

UNIVERSITETI I EVROPËS JUGLINDORE
SOUTH - EAST EUROPEAN UNIVERSITY
УНИВЕРЗИТЕТ НА ЈУГОИСТОЧНА ЕВРОПА



FAKULTETI I BIZNESIT DHE EKONOMISË
FACULTY OF BUSINESS AND ECONOMY
ФАКУЛТЕТ ЗА БИЗНИС И ЕКОНОМИЈА

DREJTIMI: MENAXHMENT

TEZË MAGJISTRATURE

**ANALIZË STATISTIKORE E NDIKIMIT TË
SHPËRBLIMEVE MBI SATISFAKSIONIN NGA PUNA
TE PUNONJËSIT NË REGJIONIN E POLLOGUT**

KANDIDAT:
JETMIR SHISHKO

MENTOR:
Prof. Asoc. Dr. SADRI ALIJA

Nëntor, 2019

DEKLARATË E NDERSHMËRISË

Unë Jetmir Shishko, student në studimet pasdiplomike në Fakultetin e Biznesit dhe Ekonomisë pranë Universitetit të Evropës Juglindore, me përgjegjësi të plotë morale dhe ligjore deklaroj se ky punim magjistrature është rezultat i punës sime hulumtuese dhe asnjë pjesë e tij nuk është marrë nga autorë tjerë, me përjashtim të pjesëve që janë të regjistruara me referenca përkatëse.

Nëntor, 2019

Jetmir Shishko

Mentor:

Prof. Asoc. Dr. Sadri Alija
Universitetii Evropës Juglindore

Komisioni:

Prof. Asoc. Dr. Sadri Alija
Universitetii Evropës Juglindore

Prof. Dr. IzetZeqiri
Universiteti i Evropës Juglindore

Prof. Asoc. Dr. Shpresa Syla
Universitetii Evropës Juglindore

ABSTRAKT

Satisfakcionin nga puna gjithsesi që është në mesin e treguesve që dëshmojnë mënyrën e funksionimit të organizatës së biznesit, në të gjitha dimensionet që kanë të bëjnë me menaxhimin e burimeve njerëzore. Në rastin konkret, satisfakcionin nga puna në mënyrë të drejtpërdrejtë mundet të sinjalizojën ekzistimin e një kohezioni intern më të shprehur, një shkallë më të lartë të përputhjes së individit me kulturën organizative, por edhe politika të mira organizative dhe praktika të volitshme menaxheriale.

Megjithatë, synimi parësorë i disertacionit të magjistraturës nuk është të ofrohet një analizë e detajuar e satisfakcionit nga puna në tërësinë e dimensioneve të tij. Ndonëse në suaza të disertacionit ofrohet një shtjellim i rëndësishëm, procesit dhe faktorëve të satisfakcionit nga puna, synimi parësorë i disertacionit të magjistraturës është që të siguroj një analizë teorike dhe empirike të marrëdhënieve të shpërblimeve financiare dhe jo financiare nga njëra anë dhe satisfakcionit nga puna në anën tjetër.

Në këtë drejtim disertacioni i magjistraturës përfshin një analizë të faktorëve si paga, bonuse, kushtet e punës, praktikat menaxheriale, marrëdhëniet ndërpersonale, politikat organizative dhe shumë faktorë të tjerë, në lidhje me ndikimin e tyre në satisfakcionin e përgjithshëm të punës.

Fjalë kyçe: Satisfakcionin nga puna, shpërblime financiare, shpërblime jo financiare

ABSTRACT

Job satisfaction is among the few factors that provides a clear understanding of the way how a business organization functions, in all dimensions that have to do with human resources management. Particularly, job satisfaction can directly signalize the existence of a cohesion within the organization, a higher level of alignment between individual employees and organizational culture, but also good organizational policies and favorable managerial practices.

But it should be noted that the primary objective of the master's dissertation is not to provide a detailed analysis of the different facets and dimensions of job satisfaction. Although, the master's dissertation does include an analysis of the importance, process and factors of job satisfaction, the primary objective of the master's dissertation is to provide a theoretical and empirical analysis of the relations of extrinsic and intrinsic rewards on one hand and overall job satisfaction on the other.

Having this in mind, the master's dissertation includes an analysis of factors such as salary, bonuses, work conditions, managerial practices, interpersonal relations, organizational policies and many other factors, in relation to their influence on overall job satisfaction.

Key words: Job satisfaction, extrinsic rewards, intrinsic rewards

PËRMBAJTJE E SHKURTË

KREU I: NATYRA DHE RËNDËSIA E SATISFAKSIONIT NGA PUNA

KREU II: SHPËRBLIMET SI FAKTORË TË SATISFAKSIONIT NGA PUNA

**KREU III: NDIKIMII SHPËRBLIMEVE MBI SATISFAKSIONIN NGA PUNA NË
REGJIONIN E POLLOGUT**

PËRMBAJTJA

HYRJE

Lënda e hulumtimit.....	12
Qëllimet e hulumtimit.....	13
Hipotezat.....	14
Metodologjia e hulumtimit.....	15
Rëndësia e punimit	15

KREU I: NATYRA DHE RËNDËSIA E SATISFAKSIONIT NGA PUNA

1.Nocioni mbi satisfakcionin nga puna	18
2.Modele të satisfakcionit nga puna.....	19
3.Faktorët e satisfakcionit nga puna.....	22
4.Matja e satisfakcionit nga puna	26
5.Efekte nga (de) satisfakcioni nga puna	31

KREU II: SHPËRBLIMET SI FAKTORË TË SATISFAKSIONIT NGA PUNA

1.Roli dhe rëndësia e shpërblimeve.....	34
2.Shpërblimet financiare si faktorë të satisfakcionit nga puna	37
3.Shpërblimet jo financiare si faktorë të satisfakcionit nga puna	43

KREU III: NDIKIMI I SHPËRBLIMEVE MBI SATISFAKSIONIN NGA PUNA NË REGJIONIN E POLLOGUT

1.Përshkrim i mostrës	50
2.Përshkrim i rezultateve	53
2.1.Analizë statistikore e ndikimit të shpërblimeve financiare mbi satisfakcionin nga puna.....	68
2.2.Analizë statistikore e ndikimit të shpërblimeve jo financiare mbi satisfakcionin nga puna.....	71
3.Komentim i rezultateve.....	81
Përfundime dhe rekomandime	84

Bibliografia	86
Shtojca.....	89

LISTA E TABELAVE

Tabela 1.1 - Efekte të faktorëve të ndryshëm të ndërlidhur me punën mbi satisfakcionin nga puna

Tabela 1.2 - Shembull për dukjen e Minnesota Satisfaction Questionnaire

Tabela 2.1 - Përparësitë dhe mangësitë e orarit fleksibël të punës

Tabela 3.1 - Përshkrimi i kolegëve nga ana e të anketuarve

Tabela 3.2 - Raportet midis satisfakcionit nga paga dhe satisfakcionitnga puna

Tabela 3.3 - Raportet midis satisfakcionit nga përfitimet financiare dhe satisfakcionitnga puna

Tabela 3.4 - Raportet midis satisfakcionit nga shpërblimet dhe satisfakcionitnga puna

Tabela 3.5 - Raportet midis satisfakcionit nga orari fleksibël i punës dhe satisfakcionitnga puna

Tabela 3.6 - Raportet midis satisfakcionit nga kushtet fizike në punë dhe satisfakcionitnga puna

Tabela 3.7 - Raportet midis satisfakcionit nga mundësitë për avancim dhe satisfakcionitnga puna

Tabela 3.8 - Raportet midis satisfakcionit nga siguria e vendit të punës dhe satisfakcionitnga puna

Tabela 3.9 - Raportet midis satisfakcionit nga mundësitë për qasje ndaj teknologjive të reja dhe satisfakcionitnga puna

Tabela 3.10 - Raportet midis satisfakcionit nga mundësitë për qasje në seminare dhe satisfakcionitnga puna

Tabela 3.11 - Raportet midis satisfakcionit nga relacionet me mbikëqyrësit dhe satisfakcionitnga puna

Tabela 3.12 - Raportet midis satisfakcionit nga relacionet me kolegët dhe satisfakcionitnga puna

LISTA E FIGURAVE

Figura 1.1 - Modeli i Lawlerit dhe Porterit mbi satisfacionin nga puna

Figura 1.2 - Model i satisfacionit nga puna

Figura 1.3 - Faktorë të satisfacionit nga puna

Figura 1.4 - Faktorë dhe pasoja të satisfacionit nga puna

Figura 2.1 - Faktorë që ndikojnë në strukturën e pagave

Figura 2.2 - Ndikimi motivues i participimit të punëtorëve

Figura 2.3 - Feedback-u dhe satisfacioni nga puna

LISTA E GRAFIKËVE

Grafiku2.1 - Diskrepanca botërore në nivelin e pagave bazë

Grafiku3.1 - Struktura gjinore e të anketuarve

Grafiku3.2 - Struktura sipas moshës e të anketuarve

Grafiku3.3 - Struktura arsimore e të anketuarve

Grafiku3.4 - Përshkrimi i punës nga ana e të anketuarve

Grafiku3.5 - Përshkrimi i pagës nga ana e të anketuarve

Grafiku3.6 - Interesimi i të anketuarve për pagën e të tjerëve

Grafiku3.7 - Perceptimi i punëtorëve mbi barazinë e pagave

Grafiku 3.8 - Rëndësia e barazisë së pagave për të anketuarit

Grafiku3.9 - Perceptimet e të anketuarve mbi mundësitë për avancim

Grafiku3.10 -Përshkrimi i menaxherëve nga ana e të anketuarve

Grafiku3.11 -Lojaliteti i punëtorëve ndaj organizatës

Grafiku3.12 -Shkalla e satisfacionit me shpërblimet financiare

Grafiku3.13 -Shkalla e satisfacionite tëanketuarve me disa aspekte të organizimit të punës

Grafiku 3.14 -Satisfacionii klientëve me disa nga mundësitë për ngritje profesionale

Grafiku3.15 -Shkalla e satisfacionite tëanketuarve nga relacionet ndër-personale

Grafiku3.16 -Satisfacioni nga kompania në tërësi

Grafiku3.17 -Satisfacioni nga puna në tërësi

Grafiku3.18 -Shkalla e satisfacionit me format e ndryshme të shpërblimeve financiare dhe jo financiare (në %)

Grafiku3.19 -Shkalla e desatisfacionit me format e ndryshme të shpërblimeve financiare dhe jo financiare (në %)

HYRJE

Lënda e hulumtimit

Lëndë hulumtimi e disertacionit të magjistraturës është analiza e ndikimit të shpërblimeve financiare dhe jofinanciare mbi shkallën e satisfacionit nga puna te punonjësit në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në regjionin e Pollogut. Pra, në suaza të disertacionit të magjistraturës përmes pyetësorit dhe me zbatim të teknikave bashkëkohore statistikore, do të bëhet përpjekje të matet roli dhe rëndësia e tipave të veçanta të shpërblimeve financiare dhe jo financiare mbi shkallën e përgjithshme të satisfacionit nga puna.

Satisfacioni nga puna është njëri ndër aspektet më të studiuara në qasjet bashkëkohore ndaj menaxhimit të organizatave të biznesit. Satisfacioni nga puna është me rëndësithelbësore për funksionimin efikas të organizatave bashkëkohore të biznesit. Vetë paradigma e re menaxheriale e cila insiston që punëtori të shihet si qenie e gjallë, me kërkesa, nevoja dhe dëshira personale, është një tregues mjaft i mirë se pse organizatat e biznesit në ditët tona i kushtojnë një rëndësi kaq të madhe satisfacionit nga puna. Me siguri nuk është krejtësisht e gabuar logjika se punëtoria kënaqur është punëtor i lumtur, ndërsa punëtoria lumtur është punëtor i suksesshëm.

Rëndësia e satisfacionit nga puna sidomos del në sipërfaqe duke i pasur parasysh pasojat negative me të cilat ballafaqohen organizatat e biznesit si rezultat i mungesës së shkallës së mjaftueshme të satisfacionit te punëtorët e tyre. Pra, këtu bëhet fjalë për pasojat të tilla si dëshirë e shprehur për t'u ndryshuar vendin e punës, mungesa e lojalitetit të punëtorëve ndaj organizatës së biznesit e kështu me radhë. Andaj jo rastësisht në botën e zhvilluar, satisfacioni nga puna është njëra nga aspektet më shpesh të hulumtuara në fushën e shkencave organizative.

Për satisfacionin nga puna janë të interesuar jo vetëm punëtorët dhe ekipet e menaxherëve, por edhe një numër i konsiderueshëm i punonjësve shkencorë si dhe nga shkencat mikroekonomike, ashtu edhe nga fusha e sociologjisë, psikologjisë dhe shumë

disiplina të ngjashme shkencore. Firmat edhe pse janë të interesuar për të tërhequr sa më shumë klientë, ata gjithashtu duhet ti kushtojnë rëndësi të veçantë satisfacionit nga puna te punëtorët. Teknologjia e përdorur, vendimmarrja, dizajni vendeve të punës sa do që të jenë të rëndësishme, kontaktin e drejtpërdrejt me klientët e kryejnë punëtorët, të cilët mund të krijojnë atmosferë më të këndshme. Kënaqësia e punëtorëve dhe e klientëve duhet të jenë paralele, nëse ato nuk janë ekuivalente, ai që ka nivel të ulët e tërheqë edhe tjetrin në nivelin e tij. Si rezultat i kësaj paraqiten probleme me të dy palët si me punëtorët ashtu edhe me klientët dhe e kundërta.

Qëllimet e hulumtimit

Qëllimi i disertacionit të magjistraturës nuk është vetëm shqyrtimi i aspekteve teorike të satisfacionit nga puna; por edhe paraqitja e një pasqyre të realitetit të organizatave në regjionin e Pollogut, nga aspekti i asaj se sa janë të kënaqur punëtorët e tyre me llojet e ndryshme të shpërblimeve, si dhe të ofrohen alternative për një shumëllojshmëri më të lartë të kategorive të shpërblimeve në funksion të rritjes së shkallës së satisfacionit nga puna.

Si qëllime bazë të punimit të magjistraturës mundet të përcaktohen mesa vijon:

- Të bëhet një analizë e thuktë e teorisë mbi satisfacionin nga puna si fenomen.
- Të përcaktohet shkalla e përgjithshme e satisfacionit të punonjësve të ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në regjionin e Pollogut.
- Të përcaktohet shkalla e satisfacionit të punonjësve të ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në regjionin e Pollogut me aspektet e ndryshme të punës së tyre.
- Të përcaktohet influenca potenciale e faktorëve të ndryshëm mbi shkallën e satisfacionit të punonjësve të ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në regjionin e Pollogut.
- Të përcaktohen pikat e dobëta të cilat duhen përmirësuar me qëllim të ngritjes së shkallës së satisfacionit të punonjësve të ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në regjionin e Pollogut

- Të përcaktohen praktikat e mira që dalin nga përvojat ndërkombëtare në drejtim të zmadhimit të shkallës së satisfacionit të punëtorëve si dhe mundësit për t'i shfrytëzuar të njëjtat si tregues, pikënisje dhe shembuj për të përmirësuar satisfacionin e punonjësve te ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në regjionin e Pollogut.
- Të përcaktohet ndikimii kategorive të veçanta të shpërblimeve financiare mbi shkallën e përgjithshme të satisfacionit nga puna të punëtorëve në regjionin e Pollogut.
- Të përcaktohet ndikimii kategorive të veçanta të shpërblimeve jo financiare mbi shkallën e përgjithshme të satisfacionit nga puna të punëtorëve në regjionin e Pollogut.

Hipotezat

Disertacionit i magjistraturës do të ndërthuret rreth disa hipotezave, dhe atë:

H1: "Punonjësit në regjionin e Pollogut kanë shkallë të ulët të përgjithshme të satisfacionit nga puna".

H2: Punonjësit në regjionin e Pollogut kanë shkallë të ulët të satisfacionit me shpërblimet financiare"

H3: "Punonjësit në regjionin e Pollogut kanë shkallë të lartë të satisfacionit me shpërblimet jo financiare".

Metodologjia e hulumtimit

Gjatë përpilimit të disertacionit të tezës së magjistraturës do të shfrytëzohen metoda dhe teknika në bazë të hulumtimit shkencor. Në këtë drejtim do të shfrytëzohen analiza dhe sinteza si metoda gjerësisht të shfrytëzuara në drejtim të arritjes në përfundime shkencore të sakta dhe logjikisht të arsyeshme. Do të shfrytëzohet metoda empirike me qëllim të përcaktimit të gjendjes së studimeve mbi menaxhimin e burimeve njerëzore në regjionin e Pollogut duke marrë për bazë hulumtimet të kësaj natyre, paraprakisht të zbatuara nga studiues tjerë në pjesë të ndryshme të botës. Gjithashtu do të shfrytëzohet edhe metoda krahasuese me qëllim të krahasimit dhe gjetjes së ngjashmërive dhe dallimeve në mes teknikave të ndryshme për menaxhim të punëtorëve. Një rol të posaçëm në përpilimin e disertacionit të tezës së magjistraturës do të luajnë anketimi dhe pyetësi, të cilët do të shfrytëzohen si dy teknika kryesore për të studiuar satisfacionin.

Për përpunimin e të dhënave do të përdoren programe statistikore të cilët janë të destinuara për këtë lloj hulumtimi: SPSS-Statistical Package for the Social Sciences. Duke i shfrytëzuar këto programe statistikore, do të bëhet përpunimi i të dhënave duke shfrytëzuar mundësitë që ofron statistika përshkruese, si për përshkrimin numerik ashtu edhe për paraqitjet tabelore e grafike, do të gjendet shpërndarja e frekuencave dhe e ndryshoreve, do të përcaktohen e llogariten median, korrelacioni, devijime standarde, do të bëhet kryqëzimi tabelave (cross-tabulation), do të përdoret regresioni logjistik-raportii shanseve, etj.

Rëndësia e punimit

Disertacioni magjistraturës do të ketë një rëndësi të veçantë si në kontekst teorik ashtu edhe në atë praktik. Në esencë, rëndësia teorike e disertacionit të tezës së magjistraturës konsiston me faktin që përmes literaturës së konsultuar, do të ndërtohet një bazament i pranueshëm shkencor dhe teorik mbisatisfacionin nga puna dhe në këtë

mënyrë do të kontribuohet për pasurimin e literaturës shkencore, profesionale nga kjo fushë në gjuhën shqipe. Rëndësia praktike e disertacionit të tezës së magjistraturës buron nga vetë qëllimet e parashtruara.

Pra do të përshkruhet një analizë e kujdesshme statistike, mjetet e përdorura për analizën janë të shumta, në veçanti kujdes i posaçëm do ti kushtohet tabelave të kryqëzuara dhe zbatimit të regresit logjistik. Studimi në tërësinë e vet njëherësh do të bëjë edhe përcaktimin, zhvillimin dhe vlerësimin e një grupi të madh indikatorësh si dhe të teknikave statistike të nevojshme për qëllimet e vendosura dhe synimet që duam ti arrimë.

Bazuar në këtë studim, do të hartohen konkluzione relevante dhe do të vihen në dispozicion rekomandimet e cilësisë për hulumtuesit e ardhshëm potencial në këtë fushë, strukturat e menaxhimit, hartuesit e politikave dhe të gjithë aktorët e tjerë.

KAPITULLI

**NATYRA DHE RËNDËSIA E
SATISFAKSIONIT NGA PUNA**



1. Nocioni mbi satisfacionin nga puna
2. Modele të satisfacionit nga puna
3. Faktorët e satisfacionit nga puna
4. Matja e satisfacionit nga puna
5. Efekte nga (de) satisfacioni nga puna

1. Nocioni mbi satisfacionin nga puna

Satisfacioni nga puna paraqet vlerësim pozitiv afektiv të individit për mjedisin, si dhe rezultat i kërkesave të individit dhe shkallës në të cilën ato janë përmbushur nga mjedisi, pastaj gjendje afektive pozitive, vlerësim i individit se në çmasë janë përmbushur nevojat e tij etj.¹Satisfacioni nga puna paraqet ndjenjë që shfaqet te individi si pasojë e perceptimit se puna i mundëson përmbushje të nevojave të tij materiale dhe psikologjike.²

Satisfacioni nga puna reflekton nivelin në të cilin punëtori gjen plotësim personal në punën që bën. Studimet e shumta në fushën e satisfacionit nga puna tregojnë se satisfacionin nga puna e përcaktojnë faktorë personal si nevojat personale dhe aspiratat, por mbi të ndikojnë edhe faktorë organizativ të tilla si relacionet me kolegët dhe mbikëqyrësit dhe kushtet e punës, politikat në punë dhe kompensimi. Punëtorët e kënaqur më pak mungojnë në punë, kanë më shumë gatishmëri për të kontribuar në mënyrë pozitive dhe më pas për të qëndruar me organizatën. Në kundërshtim me këtë, punëtorët e pakënaqur kanë më shumë mungesa në punë, reflektojnë stresin personal edhe te kolegët dhe në shumë raste në mënyrë aktive kërkojnë punësim tjetër. Megjithatë, në kundërshtim me atë që është besimi personal i shumë menaxherëve, shkalla e lartë e satisfacionit nga puna nuk rezulton me produktivitet të rritur.³

Në esencë satisfacioni nga puna reflekton nivelin deri në të cilin individi e pëlqen punën e tij/saj. Shikuar në aspektin formal, satisfacioni nga puna paraqet një reagim afektiv ose emocional kundrejt specifikave të punës që bën individi. Sipas këtij përkufizimi, satisfacioni nga puna nuk është një koncept i unitar. Pra, individi mundet të jetë i kënaqur me njërin aspekt të punës që bën, por mundet të jetë i pakënaqur me një ose më shumë aspekte tjera të punës.⁴

¹ A. Lofquist, R. Davis: **A Theory of Work Adjustment**, University of Minnesota Press, Minneapolis, 1991, fq. 27

² Brikend Aziri: Menaxhimi i burimeve njerëzore: Motivimi dhe satisfacioni nga puna; ADI, Gostivar, 2009

³ Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead: **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**, South Western Cengage Learning, 2014, fq. 74

⁴ Angelo Kinicki, Mel Fugate: **Organizational Behavior: A Practical Problem-Solving Approach**, McGraw Hill, 2016, fq. 57

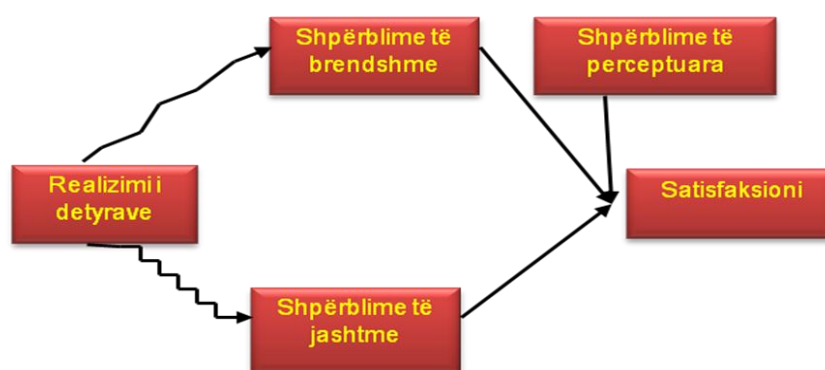
Satisfakcionin nga puna i ka tre dimensione të rëndësishme. Si e para, nuk mund të shihet, por vetëm të ndjehet. E dyta, shpeshherë satisfakcionin nga puna varet nga shkalla në të cilën rezultatet e dëshiruara përputhen me ato reale. Kështu p.sh. në qoftë se të punësuarit çmojnë se japin më shumë mund se të tjetër, por edhe përkundër kësaj janë më pak të paguar, atëherë ato do të kenë qëndrim negativ ndaj punës, organizatës, menaxherëve, e pse jo edhe ndaj bashkë-punonjësve që punojnë më pak dhe marrin shpërblim më të madh. Nga ana tjetër në qoftë se konsiderojnë se janë të trajtuar dhe të shpërblyer në mënyrë korrekte, atëherë ato do të kenë qëndrim pozitiv ndaj punës, pra do të jenë të kënaqur me organizatën në të cilën punojnë. Si e treta, satisfakcionin nga puna është i ndërlidhur me disa mënyra të sjelljes.⁵

2. Modele të satisfakcionit nga puna

Kur bëhet fjalë për modele të satisfakcionit nga puna, duhet theksuar se shqyrtimii literaturës ka nxjerrë në pah qasje të ndryshme të modelimit të satisfakcionit nga puna.

Kështu, një nga modelet më shpesh të cituara të satisfakcionit nga puna është modeli i Porterit dhe Lawlerit, i paraqitur në figurën 1.1.

