatës janë përqëndruar në mënyrën se si organizata punëson dhe menaxhon punonjësit e saj (Boxall dhe Purcell, 2008:3). Ky orientim strategjik bëhet edhe më i rëndësishëm gjatë periudhave rënëse.

Po t'i referohemi treguesve të ndryshëm makroekonomik, siç është edhe norma papunësisë, aktiviteti i tregut të punës në Shqipëri ka përjetuar rënie. Tendenca e punësimit është ulur dhe papunësia është rritur duke reaguar në këtë situatë krize. Në këtë këndvështrim organizatat në Shqipëri kanë reaguar nga impakti i krizës që i ka

prekur duke ulur numrin e punonjësve të tyre. Për të përcaktuar shkallën reagueshmërisë së organizatave për shkurtimin e punonjësve është pak vështirë për shkak të nivelit të informalitetit që ekziston në Shqipëri. Kësaj tabloje i shtohet edhe kthimit të emigranteve në Shqipëri. Presionit për t'i mbijetuar, për të qenë biznes i qëndrueshëm, për të konkurruar në treg janë sfida që u gjenden edhe vendin tonë gjatë periudhës së krizës ekonomike. Menaxhimi i punonjësve në organizatë do të garantojë ekzistencë dhe vazhdueshmërinë e organizatës? A është zgjidhja më e mirë shkurtimi i punonjësve në organizatë? A kanë mbajtur punonjësit më të mirë organizatat? Që pas daljes së vendit nga periudha e komunizmit shumë organizata "vuajnë" në lidhje me menaxhimin e burimeve njerëzore. Shumë organizata nuk shohin burimin e tyre njerëzor si burim kryesor që eliminon efektet rënëse në kompani, që rrit konkurrueshmërinë, rrit përfitimet e organizata, arrin të realizojë objektivat. Madje në disa prej tyre mungon departamenti i menaxhimit të burimeve njerëzore. Kryesisht këto janë organizata që kanë numrin e punonjësve më vogël se 50 punonjës. Megjithatë kjo është e pranishme edhe në organizata me një numër më të madh punonjës, por me një përqindje më të ulët. Por edhe në ato raste kur është i pranishëm departamenti i menaxhimit të burimeve njerëzore në strukturat organizative, a ka ai rolin dhe funksionet e plota? Ajo në të cilën mund të citojnë është se vazhdojmë të kemi kulturën se "një grup i vogël punonjësish menaxhon të gjitha operacionet dhe funksionet e organizatës". A mundet që punonjësit të mbingarkuar me funksione të ndryshme të garatojnë rritjen e mëtejshme të organizatës? A arrijnë ata të përformojnë mirë duke dhënë maksimumin nga potenciali i tyre? Gjatë kësaj periudhe krize i shtohet edhe një sfidë më shumë për menaxhimin e organizatës. Mbingarkesa në funksione të ndryshme dhe mungesa e "specialistëve"

përkatës të kushtëzon në rritjen e mëtejshme të organizatës. Aq më tepër për të menaxhuar organizatën në mënyrë adekuate.

3.3. Përmbledhje e kapitullit

Në këtë kapitull u bë një analizë mbi impaktin e krizës në organizatë dhe në MBNJ. Krizat e mëparshme dhe sidomos kriza e fundit tregoi rëndësinë kritike të menaxhimit të saj nga ana e organizatave. Niveli i përgjegjësisë për menaxhimin e krizës është një tregues se si kërcenimi nga kriza prek reputacionin e organizatës dhe menaxherët duhet të shfrytëzojnë strategjitë e reagimit ndaj krizave për të minimizuar kërcënimin (Coombs, 2007). Pavarësisht se ajo vjen nga faktorë të jashtëm, organizatës i duhen zgjidhje të mënjehershme dhe të kujdeshme. Një nga burimet më vlerë dhe që duhet t'i vlerësojë me kujdes është burimi njerëzor. Gjatë kësaj periudhe organizatat mundohet të ulin kostot dhe të jenë më efiçente duke shkurtuar stafin. Kjo lëvizje strategjike apo taktike mund të cënojë vazhdueshmërinë e organizatës. Organizatat duhet t'i kushtojnë rëndesi punonjësve me aftësi më mira, me kualitetin dhe me performancë më të lartë. Kështu që, në një farë mënyre menaxhimi i punonjësve të tillë është kritike sidomos në tilla situata. Menaxhimi i talenteve është strategjikisht i rëndësishëm, sepse organizatat janë duke menaxhuar këtë situatë rënëse, zgjerimin, shtrirjes strukturore dhe kjo do t'i ndihmojë ata të përgatiten për rritje në të ardhmen (Garavan, 2012).

Kapitulli IV: Metodologjia e Punimit

Kërkimi është një art i ndihmuar nga aftësitë kërkuese, nga projektimi i kërkimit, mbledhja e të dhënave, matja dhe analiza e tyre, nga interpretimi dhe prezantimi i rezultateve (Greenfield, 1996). Në këtë kapitull do të trajtohen objektivat e kërkimit, mjetet e kërkimit në terren, hartimi i pyetsorit, plani i zbatimit të kërkimit, etika e kërkimit, variablat e përdorur në këtë studim, specifikimi i subjekteve të kërkimit dhe marrja e kampionit.

4.1. Hyrje

Kërkimi në përgjithësi është konsideruar si një proçes formal, sistematik, intensiv dhe fokusohet në metodat shkencore. Referuar Robinson, kërkimi përfshin një strukturë më sistematike, zakonisht duke rezultuar në disa të dhënat formale dhe një raport të rezultateve apo konkluzioneve (cituar tek Singh, 2006:3). Metodologjia e kërkimit përfshin aktivitete të tilla të përgjithshme si identifikimi i problemit, shqyrtimi i literaturës, formulimi i hipotezës, proçedura për testimin e hipotezës, matja, mbledhja e të dhënave, analiza e të dhënave, rezultatet dhe interpretimi i tyre, konkluzionet (Singh, 2006: 10-11). Hulumtimi përbëhet nga gjashtë hapa: përzgjedhja e problemit, formulimi i hipotezave, projektimi i hulumtimit, mbledhja e të dhënave, aaliza e të dhënave, nxjerrja e konkluzioneve (Singh, 2006: 11).

Një rrugë të mirë metodologjike fillon me një analizë të plotë të literaturës dhe paraqitjes me kujdes të saj (Yin, 2009:67). Hulumtimi duhet të jetë një kontribut origjinal në njohuritë ekzistuese duke bërë një zhvillim të mëtejshëm të tyre (Kothari,

2004:1). Termi hulumtim i referohet metodës sistematike të përbërë nga parashtrimi i problemit, formulimi i një hipotezë, mbledhjen e të dhënave, analizimin e fakteve dhe arritjen e konkluzioneve të caktuara ose në formën e zgjidhjeve ndaj problemit në fjalë ose në bazë të caktuar për disa formulime teorik (Kothari, 2004:1-2). Projektimi i hulumtimit është një deklaratë e objektivit të kërkimit dhe strategjitë për mbledhjen e provave, duke analizuar mbledhjen e të dhënave dhe raportimin e gjetjeve (Singh, 2006:77). Projektimi i hulumtimit duhet të jetë efektiv në mënyrë që të prodhohet informacioni i kërkuar, brënda kufizimeve të vëna nga studiuesi (Ghauri & Gronhaug, 2005:46). Përgjithësisht, kufizimet limitojnë numrin e opsioneve kërkimore, thellësinë e hulumtimit dhe kanë implikime për zgjedhjen e strategjive kërkimore. Kështu që, diku u nisur nga kjo, përmbledhja e literaturës ndihmon në proçesin e zhvillimit, mbledhjes dhe analizimin e të dhënave primare (Daymon & Holloway, 2002:256). Pra, në një farë mënyre aspektet teorike ofrojnë një kontekst përmes të cilit do të realizohet mbledhja dhe analiza e të dhënave (Wenneberg, 2000:33).

4.2. Parashtrimi i pyetjeve kërkimore dhe hipotezave

Siç është përmendur edhe në objektivat e këtij punimi, synohet që të japim një tablo të qartë për menaxhimin e talenteve. Kështu që u hartuan disa pyetje kërkimore:

- Sa ndikojnë praktikat e ndjekura për menaxhimin e punonjësve të talentuar në përmirësimin e përformancës organizative?
- Çfarë impakti kanë praktikat e menaxhimit të talenteve në performancën e punonjësve të talentuar?
- Sa kontribuon performanca e punonjësve të talentuar në performancën organizative?

- A ndikon vjetërsia, origjina e kapitalit dhe madhësia e organizatave në përmirësimin e përformancës organizative gjatë periudhës së krizës? Po tek praktikat e menaxhimit të talenteve dhe në performancën e punonjësve të talentuar çfarë ndikimi kanë?

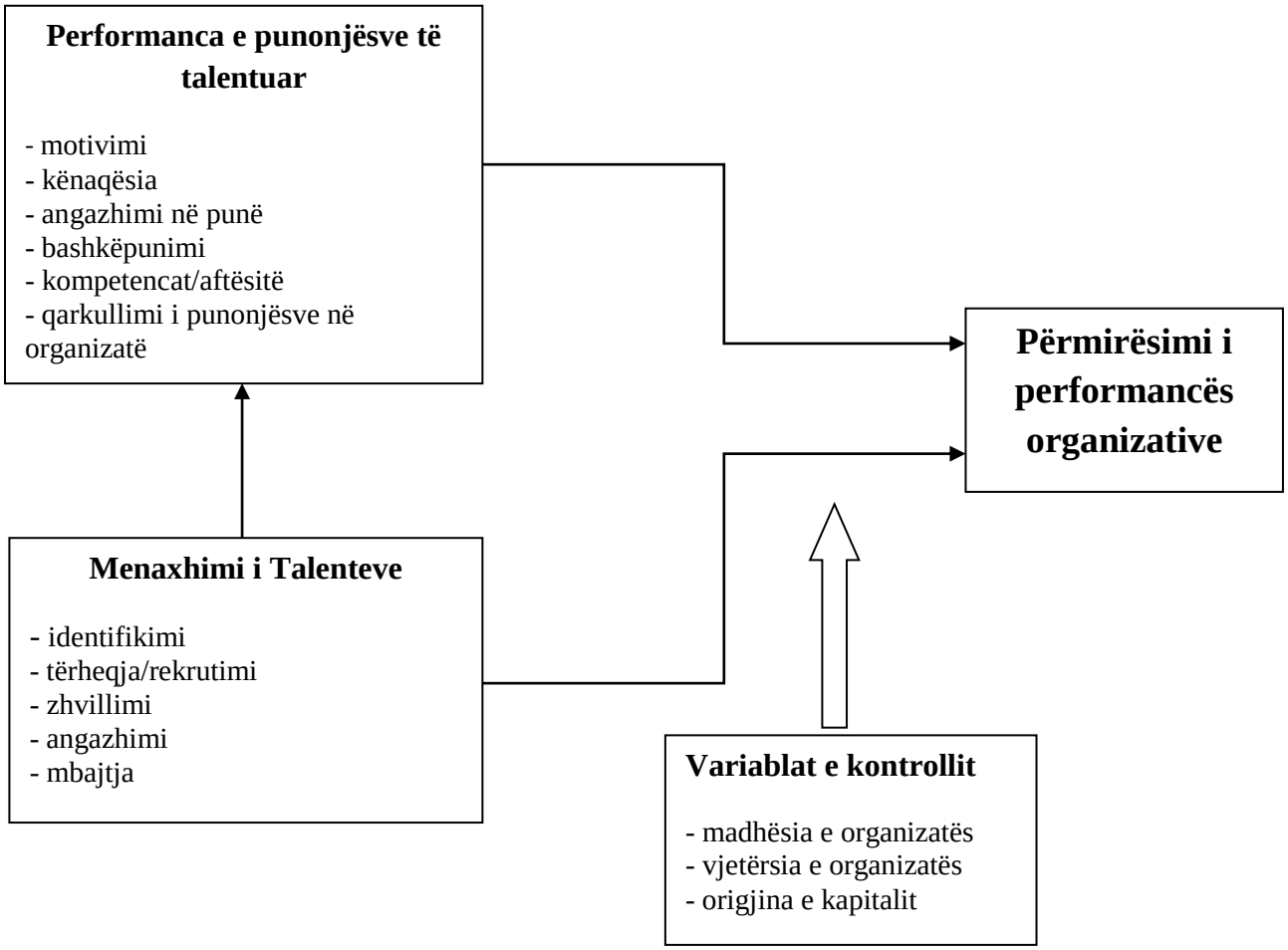
Hipotezat që synohen të hetohen në këtë punim janë:

H_1: Praktikat e menaxhimit të talenteve kanë ndikim në përmirësimin e performancës organizative gjatë ecurisë së krizës ekonomike.

H_2: Praktikat e menaxhimit të talenteve influencojnë pozitivisht në performancën e punonjësve të talentuar gjatë ecurisë së krizës ekonomike.

H_3: Performanca e punonjësve të talentuar ka ndikim në përmirësimin e performancës organizative gjatë periudhës së krizës ekonomike.

Grafiku 4.1 Modeli Konceptual i studimit



Modeli i kërkimit nuk është implementim i mirëfilltë të ndonjë modeli të mëparshëm, por është konceptuar si një miks të koncepteve, teorive apo modeleve duke iu përshtatur rrethanave dhe kontekstit përkatës. Në plan të parë duket si një model tradicional, i përdorur dhe i hasur në kërkimet në fushën e BNJ. Përveç kësaj qasja e konceptuar e modelit në aspektin filozofik është e bazuar në modelin e vendimmarrjes për menaxhimin e talenteve të autorëve Lewis & Heckman, (2006) dhe në modelin e menaxhimit strategjik të talenteve të autorëve Collings dhe Mehalli, (2009). Këto dy modele kanë një qasje më të fokusuar dhe më të qartë për t'u përdorur në kërkime shkencore. Megjithatë, zgjedhja për të përdorur një qajse të re dhe mikse është bazuar në këto arsye: *së pari*, është e diktuar nga rrethanat dhe zhvillimet në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore në organizatat në Shqipëri; *së dyti*, paqartësia në lidhje me literaturën e menaxhimit të talenteve. Kjo ka bërë që shpesh herë kërkimet e bëra për menaxhimin e talenteve të mbështeten edhe tek qasjet e menaxhimit të burimeve njerëzore; *së treti*, qasja e modelit të vendimarrjes për menaxhimin e talenteve (Lewis & Heckman, 2006) ka në qendër të trajtimit të saj krijimin e avantazhit konkurrues dhe më pas mbështetjen me praktika dhe strategji të bazuara tek menaxhimi i punonjësve të talentuar. Pra, këto praktika dhe strategji të fokusuara tek menaxhimi i talenteve do të ndihmojnë në krijimin e avantazhit konkurrues. Po ashtu edhe modeli i menaxhimit strategjik të talenteve (Collings dhe Mehalli, 2009) ka orientimin e tij drejt krijimit të avantazhit konkurrues nëpërmjet identifikimit të pozicioneve që kontribojnë më shumë. Mirëpo, këto modele nuk janë plotësisht të përshtatshme pasi gjatë periudhës së krizës primare për organizatat është mbijetesa dhe qëndrueshmëria në treg, më pas krijimi apo fitimi i avantazhit konkurrues. *Së katërti*, përveç arsyeve që parashtruam më

sipër nga konteksti i studimit dhe çfarë na ofrojnë modelet e tjera, duhet të kontribojmë sado pak më tej në literaturën e menaxhimit të talenteve.

Megjithatë është e nevojshme të argumentojmë disa supozime për përdorimin e një qasje të tillë dhe koncepteve mbi variablat e përdorur në studim. *Së pari*, një punonjës i talentuar trajtohet një punonjës që ka një shkallë më të lartë të njohurive, kompetencave, aftësive, intelingjencës, një përformim më të lartë dhe një punonjës me potencial për të pasur të tilla karakteristika në të ardhmen (Tansley et al., 2007; Michaels et al., 2001; Williams, 2009; Stahl et al., 2007; Boudreau & Ramstad, 2007; Cheese et al., 2008). Në këtë sens, organizatat e sotme mendohen se kanë një qasje dhe prirje të tilla për një punonjës të talentuar në organizatë. Kështu që, në këtë kërkim nënkuptohet se një organizatë e ka definuar se cili konsiderohet një punonjës i talentuar.

Së dyti, cilësuam se menaxhimi i talenteve do të jetë pjesë e menaxhimit të burimeve njerëzore. Pavarësisht kësaj, menaxhimi i burimeve njerëzore identifikon punonjës të talentuar dhe nëpërmjet instrumentave dhe politikave që ndjek ushtron brënda kompetencave/funksioneve të saj menaxhimin e punonjësve të talentuar në organizatë. Edhe nga ana tjetër punonjësit më të mirë të saj janë të predispozuar të kenë një "trajtim" më të mirë në politika krahasuar me punonjësit e tjerë. Ndjekja e këtyre praktikave, duke u orientuar nga menaxhimi i punonjësve të talentuar në organizata, bën të mundur përparimin e praktikave të ndjekura për menaxhimin e talenteve dhe transformimin e MBNJ në funksion primar për menaxhimin e punonjësve të talentuar.

Së treti, konteksti i zgjedhur për të studiuar menaxhimin e talenteve mund të cilësohet edhe më i favorshëm. Organizatat gjatë kësaj periudhe janë të orientuara në shkurtimin e kostove të tyre. Burimet njerëzore përbëjnë edhe koston më kryesore të ofrimit të shërbimit dhe prodhimit të produktit. Nga ana tjetër, organizatat përpiqen t'i

bëjnë operacionet e tyre me efektive dhe efiçente. Për ta realizuar këtë, organizatat orientohet në mbajtjen në punë të punonjësve më të mirë, më performim më të lartë, më aftësi e njohuri më të shumta dhe mbi të gjitha në menaxhimin e tyre.

Së katërti, menaxhimi i talenteve në këtë kërkim do të trajtohet si disa praktika të ndjekura në lidhje me menaxhimin e punonjësve të talentuar. Duke iu referuar disa prej studiuesve (Michaels et al. 2001; Berger, 2004; Heinen & O'Neill, 2004; Lockwood, 2006; Lewis & Heckman, 2006; CIPD, 2008; Cappelli, 2008), menaxhimi i talenteve ka të bëjë me identifikimin, tërheqjen/rekrutimin, zhvillimin, angazhimin dhe mbajtjen e punonjësve të talentuar.

Së pesti, për sa i përket "kutisë së zezë" që trajtohet gjerësisht në literaturën e menaxhimit të burimeve njerëzore, do t'i referohemi të njëjtës qasje që kanë intepretuar autorët Collings dhe Mehalli (2009:309). Pra, aftësitë, motivimi dhe mundësitë (modeli AMO në menaxhimin e burimeve njerëzore) e punonjësve të talentuar nuk kanë të njëjtën intepretim si të gjithë punonjësit. Një punonjës i talentuar zotëron më shumë aftësi dhe njohuri krahasuar me punonjësit e tjerë. Në fakt të tillë punonjës janë të prirur të shfaqin aftësitë apo talentin e tyre. Ata janë gjithmonë e më shumë në kërkim dhe në krijim të mundësive për të nxjerrë në pah talentin e tyre. Për organizatat pasja e punonjësve të tillë është një avantazh i madh, pasi organizatat do të realizojnë me sukses arritjen e objektivave. Normalisht, organizata të tillë punonjës i vendos në pozicionet më të përshtatshme, më të rëndësishme dhe që kanë potencialisht mundësinë të shprehin kontributin e tyre. Motivimi është më kompleks për t'u trajtuar, pasi ai mund të vijë nga faktorë brënda vetë individit dhe nga faktorë të jashtëm. Megjithatë, një punonjës që konsiderohet i talentuar është më i predispozuar të ketë një motivim të brëndshëm më të lartë. Kjo nënkuptohet se punonjësit e talentuar përpiqen t'i shprehin

aftësitë dhe potencialet e tyre; janë më ambicioz për të arritur objektivat personale dhe jo vetëm; janë më të orientuar për të pasur një standart më të lartë se punonjësit e tjerë, etj. Si përfundim, një punonjës i talentuar, përveç aftësive dhe potencialeve që ka, "zotëron" edhe motivimin e brëndshëm duke lehtësuar instrumentat e përdorur për të shkaktuar motivimin e jashtëm.

4.3. Objektivat dhe mjetet e kërkimit në terren

Ndër objektivat kryesore të kërkimit në terren janë:

a. ruajtja e aspekteve etike të kërkimit,
b. marrje e një mostre sa më të madhe që të jetë sa më përfaqësuese e popullatës,
c. realizimi i objektivave dhe qëllimit të studimit,
d. të shërbejë për përmirësimin e modeleve të ngjashme kërkimore në të ardhmen,
e. të shërbejë si mësim apo reflektim për pjësëmarrësit në studim.
f. zgjidhja e problemeve praktikore për menaxhimin e talenteve, sidomos gjatë situateve të kushteve të krizës.

Mjeti i përdorur për këtë studimi për të mbledhur të dhënat është pyetsori. Arsyeja e përdorimit të pyetsorit është e diktuar nga pyetjet e kërkimit, strategjia dhe modelet e kërkimit. Pyetsori përbëhen nga një listë pyetjesh, ku secila ka një gamë përgjigjesh, mbledhin të dhëna të struktura dhe të standartizuara (Matthews dhe Ross, 2010: 201). Pyetsori, i ndërtuar për këtë kërkim, përveç pyetjeve standarte që kanë të bëjnë me dhënien e një përgjigje të caktuar, ka të përfshirë dhe pyetje të hapura ku e lejojnë të intervistuarin të përgjigjet sipas mënyrës së tij. Ndërtimi i pyetësorve do të ndikohet nga një sërë faktorësh të lidhur me pyetjen e hulumtimit dhe objektivat (Saunders et al., 2009: 363):

a. karakteristikat e të anketuarve nga të cilët dëshirojmë të mbledhim të dhëna;
b. rëndësia duke arritur përgjigjen e pjesëmarrësve;
c. rëndësia e përgjigjeve të anketuarve nuk janë të shtrembëruara;
d. madhësia e mostrës që kemi nevojë për analizë, duke marrë parasys reagimin e pjesëmarrësve;
e. llojet e pyetje që duhen për të mbledhur të dhënat;
f. numri i pyetjeve që ju duhet për të mbledhur të dhënat.

Hartimi i pyetsorit për këtë kërkim shkencor është i përbërë me 31 pyetje, i cili gjendet në shtojcë. Në të gjenden edhe pyetje të hapura që i lënë mundësi të intervistuarit të shprehi apo të shpjegojë pyetjen dhe situatën përkatëse sipas gjykimit të tij/saj. Gjithashtu pyetsori përbëhet nga zgjedhja e një përgjigje të vetme, nga përzgjedhja e përgjigjeve të shumëfishta dhe vlerësimi sipas shkallës Likert. Pyetsori është ndarë në tre seksione.

Seksioni i parë e tij ka bëjë me marrjen e të dhënave të përgjithshme mbi organizatën. Qëllimi i këtyre të dhënave në këtë seksion është për të na ndihmuar në proçesin e analizës duke bërë krahasime të ndryshme ndërmjet grupeve të këtyre të dhënave. Të dhënat konsistojnë: mbi vitin e themelimit, emri i organizatës; industria apo sektori ku operon organizata dhe produktet apo shërbimet kryesore të saj; numri aktual i punonjësve; origjina e kapitalit të organizatës; personi që u përgjigj pyetsorit dhe pozicioni në organizata. Pyetjet që lidhen me numrin e punonjësve në organizata dhe me vitin e themelimit të tyre do të jenë edhe pyetje që ndër të tjera do të shërbejnë si kritere për pranimin e kampionit të studimit.

Seksioni i dytë i pyetsorit dhe më e rendësishmja e cila ka të bëjë me mbledhjen e të dhënave për menaxhimin e talenteve mbi situatën e krizës ekonomike. Qëllimi i

ndërtimit të këtij seksioni ka të bëjë me marrjen e të dhënave mbi impaktit e krizës ekonomike mbi organizatat, menaxhimi i punonjësve të talentuar gjatë kësaj periudhe dhe impaktin që kanë pasur këta punonjës në menaxhimin e organizatës në situatën e krizës. Ky seksion i pyetsorit është e përbërë nga 18 pyetje. Këtu gjenden dy nën seksione përbërëse brënda saj. Më konkretisht, nën seksioni i parë konsiston në: impaktin e efekteve të kësaj krize tek organizatat, vitin në të cilin filluan të ndjenin efektet e krizës, treguesit e prekur nga kriza ekonomike, faktorë të tjerë që kanë ndikuar gjatë kësaj periudhe. Marrja e këtyre të dhënave nuk ka për qëllim analizën makro të efektet e krizës ekonomike, por marrja e tyre ndihmojnë në analizën e menaxhimin të talenteve gjatë kësaj periudhe. Madje janë pyetje klasifikuese ose kritere për të përfshirë organizatat në analizë ose jo (shiko seksionin 4.6). Të gjitha ato organizata që nuk kanë ndjerë efektet e krizës dhe nuk janë prekur disa nga tregusit e saj të performancës nuk janë marrë si kampion i këtij studimi. Gjithesesi, organizatat mund të kenë patur rënie të treguesve të saj edhe nga faktorë që nuk kanë lidhje me krizës. Megjithatë, influenca e këtyre faktorëve të tjerë i bën organizatat që të lihen jashtë këtij studimi. Ky nën seksion i parë përmbyllet me marrjen e të dhënave për: ekzistencën e një departamenti për menaxhimin e burimeve njerëzore në strukturat e organizatave, njohjen me termin menaxhimi i talenteve, qasjet që kanë për këtë parim në organizatat e tyre dhe nëse gjatë periudhës së krizës kanë patur punonjës të talentuar apo mund të kenë rekrutuar. Edhe marrja e këtyre të dhënave shërben si kritere për të përfshirë organizatat në analizë, përjashton këtu qasjen që mund të kenë për menaxhimin e talenteve. Kështu mungesa e një departamenti të MBNJ në strukturat e organizatës e bën të vështirë dhe të pamundur për të diskutuar mbi menaxhimin e talenteve. Pavarësisht se të tilla organizata mund të kenë njohje mbi këtë term dhe ta kenë aplikuar në organizatat e tyre, por mungesa e

plotë e një praktike të mëparshme për menaxhimin e burimeve njerëzore krijon një boshllëk në qasjen dhe trajtimin e plotë të burimeve të tyre njerëzore. Aq më tepër kur diskutohet për menaxhimin e talenteve. Gjithashtu, studimi dhe diskutimi bëhet i pa vlefshëm kur organizatat nuk janë familjarë me menaxhimin e talenteve (të gjitha ato organizata që zgjedhin opsionin "aspak" në pyetjen nr. 17 nuk do të jenë pjesë e studimit). Akoma edhe më shumë kur këto organizata nuk kanë evidentuar punonjës të talentuar në organizatat e tyre dhe as nuk kanë rekrutuar gjatë periudhës së krizës. Pra, nëse marrja e këtyre të dhënave konsiston në të tilla përgjigje, atëherë këto organizata nuk do të jenë pjesë e këtij studimi.

Nën seksioni i dytë është përqëndruar me menaxhimin e punonjësve të talentuar gjatë periudhës së krizës. Ky nën seksion është më i rendësishëm për faktin e ndikimit që ka dhënë menaxhimi i punonjësve të talentuar gjatë periudhës së krizës dhe rendësinë që ka patur ai gjatë kësaj periudhe në përformancën organizative. Më konkretisht, do të shikojmë: praktikat e ndjekura për menaxhimin e talenteve gjatë kësaj periudhe, përformancën e vetë punonjësve të talentuar, përformancën organizative dhe vitin në të cilin filluan këto organizata të ndjejnë përmirësimin nga kriza e ardhur nga menaxhimi i talenteve. Pyetjet që lidhet me paktikat e menaxhimit të talenteve i bëhet vlerësimi nëpërmjet shkallëve të matjeve Likert (me 5 shkallë). Ky menaxhim i punonjësve të talentuar kalon nëpërmjet një proçesi duke filluar me identifikimin e tyre, tërheqjen/rekrutimin e punonjësve të talentuar, zhvillimin e tyre, angazhimin dhe mbajtjen e punonjësve të talentuar. Në secilin nga komponentët e këtij proçesi janë përcaktuar disa faktorë që ndikojnë në rezultatin e çdo njërit komponent. Gjithashtu, punonjësit e talentuar kanë disa rezultate si: angazhimi që kanë në punë, aftësitë apo kompetencat e treguar në punë, besnikëria e treguar ndaj organizatës duke mos u larguar

nga ajo, bashkëpunimin e punonjësve të talentuar me gjithë punonjësit e tjerë në organizatë, shkallën e motivimit dhe kënaqësisë që shfaqin gjatë punës. Këto tregues apo rezultate të përformancës së punonjësve të talentuar maten nëpërmjet shkallës Likert (me 5 shkallë). Përmirësimi ose jo i përformancës organizative matet me disa tregues. Vlerësimi i këtyre treguesve bëhet me shkallë matje Likert (me 5 shkallë). Këto tregues janë: evitimi i rënies së mëtejshme të ardhurave dhe fitimit, mbajtja e klienteve aktual dhe krijimi i klientëve të rinj, ruajtja e nivelit konkurrues të organizatës, ruajtja dhe përmirësimi i reputacionit, përmirësimi i cilësisë së prodhimit dhe ofrimit të shërbimeve, rritja e nivelit të shitjeve, rritja e nivelit të të ardhuave dhe fitimit, përmirësimi i produktivitetit.

Seksioni i tretë dhe e fundit e hartimit të këtij pyetsori ka të bëjë me mbledhjen e të dhënave për parashikimet e ardhshme për menaxhimin e talenteve në organizata. Konkretisht, merren të dhëna nëse menaxhimi i burimeve njerëzore do të ketë prioritet në menaxhimin e talenteve, ku do të përqendrohet sfida për menaxhimin e proçeseve të talenteve në praktikë dhe trajtimi në aspektin strategjik që do të ketë menaxhimi i talenteve në organizatë. Mënyra e mbledhjes së të dhënave nëpërmjet pyetsorëve në terren bazohet në (Matthews dhe Ross, 2010: 215):

a. pyetsorë me intervistë ballë për ballë,
b. pyetsorë më intervistë telefonike,
c. pyetsorë me vetëplotësim (dërgimi me postë, e-mail, kontakti fizik).

