

Ndikimi i satisfaksionit nga puna në përkushtimin organizativ - rasti në kompanitë në

Pollog

Nga

Edita Rahimi

Teza

Paraqitur në Universitetin e Evropës Juglindore

Në përmbushjen e pjeshme të kërkesave për



Master ne Menaxhment

Fakulteti i Biznesit dhe Ekonomise - UEJL

Tetovë

Dhjetor /2018

UNIVERSITETI I EVROPËS JUGLINDORE

DEKLARATA PËR MIRATIMIN E TEZËS

1. Prof. Dr. Jusuf Zekiri - mentor,
2. Doc. Dr. Selajdin Abduli -anëtar ,
3. Prof. Dr. Gadaf Rexhepi - anëtar

MIRËNJOHJE

Kjo temë do të ishte e pamundur të pëfundonte pa mbështetjen dhe ndihmën e personave të rëndësishëm në jetën time. Së pari, shpreh falënderimet e mia të sinqerta për udhëheqësin tim Prof. Dr Jusuf Zeqiri për orientimet, mbështetjen e tij , sugjerimet e vazhdueshme dhe gadishmërinë për të më ndihmuar në çdo hap të këtij punimi. Shumë falënderime Fakultetit të Ekonomisë, Universiteti i Europës Juglindore që më dha mundësinë të jem studente e tyre gjatë studimeve të magistraturës. Dua gjithashtu të falënderoj prindërit e mi të cilët më rritën në një ambijent ku studimi dhe leximi ishin një element shumë i rëndësishëm në jetë. Më krijuan besimin në vete se çfarëdo synimi që njeriu ka sado i vështirë të jetë, me punë dhe vendosmëri arrihet. Më mbështetën dhe inkurajuan vazhdimisht që studimet e mia të vazhdonin më tej duke më krijuar të gjitha kushtet e nevojshme dhe duke më ofruar ndihmën e tyre morale dhe materiale. Falenderime të sinqerta të gjithë menaxherëve/punëtorëve, që shpenzuan kohën e tyre të çmuar për t’iu përgjigjur pyetësorëve dhe të gjithë shoqërisë sime për ndihmën e pakursyer.

Përzemërsisht

Edita Rahimi

LISTA E TABELAVE

Tabela 1: Teoria e dy faktorëve të Herzbergut.....	19
Tabela 2: Versioni i përshtatur i teknikës " Mbi punën në përgjithësi".....	36
Tabela 3: Analizë krahasimtare e faktorëve që ndikojnë në satisfaksionin nga puna dhe në motivimin e punëtorëve.....	41

LISTA E FIGURAVE

Figura 1: Kënaqësia e punës.....	22
Figura 2: Faktorë dhe pasoja të satisfaksionit nga puna.....	27
Figura 3: Modeli i satisfaksionit nga puna.....	29
Figura 4: Modeli Lawler-it dhe Porter-it për satisfaksionin nga puna.....	32
Figura 5: Modelit Locke-s dhe Latham-it për satisfaksionin nga puna.....	33
Figura 6: Modeli i satisfaksionit nga puna.....	34
Figura 7: Satisfaksioni nga puna dhe motivimi i punëtorëve.....	40
Figura 8: Ajsbergu organizativ.....	50
Figura 9: Specializimi i punënes në aspekt të kostos.....	57
Figura 10: Zgjerimi i detyrave të punës.....	58
Figura 11: Karakteristikat e vendit të punës.....	59
Figura 12: Matja e performancës.....	63
Figura 13: Dizajnimi mekanik dhe dizajnimi organik.....	64

PËRMBAJTJA

HYRJE

1. Hyrje e përgjithshme

1.1	Përshkrimi studimit.....	7
1.2	Qëllimi i studimit dhe rëndësia e studimit	8
1.3	Të dhënat e përdorura ne studim.....	9
1.4	Hipotezat dhe Pyetjet hulumtuese.....	9
1.5	Organizimi i punimit.....	10