Figura 1.1: Modeli i Lawlerit dhe Porterit mbi satisfakcionin nga puna

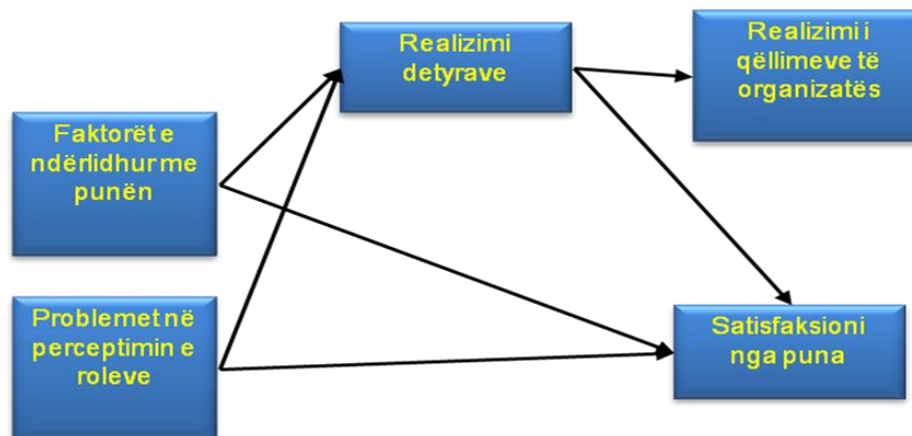


Burimi: Edward E Lawler III & Lyman W Porter: "The Effect of Performance on Job Satisfaction", *Industrial Relations*, 1967, fq. 20-28

⁵ Fred Luthans: **Organizational Behavior**, Eighth Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1998, fq. 144

Siç mundet të vërehet nga figura më lart, ky model mbi satisfakcionin nga puna, bazohet në rëndësinë e shpërblimeve dhe efektet e tyre mbi nivelin e satisfakcionit të punëtorëve. Në rastin konkret, autorët bëjnë dallim midis shpërblimeve të jashtme dhe shpërblimeve të brendshme të cilat rezultojnë nga niveli dhe suksesi në realizimin e detyrave në punës. Duhet theksuar se autorët e theksojnë edhe rëndësinë e shpërblimeve të perceptuara kundrejt atyre të realizuara, andaj ato pranojnë rëndësinë e përputhshmërisë në mes shpërblimeve të perceptuara si të merituar dhe të pritura dhe atyre realisht të realizuara për realizimin e një shkalle më të lartë të satisfakcionit nga puna.

Figura 1.2: Model i satisfakcionit nga puna



Burim: Markus Christen, Ganesh Iyer & David Soberman: "Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory", **Journal of Marketing**, January, 2006, Vol. 70, fq. 138

Në figurën më lart është paraqitur një model alternativ i satisfakcionit nga puna, komfor të cilit satisfaksioni nga puna është nën tryshninë e tre grup faktorëve dhe atë faktorëve që janë të ndërlidhur me vetë punën që realizohet, rolet që kanë individët në suaza të organizatës si dhe shkallën e realizimit të detyrave.

Kinicki dhe Fugate⁶ dallojnë pesë modele bazë mbi satisfakcionin nga puna, edhe atë:⁷

⁶Angelo Kinicki, Mel Fugate: **Organizational Behavior: A Practical Problem-Solving Approach**, McGraw Hill, 2016

- Modele të plotësimin të nevojave. Këto modele konsiderojnë se satisfakcionin varet nga niveli në të cilin specifikat e punës i mundësojnë një individ të plotësojë dhe kënaq nevojat e tij ose saj. Nevojat janë mungesa të natyrës psikologjike ose fiziologjike që shkaktojnë sjellje të caktuara. Të gjithë kanë nevoja të veçanta, që nënkupton se menaxherët duhet të mësojnë për nevojat e punëtorëve për të rritur shkallën e satisfakcionit të tyre nga puna.
- Modele të realizimit të pritjeve. Sipas këtyre modele satisfakcionin rezulton nga plotësimi i pritjeve. Pritjet e realizuara paraqesin dallimin në mes asaj që individ pret të përfitojë nga një punë e caktuar si pagë e mirë dhe mundësi për avancim, dhe asaj që ai realisht e pranon nga puna e realizuar. Kur pritjet janë më të larta se ajo që është përfituar, personi është i pakënaqur. Kundrejt kësaj, modeli parasheh që tejkalimi i pritjeve të rezultojë me satisfakcion nga puna.
- Realizimi i vlerave. Ky model nis nga supozimi se satisfakcionin nga puna rezulton nga perceptimi se vendi i punës mundëson plotësimin përkatësisht respektimin e vlerave personale të punëtorit.
- Modeli i barazisë. Ky model i bazuar në teorinë e barazisë nis nga supozimi se satisfakcionin varet nga ajo se sa “drejtë” individ është i trajtuar në punë. Satisfakcionin nga puna rezulton nga perceptimi i individit se outputet në relacion me inputet e punës, janë të favorshme në krahasim me outputin/inputin e punëtorit që është lëndë krahasimi.
- Komponenti i predispozitave/gjenetik. Ky model konsideron se satisfakcionin nga puna pjesërisht varet nga karakteristikat personale dhe faktorët gjenetik.

⁷Për më gjerësisht mbi këto modele konsultojte Angelo Kinicki, Mel Fugate: **Organizational Behavior: A Practical Problem-Solving Approach**, McGraw Hill, 2016, fq.57,58,59.

3. Faktorët e satisfacionit nga puna

Satisfacioni nga puna është një fenomen mjaft kompleks, që për nga natyra është nën ndikim të qindra faktorëve të ndryshëm, të cilët autorët e ndryshëm në varësi nga qasja e kundërimit të problematikës i klasifikojnë në mënyra të llojllojshme. Andaj, në tekstin vijues do të paraqiten dhe përpunohen disa nga qasjet më tëzakonshme për klasifikim të faktorëve që ndikojnë në satisfacionin nga puna.

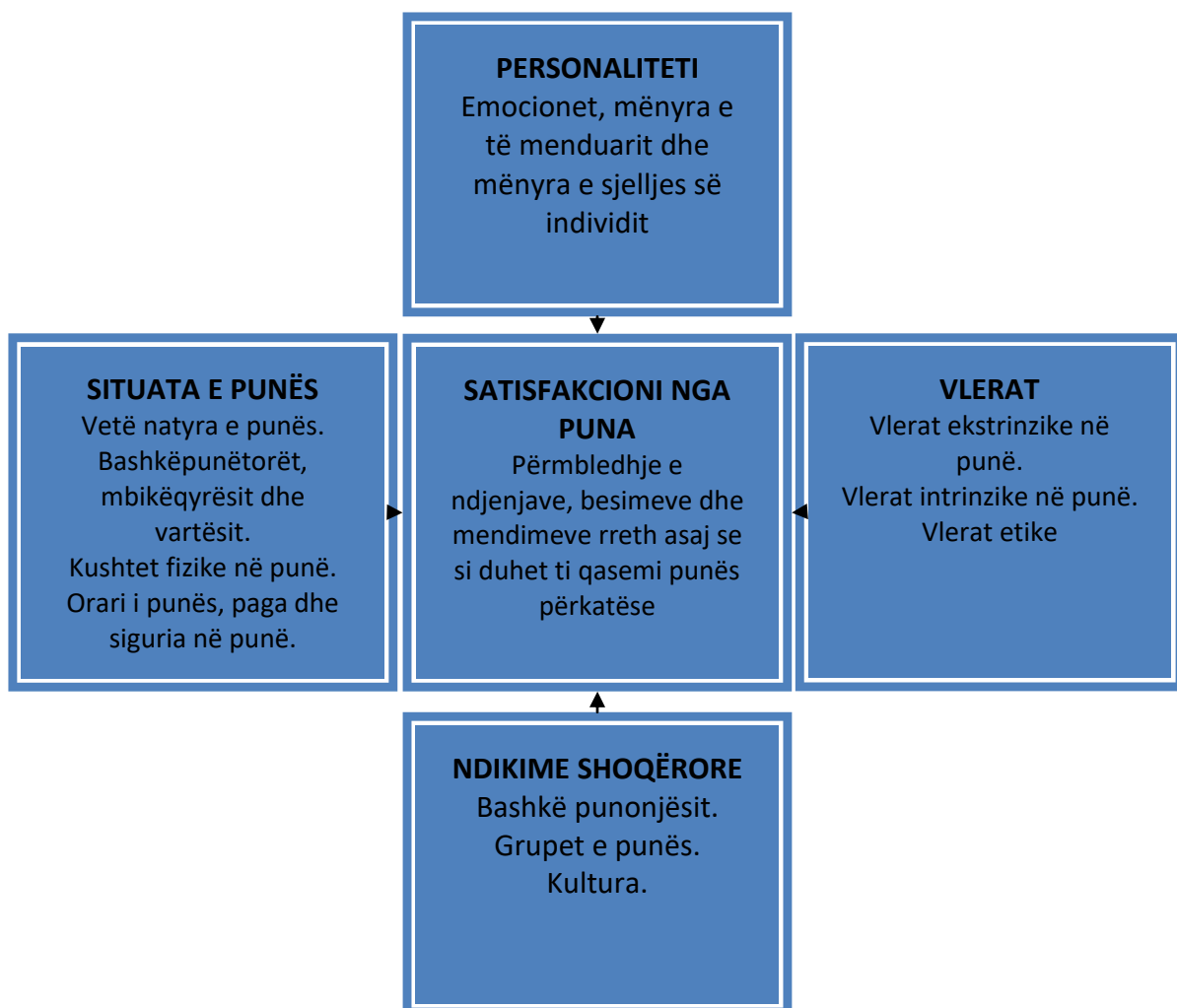
Satisfacioni nga puna është nën ndikim të një varg faktorësh, siç janë:⁸

- Natyra e punës. Vetë puna që kryet mund të jetë faktor i rëndësishëm i satisfacionit. Kështu punët më sfiduese dhe që ofrojnë një status më të lartë në shoqëri sjellin një shkallë më të lartë të satisfacionit për kryerësit e tyre.
- Paga. Paga paraqet faktor shumë të rëndësishëm, por njëkohësisht edhe shumë kompleks të satisfacionit nga puna. Në fakt paga nuk mundëson vetëm përmbushje të nevojave primare, por edhe të atyre të niveleve më të larta. Shpeshherë paga shihet edhe si vlerësim i mundit të dhënë.
- Mundësi për avancim. Mundësitë për avancim kanë ndikim të ndryshëm në satisfacionin nga puna. Kjo vjen si pasojë e faktit se ekzistojnë opsione të ndryshme për t'u avancuar në vendin e punës. Kështu shkalla e satisfacionit është shumë më e lartë kur individit avancohet në bazë të meritave sesa në rastet kur avancimi kryhet sipas principit të senioritetit.
- Mbikëqyrja. Me këtë rast duhet të bëhet dallim midis dy tipave të mbikëqyrjes, të cilat ndikojnë në satisfacionin nga puna. I pari është centralizimi i punonjësve, që shprehet përmes nivelit se sa mban llogari mbikëqyrësi për mirëqenien e punëtorit, ndërsa dimensionin e dytë është participimi i punëtorit në sjelljen e vendimeve që ndikojnë në punën e tyre. Ky dimension zakonisht rezulton me zmadhimin e shkallës së satisfacionit të punëtorëve.

⁸ Fred Luthans: **Organizational Behavior**, Eighth Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1998, fq. 145

- Grupet punuese. Vetë natyra e grupit punues ka ndikim të madh në satisfacionin nga puna. Kështu bashkë-punonjësit kooperativë dhe të shoqërueshëm mund të jenë burim i satisfacionit të përgjithshëm nga puna.
- Kushtet e punës. Në qoftë se kushtet e punës janë të mira, atëherë edhe satisfacioni nga puna është më i madh dhe, anasjelltas, kushtet jo të këndshme për punë mund të rezultojnë me zvogëlim të satisfacionit nga puna.

Figura 1.3: Faktorë të satisfacionit nga puna



Burimi: Jenifer M. George, Gareth J. Jones: **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Prentice Hall, 2012, 77

Satisfacioni i punës nuk ka të bëjë thjeshtë me kushtet e punës. Edhe personaliteti luan rol këtu. Studimet tregojnë se individët që pozitivisht e vetë-vlerësojnë veten, pra

njerëzit që besojnë në vlerat dhe kompetencat personale, kanë shkallë më të lartë të kënaqësisë në krahasim me personat që negativisht e vlerësojnë vetveten. Në fakt, punëtorët e kategorisë së parë, jo vetëm që vlerësojnë se puna e tyre i plotëson dhe sfidon, por madje tregojnë më shumë preferenca për tu angazhuar në pozita sfiduese pune. Personat e kategorisë së tyre, vetes i përcaktojnë qëllime më pak ambicioze dhe gjasat janë shumë të mëdha se do të dorëzohen në rast të ballafaqimit me situatë konfrontuese. Andaj gjasat janë më të mëdha që këto njerëz të gjejnë veten të ngecur në punë të mërzitshme dhe të përsëritshme, krahasuar me personat e kategorisë së parë.⁹

Një konkluzion i rëndësishëm nga puna e Herzbergut është se ekzistojnë dallime në mes përcaktuesve të satisfakcionit nga puna dhe atyre të desatisfakcionit nga puna. Sipas Herzbergut, desatisfakcioni vjen në shprehje kur kushtet e punës nuk mundësojnë plotësimin e nevojave elementare të punëtorëve. Për shembull një punëtorë që është i shqetësuar për sigurinë në vendin e punës nuk është në gjendje ti përkushtohet detyrës që kryen dhe për pasojë nuk do mundet të jetë i suksesshëm në kryerjen e detyrës përkatëse. Megjithatë, plotësimi i nevojave në fjalë nuk shkakton kënaqësi, por përkundrazi vetëm shërben si 'barrierë për mosparaqitje të pakënaqësisë. Satisfakcioni si i tillë varet nga një grup tjetër i faktorëve, faktorë këto që Herzbergui emëron si motivues.¹⁰

Satisfakcioni nga puna është i ndikuar nga një varg i faktorëve, që mundet të grupohen në kategoritë në vijim:¹¹

- Faktorë individual. Në këtë grup të faktorëve përfshihen faktorë të tillë si personaliteti, niveli arsimorë dhe kualifikimet, inteligjenca dhe aftësitë, mosha, gjendja martesore, orientimi ndaj punës.
- Faktorë social. Në këtë grup të faktorëve përfshihen relacionet me bashkëpunonjësit, puna grupore dhe normat, mundësitë për bashkëveprim, strukturat organizative joformale.
- Faktorët kulturor. Në këtë grup përfshihen qasjet, besimet dhe vlerat.
- Faktorë organizativ. Në këtë grup të faktorëve përfshihen natyra e organizatës,

⁹Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge: **Organizational Behavior**, Pearson, 2013, fq. 82

¹⁰Linda K. Stroh, Gregory B. Northcraft, Margaret A. Neale: **Organizational Behavior: A Management Challenge**, Third edition, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2002, fq.66

¹¹Laurie J. Mullins: **Management and Organizational Behavior**, Prentice Hall/Financial Times, 2005, fq.701

madhësia e organizatës, struktura formale, politikat në fushën e burimeve njerëzore, procedurat, relacionet në mes punëtorëve, natyra e punës, teknologjia dhe organizimi i punës, mbikëqyrësi dhe stilet e udhëheqjes, sistemet e menaxhimit, kushtet e punës.

- Faktorë të mjedisit. Në këtë grup të faktorëve përfshihen ndikimet ekonomike, sociale teknike dhe ato nga strukturat qeveritare.

Rrethanat e ndryshme të punës ndikojnë në mënyra të ndryshme mbi satisfacionin nga puna, tabela1.1.

Tabela 1.1: Efekte të faktorëve të ndryshëm të ndërlidhur me punën mbisatisfacionin nga puna

Faktori	Efektet
Sfida nga vetë natyra e punës	Punët që janë sfiduese dhe të realizueshme mendërisht kanë një ndikim pozitiv mbisatisfacionin nga puna.
Kërkesat fizike	Puna e lodhshme shkakton desatisfacion.
Interesi personal	Puna për të cilën individët janë vetë të interesuar rezulton me satisfacion.
Struktura e shpërblimeve	Shpërblimet e barabarta dhe që mundësojnë feedback pozitiv për kryerjen e obligimeve rezultojnë me satisfacion nga puna
Kushtet fizike në punë	Satisfacioni nga puna është në masë të madhe ivarur nga përputhja në mes kushteve fizike në punë dhe nevojave fizike.
Kushte pune që ndihmojnë arritjen e qëllimeve	Kushtet e punës që ndihmojnë në arritjen e obligimeve në punë rezultojnë me shkallë më të lartë të satisfacionit nga puna
Vetvetja	Vetëbesimi ka ndikim pozitiv në shkallën e satisfacionit nga puna
Të tjerët në organizatë	Individët janë më të kënaqur me mbikëqyrësit dhe kolegët që u ndihmojnë në përfitimin e shpërblimeve. Ato gjithashtu janë më të kënaqur me të tjerët që mendojnë njësoj si ato.
Organizata dhe menaxhmenti	Individët janë më të kënaqur me organizatën, politikat e të cilave u ndihmojnë të realizojnë më shumë shpërblime.
Përfitimet	Për pjesën më të madhe të punëtorëve, përfitimet nuk kanë ndonjë ndikim të veçantë në satisfacionin nga puna.

Burimi: Don Hellriegel, John W. Slocum: **Organizational Behavior**, SouthWestern Cengage Learning, 2001, fq. 90

4. Matja e satisfacionit nga puna

Njëra nga qasjet më të vjetra për matjen e satisfacionit nga puna është *Shkalla e shprehjeve të fytyrës*, e zhvilluar kah mesi i shekullit të kaluar nga ana e Kunin-it. Kjo ndoshta është forma më e thjeshtë e matjes së satisfacionit nga puna. Në fakt, sipas kësaj qasjeje, punëtori ka në dispozicion disa fotografi në të cilat janë të paraqitura shprehje të ndryshme të fytyrës dhe ai duhet të përcaktohet për njërën prej tyre.¹² Një nga teknikat më shpesh të shfrytëzuara për matjen e satisfacionit nga puna është “Minnesota Satisfaction Questionnaire” (Pyetësi i Minesotës për satisfacion nga puna). Pyetësi Minnesota për matjen e satisfacionit nga puna është pyetësor i tipit letër-laps i cili mundet të zbatohet në mënyrë individuale ose grupore, por në këtë rast nuk merren parasysh dallimet gjinore midis të punësuarve. Ky pyetësor i ka tre forma, nga të cilat dy janë të gjata dhe një është e shkurtër. Nga dy format e gjata njëra daton nga viti 1967 ndërsa tjetra nga viti 1977. Me këtë pyetësor maten 20 karakteristika të punës duke u radhitur në shkallë të paraqitur në pesë nivele. Personit të anketuar zakonisht i nevojiten rreth 15-20 minuta për ta plotësuar këtë pyetësor.¹³

Tabela 1.2: Shembull për dukjen e Minnesota Satisfaction Questionnaire

Në vendin aktual të punës ja si ndjehem për	Shumëi pakë-naqur	I pakë-naqur	Neutral	i kënaqur	Shumëi kënaqur
1. Mundësi për të qenëi zënë tërë kohën	1	2	3	4	5
2. Mundësia për të punuar vetëm	1	2	3	4	5
3. Mundësia për të bërë gjëra të ndryshme nga koha në kohë	1	2	3	4	5
4. Mundësia për të qenëdikush	1	2	3	4	5
5. Mundësia si shefiim sjellët me	1	2	3	4	5

¹²Brikend Aziri: **Menaxhimi i burimeve njerëzore: Motivimi dhe satisfacioni nga puna**, ADI, Gostivar, 2009

¹³Brikend Aziri: **Menaxhimi i burimeve njerëzore: Motivimi dhe satisfacioni nga puna**, ADI, Gostivar, 2009, fq.71

varësitet e tij					
6.Kompetenca e mbikëqyrësit tim për të sjellë vendime	1	2	3	4	5
7.Nivelin e sigurisë në punë që garanton puna ime	1	2	3	4	5
9.Paga dhe niveli punës që bëj	1	2	3	4	5
10.Kushtet e punës	1	2	3	4	5
11. Mënyra si kolegët e mi punojnë me njëri tjetrin	1	2	3	4	5
12. Ndjenja e arritjes që më sjell vendii punës	1	2	3	4	5

Burimi: **Donald E. Riggio**: Introduction to Industrial/Organizational Psychology, **Pearson, 2013, fq. 223**

Indeksi për përshkrimin e punës është njëra ndër teknikat më të shfrytëzuara për matjen e satisfacionit nga puna. Këtu shihet se bëhet fjalë për një pyetësor mjaft të thjeshtë, por njëherazi të gjerë dhe gati gjithëpërfshirës. Ky pyetësor mundëson të merren informacione thuaja për të gjitha aspektet e punës. Për dallim prej pyetësorëve të tjerë, *indeksi për përshkrimin e punës* merr parasysh edhe dallimet gjinore midis të punësuarve. Ky pyetësor është i ndarë në pesë pjesë me gjithsej 72 përshkrime potenciale të aspekteve të ndryshme të punës. Vetë përshkrimet janë mjaft të qarta dhe të shkurta. Një pjesë e madhe e tyre përbëhen nga vetëm një fjalë. Personit të anketuar, pra punëtorit, i qëndrojnë në dispozicion tre opsione të përshkruara me numrat 1, 2 dhe 3. Opsioni 1 do të thotë se përshkrimi përkatës është adekuat për punën e tij, opsioni 2 do të thotë se nuk është, ndërsa opsioni 3 do të thotë se punëtori nuk është në gjendje të krijojë një qëndrim të saktë mbi përshkrimin përkatës të punës. Punëtorët përgjigjen duke e rrethuar opsionin për të cilin janë përcaktuar. Ne jemi të mendimit se përfshirja e plotë e *indeksit të përshkrimit të punës* mundet të vërehet vetëm nëse vjen në shprehje tërësia e tij.

Ashtu siç u cek më lartë, vetë pyetësori është i ndarë në pesë pjesë. Pjesa e parë ka të bëjë me vetë punën që e kryen punëtori dhe me mënyrën se si e percepton ai atë. Kështu punëtori duhet të përgjigjet se sa i përgjigjen punës së tij përshkrimet vijuese:

- magjepsëse;
- rutinë;
- e kënaqshme;
- e mërzitshme;

- e mirë;
- ofron ndjenjë se kemi arritur diçka;
- e respektuar;
- jo e këndshme;
- e këndshme;
- e dobishme;
- sfiduese;
- e thjeshtë;
- e përsëritshme;
- kreative;
- interesante;
- rezultatet vërehen shumë shpejtë;
- mundëson shfrytëzimin e aftësive të mia.

Pra, sa i takon vetë punës që e kryen punëtori, ky pyetësorë i përmban thuajse të gjitha përshkrimet potenciale.

Pjesa e dytë e pyetësorit ka të bëjë me nivelin e pagës, me ç'rast punëtori duhet të vendosë se në çfarë mase nëntë përshkrimet vijuese i përgjigjen pagës së tij:

- mundësojnë mbulimin e shpenzimeve ditore;
- jam i paguar drejt;
- mezi mundëson mbijetesën;
- e keqe;
- mundëson jetë luksoze;
- më e vogël se meritat e mia;
- jam i paguar mirë;
- nuk jam i paguar sa duhet.

Pjesa e tretë ka të bëjë me mendimin që e ka punëtori për kolegët e tij në vendin e punës. Në këtë kontekst ai i ka në dispozicion 18 përshkrime të bashkëpunëtorëve të tij:

- stimulojnë;
- janë të mërzitshëm;
- janë të ngadalshëm;
- ndihmojnë;

- janë budallenj;
- janë të përgjegjshëm;
- janë të shpejtë;
- janë inteligjentë;
- lehtë krijohen armiq;
- flasin shumë;
- janë të mençur;
- janë përtacë;
- janë jo të këndshëm;
- janë përfolës;
- janë aktiv;
- e shikojnë interesin momental,
- janë lojal;
- janë kokëfortë.

Pjesa e katërt e këtij pyetësori ka të bëjë me qëndrimin e punëtorit ndaj mbikëqyrësve të tij, me ç'rast atij i qëndrojnë në dispozicion përshkrimet në vijim:

- kërkojnë këshilla nga unë;
- vështirë kënaqen;
- sillen keq;
- e lavdërojnë punën e mirë;
- taktizojnë,
- kanë ndikim;
- gjithmonë mbajnë hap me ndodhitë;
- nuk mbikëqyrin sa duhet;
- ka punëtorë të përkëdhelur;
- më informon për suksesin aktual që e kam arritur në realizimin e detyrave;
- më irriton;
- është kokëfortë;
- e njeh punën mirë;
- është i keq;
- është inteligjent;

- nuk planifikon sa duhet;
- më qëndron pranë kur kam nevojë për ndihmën e tij;
- është përtac.