Zgjedhja pyetësorve do të ndikohet edhe nga burimet që kemi në dispozicion (Saunders et al., 2009: 365):

a. koha në dispozicion për të përfunduar mbledhjen e të dhënave;

b. implikimet financiare të mbledhjes së të dhënave;

c. disponueshmëria e të pjesëmarrësve në studim;

4.4. Plani i zbatimit të kërkimit

Për të siguruar vlefshmërinë dhe objektivitetin që jep pyetsori në kërkim u realizua një test pilot. Qëllimi i testit pilot është për të përsosur pyetësorin në mënyrë që të anketuarit nuk do të kenë probleme në përgjigjet e pyetjeve dhe në regjistrimin e të dhënave (Saunders et al., 2009: 373). Sipas autorëve numri i pjesëmarrësve në testin pilot do të varet nga pyetja/et e kërkimit, objektivi/at e kërkimit, madhësia e projektit të kërkimit, koha dhe burimet në dispozicion, si dhe sa mirë është projektuar fillimisht pyetësori. Ky test u realizua në 10 organizata të ndryshme. Testimi zgjati rreth 10 ditë. Organizatat që u testuan u kërkuan të shpehin mendimit dhe opinionet e tyre rreth ndërtimit, kuptimit, përmbatjes dhe paqartësive në pyetsor. Nga testimi u bënë disa ndryshime në terminologji në mënyrë që pyetjet të kuptoheshim sa më qartë. Termi "shmangia e pasojave ose efekteve negative nga financiare" përbënte një term të përgjithshëm dhe nevojiteshin më shumë indikator matës. Ky term u zëvendësua duke i riformuluar pyetjet dhe përdoren vlerësimet në shkallë matje Likert. Gjithashtu, disa nga pyetjet u pasuruan me shumë faktorë apo indikator shtesë. Një rast i tillë është praktikat e menaxhimit të punonjësve të talentuar. Këto praktika ishin, si: identifikimi, tërheqja/rekrutimi, zhvillimi, angazhimi, mbajtja, u pasuruan duke vendosur faktorë apo tregues që e plotësojnë më shumë këto praktika. Më tej, efektiviteti që jepte menaxhimi i talenteve mbi përmirësimin e treguesve të përformancës organizative gjatë periudhës së krizës u pasqyrua me disa tregues. Disa nga tregues ishin: mbajtja e klientëve aktual dhe shtimi i klientëve të rinj, përmirësimi i reputacionit të organizatës, mbajtja dhe përmirësimi i nivelit konkurrues të organizatës, evitimi i rënieve të mëtejshme të nivelit

të shitjeve dhe të të ardhurave, etj. Mbledhja e të dhënave në 90% të rasteve është realizuar nëpërmjet kontakteve personale me organizatat. Arsyeja e zgjedhjes së kësaj strategjie lidhet me:

a. Objektivin për të pasur një numës sa më të madh në studim në mënyrë që gabimi i studimit të jetë sa më i vogël. Kontakti fizik rrit nivelin e besueshmërisë dhe mundësisë për tu përfshirë në studim.
b. Domosdoshmërinë për të shpjegur natyrën dhe tematikën e studimit në mënyrë që pjesëmarrësit të ishin të qartë me përmbajtjen e pyetsorit. Nga studimet e tjera të mëparshme në realizimin e artikujve shkencor më rezultoi se, njohja e koncepteve për menaxhimin e talenteve në përgjithësi ishte në hapat e para. Disa organizata e kishin implementuar në praktikë menaxhimin e talenteve për të menaxhuar burimet e tyre njerëzore. Ndërsa në disa organizata të tjera ishin konfuz në lidhje me njohjen dhe implementimin e tij.

Gjithashtu, për plotësimin e pyetsorit u zgjodh si metodike për vetëplotësimin nga vetë pjesëmarrësit në studim. Arsyeja e zgjedhjes së kësaj strategjie është që kërkuesi të mbetet jashtë studimit duke mos influencuar tek përgjigjet e të anketuarve. Të anketuarve i jepej kohë e nevojshme për plotësimin e pyetsorit, e cila mund të ishte nga një ditë deri në disa ditë.

4.5. Etika e kërkimit

Aspektet e etikës së kërkimit kanë të bëjnë me mënyrën se si i shohim vlerat morale dhe shoqërore, e cila lidhet me kryerjen e hulumtimit dhe me mënyrën se si duhet t'i trajtojmë pjesëmarrësit në hulumtim (Matthews & Ross, 2010: 71). Çështjet etike janë shumë të rëndësishme në qasjet e kërkimit. Disa nga çështje etike janë: integriteti dhe objektiviteti i studimit, respekti për të tjerët dhe qëndrimet që ata

shprehin, shmangia e dëmtimeve të tyre, intimiteti i atyre që marrin pjesë, natyrën vullnetare të pjesëmarrjes dhe të drejtës për t'u tërhequr nga studimi, pëlqimin e informuar të atyre që marrin pjesë, duke siguruar konfidencialitetin e të dhënave dhe ruajtjen e anonimitetit të atyre që marrin pjesë, përgjegjësinë në analizën e të dhënave dhe në raportimin e gjetjeve, pajtueshmërisë në menaxhimin e të dhënave, duke siguruar sigurinë e pjesëmarrësve në studim (Saunders et al., 2009: 171). Sipas Buchanan et al. (1988, cituar tek Saunders et al., 2009):

> *puna në terren është e përshkuar me konfliktin mes asaj që është teorikisht e dëshirueshme nga njëra anë dhe nga ana tjetër ajo që është praktikisht. Është e dëshirueshme që të sigurohet përfaqësimi nëpërmjet kampionimit, uniformiteti i proçedurave të intervistës, mbledhja e të dhënave adekuate për të gjithë gamën e temave të eksplorua dhe kështu me radhë. Por, anëtarët e organizatave të bllokojnë qasjet në informata, kufizojnë kohën e lejuar për intervista, humbasin pyetësorët tuaj, shkojnë në pushime, dhe kësaj i bashkohen organizata të tjera duke lënë studimimin tuaj të papërfunduar. "Në konflikti ndërmjet të dëshirueshmes dhe mundësisë, mundësia gjithmonë fiton".*

Në kontekstin e hulumtimit, etika ka të bëjë me përshtatshmërinë e sjelljes së kërkuesit në lidhje me të drejtat e atyre që bëhen subjekt i punës së kërkuesit, ose janë të prekur prej saj (Saunders et al., 2009:183-184). Prandaj etika e hulumtimit ka të bëjë me paraqitjen rreth asaj se si kerkuesi formulon dhe sqaron temën kërkimore, hartimin e hulumtimit, mbledhjen e të dhënave, proçesi dhe ruajtja e të dhëna, analiza e tyre dhe raportimi i gjetjeve kërkimore në një mënyrë morale dhe të përgjegjshme (Saunders et al., 2009:184). Sipas autorëve, kjo do të thotë se kerkuesi duhet sigurojë mënyrën e përshtatshme të hulumtimit, që është edhe metodologjikisht e moralshme duke mbrojtur të gjithë ata që janë të përfshirë në studim.

Kështu që, pjesëmarrësit në studim pas kontaktit dhe prezantimit u shpjegohej se pjesëmarrja ishte vullnetare në studim, konfidencialiteti i të dhënave dhe ruajtja e anonimitetit të pjesëmarrësve në studim. Më pas të anketuarve i shpjegohej qëllimi i studimit dhe përmbajtja e pyetsorit. Në rastet e refuzimit për të qenë pjesë e studimit

respektohen vendimi i tyre. Gjithashtu, edhe në rastet kur kishin mendime të ndryshme rreth përmbajtjes dhe thelbit të studimi respektohej mendimi i tyre. Pas miratimit për pjesëmarrje në studim u jipej kohë e nevojshme për të plotësuar pyetsorin.

4.6. Specifikimi i subjekteve të kërkimit dhe marrja e kampionit

Organizatat e përfshira në studim janë ndarë në pesë sektorë, të cilët janë: ndërtimi; shërbimet; tregtia, industria-prodhuese. Gjithashtu janë përfshirë në një grup të vetëm sektorët, si: hoteleri-turizëm, informacion dhe komunikacion. Në këtë studim do të jenë përfshirë subjektet që plotësojnë "kushtet" e këtij studimi. Siç i përmendëm edhe më lart tek hartimi i pyetsorit, subjektet e këtij studimi do të jenë:

- Organizatat që kanë mbi 50 punonjës. Organizatat që kanë më pak se 50 punonjës nuk janë pjesë e studimit për arsye se është e vështirë analiza për këtë kategori organizata, sepse departamenti i menaxhimit të burimeve njerëzore është pothuajse inekzistent (aq më tepër për menaxhimin e punonjësve të talentuar) ose praktikat dhe funksionet e MBNJ shpeh herë nuk janë të plota. Megjithatë efektet më të lartë për menaxhimin e talenteve është potencialisht më të mundshme në organizatat që janë më të mëdha.
- Organizatat që kanë vitin e themelimit të tyre parë vitit 2008. Arsyeja qëndron në faktin për të parë dallimin nga efektet e menaxhimit të talenteve gjatë periudhës së krizës. Në këtë kontekts është pak e vështirë të analizosh efektin që ka patur menaxhimi i punonjësve të talentuar në organizatë të cilat janë krijuar gjatë kësaj periudhe.
- Organizatat që janë ndikuar nga efektet e krizës dhe u janë përkeqësuar treguesit e performancës.

- Organizatat që nuk janë ndikuar nga faktorë të tjerë për rënien dhe përkeqësimin e treguesve të performancës.
- Organizatat që kanë në strukturat e tyre një departament për menaxhimin e burimeve njerëzore.
- Organizatat që janë familjar me parimet apo konceptet e menaxhimit të talenteve.
- Organizatat që gjatë periudhës së krizës kanë patur punonjës të talentuar ose të paktën kanë rekrutuar gjatë kësaj periudhe. Pavarësisht se në shfaqjen e krizës ekonomike organizatat nuk kanë patur punonjës të talentuar, por ato kanë rekrutuar gjatë periudhës dhe këto organizata janë potencialisht pjesë e studimit.

Subjektet e përfshira në studim janë zgjedhur në mënyrë të rastësishme. Sipas Saunders et al., (2009:212), kur është e pamundur për të marrë të dhëna nga gjitha popullata, atëherë bëjmë një zgjedhje me mostra. Marrja e mostrave siguron një alternativë të vlefshme kur (Saunders et al., 2009:212):

a. është i pamundur studimi i të gjithë popullatës;
b. ekzistojnë kufizime në buxhet që kufizojnë anketimin e të gjithë popullatës;
c. kufizimet kohore;
d. janë mbledhur të gjitha të dhënat, por duhet rezultatet shpejt.

Karakteristikat e një kampionimi të mirë janë (Kothari, 2004:58), si: (a) marrja e kampionit duhet të rezultojë në një mostër sa më përfaqësuese të popullatës, (b) marrja e kampionit duhet të jetë i tillë që rezulton në një humbje sa më të vogël të mostrës, (c) marrja e kampionit duhet të jetë i zbatueshëm në kontekstin e fondeve në dispozicion për studimin kërkimor, (d) marrja e kampionit duhet të jetë i tillë në mënyrë që paragjykimet sistematike mund të kontrollohet në një mënyrë sa më të mirë, (e)

kampioni duhet të jetë i tillë që rezultatet e studimit nëpërmjet kampionimit mund të zbatohen, në përgjithësi, me një nivel të arsyeshëm të besimit.

Të dhënat e këtij studimi janë bazuar në dy qytetet më të mëdha në vend, siç janë Tirana dhe Durrësi. Gjithashtu, pjesë e kërkimit janë edhe rrethet apo rajonet përkatëse të këtyre qyteteve. Ky kërkim do të ketë si qëllim primar përfshirjen e organizatave që kanë mbi 50 punonjës. Me këtë kriter në fund të vitit 2013, në nivel qarku të Tiranës janë 752 organizata dhe në Durrës janë 151 organizata[7]. Ndërsa në gjithë Shqipërinë janë 1406 organizata. Pra, rreth 64,3% (903/1406) organizatave janë në këto dy qarqe. Janë shpërndarë rreth 230 pyetsor dhe u arritën të mblidheshin 174 pyetsor. Për të qenë pjesë e studimit u pranuan vetëm 117 pyetsor dhe 57 pyetsor të tjerë u lanë jashtë këtij studimi. Mos përfshirja e tyre lidhet me disa prej "kritereve" që përmendëm më lart për të qenë pjesë e këtij studimi. Megjithatë, në mënyrë më të detajuar do të shikojmë në fillim të kapitullit vijues.

4.7 Variablat e studimit

Variablat e përdorur në këtë studim janë paraqitur si më poshtë:

4.7.1 Variablat e pavarur

Në këtë kërkim variablat e pavarur janë praktikat e menaxhimi të talenteve. Në fokusin e këtij studimi është roli që luan menaxhimi i talenteve në përmirësimin e performancës organizative gjatë periudhës së krizës ekonomike. Në fakt performanca ndikohet nga një sërë faktorësh të jashtëm dhe të brëndshëm. Ndryshimet që ndodhin në përfitueshmërinë apo të përformancës organizative vijnë nga faktorë të ndryshëm të biznesit, të industrisë dhe të koorporata të ndryshme (McGahan & Porter, 1997:15). Në përgjithësi hulumtimet synojnë për të matur performancën nga faktorë të ndryshëm

[7] Regjistri i ndërmarrjeve ekonomike, (Instat, 2013).

specifik dhe që ndikojnë më shumë në organizatë. Kriza ekonomike ishte një nga faktorët e jashtëm që ndikoi në përkeqësimin e përformancës. Edhe në studim janë përfshirë të gjitha ato organizata që kanë patur ndikim nga i tillë faktor. Në lidhje me përformancën organizative do të diskutohet pak më poshtë. Punonjësit, si një faktor i brëndshëm, luajnë një rol të rëndësishëm në ecurinë e organizatës. Aq më tepër kur diskutohet për punonjës të talentuar që ka apo kërkon të marri organizata. Në këtë sens menaxhimi i punonjësve të talentuar në mënyrë efektive është kthyer si një proçes i rendësishëm i burimeve njerëzore dhe një aset strategjik për organizatat. Menaxhimi strategjik i talenteve është një aspekt kritik i përformancës organizative, e cila po bëhet shumë e rendësishme në vitet e fundit (Newhouse et al., 2004:2). Nisur nga kjo, mund të themi se menaxhimi i punonjësve të talentuar është një faktor i rëndësishëm për menaxhimin e organizatave gjatë periudhës së krizës.

Menaxhimi i talenteve është variabël i pavarur, i cili do të ketë një rol determinant në ndikim që ka në përmirësimin e performancës organizative dhe në ndikimin që jep në përformancën e punonjësve të talentuar. Siç e diskutuam në kapitullin e shqyrtimit të literaturës (kap. II) përkufizimi i menaxhimin të talenteve kishte konfuzion. Ai ishte në varësi të autorëve, studiuesve dhe të vetë organizatave. Menaxhimi i talenteve është i vështirë për t'u dalluar nga praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore (Collings dhe Mellahi, 2009:305). Duke iu referuar disa prej studiusve (Michaels et al. 2001; Berger, 2004; Heinen & O'Neill, 2004; Lockwood, 2006; Lewis & Heckman, 2006; CIPD, 2008; Cappelli, 2008) të cilët e përqëndronin diskutimin e tyre rreth aktiviteteve të tilla si: identifikimi i talenteve, tërheqjen e tyre, zhvillimin, angazhimin dhe mbajtjen e punonjësve të talentuar. Në të njëjtin sens në këtë studim është implementuar po e njëjta qasje për këndvështrimin e menaxhimit të

talenteve gjatë periudhës së krizës. I konceptuar në këtë mënyrë synon të marri të dhëna sa më adekuate, të shërbejë si referencë për studimet e mëtejshme dhe organizatat të kenë një qasje për implementimin e tij në praktikë. Ky proçes i menaxhimit në praktikë të punonjësve talentuar kalon në këto hapa: identifikimi i punonjësve të talentuar, tërheqja/rekrutimi i tyre, zhvillimi, angazhimi dhe mbajtja. Në kontekstin e krizës, më shumë se rastet e tjera kur zhvillimi i organizatave është në kushte normale, organizatat duhet të kenë përcaktuar pozicionet kryesore që kontribojnë në menaxhimin më të mirë të krizës.

Më pas, do të shikojmë menaxhimin praktik të punonjësve të talentuar i konceptuar në pesë praktika. Më konkretisht, *identifikimi* i punonjësve të talentuar ka një rol vital për organizatën për arsye të evidentimit të punonjësve më aftësitë e nevojshme, kompetencat, njohuritë, kreativitet, fleksibël, etj. Me vendosjen e kritereve për çdo pozicion në punë përcaktohet edhe shkalla e aftësive, kualifikimit apo karakteristikave të tjera që duhen për atë pozicion dhe evidentimi i punonjësve që tejkalojnë të tilla karakteristika. Ky është hapi i parë për menaxhimin e punonjësve të talentuar. Hapi tjetër është *tërheqja dhe rekrutimi* i punonjësve të talentuar. Organizatat fillojnë të "joshin" punonjës të tillë që ato i konsiderojnë të talentuar. Në fakt, elementi joshës përfshin një mori faktorësh që mund të përdorin. Në radhë të parë varet se çfarë lloj punonjësish po kërkojnë të joshin, i cili lidhet me pozicionin aktual dhe të ardhshëm të këtij punonjësi. Në këtë sens, organizatat mund të përdorin reputacionin e tyre, tërheqjen nëpërmjet stimujve monetarë dhe jomonetarë, punonjës që i përshtatet më lehtë kulturës organizacionale, etj. Hapi tjetër është *zhvillimi* i punonjësve të talentuar. Menaxhimi i talenteve krahasuar me MBNJ përqëndrohet kryesisht dhe në mënyrë të vazhdueshme më shumë tek zhvillimi i punonjësve të talentuar. Në këtë hap synohet

maksimizimi i aftësive, njohurive, etj. Gjithashtu, organizatat synojnë të kenë disa pritshmëri mbi qëndrimet dhe sjelljet për punonjësit e talentuat. Hapi i tjetër i nevojshëm është edhe *angazhimi* i punonjësve të talentuar. Nuk mjafton vetëm të kemi punonjës të talentuar në organizatë apo të marrim të tillë, por edhe vendosja e këtyre punonjësve në pozicione që ata të kenë mundësinë të kontribuojnë maksimalisht për organizatën. Kjo është njëra anë, ndërsa ana tjetër është siguria e punonjësve të talentuar, vlerësimi e tyre, motivimi dhe promovimi. Hapi i fundit është *mbajtja* e punonjësve të talentuar. Ky hap është vendimtar për "bllokimin" e punonjësve të talentuar të qëndrojnë për një kohë sa më të gjatë në organizatë. Mbajtja e tyre do të vijë nëpërmjet: zhvillimit të një plani karriere për këta punonjës, mbështetja në mënyrë të vazhdueshme, interesimi dhe trajtimi i tyre si konsumatorë, krijimi i një kulturë organizacionale për punonjësit e talentuar në organizatë dhe krijimi i progameve e shpërblimeve përkatëse. Për vlerësimin e këtyre praktikave për menaxhimin e talenteve është përdorur vlerësimi i shkallës Likert (1=aspak i përdorur deri në 5= shumë i përdorur). Identifikimi matet me 7 faktor, tërheqja/rekrutimi matet me 6 faktor, zhvillimi matet me 3 faktor, angazhimi matet me 6 faktor dhe mbajtja me 5 faktorë.

4.7.2 Variabli i varur

Në këtë studim variabël i varur është përmirësimi i përformancës organizative. Ajo në cilën parashtrohet diskutimi ka të bëjë me rolin apo impaktin që jep menaxhimi i talenteve dhe performanca individuale e punonjësve të talentuar në përformancën organizative. Krahasuar me diskutimet e tjera, në këtë studim përdoret apo është shtuar termi "përmirësim" tek përformanca organizative. Ky ndryshim vjen për disa arsye. *Së pari* konteksti i studimit është në një periudhe krize dhe jo në një periudhë normale të zhvillimit të organizatës. *Së dyti*, organizatat, në përgjithësi, gjatë periudhës së krizës

synojnë të "frenojnë" rënien e disa treguesve të përformancës dhe të krijojnë mundësinë që të fillojnë të rriten përsëri. E kundërta ndodh me organizatat që nuk janë nën konteksit e krizës, të cilat synojnë vetëm rritjen. *Së treti*, kjo "rritje" apo përmirësim në periudhë krize është i ngadaltë, i ulët dhe i shtrirë në kohë. Ndërsa në periudhë normale organizatat synojnë të rrisin sa më shumë treguesit e tyre, rritja e tyre është më e madhe dhe në një kohe më të shkurtër. Përpara se të diskutojmë mbi variablin e performancës të përdorur në këtë studim do të përqendrohemi më parë në shpjegimin dhe detajimin sipas literaturës.

Koncepti i performancës përfshin së bashku, sjelljet dhe rezultatet (Brumbach 1988, e cituar tek Armstrong, 2009:31). Performanca është një sjellje ose veprim i rëndësishëm për arritjen e qëllimeve të organizatës që mund të shkallëzohen dhe që janë të matshme (Campbell et al., 1993, e cituar tek Armstrong, 2009: 31-32). Në fakt, performanca organizative është një nga variablat e varur më të përdorur gjerësisht në studimet organizative dhe ende, në të njëjtën kohë, ajo mbetet një nga variablat më të diskutueshëm (Rogers & Wright, 1998:6). Fokusimi i përformancës organizative është përqëndruar tërësisht në treguesit financiar të performancës. Efektiviteti organizativ për performancën dominohet nga tre dimensione kryesore: performanca financiare, performanca operative dhe ndikimi i performancës në palët e interesuara (Venkatraman & Ramanujam, 1986:803-804). Në thelb efektiviteti ka të bëjë me arritjen e një objektivi të caktuar. Në një mënyrë tjetër mund të themi masa me të cilën u zgjidh një problem. Organizatat e ndryshme kanë objektiva të ndryshme. Shkallën në të cilën arrihen këto objektiva janë të ndryshme në organizata të ndryshme, madje edhe brenda një sektori të caktuar ndryshojnë. Klasifikimi i rezultateve të performancës: (1) BNJ janë të lidhura me rezultatet e tilla, si qarkullimi i punonjësve, mungesat, performanca

individuale e punonjësve dhe e grupit; (2) Rezultatet organizative, të tilla si produktiviteti, efikasiteti, cilësia e ofrimit të shërbimit,; (3) Rezultatet financiare, të tilla si fitimet, shitjet, kthimi nga aktivet, kthimi nga investimi i bërë (Dyer dhe Reeves, 1994:6). Megjithatë konceptimi mbi përformancën organizative ka evoluar dhe ka këtë klasifikim (Richard et al., 2009:721): (1) performanca financiare (fitimet, kthimi nga aktivet, kthimi nga investimet, etj); (2) performanca e tregut (shitjet, pjesa e tregut, etj); dhe (3) kthimi aksionar (kthimi i përgjithshëm aksionar, vlera ekonomike e shtuar, etj).

Debatet e sotme janë përqëndruar për të përdorur në kërkime më shumë indikatorët e përformancës organizative apo të efektivitetit organizativ. Sot e gjithmonë e shumë po synohet që performanca të jetë sa më e matshme. Në fakt, po ti referohemi Dyer dhe Reevers ato përdorin në rezultatet e performancës, përveç indikatorëve financiare dhe të tregut, efektivitetin dhe efiçencën. Përtej këtyre diskutimeve, e cila do të duhej një tezë tjetër doktorale, në këtë studim si përformancë organizative janë përdorur tregues apo matës të performancës financiare, të tregut, të efektivitetit dhe të efiçencës. Zgjedhja e tyre ka disa arsye. *Së pari*, përformanca financiare dhe e tregut janë më të matshëm dhe eliminojnë preceptimin se si këta tregues kanë evoluar krahasuar me treguesit e tjerë. *Së dyti*, performanca financiare dhe tregut nuk janë të mjaftueshme për të matur të gjithë performancën organizative dhe sidomos gjatë periudhës së krizës. *Së treti*, organizata mund të arrijë një efektivitet të caktuar pa rritur treguesit e performancës së tregut dhe financiar. Kështu që, ajo mund të mbetet konkurruese në treg, mund të përmirësojë reputacionin e saj, mund të përmirësojë cilësinë e produkteve, etj. Nga ana tjetër mund të tregohet më efiçente duke përmirësuar operacionet e saja. Të gjitha këto nuk shkaktojne ndryshim në një periudhë afatshkurtër tek treguesit e performancës së tregut dhe financiar. *Së katërti*, matja e përformancës së

organizatës vetëm nga aspekti financiar është e vështirë për të përcaktuar shkaqet e vërteta të ndryshimit të saj nga MBNJ (Guest et al., 2003:293). Është më e përshtatshme edhe përdorimi i rezultateve të burimeve njerëzore, si: qarkullimi i punonjësve, produktiviteti, normat e shitjesh, etj. (Guest et al., 2003:293-294). Kështu që performanca organizative për këtë studim është e matur nga 8 faktorë që përfshijnë: evitimin e rënies së mëtejshme të nivelit të të ardhurave dhe përfitimeve, mbajtja e klienteve aktual dhe krijimi i klienteve të rinj, mbajtja në nivel konkurrues të organizatës, përmirësimi i reputacionit dhe imazhit të organizatës, përmirësimi i cilësisë së prodhimit të produkteve ose/dhe të ofrimit të shërbimeve, rritja e nivelit të shitjeve, rritja e nivelit të të ardhurave dhe fitimit, përmirësimi i produktivitetit. Po t'i referohemi edhe një herë diskutimit të mësipërm kemi tregues të përformancës finaciare, përformancës së tregut, efektivitetit dhe efiçencës. Organizatave është kërkuar të vlerësojnë përformancën organizative në formë deklarate duke përdorur vlerësimin e shkallës të matjes Likert (1=aspak dakort deri në 5= shumë dakort).

4.7.3 Variabli i ndërmjetëm

Variabli i ndërmjetëm është përformanca e punonjësve të talentuar. Pra, ky variabël një herë shërben si variabël i varur dhe një herë si variabël i pavarur. Si variabël i varur në këtë studim është në rastin kur praktikat e menaxhimit të talenteve influencojnë në përformancën individuale që tregojnë punonjësit e talentuar në punë. Përformanca individuale e secilit punonjës të talentuar është si rezultat i aftësive të treguar në punë, i qëndrimeve dhe sjelljeve të tyre. Shumatorja e këtyre rezultateve është edhe "produkt" i menaxhimit të punonjësve të talentuar, ku luan rolin kryesor në performancën e tyre. Gjithashtu, kjo shumatore influencon në përmirësimin e performancës organizative duke u përdorur si një variabël i pavarur. Në studim

përformanca e punonjësve të talentuar matet me 6 pyetje. Performanca e tyre ka të bëjë: me shkallën e motivimit, shkallën e kënaqësisë, angazhimi në punë, bashkëpunimin me kolegët, kompetencat e treguara në punë, besnikërinë e treguar ndaj organizatës duke mos u larguar nga ajo. Investimi në drejtim të menaxhimit të talenteve është një aspekt strategjik me ndikim pozitiv në rezultatet individuale të punonjësve dhe njëkohësisht në nivelin organizativ. Në këtë studim pyetjet apo indikatorët e matjes së përformancës së punonjësve të talentuar do të trajtohen si një variabël i vetëm. Në këtë kontekst, përformanca e punonjësve të talentuar mund të shihet si një masë për të diferencuar talentet që kanë performim të lartë dhe punonjësve të tjerë me nivel mesatar.

4.7.4 Variablat e kontrollit

Në këtë studim si variabla të kontrollit janë përdorur: vjetërsia e organizatave në treg, madhësia e tyre dhe origjina e kapitalit. Vjetërsia e organizatave në treg identifikohet nëpërmjet viteve të operimit në treg. Organizatat që operojnë prej shumë vitesh në treg kanë krijuar një qëndrueshmëri në biznesin e tyre, pasi ato kanë fituar një eksperiencë dhe praktika të konsiderueshme për të menaxhuar me efektivitet organizatën. Kjo e parë në shumë këndveshtrime si nga ana finanaciare, e marketingut dhe menaxhimit të saj. Në aspektin e menaxhimin të burimeve njerëzore kanë krijuar një praktikë të caktuar dhe kanë më përvojë për të menaxhuar punonjësit e talentuar. Ndërsa madhësia e organizatave matet nga numri i punonjësve që ka në strukturat e saja. Një organizatë e cila është më e madhe ka në përbërjen e saj punonjës më të talentuar krahasuar me një organizatë më të vogël. Në fakt, shanset janë potencialisht më të mëdhaja për këto organizata, por suksesi i përmirësimit të tyre do të varet se sa më efektivitet i menaxhojnë këta punonjës. Organizatat në përbërje me kapital të huaj sjellin praktika të ndryshme nga ato organizata me kapital shqiptar. Kështu që parimisht

mund të themi se këto praktika të organizatave me kapital të huaj do të krijojnë një efektivitet më të lartë në menaxhimin e talenteve dhe më pas në përformancën organizative.

4.8. Rezulatet e pritshme të kërkimit

Rezultatet e marra nëpërmjet pyetsorëve do të analizohen nëpërmjet programeve SPSS dhe excel. Për të lehtësuar proçesin e analizimit dhe intepretimit do të përdoren paraqitjet tabelare dhe grafikë. Kështu që, paraprakisht nga rezultatet e pritshme të kërkimit do të jenë:

a. Vërtetimi i hipotezës së ngritur.
b. Pasja e një kampioni sa më të lartë në studim.
c. Arritja e objektivave dhe qëllimit kërkimor.

Rezultatet e pritshme i plotësojnë dy kriteret, siç janë vlefshmëria dhe besueshmëria. Vlefshmëria ka të bëjë me nëse gjetjet janë të vërteta në lidhje me kërkimin apo studimin (Saunders et al., 2009:157). Sipas autorëve, vlefshmëria e përgjigjet pyetjes nëse marrëdhënia midis dy variablave është një marrëdhënie shkaksore? Kjo është referuar disa herë si vlefshmëri e jashtme. Referuar autorëve, një shqetësim që mund të ekzistojë me hulumtimin është shkalla në të cilën rezultatet kërkimore janë të përgjithësuar: nëse gjetjet e kërkimit mund të jenë po aq të zbatueshme për cilësimet e tjera kërkimore. Besueshmëria i referohet masës në të cilën teknikat e mbledhjes së të dhënave ose proçedurat e analizës do të japin gjetje të qëndrueshme (Saunders et al., 2009:156). Ajo mund të vlerësohet duke paraqitur tre pyetjet (Easterby-Smith et al., 2008, cituar tek Saunders et al., 2009:156):

1. A do të japen të njëjta rezultate edhe në raste të tjera?

2. A do të arrihen vëzhgime të ngjashme nga vëzhguesit e tjerë?
3. A janë transparente në mënyrën se si janë përpunuar të dhënat?

4.9. Përmbledhje e kapitullit

Në këtë kapitull u trajtua metodologjia e këtij studimi. Fillimisht parashtruam hipotezat e studimit dhe arsyet e zgjedhjes së modelit konceptual të studimit. Metoda e përdorur në këtë studim është metoda sasiore. Për mbledhjen e të dhënave primare u përdorën pyetsorët. Pyetsori përbëhet nga 31 pyetje, i konceptuar në tre seksione. Në këtë kapitull u shqyrtuan mënyra: e hartimit të pyetsorit, e testimit pilot të tij, strategjia e zgjedhur për mbledhjen e të dhënave dhe kampioni i këtij studimi. Gjithashtu, në kapitull u përcaktuan variablat dhe arsyeja e zgjedhjes së këtyre variablave. Kapitulli përmbyllet me etikën e ndjekur për këtë kërkim dhe rezultatet e pritshme.

Kapitulli V: Analiza e gjetjeve dhe diskutimi i rezultateve

Fokusi kryesor i këtij studimi është të vlerësojmë shkallën e efektit të menaxhimit të talenteve në përmirësimin e performancës organizative. Në këtë kapitull do të trajtohen informacioni i përgjithshëm për organizatat e marra në studim, analiza e përshkuese, analiza faktoriale dhe e besueshmërisë. Më pas, do të ndalemi në testimin e hipotezave kryesore nëpërmjet analizës së regresionit të shumëfishtë dhe të thjeshtë. Por më përpara do të vlerësojmë multikolinearitetin. Testimin e pyetjeve kërkimore do ta mbyllin me testimin e variablave të kontrollit. Ndërsa kapitulli do të mbyllet me një analizë përshkruese për pritshmëritë e ardhshme në lidhje me menaxhimin e talenteve.

5.1. Informacion i përgjithshëm për organizatat e marra në studim

Pyetsori për këtë studim u shpërnda në 230 organizata. Numri i organizatave që rikthyen pyetsorin e plotësuar ishin 174. Shkalla e plotësimit të pyetsorit për studim ishte 75,6 %. Pas shqyrtimit të pyetsorëve të plotësuar u pranuan për të qenë pjesë e studimit vetëm 117 pyetsor dhe 57 pyetsor të tjerë u lanë jashtë studimit. Në kapitullin e mëparshëm, cituam disa nga kriteret dhe arsyet për organizatat që ishin pjesë e studimit. Këto janë paraqitur në tabelën 5.1. Përveç arsyeve të cituara më lartë, janë edhe 4 organizata që kanë mangësi në plotësimin e pyetsorit. Shkalla e e pranimit e pyetsorve në studim është 67,2%. Organizata që kanë më pak se 50 punonjës (26 organizata) përbëjnë numrin më të lartë të organizatave që nuk janë përfshirë në studim. Gjithashtu,

nuk janë përfshirë në studim organizatat që nuk janë ndikuara nga efektet e krizës ekonomike apo nuk kanë pasur rënie në treguesit performancës dhe kriza e tyre nuk lidhet me krizën ekonomike (13 organizata).