RISHIKIMI I LITERATURES

2.Kënaqësia e punës

2.1	Përkufizimi i satisfaksionit nga puna.....	11
2.2	Rëndësia e satisfaksionit nga puna.....	21
2.3	Modelet e satisfaksionit nga puna.....	25
2.4	Teknikat për matjen e satisfaksionit nga puna.....	31
2.5	Raportet midis satisfaksionit nga puna dhe motivimit të punëtorëve..	34

2.2 Organizata

2.1.2	Përkufizimi i organizatës.....	40
2.2.2	Grupimi i detyrave në vendet e punës-ndarja e punës.....	50
2.3.2	Thjeshtësimi i vendeve të punës -specializimi.....	51
2.4.2	Menaxhimi dhe matja e performancës.....	56
2.5.2	Skema organizative.....	59

3.METODOLOGJIA E HULUMTIMIT

3.1 Qëllimi i hulumtimit.....	62
3.2 Llojet e hulumtimit.....	62
3.3 Përfundime nga hulumtimi empirik.....	71
3.4 Përfundimet dhe konsiderimet finale sipas objektivave kryesore.....	74
3.5 Rekomandime.....	75

4.PREZANTIMIM DHE ANALIZA E REZULATATEVE

4.1 Statistika deskriptive-përshkrimi i tabelave dhe figurave...	62
4.2 Testimi i hipotezave.....	70

5. PËRFUNDIME DHE REKOMANDIME

6.REFRENCAT

ABSTRAKT

Ky punim magjistrature synon të nxjerrë në pah rolin e rëndësishëm që kënaqësia është një reagim emocional ose emocional ndaj aspekteve të ndryshme të punës. Një person me një nivel të lartë të kënaqësisë në punë ka qëndrime pozitive ndaj punës së tij ose saj, ndërsa një person që është i pakënaqur me punën e tij ka qëndrime negative lidhur me punën. Pra, një gjendje e pëlqyeshme ose pozitive emocionale që rezulton nga vlerësimi i punës ose përvojës së punës. Kënaqësia e punës është arsyeja e perceptimit të punonjësve se sa mirë i japin punët e tyre ato gjëra që konsiderohen të rëndësishme.

Punimi në fjalë do të hulumtoj ndikimet që mund të ndërlidhem me satisfacionin e punëtorëve. Organizatat përdorin programe të ndryshme për të motivuar punonjësit e tyre. Qëllimi kryesor i programeve të shpërblimit është të tërheqin njerëz të kualifikuar për t'u bashkuar me organizatën, për të mbajtur të punësuarit që vijnë për të punuar dhe për të motivuar punonjësit për të arritur nivel të lartë të punësimit, të ardhurave dhe mosveprimeve. performanca. Ndërsa shpërblimet ofrohen nga organizata, ato vlerësohen nga individit. Për aq sa shpërblimet janë të përshtatshme dhe të barabarta, individit arrin një nivel kënaqësie.

Pra, kjo tezë masteri do të mundohet të analizoj se sa ndikon satisfacioni nga puna në të qenurit i përkushtuar në kryerjen e detyrimeve të përcaktuara nga vendi i punës, si dhe në sa ndikon kjo në rritjen e produktivitetit të punëtorëve. Do të analizozohen dhe anketohen disa kompani të cilat gravitojnë në pollog rreth mënyrës së motivimit të stafit me qëllim që të kenë staf më të përkushtuar të cilët do të kenë përgjegjësi dhe përkushtim organizativ.

ABSTRACT

This master thesis aims to highlight the important role that pleasure is an emotional or emotional response to different aspects of work. A person with a high level of satisfaction at work has positive attitudes towards his or her job, while a person who is dissatisfied with his job has negative attitudes to work. So, a liked or positive emotional state that results from evaluating work or work experience. Job satisfaction is the reason for employee perception of how well they give their jobs those things that are considered important.

The paper in question will explore the impacts that may be related to the satisfaction of workers. Organizations use different programs to motivate their employees. The main purpose of the rewards program is to attract qualified people to join the organization, to keep employees coming to work and to motivate employees to reach high levels of employment, income and inaction. performance. While bonuses are provided by the organization, they are evaluated by the individual. As far as bonuses are appropriate and equal, the individual achieves a level of satisfaction.