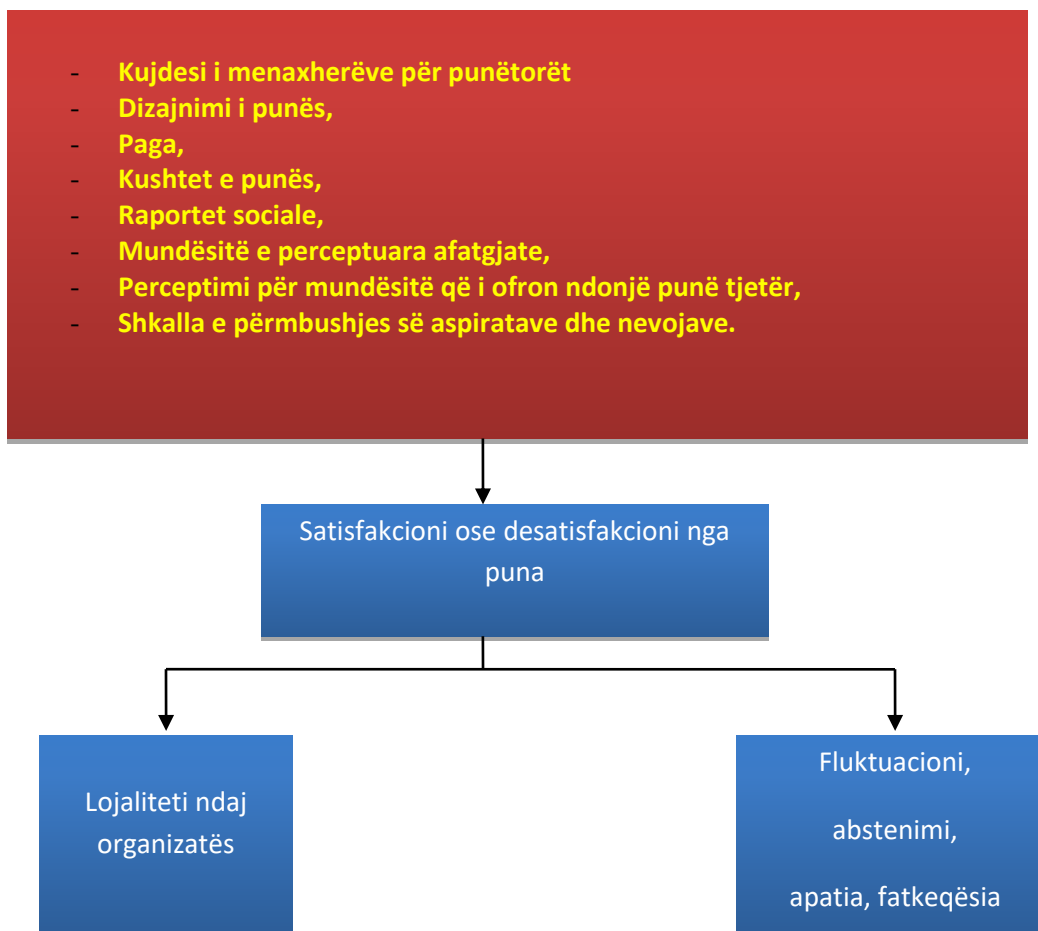
Pjesa e fundit e pyetësorit ka të bëjë me perceptimin e punëtorit për mundësitë e avancimit në vendin e punës, me ç'rast aii ka në dispozicion nëntë përshkrimet vijuese:

- mundësi të mira për avancim;
- mundësitë për avancim deri diku janë të kufizuara;
- avancimi bëhet sipas aftësive;
- nuk ka kurrfarë mundësish për avancim;
- organizata nuk ka politikë të drejtë kur është fjala për avancimin e punëtorëve;
- avancimet janë të rralla;
- avancimet janë fenomene normale në organizatën e biznesit;
- mundësi të mira dhe të drejta për avancim.

5. Efekte nga (de) satisfakcionin nga puna

Prezenca ose mungesa e satisfakcionit nga puna mundet të rezultojë me një varg të pasojave, figurën 1.4.

Figura 1.4 Faktorë dhe pasoja të satisfakcionit nga puna



Burimi: Leslie W.Rue, Lloyd L.Byars: **Management, Skills and Application**, 10 edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003, 259

Kur bëhet fjalë për pasoja nga desatisfakcionin nga puna, një rëndësi e veçantë duhet kushtuar “exit (Dalje) – voice (reagim) – loyalty (lojalitet) – neglect (neglizhencë) modelit”, model ky që nisët nga supozimi se në rast të ballafaqimit me desatisfakcion nga puna,

punëtorët kanë në dispozicion katër forma bazë të reagimit, edhe atë:¹⁴

- Exit (Dalje, përkatësisht ikje, largim nga puna). Ky reagim nënkupton largim nga organizata, transferim në suaza të një njësie tjetër në suaza të organizatës, ose së paku tentim për të ikur nga situata që rezulton me pakënaqësi nga puna. Qasja tradicionale thotë se desatisfakcionin nga puna përforcohet me kalimin e kohës dhe në një moment bëhet mjaftueshëm e fuqishme që të shtyjë punëtorin të vihet në kërkim të mundësive më të mira diku tjetër. Kjo është deri diku e vërtetë por qasjet më të reja thonë se ka “shoqe momentale” që menjëherë e motivojnë punëtorin të del nga organizata.
- Voice (Shprehja, reagimi). Nënkupton tentim për të ndryshuar në vend ikjes të situatës që shkakton desatisfakcion. Shprehja mundet të jetë reagim konstruktiv, siç është dhënie menaxherëve rekomandime për ndryshim të situatës, por mundet të jetë edhe reagim më konfrontues si nënshkrim i ankesave zyrtare ose formim i koalicioneve për kundërshtim të një vendimi të caktuar. Në raste shumë ekstreme, punëtorë të caktuar mundet të sjelljen në mënyrë kontra-produktive me qëllim që të përfitojnë vëmendje dhe të imponojnë ndryshime në organizatë.
- Lojaliteti. Në pjesën më të madhe të studimeve “lojalistët” janë punëtorë që me durim presin që të ndryshojnë vetvetiu situata, përkatësisht që dikush tjetër të zgjidh problemin.
- Neglizhencë. Ky lloj i sjelljes nënkupton zvogëlim të angazhimit në punë, ulje të fokusit ndaj cilësisë dhe rritje të mungesave dhe vonesave në punë. Në përgjithësi konsiderohet të jetë një aktivitet pasiv, por që shkakton pasoja negative për organizatën.

¹⁴Steven L. McShane, Marry Ann Von Glinow: **Organizational Behavior**, McGraw Hill, 2010, fq.209-210

KAPITULLI

**SHPËRBLIMET SI FAKTORË TË
SATISFAKCIONIT NGA PUNA**



1. Roli dhe rëndësia e shpërblimeve
2. Shpërblimet financiare si faktorë të satisfakcionit nga puna
3. Shpërblimet jo financiare si faktorë të satisfakcionit nga puna

1.Roli dhe rëndësia e shpërblimeve

Me shpërblime nënkuptojmë shpërblime që mund të jenë edhe në formë materiale edhe simbolike dhe janë rezultate të kontratave të punësimit dhe atyre psikologjike. Nga definicioni po kuptojmë që shpërblimet mund të jenë të formave të ndryshme dhe janë të lidhura dhe burojnë drejtpërdrejtë nga marrëdhënia kontraktuese mes punëdhënësit dhe punëmarrësit.¹⁵

Menaxhimi efektiv i shpërblimeve është me rëndësi kyç për organizatat e biznesit. Thjesht thënë, menaxhimi i shpërblimeve mundet të ketë ndikim të madh në sjelljen e punëtorëve dhe performancën e tyre, dhe për pasojë edhe në realizimin e qëllimeve dhe objektivave të organizatës e nga këtu edhe në konkurrueshmërinë e saj. Krahas kësaj, për dallim nga aktivitetet tjera në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore, menaxhimi i shpërblimeve ka ndikim të shprehur mbi organizatat para (p.sh. rekrutimi), gjatë (p.sh. motivimi dhe mbajtja në punë) dhe pas (p.sh. pensionimi) punësimit. Meqë shpërblimet e punëtorëve zakonisht përbëjnë një nga kostot më të shprehura në prodhimin e produkteve dhe shërbimeve, organizatat janë të detyruara që në vazhdimësi të kërkojnë mënyra të reja dhe më efektive për shpërblim të punëtorëve të tyre.¹⁶

Epoka ku shpërblimet kishin të bënin vetëm me paratë e gatshme në dorë dhe me përfitimet ka ikur gjithmonë; gjithnjë e më shumë, theksi në organizatat udhëheqëse është te një qasje totale e shpërblimeve, duke përfshirë më shumë shpërblime të paprekshme si konsideratat për mjedisin e punës dhe cilësinë e jetës, mundësi për përparim dhe njohje dhe punë fleksibël.¹⁷

Paraja nuk është shpërblimi i vetëm dhe kontratat bashkëkohore të punës theksojnë jo vetëm çështjet që kanë të bëjnë me pagën, por edhe përfitime të tjera, ndër të cilat veçohet siguria në punë. Ndonëse shumë punëtorë i konsiderojnë pagat si esenciale, atë njëkohësisht vlerësojnë se po aq e rëndësishme është që pagat të merren në mënyrë të

¹⁵P.Banfield, R.Kay: **introduction to Human Resource Management**, Oxford University Press, London, 2010, fq.433.

¹⁶Adrian Wilkinson, Tom Redman, Tony Dundon: **Contemporary Human Resource Management: Text and Cases**, Pearson, 2009, fq. 258

¹⁷ P.Thompson: **Total Rewards**, CIPD, London, 2002.

rregullt. Në kohë të pasigurisë ekonomike, mbrojtja e ofruar nga siguria në punë fiton edhe më shumë në peshë. Sipas kësaj, në periudha të recensionit, kërkuesit e punës, më shumë do të jenë të interesuar për punë që ofrojnë më shumë siguri, madje edhe në raste kur kjo do të kishte nënkuptuar edhe pagë më të ulët, andaj vendet e punës në institucione publike bëhen më atraktive në periudha të tilla kohore. Për ironi, kërkesat e punëtorëve për siguri në punë, mundet të bien ndesh me tendencat e organizatave për të reaguar në mënyrë të shpejtë ndaj luhatjeve në kërkesë me çka vjen deri në kufizim të kapaciteteve të tyre për të qenë fleksibël.¹⁸

Menaxherët shfrytëzojnë teknikat e vlerësimit të punëve ashtu që të sigurojnë pagesa përkatëse në harmoni me kriterin e kërkesës së punëve në vendin e punës dhe kontributit të saj për realizimin e qëllimeve të organizatës. Këto mund të realizojë vetëm duke u mbështetur në informatat e nevojshme të cilat nxirren nga vlerësimi i punëve, përkatësisht analiza e punës. Në bazë të këtyre informatave, menaxheri bën përshkrimin dhe specifikimin e punëve, që tregon se çka kërkohet nga punëtori të kryejë në vendin e punës, në një rënë anë, dhe shkallën e kualifikimit personal të nevojshëm për të kryer atë punë, në anën tjetër. Procesi i tillë i vlerësimit bazohet në krahasime të mundshme ndërmjet vendeve të punës duke rezultuar në një renditje të vendeve të punës nga ato kur kërkohet më së shumti e deri te ato punë ku kërkohet më së paku (në kuptimin cilësorë e sasior).¹⁹ Por, organizatat e biznesit sot, një rëndësi të veçantë u kushtojnë edhe përfitimeve për punëtorët e tyre.

Secila organizatë është e obliguar të sigurojë përfitime të caktuara për punonjësit e vet. Këto përfitime, siç e theksuam edhe më lart, përfshijnë kompensimin e punonjësve, sigurimin social dhe sigurimin në situata të papunësisë. Kompensimi i punonjësve u siguron ndihmë financiare punonjësve të cilët nuk mund të punojnë si rezultat i lëndimeve që i kanë fituar në punë. Sigurimi social siguron mjete financiare për të pensionuarit dhe të punësuarit me nevoja speciale. Sigurimi për papunësi siguron mjete financiare për punonjësit, të cilët e kanë humbur vendin e punës pa fajin e tyre. Është me rëndësi të përmendim se përveç këtyre përfitimeve të cilat rrjedhin nga puna, kemi edhe përfitime të

¹⁸Suzanne Richbel, Geoffrey T. Wood: *“Reward Management”*, David G. Collings, Geoffrey T. Wood, Leslie T. Szamozi: **Human Resource Management: A Critical Approach**, Taylor&Fransis Group, 2019, fq.284

¹⁹Berim Ramosaj: **Management**, Prishtinë, 2009, fq.200

tjera, siç janë: pushimi vjetor, sigurimi i jetës, orari i punës fleksibël, plani i pensionit, përkujdesja ditore që e siguron organizata etj. Të gjitha këto përfitime organizatës i kushtojnë shumë për të cilat vendos menaxhmenti i lartë, edhe atë në bazë të asaj se cilat përfitime mundësojnë një motivim më të lartë për të punësuarit, për realizimin e qëllimeve organizative.²⁰

Menaxhimi i shpërblimeve në organizatë ka tre objektiva bazë: tërheqja dhe mbajtja e punëtorëve të përshtatshëm, nxitja e performancës dhe respektimi i legjislaturës dhe rregullave mbi marrëdhëniet e punës. Këto objektiva duhet të realizohen në suaza të një buxheti të parapërcaktuar për shpërblime. E para, shpërblimi duhet me çdo kusht të jetë konkurrues me qëllim të nxitjes së dëshirës për të qenë pjesë e organizatës. Më fjalë tjera, shpërblimi duhet të jetë në nivel të duhur që të tërheq dhe mbajë njerëz të kualifikuar dhe kompetent në organizatë. Në qoftë se shpërblimet e ofruara konsiderohen si joadekuate ose të papërshtatshme, në atë rast organizata bëhet më e vështirë për të tërhequr kategorinë e njerëzve të nevojshëm për sukses. E dyta, sistemet e shpërblimit dizajnohen dhe menaxhohen në drejtim të përmirësimit të produktivitetit dhe të kontrollimit të kostove të punës. Shumë e vështirë është të ofrohet përgjigje në pyetjen se çka i motivon punëtorët për të kryer punën në mënyrë efektive. Në mesin e punë dhënësve ekziston një lloj konsensusi se paga si e tillë është e mjaftueshme për të motivuar punëtorët. Por, kjo është një qasje tepër e thjeshtuar meqë relacionet në mes sjelljes individuale dhe performancës janë shumë më komplekse se kaq.²¹

Shqyrtimi i literaturës nxjerr në pah më shumë qasje alternative për klasifikim të formave të ndryshme të shpërblimeve që organizatat e biznesit ua ofrojnë punonjësve të tyre, megjithatë për nevojat e disertacionit të magjistraturës do të shfrytëzohet një klasifikim i shpërblimeve në dy kategori bazë edhe atë: shpërblime financiare dhe shpërblime jo financiare.

²⁰Izet Zeqiri: **Management: Koncepte, praktika, zhvillim aftësish nga teoria në praktikë**, UEJL, 2009, fq. 290

²¹John Bratton, Jeffrey Gold: **Human Resource Management: Theory and Practice**, Macmillan, 1994, fq. 192

2. Shpërblimet financiare si faktorë të satisfacionit nga puna

Shpërblimet financiare përfundimisht janë ndër faktorët kryesorë që ndikojnë në satisfacionin nga puna dhe në motivimin e punëtorëve. Nga shkalla e shpërblimit financiar në masë të madhe varet edhe se a do të ekzistojë përputhshmëri midis asaj që punëtori pret dhe pranon nga puna, që në mënyrë të drejtpërdrejtë është e lidhur me satisfacionin nga puna dhe shkallën e motivimit të tij.²²

Në kategorinë e shpërblimeve financiare bëjnë pjesë një varg i shpërblimeve nga më të ndryshmet, por si më të zakonata theksohen:

- Paga,
- Bonuse,
- Pjesëmarrja në fitim,
- Pjesëmarrja në përfitim.

Administrimi i pagave është një proces i përcaktimit të një strukture pagese kosto-efektive e cila tërheq dhe mban punonjës të aftë, që siguron nxitje që ata të punojnë me zell dhe që garanton se nivelet e pagave do të përcaktohen si të drejta. Në radhë të parë duhet të potencohet ideja që biznesi i kushton një rëndësi çështjes së shpërblimeve sepse para së gjithash është një kosto financiare që duhet ta paguajë dhe gjithmonë dihet se interesi i bizneseve me qëllim profitin është maksimizimi i fitimit dhe ulja e kostove. Ajo çka biznesi i kushton tjetër rëndësi është edhe çështja që niveli i pagave të jetë konkurrues që t'i tërheq njerëzit më të kualifikuar dhe t'i mbajë edhe profesionistët që ika. Kur flasim për shpërblimet dhe përfitimet që presin t'i marrin punonjësit, e dimë se sa të ndjeshëm janë ndaj çështjes së padrejtësisë dhe janë gjithmonë duke krahasuar inputin e dhënë me

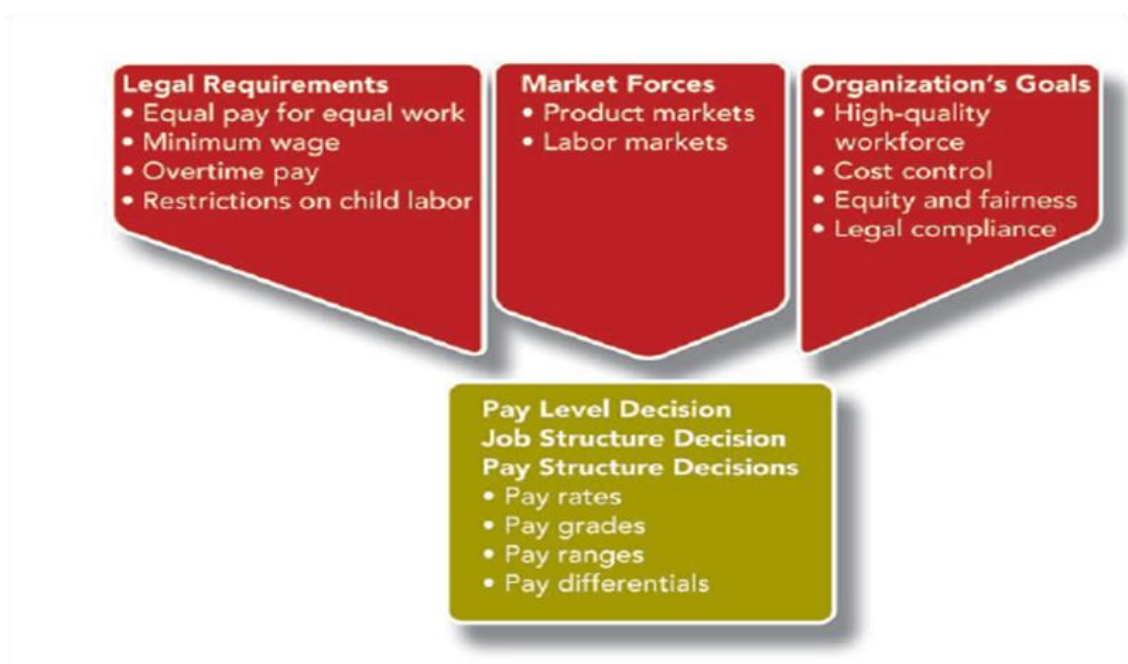
²²IzetZeqiri, BrikendAziri, Jeton Mazllami. **Employee satisfaction: A Factor that influences the performance of companies in the Pollog region**. LAMBERT AcademicPublishing, 2010

outputin e marrë prandaj menaxherët e sidomos ata që merren me çështjen e administrimit të shpërblimeve mundohen të jenë sa më të kujdesshëm dhe të drejtë.²³

Përcaktimi i bazës së pagës paraqet kërkesën elementare me qëllim të njohjes së pagesës fillestare për punë të caktuar. Mirëpo, me qëllim të stimulimit apo de stimulimit për punë të caktuara krijohen diferencat e pagave të cilat janë edhe elemente përbërëse në përcaktimin e listës së pagave apo shpërblimit të punëtorëve. Kryesisht pagesat bëhen në orë - pune, por edhe në copë (normative) apo në procese - funksione të caktuara. Stimulimi i përhershëm dhe stimulimi për efikasitet paraqiten si faktorë imanentë në procesin e përcaktimit të pagesave të punëtorëve që nënkupton marrjen e shpërblimeve gjithherë në harmoni me sasitë dhe cilësinë e rezultateve.²⁴

Gjatë ndërtimit të strukturës së pagesës duhet të merren parasysh një numër i konsiderueshëm faktorësh si : faktorët legal, të tregut dhe organizativë. Secila kategori ka një numër të konsiderueshëm të variablave që padyshim kanë efektet e tyre në ndërtimin e strukturës.

Figura 2.1: Faktorë që ndikojnë në strukturën e pagave



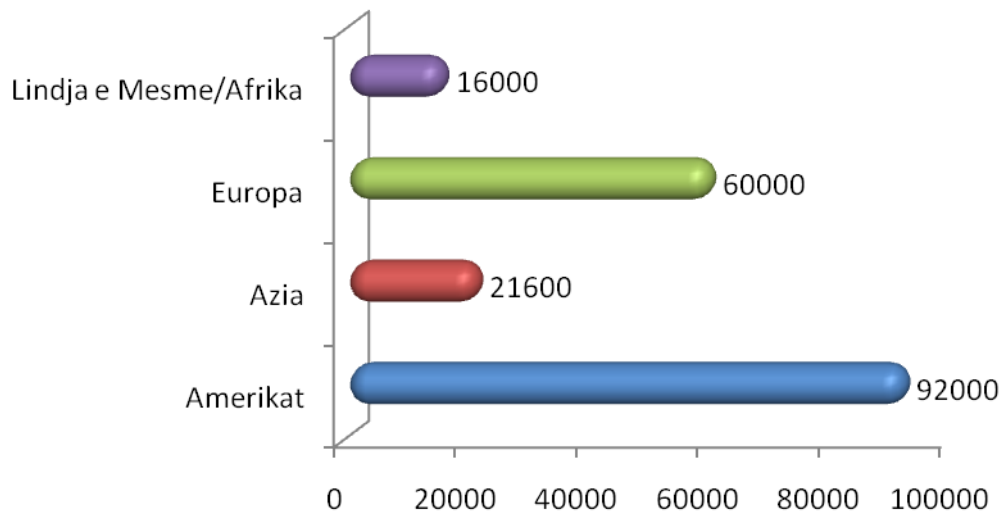
Burimi: Noe, R., Hollenbeck, J., & Gerhart, B: **Fundamentals of Human Resource Management**, McGraw-Hill, 2011

²³ D. A. DeCenzo, S. P. Robbins, S. L. Verhulst: **Fundamentals of Human Resource Management 11th Edition**, Willey Publisher, United States of America, 2012, fq.278.

²⁴ BerimRamosaj: **Management**, Prishtinë, 2009, fq.201

Kur është fjala për pagat, duhet të theksohet se pagat ndryshojnë ndjeshëm në mes të rajoneve të ndryshme në shkallë globale, variacione që janë dëshmi e shumë dallimeve midis pjesëve të ndryshme të botës, grafiku 2.1.

Grafiku2.1: Diskrepanca botërore në nivelin e pagave bazë



Burimi: ShannonCharles: "IMA's Global Salary Survey", **Strategic Finance**, March, 2019, fq. 28-39

Gjatë rishikimit të literaturës, qasjet, metodat dhe modelet e ndryshme mund të ekzaminohen dhe shqyrtohen për hartimin e pagës bazë, duke pasur parasysh qëllimin e tezës së magjistraturës për të studiuar ndërvarësinë ndërmjet çmimeve nga njëra anë dhe satisfacionit të punës nga ana tjetër, në tekstin në vijim lëndë studimi do të jetë kjo marrëdhënie e parë nga aspekte të ndryshme për pjesë të ndryshme të botës.