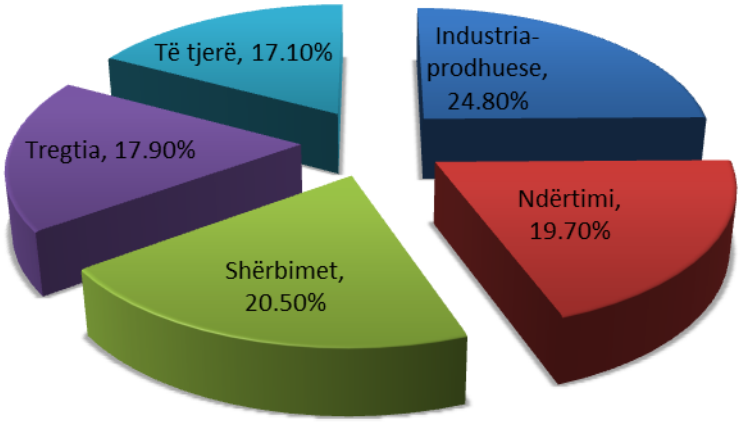
Tabela 5.1 Organizata që nuk janë të përfshira në studim

Nr.	Refuzim / pranim të pyetsorëve për studim	Nr. pyetsorëve
1.	Pyetsorë të plotësuar jo mirë	4
2.	Organizatat që nuk kanë mbi 50 punonjës	26
3.	Organizatat që kanë vitin e themelimit të tyre para vitit 2008	6
4.	Organizata që nuk janë ndikuar nga efektet e krizës ekonomike dhe janë ndikuar nga faktorë të tjerë	13
5.	Organizata që nuk kanë një departament MBNJ	8
	Totali	**57**

Në tabelën e mësipërme mungojnë dy prej kritereve, të cilat janë: (1) organizatat të cilat nuk janë familjar me parimet apo konceptet e menaxhimit të talenteve dhe (2) organizatat që gjatë periudhës së krizës nuk kanë patur punonjës të talentuar ose të paktën të kenë rekrutuar gjatë kësaj periudhe. Në fakt, në organizatat e përfshira në studim kanë pranuar që janë familjar me menaxhimin e talenteve dhe të paktën kanë rekrutuar apo kanë pasur në organizata punonjës të talentuar. Rreth 92,3% e organizatave kanë pranuar se kanë patur punonjës të talentuar dhe pjesa e mbetur janë përqendruar tek rekrutimi. Përveç kësaj, edhe organizatat që kanë patur punonjës të talentur kanë rekrutuar të tillë punonjës, rreth 87,2%. Për sa i përket familjaritetit të menaxhimit të talenteve është pranuar se janë shumë familjarë në nivelin 94,8% dhe 5,2% janë pak familjar.

Referuar grafikut 5.1, organizatat e marra në studim janë klasifikuar në pesë sektorë, si: industria-prodhuese, ndërtimi, shërbimet, tregtia dhe sektorët e tjerë.

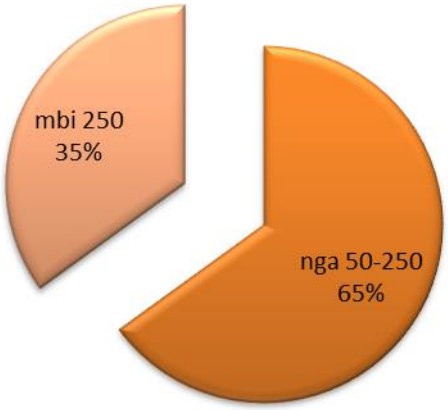
Grafiku 5.1 Pesha specifike për çdo sektor



Peshën specifike më të lartë e ka sektori industri-prodhuese me 24,8% ose me 29 organizata. Peshën e dytë më të lartë e ka sektori i shërbimeve me 20,5% ose 24 organizata. Ndërsa sektori i ndërtimit ka një peshë specifike 19,7% ose 23 organizata. Sektori i tregtisë ka një peshë specifike prej 17,9%. Ndërsa në sektorët e tjerë përfshihen sektori hoteleri-turizëm, informacionit dhe i komunikacionit, me një peshë specifike 17,1%.

Klasifikimi i organizatave sipas numrit të punësuarve janë grupuar në dy grupe: numri i punonjësve nga 50 deri 250 punonjës dhe mbi 250 punonjës.

Grafiku 5.2 Pesha specifike sipas numrit të punësuarve



Referuar edhe grafikut 5.2, 65% ose 76 organizata kanë punonjës nga 50-250 dhe mbi 250 punonjës janë 41 organizata ose 35%.

Klasifikimi i organizatave bëhet edhe sipas viteve të vjetërsisë në treg. Organizatat që janë më të vjetra në treg kanë krijuar një eksperiencë dhe mund të paraqiten më të konsiliduara në ecurinë e tyre, krahasuar kjo me organizatat më të reja. Megjithëse jo gjithmonë kjo është e vërtetë dhe qëndron si argument. Kriza e fundit ekonomike dëshmoi se edhe organizatat që ishin krijuar prej dekadash shkuan drejt kolapsit dhe disa prej tyre falimentuan. Organizatat do t'i klasifikojmë në tre grupe. Organizata të krijuara në fillim të viteve 1990 deri në vitin 1996 përbëjnë njërin grup, me 31 organizata ose 26,5%. Organizata të krijuara në vitin 1997 deri në vitin 2002 përbëjnë grupin e dytë, me 41 organizata ose 35%. Grupi i fundit ka në përbërje organizata nga viti 2003 deri në vitin 2008, me 45 organizata ose me 38,5%.

Klasifikimi i organizatave bëhet edhe mbi bazën e origjinës së kapitalit. Organizatat të cilat janë me përbërje me kapital të huaj zakonisht sjellin ekspertizën, eksperiencën, metodat, teknologjinë, etj. Kjo bën të mundur të rritet konkurrenca ndërmjet organizatave, të specializohen dhe kualifikohet fuqia punëtore. Pra, e thënë me fjalë të tjera pritet të ketë një tjetër qasje të punonjësve në këto organizatave. Megjithatë, edhe organizatat me origjinë kapitali shqiptare kanë mësuar nga eksperienca e tyre, nga trajnimet e zhvillimet e stafit, nga presioni i konkurrencës duke profeksiunuar aspektet menaxheriale. Gjithashtu, gjatë periudhës së krizës këto organizata që kanë kapital të huaj mund të sjellin vështirësi në ecurinë e bizneseve të tyre. Kjo për faktin se produktet e këtyre organizatave janë më ndërkombëtarëzuara dhe kanë për destinacion tregjet europiane dhe jo vetëm, të cilat gjatë kësaj periudhe patën vështirësi me likujditetin.

Tabela 5.2 Klasifikimi i organizatave nga origjina e kapitalit

Nr.	Kapitali	Frekuenca	Përqindja
1	Shqiptar	66	56,4 %
2	I huaj	38	32,5 %
3	I përbashkët	13	11,1 %
4	**Total**	**117**	**100 %**

Referuar tabelës 5.2, në këtë studim mbizotëron kapitali me origjinë shqiptare. Organizatat e marra në studim me kapital të huaj (edhe organizatat që kanë kapital të përbashkët) mbizotërohet nga Italia me 80,4%, Turqia me 11,7% dhe Greqia me 7,8%.

5.2. Analiza përshkruese

Teknikat e analizave sasiore, si grafikët, diagramet, tabelat dhe statistikat ndihmojnë për analizën dhe interpretimin e të dhënave të mbledhur nëpërmjet pyetsorëve (Saunders et al., 2009:428). Për të filluar analizën paraprake duhen parë variablat individuale dhe komponentët e tyre. Aspektet kryesore që do të marren në konsideratë do të udhëhiqen nga pyetja e hulumtimit dhe objektivat e përfshirë në studim (Sparrow 1989, e cituar tek Saunders et al., 2009:429):

a. vlerat e veçanta;
b. vlerat më të lartë dhe më të ulëta;
c. tendencat me kalimin e kohës;
d. proporcione;
e. shpërndarjet.

Statistikat përshkruese të mundësojnë të krahasojmë variablat në mënyrë numerike. Pyetja e hulumtimit dhe objektivat, edhe pse të kufizuara nga lloji i të dhënave që kemi mbledhur, duhet të orentohemi në zgjedhjen e statistikave të duhura

(Saunders et al., 2009:444). Statistika për të përshkruar një ndryshore do të fokusohet në dy aspekte: tendenca qëndrore dhe shpërndarja e tyre (Saunders et al., 2009: 444). Konceptualisht dhe statistikisht në hulumtime është e rëndësishme të shohim atë masë në të cilën vlerat e të dhënave për një ndryshore janë përhapur rreth mesatares së tyre. Kjo do të thotë që duhet të vlerësojmë dobinë e vlerave për shpërndarjen. Për të përshkruar shkallën e përhapjes së të dhënave numerike duhet të përdorim devijimin standard.

Me tej analizën përshkruese do ta trajtojmë sipas variablave të përdorur në studim. Do të shikojmë shpërndarjen mesatare për çdo variabël të përdorur në studim. Nga tabela 5,3 paraqiten shpërndarja e mesatareve dhe e devijimit standart për çdo variabël.

Tabela 5.3 Mesataret dhe devijimi standart për çdo variabël

Variabli	Mesatarja	Devijimi Standart
Identifikimi i punonjësve të talentuar	27,58	4,21
Tërheqja/rekrutimi i punonjësve të talentuar	22,37	4,22
Zhvillimi i punonjësve të talentuar	10,19	1,92
Angazhimi i punonjësve të talentuar	22,25	3,65
Mbajtja e punonjësve të talentuar	7,07	1,68
Përformanca e punonjësve të talentuar	23,52	2,86
Përformanca organizative	31,62	3,34

Po t'i referohemi tabelës 5.3, mesataren më të lartë e ka variabli i varur përformanca organizative, ndërsa mesatarën më të ulët e gjejmë tek variabli i pavarur

mbajtja e të talentuar. Devijimi standart më i lartë është tek variablat e pavarur identifikimi dhe tërheqja e punonjësve të talentuar, respektivisht 4,21 dhe 4,22. Ndërsa devijimin standart më të ulët e ka variabli i pavarur mbajtja e punonjësve të talentuar. Më poshtë do të trajtojmë shkurtimisht trendet e përgjigjeve për secilin prej variablave. Tek variablat e pavarur menaxhimi praktik i talenteve janë përdorur shkallët e vlerësimit nga 1-aspak i përdorur deri në 5-shumë i përdorur. Tek pyetjet e variablave të përfomancës së punonjësve të talentuar janë përdorur shkallët e vlerësimit nga 1-aspak deri në 5-shumë. Ndërsa tek variabli i përformancës organizative janë përdorur shkallët e vlerësimit nga 1-aspak dakort deri në 5-shumë dakort.

Për variablin e pavarur identifikimi i punonjësve të talentuar, trendin më të lartë të përgjigjeve ka qenë në shkallën e përgjigjeve 3 dhe 4, pëkatësisht "i përdorur pak" dhe "i përdorur mjaftueshëm". Të tilla pyetje kanë qenë në lidhje me evidentimin e punonjësve që tejkalojnë shkallën e kompetencave, njohurive, punonjës që janë në nivel të lartë kreativ/inovator, punonjës që janë fleksibël dhe negociator dhe punonjës që kanë treguar nivel të lartë përformimi.

Për variablin e pavarur tërheqja e punonjësve të talentuar, trendi më të lartë i përgjigjeve ka qenë në shkallën e përgjigjeve 4, përkatësisht "i përdorur mjaftueshëm". Pothuajse të gjitha pyetjet për këtë variabël janë dominuar nga ky trend përgjigjës. Ndërsa përgjigjet "e përdorur pak" dhe "shumë i përdorur" kanë patur pothuajse të njëjtën prirje në përgjigjen e të anketuarve.

Për variablin e pavarur zhvillimi i punonjësve të talentuar trendi më i lartë i përgjigjeve ka qenë në shkallën e përgjigjeve 3 dhe 4, pëkatësisht "i përdorur pak" dhe "i përdorur mjaftueshëm". Maksimizimi i njohurive dhe aftësive kanë patur trendin pak më të në përdorimin e mjaftueshëm gjatë peirudhës së krizës.

Për variablin e pavarur angazhimi i punonjësve të talentuar, trendin më lartë i përgjigjeve ka qenë në shkallën e përgjigjeve 4, pëkatësisht "i përdorur mjaftueshëm". Ndërsa përgjigjet "i përdorur pak" dhe "shumë i përdorur" kanë patur një tendëncë dominuese të vogël nga shkalla superiore (shumë i përdorur).

Edhe për variablin e pavarur mbajtja e punonjësve të talentuar trendi ka qenë në të njëjtën prirje si tek variabli angazhimi, ku përgjigjet më të larta kanë qenë në shkallën 4, përkatësisht "i përdorur mjaftueshëm". Edhe këtu, shkalla më superiore (shumë i përdorur) ka patur një tendencë dominuese të vogël ndaj përgjigjeve "i përdorur pak", përjashto vetëm pyetjen në lidhje me krijimin e një plani karriere për punonjësit e talentuar.

Për variablin përformanca e punonjësve të talentuar, trendi më i lartë i përgjigjeve ka qenë në shkallën e përgjigjeve 4, pëkatësisht "dakort". Krahasuar me variablat e mëparshëm, kjo shkallë vlerësimi është maksimizuar më shumë duke shkuar në nivelin 50-55% për çdo nga pyetjet e këtij variabli. Pra, gjysma e përgjigjeve është shpërndarë në këtë nivel. Gjithashtu, asnjë prej pyetjeve të këtij variabli nuk ka marrë shkallën e vlerësimit "aspak".

Edhe për variablin e përformancës organizative ka patur po të njëjtin ecuri të shkallëve të vlerësimit si tek variabli i përformancës së punonjësve të talentuar, por në krahasim me atë, shkalla e vlerësimit "dakort" është maksimizuar më shumë duke shkuar në nivelin 63%. Pyetjet në lidhje me shitjet dhe produktivitetin kanë trendin më të lartë në këtë shkallë vlerësimi.

5.3. Analiza faktoriale dhe e besueshmërisë

Variablat e përdorur në këtë studim janë matur më shumë se një pyetje. Për të grupuar këto pyetje në një variabël të vetëm lind nevoja e bërjes së analizës faktoriale

dhe të besueshmërisë. Analiza faktoriale është një teknikë për grupimin e variablave, e cila redukron një grup të dhënash duke mbajtur sa më shumë nga informacioni origjinal (Field, 2009: 628). Kjo bën të mundur vlerësimin e variablave që janë statistikisht të pavarur nga njëri-tjetri. Kjo teknikë statistikore na ndihmon për proçedimin e mëtejshëm të analizës statistikore. Si metodë e përdorur është analiza e komponentëve principal me rotacion Varimax. Kjo bën të mundur minimizimin e kompleksitetit të komponentëve duke maksimizuar shpërndarjen brënda faktorëve (Field, 2009: 644). Pesha e çdo faktori në analizën faktoriale duhet të jetë më e madhe se 0.4 (Hair et al., 2009: 135). Për përdorimin e analizës faktoriale duhet që madhësia e mostrës të jetë më e madhe se 100 (Hair et al., 2009: 101). Ndërsa si rregull i përgjithshëm është minimumi pesë herë më shumë vëzhgime se numri i variabla që do të analizohen, dhe madhësia më e pranueshme e mostrës do të jetë në raportin 10 me 1 (Hair et al., 2009: 101). Në këtë studim këto rregulla plotësohen, pasi numri i kampionit është 117 dhe numri i variablave të përdorur janë shtatë. Kështu që vazhdojmë me tej me analizën faktoriale. Një kriter që ndihmon analizën faktoriale është kriteri i përqindjes së variancës së shpjeguar për faktorët (Hair et al., 2009: 108). Për këtë kriter nuk ka një rregull absolut, por preferohet që varianca e shpjeguar të jetë mbi 60% (Hair et al., 2009: 108). Përveç kriterit të variacionit janë edhe dy kritere të tjera që ndihmojnë analizën faktoriale. Ata janë: testi Bartlett dhe testi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (Field, 2009: 640). Për një analizë të mirë faktoriale duhet që testi KMO duhet të jetë mbi 50% dhe testi Bartlett duhet të jetë statistikisht domëthënes ($p < 0,05$) (Field, 2009: 659).

Hapi tjetër është vlerësimi i besueshmërisë nëpërmjet koefiçienti Cronbach alpha. Kjo analizë realizohet për të parë qëndrueshmërinë e të dhënave (Hair et al., 2009:124). Objektivi është që të sigurojë se përgjigjet e marra nuk janë shumë të

ndryshme nga njëra-tjetra, në mënyrë që një matje e marrë në çdo moment të jetë e besueshme (Hair et al., 2009: 124). Sipas autorëve limiti më i ulët Cronbach alpha është 0.7 (Hair et al., 2009:135). Gjithësesi ajo mund të jetë edhe më e ulët deri në 0.6 në kërkimet eksploruese.

5.3.1. Analiza faktoriale

Variabli i **identifikimi i punonjësve të talentuar** u mat me shtatë pyetje. Pas analizës faktoriale të shtata pyetjet rezultuan me peshë më të lartë se 0.4 (Hair et al., 2009: 135). Në tabelën e mëposhtme janë paraqitur peshat faktoriale për secilën nga pyetjet përkatëse. Pyetjet shtriheshin në një interval nga 0,631 deri në 0,885. Pyetja që kishte peshën më të madhe në këtë analizë ishte pyetja: "organizata evidentoi punonjës që janë në nivel lartë kreativ/inovator" me një peshë faktoriale 0,954. Ndërsa pyetja që kishte peshën më të vogël faktoriale ishte: "Organizata evidentoi punonjës që tejkalojnë shkallën e kompetencave që kërkon pozicioni i punës", me një peshë prej 0,638. Rreth 56,76% e variancës shpjegohet nga varianca e faktorit identifikimi i punonjësve të talentuar. Testi KMO rezultoi 71,2% (>50%) dhe testi Bartlett χ^2 (21) = 151,87 (p = 0,000).

Tabela 5.4 Pyetjet e përdorura për të matur variablin "identifikimi i punonjësve të talentuar"

Pyetjet për identifikimin e punonjësve të talentuar	**Pesha faktoriale sipas pyetjeve**
Organizata evidentoi punonjës që tejkalojnë shkallën e aftësive teknike që kërkon pozicioni i punës	0,884
Organizata evidentoi punonjës që tejkalojnë shkallën e kompetencave që kërkon pozicioni i punës	0,885

Organizata evidentoi punonjës që tejkalojnë shkallën e njohurive që kërkon pozicioni i punës	0,718
Organizata evidentoi punonjës që janë në nivel të lartë kreativ/inovator	0,631
Organizata evidentoi punonjës që janë fleksibël dhe negociator	0,744
Organizata evidentoi punonjës që kanë treguar nivel të lartë përformimi	0,648
Organizata evidentoi punonjës që frymëzojnë dhe mëshirojnë vlerat e saj	0,672

Variabli **tërheqja e punonjësve të talentuar** matet me gjashtë pyejte. Pas analizës faktoriale të gjitha pyetjet rezultuan me një peshë më të lartë faktoriale se 0.4. Pyetjet rezultuan me peshë të lartë faktoriale, nga 0,527 deri në 0,831 (shiko tabelën 5.5). Pyetja me peshën më të ulët faktoriale ishte pyetja "organizata përzgjedh ata punonjës që preferojnë sfidën dhe riskun", ndërsa me peshën më të lartë faktoriale ishte "organizata përdor stimuj monetar për të tërhequr dhe rekrutuar punonjësit". Rreth 61,69% e variancës shpjegohet nga varianca e faktorit tërheqja e punonjësve të talentuar. Testi KMO rezultoi 71,3% (>50%) dhe testi Bartlett χ^2 (15) = 135,53 (p = 0,000).

Tabela 5.5 Pyetjet e përdorura për të matur variablin "tërheqja e punonjësve të talentuar"

Pyetjet për tërheqjen e punonjësve të talentuar	**Pesha faktoriale sipas pyetjeve**

Organizata përdori reputacionin e saj për të tërhequr dhe rekrutuar punonjësit	0,782
Organizata përdori stimuj monetar për të tërhequr dhe rekrutuar punonjësit	0,831
Organizata përdori stimuj jomonetar për të tërhequr dhe rekrutuar punonjësit	0,761
Organizata tërheq dhe përzgjedh ata punonjës me potencial të lartë performimi	0,781
Organizata përzgjedh ata punonjës që përputhen me kulturën organizacionale	0,772
Organizata përzgjedh ata punonjës që preferojnë sfidën dhe riskun	0,527

Edhe për variablin **zhvillimi i punonjësve të talentuar** u zhvillua analiza faktoriale pasi ajo matej me tre pyetje. Nga analiza rezultoi se vetëm pyetja "trajnimet për sjelljet dhe qëndrimet e punonjësve të talentuar sipas pritshmërive organizative" ishte me një peshë faktoriale të ulët (0,249). Dy pyejtet e tjera u proçeduan me tej duke e ribërë edhe një herë analizën. Rezultatet e tyre ishin me një peshë faktoriale 0,896. Rreth 80,28% e variancës shpjegohet nga varianca e faktorit zhvillimi i punonjësve të talentuar. Testi KMO rezultoi 50% (=50%) dhe testi Bartlett χ^2 (1) = 52,34 (p = 0,000). Testi KMO është në kufirin minimal, ndërsa dy testet e tjera kaluan me sukses.

Tabela 5.6 Pyetjet e përdorura për të matur variablin "zhvillimi i punonjësve të talentuar"

Pyetjet për zhvillimin e punonjësve të talentuar	**Pesha faktoriale sipas pyetjeve**
Zhvillimet profesionale e formale për të maksimizuar aftësitë e tyre për një përformancë më të lartë	0,896

Zhvillimet e punonjësve të talentuar nëpërmjet aktiviteteve dhe programeve formale për të maksimizuar njohuritë e tyre për një përformancë më të lartë	0,896

Analiza faktoriale u realizua edhe me variablin **angazhimin e punonjësve të talentuar**. Ky variabël matej me gjashtë pyejte. Nga analiza faktoriale e të gjashta pyetjet ishin me peshë faktoriale më të lartë se 0.4. Pyetjet kishin peshë faktoriale nga diapazioni 0,585 deri në 0,821 (rezultatet janë në tabelën 5.7). Pyetja që kishte peshën më të lartë faktoriale ishte "promovimi i punonjësve që kanë performim më të lartë" dhe pyetja me peshën më të ulët ishte "organizata që të përfitojë maksimalisht nga angazhimi i punonjësve të talentuar i vendos ata në pozicionet sipas aftësive, kualifikimit, kompetencave, etj". Rreth 57,57% e variancës shpjegohet nga varianca e faktorit angazhimi i punonjësve të talentuar. Testi KMO rezultoi 71,5% (>50%) dhe testi Bartlett χ^2 (15) = 107,99 (p = 0,000).

Tabela 5.7 Pyetjet e përdorura për të matur variablin "angazhimi i punonjësve të talentuar"

Pyetjet për angazhimin e punonjësve të talentuar	**Pesha faktoriale sipas pyetjeve**
Organizata që të përfitojë maksimalisht nga angazhimi i punonjësve të talentuar, i vendos ata në pozicionet e duhura sipas aftësive, kualifikimit, kompetencave, etj.	0,585
Organizata i ofron siguri punonjësve për vendin e punës	0,730
Vlerësimi i punonjësve bëhet mbi bazën e performimit të tyre, sipas aftësive, kualifikimit, kompetencave, etj.	0,737
Organizata motivon punonjësit e talentuar me stimujt monetar.	0,774
Organizata motivon punonjësit e talentuar me stimujt jomonetar.	0,727

Promovimi i punonjësve që kanë performim më të lartë.	0,821

Analiza faktoriale u nënshtrua edhe për variablin **mbajtjen e punonjësve të talentuar** pasi ai matej me pesë pyetje. Pas analizës, edhe këtu të pesta pyetjet ishin me peshë faktoriale më lartë se 0.4 (tabela 5.8). Pyetjet kishin peshë faktoriale duke u shtrirë në intervalin 0,600 deri në 0,735. Pyetja me peshë më të ulët faktoriale ishte "krijimi i programeve dhe shpërblimeve të posaçme për punonjësit me potencial të lartë" dhe peshë më të lartë ishte "interesimi për punonjësit në të njëjtën mënyrë si konsumatorët". Rreth 46,26% e variancës shpjegohet nga varianca e faktorit mbajtja e punonjësve të talentuar. Testi KMO rezultoi 74,8% (>50%) dhe testi Bartlett χ^2 (10) = 94,45 (p = 0,000).

Tabela 5.8 Pyetjet e përdorura për të matur variablin "mbajtja e punonjësve të talentuar"

Pyetjet për mbajtjen e punonjësve të talentuar	**Pesha faktoriale sipas pyetjeve**
Zhvillimi i një plani karriere për punonjësit.	0,622
Interesimi për punonjësit në të njëjtën mënyrë si konsumatorët.	0,735
Mbështetja e punonjësve në mënyrë të vazhdueshme.	0,700
Krijimi i një fryme dhe kulture organizacionale për punonjësit e talentuar.	0,732
Krijimi i programeve dhe shpërblimeve të posaçme për punonjësit me potencial të lartë.	0,600

Përformanca e punonjësve të talentuar maten me gjashtë pyetje. Nga analiza faktoriale rezultoi se të gjashta pyetjet kishin peshë më lartë faktoriale se 0.4 (tabela

5.9). Pas analizës, peshat faktoriale rezultuan me shtrirje prej 0,661 deri në 0,800. Peshën më të ulët faktoriale e kishte pyetja në lidhje me "shkallën e kënaqësisë së punonjësve të talentuar" dhe peshën më lartë e kishte pyetja në lidhje me"shkallën e angazhimit në punë të punonjësve të talentuar". Rreth 57,93% e variancës shpjegohet nga varianca e faktorit të përformancës së punonjësve të talentuar. Testi KMO rezultoi 73,8% (>50%) dhe testi Bartlett χ^2 (15) = 114,84 (p = 0,000).

Tabela 5.9 Pyetjet e përdorura për të matur variablin "përfomanca e punonjësve të talentuar"

Pyetjet për përformancën e punonjësve të talentuar	**Pesha faktoriale sipas pyetjeve**
Shkalla e motivimit të punonjësve të talentuar.	0,752
Shkalla e kënaqësisë së punonjësve të talentuar.	0,661
Shkalla e angazhimit në punë të punonjësve të talentuar.	0,800
Shkalla e bashkëpunimit të punonjësve të talentuar.	0,737
Shkalla e kompetencave/aftësive të treguar nga punonjësit e talentuar.	0,706
Punonjësit e talentuar gjatë periudhës së krizës nuk janë larguar nga organizata.	0,733

Variabli i fundit që do t'i nënshtrohet analizës është **performanca organizative**, e cila matet me tetë pyetje. Të teta pyetjet rezultuan me peshë faktoriale më të lartë se 0.4. Nga analiza rezultoi se pyetjet kishin peshë faktoriale të shtirë nga diapazioni 0,526 deri në 0,786 (shiko tabelën 5.10). Pyetja "menaxhmi i talenteve arriti të mbante klientët aktual dhe të krijonte klientë të rinj" kishte peshën më të lartë faktoriale dhe pyetja

"menaxhimi i talenteve rriti nivelin e shitjeve" rezultoi me peshë më të ulët faktoriale se pyetjet e tjera. Rreth 49,34% e variancës shpjegohet nga varianca e faktorit të përformancës së organizatës. Testi KMO rezultoi 80,9% (>50%) dhe testi Bartlett χ^2 (28) = 155,07 (p = 0,000).

Tabela 5.10 Pyetjet e përdorura për të matur variablin "performanca organizative"

Pyetjet për përformancën organizative	**Pesha faktoriale sipas pyetjeve**
Menaxhimi i talenteve arriti të evitonte rënien e mëtejshme e nivelit të të ardhurave dhe përfitimeve.	0,594
Menaxhimi i talenteve arriti të mbante klientët aktual dhe të krijonte klient të rinj.	0,786
Menaxhimi i talenteve e mbajti konkurruese organizatën në treg.	0,699
Menaxhmi i talenteve ruajti dhe përmirësoi reputacionin dhe imazhin e organizatës.	0,632
Menaxhimi i talenteve përmirësoi cilësinë e prodhimit të produkteve ose / dhe të ofrimit të shërbimeve .	0,759
Menaxhimi i talenteve rriti nivelin e shitjeve.	0,526
Menaxhimi i talenteve rriti nivelin e të ardhurave dhe fitimit.	0,623
Menaxhimi i talenteve përmirësoi produktivitetin.	0,678

5.3.2. Analiza e besueshmërisë

Hapi tjetër, siç e përmendëm më lartë, është vlerësimi i qëndrueshmërisë dhe vlefshmërisë së të dhënave (Hair et al., 2009, f.135). Kjo analiza u nënshtrua për të shtatë variablat e përdorur në studim. Vlera e Cronbach alfa rezultoi më e lartë se limiti i lejuar. Konkretisht, të dhënat janë paraqitur në tabelën 5.11, shtrirja e tyre është nga 0,701 deri në 0,747. Vlerën më të lartë e ka përformanca organizative dhe vlerën më të

ulët e përmban angazhimi i punonjësve të talentuar. Gjithashtu në tabelat e mëposhtme paraqitet për secilin variabël edhe numri i pyetjeve që janë përfshirë në analizën e mëtejshme.

Tabela 5.11 Përmbledhja e numrit të pyetjeve për secilin variabël dhe vlera e Cronbach alpha

Variablat studimor	Numri i pyetjeve	Cronbach Alpha
Identifikimi i punonjësve të talentuar.	7	0,707
Tërheqja e punonjësve të talentuar.	6	0,715
Zhvillimi i punonjësve të talentuar.	2	0,753
Angazhimi i punonjësve të talentuar.	6	0,701
Mbajtja e punonjësve të talentuar.	5	0,709
Përformanca e punonjësve të talentuar.	6	0,713
Përformanca organizative.	8	0,747

5.4. Analiza e multikolinearitetit

Në analizën e regresionit të shumëfishtë duhet vlerësuar multikolineariteti ndërmjet variablave të pavarur (Field, 2009: 224). Prezenca e multikolinearitetit shkakton problem duke na çuar në një analizë të gabuar. Analiza faktoriale na ndihmoi deri diku edhe në zgjidhjen e problemit të multikolinearitetit nga kombinimi i variablave që janë të koleruar (Field, 2009:628). Megjithatë, duhet vlerësuar korrelacioni ndërmjet variablave të pavarur (Field, 2009: 224). Prezenca e multikolinearitetit është kur ka

korrelim ndërmjet variablave të pavarur mbi 0.8 dhe 0.9 (Field, 2009: 224; Hair et al., 2009: 201). Hair et al. (2009) konsideron si kufi të poshtëm 0.7 (f.201). Pra, vlerat e korrelimit të variablave të pavarur nuk shkaktojnë problem ndërmjet intervalit - 0.7 dhe 0.7. Nga tabela 5.12, asnjë prej variablave nuk janë jashtë këtyre kufijve.