So, this master thesis will try to analyze how much satisfaction works from being committed to fulfilling the duties determined by the workplace and how much it affects the productivity growth of workers. Some companions will be analyzed and surveyed that polls on the motivation of the staff in order to have more committed staff who will have the responsibility and organizational commitment.

АБСТРАКТ

Оваа магистерска теза има за цел да ја истакне важната улога што задоволството е емоционален или емотивен одговор на различни аспекти на работата. Лицето со високо ниво на задоволство на работа има позитивни ставови кон својата работа, додека лицето кое е незадоволно од својата работа има негативни ставови за работа. Значи, сакана или позитивна емоционална состојба што произлегува од оценувањето на работата или работното искуство. Задоволството од работата е причина за перцепцијата на вработените за тоа колку добро ја даваат својата работа оние работи што се сметаат за важни.

Документот за кој станува збор ќе ги испита влијанијата кои можат да бидат поврзани со задоволството на работниците. Организации користат различни програми за да ги мотивираат своите вработени. Главната цел на програмата за награди е да се привлечат квалификувани луѓе да се приклучат на организацијата, да ги задржат вработените да доаѓаат на работа и да ги мотивираат вработените да постигнат високи нивоа на вработеност, приходи и неактивност.

Додека бонусите ги обезбедува организацијата, тие се оценуваат од страна на поединецот. Што се однесува до бонусите кои се соодветни и еднакви, поединецот постигнува ниво на задоволство. Значи, оваа магистерска теза ќе се обиде да анализира колку задоволство работи од тоа да биде посветена на исполнувањето на задачите определени од работното место и колку влијае врз растот на продуктивноста на работниците. Некои придружници ќе бидат анализирани и анкетирани дека анкетите за мотивација на вработените, со цел да имаат посветен персонал кој ќе ја има одговорноста и организациската посветеност.

KREU 1 HYRJE

1.1 Pëshkrimi i studimit

Në këtë punim janë analizuar të punësuarit dhe rëndësia e satisfakcionit nga puna në përkushtimin organizativ. Arnold dhe Feldman e përshkruan kënaqësinë e punës si "shuma e ndikimit të përgjithshëm që individët kanë ndaj punës së tyre". Së pari, kënaqësia e punës mund të trajtohet si një ndjenjë e vetme e përgjithshme ndaj punës së një personi. Përndryshe, hulumtuesit mund të fokusohen në aspekte të ndryshme që ndikojnë në një punë, p.sh. shpërblimet e saj dhe mjedisi social, madje edhe karakteristikat e vetë punës, të tilla si përmbajtja e tij. Spector beson se kënaqësia në punë, është një individ që zakonisht i përjeton "nivelet e kënaqësisë në aspekte të ndryshme të punës". Është ky total i përmbledhur i kënaqësisë me aspekte të ndryshme të punës që shumë autorë kolektivisht i referohen si kënaqësi pune.

Sempane et al në "kënaqësinë e punës përfshin emocione dhe ndjenja dhe se puna ka rëndësi të madhe në ndikimin dhe në jetën e tyre personale, sociale dhe të punës dhe për këtë arsye mund të ndikojë në sjelljen e tyre si punonjës".

Schultz mendon se "kënaqshmëria e punës përfshinë ndjenjat dhe qëndrimet pozitive dhe negative të njerëzve për punën e tyre dhe shumë çështje të lidhura me punën dhe disa karakteristika personale, të tilla si mosha, gjinia, shëndeti dhe marrëdhëniet shoqërore".

Kënaqësia e punës është përcaktuar nga studiues të ndryshëm: Hoppock definoi kënaqësinë e punës si "një kombinim i rrethanave psikologjike, fizike dhe mjedisore që shkakton një person për të thënë," jam i kënaqur me punën time ".

1.2 Qëllimi i studimit dhe rëndësia e studimit ;

Ky punim ka për qëllim të analizohet ndikimi i satisfakcionit nga puna është njëri ndër aspektet më të studiuara në qasjet bashkëkohore ndaj menaxhimit të organizatave. Megjithatë , edhe përkundër rëndësisë aq të madhe që i kushtohet satisfakcionit nga puna , përsëri nuk

ekziston një definicion gjerësisht i pranueshëm për të . Në fakt lirisht mund te thuhet se çështja e ka qëndrimin e vet rreth asaj se si duhet të përkufizohet satisfaksioni nga puna.