Një analizë e qëndrimeve të menaxherëve në industrinë kimike në Republikën Federale të Gjermanisë ka dëshmuar një ndikim të fuqishëm të nivelit të pagës në nivelin e satisfacionit nga puna. Në fakt, autorët kanë arritur të dëshmojnë se paralelisht me rritjen e pagave vjen deri në rritje të nivelit të përgjithshëm të satisfacionit nga puna. Megjithatë, ky relacion në mënyrë të drejtpërdrejtë varet edhe nga lartësia absolute e pagës, Përkatësisht rritja e pagës deri në një nivel afekton rritje të satisfacionit nga puna, por mbi

këtë nivel rritja e pagave e humb ndikimin nxitës mbi nivelin e përgjithshëm të satisfacionit nga puna.²⁵

Një analizë e kryer në Mbretërinë e Bashkuar nxjerr në pah disa relacione në mes pagës dhe satisfacionit nga puna. E para, ngritja e pagave në mënyrë të drejtpërdrejtë ndikon në rritjen e shkallës së përgjithshme të satisfacionit nga puna. E dyta zvogëlimi i pagave ka ndikim të njehershëm mbi nivelin e përgjithshëm të satisfacionit nga puna. E treta, reagimet e punëtoreve konkretisht varen nga perceptimet e tyre për drejtësinë e shkurtimit të pagesave me atë që goditja është e shprehur në rastet kur punëtorë të ngjashëm në të njëjtën kohë shënojnë zmadhim të pagës dhe në raste kur ulja e pagës bëhet në kushte të zgjerimit të industrisë.²⁶

Një analizë e kryer në Australi, tregon një korrelacion të ngushtë midis pagës dhe nivelit të përgjithshëm të satisfacionit nga puna. Në fakt, kjo analizë dëshmon se niveli i pagës personale ndikon në mënyrë të drejtpërdrejtë në nivelin e përgjithshëm të satisfacionit nga puna, por njëkohësisht dëshmon edhe se krahasimi i pagave gjithashtu në mënyrë të drejtpërdrejtë ndikon në nivelin e përgjithshëm të satisfacionit nga puna. Për më tepër, studimi në fjalë dëshmon se në rastin konkret për punëtorin të njëjtën rëndësi e ka niveli i pagës personale dhe krahasimi me pagën e tjetrit në kontekst të ndikimit në shkallën e përgjithshme të satisfacionit nga puna.²⁷

Gjithashtu edhe një studim i zhvilluar në Shtetet e Bashkuara të Amerikës qartë dëshmon ndikimin e pagës në satisfacionin nga puna. Në fakt, studimi nxjerr në pah se në rastet kur pagat konsiderohen dhe ruhen si sekrete ndikimi i tyre në satisfacionin nga puna varet vetëm nga lartësia absolute e tyre, por në rastet kur të njëjtat janë publike, te të punësuarit paga e të cilave është nën pagën mesatare paraqitet desatisfacion nga puna,

²⁵Christian Grund, Maïke Rubin: *“Social comparisons of wage increases and job satisfaction: Applied Economics*, 2017, Vol. 49, No. 14, fq. 1345-1350

²⁶Jennifer C. Smith: *“Pay growth, fairness and job satisfaction: implications for nominal and real wage rigidity”*, *The Scandinavian Journal of Economics*, 2015, 117 (3), fq. 852-877

²⁷TemesgenKifle: *“Do comparison wages play a major role in determining overall job satisfaction? Evidence from Australia”*, *Journal of Happiness Studies*, 2014 (15), fq. 613-638

ndërsa te punëtorët që paguhen mbi mesataren nuk vjen deri në paraqitje të desatisfacionit.²⁸

Ç'është e vërteta, jashtëzakonisht i madh është numri i punimeve shkencore që hulumtojnë relacionin në mes pagës dhe satisfacionit nga puna. Nga dhjetëra punimet shkencore të ngjashme me ato të mësipërm edhe në pjesë të ndryshme të botës, nuk është gjetur asnjë punim që konteston ndikimin e shprehur të pagës në nivelin e përgjithshëm të satisfacionit nga puna.

Nga ana tjetër kur bëhet fjalë për përfitimet, studime të ndryshme theksojnë rëndësinë përkatësisht ndikimin e tyre në nivelin e përgjithshëm të satisfacionit nga puna, por nxjerrin në pah se bizneset duhet të jenë mjaft të kujdesshëm në ofrimin e përfitimeve meqë në raste të caktuara ato mundet të kenë kundër efekt në shkallën e përgjithshme të satisfacionit nga puna. Konkretisht, natyra e ndikimit të përfitimeve mbi nivelin e satisfacionit nga puna do të varet në mënyrë të drejtpërdrejtë nga lartësia e shpërblimit dhe lartësia e pagës bazë.

Kështu një studim i kryer në Mbretërinë e Bashkuar, ka nxjerrë në sipërfaqe se ndikimi i përfitimeve mbi satisfacionin nga puna, varet në mënyrë të drejtpërdrejtë nga lartësia e vetë përfitimit. Faktikisht, studimi në fjalë tregon se në rastin e Mbretërisë së Bashkuar, më preferuese për kompanitë është aspak të mos ofrojnë shpërblim sesa të ofrojnë shpërblime të ulëta meqë shpërblimet e ulëta kanë ndikim negativ në shkallën e përgjithshme të satisfacionit nga puna. Krahas kësaj, studimi në fjalë ka nxjerrë në pah se me kalimin e kohës madje edhe shpërblimet tjera e humbin ndikimin motivues andaj intensitetin e ndikimit pozitiv në shkallën e përgjithshme të satisfacionit nga puna.²⁹

Bonusi paraqet shpërblim të njehershëm për kryerjen e mirë të detyrimeve. Bonusi mund të paguhet në mënyrë të drejtpërdrejtë, pra me para në dorë ose në ndonjë formë tjetër. Për shembull, shumë agjenci shitëse punëtorëve më të suksesshëm u japin si shpërblim pushime në llogari të kompanisë. Pozitive te shpërblimet është vetë fakti se ato doemos duhet të meritohen çdo vit, që do të thotë se organizata nuk ka detyrime afatgjata

²⁸David Card, Alexandre Mas, Enrico Moretti, Emmanuel Saez: *"Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction"*, **American Economic Review**, 2012, 102 (6), 2981-3003

²⁹Konstantinos Pouliakas: *"Pay enough, don't pay too much or don't pay at all? The impact of bonus intensity on job satisfaction"*, **KYKLOS**, 2010, Vol. 63, No. 4, fq. 597-626

ndaj punëtorëve individualë. Megjithatë, një mangësi që haset te shpërblimet është mundësia që ato me kalimin e kohës të shndërrohen në një vazhdimësi të rëndomtë të pagës. Kjo vjen në shprehje në rastet kur si rezultat i faktit që shpërblimi nuk ndërlidhet me fitimin e kompanisë ose me ndonjë kriteri tjetër, te punëtorët krijohet përshtypja se shpërblimin e kanë të garantuar. Në raste të tilla punëtorët gjithnjë janë në pritje të shpërblimit. Kështu, në qoftë se për ndonjë arsye shpërblimi nuk u jepet punëtorëve, mund të vijë deri te paraqitja e pakënaqësisë serioze.³⁰ Ekzistojnë kritere të ndryshme në bazë të cilëve organizatat u japin shpërblime të punësuarve të tyre. Kështu, te organizatat shërbyese si bazë për dhënie të shpërblimit mund të jetë sjellja e mirë ndaj konsumatorëve, ndërsa te organizatat prodhuese si bazë për dhënie të shpërblimit mund të jetë kontributii punëtorit në ruajtjen e cilësisë së prodhimit. Nënkuptohe se gjithmonë duhet të kihen parasysh edhe dituritë e posaçme, risitë në drejtim të dhënies së ideve dhe propozimeve që rezultojnë me zmadhimin e suksesit të organizatës së biznesit e kështu me radhë.³¹

Profit-sharingi ka dy përparësi kryesore:³²

- Mund t'i nxisë punëtorët që më shumë të mendojnë si pronarë të organizatës dhe gjithmonë të jenë në kërkim të mundësive të reja për rritjen e efektivitetit të organizatës së biznesit;
- Për shkak se kjo formë e pagesës nuk është pjesë e pagës bazë, shpenzimet për fuqinë punëtore zvogëlohen automatikisht në periudhat kur organizata e biznesit gjendet në gjendje të vështirë ekonomike, ndërsa kur ka gjendje të mirë ekonomike organizata e biznesit e ndan pasurinë e saj me punëtorët.

Zakonisht bëhet dallim midis tre formave të profit-sharing, si:³³

- Dhënie e parave në dorë në fund të vitit;

³⁰ Lloyd L. Byars & Leslie W. Rue: **Human Resource Management**, 7 edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2004, fq. 314

³¹ Brikend Aziri: Menaxhimi i burimeve njerëzore: Motivimi dhe satisfacioni nga puna; ADI, Gostivar, 2009, fq. 153

³² Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, **Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage**, Third Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2000, fq. 431

³³ Marilyn M. Helms (Ed): **Encyclopedia of Management**, 5 edition, Thompson-Gale, Detroit, 2006, fq. 707

- Plane të veçanta për pagesë, ku organizata e biznesit hap një llogari të veçantë në emër të punëtorit dhe më pas në të transferon mjete financiare të cilat punëtori përkatës mundet t'i shfrytëzojë sipas vullnetit personal;
- Formë e kombinuar.

Planet për “gain-sharing” u mundësojnë punëtorëve pjesëmarrje në një pjesë të përfitimeve financiare që organizata i realizon si rezultat i zmadhimit të efikasitetit dhe efektivitetit operativ. Në një plan tipik për “gain-sharing” organizata përdor një formulë sipas së cilës i ndan përfitimet financiare me punëtorët e një fabrike ose lokacioni të caktuar. Vetëm shpenzimet, që janë nën kontrollin e organizatës, gjatë përcaktimit të përfitimeve merren si bazë. Për këtë qëllim organizata e biznesit përcakton një plan për matjen e realizimit në një periudhë të caktuar kohore, i cili mbetet i pandryshuar në tërë periudhën e zbatimit të planit “gain-sharing” dhe ndryshohet vetëm kur bëhen ndryshime radikale në prodhimet dhe teknologjinë e prodhimtarisë së organizatës së biznesit.³⁴

Një formë tjetër shpërblimi e cila njihet është edhe “incentive pay” apo pagesa stimuluese ju paguhet punëtorëve të cilët kanë arritur qëllimet e vendosura dhe kanë qenë të vendosur që objektivat të realizohen brenda periudhës së përcaktuar. Është e rëndësishme që planet e këtyre shpërblimeve të ndahen nga sistemi pagesës bazë dhe kjo formë mund të jetë si komisione, shpërblime në kesh, programet e mirënjohjes dhe vlerësimit etj.³⁵

3. Shpërblimet jo financiare si faktorë të satisfacionit nga puna

Ndonëse rëndësia dhe ndikimi i shpërblimeve financiare në satisfacionin nga puna është e pakontestueshme, përsëri nuk duhet mohuar edhe rëndësia e shpërblimeve të

³⁴Më gjerësisht rreth kësaj shih John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson: **Organizational Behavior and Management**, 7 edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2005, fq.228

³⁵B. Mitchell, C.Gamlem: **The big book of HR**, The Career Press, New York, 2012, fq.129.

natyrës jo financiare. Çështje e vërteta ato vështirë të vijnë në shprehje deri në momentin e arritjes së pagës në një nivel më të lartë, por përsëri në raste të caktuara edhe roli dhe ndikimi i tyre në shkallën e satisfacionit nga puna bëhet i pakontestueshëm. Në fakt, nganjëherë këto faktorë dinë tua zënë vendin shpërblimeve financiare. Madje mundet të thuhet se shpërblimet financiare janë shkaku i qëndrimit në punë, por shpërblimet jo financiare përkatësisht mungesa e tyre mundet që shumë shpejt të shndërrohet në faktorë vendimtarë për largim nga puna.

Megjithatë, studimi i ndikimit të shpërblimeve jo financiare në shkallën e satisfacionit nga puna është shumë i vështirë dhe kompleks, në veçanti për shkak të vështirësive në identifikimin e të gjitha llojeve të shpërblimeve jo financiare që perceptohen nga ana e punëtorëve në vendin e punës.

Bob Nelson³⁶ një autorë i njohur në fushën e menaxhimit dhe motivimit një njërin nga “best seller” e tij me titullin **1501 mënyrat për motivimin e punëtorëve** në mesin e tyre jep edhe ide se sitë shpërblehen punëtorët pa harxhuar asgjë ose me një kosto shumë të vogël si: të shkruash një letër me fjalët faleminderit dhe ta lësh atë tek dera e kolegut tuaj, përshëndeti kolegët me buzëqeshje kur kalon pranë tyre, njohe dhe vlerëso punën e mirë të arritur dhe adresoj të arriturat tek personat përgjegjës, vlerësoj idetë e tyre, kalo pushimin e drekës me punonjësit tuaj dhe shumë strategji të tjera të thjeshta dhe shumë praktike por ajo çka vazhdimisht potencon Bob është që duhet të bëhet kujdes që këto shpërblime mos të përdoren të njëjtat vazhdimisht, të jenë të singerta dhe në kohë sepse në të kundërtën do të zvogëlohet efektii tyre ose nuk do të ketë ndikim fare.

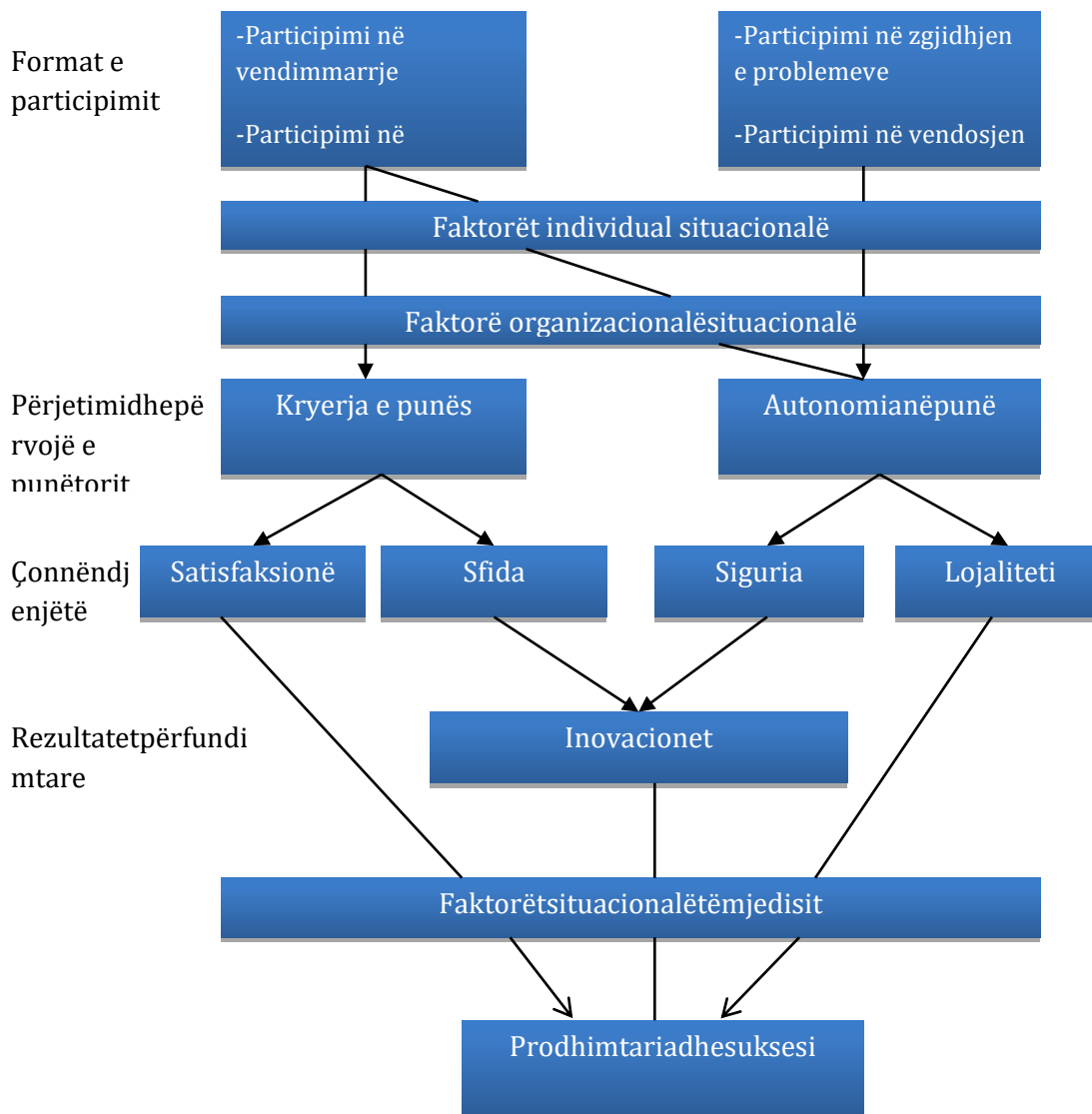
Pra shumëçka mundet të konsiderohet si shpërblim jo financiar në organizatë, përfshirë këtu edhe një tretman të veçantë, ndihmesë, përkrahje morale dhënë punëtorit individual. Por, zakonisht kur bëhet fjalë për shpërblime jo financiare zakonisht përfshihen faktorë të tillë si:

- Participimi i punëtorëve në sjelljen e vendimeve,
- Dhënia dhe pranimi i informatës kthyesë,
- Orari fleksibël i punës,
- Puna në distancë etj.

³⁶ B. Nelson: **1501 ways to reward employees**, Workman Publishing, New York, 2012, fq.231.

Participimi i punëtorëve në vendimmarrje mundet të rezultojë me ndikim të konsiderueshëm pozitiv në shkallën e përgjithshme të satisfacionit nga puna. Por, vetëm në rastet kur ky aktivitetet bëhet në mënyrë vullnetare, me qëllim të evitimit të riskut nga paraqitja e efekteve të kundërta te një pjesë e punëtorëve të cilët mundet të ndjehen shumë më komod në cilësinë e zbatuesit të urdhëresave të mbikëqyrësve për shkak të preferencës për ti ikur përgjegjësisë së rritur.

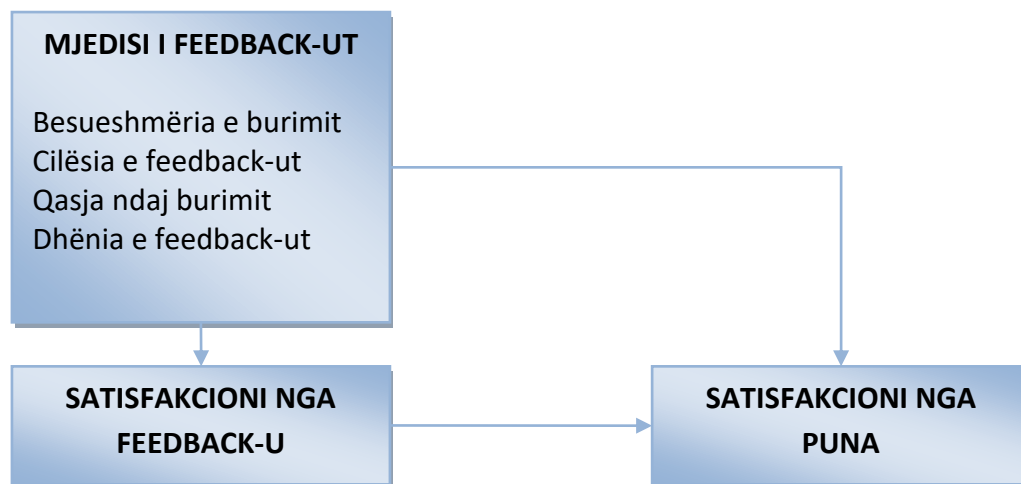
Figura 2.2: Ndikimi motivues i participimit të punëtorëve



Burimi: FikretaBahtijarevic-Shiber: **Management Ljudskih Potencijala**, Golden Marketing, Zagreb, 1999, fq. 683

Informata pozitive kthese, përkatësisht lëvdata mundet të ndikojë në mënyrë të drejtpërdrejtë në shkallën e përgjithshme të satisfakcionit nga puna, siç është dëshmuar nga dhjetëra punime të konsultuara në pjesë të ndryshme të botës.

Figura 2.3: Feedback-u dhe satisfakcionin nga puna



Burimi: Pilar Mosquera, Maria Eduarda Soares, Filomena Ribeiro: *"The relevance of feedback environment for job satisfaction"*, **European Journal of Management Studies**, 2018, Vol. 23, issue 2, fq. 85-99

Menaxherët bëjnë një varg gabimesh gjatë dhënies së informacioneve kthyes:³⁷

- Ata e prolongojnë dhënien e informacionit kthyes dhe atë e japin me vonesë, pra kur problemet kanë dalë jashtë kornizave "normale";
- Ata supozojnë se njerëzit vetë janë të vetëdijshëm kur bëjnë ndonjë gabim dhe, për këtë arsye, shumë gjëra tejkalohe në mënyrë të heshtur;
- Shumë menaxherë nuk i shfrytëzojnë mundësitë ditorë për t'u dhënë punëtorëve të tyre informacione kthyes pozitive, e as që parashirojnë pyetje kur kanë dyshim rreth saktësisë së mënyrës në të cilën punëtorët kryejnë aktivitetet e tyre punuese;
- Disa menaxherë nuk janë në gjendje të bëjnë dallim midis sjelljes së përfundimeve dhe dhënies së informacionit kthyes;

³⁷ Judith Hale, *Performance Based Management: What Every Manager Should do to get Results*, John Wiley & Sons/Pfeiffer, San Francisco, 2004, fq. 156

- Menaxherët nganjëherë harrojnë se një pjesë e madhe e punës së tyre ka të bëjë me dhënien e informacionit kthyes për suksesin ose mosesuksin në punë të punëtorëve individualë.

Puna në distancë (telecommuting) gjithashtu është një mënyrë specifike e organizimit të punës që në raste të caktuara mundet të perceptohet si shpërblim nga ana e punëtorëve. Ndonëse fillimisht e planifikuar si fenomen që do të mundësojë shkarkimin e komunikacionit dhe uljen e ndotjes së ajrit për shkak të zvogëlimit të numrit të punëtorëve që udhëtojnë në drejtim të vendeve të tyre të punës, puna në distancë rezulton edhe me shumë përfitime për punëtorët individual. Andaj ajo ndikon edhe shkallën e satisfacionit nga puna.

Ekzistojnë ca të dhëna për rezultate përkatësisht përfitime që vërehen te telekompjuterët në krahasim me punonjësit e zyrës, të tilla si rritje e satisfacionit nga puna, rritje e fleksibilitetit dhe integrimi më i lartë i aktiviteteve të punës dhe atyre private. Megjithatë, studime tjera raportojnë pasoja negative të tilla si rënie e satisfacionit nga puna, rënie e përkushtimit ndaj obligimeve të punës, relacione më pak të mira dhe pozitive me menaxherët dhe bashkë-punonjësit, rritje e konflikteve në relacionin punë-jetë private.³⁸

Krahas punës në distancë një tjetër lloj i organizimit të punës që mundet të shfrytëzohet edhe si shpërblim jo financiar punëtorëve është orari fleksibël i punës që në fakt u ofron punëtorëve një liri më të madhe në organizimin e kohës së tyre përmes mundësisë për të përcaktuar periudhën brenda ditës që do të kalojnë në vendin e punës.

³⁸Suzan Lewis: "Flexible Working Arrangements: Implementation, Outcomes and Management", **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, 2003, Vol. 18, fq.9

Tabela2.1: Përparësitë dhe mangësitë e orarit fleksibël të punës

Përparësitë	Mangësitë
- I përmirëson qëndrimet dhe moralin e punëtorëve;	- Mungesa e mbikëqyrjes gjatë të gjitha orëve të punës;
- U ndihmon punëtorëve që kanë fëmijë;	- Mund të ndodh që njerëzit kryesorë të mos jenë në punë pikërisht kur janë të nevojshëm;
- E lehtëson trafikun;	- Mund të ndodhë që në ndonjë periudhë të ditës në organizatë të ndodhet një numër shumë i vogël i punëtorëve;
- E zmadhon shkallën e prodhimitarisë;	- Është vështirë të harmonizohen punëtorët në rastet kur outputi njërit punëtor paraqet input për punëtorin tjetër;
- Zgjidhet problemii vonimit të punëtorëve;	- Problemet gjatë përcaktimit të kohëve për mbajtjen e mbledhjeve;
- U ndihmon atyre që preferojnë të punojnë në atmosferë më të qetë, ku askush nuk mundet t’i dekoncentrojë në punë;	- Ekziston rrezik që të punësuarit të bëjnë keqpërdorim të orarit fleksibil të punës;
- Punëtorëve ua lehtëson plotësimin e detyrimeve që i kanë ato jashtë vendit të tyre të punës;	- Problemet gjatë evidentimit të orëve të kaluara në vendin e punës;
- Ulet shkalla e abstenimit;	- Është vështirë të bëhet planifikimii orarit të punës;
- Lehtësohen aktivitetet e lira të punëtorëve;	- Pamundësia për t’i koordinuar projektet.
- Ulet shkalla e luhatjessë punëtorëve.	