Tabela 5.12 Korrelacioni ndërmjet variablave të pavarur "praktikat e menaxhimit të talenteve"

	Identifikimi	**Tërheqja**	**Zhvillimi**	**Angazhimi**	**Mbajtja**
Identifikimi	1,0				
Tërheqja	0,412	1,0			
Zhvillimi	0,046	0,088	1,0		
Angazhimi	0,334	0,385	-0,049	1,0	
Mbajtja	0,463	0,574	0,138	0,596	1,0

Gjithashtu, testimi i kolinearitetit dhe tolerancës ndihmon më tej analizën e multikolineariteti. Kolineariteti na tregon nëse një parashikues ka një marrëdhënie të fortë lineare me një parashikues tjetër (Field, 2009: 224). Nqs vlera e VIF është më e madhe se 10, atëherë duhet të shqetësohemi (Myers,1990, e cituar tek Field, 2009: 224). Ndërsa vlera e tolerancës duhet të jetë më e vogël se 1 dhe më e madhe 0,2 (Field, 2009: 224). Po t'i referohemi tabelës 5.13, vlerat e tolerancës janë më të vogla se 1 dhe më të mëdha 0,2. Edhe vlerat e kolinearitetit janë më të vogla se 3. Kështu që mund të vazhdojmë me analizën e regresionit të shumëfishtë.

Tabela 5.13 Kolineariteti dhe toleranca ndërmjet variablave të pavarur "praktikat e menaxhimit të talenteve"

Variablat	**Vlera e tolerancës**	**Kolineariteti**
Identifikimi	0,750	1,333
Tërheqja	0,641	1,559
Zhvillimi	0,953	1,049

Angazhimi	0,621	1,610
Mbajtja	0,463	2,160

5.5. Analiza e regresionit të shumëfishtë ndërmjet variablave pavarur "praktikat e MT" dhe variablit të varur "përmirësimi i përfomancës organizative"

Testimi i hipotezës është një mënyrë sistematike për të provuar pretendimet apo idetë që kemi në lidhje me një problematikë të caktuar. Testimi i hipotezës ose më saktë rëndësia e testimit është një metodë për testimin e një hipoteze në lidhje me një parametër të një popullate, duke përdorur të dhënat e matura nga një kampion. Nëpërmjet këtyre metodave ne mund të testojnë një apo disa hipoteza duke përcaktuar gjasat që një kampion statistikor mund të jetë zgjedhur në mënyrë të rastësishme. Hapi i parë i testimit të hipotezës është për të kthyer pyetjen kërkimore në hipotezë zero dhe në hipotezë alternative. Hipoteza e parë për këtë studim është si më poshtë:

Ho: Praktikat e menaxhimit të talenteve nuk kanë ndikim në përmirësimin e performancës organizative gjatë ecurisë së krizës ekonomike.

Ha: Praktikat e menaxhimit të talenteve kanë ndikim në përmirësimin e performancës organizative gjatë ecurisë së krizës ekonomike.

Testimin e kësaj hipoteze do ta realizojmë nëpërmjet regresionit të shumëfishtë.

$Y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4 + b_5 x_5,$

ku Y është vlera e vlerësuar e variablit të varur, b_0 është ndërprerja me boshtit me Y, b_1 është koefiçienti këndor ose tangetja e drejtëzës së regresit, X_1 është variabël shpjegues dhe kështu më radhë intepretimi për koefiçientët dhe për të gjithë variablat e tjerë.

Në këtë model do të kemi:

Y = variabli i varur "përmirësimi i përformancës organizative".

x_1 = variabli i pavarur "identifikimi i punonjësve të talentuar".

x_2 = variabli i pavarur "tërheqja e punonjësve të talentuar".

x_3 = variabli i pavarur "zhvillimi i punonjësve të talentuar".

x_4 = variabli i pavarur "angazhimi i punonjësve të talentuar".

x_5 = variabli i pavarur "mbajtja e punonjësve të talentuar".

Siç shikojmë nga ekuacioni i regresit të shumëfishtë, për testimin e kësaj hipoteze variablat e pavaruar janë: identifikimi i punonjësve të talentuar, tërheqja e punonjëseve të talentuar, zhvillimi i punonjësve të talentuar, angazhimi i punonjësve të talentuar, mbajtja e punonjëseve të talentuar. Ndërsa variabël i varur është përmirësimi i përformancës organizative.

Kur hipoteza zero gjatë testimit nuk është e vertetë, atëhërë arrijmë të provojmë pretendimin në lidhje me problematikën. E kundërta ndodh në rast se hipoteza zero ruhet gjatë testimit. Vlerat e p-së kur janë të mëdha dhe ofrojnë të dhëna kundër hipotezës zeros, theksojnë se të dhënat e marra nuk janë të rëndësishme kur hipoteza zero është e vërtetë. Më konkretisht:

- Kur vlera e $p > 0,10$ → diferenca e vëzhguar është "jo e rëndësishme".
- Kur vlera e $p \leq 0,10$ → diferenca e vëzhguar është "pak e rëndësishme".
- Kur vlera e $p \leq 0,05$ → diferenca e vëzhguar është "e rëndësishme".
- Kur vlera e $p \leq 0,01$ → diferenca e vëzhguar është "shumë e rëndësishme".

Tabela 5.14 Analiza e regresionit të shumëfishtë ndërmjet variablave të pavarur "praktikat e menaxhimit të talenteve" dhe variablit të varur "përmirësimi i performancës organizative"

Modeli	Vlerat e t-së	Vlerat e p-s
(konstantja)	8,153	0,000
Identifikimi i punonjësve të talentuar	-2,277	0,025
Tërheqja e punonjësve të talentuar	2,443	0,016
Zhvillimi i punonjësve të talentuar	1,940	0,055
Angazhimi i punonjësve të talentuar	4,286	0,000
Mbajtja e punonjësve të talentuar	3,506	0,001
R^2		0,507
R^2 i rregulluar		0,485

Referuar tabelës 5.14, rezulton se të gjitha variablat e pavarur dhe variabli i varur janë statistikisht domëthënës. Megjithatë rëndësia dhe kontributi i tyre në përmirësimin e performancës nuk është njëjtë. Gjithesesi, do t'i diskutojmë një nga një për kontributin dhe peshën e variablave të varur. Më konkretisht, variabli i pavarur identifikimi i punonjësve të talentuar ka një koefiçient B=-0,139[8] duke qenë statistikisht domëthënës (p=0,025). Kjo nënkupton një kontribut negativ që jep identifikimi i punonjësve të talentuar në përmirësimin e performancën organizative. Në fakt nuk është një rezultat i pritshëm dhe duket paksa paradoksale fakti se identifikimi i punonjësve të talentuar kontribuon negativisht në performance. Megjithatë, nën kontekstin e këtij studimi edhe mund të jetë e "pranueshme". Organizatat gjatë periudhës së krizës ndjehen të pasigurta në ecurinë e tyre duke ndjerë presionin e qendrueshmërisë së tyre në treg. Në një farë mënyre ato më tepër janë përqendruar në mbijetësën e tyre dhe qëndrueshmërinë konkurruese deri diku. Kështu që, nuk i kanë kushtuar një rëndesi të madhe identifikimit të punonjësve të rinj të talentuar. Identifikimi i punonjësve të rinj shpeh herë shoqërohet edhe me kosto. Më tepër janë përqëndruar në mbajtjen e punonjësve aktual më të talentuar. Në fakt, siç e kemi përmendur edhe më herët, organizatat i kanë evidentuar pozicionet që kontribojnë dhe i shtojnë më shumë vlerën

[8] Të gjithë koefiçientët B (Beta) që do të përdorën në këtë analizë janë të pa standartizuar

organizatës. Edhe sidomos kjo gjatë periudhës së krizës. Variabli tjetër i pavarur tërheqja e punonjësve të talentuar ka një koefiçient B=0,161 dhe duke qenë statistikisht domëthënës (p=0,016). Ky variabël shpreh një lidhje ose një kontribut pozitiv në përmirësimin e performancës organizative. Nësë ndodh një ndryshim duke rekrutuar punonjësit e duhur, pas kalimit të fazës së identifikimit të tyre, do të sjelli rezultat apo ndryshim pozitiv edhe në përformancën organizative. Pra, tërheqja e punonjësve adekuat rezultoi duke e përmirësuar performancën organizative me 0,161 herë. Tërheqja krahasuar me identifikimin ka një koefiçient pozitiv. Kjo për faktin se marrja e punonjësve të duhur të talentuar është një sfidë dhe mundësi për organizatën. Organizata në fazën e tërheqjes, pasi ajo ka identifikuar punonjës si potencialisht të talentuar, bën të gjitha përpjekjet që të afrojë apo ti "joshi" ata në organizatë. Mund të themi se tërheqja e punonjësve të talentuar ka rezultuar më efikase se sa identifikimi. Në fakt, për të tërhequr apo rekrutuar punonjës të talentuar duhen identifikuar më parë. Nisur nga kjo, organizatat kanë qenë më pak efektive në identifikimin e punonjësve të duhur të talentuar, ndërsa tërheqja e punonjësve të talentuar, sadopak që mund të kenë identifikuar, ka rezultuar më efektive në kontributin që jep në përformancë. Kjo nënkuptohet më shumë për punonjësit që nuk ndodhen në organizatë. Ndërsa punonjësit e identifikuar brënda organizatës më tepër ato përqëndohen në promovimin dhe mbajtjen në organizatë. Kështu që, koefiçienti i ulët i variablit të pavarur "tërheqja" nënkupton se organizatat më tepër janë përqëndruar në menaxhimin e punonjësve aktual. Këtë gjë do ta shikojmë edhe më poshtë.

Përmirësim dhe kontribut pozitiv në përformancën organizative jep edhe variabli tjetër i pavarur, zhvillimi i punonjësve të talentuar me një koefiçient B=0,263. Edhe ky variabël është statistikisht domëthënës (p=0,055), megjithëse rëndësia e tij statistikore

është më pak e rëndesishme se variablat e tjerë (p $\leq$ 0,10). Zhvillimi i punonjësve të talentuar ka akoma edhe një koefiçient më të lartë se variabli i mëparshëm. Kështu që, investimi i bërë me një njesi në zhvillimin e punonjësve të talentuar jep efektin në përmirësimin e performancës organizative me 0,263 herë. Kjo nënkupton rendësinë që ka zhvillimi i aftësive dhe njohurive të punonjësve të talentuar, sidomos gjatë periudhës së krizës. Gjatë kësaj periudhe punonjësve i duhet njohuri dhe aftësi të reja për të ndihmuar në menaxhimin sa më efektivitet kësaj situatë. Megjithatë, zhvillimi i efektet të tij pozitiv shtrihet në një periudhë më afatgjatë. Pas çdo krize do të ketë përsëri ecuri pozitive në treg. Nga njëra anë organizatat përgatiten që t'i kënë të maksimizuar njohuritë dhe aftësitë e tyre. Nga ana tjetër, këto "zhvillime" do të bëjnë të mundur rritjen e mëtejshme të përformancës së organizatës duke i dhënë asaj avantazh të qëndrueshëm.

Edhe angazhimi i punonjësve të talentuar ka efekt pozitiv, me një B= 0,332, duke patur një kontribut statistikor shumë të rëndësishëm (p=0,000). Efekti që jep angazhimi i punonjësve të talentuar është edhe më lartë se dy variablat, si tërheqja dhe zhvillimi. Arritja e efektivitetit të lartë të menaxhimit të punonjësve është angazhimi i tyre në organizatë. Organizatat nëpërmjet instrumentave të tyre synojnë angazhimin maksimal. Vlerësimi, promovimi dhe vendosja e punonjësve në pozicionet që mund të shprehin kapacitetet e tyre bën të mundur që performanca organizative dhe efektiviteti i menaxhimit të talenteve të rritet. Kështu që, këto praktika të ndjekura kanë dhënë një efekt pozitiv në përformancën organizative me 0,332 herë nga një njësi e investuar në drejtim të angazhimit.

Variabli i fundit i pavarur është mbajtja e punonjësve të talentuar. Edhe ky variabël në model rezulton me një efekt pozitiv, B= 0,342. Gjithashtu, edhe rendësia

statistikore e këtij variabli është shumë e rendësishme (p=0,001). Nga ana tjetër, mbajtja e punonjësve të talentuar ka edhe koefiçientin *beta* më të lartë se variablat e tjerë, duke dhënë një kontribut pozitiv më të madh në përmirësimin e performancës organizative gjatë periudhës së krizës. Ashtu, siç e cilësuam edhe më lartë, me rëndësishme për organizatat gjatë periudhës së krizës është mbajtja e punonjësve më të talentuar. Investimi dhe politikat e ndjekura për të mbajtur punonjësit e talentuar rezulton me një kosto më të ulët sesa largimi i tyre. Gjatë kësaj periudhe rritja e kostove për organizatën mund të shkaktonte probleme për ecurinë dhe qëndrueshmërinë e saj në treg. Kështu që, marrja e një punonjësi të ri ndër të tjera kërkon kosto shtesë për identifikimi e tij, tërheqjen, zhvillimin, etj. Aq më tepër produktiviteti i një punonjësi të ri do të rezultojë më i ulët për faktin se punonjësit i duhet pak kohe për t'u përshtatur në organizatë. Normalisht kjo përkthehet në një humbje për organizatën krahasuar me mbajtjen e punonjësve aktual.

Vlera F (5,111) = 22,834 rezulton statistikisht shumë e rëndësishme ($p < 0,01$), duke vërtetuar qëndrueshmërinë e modelit. Ndërsa R^2 (i rregulluar) është në 48,5 %. Kjo nënkupton se variabli i varur, përmirësimi i performancës organizative, shpjegohet nga variablat e pavarur. Atëherë, mund të themi se të pesë variablat e pavarur së bashku të praktikave për menaxhimin e punonjësve të talentuar shpjegojnë me 48,5% e variacionit të variablit të varur, përmirësimi i performancës organizative. Rreth 51,5 % shpjegohen nga faktorë të tjerë që janë të lidhura me mjedisin e brëndshëm organizativ dhe sidomos me zhvillimet e mjedisit të jashtëm. Disa nga faktorët e mjedisit të jashtëm mund të jenë ecuria e ekonomisë sonë, ndryshimet në tregun ndërkombëtar, ndryshimet e ndryshme politike dhe teknologjike, ndryshimet e kurseve të këmbimit dhe inflacionit, etj. Një tjetër faktor që ka pasur ndikim gjatë periudhës së krizës ka qenë edhe mungesa e

likuiditetit. Mungesa e tij vështirëson angazhimin dhe rrit demotivimin e punonjësve të talentuar në organizatë. Gjithashtu, edhe testi *t* statistikor për koefiçientët individual të regresionit rezulton që është i ndryshëm nga zero (t_1 = -2,277 dhe p= 0,025; t_2 = 2,443 dhe p= 0,016; t_3 = 1,940 dhe p= 0,055; t_4 = 4,286 dhe p= 0,000; t_5 = 3,506 dhe p= 0,001).

Përpara se të mbyllim analizën dhe të japin ekuacionin e regresionit për këtë model, do të ritestojmë edhe një herë modelin pa variablin e pavarur identifikimi i punonjësve të talentuar. Në fakt, siç e diskutuam edhe më lartë ky variabël kishte kontribut negativ në model. Qëllimi i këtij ritestimi është për të parë se si ndryshon modeli pa këtë variabël. Nga ritestimi rezultoi se R^2 (i rregulluar) ishte 46,6% duke rezultuar më e ulët se në modelin fillestar (shtojca 2). Gjithashtu, edhe koefiçientët *beta* të variablave të tjerë të pavarur janë më të ulët se sa në modelin fillestar. Kështu që, variabli i pavarur identifikimi ka një kontribut në model duke e përmirësuar atë.

Si përfundim, pavarësisht ristestimit, hipoteza zero nuk qëndron dhe arrijmë të vërtetojmë hipotezën alternative. Pra, praktikat e menaxhimit të talenteve kanë ndikuar në përmirësimin e performancës organizative gjatë periudhës së krizës. Ekuacioni i regresionit të shumëfishtë do të jetë si mëposhtme:

Përmirësimi i performancës organizative = 16,348 – 0,139 (identifikimi i punonjësve të talentuar) + 0,161 (tërheqja e punonjësve të talentuar) + 0,263 (zhvillimi i punonjësve të talentuar) + 0,332 (angazhimi i punonjësve të talentuar) + 0,342 (mbajtja e punonjësve të talentuar).

5.6. Analiza e regresionit të shumëfishtë ndërmjet variablave të pavarur "praktikat e MT" dhe variablit të varur "përfomanca e punonjësve të talentuar"

Në këtë seksion do të diskutojmë dhe do të analizojmë efektivitetin që kanë praktikat e menaxhimit të talenteve mbi përfomancën e punonjësve të talentuar. Menaxhimi i talenteve pritet të ketë efekt edhe në përformancën e këtyre punonjësve. Kështu që hipoteza e dytë për testim është:

Ho: *Praktikat e menaxhimit të talenteve nuk influencojnë pozitivisht në performancën e punonjësve të talentuar gjatë ecurisë së krizës ekonomike.*

Ha: *Praktikat e menaxhimit të talenteve influencojnë pozitivisht në performancën e punonjësve të talentuar gjatë ecurisë së krizës ekonomike.*

Testimin e kësaj hipoteze do ta realizojmë nëpërmjet regresionit të shumëfishtë.

$Y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4 + b_5 x_5,$

Pra, në këtë model do të kemi:

Y = variabli i varur "performanca e punonjësve të talentuar".

x_1 = variabli i pavarur "identifikimi i punonjësve të talentuar".

x_2 = variabli i pavarur "tërheqja e punonjësve të talentuar".

x_3 = variabli i pavarur "zhvillimi i punonjësve të talentuar".

x_4 = variabli i pavarur "angazhimi i punonjësve të talentuar".

x_5 = variabli i pavarur "mbajtja e punonjësve të talentuar".

Siç shikojmë edhe nga ekuacioni i regresionit të shumëfishtë, për testimin e kësaj hipoteze variablat e pavaruar janë përsëri: identifikimi i punonjësve të talentuar, tërheqja e punonjëseve të talentuar, zhvillimi i punonjësve të talentuar, angazhimi i

punonjësve të talentuar, mbajtja e punonjëseve të talentuar. Ndërsa variabël i varur është përformanca e punonjësve të talentuar.

Tabela 5.15 Analiza e regresionit të shumëfishtë ndërmjet variablave të pavarur "praktikat e menaxhimit të talenteve" dhe variablit të varur "përformanca e punonjësve të talentuar"

Modeli	Vlerat e t-së	Vlerat e p-s
(konstantja)	4,981	0,000
Identifikimi i punonjësve të talentuar	1,270	0,207
Tërheqja e punonjësve të talentuar	1,765	0,080
Zhvillimi i punonjësve të talentuar	1,282	0,202
Angazhimi i punonjësve të talentuar	2,936	0,004
Mbajtja e punonjësve të talentuar	2,068	0,041
R^2		0,390
R^2 i rregulluar		0,363

Siç e shohim edhe nga tabela 5.15, rezulton se jo të gjitha variablat e pavarur janë statistikisht domëthënës ($p \leq 0,05$). Variabli i pavarur identifikimi dhe zhvillimi i punonjësve të talentuar rezulton jo statistikisht domëthënës ($p > 0,10$). Variabli tërheqja e punonjësve të talentuar ka një vlerë p=0,08 duke qenë më e madhe se niveli p=0,05 dhe më e vogël se vlera p=0,10. Megjithatë, rëndësia statistikore e këtij variabli është pak e rendësishme krahasuar me dy variablat e tjerë (angazhimi dhe mbajtja e punonjësve të talentuar), të cilët kanë një rëndësi më të lartë statistikore ($p \leq 0,05$). Në fakt, të gjitha variablat e pavarur kanë koefiçienta pozitiv në lidhje me variablin e varur, ndërsa në modelin kur variabli i varur ishte "përmirësimi i performancës organizative", vetëm variabli i pavarur "identifikimi i punonjësve të talentuar" kishte efekt negativ.

Konkretisht, variabli "identifikimi i punonjësve të talentuar ka një koefiçient B=0,074 dhe variabli "zhvillimi i punonjësve të talentuar" ka një koefiçient B= 0,166.

Variabli i pavarur "tërheqja e punonjësve të talentuar" ka një koefiçient B=0,111 dhe statistikisht më pak domëthënës se dy variablat e tjerë ($p \leq 0,10$). Variabli tjetër i pavarur "angazhimi i punonjësve të talentuar" ka një koefiçient B= 0,216, dhe statistikisht domëthënës ($p \leq 0,05$). Variabli i pavarur mbajtja e punonjësve të talentuar ka një koefiçient B=0,192 dhe statistikisht domëthënës ($p \leq 0,05$). Kontribut më të madh në përformancën e punonjësve të talentuar e jep angazhimi i punonjësve të talentuar krahasuar me variablat e tjerë. Siç e pamë, në modelin e mëparshëm kontributin më të madh e jepte variabli i pavarur "mbajtja e punonjësve të talentuar". Ndërsa në këtë model qëndron më lartë angazhimi i punonjësve të talentuar. Në fakt, duke qenë një situatë e pasigurt për ecurinë e organizatës, instrumentat e përdorura për angazhimin e punonjësve të talentuar janë efektive. Kjo nga njëra anë nënkuptohet se punonjësit ndjehen të pasigurt për vendin e tyre të punës dhe nga ana tjetër organizata ka mbajtur punonjësit më të mirë të mundshëm. Kjo bën të mundur që këta punonjës t'i shtojnë më shumë përpjekjet e tyre në punë. Gjithashtu, instrumentat apo politikat e ndjekura për shpërblimin dhe vlerësimin e tyre rrisin akoma edhe më shumë efektshmërinë e menaxhimit të talenteve. Siç e përmendem edhe më lartë angazhimi mbi punonjësit e talentuar jep efekte pozitive tek përformanca përfundimtare e punonjësve të talentuar. Instrumentat e përdorur si: promovimi, vendosja në pozicione që i lejon punonjësit e talentuar të kontribojnë maksimalisht, vlerësimi i tyre bëri të mundur që ata nëpërmjet angazhimit të ndikojnë mbi rezultatet totale të punonjësve të talentuar në punë. Normalisht, këto rezultate priten të reflektojnë edhe një marrëdhënie pozitive në përformancën e organizatës. Megjithatë, përgjigjen e këtij pretendimi do të marrim në

seksionin tjetër. Si përfundim, mund të themi se ndryshimi i ndjekur nëpërmjet politikave apo instrumentave për angazhimin e punonjësve të talentuar do të pasohet edhe me efekte pozitive në përformancën e punonjësve të talentuar.

Vlerën e dytë më të lartë në model e mban mbajtja e punonjësve të talentuar. Zhvillimi i planeve të karrierës, interesimi në mënyrë të vazhdueshme për punonjësit e talentuar, mbështetja në mënyrë vazhdueshme i këtyre punonjës dhe krijimi i kulturës organizacionale për punonjësit e talentuar, bën të mundur që punonjësit e talentuar të jenë më të lidhur me organizatat. Pra, investimi i organizatës në këto praktika, përveç përfitimeve të tjera, i bën ata më sigurt në punën e tyre. Këto efekte psikologjike ndikojnë pozitivisht në perfomancën individuale të punonjësve në punë dhe mbi të gjitha në rezultatet e performancës totale të punonjësve. Në një mënyrë tjetër mund të themi se rritja në ndjekjen e këtyre praktivave për mbajtjen e punonjësve të talentuar me një njësi bëri të mundur që këta punonjës, gjatë periudhës së krizës, të kontribonin pozitivisht me 0,192 herë në përformancën e punonjësve të talentuar.

Vlera F (5,111) = 14,223 rezulton statistikisht shumë e rëndësishme ($p < 0,01$), duke vërtetuar qëndrueshmërinë e modelit. Ndërsa R^2 (i rregulluar) është në 36,3 %. Kjo nënkupton se variabli i varur në këtë rast, përformanca e punonjësve të talentuar, shpjegohet nga variablat e pavarur. Kështu që, mund të themi se të pesë variablat e pavarur, së bashku, praktikat e menaxhimin të talenteve shpjegojnë 36,3% të variacionit të variablit të varur që është përformanca e punonjësve të talentuar. Ndërsa 63,7 % shpjegohen nga faktorë të tjerë që janë të lidhura me gjëndjen psikologjike të punonjësve të talentuar, me ndikimet faktorëve të brëndshëm në organizatë dhe ndoshta me zhvillimet në mjedisin e jashtëm. Në model, si e cituam më lartë, ishin prezent dy variabla që ishin statistikisht jo të rëndësishëm. Nisur nga kjo, provuam nga modeli të

largojmë dy variablat që ishin statistikisht jo të rëndësishëm. Përkatësisht variablat identifikimi dhe zhvillimi i punonjësve të talentuar. Pasi larguam këto dy variabla, variablat e tjerë ishin statistikisht të rëndësishme ($p<0,05$) (shiko tabelën 3 në shtojcë). Koefiçientët *beta* ishin më të lartë duke kontribuar më shumë në variablin e varur "përformanca e punonjësve të talentuar". Ndërsa koefiçienti R^2 (i rregulluar) pësoi rënie duke shkuar në nivelin 35,6 %. Megjithatë, kjo rënie koefiçienti R^2 (i rregulluar) u ul me 0,7 %. Gjithësesi, nga njëra anë dy variablat e pavarur identifikimi dhe zhvillimi japin kontribut të vogël pozitiv duke e përmirësuar modelin, ndërsa nga ana tjetër modeli me pesë variabla të pavarur është statistikisht i rendësishëm ($p=0,000$). Kështu që, në model edhe testi *t* statistikor për koefiçientët individual të regresionit rezultojnë që janë të ndryshëm nga zero ($t_1=1,270$ dhe $p= 0,207$; $t_2 = 1,765$ dhe $p= 0,080$; $t_3 = 1,282$ dhe $p= 0,202$; $t_4 = 2,936$ dhe $p= 0,004$; $t_5 = 2,068$ dhe $p= 0,041$).

Si përfundim, mund të themi se hipoteza zero nuk qëndron dhe arrijmë të vertetojmë hipotezën alternative. Pra, praktikat e menaxhimit të talenteve kanë ndikuar në përformancën e punonjësve të talentuar gjatë periudhës së krizës. Ekuacioni i regresionit të shumëfishtë do të jetë si mëposhtë:

Përformanca e punonjësve të talentuar = 9,505 + 0,074 (identifikimi i punonjësve të talentuar) + 0,111 (tërheqja e punonjësve të talentuar) + 0,166 (zhvillimi i punonjësve të talentuar) + 0,216 (angazhimi i punonjësve të talentuar) + 0,192 (mbajtja e punonjësve të talentuar).

5.7. Analiza e regresionit të shumëfishtë/thjeshtë ndërmjet variablave të "praktikave të MT", "përfomancës së punonjësve të talentuar" dhe "përformancës së organizatës"

Deri tani vëzhguam dhe testuam ndikimin që kishte menaxhimi i punonjësve të talentuar, në përmirësimin e perfomancës organizative gjatë kësaj periudhe. Gjithashtu, testuam efektin e menaxhimit të talenteve mbi performancën e punonjësve të talentuar në punë. Pas efekteve pozitive që morëm, tani presim që edhe performanca e punonjësve të talentuar të kontribojë në përmirësimin pozitivisht në përformancën organizative. Kështu që hipoteza e tretë që kërkojmë të testojmë është:

Ho: Performanca e punonjësve të talentuar nuk ka ndikim në përmirësimin e performancës organizative gjatë periudhës së krizës ekonomike.

Ha: Performanca e punonjësve të talentuar ka ndikim në përmirësimin e performancës organizative gjatë periudhës së krizës ekonomike.

Testimin e kësaj hipoteze do ta realizojmë nëpërmjet regresionit të thjeshtë.

$Y = b_0 + b_1 x_1$,

Pra, në këtë model do të kemi:

Y = variabli i varur "përmirësimi i performancës organizative".

x_1 = variabli i pavarur "përformanca e punonjësve të talenturar".

Tabela 5.16 Analiza e regresionit të thjeshtë ndërmjet variablit të pavarur "përformanca e punonjësve të talentuar" dhe variablit të varur "përmirësimi i performancës organizative"

Modeli	**Vlerat e t-së**	**Vlerat e p-s**
(konstantja)	7,339	0,000
Përformanca e punonjësve të talentuar	8,017	0,000
R^2		0,358
R^2 i rregulluar		0,353

Nga testimi i kësaj hipotezë rezultoi se përformanca e punonjësve të talentuar ka kontribuar pozitivisht në përmirësimin e performancës organizative gjatë periudhës së krizës. Koefiçienti ishte B= 0,669, duke rezultuar statistikisht i rëndësishëm (p=0,000). Ky koefiçient është 3 apo 4 herë më lart se koefiçientët individual *beta* të modelit të dytë dhe 2 apo 3 herë më të lartë se koefiçientët *beta* të modelit të parë. Pra, mund të themi se një ndryshim variabli i pavarur "përformanca e punonjësve të talentuar", i influencuar nga menaxhimi i punonjësve të talentuar, shkakton një ndryshim pozitv edhe në variablin e varur "përmirësim i performancës organizative". Vlera F (1,115) = 64,265 është statistikisht shumë e rëndësishme (p < 0,01). Gjithashtu, edhe testi statistikor *t* për kontrollin e koefiçentëve individual të regresionit, është i ndryshëm nga zero (t= 8,017 dhe p= 0,000). Koefiçienti R^2 (i rregulluar) rezultoi të ishte në vlerën 35,3 %. Kështu që 35,3 % na rezulton se përformanca e arritur nga menaxhimi i punonjësve të talenteve shpjegon variancën e përmirësimit të perfomancës organizative. Edhe në këtë koefiçient shikojmë që vlera e tij është pothuajse në të njëjtën vlerë me koefiçientin e modelit të dytë (R^2 -i rregulluar i modelit të dytë është 36,3% dhe R^2 -i rregulluar i modelit të tretë është 35,3%). Përfundimisht, mund të themi se përformanca e punonjësve të talentuar "transmeton" më së miri efektin e menaxhimit të punonjësve të talentuar në përmirësimin e performancës organizative. Pra, hipoteza alternative vërtetohet – përformanca e punonjësve të talentuar ka kontribuar në përmirësimin e performancës organizative. Ekuacioni i regresionit për këtë model është:

Përmirësimi i performancës organizative = 15,171 + 0,669 (përformanca e punonjësve të talentuar).

Përformanca e punonjësve të talentuar shërben si një "urë" ndërmjetëse të menaxhimit efektiv të talenteve mbi përformancën organizative. Deri tani vertetuam se ndikimi i praktikave të menaxhimit të talenteve dhe përformanca e tyre influencoi në përmirësimin e performancës organizative. Ajo në të cilën kemi cituar është se një punonjës të talentuar i zotëron aftësitë dhe i krijohen mundësitë nga organizata për të shprehur këto aftësi. Edhe shkallën e motivimit, sidomos motivimi i brëndshëm, e kanë me një shkallë më të lartë se punonjës e tjerë. Kjo ndodh pasi të tillë punonjës kërkojnë të kenë një nivel gjithmonë e më të lartë arritjesh personale dhe jo vetëm. Për sa parashtruam më sipër mund të themi se përformanca në tërësi e punonjësve të talentuar është më tepër "produkt" i praktikave të menaxhimit të talenteve, sepse i zotërojnë të gjitha kapacitetet e nevojshme dhe janë të gatshëm të japin kontributin e tyre. Duke iu referuar edhe dy gjetjeve në modelet e fundit vëzhguam, se përformanca e punonjësve të talentuar, si variabël i ndërmjetëm, kishte pothuajse të njëjtin efekt në përformancën organizative siç kishin dhe praktikat e menaxhimit të talenteve në përformancën e punonjësve të talentuar. Por çfarë kontributi shtesë jep performanca e punonjësve të talentuar kur vepron bashkarisht me praktikat e menaxhimit të talenteve? Në këtë seksion do të shohim së bashku ndikimin e menaxhimit të talenteve dhe përformancën e punonjësve të talentuar si variabla të pavarur mbi përformancën organizative. Megjithatë, një punonjës i talentuar mund të japi kontributin e tij edhe kur praktikat e MT nuk janë në nivelin e pritshmërive nga punonjësi. Kjo mund të qëndrojë për një periudhë afashkurtër pasi punonjës të tillë kontribojnë në organizatë për aq kohë sa organizata kontribon për ta. Në të kundërt, ata do të largohen nga organizata. Në këtë kombinacion duke infiltruar variablin "përformanca e punonjësve të talentuar" në model do të eksplorojmë më tej analizën. Kjo do na bëjë të mundur se përveç impaktin të

praktikave të menaxhimit të talenteve në përformancën e punonjësve të talentuar, të shikojmë edhe kontributin shtesë që japin punonjësit e talentuar. Hipoteza e katërt e hedhur për testim është:

Ho: Praktikat e menaxhimi të talenteve së bashku me përformancën e punonjësve të talentuar nuk kanë ndikuar në përmirësimin e performancës organizative gjatë periudhës së krizës.