Megjithatë përsëri në mesin e autorëve ekziston një konsensus rreth asaj se a paraqet satisfaksioni nga puna diçka të brendshme që ndryshon nga individi në individ dhe se a mundet të matet ai vetëm nëpërmjet kontakteve të drejtpërdrejta me punëtorët ose nëpërmjet pyetsorëve të ndryshëm të cilët mundësojnë të arrihet në disa të dhëna rreth asaj se në ç'masë janë të kënaqur punëtorët me aspektet e ndryshme të punës që e kryejnë.

Kështu gjatë matjes së satisfaksionit nga puna zakonisht merret parasysh natyra e vetë punës që kryhet , stili i menaxhmentit , lëvdatat që merren me ose pa meritë , shkalla se sa është i përfshirë punëtori në vendimarrje , nënkuptohet gjithmonë duke e pasur parasysh rolin dhe rëndësinë e shpërblimeve financiare. Në vazhdim do t'i potencojmë disa nga përkufizimet më të dalluara të satisfaksionit nga puna , duke u përpjekur që në fund ta japim edhe qëndrimin tonë rreth saj. Satisfaksioni nga puna mund të definohet si cilido qoftë kombinim i faktorëve psikologjikë , fizikë dhe mjedisor të cilët e detyrojnë individin të shprehet se ai është i kënaqur me punën që e kryen. Pra, sipas kësaj qasjeje , satisfaksioni nga puna vjen si pasojë e ndikimit të faktorëve të shumtë të mjedisit dhe është diçka e brendshme që vetë punëtori e ndjen, që do të thotë se satisfaksioni nga puna shihet si pasojë e faktorëve që i shkaktojnë punëtorit ndjenjë të satisfaksionit nga puna që e kryen. Një përkufizim tjetër i satisfaksionit nga puna është ai sipas të cilit satisfaksioni nga puna paraqet gjendje pozitive emocionale e cila paraqitet si pasojë e vlerësimit të punës dhe përvojës në punë. Ky përkufizim është mjaft i përafërt me përkufizimin e mëparshëm me atë se është më i kufizuar me vetë faktin se satisfaksionin nga puna shihet si pasojë vetëm e punës dhe e perceptimit që individi e ka mbi të.

1.3 Të dhënat e përdorura në studim ;

Hulumtimi do të shfrytëzoj të dhëna dytësore dhe të dhëna parësore. Të dhënat dytësore do të grumbullohen duke shfrytëzuar literaturë dhe libra, artikuj shkencorë, konsulltimi i webfaqeve të ndryshme, si dhe të dhëna nga kompanitë e ndryshme që operojnë në regjionin e Pollogut.

Gjatë përpilimit të punimit të magistraturës në mënyrë paralele do të hulumtohen metodat dhe teknikat bazë të hulumtimit shkencor, pra do të shfrytëzohen analiza, sinteza, etj. Gjithëashtu do të merren në përdorim edhe metodat e përgjithëshme shkencore.

Do të përdoret metoda statistikore për prezantimin e të dhënave nga hulumtimi empirik. Së pari do prezantohen statiska deskriptive ku në mënyrë tabelare dhe figurative do të paraqiten rezultatet e fituara nga anketimi.

Për realizimin e analizës kuantitative të këtij hulumtimi do të përdoren gjithashtu edhe pyetësor ku do të anketohen të punësuarit në lidhje me punën e tyre, satisfakcionin, motivimin e tyre si dhe zhvillimin e mëtejshëm të kompanive të caktuara. Për verifikim të validitetit të të dhënave do të përdoren teste statistikore për të shikuar validitetin dhe besueshmërinë e rezultateve të fituara. Gjithashtu përmes paketës së SPPSS do të testohen edhe hipotezat e parashtruara në punim.