Burimi: FikretaBahtijarevic-Shiber: ManagementLjudskihPotencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999, fq. 702

KAPITULLI



NDIKIMI I SHPËRBLIMEVE MBI SATISFAKSIONIN NGA PUNA NË REGJIONIN E POLLOGUT



1. Përshkrim i mostrës
2. Përshkrim i rezultateve
3. Komentim i rezultateve

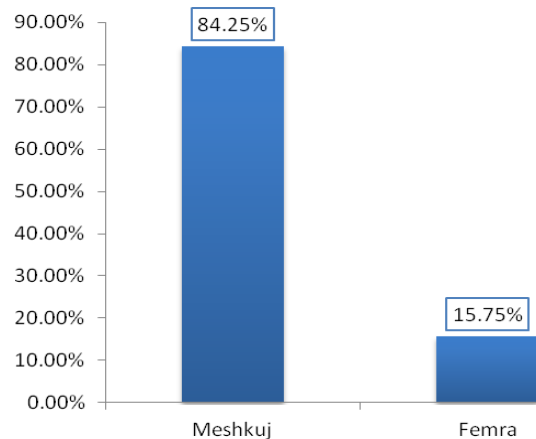
1.Përshkrim i mostrës

Me qëllim të studimit të ndikimit të shpërblimeve mbisatisfacionin nga puna te punonjësit në regjionin e Pollogut është përpiluar një pyetësori stilit të mbyllur, i cili është bazuar në Pyetësorin Minnesota për matje tësatisfacionit nga puna dhe indeksit për përshkrim të punës si dy teknika kryesore për matje tësatisfacionit nga puna. Krahas kësaj, në suaza të pyetësorit janë kyçur edhe një varg i pyetjeve specifike për nevojat e përcaktimit të korrelacionit në mes formave të ndryshme të shpërblimeve financiare dhe jo financiare nga njëra anë dhe shkallës së përgjithshme tësatisfacionit nga puna në anën tjetër.

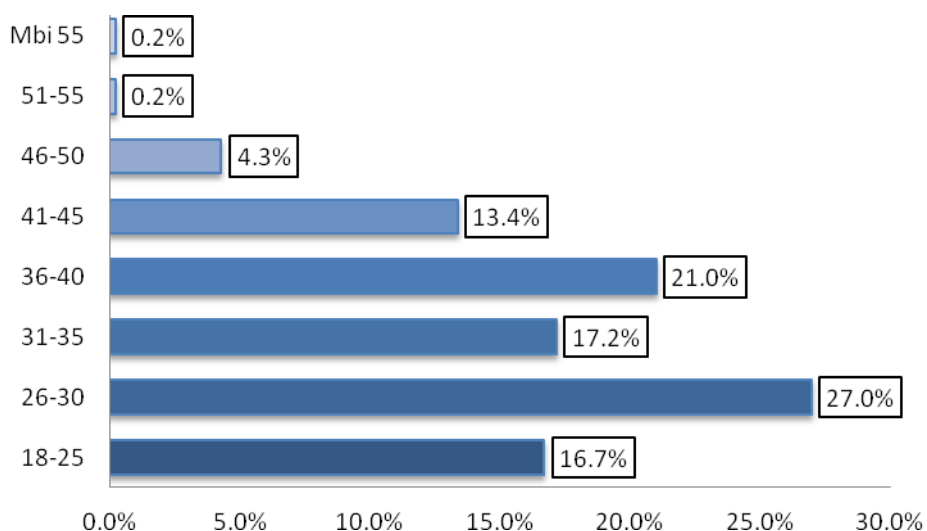
Me qëllim të arritjes deri në rezultate më të sakta dhe më relevante janë bërë përpjekje për të kyçur në analizë tëpunësuar nga të gjitha komunat që bëjnë pjesë në regjionin e Pollogut, si dhe punëtorë të specifikave të ndryshmedemografike. Janë bërë përpjekje që në pyetësorë të kyçen numër sa më i madh i punëtorëve të anketuar, por në një pjesë të bizneseve jemi ballafaquar me refuzim për dhënie të lejes për plotësim të pyetësorit nga ana e punëtorëve. Krahas kësaj, në analizë janë kyçur edhe persona të punësuar të cilët e kanë plotësuar pyetësorin në bazë vullnetare. Përkatësia etnike dhe përkatësia fetare e të anketuarve qëllimisht janë evituar si pyetje në suaza të pyetësorit, duke pasur parasysh faktin që pyetësori ka pasur për synim matjen e ndikimit të shpërblimeve mbi shkallën e përgjithshme tësatisfacionit nga puna për këtë regjion.

Janë siguruar mbi 500 të anketuar në pyetësorë, por në bashkëpunim me mentorin, nga analiza janë eliminuar të gjithë pyetësorët te të cilët të anketuarit u janëpërgjigjur vetëm pjesërisht pyetjeve, si dhe pyetësorët te të cilat pyetjet kontrolluese nuk kanë pasur përgjigje identike. Andaj, vetëm 419 pyetësorë janë marrë në konsideratë gjatë përpunimit të dhënave, që komfor rrethanave është vlerësuar si mostër më shumë se reprezentative për një studim të kësaj natyre.

Në suaza të pyetësorit, qëllimisht është evituar klasifikimii të punësuarve në punëtorë me dhe pa pozita drejtuese meqë kanë qenë të anketuar kryesisht punëtorë të rëndomtë me njëpjesëmarrje shumë të vogël tëpersonave në pozita të ulëta dhe të mesme drejtuese.

Grafiku 3.1: Struktura gjinore e të anketuarve

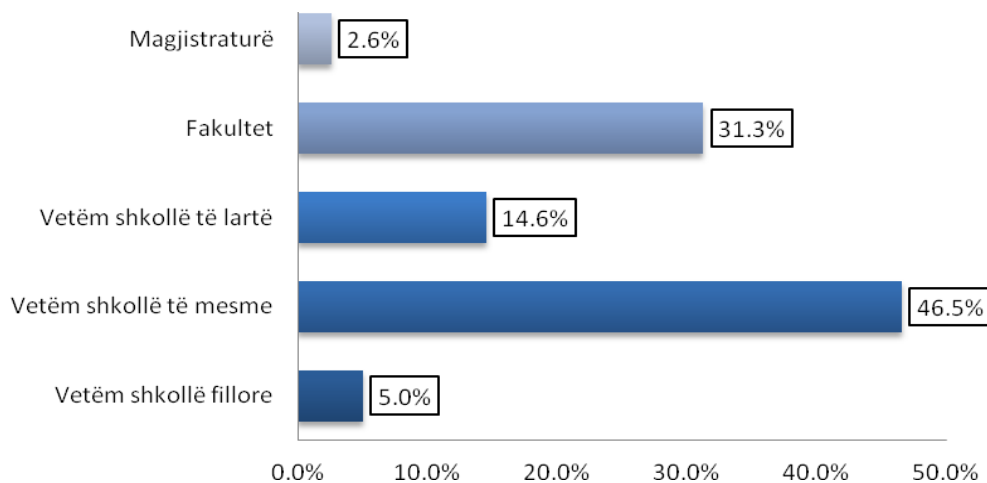
Edhe pranë tendencave për një baraspeshim sa më të shprehur në kontekst të përbërjes gjinore të anketuarve, përsëri mostra (kampioni) në masë të madhe është e dominuar nga persona të gjinisë mashkullore krahasuar me të punësuarit e gjinisë femërore. Siç mundet të vërehet nga të dhënat e paraqitura në grafikun e mësipërm mbi 84% nga numri i përgjithshëm i të anketuarve i përkasin gjinisë mashkullore dhe rreth 16% i përkasin gjinisë femërore.

Grafiku 3.2: Struktura sipas moshës e të anketuarve

Siç mundet të vërehet nga të dhënat e paraqitura në grafikun e mësipërm, ekzemplari karakterizohet me larmi kur bëhet fjalë për strukturën sipas moshës të

anketuarve. Konkretisht mundet të vërehet se pjesa dërmuese e të anketuarve u përkasin të punësuarve të gjeneratës më të re. Kjo dëshmohet me vetë faktin se vetëm 5% , përkatësisht vetëm 20 persona nga numri i përgjithshëm i të anketuarve janë të moshës mbi 45 vjeçare. Nga to vetëm 10% janë të moshës mbi 50 vjeçare. Krahas kësaj, duhet theksuar se afro 61%, pra, mbi 3/5 nga numri i përgjithshëm i punëtorëve të anketuar i përkasin grup moshës 18-35 vjeçare. Grup moshë më e përfaqësuar në suaza të mostrës është ajo 26-30 vjeçare e cila merr pjesë me 113 persona përkatësisht me 27% në numrin e përgjithshëm të anketuarve.

Grafiku 3.3: Struktura arsimore e të anketuarve

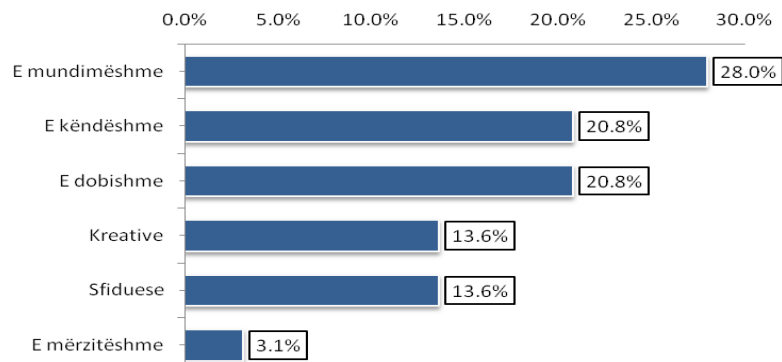


Siç mundet të vërehet nga të dhënat e paraqitura në grafikun e mësipërm mostra është e dominuar nga persona me nivele më të ulëta arsimore. Në fakt 277 të anketuar përkatësisht 2/3 nga numri i përgjithshëm i të anketuarve kanë të kryer maksimalisht shkollën e lartë. Në rastin konkret duhet theksuar se nuk bëhet fjalë për arsimin e lartë universitar por për nivel arsimorë që është në mes shkollës së mesme dhe fakultetit dhe të cilit i përkasin personat e grup moshave më të moshuara në rastin konkret. Megjithatë inkurajues është fakti se afro 1/3 nga numri i përgjithshëm i të anketuarve, përkatësisht 131 të anketuar kanë të kryer fakultetin dhe madje 3% nga numri i përgjithshëm i të anketuarve kanë të përfunduar studimet post-diplomike përkatësisht magjistraturën. Mostrën me 46% e dominojnë personat që kanë të kryer vetëm shkollimin e mesëm, ndërsa menjëherë pas tyre radhitet kategoria e personave që kanë të kryer fakultet.

2. Përshkrim i rezultateve

Në vij janë paraqitur rezultatet bazë deri te të cilat është arritur përmes pyetësorit anketues.

Grafiku 3.4: Përshkrimi i punës nga ana e të anketuarve

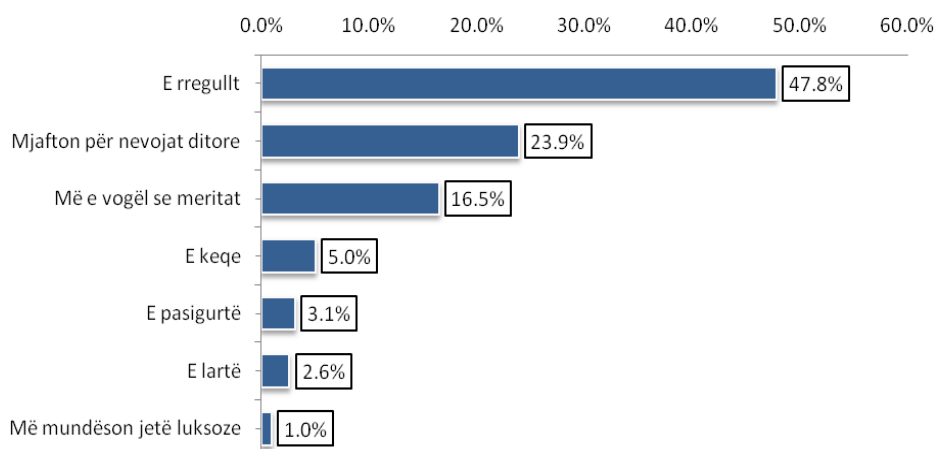


Ashtu siç janë edhe pritjet, jo të gjithë punëtorët e perceptojnë punën e tyre në mënyrë të njëjtë. Kjo verifikohet me vetë faktin se 117 të anketuar përkatësisht afro 28% nga numri i përgjithshëm i të anketuarve kanë preferuar që punë e tyre ta përshkruajnë si të lodhshme. Rreth 20% nga numri i përgjithshëm i të anketuarve kanë preferuar që punën e tyre ta përshkruajnë si të dobishme. Po aq kanë preferuar që punën e tyre ta përshkruajnë si të këndshme. Nga ana tjetër diç më tepër se 13% nga numri i përgjithshëm i të anketuarve kanë preferuar që punën e tyre ta përshkruajnë si sfiduese respektivisht si kreative. Vetëm 13 të anketuar, përkatësisht 3% nga numri i përgjithshëm i të anketuarve punën e tyre e kanë përshkruar si të mërzitshme.

Lartësia e pagës është siç është theksuar disa herë në suaza të disertacionit ndoshta çështja më problemore dhe më e ndjeshme në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore. Rezultatet e anketimit, deri diku janë në suaza të pritjeve. Kjo dëshmohet me vetë faktin se në mesin e të anketuarve dominon grupi i të anketuarve që preferojnë që pagën e tyre ta përshkruajnë si të rregullt, që është një dëshmi për nivelin e shqetësimit të punonjësve për çështjen e pagave si mjet për sigurim të mbijetesës personale dhe të familjes. Në fakt, 200 të anketuar, që është afro $\frac{1}{2}$ nga numri i përgjithshëm i të anketuarve kanë preferuar që pagën e tyre ta përshkruajnë si të rregullt. Në qoftë se kësaj i shtohet edhe 100 të anketuar, përkatësisht rreth afro 25% që preferojnë pagën e tyre ta përshkruajnë si të mjaftueshme

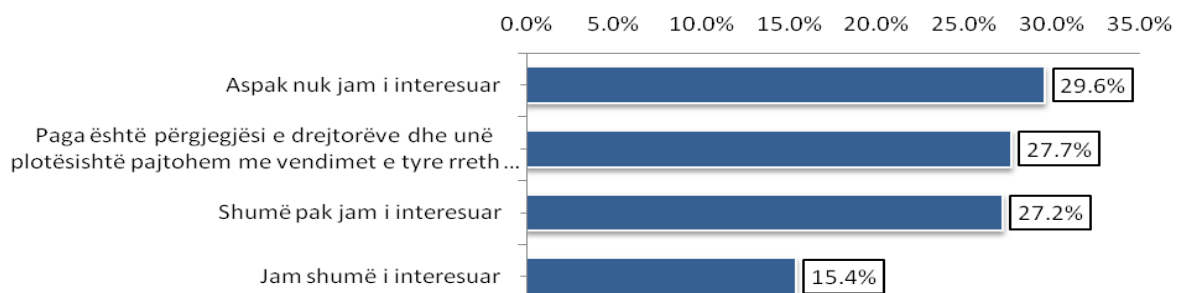
për nevojat ditore, fitohet një pasqyrë më e qartë rreth çështjes në fjalë. Vetëm 1% i të anketuarve kanë preferuar të deklarojnë se paga e tyre u mundëson jetë luksoze dhe vetëm 2.6% nga numri i përgjithshëm i të anketuarve kanë preferuar që pagën e tyre ta përshkruajnë si të lartë. Gjithashtu vlen të theksohet se 16.5% nga numri i përgjithshëm i të anketuarve kanë deklaruar se janë të paguar më pak se meritat, përkatësisht vlerësojnë se nuk janë të penguar komfort mundin që japin në organizatën e biznesit, grafiku 3.5.

Grafiku 3.5: Përshkrimi i pagës nga ana e të anketuarve



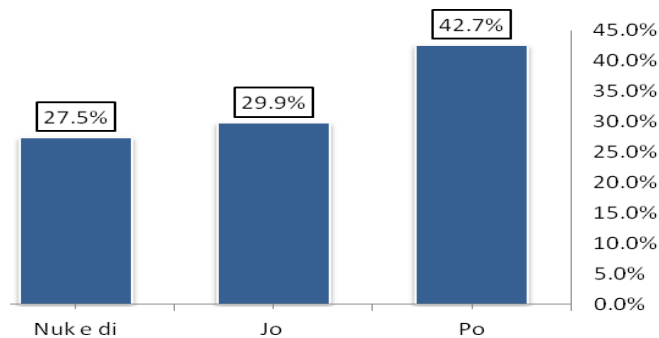
Studimi nxjerr në pah një befasi nga aspekti teorik shikuar. Në fakt, në shikim të parë në rastin e Pollogut, teoria e barazisë sipas së cilës punëtorët janë të interesuar jo vetëm për pagën personale, por edhe për pagën e të tjerëve, humb në peshë. Në fakt, sipas të dhënave të studimit, afro 30% i të anketuarve kanë deklaruar se aspak nuk janë të interesuar për pagën e të tjerëve. Nga ana tjetër rreth 43% nga numri i përgjithshëm i të anketuarve kanë shprehur ndonjë lloj interesimi për pagën e kolegëve, grafiku 3.6.

Grafiku 3.6: Interesimi i të anketuarve për pagën e të tjerëve



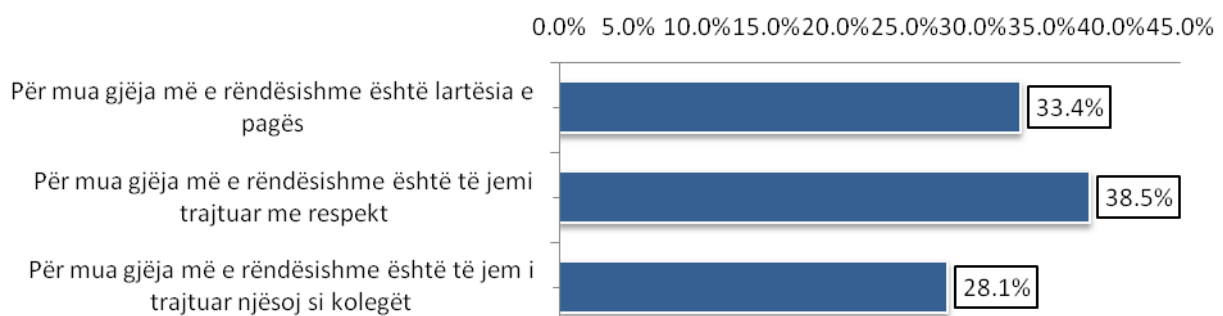
Siç mundet të vërehet nga të dhënat e paraqitura në grafikun e mësipërm, qëndrimet e të anketuarve rreth drejtësisë së pagave janë të ndara. Kjo dëshmohet me vetë faktin se 43% nga numri i përgjithshëm i të anketuarve janë të mendimit se janë të paguar njësoj si kolegët e tyre ndërsa 30% nga numri i të anketuarve kanë mendim të kundërt.

Grafiku 3.7: Perceptimi i punëtorëve mbi barazinë e pagave



Studimi nxjerr në pah se për punëtorët në regjionin e Pollogut, ndonëse paga është mjaft e rëndësishme, trajtimi me respekt dhe trajtimi njësoj si të tjerët është edhe më i rëndësishëm, grafiku 3.8.

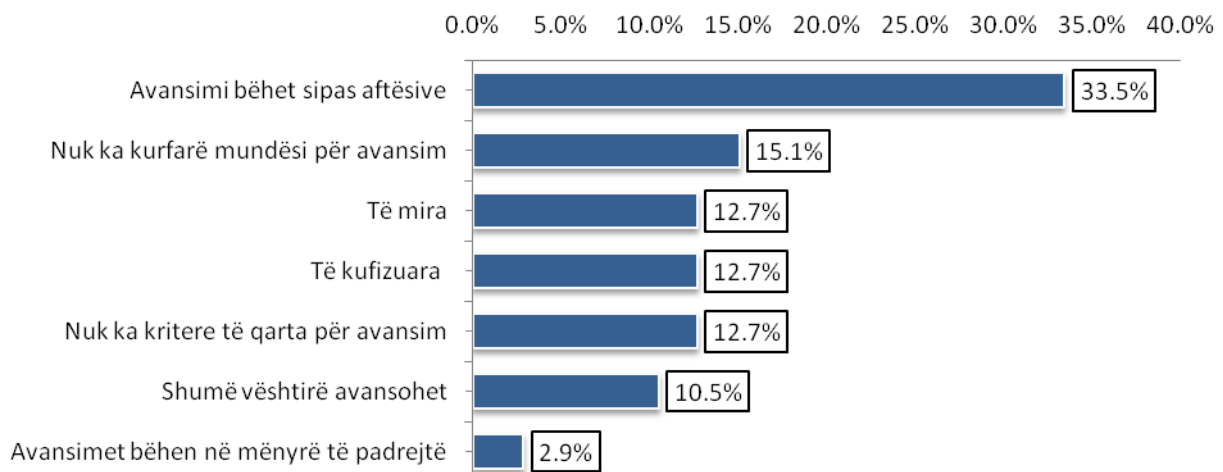
Grafiku 3.8: Rëndësia e barazisë së pagave për të anketuarit



Siç mundet të vërehet nga grafiku i mëposhtëm 3.9 të anketuarit kanë mendime të ndara kur janë në pyetje mundësitë për avancim që anë në suaza të organizatave të biznesit. Kështu rreth 1/3 nga numri i përgjithshëm i të anketuarve kanë deklaruar se sipas tyre avancimi bëhet në bazë të aftësive. Megjithatë, numri i njëjtë i të anketuarve, përkatësisht nga 12.6% nga numri i përgjithshëm i të anketuarve kanë deklaruar se nuk ka kritere të

qarta për avancim, mundësitë për avancim janë të kufizuara dhe se mundësitë për avancim janë të mira. Nga ana tjetër 15% nga numri i përgjithshëm i të anketuarve kanë deklaruar se nuk ka kurrfarë mundësi për avancim dhe 1/10 nga totali i të anketuarve kanë deklaruar se shumë vështirë avancohet. Megjithatë, duhet theksuar se këto ndasi në mendime janë më se të logjikshme dhe të kuptueshme duke pasur parasysh heterogjenitetin e të anketuarve sinë kontekst të specifikave personale, ashtu edhe në kontekst të asaj se në cilat organizata janë të punësuar.