Ha: Praktikat e menaxhimi të talenteve së bashku me përformancën e punonjësve të talentuar kanë ndikuar në përmirësimin e performancës organizative gjatë periudhës së krizës.

Testimin e kësaj hipoteze do ta realizojmë nëpërmjet regresionit të shumëfishtë.

$Y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4 + b_5 x_5 + b_6 x_6,$

Pra, në këtë model do të kemi:

Y = variabli i varur "përmirësimi i përformancës organizative";

x_1 = variabli i pavarur "identifikimi i punonjësve të talentuar";

x_2 = variabli i pavarur "tërheqja e punonjësve të talentuar";

x_3 = variabli i pavarur "zhvillimi i punonjësve të talentuar";

x_4 = variabli i pavarur "angazhimi i punonjësve të talentuar";

x_5 = variabli i pavarur "mbajtja e punonjësve të talentuar";

x_6 = variabli i pavarur "përformanca e punonjësve të talentuar";

Përpara se të fillojmë testimin e hipotezës do të shikojmë korrelacionin e variablit të përformancës së punonjësve të talentuar me variablat e praktikës së menaxhimit të talenteve. Gjithashtu do të vëzhgojmë kolinearitetin dhe tolerancën e variablit përformanca e punonjësve të talentuar.

Tabela 5.17 Të dhënat për korrelacionin, tolerancën dhe kolinearitetin për variablin "përformanca e punonjësve të talentuar"

	Identifikimi	Tërheqja	Zhvillimi	Angazhimi	Mbajtja	Toleranca	VIF
Përformanca e PT	0,337	0,452	0,134	0,505	0,547	0,610	1,641

Duke i referuar tabelës 5.17, shikojmë se variabli "përformanca e punonjësve të talentuar" është korrekuar me variablat e praktivave të menaxhimit të talenteve brënda limiteve 0.7. Edhe kolineariteti dhe toleranca janë brënda kufijve. Kështu që vazhdojmë më tej me testimin e hipotezës.

Tabela 5.18 Analiza e regresionit të shumëfishtë ndërmjet variablave të pavarur "praktikat e menaxhimit të talenteve", "përformanca e punonjësve të talentuar" dhe variablit të varur "përmirësimi i performancës organizative"

Modeli	**Vlerat e t-së**	**Vlerat e p-s**
(konstantja)	6,192	0,000
Identifikimi i punonjësve të talentuar	-2,837	0,005
Tërheqja e punonjësve të talentuar	1,928	0,056
Zhvillimi i punonjësve të talentuar	1,583	0,116
Angazhimi i punonjësve të talentuar	3,360	0,001
Mbajtja e punonjësve të talentuar	2,915	0,004
Rezultatet e menaxhimit të talenteve	3,743	0,000

R^2	0,563
R^2 i rregulluar	0,539

Pesë nga gjashtë variablat kanë efekt pozitiv mbi përformancën organizative. Efekt negativ ka vetëm variabli i pavarur "identifikimi i punonjësve të talentuar" si në modelin e parë. Më konkretisht, variabli i pavarur "identifikimi i punonjësve të talentuar" ka një koefiçient B=-0,165, duke rezultuar statistikisht domëthënës (p=0,005). Variabli tjetër i pavarur tërheqja e punonjësve të talentuar ka një koefiçient B=0,122, duke rezultuar statistikisht domëthënës (p = 0,056). Ky variabël vazhdon të shprehi një kontribut pozitiv në përmirësimin e performancës organizative. Edhe variabli zhvillimi i punonjësve të talentuar vazhdon të ketë një impakt pozitiv me një koefiçient B=0,205, por rezultoi jo statistikisht i rëndësishëm (p=0,116). Gjithashtu, angazhimi i punonjësve të talentuar ka efekt pozitiv, me një B= 0,255, duke rezultuar statistikisht i rëndësishëm (p=0,001). Kjo nënkupton edhe një herë kontributin pozitiv që jep angazhimi i punonjësve të talentuar në përmirësimin e performancës organizative. Variabli i pavarur mbajtja e punonjësve të talentuar edhe në këtë model rezulton përsëri me efekt pozitiv mbi performancën organizative (B=0,274) dhe duke qenë statistikisht domëthënës (p= 0,004). Variabli shtesë i futur në këtë model "përformanca e punonjësve të talentuar" rezulton me efekt pozitiv (B=0,353), duke qenë statistikisht shumë i rëndësishëm (p= 0,000).

Vlera F (6,110) = 23,592 rezulton statistikisht domethënës (p=0,000) duke vërtetuar qëndrueshmërinë e modelit. Ndërsa koefiçienti R^2 (i rregulluar) është në 53,9 %. Krahasuar me koefiçientin e modelit të parë (variablat e pavarur ishin pesë variablat e menaxhimit të talenteve dhe variabli i varur ishte përmirësimi i performancës

organizative) kemi një rritje të koefiçinit R^2 (i rregulluar) rreth 5,4 %. Mund të themi se përformanca e punonjësve të talentuar e përmirëson më tej modelin, duke dhënë një kontribut shtesë në shpjegimin e variacionit të përformancës së organizatës. Më tej, duke parë kontributin shtesë që jep vaiabli i pavarur përformanca e punonjësve të talentuar në këtë model është shumë herë më vogël krahasuar me modelin e tretë, ku ky variabël regresohej vetëm me performancën e organizatës. Si përfundim mund të themi se "katalazatorët" për të vënë në jetë kapacitetet dhe potencialet e punonjësve të talentuar janë praktikat e menaxhimit të talenteve. Gjithashtu, edhe testi *t* statistikor për koefiçientët individual të regresionit rezultojnë që janë të ndryshëm nga zero (t_1 = -2,837 dhe p= 0,005; t_2 = 1,928 dhe p= 0,056; t_3 = 1,583 dhe p= 0,116; t_4 = 3,360 dhe p= 0,001; t_5 = 2,915 dhe p= 0,004; t_6 = 3,743 dhe p= 0,000).

Përpara se të mbyllim analizën do të shikojmë testimin e modelit kur largojmë variablin "zhvillimi i punonjësve të talentuar", meqënëse ishte statistikisht jo i rëndësishëm (0,116). Nga ritestimi i modelit na rezultoi se R^2 (i rregulluar) ishte në vlerën e 53,3% (shiko shtojcën 4). Në modelin e mësipërm R^2 (i rregulluar) ishte 53,9, duke pësuar një ulje të vogël. Gjithashtu edhe variablat e tjerë të pavarur ruajtën të njëjtin nivel rëndësie statistikore si në modelin e mësipërm.

Gjithësesi, pavarësisht ritestimit, hipoteza zero nuk qëndron dhe arrijmë të vërtetojmë hipotezën alternative. Pra, praktikat e menaxhimit të talenteve së bashku me përformancën e punonjësve të talentuar kanë ndikuar në përmirësimin e performancës organizative gjatë periudhës së krizës. Ekuacioni i regresionit të shumëfishtë do të jetë si mëposhtë:

Përmirësimi i performancës organizative = 12,991 – 0,165 (identifikimi i punonjësve të talentuar) + 0,122 (tërheqja e punonjësve të talentuar) + 0,205 (zhvillimi i punonjësve

të talentuar) + 0,255 (angazhimi i punonjësve të talentuar) + 0,274 (mbajtja e punonjësve të talentuar) + 0,353 (përformanca e punonjësve të talentuar).

5.8. Analiza e variablave të kontrollit

Në seksionet e mëparshme arritëm të vërtetonim hipotezat e ngritura për shqyrtim. Tani, në këtë seksion do të trajtojmë efektet që kanë variablat e kontrollit mbi përmirësimin e performancës organizative, praktikat e ndjekura për menaxhimin e talenteve dhe në performancën e punonjësve të talentuar. Trajtimi i këtij seksioni i jep përgjigje edhe pyetjes së katërt kërkimore. Fillimisht do të shohim efektin që kanë variablat e kontrollit në përmirësimin e përformancës organizative. Më pas do të përqëndrohemi në efektet që kanë variablat e kontrollit në praktikat e ndjekura për menaxhimin e talenteve dhe në performancën e punonjësve të talentuar.

A ndikon vjetërsia, origjina e kapitalit dhe madhësia e organizateve në përmirësimin e përformancës organizative gjatë periudhës së krizës?

Për të realizuar ndikimin që ka *vjetërsia e organizatës* në perfomancën organizative u perdor analiza e regresionit të thjeshtë. Organizatat sipas vjetërsisë së tyre janë klasifikuar në tre grupe. Grupi i parë, organizatat të krijuara nga vitet 1990 deri në vitin1996; grupi i dytë, organizatat të krijuara nga vitet 1997 deri në vitin 2002; grupi i tretë, organizatat të krijuara nga vitet 2003 deri në vitin 2008. Nga analiza e regresionit rezultoi se vlera F (1,115)=0,767 ishte jo statistikisht e rëndësishme (p=0,383). Edhe testi statistikor *t* për kontrollin individual të koefiçienteve të regresionit rezultoi jo statistikisht i rëndësishëm (t=0,876 dhe p=0,383). Kjo tregon se përmirësimi i performancës organizative nuk është ndikuar nga vjetërsia e organizatës.

Për të realizuar ndikimin që ka *origjina e kapitalit* në perfomancën organizative u përdor analiza Anova, pasi ajo na bën të mundur analizimin tre apo më shumë mesatareve (Field 2005: 349). Origjina e kapitalit është ndarë në tre grupe, në të cilat 66 organizata janë me kapital shqiptar, me kapital të huaj janë 38 organizata dhe 13 organizata janë me kapital të përbashkët. Nga analiza Anova na rezultoi se vlera F(3,114) = 15,336 është statistikisht e rendësishme (p=0,000) në nivelin e rendësisë ά=0,05. Kjo nënkupton se ndërmjet tre grupeve ka diferenca. Mesataret dhe devijimet standarte për organizatat janë: (1) organizatat me kapital shqiptar (M=30,34 dhe DS=2,94), (2) organizatat me kapital të huaj (M=33,71 dhe DS=2,84) dhe (3) organizatat me kapital të përbashkët (M=32,00 dhe DS=3,62). Me tej, u nënshtrua analiza post-hoc për të vëzhguar diferencat ndërmjet grupeve. Krahasimet në analizën post-hoc rezultuan se dallimet rezultojnë ndërmjet kapitalit me origjinë të huaj dhe atij shqiptar. Kjo diferencë ndërmjet këtyre dy grupeve ishte pozitive (diferenca e mesatareve=3,36) dhe statistikisht domëthënese (p=0,000) në nivelin e rendësisë ά=0,05. Ndërsa kapitali me origjinë të përbashkët nuk ishte statistikisht domëthënës ndërmjet kapitalit me origjinë shqiptare (p=0,168) dhe kapitalit me origjinë të huaj (p=0,181), duke mos rezultuar në dallime.

Organizatat me numër punonjësish nga 50-250 ishin të përfshira në analizë 76 organizata dhe 41 organizata mbi 250 punonjës. Për të analizuar ndikimin që ka *madhësia e organizatës* në performancën organizative u përdor analiza statistikore *t* test, pasi kjo përdoret për të krahasuar dhe testuar kur dy mesatare janë të ndryshme (Field 2005: 324). Nga analiza na rezulton se mesatarja e organizatave që kanë mbi 250 punonjës është me lartë se mesatarja e organizatave që kanë nga 50-250 punonjës,

përkatësisht (M=34,19 dhe DS=2,15) dhe (M=30,24 dhe DS=3,04). Kjo diferencë është statistikisht e rëndësishme (t(115) = -7,392 dhe p=0,000) në nivelin e rëndësisë ά=0,05. Kjo do të thotë ndërmjet dy grupeve të punonjësve ka diferenca në përformancën organizative dhe grupi mbi 250 punonjës është më i rëndësishëm se grupi nga 50-250 punonjës.

A ndikon vjetërsia, origjina e kapitalit dhe madhësia e organizateve në performancën e punonjësve të talentuar?

Edhe në përgjigje të kësaj pyetje u përdor e njëjta proçedurë. Për të vëzhguar ndikimin që ka *vjetërsia organizatës* në performancën e punonjësve të talentuar u përdor analiza e regresionit të thjeshtë. Nga kjo analizë rezultoi se vlera F (1,115)=0,05 ishte jo statistikisht e rëndësishme (p=0,945). Edhe testi statistikor *t* për kontrollin individual të koefiçienteve të regresionit rezultoi jo statistikisht i rëndësishëm (t=0,069 dhe p=0,945). Kjo tregon se përformanca e punonjësve të talentuar nuk është në varësi të vjetërsisë së organizatës.

Origjina e kapitalit është po e njëjta ndarje në tre grupe, në të cilat 66 organizata janë me kapital shqiptar, me kapital të huaj janë 38 organizata dhe 13 organizata janë me kapital të përbashkët. Për të vëzhguar efektin e *origjinës së kapitalit* në përformancën e punonjësve të talentuar u nënshtrua analiza Anova. Nga analiza Anova na rezultoi se vlera F(3,114) = 11,080 është statistikisht e rëndësishme (p=0,000) në nivelin e rëndësisë ά=0,05. Kjo nënkupton se ndërmjet tre grupeve ka diferenca. Mesataret dhe devijimet standarte për organizatat janë: (1) organizatat me kapital shqiptar (M=22,56 dhe DS=2,76), (2) organizatat me kapital të huaj (M=25,08 dhe

DS=2,57) dhe (3) organizatat me kapital të përbashkët (M=23,85 dhe DS=2,12). Me tej, u përdor e njëjta proçedurë duke iu nënshtruar analiza post-hoc për të vëzhguar diferencat ndërmjet grupeve. Krahasimet në analizën post-hoc rezultuan se dallimet rezultojnë ndërmjet kapitalit me origjinë të huaj dhe atij shqiptar. Pra, gjetjet rezultuan si në rastin kur origjina e kapitalit kishte impakt në përmirësimin e performancës organizative. Kjo diferencë ndërmjet këtyre dy grupeve ishte pozitive (diferenca e mesatareve=2,52) dhe statistikisht domëthënese (p=0,000) në nivelin e rëndësisë ά=0,05. Ndërsa kapitali me origjinë të përbashkët nuk ishte statistikisht domëthënës ndërmjet kapitalit me origjinë shqiptare (p=0,248) dhe kapitalit me origjinë të huaj (p=0,317), duke mos rezultuar në dallime.

Gjithashtu u realizua analiza që ka *madhësia e organizatës* në performancën e punonjësve të talentuar, ku 76 organizata kishin 50-250 punonjës dhe 41 organizata mbi 250 punonjës. Nëpërmjet analizës statistikore *t* test, na rezulton se mesatarja e organizatave që kanë mbi 250 punonjës është me lartë se mesatarja e organizatave që kanë nga 50-250 punonjës, përkatësisht (M=25,22 dhe DS=1,92) dhe (M=22,60 dhe DS=2,87). Kjo diferencë është statistikisht e rendësishme (t(115) = -5,223 dhe p=0,000) në nivelin e rëndësisë ά=0,05. Kjo do të thotë se ndërmjet dy grupeve të punonjësve ka diferenca në përformancën e punonjësve të talentuar dhe grupi mbi 250 punonjës është më i rendësishëm se grupi nga 50-250 punonjës.

A ndikon vjetërsia, origjina e kapitalit dhe madhësia e organizateve tek praktikat e menaxhimit të talenteve?

Në këtë rast do të vëzhgojmë ndikimi që kanë këto variabla kontrolli në pesë praktikat së bashku të menaxhimit të talenteve. Edhe në këtë rast u përdoren të njëjta teste statistikore si në dy pyetjet e mëparshme kërkimore.

Për të vëzhguar ndikimin që ka *vjetërsia organizatës* në praktikat e menaxhimit të talenteve u përdor analiza e regresionit të thjeshtë. Nga kjo analizë rezultoi po i njëjta përfundim së në testimin me dy variablat e mësipërm. Atëherë, vlera F (1,115)=1,890 ishte jo statistikisht e rëndësishme (p=0,172). Edhe testi statistikor *t* për kontrollin individual të koefiçienteve të regresionit rezultoi jo statistikisht i rëndësishëm (t=1,375 dhe p=0,172). Si përfundim, menaxhimi praktik i talenteve nuk është në varësi të vjetërsisë së organizatës.

Origjina e kapitalit është po e njëjta ndarje në tre grupe, në të cilat 66 organizata janë me kapital shqiptar, me kapital të huaj janë 38 organizata dhe 13 organizata janë me kapital të përbashkët. Për të vëzhguar efektin e *origjinës së kapitalit* në praktikat e ndjekura për menaxhimin e punonjësve të talentuar u nënshtrua analiza Anova. Nga kjo analizë rezultoi se vlera F(3,114) = 27,908 është statistikisht e rëndësishme (p=0,000) në nivelin e rëndësisë ά=0,05. Kjo nënkupton se ndërmjet tre grupeve ka diferenca. Mesataret dhe devijimet standarte për organizatat janë: (1) organizatat me kapital shqiptar (M=91,74 dhe DS=11,31), (2) organizatat me kapital të huaj (M=106,82 dhe DS=8,39) dhe (3) organizatat me kapital të përbashkët (M=100,23 dhe DS=6,37). Me tej, u përdor e njëjta proçedurë duke iu nënshtruar analiza post-hoc për të vëzhguar diferencat ndërmjet grupeve. Krahasimet në analizën post-hoc rezultuan se dallimet rezultojnë ndërmjet kapitalit me origjinë të huaj dhe atij shqiptar; kapitalit më origjinë të përbashkët dhe kapitalit me origjinë shqiptare. Krahasuar me dy gjetjet e mëparshme, në

këtë rast kemi diferencë edhe ndërmjet kapitalit të përbashkët dhe kapitalit shqiptar. Diferenca ndërmjet kapitalit të huaj dhe atij shqiptar ishte përsëri pozitive (diferenca e mesatareve=15,07) dhe statistikisht domëthënese (p=0,000) në nivelin e rëndësisë ά=0,05. Ndërsa diferenca ndërmjet kapitalit të përbashkët dhe atij shqiptar ishte pozitive (diferenca e mesatareve=8,49) dhe statistikisht domëthënese (p=0,017) në nivelin e rëndësisë ά=0,05. Ndërsa kapitali me origjinë të përbashkët dhe të huaj nuk ishte statistikisht domëthënës (p=0,105), duke mos rezultuar në dallime.

Analiza u nënshtrua edhe për ndikim e *madhësisë së organizatës* në menaxhimin praktik të punonjësve të talentuar. Organizatat me numër punonjësish nga 50-250 ishin të përfshira në analizë 76 organizata dhe 41 organizata mbi 250 punonjës. Nëpërmjet analizës statistikore *t* test, na rezulton se mesatarja e organizatave që kanë mbi 250 punonjës është me lartë se mesatarja e organizatave që kanë nga 50-250 punonjës, përkatësisht (M=106,29 dhe DS=7,49) dhe (M=92,88 dhe DS=11,52). Kjo diferencë është statistikisht e rëndësishme (t(115) = -6,722 dhe p=0,000) në nivelin e rëndësisë ά=0,05. Kjo do të thotë se ndërmjet dy grupeve të punonjësve ka diferenca në praktikat e ndjekura për menaxhimin e talenteve dhe grupi mbi 250 punonjës është më i rendësishëm se grupi nga 50-250 punonjës. Pra, edhe ky test rezulton në të njëjtin përfundim si testet e realizuar mbi ndikimin që kishte madhësia e organizatës në përformancës organizative dhe në përformancën e punonjësve të talentuar.

5.9. Analiza për pritshmëritë e ardhshme

Qëllimi i kryesor i këtij kërkimi u realizua në gjetjet dhe analizat e mësipërme. Pavarësisht kësaj, u pa e arsyeshme të kishte edhe një analizë përshkruese mbi

parashikimet e ardhshme për menaxhimin e talenteve. *Së pari*, për menaxhimin e talenteve ekzistojnë tri sfida me të cilat përballen organizatat (Chambers et al., 1998:44-45). Sfida e parë është se sa më shumë ekonomia të jetë komplekse aq më shumë kërkon talente më të sofistikuara me aftësi sipërmarrëse, aftësi menaxheriale, etj. Sfida e dytë është shfaqja e tregjeve efikase të kapitalit që kanë mundësuar rritjen e kompanive të vogla dhe të mesme të cilat janë duke synuar të njëjtët punonjës si organizatat e mëdha. Dhe sfida e tretë është rritja e mobilitetit të punës. Ky këndvështrim është akoma aktual duke i shtuar edhe një sfidë të katërt. Kjo sfidë ka të bëjë me njohuritë apo dijen. Çdo ditë e më shumë organizatat janë duke u fokusuar tek punonjësit që zotërojnë më shumë njohuri. *Së dyti*, organizatat kërkojnë që të përmirësojnë më tej aftësitë e tyre organizative në mënyrë që të të krijojnë dhe të mbajnë avantazhin konkurrues (Marr et al., 2004:552). *Së treti*, aktualiteti i menaxhimit të burimeve njerëzore i duhen akoma përmirësime në këtë drejtim në mënyre që organizatat në Shqipëri të jenë sa më konkurruese. Në këtë drejtim, burimi njerëzor jo vetëm që duhet të jetë fokusi primar i organizatave në Shqipëri, por edhe menaxhimi i punonjësve duke u bazuar në praktikat më të mira. *Së katërti*, menaxhimi i punonjësve të talentuar është kthyer në një debat parësor që duhet të "përqafohen" akoma më shumë edhe nga organizatat në Shqipëri. Nisur edhe nga ky fakt i fundit, nëpërmjet kësaj analize synohet të jepet këndveshtrim më i qartë në lidhje me pritshmëritë për menaxhimin e talenteve. Kjo do të jetë një pikënisje edhe për kërkimet e ardhshme akademike, si dhe për organizatat të sherbejë akoma më shumë për një reflektim për menaxhimin e punonjësve të talentuar si një praktikë parësore e menaxhimit të burimeve njerëzore.

Në këtë seksion do të përqendrohemi tek qasja mbi menaxhimin e talenteve, prioritetet e menaxhimit të tyre, praktikat më të domosdoshme për menaxhimin e

talenteve në vitet në vazhdim, sfidat që shfaqen më shumë për menaxhimin e talenteve në vitet e ardhshme. Mbi të gjitha analizën do ta fillojmë mbi domosdoshmërinë e një departamenti të menaxhimit të burimeve njerëzore.

5.9.1 Departamenti për menaxhimin e burimeve njerëzore

Në këtë kërkim, siç e kemi përmendur edhe në fillim të kapitullit, janë përfshirë të gjitha ato organizata që në strukturat e tyre kanë një departament për MBNJ. Megjithatë, në këtë kërkim tetë nga organizatat rezultuan që nuk kishin një departament të tillë në strukturat e tyre organizative (shiko seksionin 5.1). Përqindja është akoma më e lartë për organizatat që kanë më pak se 50 punonjës, megjithëse ato synojnë rritjen e tyre. Diskutimi do të ndalet tek domosdoshmëria e një departamenti të tillë në strukturat e organizatës. Normalisht, ekzistenca e një departamenti MBNJ bën të mundur ndjekjen e praktivave për menaxhimin e punonjësve të talentuar dhe menaxhimi i tyre të jetë parësore për MBNJ në organizatë.

Sjellja e punonjësve në organizate influencon në performancën organizative dhe në praktikat e burimeve njerëzore (Huselid, 1995:637). Organizatat mund të kenë nevojë për të siguruar përfshirjen dhe angazhimin e punonjësve si pjesë e rrugës për një performancë më të lartë (Guest et al., 2003:292). Praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore nëpërmjet aftësive të punonjësve ndikojnë në performancën individuale të punonjësve dhe strukturat organizative i mundësojnë punonjësve të përmirësojnë përformancën në punë (Huselid, 1995:637). Përmirësimi i përformancës individuale të punonjësve do të mundësojë edhe rritjen e përformancës organizative. Kështu, organizata bëhet më fitimprurëse, më efiçente dhe efektive në realizimin e objektivave të saj, garanton qëndrueshmëri në treg dhe i lejon asaj të jetë konkurruese. Sot në botën akademike diskutohet dhe debatohet se cili nga departamentet kontribuon më shumë në

organizatë. Në fakt, secili departament luan një rol strategjik dhe vendimtar në arritje e objektivave të kërkuara nga organizata duke vepruar në mënyrë sinergjike. Megjithatë, këtu nuk do të diskutojmë se cili nga departamentët është më i rëndësishëm për organizatën për faktin se nuk është ky qëllimi i kësaj teme, por të theksojmë shkurtimisht rolin që luan në organizatë departmanenti i menaxhimit të burimeve njerëzore dhe domosdoshmëria e tij. Në fakt qëllimi primar i këtij departamenti është menaxhimi i punonjësve në mënyrë efiçente. Kjo ka të bëjë që në pikënisje më një vend pune, më konkretisht:

- analizimi i vendit të punës dhe kualifikimi për atë vend pune,
- kërkimi për punonjësin më të përshtatshëm për atë pozicioni pune,
- zgjedhja e punonjësit të duhur për atë pozicion,
- trajnim i punonjësve dhe zhvillim i vazhdueshëm i punonjësve,
- përcaktimi i karakteristikave të çdo punonjësi dhe faktorët që e motivojnë atë,
- hartimi i programeve për shpërblimin e punonjësve, etj.

Këto janë disa nga funksionet që luan ky departament. Por më e rëndësishmja është kontributi i këtij departamenti në objektivat organizacionale. Hartimi i programave dhe strategjive për menaxhimin e burimeve njerëzore duhet të jenë pjesë e strategjisë së përgjithshme të organizatës. Sipas Johnson dhe Scholes (1993):

> *organizatat që arrijnë me sukses të menaxhojnë ndryshimin, janë ato të cilat kanë integruar politikat e menaxhimit të burimeve njerëzore me strategjitë e tyre dhe procesin e ndryshimit strategjik, si: trajnimi, marrëdhëniet e punonjësve, kompensimi dhe kështu me radhë* (e cituar tek Armstrong, 2006a:20).

Mohrman dhe Lawler (1998) thotë se "funksioni i burimeve njerëzore mund të ndihmojë organizatën të zhvillojë aftësitë për të menaxhuar ndryshimet që janë pjesë e vazhdueshme e organizatave" (cituar tek Armstrong, 2006b). Ky funksion mund të ndihmojë në proçesin e vazhdueshëm për të mësuarit që është e nevojshme për të

vlerësuar ndikimin e ndryshimit duke mundësuar organizatën të bëjë korrigjimet dhe përmirësimet ndaj ndryshimeve (Mohrman dhe Lawler 1998, cituar tek Armstrong, 2006b:55). Po ashtu, ajo mund të ndihmojë organizatën të zhvillojë një kontratë të re psikologjike me punonjësit duke i dhënë atyre mundësinë për të qenë pjesë e këtyre ndryshimeve që po ndodhin edhe në performancën e organizatës (Mohrman dhe Lawler 1998, cituar tek Armstrong, 2006b:55).

Kështu që, realizimi i këtyre funksioneve dhe përkushtimi ndaj punonjësve si aseti më më vlerë për një organizatë, do të bëjë arritjen e objektivave. Në fakt, ka një marrëdhënie pozitive ndërmjet praktikave të burimeve njerëzore dhe angazhimit të punonjësve në organizatë (Whitener, 2001:517). Kjo nënkupton faktin se ka një lidhje ndërmjet shkallës në të cilën organizata është e gatshme për të investuar tek punonjësit e saj, pasi i konsideron ata si një pasuri e rëndësishme për t'i shtuar vlerë organizatës (Whitener, 2001:530). Kjo lidhje do të krijonte një mjedis të përshtatshëm dhe të pranueshëm edhe nga punonjësit. Për më tepër, perceptimet pozitive në lidhje me organizatën, do të reflektojë qëndrime dhe sjelljeve pozitive tek punonjësve në punë (Whitener, 2001:530).

5.9.2 Qasja mbi menaxhimin e talenteve

Talenti është parë deri diku si ndodhi e natyrshme në organizatë dhe kjo mund të zhvillohet më tej përmes eksperiencave të punonjësve (Forman, 2005). Koncepti për menaxhimin e talenteve është zhvilluar në fund të viteve '90. Megjithëse është një koncept i ri, ai mori rëndësi në fillim të viteve 2000 dhe sidomos gjatë periudhës së krizës financiare. Nëpërmjet punonjësve të talentuar organizatat luftojnë për të qenë sa më konkurruese dhe fitimprurëse. Gjithashtu, organizatat gjatë periudhës së krizës u mbështetën tek këta punonjës për të menaxhuar më mirë situatën në organizatat e tyre.

Disa organizata shkurtuan stafin e tyre duke mbajtur punonjësit më efiçente dhe shumë organizata të tjera i dhanë një fokus të veçantë menaxhimit të individëve të talentuar për të përfituar nga kriza ekonomike. Shumë nga drejtuesit kryesor të organizatave nuk janë të vetëdijshëm që për pozicionet aktuale që nevojiten domosdoshmëria e talenteve në organizatat e tyre (Michaels, et al., 2001:20). Presioni i krizës drejt punonjësve më të kualifikuar, më efiçient, me aftësi më të mira, me më shumë eksperiencë, i dha një fokus më shumë drejt njohjes dhe praktikimit me termin e menaxhimit e punonjësve të talentuar. Në fakt, sa efektiv mund të jenë organizatat me menaxhimin e këtyre punonjësve? Përgjigjen e kësaj pyetje do ta marrim në seksionet e mëposhtme.

Termi menaxhimi i talenteve është shumë i debatuar dhe me përkufizime të shumta sipas rrethanave të caktuar. Megjithëse, ka studime dhe debate në botën akademike për rëndësinë e menaxhimit të talenteve në organizatë, ai përsëri nuk ka një qasje të konsoliduar nga ana praktikore. Në tregjet globale talentet konsiderohen si një pasuri e organizatës dhe përdorimi i strategjisë për të lehtësuar identifikimin dhe përvetësimin e talenteve kryesor (Schuler et al., 2011:511).

Në lidhje me qasjen e menaxhimit të talenteve që kanë organizatat janë pyetur për të zgjedhur një apo dy nga katër qasjet e përdorur në pyetsor (pyetja nr.18). Për sa i përket përgjigjeve të zgjedhura, 61,7% kanë zgjedhur vetëm një përgjigje dhe 38,3% kanë zgjedhur dy përgjigje. Gjithashtu, ata kanë patur mundësinë që të shpehin ndonjë qasje tjetër për organizatat e tyre. Qasjet e përdorur në këtë studim janë :

- menaxhimi i talenteve ka të bëjë me identifikimin, tërheqjen, zhvillimin dhe mbajtjen e individëve të talentuar në organizatë (Michaels et al. 2001; Berger,

2004; Heinen & O'Neill, 2004; Lockwood, 2006; Lewis & Heckman, 2006; CIPD, 2008; Cappelli, 2008);

- një kompani investon në ndërtimin e aftësive dalluese në mënyrë që të prodhojë rezultate të larta në përformancën e kompanisë (Cheese et al., 2008);
- angazhimi dhe motivimi i punonjësve të talentuar në organizatë (Starkey et al., 2004; Backhaus & Tikoo, 2004; Collings & Mellahi, 2009; Mintzberg, 2009);
- zhvillimi dhe mbajtja e punonjësve me dhunti dhe aftësi për të përmbushur nevojat aktuale dhe të ardhshme organizative (Lockwood, 2006; Joerres & Turcq, 2007; Sunday, 2012).