1.4 Hipotezat dhe Pyetjet hulumtuese

Punimi kryesisht do të mundohet t'iu përgjigjet këtyre pyetjeve hulumtuese:

- 1. A ndikon satisfakcioni nga puna në përkushtimin organizativ të punëtorëve?*
- 2. A e risin produktivitetin punëtorët të cilët janë të motivura nga puna?*
- 3. Cilët faktorë ndikojnë në përkushtimin organizativ?*

Ndërkaq si hipoteza kryesore që ky punim do të mundohet t'i testoj do të jenë:

H:1 Motivimi i punëtorëve është komponent i rëndësishëm në zhvillimin e organizatës.

H:2 Satisfaksioni nga puna ndikon në përkushtimin organizativ.

H:3 Punëtorët emotivuar risin produktivitetin e tyre në kompani.

1.5 Organizimi i punimit;

Në kreun e parë do të përshkruhet punimi dhe do të parashtrohet qëllimi dhe rëndësia e studimit, hipotezat e studimit dhe metodat që do të përdoren për një hulumtim më kualitativ për përfundime të sakta.

Në kreun e dytë shqyrtojmë literaturën dhe teorinë lidhur me rëndësinë e satisfaksionit nga puna, modelet e satisfaksionit nga puna, teknikat për matjen e satisfaksionit nga puna, raportet midis satisfaksionit nga puna dhe motivimit të punëtorëve.

Në kreun e tretë do të shqyrtohen përkufizimi i organizatës, grupimi i detyrave në vendet e punës-ndarja e punës, thjeshtësimi i vendeve të punës -specializimi menaxhimi dhe matja e performancës, skema organizative.

Në kreun e katërt jepet metodologjia e përdorur, qëllimi i hulumtimit, llojet e hulumtimit, procesi i hulumtimit, mostra e hulumtimit, instrumenti i hulumtimit, limitimet e hulumtimit.

Në kreun e pestë jepet statistika deskriptive-përshkrimi i tabelave dhe figurave, testimi i hipotezave, analiza dhe komentimi i të dhënave.

Në përfundimin e tezës janë dhënë përfundimet dhe konsiderimet finale sipas objektivave kryesore, sugjerime për kërkime të mëtejshme dhe bibliografia e përdorur gjatë punimit temës.

KREU 2 SHQYRTIMI I LITERATUËS

2.1 Përkufizimi i satisfaksionit nga puna

Shumë autorë të ndryshëm e përkufizojnë kënaqësinë. P.sh: Arnold dhe Feldman e përshkruan kënaqësinë e punës si "shuma e ndikimit të përgjithshëm që individët kanë ndaj punës së tyre".¹ Kënaqësia e punës është një grup ndikimesh që personat kanë ndaj punës së tyre.² Duket se kënaqësia e punës mund të studiohet nga dy perspektiva pak më të ndryshme. Së pari, kënaqësia e punës mund të trajtohet si një ndjenjë e vetme e përgjithshme ndaj punës së një personi.

Përndryshe, hulumtuesit mund të fokusohen në aspekte të ndryshme që ndikojnë në një punë, p.sh. shpërblimet e saj dhe mjedisi social, madje edhe karakteristikat e vetë punës, të tilla si përmbajtja e tij. Spector beson se kënaqësia në punë, është një individ që zakonisht i përjeton "nivelet e kënaqësisë në aspekte të ndryshme të punës".³ Është ky total i përmbledhur i kënaqësisë me aspekte të ndryshme të punës që shumë autorë kolektivisht i referohen si kënaqësi pune. Megginson, Mosley dhe Pietri deklaruan se njerëzit "punën dhe kënaqësinë e ndjejnë mirë dhe shpesh puna i bënë më të aftë në profesione dhe me performancë më të mirë".⁴ Locke thotë se "kënaqësia e punës është thjesht një pëlqim ose pozitiv shteti emocional që rezulton nga vlerësimi i punës ose përvojave të punës".⁵

Kënaqësia e punës rezulton nga perceptimi se puna e dikujt përmbush ose lejon përmbushjen e vlerave të rëndësishme të punës.