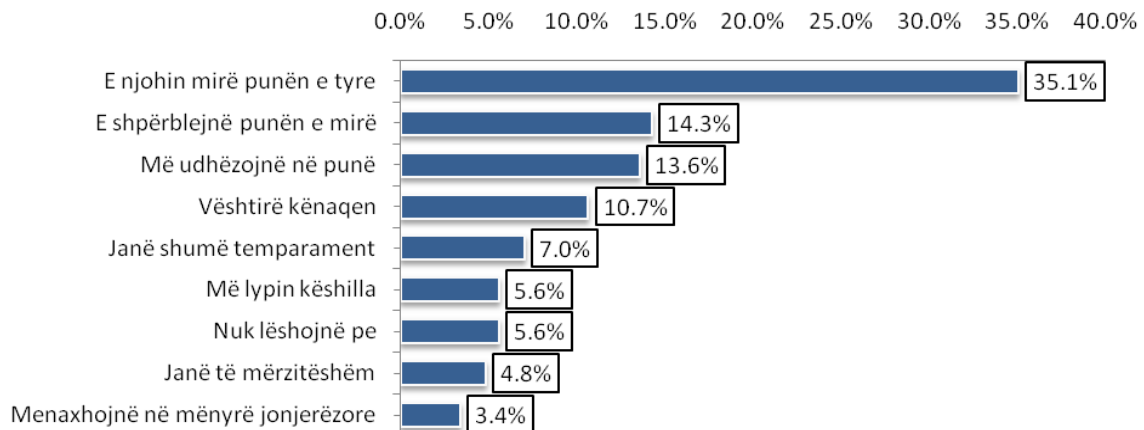
Grafiku 3.9: Perceptimet e të anketuarve mbi mundësitë për avancim



Kur janë në pyetje perceptimet e punëtorëve lidhur me menaxherët përkatësishtmbikëqyrësit e tyre tëdrejtpëdrejtë, ashtu siç mundet të vërehet nga grafiku i më sipërm pjesë më e madhe e të anketuarve përkatësisht 35% e tyre janë te mendimit se menaxherët e njohin mirë punën e tyre. Numra përafërsisht tënjëjtë tëanketuarvepërkatësisht 14% dhe 13% vlerësojnë se menaxherët e tyre e shpërblejnë punën e mirë dhe menaxherët i udhëzojnë në punë. Rreth 5% i të anketuarve kanë deklaruar se menaxherët kërkojnëkëshilla nga to. Pjesa tjetër e të anketuarve janë përcaktuar për përshkrime pak më negative lidhur me menaxherët e tyre. Kështu, afro 11% nga numri i përgjithshëmi të anketuarve kanë deklaruar se menaxherët e tyre vështirë kënaqen, rreth 7% kanë deklaruar se menaxherët e tyre janë shumë temperament, rreth 5% i të anketuarve kanë preferuar qëmenaxherët e tyre ti përshkruajnë sitëmërzitshëm dhe rreth 3% nga numriipërgjithshëmi të anketuarve kanë deklaruar se menaxherët e tyre

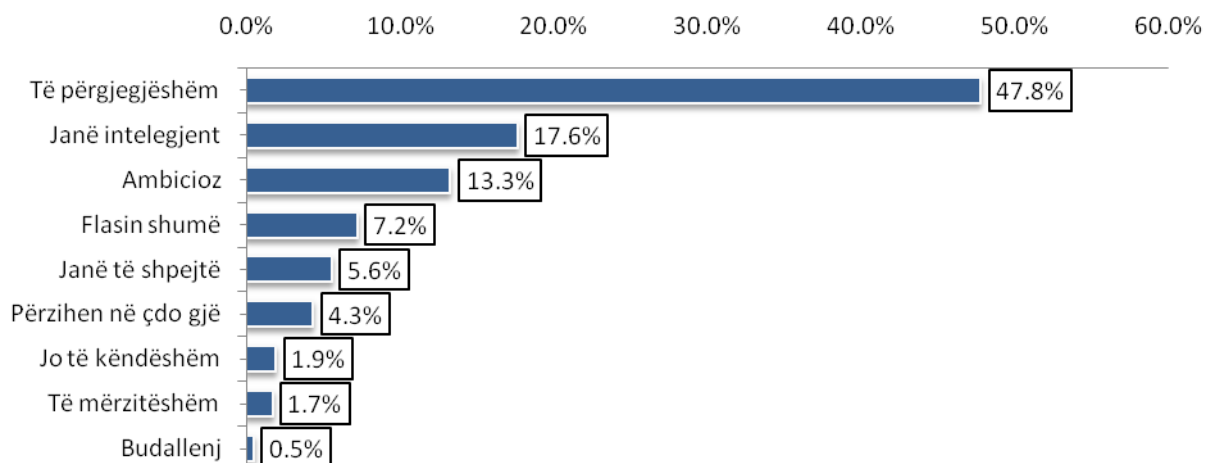
menaxhojnë në mënyrë jo të njerëzishme, grafiku 3.10.

Grafiku 3.10: Përshkrimi i menaxherëve nga ana e të anketuarve



Siç mundet të vërehet nga të dhënat e paraqitura në tabelën e mëposhteme të anketuariti përshkruajnë kolegët e tyre në terme më pozitive. Kjo dëshmohet me vetë fatin se afro 48% nga to i përshkruajnë kolegët e tyre si të përgjegjshëm, afro 18% si inteligjent dhe rreth 13% si ambicioz.

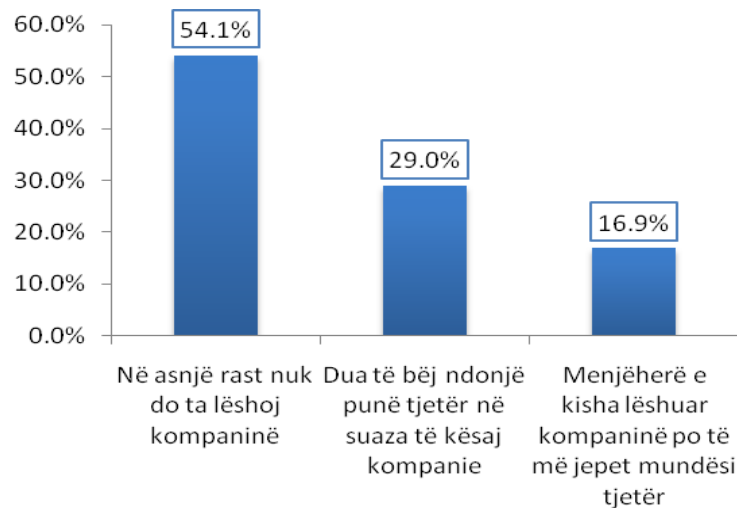
Tabela 3.1: Përshkrimi i kolegëve nga ana e të anketuarve



Studimii realizuar nxjerr në pah një shkallërelativisht të lartë të lojalitetit të punëtorëve ndaj organizatave të tyre. Kjo dëshmohet me vetë faktin se vetëm 17% nga numri i përgjithshëm i të anketuarve kanë deklaruar se po tu jepej një mundësi tjetër menjëherë do tëishin larguar nga organizata e biznesit. Nga ana tjetër 29% nga numri i përgjithshëm i të anketuarve kanë deklaruar se kanë dëshirë të ndryshojnë vend pune, por

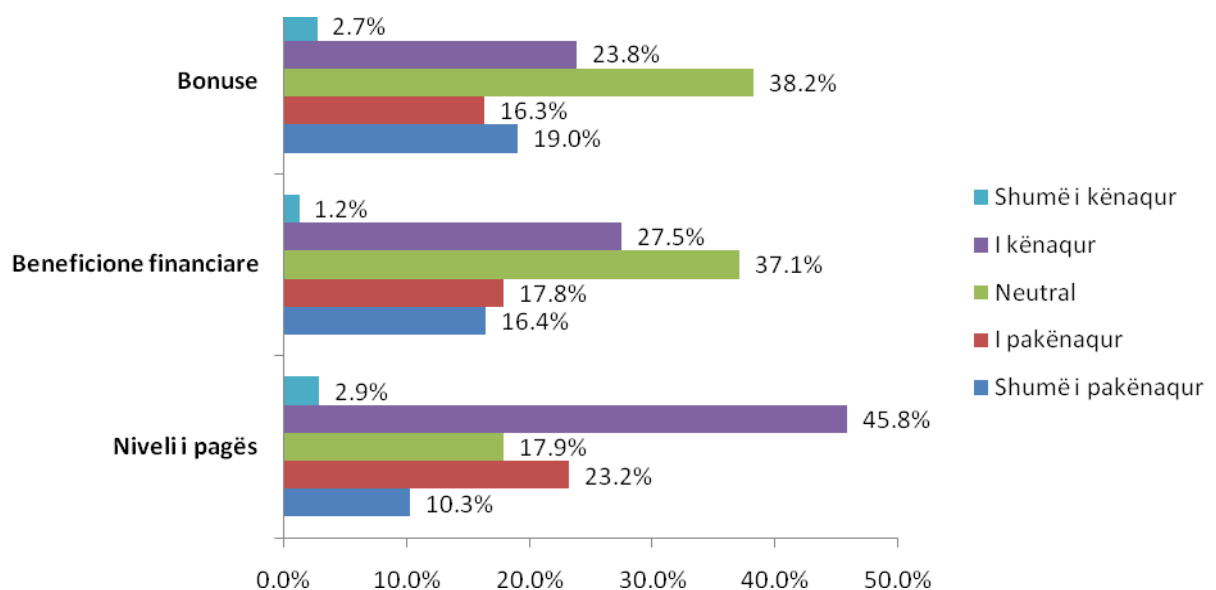
në suaza të organizatës aktuale që sinjalizon një preferencë për luhatje tëbrendshëm të anketuarve në fjalë.

Grafiku 3.11: Lojaliteti i punëtorëve ndaj organizatës



Qëllimi kryesor i punimit ishte që të sheh ndikimin e shpërblimeve mbi satisfaksionin nga puna te punonjësit në rajonin e Pollogut, ku grafiku i mëposhtëme jep një pasqyrë mbi shkallën e satisfaksionit nga shperblimet financiare, grafiku 3.12.

Grafiku 3.12: Shkalla e satisfaksionit me shpërblimet financiare



■

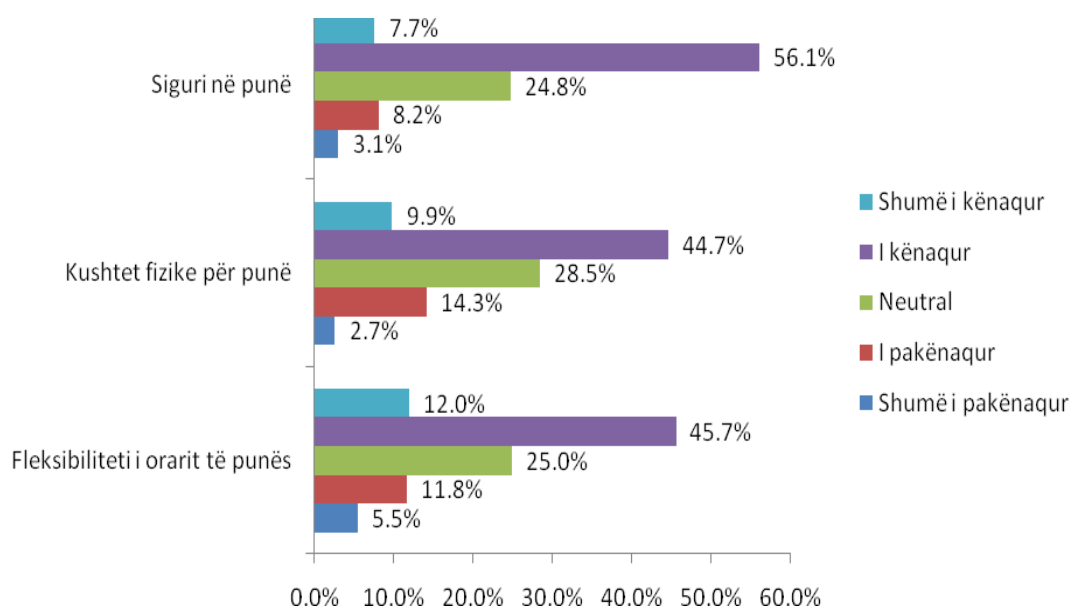
- Rreth 34% nga numri i përgjithshëm i anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet pakënaqësi nga paga. Në fakt 10% nga numri i përgjithshëm i anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të pakënaqur nga paga dhe 23% se janë të pakënaqur nga paga.
- Rreth 49% nga numri i përgjithshëm i anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga paga. Në fakt 3% nga numri i përgjithshëm i anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të kënaqur nga paga dhe 46% se janë të kënaqur nga paga.
- Rreth 34% nga numri i përgjithshëm i anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet pakënaqësi nga përfitimet financiare. Në fakt 16% nga numri i përgjithshëm i anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të pakënaqur nga paga dhe 18% se janë të pakënaqur nga paga.
- Rreth 28% nga numri i përgjithshëm i anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga përfitimet financiare. Në fakt 1% nga numri i përgjithshëm i anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të kënaqur nga përfitimet financiare dhe 27% se janë të kënaqur nga përfitimet financiare.
- Rreth 35% nga numri i përgjithshëm i anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet pakënaqësi nga shpërblimet. Në fakt 19% nga numri i përgjithshëm i anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të pakënaqur nga shpërblimet dhe 16% se janë të pakënaqur nga paga.
- Rreth 26% nga numri i përgjithshëm i anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga shpërblimet. Në fakt rreth 2% nga numri i përgjithshëm i anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të kënaqur nga paga dhe rreth 24% se janë të kënaqur nga paga.

Pra, në përgjithësi marrë, të anketuarit kanë shprehur një shkallë të lartë të pakënaqësisë nga shpërblimet financiare. Shkalla më e lartë e pakënaqësisë haset te pjesa e pagës. Faktikisht afro gjysma e punëtorëve të anketuar kanë deklaruar pakënaqësi nga paga. Nga ana tjetër, shkalla e pakënaqësisë nga përfitimet financiare dhe nga shpërblimet është dukshëm më e vogël. Megjithatë, kjo assesi nuk sinjalizon një shkallë më të lartë të

kënaqësisë me këto dy aspekte. Thjeshtë thënë, te këto dy kategori shkalla e neutralitetit në dhënie të përgjigjeve është tejet e madhe. Faktikisht, 37% nga numri i përgjithshëm i punëtorëve të anketuar janë deklaruar neutral në pjesën e satisfaksionit nga përfitimet financiare dhe 38% nga shpërblimet. Kjo, nënkupton se bëhet fjalë për punëtorë të cilët aspak nuk kanë përfitime shtesë financiare e as që pranojnë shpërblime. Një kufizim i studimit të kryer është fakti se nuk është parashtruar paraprakisht pyetje se a pranojnë punëtorët përfitime shtesë financiare dhe shpërblime. Andaj, me qëllim të minimizimit të këtij efekti, në mënyrë shtesë me një pjesë të punëtorëve është realizuar anketim përmes intervistës. E njëjta ka nxjerrë në pah se pjesa dërmuese e tyre nën përfitime shtesë financiare dhe shpërblime e nënkuptojnë pagën e trembëdhjetë përkatësisht regresin për K15 të cilin bizneset private janë të detyruara t'ia paguajnë punëtorëve të tyre, komfor vendimit përkatës të qeverisë së Republikës së Maqedonisë së Veriut.

Grafiku i mëposhtëm jep një pasqyrë mbi satisfaksionin e të anketuarëve mbi disa aspekte të organizimit të punës, ku:

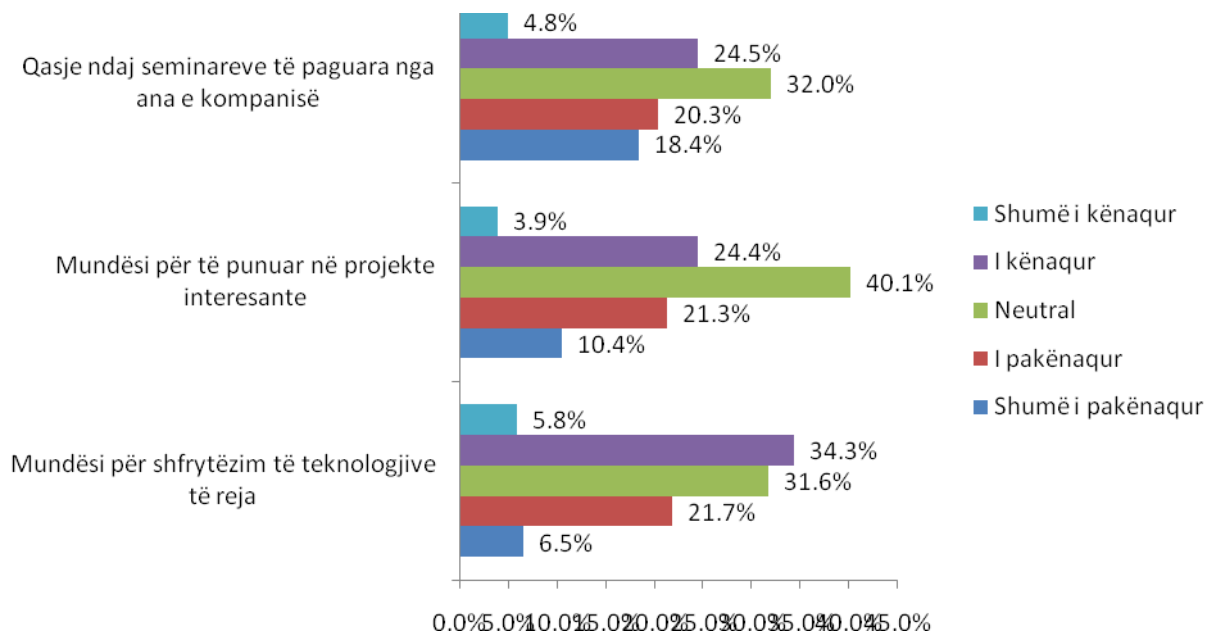
Grafiku 3.13: Shkalla e satisfaksionit e të anketuarëve me disa aspekte të organizimit të punës



- Rreth 17% nga numri i përgjithshëmi të anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet pakënaqësi nga fleksibilitetii orarit të punës. Në fakt 5% nga numri i përgjithshëmi të anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të pakënaqur nga fleksibilitetii orarit të punës dhe 12% se janë të pakënaqur nga fleksibilitetii orarit të punës.
- Rreth 57% nga numri i përgjithshëmi të anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga fleksibilitetii orarit të punës. Në fakt 12% nga numri i përgjithshëmi të anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të kënaqur nga fleksibilitetii orarit të punës dhe 45% se janë të kënaqur nga fleksibilitetii orarit të punës.
- Rreth 17% nga numri i përgjithshëmi të anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet pakënaqësi nga kushtet fizike në punë. Në fakt 3% nga numri i përgjithshëmi të anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të pakënaqur nga kushtet fizike në punë dhe 14% se janë të pakënaqur nga kushtet fizike në punë.
- Rreth 54% nga numri i përgjithshëmi të anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga kushtet fizike në punë. Në fakt 10% nga numri i përgjithshëmi të anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të kënaqur nga kushtet fizike në punë dhe 44% se janë të kënaqur nga kushtet fizike në punë.
- Rreth 11% nga numri i përgjithshëmi të anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet pakënaqësi nga siguria në punë. Në fakt 3% nga numri i përgjithshëmi të anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të pakënaqur nga siguria në punë dhe 8% se janë të pakënaqur nga siguria në punë.
- Rreth 64% nga numri i përgjithshëmi të anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga siguria në punë. Në fakt rreth 8% nga numri i përgjithshëmi të anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të kënaqur nga siguria në punë dhe rreth 56% se janë të kënaqur nga siguria në punë.

Grafiku i mëposhtë paraqet një përshkrim mbi satisfaksionin e të anketuarëve mbi disa aspekte që kanë të bëjnë më ngritjen profesionale të tyre, ku:

Grafiku 3.14: Satisfaksionii klientëve me disa nga mundësitë për ngritje profesionale



- Rreth 28% nga numri i përgjithshëm i të anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet pakënaqësi nga mundësitë për shfrytëzim të teknologjive të reja. Në fakt 6% nga numri i përgjithshëm i të anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të pakënaqur nga mundësitë për shfrytëzim të teknologjive të reja dhe 22% se janë të pakënaqur nga mundësitë për shfrytëzim të teknologjive të reja.
- Rreth 40% nga numri i përgjithshëm i të anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga mundësitë për shfrytëzim të teknologjive të reja. Në fakt 6% nga numri i përgjithshëm i të anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të kënaqur nga mundësitë për shfrytëzim të teknologjive të reja dhe 34% se janë të kënaqur nga mundësitë për shfrytëzim të teknologjive të reja.
- Rreth 131% nga numri i përgjithshëm i të anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet pakënaqësi nga mundësitë për të punuar në

projekte interesante. Në fakt 10% nga numriipërgjithshëmi të anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të pakënaqur nga mundësitë për të punuar në projekte interesante dhe 21% se janë të pakënaqur nga mundësitë për të punuar në projekte interesante.

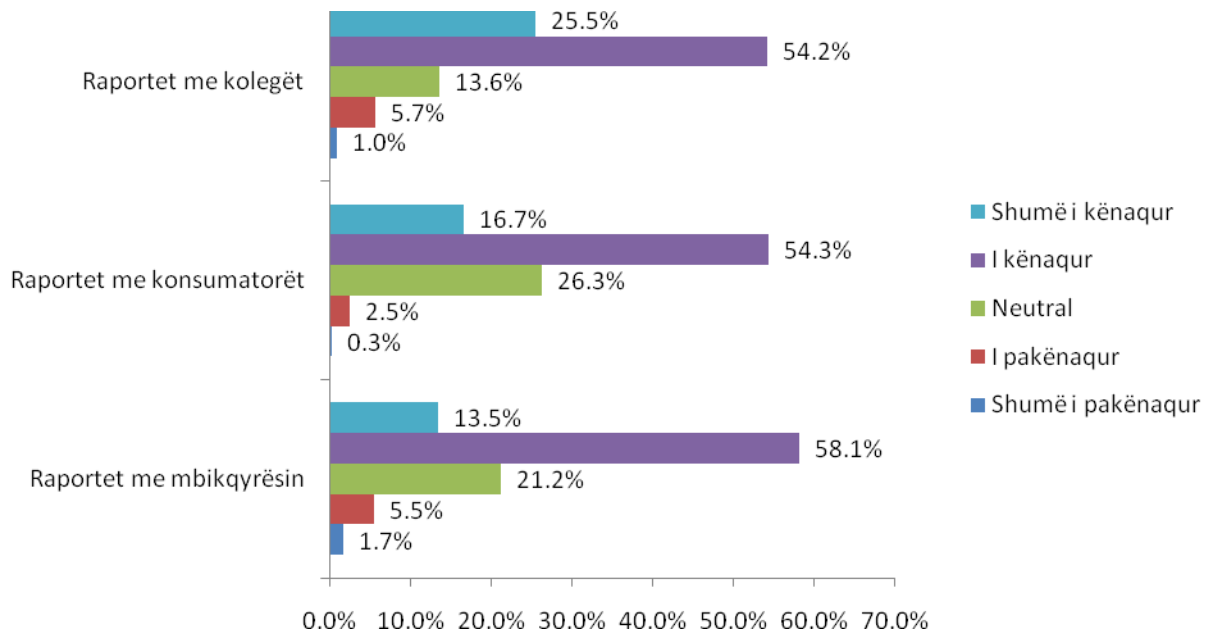
- Rreth 28% nga numriipërgjithshëmi të anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga mundësitë për të punuar në projekte interesante. Në fakt 4% nga numriipërgjithshëmi të anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të kënaqur nga mundësitë për të punuar në projekte interesante dhe 24% se janë të kënaqur nga mundësitë për të punuar në projekte interesante.
- Rreth 38% nga numriipërgjithshëmi të anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet pakënaqësi nga mundësitë për qasje ndaj seminareve të financuara nga ana e kompanisë. Në fakt 18% nga numriipërgjithshëmi të anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të pakënaqur nga mundësitë për qasje ndaj seminareve të financuara nga ana e kompanisë dhe 20% se janë të pakënaqur nga mundësitë për qasje ndaj seminareve të financuara nga ana e kompanisë.
- Rreth 29% nga numriipërgjithshëmi të anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga mundësitë për qasje ndaj seminareve të financuara nga ana e kompanisë. Në fakt rreth 5% nga numriipërgjithshëmi të anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të kënaqur nga mundësitë për qasje ndaj seminareve të financuara nga ana e kompanisë. Dhe rreth 24% se janë të kënaqur nga mundësitë për qasje ndaj seminareve të financuara nga ana e kompanisë.

Siç mundet të vërehet nga grafiku i mëposhtëm, janë dhënë të dhënat e shkallës së satisfakcionit ndërmjet relacioneve ndër-personale, ku:

- Rreth 7% nga numriipërgjithshëmi të anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet pakënaqësi nga raportet me mbikëqyrësin. Në fakt 2% nga numriipërgjithshëmi të anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të

pakënaqur nga raportet me mbikëqyrësin dhe 5% se janë të pakënaqur nga raportet me mbikëqyrësin.