Nga studimi rezulton se qasja e parë është zgjedhur 21,4%, qasja e dytë e cila ka peshën më të madhe me 28,8%, qasja e tretë 26,2% dhe qasja e katër 23,6%. Pra, siç shikohet diferencat në këto qasje janë të vogla. Gjithësesi, të katër qasjet kanë në thelb menaxhimin e talenteve. Megjithatë të katër qasjet janë me trajtime të përgjithshme. Qasja e parë, e cila është e njëjta qasje që përdorëm në studim, është një këndvështrim më i plotë për proçesin praktik të menaxhimit të punonjësve të talentuar. Ajo nënkupton se duhet të jemi të qartë se çfarë konsiderojmë punonjës të talentuar në organizatë. Ky "përkthim" nis me objektivat që kërkojmë të arrijmë dhe çfarë lloj aftësish, kompetencash, njohurish dhe eksperiencash kërkohet për të arritur këto objektiva. Më pas fillon të ndiqen të gjitha hapat, siç e kemi përmendur më lartë.

Në qasjen e dytë, organizatat identifikojnë nevojën për të investuar në ato aftësi që janë dalluese në të gjithë organizatën. Për të realizuar këtë organizata duhet të përcaktojnë se kush janë aftësitë dalluese të punonjësve të saj duke u fokusuar tek punonjësit aktual. Këto afësi dalluese do të bën të mundur edhe përcaktimin e

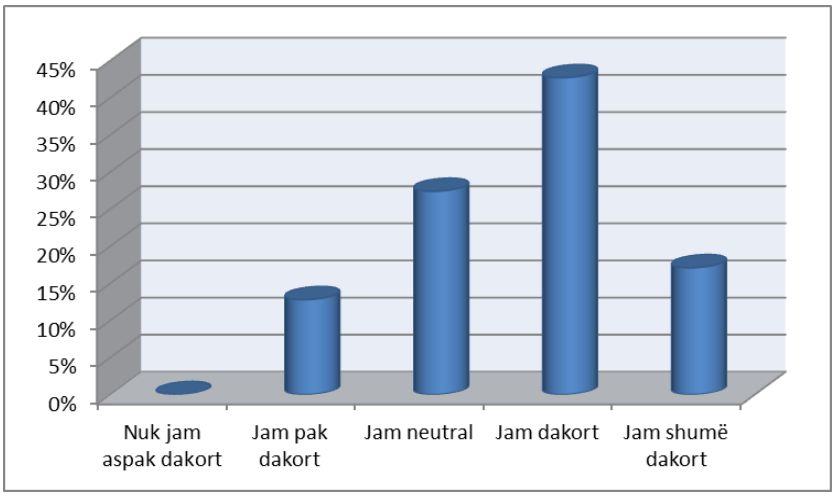
pozicioneve kryesore në organizatë. Më pas mbi bazën e këtyre aftësive mund të rekrutojë punonjës jashtë organizatës. Por në fakt që ta realizojë këtë duhet të ketë një analizë të mirë vendit të punës, llojin e aftësisë që mund ta maksimizonte dobinë e atij vendi pune, etj. Në qasjen e tretë, e cila ka peshë specifike më të lartë se e katërta, thekson rolin e angazhimit dhe motivimit të punonjësve të talentuar në organizatë. Angazhimi i punonjësve në nivel të lartë në organizatë do të bëjë përfshirjen e tyre në organizatë duke realizuar e qëllimeve organizative. Në këtë sens, ekziston një lidhje ndërmjet përformancës dhe aftësisë së organizatës për të arritur motivimin dhe për të mbajtur punonjësit (Branham, 2000:4). Kjo nënkupton, se organizata tashmë i zotëron punonjësit e talentuar dhe duhet të përqëndrohet në politika që motivon më shumë këta punonjës në mënyrë që angazhimi i tyre në organizatë të jetë maksimal. Në qasjen e katërt do të bëhet e mundur orientimi nga nevojat aktuale dhe të ardhshme të organizatës. Ky orientim do të fokusojë edhe organizatën drejt talenteve të duhur për atë. Kjo do të bëjë organizatën të zhvillojë aftësitë e atyre punonjësve që kanë më shumë aftësi se të tjerët dhe ana tjetër është edhe mbajtja e punonjësve të talentuar. Kështu që menaxhimi i talenteve ofron vlera për burimet njerëzore, sepse ai nuk luan vetëm rolet administrative, pasi bën të mundur vendosjen e një roli më lehtësues dhe bëhet partner biznesi (Morton, 2005:2). Pra, do të bëjë të mundur lidhjen më shumë të punonjësëve me organizatën.

5.9.3 Prioritetet për menaxhimin e talenteve në të ardhmen

Studimet globale të Boston Consulting Group (Strack et al., 2012:4), kanë identifikuar se janë tre tematika organizative të renditur si më kritike në plotësimin e kërkesave të ardhshme, të cilat ishin: menaxhimi i talenteve, përmirësimin e zhvillimit të lidershipit dhe planifikimi strategjik i fuqisë punëtore. Megjithatë, “talenti superior do

të jetë burimi kryesor nesër për të patur përparësi konkurruese" (Michaels et al., 2001). Çdo organizatë që kërkon të shfrytëzojnë këtë parim duhet ta vendosi në gjenezën e saj, duke filluar që nga maja e hierarkisë organizative. Kjo do të ishte diçka pozitive jo vetëm për organizatën. Nëse do t'i referohemi këndvështrimit makro do të thotë se jemi në shekullin e ekonomisë së dijes, ndërsa po t'i referohemi këndvështrimit mikro jemi në fokusimin e menaxhimit e punonjësve të talentuar në organizatë. Normalisht lidhshmëria është e drejtpërdrejtë, sepse një menaxhimi i mirë i punonjësve të talentuar në organizatë kontribuon pozitivisht në rritjen e mëtejshme të saj dhe mbi të gjitha kjo ecuri pozitive e organizatave do të sjelli rritjen e ekonomisë të një vendi, duke reflektuar kështu, njohuritë dhe dijet që mbartin organizatat dhe më andej ekonomia e një vendi. Megjithatë, ky diskutim është më i gjerë dhe do të kërkonte një disertacion tjetër.

Grafiku 5.3 Prioriteti i menaxhimit të punonjësve të talentuar në të ardhmen



Grafiku 5.3, paraqet rezultatet e pyetjes nr.29, e cila lidhet me prioritetin e menaxhimin e talenteve në organizatë. Kjo është një pyetje e cila matet me pesë shkallë, nga "aspak dakort" deri në "shumë dakort". Siç vëmë re edhe nga grafiku, tendenca e përgjigjeve është përqëndruar në nivelin e katërt, me 42,7%. Ndërsa përgjigja "nuk jam

aspak dakort" nuk ka asnjë përgjigje. Përgjigja "jam shumë dakort" është vlerësuar me 17,1%, përgjigja "jam neutral" është vlerësuar me 27,4% dhe përgjigja "jam pak dakort" është vlerësuar me 12,8%. Përgjigjet në nivelet e larta për menaxhimin e talenteve si prioritet janë në pjesën më të madhe nga organizatat me kapital të huaj.

Siç e kemi përmendur deri tani, këta punonjës përbëjnë një diferencë të madhe në organizatë. Organizatat duhet të jenë më të prirura në mbështetjen dhe menaxhimin e këtyre punonjës. Nga studimi na rezultoi se menaxhimi i punonjësve të talentuar ndikonte në përmirësimin e perfomancës organizative gjatë periudhës së krizës. Referuar edhe diskutimeve të mëparshme tregojnë se menaxhimi i talenteve është një burim i rëndësishëm konkurrues për organizatën. Këto refleksione, me gjithë problematikën e zhvillimit të bizneseve në Shqipëri, duhet të reflektohen edhe në këto organizata për menaxhimin e stafit të tyre dhe shikimi si një strategji apo burim për fitimin e avantazheve kokurruese.

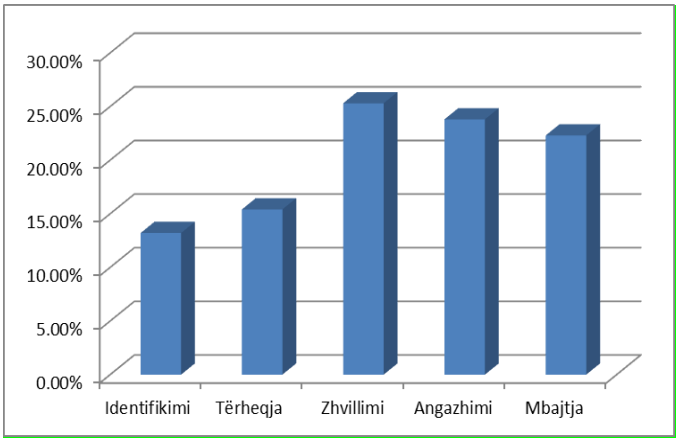
5.9.4 Sfidat për menaxhimin praktik të talenteve në të ardhmen

Qasja e integruar të menaxhimit të talenteve tek burimet njerëzore nuk duhet të jetë e qartë vetëm në qëllimin e tyre, por më shumë në mënyrë të veçantë në strategjinë që do të vëri në jetë qëllimin (Van Dijk, 2008:393). Kështu që, strukturat dhe sistemi organizativ duhet të integrohet dhe të fokusohet në zhvillimin e këtyre punonjësve (Van Dijk, 2008:393). Shpenzimet që lidhen me tërheqjen, mbajtjen dhe zhvillim e talenteve mund të shihet si investim në kapitalin njerëzor të një organizate (Tarique & Schuler, 2010:129). Organizatat duhet të fokusohet në identifikimin e punonjësve më të mirë dhe më të dobët në mënyrë që t'i bëjnë të gjithë punonjësit të kenë një përformancë më të mirë, sepse nuk duhen të jenë vetëm punonjësit në pozicione të larta menaxheriale që kanë ndikimin më të madh në ecurinë e organizatës (Davenport et al., 2010:58).

Megjithatë, punonjësi i talentuar do të jetë burimi kryesor i avantazheve konkurruese dhe çdo organizatë e cila dëshiron ta përdori si një strategji, duhet të miratojë një mendim për punonjësin e talentuar në të gjithë organizatën, duke filluar nga niveli i lartë menaxherial (Chambers et al, 1998:45).

Gjatë studimit, menaxhimi i talenteve ishte cilësuar si një proçes praktik duke kaluar në pesë hapa: identifikimi, tërheqja, zhvillimi, angazhimi dhe mbajtja. Nisur nga kjo, organizatat janë testuar për pritshmëritë e ardhshme në lidhje me këtë proçes praktik të menaxhimit të talenteve (pyetja nr.30). Organizatat kishin mundësi të zgjidhni më shumë se një opsion. Numri total i përgjigjeve të marra është 286, ku 1,8% e organizatave kanë zgjedhur të pesta opsionet, 5,9% e organizatave kanë zgjedhur katër opsione; 29,9% e organizatave kanë zgjedhur tre opsione; 59,8% e organizatave kanë zgjedhur dy opsione dhe 2,6% e organizatave kanë zgjedhur një opsion. Nga grafiku 5.3, shikojmë se përqëndrimin më të madh e kanë tek zhvillimi i punonjësve të talentuar me 25,3%, më pas tek angazhimi me 23,7%, më pas tek mbajtja me 22,4%, tërheqja 15,4% dhe identifikimi i punonjësve të talentuar 13,2%.

Grafiku 5.4 Sfidat për menaxhimin e talenteve



Nga studimi na rezulton se zhvillimi i punonjësve të talentuar, angazhimi i tyre dhe mbajtja e punonjësve të talentuar janë prioritetet më kryesore për menaxhimin e tyre. Na rezulton se edhe në periudhat ardhshme organizatat në tërësi i shikojnë si një burim të rëndësishëm punonjësit e talentuar. Kjo rezultoi pozitive në menaxhimin e tyre gjatë krizës ekonomike dhe aktualisht shikohet si një prioritet për qëndrueshmërinë e biznesit të tyre. Kështu, organizatat kanë si sfidë t'i zhvillojnë punonjës të tillë, t'i angazhojnë siç duhet në pozicionet e organizatave dhe normalisht këta punonjës të talentuar të qëndrojnë në organizatë. Në mënyrë që të arrihet angazhimi, promovimi dhe zhvillimi i punonjësve duhet të krijohet një marrëdhënie pozitive ndërmjet punonjësve dhe udhëheqësit e tyre (Heinen dhe O'Neill, 2004:91). Edhe pse tërheqja dhe rekrutimi duhet të kenë fokusin kryesor te organizata, zhvillimi, angazhimi dhe mbajtja e talenteve në organizatë është gjithashtu e rëndësishme.

5.9.5 Roli i menaxhimit të talenteve në të ardhmen

Kërkuesit dhe praktikuesit në mënyrë të vazhdueshme janë duke bërë thirrje gjithmonë e më shumë kërkime në fushën e menaxhimit të talenteve (Tarique & Schuler, 2010:130). Kjo e ardhur nga disa faktorë, si: kombinimi i ndryshimeve demografike të popullsisë, mungesa e talenteve dhe konkurrenca e intensifikuar në mënyrë globale, nënkupton se menaxhimi strategjik i talenteve është bërë një nga aspektet më të rëndësishme se parë (Tarique & Schuler, 2010:124-125). Këtyre faktorëve i shtohet edhe presioni i ardhur nga efektet e krizës ekonomike. Sot në mjedisin modern të biznesit krizat janë gjithmonë e më shumë prezente duke rritur më tej rëndësinë e menaxhimit të talenteve. Një tjetër arsye lidhet edhe me karakteristika kryesore të punonjësve të talentuar, pasi ata i zotërojnë mjetet e prodhimit në formën e dijeve (Holland et al., 2007). Organizata duhet të vlerësojë në çdo kohë nëse ka

punonjës në dispozicion me kompetenca kryesore që do t'i nevojiten asaj në të ardhmen në varësi me strategjive organizative (Berger, 2004:19). Menaxhimi i talenteve është si menaxhimi i ndryshimeve dhe organizatat duhet të nisin punën e tyre me talenteve nëpërmjet (Morton, 2005:2): identifikimit të punëve kritike, zhvillimi i kompetencave të duhura, krijimi i një proçesi për talentet, përcaktimi i dobësive të fuqisë punëtore, përmirësimi i proçesit për menaxhimin e performancës, CEO duhet të jenë të përfshirë në proçes.

Lewis dhe Heckman (2006) theksojnë se janë tri prespektiva kryesore se çfarë është menaxhimi i talenteve: një riemërtim i aktiviteteve të vjetra të BNJ, planifikim i suksesshëm për talentet dhe punonjësit e talentuar që janë më të kërkuarit (f.141). Në këtë sens kjo duhet të jetë edhe orientim për organizatat në Shqipëri. Praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore aplikohen për të menaxhuar ekipin e talenteve në mënyrë që të arrihen qëllimet organizative (Lewis dhe Heckman, 2006:151). Pavarësisht kësaj, menaxhimi i talenteve nuk do të jetë vetëm një aktivitet i riemërtuar i menaxhimit të burimeve njerëzore, por edhe filozofik (Hughes & Rog, 2008). Drejtimi apo roli i menaxhimit të talenteve i integruar edhe me aspektet e tjera organizative u përqendrua në katër këndvështrime (në pyetsor pyetja nr.31). Përkatësisht:

1. Menaxhimi i talenteve do të jetë në filozofinë dhe kulturën organizacionale për menaxhimin e burimeve njerëzore në organizatë.
2. Organizata do të fokuset tek menaxhimi i talenteve për të krijuar/fituar avantazh konkurrues.
3. Organizata do të përqëndrohet tek menaxhimi i talenteve për të krijuar/forcuar markën e punëdhënësit.

4. Organizata do të modifikojë/ndryshojë strategjitë e saj, strukturën organizative, politikën dhe proçedurat në funksion të menaxhimit të talenteve për të arritur objektivat.

Edhe në këtë pyetje organizatat kishin më shumë se një mundësi apo opsion për të zgjedhur mbi rolin e menaxhimit të talenteve në të ardhmen. Nga 271 përgjigje të marra gjithsej, përgjigjet më të larta ishin në nivelin 31,4% me opsionin "menaxhimi i talenteve do të krijojë avantazh konkurrues". Menaxhimi i talenteve është faktori më kryesor për të krijuar një avantazh të qëndrueshëm nga menaxhimi i burimeve njerëzore në një organizatë (Heinen dhe O'Neill, 2004:86). Kjo shpjegon faktin se këto organizata të mëdha dhe shumë të suksesshme janë të përditësuar në mënyrë të vazhdueshme për menaxhimin e talenteve (Heinen dhe O'Neill, 2004:86). Ndërsa 25,5% kishte të bënte me "menaxhimi i talenteve do të jetë në filozofinë dhe kulturën organizacionale për menaxhimin e burimeve njerëzore në organizatë". Orientimi drejt një kulture për menaxhimin e talenteve në organizatë kërkon kohë, përkushtim, angazhim të vazhdueshëm sidomos nga menaxhimi i nivelit të lartë. Në lidhje me "krijimin apo forcimin e markës së punëdhënësit nga menaxhimi i talenteve" ishte në nivelin 21,9% dhe "organizata do të modifikojë / ndryshojë strategjitë e saj, strukturën organizative, politikën dhe proçedurat në funksion të menaxhimit të talenteve për të arritur objektivat" ishte në nivelin 21,2%. Krijimi i një markë për punëdhënësin do ta bëjë organizatën të mari punonjësit më të mirë që qarkullojnë në treg. Gjithashtu, fokusimi gjithmonë e më shumë tek menaxhimi i talenteve kërkon ndryshime në organizatë, në mënyrë që të rritet efektiviteti i menaxhimit të tyre. Normalisht, këto ndryshime prekin strukturën organizative, strategjitë e mëparshme, politikat e saja, etj. Siç shikojmë edhe

nga këto rezultate menaxhimi i talenteve parashikohet më shumë si krijimi i një avantazhi konkurrues për organizatën dhe MBNJ do të ketë menaxhimin e talenteve në filozofinë e saj dhe në kulturën organizacionale. Si përfundim mund të themi se menaxhimi i talenteve është qasje e cila duhet të luajë një rol të rendësishëm në menaxhimin e organizatës. Kështu që, filozofia e MBNJ të ketë aspekt parësor menaxhimin e punonjësve të talentuar në organizatë.

5.10. Përmbledhja e kapitullit

Në këtë kapitull u trajtua analiza statistikore për të testuar pyetjet kërkimore të këtij studimi. Fillimisht u trajtua informacioni i përgjithshëm për organizatat e marra në studim. Më pas u përqendruam shkurtimisht tek analiza përshkruese për variablat kryesorë të studimit. Analizën e vijuam me analizën faktoriale dhe atë të besueshmërisë. Përpara se të fillonim me testimin hipotezave vlerësuam multikolinearitetin nëpërmjet korrelacionit, vlerës së tolerancës dhe kolinearitetin. Më pas kaluam në testimin e hipotezave duke përdorur analizën e regresionit të shumëfishtë, regresionit të thjeshtë, testin *t* dhe testin Anova. Pas përfundimit të analizës na rezultoi se katër hipotezat u vërtetuan. Më konkretisht:

Hipoteza 1: *Praktikat e menaxhimit të talenteve kanë ndikim në përmirësimin e performancës organizative gjatë ecurisë së krizës ekonomike.*

Hipoteza 2: *Praktikat e menaxhimit të talenteve influencojnë pozitivisht në performancën e punonjësve të talentuar gjatë ecurisë së krizës ekonomike.*

Hipoteza 3: *Performanca e punonjësve të talentuar ka ndikim në përmirësimin e performancës organizative gjatë periudhës së krizës ekonomike.*

Hipoteza 4: *Praktikat e menaxhimi të talenteve së bashku me përformancën e punonjësve të talentuar kanë ndikuar në përmirësimin e performancës organizative gjatë periudhës së krizës.*

Në studim u përdoren edhe variablat e kontrollit. Nga studimi gjetëm se vjetërsia e organizatave nuk ishte domëthënese. Ndërsa madhësia e organizatave rezultoi me diferenca. Gjithashtu edhe për origjinën e kapitalit të organizatave u gjetën se kishte diferencë ndërmjet kapitalit me origjinë të huaj dhe atij shqiptar; diferenca ndërmjet kapitalit me origjinë të përbashkët dhe kapitalit me origjinë shqiptare. Ky kapitull përmbyllet me analizën përshkruese për pritshmëritë e ardhshme për menaxhimin e talenteve në Shqipëri.

Kapitulli VI: Konkluzionet dhe rekomandimet

Në këtë kapitull do të prezantohen konkluzionet në lidhje me rezultatet e arritura nga ky studim, kufizimet e punimit dhe rekomandimet përkatëse. Konkluzionet do të jenë të përmbledhura në gjetjet më kryesore të punimit.

6.1. Konkluzionet

Ky studim kishte për qëllim të vëzhgonte rendësinë e menaxhimit të talenteve gjatë periudhës së krizës, impaktin që jep në organizatë duke e përmirësuar atë gjatë kësaj periudhe. Më konkretisht, u fokusua në analizën e përmirësimit të përformancës organizative nga menaxhimi i talenteve. Gjatë kësaj periudhe, organizatat fokusohen në mbijetesën e tyre dhe të qënurit konkurrues në treg. Këtë gjë mund ta arrijnë më së miri nëpërmjet menaxhimit të punonjësve të tyre. Kjo krizë shërbeu edhe për të evindetuar se cilët ishin punonjësit me performim më të lartë dhe me potencial për të kontribuar maksimalisht në organizatë. Punonjës të tillë në literaturë cilësohen si talente. E rendësishme është menaxhimi i punonjësve të tillë dhe jo vetëm pasja në organizatë. Megjithëse koncepti mbi menaxhimin e talenteve ka lindur në fund të viteve ’90, menaxhimi i talenteve përsëri ka patur një rol të rëndësishëm në literaturën dhe praktimin e tij në organizata. Mbi trajtimin e tij, ai është akoma konfuz dhe autorë të ndryshëm japin trajtime dhe qasje të ndryshme për të. Në të shumtën e rasteve ai trajtohet si pjesë e menaxhimit të burimeve njerëzore duke mos u ndarë nga praktikat e tij. Edhe në këtë punim menaxhimi i talenteve prevalon mbi praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore. Pavarësisht kësaj, në studim është përdorur një qasje rreth menaxhimit të talenteve, e cila është fokusuar mbi identifikimi, tërheqjen, angazhimin,

zhvillimin dhe mbajtjen e punonjësve të talentuar. Këto në studim janë përdorur si variabla të pavarur. Megjithëse si pjesë e MBNJ, në studim janë përdorur indikator matës për identifikimim e punonjësve të talentuar dhe menaxhimin e mëtejshëm të tyre. Ndërsa si variabël i varur është përdorur përformanca organizative. Tek përformanca organizative janë përdorur indikator matës në lidhje me performancën financiare, efektivitetin dhe efiçencën. Në fakt, gjatë periudhës së krizës, siç edhe kemi cituar, për organizatat është më kryesorja evitimi i rënies së mëtejshme të tyre. Më pas përmirësimi i organizatës për të qenë sa më konkurrues në treg. Gjithashtu, si variabël të ndërmjetëm është përdorur përformanca e punonjësve të talentuar. Mbledhja e të dhënave u realizua nëpërmjet pyetsorëve, duke përdorur më pas analizën sasiore.

Për të analizuar të dhënat u përdor analiza e regresionit të shumëfishtë dhe regresionit të thjeshtë. Nga kjo analizë rezultoi se kishte një lidhje ndërmjet menaxhimit të talenteve dhe përformancës organizative. Menaxhimi i talenteve u fokusua të praktikat të tilla, si: identifikimi, tërheqja, zhvillimi, angazhimi dhe mbajtja e punonjësve të talentuar. Katër nga pesë këto praktika të menaxhimit të talenteve kontribuan pozitivisht në përmirësimin e përformancës organizative gjatë periudhës së krizës. Ndërsa variabli “identifikimi i punonjësve të talentuar” rezultoi me impakt negativ. Megjithatë, nën kontekstin e krizës mund të jetë e pranueshme duke qenë se gjatë kësaj periudhe organizatat janë ndjerë nën presion e paqëndrueshmërisë në treg, kanë bërë të fokusohen më shumë në gjetjen e zgjidhjeve të shpejta dhe afatshkurtra duke mos u fokusuar në aspektin afatgjatë dhe afatmesëm. Kjo ka bërë që organizatat të mos i kushtojnë rendësi identifikimit të punonjësve të rinj, por përqëndrimi më shumë tek punonjësit që kanë në dispozicion. Identifikimi i punonjësve të rinj shoqërohet shpesh herë edhe me kosto. Megjithatë, largimi i këtij variabli e përkeqëson kontributin

që jep i gjithë proçesi praktik i menaxhimit të talenteve. Nëse do t'i referohemi terminologjisë statistikore do të shpeheshim se ulet variacioni i shpjeguar nga variablat e pavarur në variablin e varur. Kontributin më të madh nga praktikat e menaxhimit të talenteve e ka dhënë mbajtja e punonjësve të talentuar. Siç shikohet, gjatë kësaj periudhe organizatat janë fokusuar në mbajtjen e punonjësve më të aftë dhe më të mirë për ato. Largimi i një punonjësi të talentuar shoqërohet me kosto shtesë, sepse ai punonjës duhet zëvëndësuar në mënyrë që organizata të ketë ecuri normale. Duke filluar që nga identifikimi i tij, marrja, zhvillimi, i tij, produktivitet më të ulët, etj. Në fakt këto shpesh herë shoqërohen me kosto më të larta se sa mbajtja e punonjësve të talentuar. Kështu që, gjatë kësaj periudhe rritja e kostove ishte një problem për organizatat. Kontribut të rendësishëm kishte edhe angazhimi i punonjësve të talentuar. Instrumentat e përdorura, si: promovimi, vlerësimi, etj. kanë rezultuar efikase për angazhimin e punonjësve të talentuar. Gjithashtu, kontribut pozitiv kanë edhe variablat e tërheqjes dhe zhvillimit të punonjësve të talentuar. Zhvillimi i punonjësve të talentuar është i domosdoshëm për të përditësuar njohuritë dhe aftësitë, sidomos gjatë kësaj periudhe që kërkohet efektivitet dhe efiçencë sa më i lartë. Mbi të gjitha, pas një periudhe rënëse do të ketë përsëri përmirësim të situatës ekonomike. Tërheqja apo rekrutimi ka kontributin më të vogël se variablat e tjerë. Megjithatë, ajo jep efekt pozitiv krahasuar me variablin e identifikimit. Në fakt, tërheqja e punonjësve të talentuar ka rezultuar me efektive në kontributin e dhënë në përformancën organizative se sa identifikimi i punonjësve të talentuar.

Menaxhimi i talenteve, më parë se sa të ndikojë në performancë organizative, duhet të ndikojë në përformancën e punonjësve të talentuar. Kjo bën të mundur matjen e efektivitetit të praktivave të ndjekura për menaxhimin e talenteve. Nga studimi rezultoi

se menaxhimi talenteve kishte impakt në përformancën e punonjësve të talentuar. Të pestë variablat e praktikave të menaxhimit të talenteve rezultuan me impakt pozitiv. Identifkimi dhe zhvillimi i punonjësve të talentuar rezultuan jo statistikisht të rendësishëm. Megjithatë, largimi i tyre nga modeli e bën më të ulët ndjeshmërinë e praktikave të menaxhimit të talenteve mbi përformancën e punonjësve të talentuar. Kontribut më të lartë ka dhënë angazhimi i punonjësve të talentuar. Krahasuar me modelin e mëparshëm ishte me rendësishme mbajtja e punonjësve të talentuar. Instrumentat e përdorur për të angazhuar punonjësit e talentuar kanë dhënë impakt mbi përformancën e tyre, kjo e ndihmuar edhe nga situata e krizës. Pavarësisht talentit të tyre, në këtë periudhë qëndrueshmëria e organizatave ishte e pasigurtë. Kjo ka bërë që këta punonjës të angazhohen më shumë. Gjithashtu, edhe mbajtja e tyre nëpërmjet zhvillimit të planeve të karrierës, interesimit për ta, mbështetja e tyre, krijimi i një kulture organizacionale për punonjësit e talentuar ka rezultuar pozitivisht në përformancën e tyre. Më pak i rëndësishëm ka qenë tërheqja e punonjësve të talentuar mbi përformancën e tyre.

Variabli përformanca e punonjësve të talentuar ka shërbyer një herë si variabël i varur dhe një herë tjetër si variabël i pavarur. Përformanca e punonjësve të talentuar shërben si “ndërmjetës” ndërmjet impaktit të praktikave të menaxhimit të talenteve mbi përformancën organizative. Gjithashtu, ai do të nënkuptohet dhe do të përdoret si një variabël që mund të shprehë kontributin shtesë të punonjësve të talentuar. Kjo nënkupton se ai nuk do të jetë vetëm “trasmetues” i impaktit të menaxhimit të talenteve, por edhe kontribut të vetë rezultateve të punonjësve të talentuar. Pra, punonjësit e talentuar zotërojnë disa aftësi, kompetenca, njohuri, etj. të cilat përpiqen t’i vënë në zbatim. Gjithashtu, edhe shkalla e vetmotivimit të punonjësve të talentuar nga njëri-

tjetri është i ndryshëm. Gjithësesi, ajo që mund të themi është se katilazatori kryesor është menaxhimi i talenteve, dhe punonjës të tillë, të talentuar, kërkojnë në mënyrë të vazhdueshme që të kenë sukses. Përformanca e punonjësve të talentuar ka dhënë impakt në përmirësimin e performancës organizative. Madje, ndryshueshmëria që jep ky variabël në përfomancën organizative është pothuajse në të njëjtën vlerë që praktikat e menaxhimit të talenteve shkaktonte mbi përfomancën e punonjësve të talentuar. Deri tani vertetuam lidhjet ndërmjet variablave të praktikave të menaxhimit të talenteve mbi përformancën e punonjësve të talentuar; menaxhimi i talenteve mbi përmirësimin e përformancës organizative dhe efektet që japin përformanca e punonjësve të talentuar mbi përformancën organizative. Si përfundim, do të shikojmë efektin që japin praktikat e menaxhimit të talenteve së bashku me përformancën e punonjësve të talentuar mbi përformancën organizative. Së bashku praktikat e menaxhimit të talenteve dhe përformanca e punonjësve të talentuar kontribuar pozitivisht në përformancën organizative. Variabli i përdorur si inflitrues, "përformanca e punonjësve të talentuar", kontribon duke e përmirësuar me tej përformancën organizative. Madje ai ka kontributin më lartë se variablat e tjerë të pavarur. Megjithatë, nga krahasimi i kontributit shtesë që jep ky variabël krahasuar kur ai regresohej vetëm me përformancën e organizatës si variabël i pavarur dhe me praktikat e menaxhimit të talenteve si variabël varur, mund të themi se praktikat e menaxhimit të talenteve kanë një kontribut të rëndësishëm për të vënë në jetë kapacitetet dhe potencialet e punonjësve të talentuar. Vlen për të përmendur se: (1) variabli i pavarur "identifikimi i punonjësve të talentuar" ka përsëri efekt negativ në përfomancën e organizatës, si në modelin e parë; (2) variabli i pavarur "zhvillimi i punonjësve të talentuar" nuk është statistikisht domëthënes si në modelin e dytë.

Si përfundim, mund të themi se menaxhimi i talenteve është i rendësishëm në organizatë. Praktikat e zgjedhura ose modeli i zgjedhur për të testuar rendësinë e menaxhimi i talenteve dhanë impakt mbi përmirësimin e performancës organizative gjatë periudhës së krizës. Vetëm "identifikimi" nga pesë praktikat e zgjedhura jepte impakt negativ në model. Megjithatë, mungesa e tij ulte rëndësinë dhe lidhshmërinë e menaxhimit të talenteve në përformancën organizative. Gjithashtu, edhe përformanca e punonjësve të talentuar luante një rol të rendësishëm mbi përformancën organizative, duke ndërmjetësuar efektivitetin e menaxhimit të talenteve.

Në këtë studim u përdoren tre variabla kontrolli për të parë impaktin dhe rendësinë e tyre në përformancën e organizatës, përformancën e punonjësve të talentuar dhe në menaxhimin e talenteve. Tre variablat e kontrollit ishin: vjetërsia e kapitalit, origjina e kapitalit dhe madhësia e organizatës. Për testimin e variablit të kontrolli "vjetërsia e organizatës" u përdor analiza e regresionit të thjeshtë. Nga testimi rezultoi se vjetërsia nuk kishte rëndësi dhe impakt në përformancën e organizatës, në përformancën e punonjësve të talentuar dhe në praktikat e menaxhimit të talenteve. Testimi për variablin e kontrollit "origjina e kapitalit" u përdor analiza Anova. Nga analiza e tij rezultoi se ishte statistikisht i rendësishëm dhe origjina e kapitalit kishte impakt në përformancën organizative, përformancën e punonjësve të talentuar dhe në praktikat e menaxhimit të talenteve. Tek përformanca e organizatës dhe përformanca e punonjësve të talentuar rezultoi me dallime ndërmjet kapitalit me origjinë të huaj dhe atij shqiptar. Kapitali me origjinë të huaj rezultoi më i rëndësishëm se organizatat me origjina shqiptare. Ndërsa kapitali i përbashkët nuk rezultoi me ndryshime ndërmjet kapitalit me origjinë shqiptare dhe të huaj. Gjithashtu, ndryshime u gjetën përsëri ndërmjet origjinës me kapital të huaj dhe shqiptar në praktikat për menaxhimin e

talenteve. Më e rëndësishme, edhe këtë rast, rezultoi kapitali me origjinë të huaj. Ndryshime u gjeten edhe ndërmjet kapitalit me origjinë të përbashkët dhe kapitalit me origjinë shqiptare në menaxhimin e talenteve. Në këtë rast rezultoi më i rëndësishëm kapitali me origjinë të përbashkët. Në fakt, ndryshime nuk u gjetën ndërmjet kapitalit me origjinë të përbashkët dhe me origjinë të huaj. Si variabël i fundit i përdorur në këtë studim ishte madhësia e organizatës. Organizatat ishin grupuar në dy grupe: organizata nga 50-250 punonjës dhe organizata mbi 250 punonjës. Nëpërmjet analizës statistikore *t* test, rezulton se mesatarja e organizatave që kanë mbi 250 punonjës është me lartë se mesatarja e organizatave që kanë nga 50-250 punonjës. Kjo nënkupton se ka diferenca në praktikat e ndjekura për menaxhimin e talenteve në organizatë, në arritjen e përformancës së punonjësve të talentuar dhe në përformancën e organizatës. Pra, sa më të mëdha janë organizatat aq më efektive dhe rezultative janë praktikat e ndjekura për menaxhimin e talenteve dhe më pas arritjen e përformancës organizative.

Për ta përmbyllur konkluzionet do të përqendrohemi shkurtimisht edhe tek pritshmëritë e ardhshme për menaxhimin e talenteve. Nga gjetjet rezultojnë se menaxhimi i talenteve do të jetë në prioritetet e organizatave që operojnë në Shqipëri. Kjo është më e pranishme për organizatat që janë me përbërje me kapital të huaj. Sfidat më kryesore për organizatat janë: zhvillimi i punonjësve të talentuar, angazhimi i tyre në organizatë dhe mbajtja e tyre në organizatë për një periudhë sa më të gjatë. Ndër rolet kryesore që do të luajë menaxhimi i talenteve në të ardhmen do të jetë përqëndruar në krijimin e avantazhit konkurrues. Gjithashtu, menaxhimi i talenteve do të jetë në filozofinë dhe kulturën organizacionale për menaxhimin e burimeve njerëzore në organizata.

6.2 Kufizimet e punimit

Pavarësisht se ky punim faktoi pretendimin apo hipotezën, ai shoqërohet edhe me disa kufizime. Të tilla kufizime konstatojnë:

1. Mbledhja e të dhënave është marrë pasi organizatat kanë qenë duke e kaluar periudhën apo pasi e kishin kaluar periudhën rënëse, duke mos marrë të dhëna në kohën para ndodhjes së krizës dhe gjatë krizës. Kjo do ta bënte kërkimin edhe më të qartë në matjen e shkallës së impaktit të menaxhimin të krizës në organizata nëpërmjet menaxhimi të punonjësve të talentuar. Marrja e të dhënave gjatë periudhës së krizës për parashikimet e menaxhimit të punonjësve do të bënte të mundur krahasimin e të dhënave në lidhje me parashikimet dhe rezultatet e arritura pas periudhës së krizës.
2. Në këtë studim të dhënat u mblodhën nga një tip pyetsori në të gjithë sektorët e ekonomisë. Elementët e prekshmërisë së krizës ishin pothuajse të njëjta në çdo sektor, por këto sektorë përmbajnë sfida, problematika dhe faktorë ndikues të veçantë nga njëri – tjetri. Gjithashtu, edhe trajtimi i talentit nga njëri sektor në tjetrin është i ndryshëm. Madje nga njëra organizatë në tjetrën.
3. Në këtë kërkim menaxhimi i talenteve është trajtuar si pjesë e MBNJ. Kjo në fakt është e ndikuar edhe nga shkalla e përhapjes së prakticitetit të menaxhimit të punonjësve të talentuar në Shqipëri. Megjithatë, ky kërkim nuk nxjerr shumë në pah ndarjen e menaxhimit të talenteve nga menaxhimi i burimeve njerëzore.

6.3 Rekomandimet

Ky studim provoi edhe një herë rëndësinë që ka menaxhimi i talenteve në organizatë. Gjithashtu, dëshmoi në përgjithësi se pretendimet, supozimet dhe kërkimet e mëparshme arriten të faktohen. Rekomandimet do të ndalen në dy drejtime:

rekomandimet për menaxhimin e talenteve në organizata dhe rekomandimet për kërkimet e ardhshme në këtë fushë.

Rekomandimet për organizatat

Organizatat duhet t'i kushtojnë një rëndësi të madhe burimeve të tyre njerëzore, sepse janë ata kapitali më i rëndësishëm. Madje menaxhimi i burimeve njerëzore duhet të jetë përqëndruar tek menaxhimi i talenteve. Parimet e ndryshme mbi politikat dhe praktikat që ndiqen aktualisht në organizata për punonjësit më të mirë duhen të zëvëndësohen nga parimet dhe filozofia e menaxhimit të talenteve në organizatë. Si duhet të kuptohet ky argument? Shumë organizata përpiqen nëpëmjet praktikave të tyre të menaxhojnë punonjësit më të mirë. Fillimisht, duhet të fokusohen më tepër tek këta punonjës dhe të zbatojnë praktikat më të mira. Kjo do të bëjë të mundur orientimin, fokusimin, kërkimin e punonjësve më të mirë duke i transformuar funksionet e MBNJ drejt menaxhimit të talenteve. Këto ndryshime janë të domosdoshme, por duhen të jenë edhe të shpejta. Pse është e rëndësishme për organizatat menaxhimi i talenteve? Për çfarë lloj praktikash do të ishin më efektive për menaxhimin e talenteve? Menaxhimi i talenteve është tepër i domosdoshëm për të garantuar qëndrueshmërinë dhe avantazhin konkurrues për organizatat. Kjo jo vetëm për faktin e menaxhimit e situatës së krizës me sukses, por edhe për t'iu përshtatur ndryshimeve gjithnjë e më shumë. Fillimisht organizatat duhet të kenë përcaktuar se me çfarë "karakteristikash" apo aftësish i duan punonjësit e tyre të talentuar. Mbi të gjitha duhet të kenë përcaktuar pozicionet më kryesore në organizatë që kontribuojnë më shumë në rritjen e saj. Normalisht ky bazim vjen nga objektivat dhe strategjitë e përgjithshme organizacionale. Më pas organizatat duhet të identifikojnë nëse kanë punonjës të tillë në organizatë apo duhet të rekrutojnë të tillë.

Një nga aspektet për të nxjerrë në pah punonjësit e talentuar në organizatë, si dhe për të rekrutuar të tjerë është ndërtimi një programi të posaçëm për menaxhimin e punonjësve të talentuar. Përpara se të hartohet një programi i tillë, organizatat duhet të implementojnë parimin e menaxhimit të punonjësve të talentuar në filozofinë dhe kulturën organizacionale. Në program të përfshihen politikat për menaxhimin e karrierës së këtyre punonjësve, për zhvillimin, për motivimin e tyre nëpërmjet shpërblimeve financiare dhe jo financiare, për promovimin e tyre, etj. Në parashikim duhen përfshirë jo vetëm mundësitë dhe potencialet e organizatës, por edhe zhvillimi i tregut të punësimit si në sektorin përkatës edhe në të gjithë sektorët e tjerë. Ndjekja e një praktike të tillë do të krijojë një emër të mirë për organizatën, ndryshe njihet si "marka e punëdhënësit". Kjo do të kthehet në një përfitueshmëri afatgjatë për organizatat, si në aspektin financiar, ashtu edhe në tërheqjen, mbajtjen, menaxhimin e punonjësve të talentuar.

Pjesa më e rëndësishme është që të realizohet me sukses vizioni afatgjatë për menaxhimin e punonjësve të talentuar në organizatë dhe përfitimet që ato sjellin duhet të "përkthehen" me kujdes në planet, programet dhe strategjitë për menaxhimin e punonjësve të tillë. Gjithashtu duhet të jemi fleksibël në zbatimin e tyre duke i përshtatur situatave. Ky proçes lehtësohet shumë nëse zhvillohen dhe angazhohen punonjësit e talentuar. Zhvillimi do të bëjë të mundur marrjen e njohurive, aftësive dhe kompetencave për këta punonjës. Angazhimi i tyre në pozicione të duhura, në krijimin e pozicioneve të reja apo edhe alternim pozicionesh do të bëjë të mundur që punonjës të tillë të japin kontibut maksimal duke arritur objektivat organizacionale. Angazhimi i tyre duhet të jetë në harmoni me programet, politikat, strategjitë për menaxhimin e talenteve dhe me proçeset e tjera organizative. Ndjekja me rigorozitet i praktikave të

tilla dhe të qenurit fleksibël në përshtatjen e herë pas hershme të planeve, programeve dhe strategjive për menaxhimin e talenteve do të bëjë të mundur mbajtjen me lehtësi të punonjësve të talentuar. Kjo siguron dhe garanton sukses të qëndrueshëm për organizatat. Gjithashtu, shërben si katilazator për të "përthithur" dhe motivuar punonjësit më të talentuar.

Rekomandimet për kërkimet e ardhshme

Kërkimet e ardhshme në fushën menaxhimit të burimeve njerëzore dhe sidomos tek menaxhimi i talenteve janë tepër të vlefshme. Ato do të orientojnë, organizatat në menaxhimin e talenteve të tyre. Po ashtu, do të jetë një kontribut i vyer për ekonominë prania e punonjësve të tillë. Kërkimet e ardhshme duhen të përqendrohen në secilin sektor në mënyrë të pavarur, sepse çdo sektor ka veçoritë e tij të funksionimit. Shto këtu paqartësinë dhe intepretimet e ndryshme që ekzistojnë për menaxhimin e talenteve. Nën këtë kontekst, marrja e të dhënave në mënyrë adekuate do të ishte nëpërmjet metodës gjysëm të strukturuar. Kjo do të bënte të mundur përfshirjen dhe analizën e të gjithë sektorëve ekonomikë.

Gjithashtu kërkimet e ardhshme duhen të përqëndrohen në proçeset praktike të menaxhimit të talenteve, duke filluar me identifikimin, rekrutimin, zhvillimin, angazhimin dhe mbajtjen e tyre. Jo vetëm në këto praktika të referuar në këtë kërkim, por edhe në kërkime të vlefshme do të jenë në kontributin që jep menaxhimi i punonjësve të talentuar në përformancën organizative, avantazhin konkurrues, suksesin e qëndrueshëm, në krijimin e markës së punëdhënësit gjatë periudhave rënëse dhe jo vetëm, në krijimin dhe shtimin e vlerës organizative.

BIBLIOGRAFIA

Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012) "Using performance management to win the talent war", Business Horizons, Vol.55: f.609-616.

Al Ariss, A., Cascio, W. F. & Paauwe, J. (2014), "Talent Management: Current theories and future research directions", Journal of World Business, Vol.49: f.173-179.

Allen, M.R. & Wright, P. (2007) "Strategic management and HRM" në Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2007) "The oxford handbook of human resource management", Oxford University Press.

American Bankers Association, (2009) "Talent Management Survey Results Executive Summary". Marrë nga: http://docslide.us/business/talent-management-survey-results-executive-summary.html

Armstrong, M. (2006a) "Strategic Human Resource Management – A guide to action", London & Philadelphia: Kogan Page, botimi i tretë.

Armstrong, M. (2006b) "A handbook of human resource management practice", London & Philadelphia: Kogan Page, botimi i dhjetë.

Armstrong, M. (2009). "Armstrong's Handbook of Performance Management: An evidence-based guide to delivering high performance", London and Philadelphia: Kogan Page, botimi i katërt.

Armstrong, M. (2010) "Armstrong's essential human resource management practice", London, Philadelphia and New Delphi: Kogan Page, botimi i parë.

Ashton, C. & Morton, L. (2005) "Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management", Strategic HR Review, Vol.4, Nr.5: f.28-31.

Bachmann, A. S. (2006) "Melting pot or tossed salad? Implications for designing effective multicultural workgroups", Management International Review, Vol.46, Nr.6:f.721–747.

Backhaus, K. & Tikoo (2004) "Conceptualizing and researching employer branding", Career Development international, Vol.9, Nr. 5: f.501-517.

Barney, J.B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, Vol. 17, Nr. 1: f.99-120.

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998) "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", Human Resource Management, Vol.37, Nr. 1: f.31-46.

Beaverstock, J.V. & Doel, M. (2001) "Unfolding the spatial architecture of the East Asian financial crisis: the organizational response of global investment banks", Geoforum, Vol.32, f.15-32.

Bechet, T.P. (2008) "Strategic staffing: a comprehensive system for effective workforce planning", New York: Amacom, botimi i dytë.

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006) "Strategic human resources management: where do we go from here?", Journal of Management, Vol.32, Nr.6: f.898-925.

Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009) "The global war for talent", Journal of International Management, Vol.15, Nr.3: f.273-285.

Benjamin, L. (2003) "Keeping Good People in Today's Labor Market", Journal of Housing & Community Development, Vol.60, Nr.5: f.42-45.

Berger, D. (2004) "Creating a talent management system for organization excellence: connecting the dots", në Berger, L. & Berger, D. (2004) "Talent Management Handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people", New York: McGraw-Hill.

Bhatti, W. A., Waris, S., Zaheer, A. & Rehman, K. (2011) "The effect of commitment and motivation on human talent and its contribution to organizational performance", Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, Vol. 6, Nr. 3:f.471-482.

Bhatnagar, J. (2007) "Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention", Employee Relations, Vol.29, nr.6: f.640-663.

Bjorkman, I., Fey, C.F., Park, H.K., (2007) "Institutional theory and MNC subsidiary HRM practices: Evidence from a three-country study", Journal of International Business Studies, Vol.38, f.430-446.

Blass, E. (2007) "Talent management: Maximising talent for business performance", Chartered Management Institute and Ashridge Consulting: London and Hertfordshire.

Bersin J. (2006) "Talent management: what is it? Why now?" Marrë nga: http://www.bf.umich.edu/docs/KeyReferenceArticles.pdf

Boekaerts, M. (2007) "What Have We Learned About the Link Between Motivation and Learning/Performance", Journal of Educational Psychology, Vol.21, Nr.3-4: f.263–269.

Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2005) "Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition", Human Resource Management, Vol.42, Nr.2: f.129-136.

Boudreau, J.W. & Ramstad, P. M. (2006) "Talentship and HR measurement and analysis: From ROI to strategic organisational change", Human Resource Planning, Vol.29, Nr.1: f.25-33.

Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2007) "Beyond HR: The new science of human capital", Harvard Business School Press: Boston, MA.

Boxall, P. & Macky, K., (2009) "Research and theory on high performance work systems: progressing the high-involvement stream", Human Resource Management Journal, Vol.19, Nr.1: f.3–23.

Boxall, P. & Purcell, J. (2000) "Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?" International Journal of Management Reviews, Vol.2 Nr.2: f.183-203.

Boxall, P. & Purcell, J. (2008) "Strategy and Human Resource Management", New York: Palgrave Macmillan, botimi i dytë.

Branham, L. (2000) "Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent", SHBA: Amacom.

Brewster, C., Carey, L., Grobler, P., Holland, P. & Wärnich, S. (2008) "Contemporary issues in human resource management: Gaining a competitive advantage", Oxford University Press: Oxford.

Brewster, C., Sparrow, P. & Vernon, G. (2007) "International human resource management", CIPD: London.

Briscoe, D., Schuler, R. & Claus, E. (2009) "International Human Resource Management", Routledge London, botimi i tretë.

Brumbach, G. B. (1988) "Some ideas, issues and predictions about performance management", Public Personnel Management,Winter: f.387-402.

Buckingham, M. & Vosburgh, R. (2001) "The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!", Human Resource Planning, Vol.24, Nr. 4: f.17–23.

Buchanan, D., Boddy, D. & McAlman, J. (1988) "Getting in, getting on, getting out and getting back", në Bryman, A. (ed.) Doing Research in Organisations. London: Routledge, f. 53–67.

Burbach, R. & Royle, T., (2010) "Talent on demand Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation", Personnel Review, Vol. 39, Nr.4: f.414-431.

Burke, R., & Ng, E. (2006) "The changing nature of work and organizations: implications for human resource management", Human Resource Management Review, Vol.16: f.86–94.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. & Sager, C. E. (1993) "A theory of performance, in personnel selection in organizations", (ed) Schmitt, N. & Borman, W., Jossey-Bass, San Francisco.

Campbell, C. M. (1997) "The determinants of dismissals, quits and layoffs: A multinomial logit approach", Southern Economic Journal, Vol.63, Nr.4, f.1066 – 1073.

Cannon, J., & McGee, R. (2011) "Talent Management and Succession Planning", London: CIPD, botimi i dytë.

Castro, P. J., Dorgan, J. S., & Richardson B., (2008) "A healthier health care system for the United Kingdom", The McKinsey Quarterly, February. Marrë nga: http://www.washburn.edu/faculty/rweigand/McKinsey/McKinsey-Healthier-Care-In-UK.pdf

Cappelli, P. (2008a) "Talent management for the 21st century", Havard business review, March: f.1-9.

Cappelli, P. (2008b) "Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty", Harvard Business Press: Boston.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H. & Michaels, E. (1998) "The War for Talent", Quarterly, Vol.3: f.44-57.

Cheese, P., Thormas R. J & Craig E. (2008) "The talent powered organization: strategies for globalization, talent management and high performance", Kogan Page, London and Philadelphia.

Cheese, P. (2010) "Talent management for a new era: what we have learned from the recession and what we need to focus on next", Human Resource Management International Digest, Vol.18, Nr.3: f. 3-5.

Celani, A. & Singh, P. (2011) "Signalling Theory and applicant attraction outcomes", Personal Review, Vol.40, Nr.2: f.222-238.

Chong, A. (2002) "Is There a Political Kuznets Curve?", Economics and Politics, Rishikimi i dytë, December.

Chowdhury, S. (2002). "The Talent Era: Achieving a High Return on Talent", New Jersey: FT/Prentice Hall.

Chuai, X., Preece, D., & Iles, P. (2008) "Talent Management and HRM in China: A study of Multinational companies and consultancies based in Beijing", the 19th CEA (UK) Annual Conference: China's Three Decades of Economic Reform (1978-2008). University of Cambridge, UK. 1-2 Prill 2008.

CIPD (2006) "Talent management: Understanding the dimensions - change agenda", CIPD: London. Marrë nga: http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/6101AA06-F0C7-4073-98DA- 758E91C718FC/0/3832Talentmanagement.pdf

CIPD (2007) "Talent Management – CIPD Research Insight", CIPD: London.

CIPD, (2008) "How to Manage Your Workforce in a Recession", A Joint ACAS and CIPD Guidance Note, London: CIPD.

CIPD, (2013) "Talent Management: an overview", Marrë nga http://www.cipd.co.uk/hrresources/factsheets/talent-management-overview.aspx

Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009) "Strategic talent management: A review and research agenda", Human Resource Management Review, Vol. 19,Nr.4: f.304-313.

Collings, D.G., McDonnell, A. & Scullion, H. (2009) "Global Talent Management: the law of few", Poznan University of Economics Review, Vol. 9, Nr.2: f.5-18.

Collings, D. G., (2014) "Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities", Journal of World Business, Vol.49, Nr.2: f.253-261.

Coombs, W. T. (2007) "Attribution Theory as a guide for post-crisis communication research", Public Relations Review, Vol.33: f.135–139.

Dahkli, M., & De Clerqc, D. (2004) "Human capital, social capital, and innovation: a multicountry study", Entrepreneurship & Regional Behavior, Vol.16: f.107-128.

Darling, J. (1994) "Crisis management in international business: Keys to effective decision making", Leadership & development journal, Fall, f.3-8.

Darwish, T.K. (2013) "Strategic HRM and Performance: Theory and Practice", Cambridge Scholars Publishing, botimi i parë.

Davenport, T.H., Harris, J.G. & Shapiro, J. (2010) "Competing on Talent Analytics", Harvard Business Review, October Vol.88, Nr.10: f.52-58.

Davies G. (2007) "Employer Branding and its influence on managers", European Journal Market, Vol. 42 Nr.6: f.667-681.

Davila, A., & Elvira, M. M. (2007) "Psychological contracts and performance management in Mexico", International Journal of Manpower, Vol.28, nr.5: f.384-402.

Daymon, C. & Holloway, I. (2002) "Qualitative research methods in Public Relations and Marketing Communications", London, Routledge.

Deloitte Research Study (2008) "Do you know where your talent is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work?", Marrë nga: http://www.angelalewis.com.au/publ/deloittepaper.pdf

Digeorgio R (2004) "Winning with your strengths: an interview with Ken Tucker of the Gallop organization" Journal Change Manage, Vol.4, Nr.1: f.75-81.

Ready, A. D., & Conger J. A., (2007) "Make your company a talent factory", Harvard Business Review.

Duttagupta, R. (2005) "Identifying and managing your assets: Talent management". PriceWaterhouseCoopers, London.

Drafke, M. W. & Kossen, S. (2002). "The human side of organizations", Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall/Pearson Education botimi i tetë.

Dyer, L., & Reeves, T., (1994) "Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?", (CAHRS Working Paper #94-29). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Marë nga: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/254

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. Jackson, P. & Lowe, A. (2008) "Management Research", London: Sage. Botimi i tretë.

Edgar, F. & Geare, A. (2005) "HRM practice and employee attitude : different measures – different results", *Personel Reiew*, Vol.34, Nr.5: f.534-549.

Erickson, T, J., & Gratton, L. (2007). "What it means to work here", *Harvard Business Review*, Vol.85, Nr.3: f.104 - 115.

Ernst & Young (2010) "Managing today's global workforce - Elevating talent management to improve business". Marrë nga: https://www2.eycom.ch/publications/items/humanressources/2010_todays_global_workforce/2010_EY_Managing_todays_global_workforce.pdf

Evans, P., Pucik, V. & Bjorkman, I. (2002) "The global challenge. International Human Resource Management", New York: McGraw-Hill, botimi i dytë.

Farndale, E., Paauwe, J., Morris, S. S., Stahl, G. K., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M. (2010) "Context-bound configurations of corporate HR functions in multinational corporations around the globe", Human Resource Management.

Farley, C. (2005) "HR's role in Talent Management and driving business results", Employment Relations Today,Vol.32, Nr.1: f.55-62.

Field, A. (2009) "Discovering statistics using Spss", Sage Publications Ltd, London, botimi i dytë.

Fink, S. (1986) "Crisis Management: Planning for the Inevitable", American Management Association, New York, NY.

Fitz-enz, J. (2005) "Talent management intelligence: Solving the people paradox", Marrë nga: www.humancapitalmag.com

Fishman, C. (1998) "The war for talent, Fast Company", August: f.104-106.

Forman, D.C. (2005) "Principles of human capital management", White River, V.T.: Human Capital Institute.

Garavan, T. (2012) "Global talent management in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry during the global downturn", The International Journal of Human Resource Management, Vol.23, Nr.12: f.2428-2449.

Gallardo, G. E., Dries, N., & Cruz, T. F. G. (2013) "What is the meaning of 'talent' in the world of work?", Human Resource Management Review, Vol. 23: f.290–300.

Glen, C. (2007) "Fostering talent opportunity: getting past first-base. Strategic Direction", Vol. 23, Nr.10: f.3-5.

Global novations, (2012) "Global Talent Management Challenges Pulse Survey". Marrë nga: http://info.globalnovations.com/rs/globalnovations/images/2012GlobalTMChallengesPulseSurveyReport.pdf

Ghauri, P. & Gronhaug, K. (2005) "Research Methods in Business Studies", Prentice Hall.

Greenfield, S.A. (1996) "Non-classical actions of cholinesterases: role in cellular differentiation, tumorigenesis and Alzheimer's disease: A Critique", Neurochemistry International, Vol.28: f.485-490.

Guest, D., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M., (2003) "Human Resource Management and Corporate Performance in the UK", British Journal of Industrial Relations, Vol.41, Nr.2: f.291-314.

Guthridge M., Komm A. B. & Lawson E. (2008) "Making talent a strategic priority", Mickey & Company, f.49-59.

Guthridge, M. & Komm, A. B. (2008) "Why multinationals struggle to manage talent", The Quarterly, May: f.1–5.

Hair, J.F., Black, W., Anderson, R.E., & Babin, B. J., (2009) "Multivariate data analysis", Prentice Hall, botimi i shtatë.

Hale, J.E., Dulek, R.E., & Hale, D.P. (2005) "Crisis Response Communication Challenges - Building Theory From Qualitative Data", Journal of Business Communication, Vol.42, Nr.2: f.112-134.

Haghparast, S., Moharamzadeh, M., Mohamadzadeh, H., (2012) "Relationship between talent management and organizational success", International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol, 3, Nr.12: f.2424-2430

Hanif, M. I. & Yunfei, Sh. (2013) "The role of talent management and HR generic strategies for talent retention", African Journal of Business Management, Vol.7, Nr.29: f.2827-2835.

Havard Business Review "Taking Measure of Talent", Marrë nga: https://hbr.org/resources/pdfs/tools/17065_HBR_Workday_Whitepaper_online.pdf

Heinen, S. J. & O'Neill, C. (2004) "Managing talent to maximise performance", *Employment Relations Today*, Vol.31, Nr.2: f.67-82.

Holland, P., Sheeham, C. & Cieri, D. (2007) "Attracting and retaining talent: Exploring human resources development trends in Australia", Human Resource Development International, Vol.10, Nr.3: f.247-262.

Hoogheimstra, T. (1992) "Integrated Management of Human Resources", In Mitrani, A, Dalziel, M., & Fitt, D (Eds.), Competency based human resource management, London: Kogan Page.

Hrebiniak, G.L. (2005) "Making strategy work", New Jersey: Wharton School.

Hughes, J.C. & Rog, E. (2008) "Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations", Worldwide Hospitality and Tourism Trends, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.20, Nr.7: f.743-757.

Humayoun, A. A., Rehman, Q. H. & Bano, S (2011) "Schematizing talent management, a core business issue", Far East Journal of Psychology and Business, Vol.2, Nr.1: f.4-16.

Huselid, M. A. (1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", Academy of Management Journal, Vol.38, Nr.3: f.635–672.

Huselid, M.A., Beatty, R.W. and Becker, B.E. (2005) " 'A Players' or 'A Positions'? The Strategic Logic of Workforce Management", Harvard Business Review, December, f.110-117.

Hur, Y. (2007) "Organizational performance, turnover, and human resource management:focusing on municipal police services", University of Kentucky, Doctoral Dissertations. Marrë nga: http://uknowledge.uky.edu/gradschool_diss/524

Iles, P. (2007) "Employee resourcing and talent management" në Storey, J. (2007) "Human resource management: A critical text", Thomson Learning: London, botimi i tretë.

Iles, P., Chuai, X. & Preece, D. (2010) "Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers", Journal of World Business, Vol.45: f.179-189.

Ingram, T. (2013) "Talent Management Contingencies: Emperical Research Results", Management, Knowledge and Learning. Zadar, Croatia: Make Learn.

Iqbal, S., Qureshi, T. M.,Khan, M. A. & Hijazi, S. T. (2013) "Talent management is not an old wine in a new bottle. African Journal of Business Management, Vol.7, Nr.35: f.3609-3619

Instat (2013). Regjistri i ndërmarrjeve ekonomike", Tiranë. Marrë nga: http://www.instat.gov.al/media/247026/regjistri_ndermarrjeve_2013.pdf

Jackson, S.E., Schuler, R.S., and Werner, S. (2009) "Managing Human Resourcess", Mason, OH: Cengage, Southwestern Publishing Company, botimi i dhjetë.

Jenner, S. & Taylor, S. (2009) "Employer branding-fad or the future of HR?" CIPD London.

Jiang, T., & Iles, P. (2011) "Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China", Journal of Technology Management in China, Vol.6, Nr.1: f.97-110.

Joerres, J. & Turcq, D. (2007). "Talent Value Management", Industrial Management, Vol.49,Nr.2: f.8-13.

Jorek, N., Gott, J. & Battat, M., (2009) "The Shifting Geography of Offshoring", Chicago: ATKearney.

Johnson, G. & Scholes, K. (1993) "Exploring Corporate Strategy", Prentice Hall, Hemel Hempstead.

Jucious M. J. (1971) "Personnel management, Homewood", IIIinois, Richard Irwin Inc.

Katou, A. A., (2013) "The link between HR practices, psychological contract fulfilment, and organisational performance in Greece: An economic crisis perspective", Journal of industrial engineering and management, Vol.6, nr.2: f.568-594.

Kearney, R., & Berman, E. (1999) "Public sector performance: management, motivation and measure", Boulder: Westview Press.

Kehinde, J., (2012) "Talent Management: Effect on organizational performance", Journal of management research, Vol.4, Nr.2: f.178-186.

Kelloway, E. K., Mullen, J.E. & Francis, L. (2006) "Divergent effect of passive and transformational leadership on safety outcomes", Journal occupational health psychology, Vol.11: f.76-86.

Kennedy, E., & Daim, T. U. (2007) "A strategy to assist management in workforce engagement and employee retention in the high tech engineering environment", Evaluation and Program Planning, Vol.33: f.468–476.

Kermally, S. (2004) "Developing and Managing Talent". London: Thorogood.

King, C. & Grace, D. (2008). "Internal branding: exploring the employee's perspective", The Journal of Brand Management, Vol.15, Nr.5: f.358-372.

Kothari, C. R. (2004) "Research methodology: methods and techniques", New age International Publisher, botimi i dytë.

Larkin, R. (2011) "Crisis Management: Guidance and Good Practice", PAS 200:2011. Marrë nga:
http://www.regesterlarkin.com/uploads/PAS_200_An_assessment_by_Regester_Larkin_2011.pdf

Larsen, H. H. (2012) "Talent Management – perspectives, dilemmas and practices", Samfundslitteratur.

Lawler, E.E. (2008) "From human resource management to organisational effectiveness", Human Resource Management. Vol.44, nr.2: f.165-170.

Lawler, E. E. (2005) "Strategic talent management: lessons from the corporate world", University of Southern California, May: f. 1-35.