Grafiku 3.15: Shkalla e satisfacionite të anketuarve nga relacionet ndër-personale



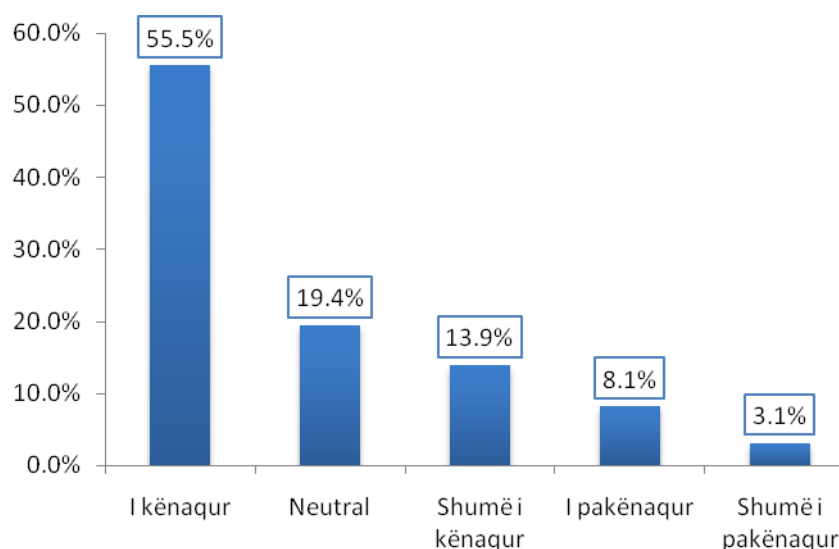
- Rreth 71% nga numriipërgjithshëmi të anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga raportet me mbikëqyrësin. Në fakt 13% nga numriipërgjithshëmi të anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të kënaqur nga raportet me mbikëqyrësin dhe 58% se janë të kënaqur nga raportet me mbikëqyrësin.
- Rreth 2.7% nga numriipërgjithshëmi të anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet pakënaqësi nga raportet me konsumatorët. Në fakt 0.2% nga numriipërgjithshëmi të anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të pakënaqur nga raportet me konsumatorët dhe 2.5% se janë të pakënaqur nga raportet me konsumatorët.
- Rreth 71% nga numriipërgjithshëmi të anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga raportet me konsumatorët. Në fakt 16% nga numriipërgjithshëmi të anketuarve kanë deklaruar se janë shumë

të kënaqur nga raportet me konsumatorët dhe 54% se janë të kënaqur nga raportet me konsumatorët.

- Rreth 7% nga numri i përgjithshëm i anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet pakënaqësi nga raportet me kolegët. Në fakt 1% nga numri i përgjithshëm i anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të pakënaqur nga raportet me kolegët dhe 6% se janë të pakënaqur nga raportet me kolegët.
- Rreth 80% nga numri i përgjithshëm i anketuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga raportet me kolegët.. Në fakt rreth 24% nga numri i përgjithshëm i anketuarve kanë deklaruar se janë shumë të kënaqur nga raportet me kolegët dhe rreth 86% se janë të kënaqur nga raportet me kolegët.

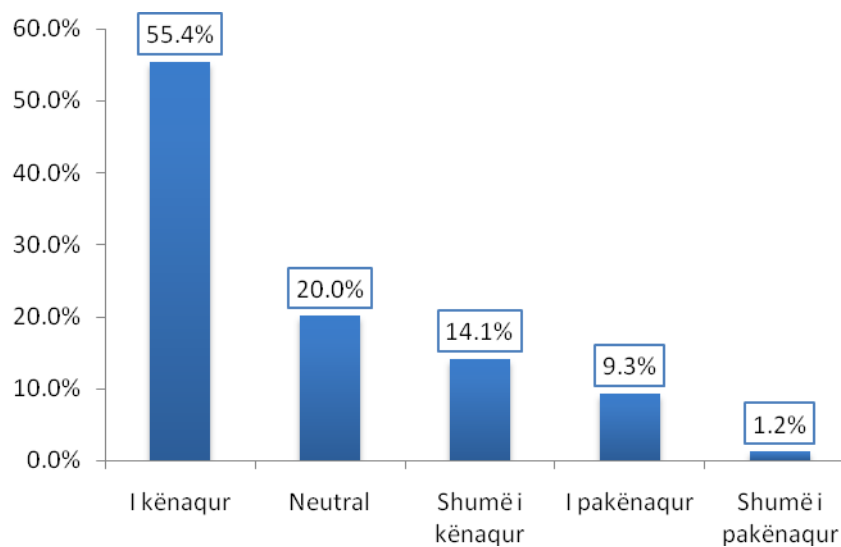
Në përgjithësi, punëtorët në regjionin e Pollogut shprehin një shkallë të lartë të kënaqësisë nga kompanitë e tyre në tërësi, që dëshmohet me faktin se vetëm rreth 11% nga numri i përgjithshëm i anketuarve janë përcaktuar për ndonjërin nga opsionet me të cilat shprehet pakënaqësi dhe rreth 70% i tyre janë përcaktuar për ndonjërin nga opsionet me të cilat shprehet kënaqësi, grafiku 3.16.

Grafiku 3.16: Satisfakcioni nga kompania në tërësi



Të dhënat janë identike edhe kur bëhet fjalë për shkallën e përgjithshme të satisfakcionit nga puna. Konkretisht 70% nga numri i përgjithshëm i anketuarve janë përcaktuar për ndonjërin nga opsionet më të cilët shprehet satisfakcion nga puna në përgjithësi dhe vetëm 10% janë përcaktuar për ndonjërin nga opsionet me të cilët shprehet desatisfakcion nga puna në përgjithësi.

Grafiku 3.17: Satisfakcionin nga puna në tërësi

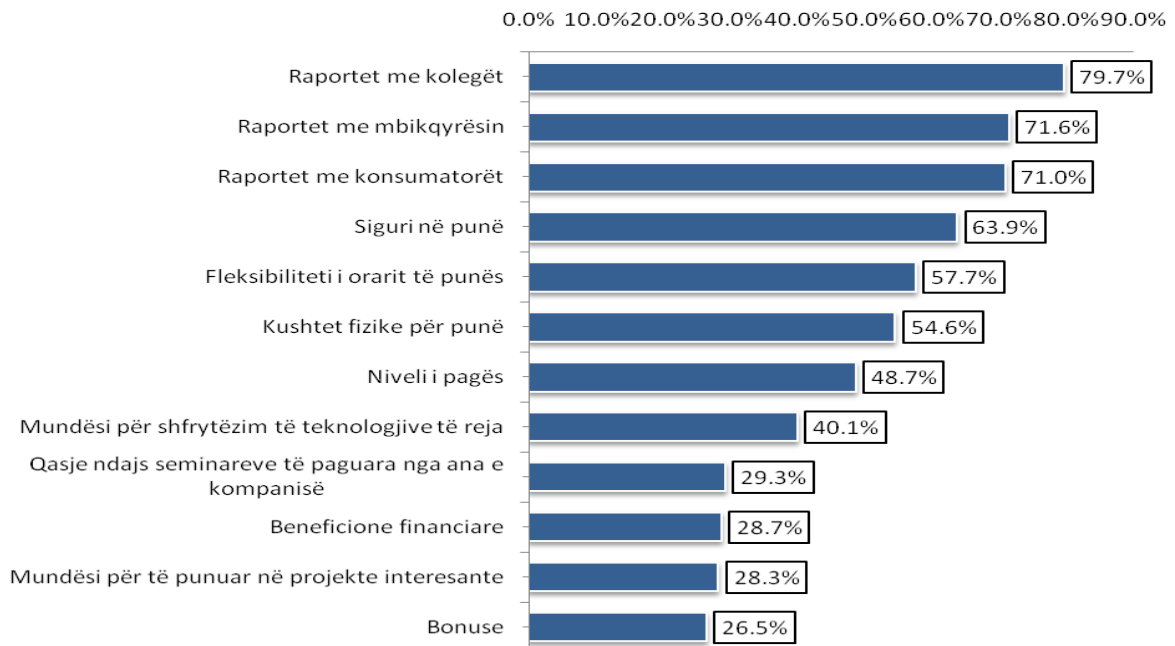


Siç mundet të vërehet nga të dhënat e paraqitura në grafikun e më sipërm, punëtorët e anketuar shkallë më të larta të satisfakcionit kanë nga relacionet ndërpersonale. Në fakt me afro 80% në majë të piramidës ndodhen raportet me kolegët ndërsa më pas radhiten raportet me mbikëqyrësit dhe raportet me konsumatorët. Shkallë më të ulëta të satisfakcionit hasen te shpërblimet, përfitimet financiare dhe te mundësitë për zhvillim personal, grafiku 3.18.

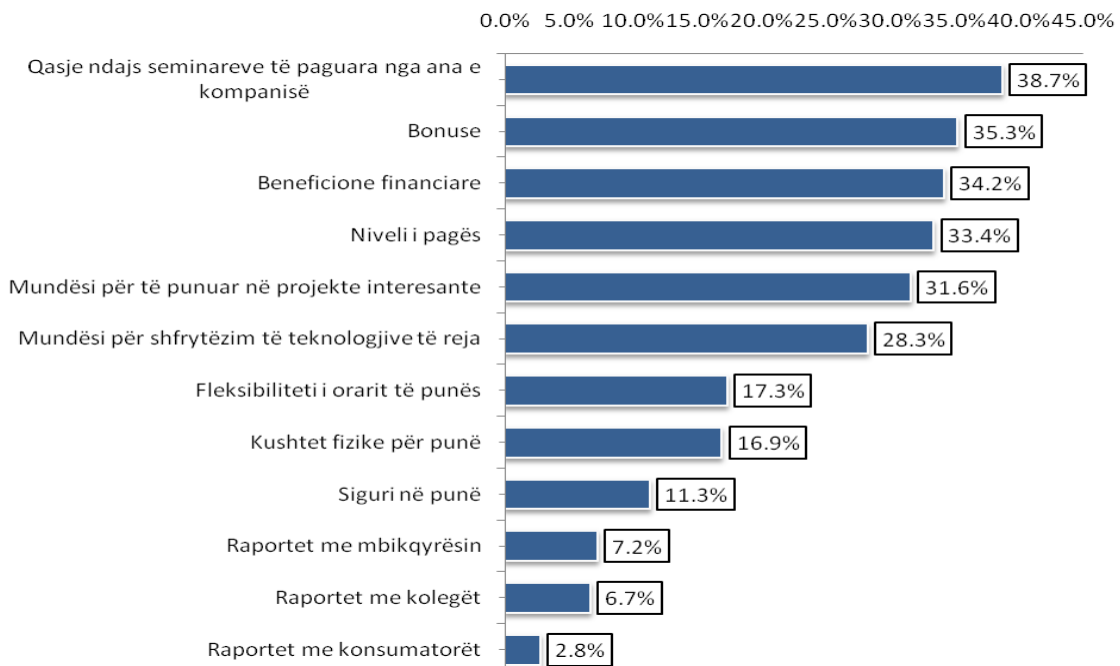
Kurse grafiku 3.19. paraqet shkallën e desatisfakcionit që kanë punëtorët në regjionin e Pollogut që kanë me qasjen në seminare, me shpërblimet, përfitimet financiare dhe me lartësinë e pagës

Pra, punëtorët në regjionin e Pollogut shkallën më të lartë të desatisfakcionit e kanë me qasjen në seminare, me shpërblimet, përfitimet financiare dhe me lartësinë e pagës.

Grafiku 3.18: Shkalla e satisfakcionit me format e ndryshme të shpërblimeve financiare dhe jo financiare



Grafiku 3.19: Shkalla e desatisfakcionit me format e ndryshme të shpërblimeve financiare dhe jo financiare



2.1. Analizë statistikore e ndikimit të shpërblimeve financiare mbi satisfacionin nga puna

Me qëllim të shqyrtimit të ndikimit të shpërblimeve financiare mbi satisfacionin nga puna, është realizuar një analizë mbi faktorët që ndikojnë në satisfacionin duke përdorur tabelat e kryqëzuara “Crosstabs”, analizë kjo që ka nxjerrë në sipërfaqe rezultatet në vijim.

Tabela 3.2: Raportet midis satisfacionit nga paga dhe satisfacionit nga puna

		Niveli i kënaqësisë së punës					Total
		Shumë i pakënaqur	I pakënaqur	Neutral	I kënaqur	Shumë i kënaqur	
Niveli i kënaqësisë me nivelin e pagës	Shumë i kënaqur	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%	15.3%	2.9%
	I kënaqur	0.0%	12.8%	17.9%	58.6%	61.0%	45.8%
	Neutral	20.0%	7.7%	41.7%	13.4%	8.5%	17.9%
	I pakënaqur	20.0%	53.8%	28.6%	19.0%	11.9%	23.2%
	Shumë i pakënaqur	60.0%	25.6%	11.9%	7.8%	3.4%	10.3%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Siç mund të vërehet nga të dhënat e paraqitura në tabelën e mësipërme:

- Rreth 10.3 % nga të punësuarit që janë shprehur si shumë të pakënaqur nga paga, njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna nëpërgjithësi.
- Rreth 23.2% nga numri i përgjithshëm i të punësuarve që janë deklaruar si të pakënaqur nga paga njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.
- Rreth 2.9% nga numri i përgjithshëm i të punësuarve që janë deklaruar si shumë të kënaqur nga paga njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Nga ana tjetër

89% nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.

- Të gjithë të punësuarit janë shprehur se janë shumë të kënaqur nga paga janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga punë në përgjithësi.

Pra, konkretisht mundet të theksohet se desatisfakcionin nga paga nuk rezulton gjithmonë me desatisfakcion nga puna në përgjithësi, ndërsa satisfakcionin nga paga rezulton me satisfakcion nga puna në përgjithësi.

Tabela 3.3: Raportet midis satisfakcionit nga përfitimet financiare dhe satisfakcionit nga puna

		Niveli i kënaqësisë së punës					Total
		Shumë i pakënaqur	I pakënaqur	Neutral	I kënaqur	Shumë i kënaqur	
Niveli i kënaqësisë me përfitimet financiare	Shumë i kënaqur	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.5%	1.2%
	I kënaqur	0.0%	5.1%	17.9%	35.3%	25.4%	27.2%
	Neutral	20.0%	17.9%	41.7%	38.4%	44.1%	37.7%
	I pakënaqur	0.0%	35.9%	22.6%	13.8%	15.3%	17.7%
	Shumë i pakënaqur	80.0%	41.0%	17.9%	12.5%	6.8%	16.2%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Siç mundët të vërehet nga të dhënat e paraqitura në tabelën e mësipërme:

- Rreth 16.2% nga të punësuarit që janë shprehur si shumë të pakënaqur nga përfitimet financiare, njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet pakënaqësi nga puna nëpërgjithësi.
- Rreth 17.7% nga numri i përgjithshëm të punësuarve që janë deklaruar si të pakënaqur nga përfitimet financiare njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.
- Rreth 27.2% nga numri i përgjithshëm të punësuarve që janë deklaruar si të kënaqur nga përfitimet financiare njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga

kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.

- Të gjithë të punësuarit janë shprehur se janë shumë të kënaqur nga përfitimet financiare janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.

Pra, konkretisht mundet të theksohet se desatisfakcionin nga përfitimet financiare nuk rezultojnë gjithmonë me desatisfakcion nga puna në përgjithësi, ndërsa satisfakcionin nga përfitimet financiare gjithsesi që rezultojnë me satisfakcion nga puna në përgjithësi.

Tabela 3.4: Raportet midis satisfakcionit nga bonusit dhe satisfakcionit nga puna

		Niveli i kënaqësisë së punës					Total
		Shumë i pakënaqur	I pakënaqur	Neutral	I kënaqur	Shumë i kënaqur	
Niveli i kënaqësisë me bonusin	Shumë i kënaqur	0.0%	0.0%	1.2%	3.0%	5.1%	2.6%
	I kënaqur	20.0%	7.7%	17.9%	26.7%	28.8%	23.4%
	Neutral	20.0%	17.9%	41.7%	41.8%	42.4%	39.4%
	I pakënaqur	0.0%	23.1%	17.9%	13.4%	20.3%	16.0%
	Shumë i pakënaqur	60.0%	51.3%	21.4%	15.1%	3.4%	18.6%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Siç mundet të vërehet nga të dhënat e paraqitura në tabelën e më sipërme:

- Rreth 18.6% nga të punësuarit që janë shprehur si shumë të pakënaqur nga bonuset, njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.
- Rreth 16% nga numri i përgjithshëm që janë deklaruar si të pakënaqur nga bonuset njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.
- Rreth 23.4% nga numri i përgjithshëm të punësuarve që janë deklaruar si të kënaqur nga bonuset njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori

e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.

- Rreth 2.6 % nga të punësuarit janë shprehur se janë shumë të kënaqur nga bonuset janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.

Pra, konkretisht mundet të theksohet se desatisfacioni nga shpërblimet nuk rezulton gjithmonë me desatisfacion nga puna në përgjithësi, ndërsa satisfacioni nga paga gjithsesi që rezulton me satisfacion nga puna në përgjithësi.

2.2. Analizë statistikore e ndikimit të shpërblimeve jo financiare mbi satisfacionin nga puna

Gjithashtu edhe mbi shpërblimet jo financiare mbi satisfacionin nga puna janë ndërtuar tabelat e kryqëzuara, ku kanë dalur rezultatet e mëposhtëme.

Tabela 3.5: Raportet midis satisfacionit nga orari fleksibël i punës dhe satisfacionit nga puna

		Niveli i kënaqësisë së punës					Total
		Shumë i pakënaqur	I pakënaqur	Neutral	I kënaqur	Shumë i kënaqur	
Niveli i kënaqësisë me fleksibilitetin e kohës së punës	Shumë i kënaqur	0.0%	2.6%	7.1%	9.5%	35.6%	11.9%
	I kënaqur	20.0%	23.1%	40.5%	51.7%	44.1%	45.3%
	Neutral	20.0%	25.6%	38.1%	24.1%	13.6%	25.5%
	I pakënaqur	0.0%	33.3%	8.3%	11.2%	5.1%	11.7%
	Shumë i pakënaqur	60.0%	15.4%	6.0%	3.4%	1.7%	5.5%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Siç mundët të vërehet nga të dhënat e paraqitura në tabelën e mësipërme:

- Rreth 5,5% nga të punësuarit që janë shprehur si shumë të pakënaqur nga fleksibilitetii orarit të punës, njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Po aq nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna nëpërgjithësi.
- Rreth 11.7% nga numri i përgjithshëm të punësuarve që janë deklaruar si të

pakënaqur nga fleksibilitetii orarit të punës njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.

- Rreth 45.3% nga numri i përgjithshëm i të punësuarve që janë deklaruar si të kënaqur nga fleksibilitetii orarit të punës njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të kënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.
- Rreth 11.9% nga numri i përgjithshëm i të punësuarve që janë deklaruar si shumë të kënaqur nga fleksibilitetii orarit të punës njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.

Andaj logjikisht mundet të vihet deri në përfundimin se fleksibilitetii orarit të punës ndikon pozitivisht në shkallën e satisfakcionit nga puna në përgjithësi.

Tabela 3.6: Raportet midis satisfakcionit nga kushtet fizike në punë dhe satisfakcionit nga puna

		Niveli i kënaqësisë së punës					Total
		Shumë i pakënaqur	I pakënaqur	Neutral	I kënaqur	Shumë i kënaqur	
Niveli i kënaqësisë me kushtet fizike të punës	Shumë i kënaqur	0.0%	2.6%	7.1%	9.1%	22.0%	9.8%
	I kënaqur	0.0%	25.6%	42.9%	48.3%	45.8%	44.2%
	Neutral	40.0%	28.2%	31.0%	28.4%	30.5%	29.4%
	I pakënaqur	40.0%	35.9%	16.7%	12.5%	0.0%	14.1%
	Shumë i pakënaqur	20.0%	7.7%	2.4%	1.7%	1.7%	2.6%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Siç mundet të vërehet nga të dhënat e paraqitura në tabelën e mësipërme:

- Rreth 2,6% nga të punësuarit që janë shprehur si shumë të pakënaqur nga kushtet fizike në punë, njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo

kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.

- Rreth 14.1% nga numri i përgjithshëm të punësuarve që janë deklaruar si të pakënaqur nga kushtet fizike në punënjëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.
- Rreth 44.2% nga numri i përgjithshëm të punësuarve që janë deklaruar si të kënaqur nga kushtet fizike në punë njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të kënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.
- Rreth 9.8% nga numri i përgjithshëm të punësuarve që janë deklaruar si shumë të kënaqur nga kushtet fizike në punë janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të kënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.

Andaj logjikisht mundet të vihet deri në përfundiminse satisfacioni nga kushtet fizike në punë ndikon pozitivisht në shkallën e satisfacionit nga puna në përgjithësi.

Tabela 3.7: Raportet midis satisfacionit nga mundësitë për avancim dhe satisfacionit nga puna

		Niveli i kënaqësisë së punës					Total
		Shumë i pakënaqur	I pakënaqur	Neutral	I kënaqur	Shumë i kënaqur	
Niveli i kënaqësisë me mundësitë për avancim	Shumë i kënaqur	0.0%	2.6%	1.2%	5.2%	11.9%	5.0%
	I kënaqur	0.0%	7.7%	26.2%	38.4%	39.0%	32.7%
	Neutral	0.0%	12.8%	41.7%	34.5%	30.5%	32.9%
	I pakënaqur	20.0%	46.2%	15.5%	16.8%	15.3%	19.1%
	Shumë i pakënaqur	80.0%	30.8%	15.5%	5.2%	3.4%	10.3%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Siç mundët të vërehet nga të dhënat e paraqitura në tabelën e mësipërme:

- Rreth 10.3% nga të punësuarit që janë shprehur si shumë të pakënaqur nga

mundësitë për avancim, njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna nëpërgjithësi.

- Rreth 19.11% nga numri i përgjithshëm të punësuarve që janë deklaruar si të pakënaqur nga mundësitë për avancim njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.
- Rreth 32.7% nga numri i përgjithshëm të punësuarve që janë deklaruar si të kënaqur nga mundësitë për avancim njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.
- Rreth 5% nga numri i përgjithshëm të punësuarve që janë deklaruar si shumë të kënaqur nga mundësitë për avancim janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.

Andaj logjikisht mundet të vihet deri në përfundimin se satisfacioni nga mundësitë për avancim ndikon pozitivisht në shkallën e satisfacionit nga puna në përgjithësi.

Tabela 3.8: Raportet midis satisfacionit nga siguria e vendit të punës dhe satisfacionit nga puna

		Niveli i kënaqësisë së punës					Total
		Shumë i pakënaqur	I pakënaqur	Neutral	I kënaqur	Shumë i kënaqur	
Niveli i kënaqësisë me sigurinë në punë	Shumë i kënaqur	0.0%	2.6%	6.0%	6.0%	20.3%	7.6%
	I kënaqur	20.0%	41.0%	38.1%	66.4%	50.8%	55.6%
	Neutral	0.0%	30.8%	39.3%	20.3%	25.4%	25.5%
	I pakënaqur	60.0%	15.4%	13.1%	5.2%	3.4%	8.1%
	Shumë i pakënaqur	20.0%	10.3%	3.6%	2.2%	0.0%	3.1%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Siç mundët të vërehet nga të dhënat e paraqitura në tabelën e mësipërme:

- Rreth 3,1% nga të punësuarit që janë shprehur si shumë të pakënaqur nga siguria e vendit të punës, njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje tëpakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Po aq nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna nëpërgjithësi.
- Rreth 8.1% nga numri i përgjithshëmi të punësuarve që janë deklaruar si të pakënaqur siguria e vendit të punës njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje tëpakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.
- Rreth 55.6% nga numri i përgjithshëmi të punësuarve që janë deklaruar si të kënaqur nga siguria e vendit të punës njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të kënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.
- Rreth 7.6% nga numriipërgjithshëmi tëpunësuarve që janë deklaruar si shumë të kënaqur nga siguria e vendit të punës janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje tëpakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.

Andaj logjikisht mundet të vihet deri në përfundimin se satisfacioni nga mundësitë për avancimndikon pozitivisht në shkallën e satisfacionit nga puna në përgjithësi.

Tabela 3.9: Raportet midis satisfacionit nga mundësitë për qasje ndaj teknologjive të reja dhe satisfacionit nga puna

		Niveli i kënaqësisë së punës					Total
		Shumë i pakënaqur	I pakënaqur	Neutral	I kënaqur	Shumë i kënaqur	
Niveli i kënaqësisë me mundësinë e përdorimit të teknologjive të reja	Shumë i kënaqur	0.0%	2.6%	3.6%	4.3%	16.9%	5.7%
	I kënaqur	20.0%	23.1%	33.3%	38.8%	23.7%	33.9%
	Neutral	0.0%	28.2%	38.1%	29.3%	42.4%	32.5%
	I pakënaqur	20.0%	38.5%	14.3%	22.4%	16.9%	21.5%
	Shumë i pakënaqur	60.0%	7.7%	10.7%	5.2%	0.0%	6.4%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Siç mundët të vërehet nga të dhënat e paraqitura në tabelën e mësipërme:

- Rreth 6.4 % nga të punësuarit që janë shprehur si shumë të pakënaqur nga mundësitë për qasje ndaj teknologjive të reja, njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna nëpërgjithësi.
- Rreth 21.5% nga numri i përgjithshëm të punësuarve që janë deklaruar si të pakënaqur nga mundësitë për qasje ndaj teknologjive të reja njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.
- Rreth 33.9% nga numri i përgjithshëm të punësuarve që janë deklaruar si të kënaqur nga mundësitë për qasje ndaj teknologjive të reja njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna nëpërgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.
- Rreth 5.7% nga numri i përgjithshëm të punësuarve që janë deklaruar si shumë të kënaqur nga mundësitë për qasje ndaj teknologjive të reja janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga

puna në përgjithësi.