Lawler, E. E., & Mohrman, S.A. (2003) "HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?", Human Resource Planning, Vol.26, nr.3: f.15-29.

Lee, S-H., Phan, P., & Tan, G.Y.W. (2003) "Impact of Asian economic crisis on training intensions and outcomes" Human Resource Management Review, Vol.13, f.467-486.

Legge, K. (1995) "Human Resource Management: Rhetorics and Realities", Chippenham: MacMillan Business.

Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1999) "The human resource architecture: Towards a theory of human capital allocation and development", Academy of Management Review, Vol.24, Nr.1: f.31-48.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002) "Examining the human resources architecture: The relationships among human capital, employment and resource configurations", Journal of Management, Vol.28, Nr.4: f.517-543

Lewis, R. E., & Heckman, R. J., (2006) "Talent management: A critical review", Human Resource Management Review, Vol.16, Nr.2: f.139-154.

Lockwood, N. R. (2006) "Talent Management: Driver of organisational Success", Strategic Human Resource Management Research Quarterly.

Lohr, S., (2010) "Global strategy stabilized I.B.M. during the downturn", The New York Times, April 20: D1; 4.

Lumsdaine E. & Martin B. (2007) "Entrepreneurship from Creativity to Innovation", Trafford Publishing.

Lyria, R. (2013) "Role of Talent Management on Organızatıon Performance in Companıes Listed in Naibobi Securıty Exchange in Kenya: Literature Revıew", International Journal of Humanities and Social Science, Vol.3, Nr.21: f.285-290.

Lyria, R., Namusonge, G.S. & Karanja, K. (2014) "Effect of talent retention on organisation performance in companies listed in nairobi securities exchange in kenya", European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 3, Nr.1, f.47-58.

Majeed, A. (2013) "Application of Business Process Through Talent Management: An Empirical Study", Journal of Marketing and Management, Vol.4, Nr.2: f.46-68.

Mahapatro, B. B (2010) "Human Resource management", New Age International (P) Ltd., Publishers. New Delhi.

Makondo, L. (2014) "Academics Attraction and Retention Trends at a South African University", Journal of Sociology and Social Anthropology, Vol.5, Nr.2: f.169-177.

Marcie, P., Stephen S., & Kathy L., (2009) "Talent management study - The Pressures of Talent Management", The sloan center on aging & work at Boston Colloge; issue 23 october 2009.

Marshall. R. T., Moore, H. & Catanzaro. D. (2010) "The impact of organizational Culture on attraction and recruitment of job applicants", Journal of business psychology, Vol.25, Nr.4: f.649-662.

Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A., (2004) "Intellectual capital-defining key performance indicators for organizational knowledge assets" Business Process Management Journal Vol.10 Nr. 5, f. 551-569

Martel, L., (2003) "Finding and keeping high per formers: best practices from 25 best companies", Employee Relations Today, Vol.30, Nr.1: f.27-43.

Matthews, B. & Ross, L. (2010) "Research methods: a practical guide for social sciences and humanities", Pearson Education Limited, botimi i parë. E përkthyer nga autorët Majlinda Nishku dhe Ilir Nishku, botuar nga Qendra për Arsim Demokratik (CDE), Tiranë.

McCauley, C. & Wakefield, M. (2006) "Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers", Journal for Quality & Participation, Vol. 29, Nr.4: f.4-7.

McDonnell, A., Lamare, R., Gunningle, P. & Lavelle, J. (2010) "Developing tomorrow's leaders - Evidence of global TM in multinational enterprises", Journal of World Business, Vol.45, Nr.2: f.150-160.

McGahan, A. M. & Porter, M. E. (1997) "How much does industry matter, really?" Strategic Management Journal, Vol.18,Nr.4: f.15–30.

Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010) "The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs", Journal of World Business, Vol.45,Nr.2, f.143-149.

Mellahi, K., & Wilkinson, A., (2004) "Organizational failure: a critique and a proposed integrative framework", International journal of management reviews, Vol. 5/6, Nr.1: f.21-41.

Meyer, J.P. & Allen, N.J., (1984) "Testing the side bet theory of organizational commitment: some methodological considerations", Journal of Applied Psychology, Vol.69: f.372–378.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991) "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, Vol.1: f.61-89.

Meyer, M. & Tuck, M., (2004) "All about Human Capital Management", Sandton: Writestuff, botimi i dytë.

Meyers, M.C., Woerkom, M. & Dries, N. (2013) "Talent — Innate or Acquired? Theoretical Considerations and Their Implications for Talent Management", Human Resource Management Review, Vol.23: f.305-321.

Michaels E., Jones H. & Axelrod B. (2001) "The war for talent", Havard Business Press, Boston.

Mintzberg, H. (2009) "Rebuilding Companies as Communities", Harvard Business Review, July-August: f.140-143.

Mitroff, I. I., Pauchant T. C., & Shrivastava P., (2006) "The Structure of Man-made Organizational Crises: Conceptual and Empirical Issues in the Development of a General Theory of Crisis Management", në Key Readings in Crisis Management. Denis Smith and Dominic Elliott (eds). London: Routledge.

Mohrman, S. A. & Lawler, E. E. (1998) "The new human resources management: creating the strategic business partnership", në Mohrman, S.A, Galbraith, J.R. & Lawler, E.E. Tomorrow's Organization: Crafting winning capabilities in a dynamic world, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Morgan, H. & Jardin, D. (2010) "HR + OD = Integrated Talent Management", OD Practitioner, Vol.42, Nr.4: f.23-29.

Morton, L. (2005) "Talent Management: The Next Dimension in Strategic HR". Marrë nga: http://www.pisols.com/docs/Australia_HR_Strat_TM_article.pdf

Myers, R. (1990) "Classical and modern regression with applications", Boston, MA: Duxbury. Botimi i dytë.

Nalbantian, R., Guzzo, R. A., Kieffer, D., & Doherty, J. (2004) "Play to your Strengths, McGraw-Hill, New York.

Naqvi, S., Hashmi, M., Raza, Sh., Zeeshan, A., & Shaikh, F., (2011) "Impact of supportive leadership and organizational learning culture as a moderator on the relationship of

psychological empowerment and organizational commitment", Australian journal of business and management research, Vol.1 Nr.8: f65-71.

Ng, T., & Feldman, D., (2008) "Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time", Journal of vocational behavior, Vol.73: f.267-277.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright, P.M. (2010) "Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage", New York: McGraw-Hill.

Newhouse, N. K., Lewis, B. O., John, W. J., (2004) "Strategic Talent Management: Assessment As a Foundation Next Generation Strategies In The Ongoing Talent War", Whitepaper. Marrë nga: http://www.ipat.com/SiteCollectionDocuments/pdfs/wp-stm.pdf

O'Neil, M. (1994) "Philanthropic dimensions of mutual benefit organizations" Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol.23, Nr.1: f.23–44.

Olsen, R. (2000) "Harnessing the internet with human capital management" Workspan, Vol.43, Nr.11: f.24-27.

Pearson, C.M., & Clair, J. A (1998) "Reframing crisis management" Academy of Management Review, Vol.23, Nr.1: f.59-76.

Pender, C. C. (1998) "Motivation in work organizations", Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Pfeffer, J. (1998) "The Human Equation", Harvard Business School Press, Boston, MA.

Pfeffer, J. (2001) "Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health", Organizational Dynamics, Vol.29:f.248-259.

Phelps, M. (2003) "High expectations", People management, June, 26th issue.

Pheng, L. H., & Ann, Y. D. (1997) "Crisis management – A survey of property Development firms", Property management, Vol.17, Nr.13: f.231-251.

Pollard, D. & Hotho, S. (2006) "Crisis, scenarios and the strategic management process", Management decision, Vol.44,Nr.6: f.721-736.

Powell, M & Lubitsh, G. (2007) "Courage in the face of extraordinary talent: Why talent management has become a leadership issue", Strategic HR Review, Vol.6,Nr.5: f.24-27.

Price, A. (2007) "Human Resource Management in a Business Context", Thomson Learning, botimi i tretë.

Price Waterhouse Coopers, (2009) "13th Annual Global CEO Survey", Setting a smarter course for growth, Q&A: Telling the CEO survey story.

PwC (2014) "The talent challenge Adapting to growth, 17th Annual Global CEO Survey: Transforming talent strategy". Marrë nga: https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/publications/assets/ceosurvey-talent-challenge.pdf

Reich, R. (2001) "The Future of Success", New York: Knopf.

Reilly, P. (2008) Identifying the Right Course for Talent Management. Public Personnel Management, Vol.37,Nr.4: f.381-388.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. & Johnson, G. (2008) "Measuring organizational performance as dependent variable: Towards methodological best practice", Journal of Management, Vol.35, Nr.3, f.718-804.

Richard, S. W., Audrey, B. S., & Scott E., (Eds.) "Nine best practices for effective talent management", Development Dimensions International Inc, white paper, Marrë nga: https://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/white-papers/ninebestpracticetalentmanagement_wp_ddi.pdf

Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998) "Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems and prospects", (CAHRS Working Paper #98-09) Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Marrë nga: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/122/

Rothwell, W. J., & Sredl, H. J. (2000) "Workplace Learning and Performance: Present and Future Roles and Competencies", SHBA: HRD Press Inc.

Rothwell, W. J. & Kazanas, H. C. (2003a) "Planning and Managing Human Resources", Human Resource Development Press, Amherst, Massachusetts, SHBA, botimi i dytë.

Rothwell, W. J. & Kazanas, H. C. (2003b) "The strategic development of talent", Human Resource Development Press, Amherst, Massachusetts, SHBA, botimi i tretë.

Santhoshkumar, R. & Rajasekar, N. (2012) "Talent measure sculpt for effective talent management: a practical review", The IUP Journal of management research, Vol.11, Nr.1: f.38-47.

Sarantakos, S., (2003) "Social research", Basingstoke: Macmillan.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009) "Research Methods for Business Students", Prentice Hall: Pearson Education Limited, London, botimi i pestë

Scarbrough, H. & Elias, J. (2002) "Evaluating human capital: Research report", CIPD: London.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011) "Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM", Journal of World Business, Vol.46,Nr.4: f.506-516.

Schweyer, A. (2004), "Talent Mangement Systems", Toronto: Wiley, Cop. 2004.

Scullion, H., Collings, D. G. & Caligiuri, P. (2010) "Global Talent Management", Journal of World Business, Vol.45, Nr.2: f.105-108.

Scullion, H., Sparrow, P., & Farndale, E. (2011) "Global Talent Management: New Challenges for the Corporate HR Function in the Global". Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (Polish Journal of Human Resource Management), f.97-114.

Seeger, M.W., Sellow, T.L. & Ulmer, R.R. (2003) "Communication and Organizational Crisis" Westport, CT: Praeger.

Silzer, R. & Church, A. H. (2009) "The Pearls and Perils of Identifying Potential", Industrial and Organizational Psychology, Vol.2, Nr.4: f.377-412.

Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010) "Strategic Talent Management Matters", Strategy-Driven Talent Management, San Francisco: John Wiley & Sons.

Singh, Y. K., (2006) "Fundamental of research methodology and statistics", New Age International (P) Limited, Publishers. New Delhi.

Smith, B. (2003) "Ontology", në L. Floridi (ed) The Blackwell guide to the philosophy of computing and information, Oxford: Blackwell.

Sojka, L. (2013), "Talent management in the period of recession". *Relik:* 2013. Marrë nga http://kdem.vse.cz/resources/relik13/sbornik/download/pdf/86-Sojka-Ladislav-paper.pdf

Sparrow, J. (1989) "Graphic displays in information systems: some data properties influencing the effectiveness of alternate forms", Behaviour and Information Technology, Vol. 8, Nr. 1, f.43–56.

Sparrow, P., Brewster, C., Harris, H.(2004) "Globalizing Human Resource Management", 1st edition, Routledge, New York and London.

Spillan, J. E. (2003) "An Exploratory Model for Evaluating Crisis Events and Managers' Concerns in Non-profit Organizations", Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.11, Nr.4: f.160-169.

Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. M. (2007) "Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline", Faculty and Research Working Paper. Fontainebleau, France: Insead.

Starkey, K., Tempest, S. & McKinlay, A. (2004) "How organizations learn: managing the search for knowledge" London: Thomson, botimi i dytë.

Stockley D. (2007) "Talent management concept - definition and explanation". Marrë nga: http://derekstockley.com.au/newsletters-05/020-talentmanagement.html

Storey, J. (1989) "New perspectives on human resource management", Routlege. London.

Storey, J. (1995) "Human Resource Management; A Critical Text", London: Thomson Learning, botimi i parë

Strack R., Baier J., & Fahlander A. (2008) "Managing demographic risk", Harvard Business Review.

Strack, R., Caye, J.M., Teichmann, C., Haen, P., Frick, G., & Bird, S. (2011) "Creating people advantage Time to act: HR certainties in uncertain times", Boston Consulting Group Marrë nga: http://www.bcg.de/documents/file87639.pdf

Strack, R., Caye, J.M., Bhalla, V., Tollman, P., Linden, C. V.D., Haen, P., & Quiros, H (2012) "Creating Peoples Advantage: Mastering HR Challenges in a two-speed world. Global report", Boston Consulting Group. Marrë nga: http://www.sverigeshrforening.se/Global/HR%20Rapporter/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_2012.pdf

Sullivan, J. (2004) "Talent management defined: Is it a buzzword or a major breakthrough? Electronic Recruitment Exchange". Marrë nga: http://www.ere.net/2004/09/13/talent-management-defined-is-it-a-buzzword-or-a-major-breakthrough/

Sunday, J. (2012) "Talent Management: Effect on Organisational Performance", Journal of Management Research, Vol.4, Nr.2: f.178-186.

Taleo (2008) "Talent management in a down Economy". Marrë nga: http://www.nwacademy.nhs.uk/sites/default/files/0c_0652011_59_tm_downeconomy_taleoresearch_0308.pdf

Tansley C., Harris L., Stewart J. & Turner P. (2006) "Talent management understanding the dimensions", CIPD: London.

Tansley, C., Turner, P.A., Foster, C., Harris, L.M. Stewart, J., Sempik, A. & Williams, H. (2007) "Talent: Strategy, management and measurement, Research into practice", CIPD: London.

Tansley, C. (2011) "What do we mean by the term "talent" in talent management?", Industrial and Commercial Training, Vol.43, Nr.5: f.266 - 274.

Tarique, I & Schuler, R. (2010) "Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research", *Journal of World Business*, Vol.45, Nr.2: f.122-133.

Thomas, K. (2006) "Leadership Development in the Military: Bridging Theory and Practice", International Journal of Human Resources Development and Management, Vol.6, Nr 2-4: f.200-212.

Thorne K. (2004) "One-stop guide: Employer branding" Sutton: Personnel Today.

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012) "What is talent?", Leader to Leader, Vol.63: f.55-61.

Vaiman,V. (2008) "Retention management as a means of protecting tacit Knowledge in an organization: a conceptual framework for professional services firms", International Journal of learning and intellectual capital, Vol.5, Nr.2: f.172-185.

Vaiman, V. & Vance, C. M. (2008) "Smart talent management: Building knowledge assets for competitive advantage", Edward Elgar: Cheltenham.

Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D.G., (2012) "Talent management decision making", Management decision, Vol.50: f.5,925-941.

Van Dijk, H. G. (2008) "The talent management approach to human resource management: attracting and retaining the right people", Journal of public administration, Vol.43, Nr.3: f.385-395.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986), "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches", Academy of Management Review, Vol.11, Nr.4: f.801-814.

Venkateswaran, N. (2012) "Strategies for Adopting Talent Management Issues in Software Companies", International Journal of Management, Economics and Social Sciences,Vol. 1, Nr.2: f.33–41.

Zupan, N., & Kase, R. (2005) "Strategic human resource management in European transition economies: building a conceptual model on the case of Slovenia", The International Journal of Human Resource Management, Vol.16, Nr. 6: f.882-906.

Wael H. (2012) "The Influence of Talent Management on Sustainable Competitive Advantage of Small and Medium Sized Establishments", E-Leader Berlin: f.1-15.

Watson, T. (2010) "Creating a Sustainable Rewards and Talent Management Model. Result of the 2010 Global Talent Management and Rewards Survey Report". Marrë nga: http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=42295

Wenneberg, S. (2000) "Social Constructivism - positions, problems and perspectives", Samfundslitteratur.

Whitener, E. (2001) "Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling", Journal of management, Vol.27, Nr.5: f.515-535.

Wiblen, S., Dery, K., & Grant, D. (2010) "Transitioning From a Proprietary to Vanilla HRIS: The Resulting Implications for Talent" Proceedings of the 3rd European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management, Bamberg, Germany, May 20-21; f.326-341.

Wiblen, S., Dery, K., & Grant, D., (2012) "Do you see what I see? The role of technology in talent identification", Asia Pacific Journal Human Resources, Vol.50, Nr.4: f.421-438.

Williams, H., (2009) "Job analysis and HR planning", Sage Publications Inc.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992) "Theoretical perspectives for strategic human resource management", Journal of Management, Vol.18,Nr.2: f.295-320.

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994) "Human Resources and Sustained competitive Advantage: A Resource-based Perspective", International Journal of Human Resource Management, Vol.5,Nr.2: f.301-326.

Yaqub, B., & Khan, M.A. (2011) "The role of Employer branding and Talent Management for Organizational Attractiveness", Far East Journal of Psychology and Business, Vol. 5, Nr.1: f.57-65.

Yin, R. K. (2009) "Case Study Research: Design and Methods", Sage Publications: London.

SHTOJCAT

Shtojca 1: Pyetsori

Ky pyetsor ka të bëjë më kërkimin shkencor që është pjesë e punës sime për përgatitjen e tezës së doktoraturës. Ky pyetsor është fokusuar në menaxhimin e punonjësve të talentuar në organizatë gjatë periudhës së krizës ekonomike.
Përgjigjet e dhëna nga ana juaj do të jenë në anonimitet të plotë dhe do të konsiderohen në mënyrë konfindenciale. Do ta vlerësoja shumë bashkëpunimin tuaj në këtë kërkim. Gjithashtu ky kërkim do t'iu japi mundësinë të reflektoni mbi ecurinë e krizës, menaxhimin e talenteve dhe të nxirrni mësime që ta menaxhoni organizatën më mirë në situatat e ngjashme.

Msc. (Dokt.) Luftim CANIA e-mail: luftimcania@yahoo.com

Seksioni I. Të dhënat mbi organizatën

1. Emri i organizatës_____
2. Viti i themelimit_____
3. Industria apo sektori ku operon organizata_____
4. Rëndisni dy produktet / shërbimet kryesore:
   a. _____
   b. _____
5. Numri aktual i punonjësve në organizatë është:
   ☐ 1 – 9 punonjës, ☐ 10 – 49 punonjës,
   ☐ 50 – 250 punonjës, ☐ mbi 250 punonjës.
6. Ju lutem, mëposhtë specifikoni se kapitalin e shoqërisë është:
   ☐ me kapital shqiptar, ☐ me kapital të huaj,☐ me kapital shqiptar dhe të huaj
   (nëse keni zgjedhur opsionin e parë kaloni tek pyetja nr. 8)
7. Nëse shoqëria përbehet me kapital të huaj, ju lutem, specifikoni vendin e origjinës:_____
8. Personi që u përgjigj këtij pyetsori_____
9. Pozicioni juaj nëorganizatë_____
10. Mundësitë e kontaktit (opsionale):
    Telelefon/celular:_____ e-mail:_____

Seksioni II. Të dhënat për Menaxhimin e Talenteve mbi situatën e krizës ekonomike

11. Kriza ekonomike që u shfaq në vitin 2008 pati impakt në organizatën tuaj gjatë këtyre viteve?

☐ Po ☐ Jo *(nëse keni zgjedhur këtë opsion kalo tek pyetja nr. 14)*

12. Në cilin prej viteve të mëposhtme filloi të ndjehet impakti i krizës mbi organizatën tuaj? *(zgjidhni një opsion)*

☐ 2008 ☐ 2009 ☐ 2010 ☐ 2011 ☐ 2012 ☐ 2013

13. Zgjidhni më shumë se një opsion në rast se janë prekur treguesit e mëposhtëm nga ndikimi i krizës në organizatën tuaj.

☐ Rënia e nivelit të shitjeve ☐ Rënia e nivelit të të ardhurave

☐ Rritja e kostove ☐ Humbja e aftësisë konkurruese

☐ Humbja e klienteve ☐Asnjë nga alternativat e mësipërme

Tjetër_____

14. Gjatë kësaj periudhe, përveç krizës ekonomike, organizata juaj është ndikuar nga faktorë të tjerë që kanë thelluar krizën dhe performancën e saj?

☐ Po ☐ Jo *(nësë keni zgjedhur këtë opsion, kaloni tek pyetja nr. 16)*

15. Nëse keni zgjedhur opsionin Po, ju lutem specifikoni faktorin/ët:_____

_____

16. Organizata juaj ka një departament për menaxhimin e burimeve njerëzore?

☐ Po ☐ Jo

17. Sa familjare është organizata juaj me konceptet ose parimet e menaxhimit të talenteve?

☐aspak	☐ pak	☐ shumë

18. Duke iu referuar kuptimit të menaxhimit të talenteve, a do të kishte të njëjtin kuptim apo qasje edhe në organizatën tuaj *(mund të zgjidhni deri në dy opsione)*:

☐ menaxhimi i talenteve ka të bëjë me identifikimin, tërheqjen, zhvillimin dhe mbajtjen e individëve të talentuar në organizatë;

☐ një kompani investon në ndërtimin e aftësive dalluese në në mënyrë që të prodhojë rezultate të larta në përformancën e kompanisë;

☐ angazhimi dhe motivimi i punonjësve të talentuar në organizatë;

☐ zhvillimi dhe mbajtja e punonjësve me dhunti dhe aftësi për të përmbushur nevojat aktuale dhe të ardhshme organizative.

Nësë keni ndonjë kuptim/qasje tjetër për menaxhimin e talenteve, ju lutem e specifikoni:_____

_____

19. Gjatë periudhës së krizës ekonomike, punonjës të talentuar:

a. Ka pasur organizata juaj? ☐ Po ☐ Jo

b. Keni rekrutuar? ☐ Po ☐ Jo

20. Gjatë periudhës së krizës ekonomike,menaxhimin e talenteve në organizatë e vlerësoj sipas shkallëve: *1 = aspak i përdorur; 2 =shumë pak i përdorur; 3 = pak i përdorur; 4 = i përdorur mjaftueshëm; 5 = shumë i përdorur.*

Menaxhimi i talenteve / Shkallët e vlerësimit	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
a. Identifikimi i punonjësve të talentuar					
Organizata evidentoi punonjës që tejkalojnë shkallën e aftësive teknike që kërkon pozicioni i punës.					
Organizata evidentoi punonjës që tejkalojnë shkallën e kompetencave që kërkon pozicioni i punës.					
Organizata evidentoi punonjës që tejkalojnë shkallën e njohurive që kërkon pozicioni i punës.					
Organizata evidentoi punonjës që janë në nivel të lartë kreativ/inovator					
Organizata evidentoi punonjës që janë fleksibël dhe negociator					
Organizata evidentoi punonjës që kanë treguar nivel të lartë përformimi					
Organizata evidentoi punonjës që frymëzojnë dhe mëshirojnë vlerat e saj					
b. Tërheqja/rekrutimi i punonjësve të talentuar					
Organizata përdor reputacionine saj për të tërhequr dhe rekrutuar punonjësit.					
Organizata përdor stimuj monetar për të tërhequr dhe rekrutuar punonjësit.					
Organizata përdor stimuj jomonetar për të tërhequr dhe rekrutuar punonjësit.					
Organizata tërheq dhe përzgjedh ata punonjës me potencial të lartë performimi					
Organizata përzgjedh ata punonjës që përputhen me kulturën organizacionale					
Organizata përzgjedh ata punonjës që preferojnë sfidën dhe riskun					
c. Zhvillimi i punonjësve të talentuar					
Zhvillimet profesionale e formale për të maksimizuar aftësitë e tyre për një përformancë më të lartë					
Zhvillimet e punonjësve të talentuar nëpërmjet aktiviteteve dhe programeve formale për të maksimizuar njohuritë e tyre për një përformancë më të lartë					
Trajnimet për sjelljet dhe qëndrimet e punonjësve të talentuar sipas pritshmërive organizative					
d. Angazhimi i punonjësve të talentuar					
Organizata që të përfitojë maksimalisht nga angazhimi i punonjësve të talentuar i vendos ata në pozicionet sipas aftësive, kualifikimit, kompetencave, etj.					

Organizata ofron siguri punonjësve për vendin e punës					
Vlerësimi i punonjësve bëhet mbi bazën e performimit të tyre, sipas aftësive, kualifikimit, kompetencave, etj.					
Organizata motivon punonjësit e talentuar me stimujt monetar					
Organizata motivon punonjësit e talentuar me stimujt jomonetar					
Promovimi i punonjësve që kanë performim më të lartë					
e. Mbajtja e punonjësve të talentuar					
Zhvillimi i një plani karriere për punonjësit					
Interesimi për punonjësit në të njëjtën mënyrë si konsumatorët					
Mbështetja e punonjësve në mënyrë të vazhdueshme					
Krijimi i një fryme dhe kulture organizacionale për punonjësit e talentuar					
Krijimi i programeve dhe shpërblimeve të posaçme për punonjësit me potencial të lartë					

21. Vlerësoni shkallën e motivimit të punonjësve të talentuar gjatë periudhës së krizës.

☐aspak të motivuar	☐pak të motivuar	☐ neutral	☐të motivuar	☐ shumë të motivuar

22. Vlerësoni shkallën e kënaqësisë së punonjësve të talentuar gjatë periudhës së krizës.

☐aspak të kënaqur	☐pak të kënaqur	☐ neutral	☐ të kënaqur	☐ shumë të kënaqur

23. Vlerësoni shkallën e angazhimit në punë të punonjësve të talentuar gjatë periudhës së krizës.

☐aspak të angazhuar	☐pak të angazhuar	☐ neutral	☐ të angazhuar	☐ shumë të angazhuar

24. Vlerësoni shkallën e bashkëpunimit të punonjësve të talentuar me kolegët gjatë periudhës së krizës.

☐aspak bashkëpunues	☐pak bashkëpunues	☐ neutral	☐bashkëpunues	☐ shumë bashkëpunues

25. Vlerësoni shkallën e kompetencave/aftësive të treguar nga punonjësite talentuar gjatë periudhës së krizës.

☐aspak të treguar	☐pak të treguar	☐ neutral	☐ të treguar	☐ shumë të treguar

26. Punonjësit e talentuar gjatë periudhës së krizës nuk janë larguar nga organizata.

☐aspak dakort	☐pak dakort	☐ neutral	☐ dakort	☐ shumë dakort

27. Vlerësoni përformancën organizative nga menaxhimi i talenteve gjatë periudhës së krizës.*(Shkallët e vlerësimit janë: 1 = aspak dakort; 2 = pak dakort; 3 = neutral; 4 = dakort; 5 = shumë dakort).*

Performanca organizative/ Shkallët e vlerësimit	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Menaxhimi i talenteve arriti të evitonte rënien e mëtejshme e nivelit të të ardhurave dhe përfitimeve					
Menaxhimi i talenteve arriti të mbante klientet aktual dhe të krijonte klient të rinj					
Menaxhimi i talenteve e mbajti konkurruese organizatënnë treg					
Menaxhmi i talente ruajti dhe përmirësoi reputacionin dhe imazhin e organizatës					
Menaxhimi i talenteve përmirësoi cilësinë e prodhimit të produkteve ose / dhe të ofrimit të shërbimeve					
Menaxhimi i talenteve rriti niveline shitjeve					
Menaxhimi i talenteve rriti nivelin e të ardhurave dhe fitimit					
Menaxhimi i talenteve përmirësoi produktivitetin					

28. Në cilin prej viteve të mëposhtme filloi përmirësimi nga kriza në organizatën tuaj? *(zgjidhni një opsion)*

☐ 2008 ☐ 2009 ☐ 2010 ☐ 2011 ☐ 2012 ☐ 2013 ☐ 2014

Seksioni III. Të dhënat mbi parashikimet e ardhshme

29. Aktualisht në organizatë është prioritet parësor menaxhimi i punonjësve të talentuar.

☐nuk jam aspak dakort	☐ jam pak dakort	☐ jam neutral	☐ jam dakort	☐ jam shumë dakort

30. Cilën do të konsideroni si sfidë për vitin e ardhshëm për menaxhimin e talenteve? *(Mund të zgjidhni më shumë se një opsion).*

☐ Identifikimin e punonjësve të talentuar ☐ Tërheqjen e punonjësve të talentuar

☐ Zhvillimin e punonjësve të talentuar ☐Angazhimin e punonjësve të talentuar

☐ Mbajtjen e punonjësve të talentuar

31. Zgjidhni më shumë se një opsion në lidhje me menaxhimin e punonjësve të talentuar për vitet në vazhdim.

☐ Menaxhimi i talenteve do të jetë në filozofinë dhe kulturën organizacionale për menaxhimin e burimeve njerëzore në organizatë.

☐ Organizata do të fokuset tek menaxhimi i talenteve për të krijuar / fituar avantazh konkurrues.

☐ Organizata do të përqendrohet tek menaxhimi i talenteve për të krijuar / forcuar markën e punëdhënësit.

☐Organizata do t'i modifikojë / ndryshojë strategjitë e saj, strukturën organizative, politikën dhe proçedurat në funksion të menaxhimit të talenteve për të arritur objektivat.

Ju falenderoj për kohën që i kushtuat në plotësimin e këtij pyetsori. Do të vlerësoja çdo mendim tuaj, nëse ju keni diçka për të shtuar që nuk është përfshirë në pyetsorë mund ta shënoni:

_____

_____

_____

Ju faleminderit për bashkëpunimin tuaj!

Shtojca 2: Regresioni i shumëfishtë ndërmjet variablave të pavarur "praktikat e MT" (pa variablin identifikimi) dhe variablit të varur "përmirësimi i përformancës organizative".

Modeli	Koeficienti β	Vlerat e t-së	Vlerat e p-s
(konstantja)	14,365	7,809	0,000
Tërheqja e punonjësve të talentuar	0,131	1,995	0,049
Zhvillimi i punonjësve të talentuar	0,267	1,932	0,056
Angazhimi i punonjësve të talentuar	0,320	4,067	0,000
Mbajtja e punonjësve të talentuar	0,290	3,003	0,003
R^2	48,4	**R^2 i rregulluar**	46,6
F	26,264	**Sig.**	0,000

Shtojca 3: Regresioni i shumëfishtë ndërmjet variablave të pavarur "tërheqja, angazhimi dhe mbajtja e punonjësve të talentuar" dhe variablit të varur "përformanca e punonjësve të talentuar".

Modeli	Koefiçienti β	Vlerat e t-së	Vlerat e p-s
(konstantja)	11,652	7,797	0,000
Tërheqja e punonjësve të talentuar	0,128	2,074	0,040
Angazhimi i punonjësve të talentuar	0,207	2,842	0,005
Mbajtja e punonjësve të talentuar	0,240	2,684	0,008
R^2	37,3	**R^2 i rregulluar**	35,6
F	22,391	**Sig.**	0,000

Shtojca 4: Regresioni i shumëfishtë pas largimit variablit të pavarur "zhvillimi i punonjësve të talentuar".

Modeli	Koefiçienti β	Vlerat e t-së	Vlerat e p-s
(konstantja)	14,185	7,195	0,000
Identifikimi i punonjësve të talentuar	-0,168	-2,861	0,005
Tërheqja e punonjësve të talentuar	0,122	10,920	0,057
Angazhimi i punonjësve të talentuar	0,232	3,094	0,002
Mbajtja e punonjësve të talentuar	0,296	3,161	0,002
Rezultatet e menaxhimit të talenteve	0,371	3,936	0,000
R^2	0,553	**R^2 i rregulluar**	0,533
F	27,438	**Sig.**	0,000