Andaj logjikisht mundet të vihet deri në përfundimin se satisfakcionin nga mundësitë për qasje ndaj teknologjive të reja ndikon pozitivisht në shkallën e satisfakcionit nga puna në përgjithësi.

Tabela 3.10: Raportet midis satisfakcionit nga mundësitë për qasje në seminare dhe satisfakcionit nga puna

		Niveli i kënaqësisë së punës					Total
		Shumë i pakënaqur	I pakënaqur	Neutral	I kënaqur	Shumë i kënaqur	
Niveli i kënaqësisë nga qasja në seminare të financuara nga kompania	Shumë i kënaqur	0.0%	0.0%	3.6%	5.2%	8.5%	4.8%
	I kënaqur	0.0%	10.3%	22.6%	28.9%	18.6%	24.1%
	Neutral	0.0%	25.6%	41.7%	31.5%	33.9%	32.9%
	I pakënaqur	0.0%	25.6%	11.9%	20.7%	27.1%	20.0%
	Shumë i pakënaqur	100.0%	38.5%	20.2%	13.8%	11.9%	18.1%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Siç mundet të vërehet nga të dhënat e paraqitura në tabelën e mësipërme:

- Rreth 18.1% nga të punësuarit që janë shprehur si shumë të pakënaqur nga mundësitë për qasje ndaj seminareve, njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Nga Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.
- Rreth 20% nga numri i përgjithshëm i të punësuarve që janë deklaruar si të pakënaqur nga mundësitë për qasje ndaj seminareve njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.
- Rreth 24.1% nga numri i përgjithshëm i të punësuarve që janë deklaruar si të kënaqur nga mundësitë për qasje ndaj seminareve njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.
- Rreth 4.8% nga numri i përgjithshëm i të punësuarve që janë deklaruar si shumë

të kënaqur nga mundësitë për qasje ndaj seminareve janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të kënaqësisë nga puna në përgjithësi.

Andaj logjikisht mundet të vihet deri në përfundimin se satisfakcionin nga mundësitë për qasje ndaj seminareve ndikon pozitivisht në shkallën e satisfakcionit nga puna në përgjithësi.

Tabela 3.11: Raportet midis satisfakcionit nga relacionet me mbikëqyrësit dhe satisfakcionit nga puna

		Niveli i kënaqësisë së punës					Total
		Shumë i pakënaqur	I pakënaqur	Neutral	I kënaqur	Shumë i kënaqur	
Niveli i kënaqësisë nga aftësitë menaxheriale të mbikëqyrësit	Shumë i kënaqur	0.0%	5.1%	10.7%	12.1%	30.5%	13.6%
	I kënaqur	20.0%	46.2%	35.7%	63.8%	42.4%	53.0%
	Neutral	80.0%	20.5%	35.7%	18.5%	23.7%	23.6%
	I pakënaqur	0.0%	17.9%	13.1%	4.7%	3.4%	7.4%
	Shumë i pakënaqur	0.0%	10.3%	4.8%	0.9%	0.0%	2.4%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Siç mundët të vërehet nga të dhënat e paraqitura në tabelën e më sipërme:

- Rreth 2,4 % nga të punësuarit që janë shprehur si shumë të pakënaqur nga relacionet me mbikëqyrësit, njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.
- Rreth 7.4% nga numri i përgjithshëm të punësuarve që janë deklaruar si të pakënaqur nga relacionet me mbikëqyrësit njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.
- Rreth 53% nga numri i përgjithshëm të punësuarve që janë deklaruar si të kënaqur nga relacionet me mbikëqyrësit njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet

me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.

- Rreth 13,6% nga numri i përgjithshëm i punësuarve që janë deklaruar si shumë të kënaqur nga relacionet me mbikëqyrësit janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të kënaqësisë nga puna në përgjithësi.

Andaj logjikisht mundet të vihet deri në përfundimin se satisfakcionin nga relacionet me mbikëqyrësit ndikon pozitivisht në shkallën e satisfakcionit nga puna në përgjithësi.

Tabela 3.12: Raportet midis satisfakcionit nga relacionet me kolegët dhe satisfakcionit nga puna

		Niveli i kënaqësisë së punës					Total
		Shumë i pakënaqur	I pakënaqur	Neutral	I kënaqur	Shumë i kënaqur	
Niveli i kënaqësisë me marrëdhëniet me kolegët	Shumë i kënaqur	0.0%	0.0%	10.7%	14.2%	40.7%	15.8%
	I kënaqur	0.0%	35.9%	36.9%	61.2%	47.5%	51.3%
	Neutral	100.0%	53.8%	51.2%	22.0%	11.9%	30.3%
	I pakënaqur	0.0%	10.3%	1.2%	2.2%	0.0%	2.4%
	Shumë i pakënaqur	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.2%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Siç mundet të vërehet nga të dhënat e paraqitura në tabelën e mësipërme:

- Rreth 0.2% nga të punësuarit që janë shprehur si shumë të pakënaqur nga relacionet me kolegët, njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.
- Rreth 2.4% nga numri i përgjithshëm i punësuarve që janë deklaruar si të pakënaqur nga relacionet me kolegët njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.
- Rreth 51.3% nga numri i përgjithshëm i punësuarve që janë deklaruar si të kënaqur nga relacionet me kolegët njëkohësisht janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të pakënaqësisë nga puna në përgjithësi. Pjesa tjetër nga

kjo kategori e të punësuarve janë përcaktuar për njërin nga opsionet me të cilët shprehet kënaqësi nga puna në përgjithësi.

- Rreth 15.8% nga numri i përgjithshëmi tëpunësuarve që janë deklaruar si shumë të kënaqur nga relacionet me kolegët janë përcaktuar për njërin nga opsionet për shprehje të kënaqësisë nga puna në përgjithësi.

Andaj logjikisht mundet të vihet deri në përfundimin se satisfakcioni nga relacionet me kolegët ndikon pozitivisht në shkallën e satisfakcionit nga puna në përgjithësi.

3. Komentim i rezultateve

Më lartë u diskutua mjaft në lidhje me satisfaksionin nga puna te puntonjësit në regjionin e Pollogut, ku nëpërmjet analizave përshkruese statistikore u dha një pasqyrë e qartë e disa problemeve mbi këto çështje. U bënë shumë kryqëzime të tabelave të disa indikatorëve për të vrenjtur perceptimin e Puntorëve mbi satisfaksionin nga puna, nga shpërblimet financiare dhe nga shpërblimet jo financiare. Prandaj, në punimin e magistraturës u ngriten tre hipoteza kryesore, ku:

- *H1: “Punonjësit në regjionin e Pollogut kanë shkallë të ulët të përgjithshme të satisfaksionit nga puna”.*

Për të vërtetuar hipotezën marim si kufi 70% e satisfaksionit nga puna të punonjësve në regjionit e Pollogut.

$$H_0: p \leq 0.70$$

$$H_a: p > 0.70$$

Duke shfrytëzuar statistikën e testit z, me nivel të rëndësisë $\alpha=0.05$, kemi:

$$z = \frac{\tilde{p} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}} = \frac{0.74 - 0.7}{\sqrt{\frac{0.7(1-0.7)}{419}}} = 1.786$$

Meqë $z = 1.786 > z_{0.05} = 1.645$ hidhet poshtë hipoteza H_0 në favor të hipotezës H_a .

Pra, qëndron hipoteza H_a që përpjesa e satisfaksioni nga puna e punonjësve në regjionit e Pollogut është më e madhe se 70%.

- *H2: Punonjësit në regjionin e Pollogut kanë shkallë të ulët të satisfaksionit me shpërblimet financiare”*

➤

Për të vërtetuar hipotezën marim si kufi 50% e satisfaksionit nga shpërblimet financiare te punonjësve në regjionit e Pollogut.

$$H_0: p \geq 0.50$$

$$H_a: p < 0.50$$

Nga rezultatet e përpunuara del se 48.7% e të anketuarve janë përcaktuar për ndonjërin nga opsionet (shumë i knaqur dhe i knaqur) me të cilat shprehet satisfaksion nga paga; 28.4% e të anketuarve janë përcaktuar për ndonjërin nga opsionet (shumë i knaqur dhe i knaqur) me të cilat shprehet satisfaksion nga përfitimet financiare dhe 25% e të anketuarve janë përcaktuar për ndonjërin nga opsionet (shumë i knaqur dhe i knaqur) me të cilat shprehet satisfaksion nga bonusi. Nëse meret mesatarja e këtyre tre faktorëve është 35.9%.

Duke shfrytëzuar statistikën e testit z , me nivel të rëndësisë $\alpha=0.01$, kemi:

$$z = \frac{\tilde{p} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}} = \frac{0.359 - 0.5}{\sqrt{\frac{0.5(1-0.5)}{419}}} = -5.77$$

Meqë $z = -5.77 < z_{0.01} = -2.33$ hidhet poshtë hipoteza H_0 në favor të hipotezës H_a .

Pra, qëndron hipoteza H_a që përpjesa e satisfaksioni nga shpërblimet financiare te punonjësve në regjionit e Pollogut është më e vogël se 50%.

- *H3: "Punonjësit në regjionin e Pollogut kanë shkallë të lartë të satisfaksionit me shpërblimet jo financiare".*

Për të vërtetuar hipotezën marim pwrswri si kufi 50% e satisfaksionit nga shpërblimet **jo** financiare te punonjësve në regjionit e Pollogut është më e madhe se 50%.

$$H_0: p \geq 0.50$$

$$H_a: p < 0.50$$

Nga rezultatet e përpunuara del se 28.9% e të anketuarve janë përcaktuar për ndonjërin nga opsionet (shumë i knaqur dhe i knaqur) me të cilat shprehet satisfaksion nga në seminare të paguara nga ana e kompanisë; vetëm 27.9% nga mundësitë për të punuar në

projekte interesante dhe 39.6% nga mundësitë për shfrytëzim të teknologjive të reja. Nëse meret mesatarja e këtyre tre faktorëve është 32.1%.

Duke shfrytëzuar statistikën e testit z , me nivel të rëndësisë $\alpha=0.01$, kemi:

$$z = \frac{\tilde{p} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}} = \frac{0.321 - 0.5}{\sqrt{\frac{0.5(1-0.5)}{419}}} = -7.33$$

Meqë $z = -7.33 < z_{0.01} = -2.33$ hidhet poshtë hipoteza H_0 në favor të hipotezës H_a .

Pra, qëndron hipoteza H_a që përpjesa e satisfaksioni nga shpërblimet jofinanciare te punonjësve në regionit e Pollogut është më e vogël se 50%.

Përfundime dhe rekomandime

Rezultatet nga studimi në terren shpjen deri në disa përfundime bazë, edhe atë:

- Jo të gjithë punëtorët e perceptojnë punën e tyre në mënyrë tënjëjtë.
- Lartësia e pagës është siçështë theksuar disa herë në suaza të disertacionit ndoshta çështja më problemore dhe më e ndjeshme nëfushën e menaxhimit të burimeve njerëzore.
- Rezultatet e anketimit, deri diku janë në suaza të pritjeve. Kjo dëshmohet me vetë faktin se në mesin e të anketuarve dominon grupiitë anketuarve që preferojnë që pagën e tyre ta përshkruajnë si të rregullt, qëështë një dëshmi për nivelin e shqetësimit të punonjësve për çështjen e pagave si mjet për sigurim tëmbijetesës personale dhe të familjes.
- Në rastin e Pollogut, teoria e barazisë sipas së cilës punëtorët janë tëinteresuar jo vetëm për pagën personale, por edhe për pagën e të tjerëve, humb në peshë.
- Për punëtorët në regjionin e Pollogut, ndonëse pagaështë mjaft e rëndësishme, trajtimi me respekt dhe trajtimi njësoj si të tjerët është edhe mëi rëndësishëm.
- Kur janë në pyetje perceptimet e punëtorëve lidhur me menaxherët përkatësishtmbikëqyrësit e tyre tëdrejtpërdrejtë, janë te mendimit se menaxherët e njohin mirë punën e tyre.
- Të anketuarit përshkruajnë kolegët e tyre në terme më pozitive.
- Studimii realizuar nxjerr në pah një shkallërelativisht të lartë të lojalitetit të punëtorëve ndaj organizatave të tyre.
- Të anketuarit kanë shprehur një shkallë të lartë të pakënaqësisë nga shpërblimet financiare.
- Të anketuarit kanë shprehur një shkallë të lartë të kënaqësisë nga relacionet ndër-personale me mbikëqyrësit, kolegët dhe klientët e tyre.
- Punëtorët në regjionin e Pollogut shprehin një shkallë të lartë të kënaqësisë nga kompanitë e tyre në tërësi.
- Punëtorët në regjionin e Pollogut shprehin një shkallë të lartë të kënaqësisë

nga puna në tërësi.

- Shkallë më të ulëta tësatisfacionit hasen te shpërblimet, përfitimet financiare dhe te mundësitë për zhvillim personal.
- Punëtorët në regjionin e Pollogut shkallën më të lartë tëdesatisfacionit e kanë me qasjen në seminare, me shpërblime, përfitime financiare dhe me lartësinë e pagës.
- Desatisfacioni nga paga nuk rezulton gjithmonë me desatisfacion nga puna në përgjithësi, ndërsa satisfacioni nga paga gjithsesi që rezulton me satisfacion nga puna në përgjithësi.
- Desatisfacioni nga përfitimet financiare nuk rezulton gjithmonë me desatisfacion nga puna në përgjithësi, ndërsa satisfacioni nga përfitimet financiare gjithsesi që rezulton me satisfacion nga puna në përgjithësi.
- Desatisfacioni nga shpërblimet nuk rezulton gjithmonë me desatisfacion nga puna në përgjithësi, ndërsa satisfacioni nga paga gjithsesi që rezulton me satisfacion nga puna në përgjithësi.
- Fleksibilitetii orarit të punës ndikon pozitivisht në shkallën e satisfacionit nga puna në përgjithësi.
- Satisfacioni nga kushtet fizike në punë ndikon pozitivisht në shkallën e satisfacionit nga puna në përgjithësi.
- Satisfacioni nga mundësitë për përparim ndikon pozitivisht në shkallën e satisfacionit nga puna në përgjithësi.
- Satisfacioni nga mundësitë për përparimndikon pozitivisht në shkallën e satisfacionit nga puna në përgjithësi.
- Satisfacioni nga mundësitë për qasje ndaj teknologjive të reja ndikon pozitivisht në shkallën e satisfacionit nga puna në përgjithësi.
- Satisfacioni nga mundësitë për qasje ndaj seminareve ndikon pozitivisht në shkallën e satisfacionit nga puna në përgjithësi.
- Satisfacioni nga relacionet me mbikëqyrësit ndikon pozitivisht në shkallën e satisfacionit nga puna në përgjithësi.
- Satisfacioni nga relacionet me kolegët ndikon pozitivisht në shkallën e satisfacionit nga puna në përgjithësi.

Bibliografia

- Adrian Wilkinson, Tom Redman, Tony Dundon: **Contemporary Human Resource Management: Text and Cases**, Pearson, 2009
- Angelo Kinicki, Mel Fugate: **Organizational Behavior: A Practical Problem-Solving Approach**, McGraw Hill, 2016
- BerimRamosaj: **Management**, Prishtinë, 2009
- BrikendAziri: **Menaxhimii burimeve njerëzore: Motivimi dhe satisfakcioni nga puna**; ADI, Gostivar, 2009
- Bryan Nelson: **1501 ways to reward employees**, Workman Publishing, New York, 2012
- Bryan Mitchell, C.Gamlem: **The big book of HR**, The Career Press, New York, 2012
- Christian Grund, Maïke Rubin: *“Social comparisons of wage increases and job satisfaction: Applied Economics*, 2017, Vol. 49, No. 14
- D. A. DeCenzo, S. P. Robbins, S. L. Verhulst: **Fundamentals of Human Resource Management 11th Edition**, Willey Publisher, United States of America, 2012
- David Card, Alexandre Mas, Enrico Moretti, Emmanuel Saez: *“Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction”*, **American Economic Review**, 2012, 102 (6)
- Don Hellriegel, John W. Slocum: **Organizational Behavior**, Southwestern Cengage Learning, 2001
- **Donald E. Riggio**: Introduction to Industrial/Organizational Psychology, **Pearson, 2013**,
- **FikretaBahtijarevic-Shiber**: ManagementLjudskihPotencijala, **Golden Marketing, Zagreb, 1999**
- Fred Luthans: **Organizational Behavior**, Eighth Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1998
- IzetZeqiri: **Management: koncepte,praktika,zhvillim aftësish nga teoria në praktikë**, UEJL, 2009

- IzetZeqiri, BrikendAziri, Jeton Mazllami. **Employee satisfaction: A Factor that influences the performance of companies in the Pollog region.** LAMBERT Academic Publishing, 2010
- Jenifer M. George, Gareth J. Jones: **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Prentice Hall, 2012
- Jennifer C. Smith: *“Pay growth, fairness and job satisfaction: Implications for nominal and real wage rigidity”*, **The Scandinavian Journal of Economics**, 2015, 117 (3)
- John Bratton, Jeffrey Gold: **Human Resource Management: Theory and Practice**, Macmillan, 1994
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson: **Organizational Behavior and Management**, 7 edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2005
- Judith Hale, **Performance Based Management: What Every Manager Should do to get Results**, John Wiley & Sons/Pfeiffer, San Francisco, 2004
- Laurie J. Mullins: **Management and Organizational Behavior**, Prentice Hall/Financial Times, 2005
- Linda K. Stroh, Gregory B. Northcraft, Margaret A. Neale: **Organizational Behavior: A Management Challenge**, Third edition, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2002
- Lloyd L. Byars& Leslie W. Rue: **Human Resource Management**, 7 edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2004
- Lofquist, R. Davis: **A Theory of Work Adjustment**, University of Minnesota Press, Minneapolis, 1991
- Marylin M. Helms (Ed): **Encyclopedia of Management**, 5 edition, Thompson-Gale, Detroit, 2006
- Noe, R., Hollenbeck, J., & Gerhart, B: **Fundamentals of Human Resource Management**, McGraw-Hill, 2011
- P.Thompson: **Total Rewards**, CIPD, London, 2002.
- Paul Banfield, Rebecka Kay: **Introduction to Human Resource Management**, Oxford University Press, London, 2010

- Pilar Mosquera, Maria Eduarda Soares, Filomena Ribeiro: *“The relevance of feedback environment for job satisfaction”*, **European Journal of Management Studies**, 2018, Vol. 23, issue 2
- Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright: **Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage**, Third Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2000
- Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead: **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**, Southwestern Cengage Learning, 2014
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge: **Organizational Behavior**, Pearson, 2013
- Steven L. McShane, Marry Ann Von Glinow: **Organizational Behavior**, McGraw Hill, 2010
- Suzan Lewis: *“Flexible Working Arrangements: Implementation, Outcomes and Management”*, **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, 2003, Vol. 18
- Suzanne Richbell, Geoffrey T. Wood: *“Reward Management”*, David G. Collings, Geoffrey T. Wood, Leslie T. Szamozi: **Human Resource Management: A Critical Approach**, Taylor&Fransis Group, 2019, fq.284
- TemesgenKifle: *“Do comparison wages play a major role in determining overall job satisfaction? Evidence from Australia”*, **Journal of Happiness Studies**, 2014 (15)

Shtojca

PYETËSORË PËR MATJEN E SATISFAKSIONIT NGA PUNA DHE NDIKIMIT TË SHPËRBLIMEVE MBI SATISFAKSIONIN NGA PUNA

Emri i ndërmarrjes: _____

Veprimtaria e ndërmarrjes: _____

Gjinia e të anketuarit: _____

1. Niveli i arsimit

- a) Shkollë fillore
- b) Shkollë e mesme
- c) Shkollë e lartë
- d) Fakultet
- e) Magjistër shkencash
- f) Doktor shkencash

2. Sa kohë punoni në këtë ndërmarrje?

- a) Më pak se një vit
- b) 1-2 vite
- c) 2-4 vite
- d) 4-10 vite
- e) 10-20 vite
- f) Mbi 20 vjet

3. Sa jeni të kënaqur me punën tuaj?

- a) Nuk jam i kënaqur aspak
- b) Deri diku jam i kënaqur
- c) Për mua është krejt njësoj
- d) Jam i kënaqur
- e) Jam shumë i kënaqur

4. Si do ta përshkruanit punën tuaj?

- a) E mërzitshme
- b) Kreative
- c) E mundimshme
- d) Sfiduese
- e) E këndshme
- f) E dobishme

5. Si do ta përshkruanit pagën tuaj?

- a) Mjafton për nevojat ditore
- b) E rregullt
- c) E keqe
- d) Më mundëson jetë luksoze
- e) E pasigurt
- f) Më e vogël sesa meritat e mija
- g) E lartë

6. Çfarë mundësish për përparim keni?

- a) Të mira
- b) Të kufizuara
- c) Përparimi bëhet sipas aftësive
- d) Nuk ka kurrfarë mundësi për përparim
- e) Përparimet bëhen në mënyrë të padrejtë
- f) Shumë vështirë përparohet
- g) Nuk ka kritere të qarta për përparim

7. Si do t'i përshkruani menaxherët tuaj?

9. Rrethoni opsionin që i përshtatet më mirë pikëpamjeve tuaja:

- a) Në asnjë rast nuk do ta lëshoj kompaninë
- b) Menjëherë e kisha lëshuar kompaninë po të më jepet mundësi tjetër
- c) Dua të bëj ndonjë punë tjetër në suaza të kësaj kompanie

11. A jeni të paguar njësoj si kolegët tuaj?

- a) Po
- b) Jo
- c) Nuk e di

13. Rrethoni opsionin që i përshtatet më mirë pikëpamjeve tuaja:

- a). Për mua gjëja më e rëndësishme është lartësia e pagës
- b). Për mua gjëja më e rëndësishme është të jemi trajtuar me respekt
- c). Për mua gjëja më e rëndësishme është të jem i trajtuar njësoj si kolegët

15. Tregoni arsyet pse jeni më shumë ose më pak i kënaqur në krahasim me vitin e kaluar?

16. A mendoni se punoni më shumë kurse jeni më pak të paguar se kolegët tuaj dhe pse?

17. Çka ju pëlqen më shumë në këtë ndërmarrje?

18. Çka ju pengon më shumë në këtë ndërmarrje?

19. Çka mendoni se duhet ndërmarrja të ndryshojë që ju të bëheni më të kënaqur?

8. Si do t'i përshkruani kolegët tuaj?

10. Sa jeni të interesuar për pagën e kolegëve tuaj?

- a) Jam shumë i interesuar
- b) Aspak nuk jam i interesuar
- c) Shumë pak jam i interesuar
- d) Paga është përgjegjësi e drejtorëve dhe unë plotësisht pajtohem me vendimet e tyre rreth pagave.

12. Sa e rëndësishme është që ju të paguheni në të njëjtën mënyrë si kolegët tuaj?

- a) E kam krejt njësoj
- b) Nuk luan ndonjë rol të veçantë
- c) Deri më tani aspak nuk kam menduar rreth kësaj

14. Sa jeni të kënaqur me punën tuaj në krahasim me vitin e kaluar?

- a) Shumë më pak jam i kënaqur
- b) Më pak jam i kënaqur
- c) Nuk ka kurrfarë dallimi
- d) Jam deri diku më i kënaqur
- e) Jam shumë i kënaqur

Te kriteri që më së shumti i përgjigjet mendimit tuaj shënoni X					
Kriteret e vlerësimit:					
☹☹- shumë i pakënaqur; ☹- i pakënaqur; 😐-Neutral; 😊- i kënaqur; 😊😊-shumë i kënaqur					
Kriteri	☹☹ Shumë i pakënaqur	☹ I pakënaqur	😐 Neutral	😊 I kënaqur	😊😊 Shumë i kënaqur
Niveli i pagës					
Përfitime					
Shpërblime (Bonuse)					
Fleksibilitetii orarit të punës					
Kushtet fizike për punë					
Mundësi për avancim					
Siguri në punë					
Mundësi për shfrytëzim të teknologjive të reja					
Mundësi për të punuar në projekte interesante					
Qasje ndaj seminareve të paguara nga kompania					
Aftësitë menaxhuese të mbikëqyrësit tuaj					
Raportet me mbikëqyrësin					
Raportet me konsumatorët					
Raportet me kolegët					
Kënaqësia me kompaninë si tërësi					
Kënaqësia nga puna në tërësi					

Ju falënderojmë për bashkëpunimin