¹Arnold dhe Feldman(1986),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,f.86

²McCormick dhe Ilgen(1980),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,f.38

³Spector(2003),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,f.38

⁴Megginson, Mosley dhe Pietri(1982),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,f.38

⁵Locke(1976),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,f.38

Puna është kënaqësi nëse ajo plotëson dëshirat dhe nevojat personale të dikujt. Schneider dhe Snyder e konsiderojnë se "kënaqësia e punës është një vlerësim personal në kushtet e punës, dhe si rezultat i një pune përfshin perspektivën e një personi dhe disponimin e një personi në punë".⁶ Sempane et al mendonë se "njerëzit e vlerësojnë punën e tyre dhe se puna është e rëndësishme për ta".⁷

Sempane et al në "kënaqësinë e punës përfshin emocione dhe ndjenja dhe se puna ka rëndësi të madhe në ndikimin dhe në jetën e tyre personale, sociale dhe të punës dhe për këtë arsye mund të ndikojë në sjelljen e tyre si punonjës".⁸ Sempane et al ai mendon se në "kënaqësinë kolektive puna e punonjësve mund të rezultojë në një kulturë të veçantë organizative".⁹

Disa autorë u pajtuan me idetë e sipërpërmendura lidhur me punën kënaqësi dhe reagime emocionale ndaj punës, por disa aspekte të jashtme gjithashtu ndikojnë në këtë të fundit.

Për shembull, Harrel shpjegoi se "kënaqësia e punës rrjedh dhe shkaktohet nga shumë komponentë të ndërlidhur".¹⁰ Duke përcaktuar se cili përbërës i vetëm ose kombinim i tyre siguron nivelin më të lartë të kënaqësisë në punë, mund të merrni një tregues të nivelit të përgjithshëm të kënaqësisë në punë. Këto komponentë kontribuojnë drejt një dimensionit të vetëm sipas të cilit mund të përcaktohet kënaqësia e punës.

Personalitet variablat mund të japin llogari për dimensionin tjetër në të cilin mund të lidhet kënaqësia e punës. Schultz mendon se "kënaqshmëria e punës përfshinë ndjenjat dhe qëndrimet pozitive dhe negative të njerëzve për punën e tyre dhe shumë çështje të lidhura me punën dhe disa karakteristika personale, të tilla si mosha, gjinia, shëndeti dhe marrëdhëniet shoqërore".¹¹ Motivimet dhe aspiratat personale të njerëzve, dhe sa mirë janë të kënaqur me punën e tyre, gjithashtu ndikojnë në qëndrimin e tyre ndaj punës.

⁶Schneider dhe Snyder(1975),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,f.39

⁷Sempane et al (2002),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,f.39

⁸Po aty,f.39

⁹Po aty,f.39

¹⁰Harrel (1970),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,f.39

¹¹Schultz(1998), the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,f.39

Kënaqësia e punës është përcaktuar nga studiues të ndryshëm: Hoppock definon kënaqësinë e punës si "një kombinim i rrethanave psikologjike, fizike dhe mjedisore që shkakton një person për të thënë," jam i kënaqur me punën time ".¹²

Locke propozon përkufizimin më të shpeshtë të kënaqësisë së punës si më poshtë: "kënaqësia në punë është një ndjenjë pozitive emocionale, dhe ai bënë vlerësimin e punës që pret në të ardhmen prej saj dhe e krahason punë e tij dhe atë që ai do të marrë prej saj".¹³

Locke kënaqësinë e punës e konsiderohet si rezultat i "bashkëveprimit".¹⁴

Bateman dhe Organ argumentojnë se kënaqësia e punës është një vlerë e brendshme dhe që mund tu ndihmojë të punësuarve për punët që i kanë kompanit. ¹⁵Kjo do të krijonte një atmosferë suksesi për kompaninë dhe individët. Ajo gjithashtu mund të përmirësojë angazhimin organizativ brenda kompanisë. Nasurdin dhe Ramayah e konsiderojnë shpërblimin e detyrës dhe të organizimit si faktorë që paraqesin efekt pozitiv në kënaqësinë e punës. Shpërblimet e detyrës kështu konsiderohen të brendshëm dhe janë të lidhura drejtpërdrejt me punën interesante dhe sfiduese, si dhe me mundësin për të përdorur aftësitë e njëri-tjetrit. Shpërblimet organizative, nga ana tjetër janë ato që janë të prekshme dhe të dukshme për të tjerët, siç janë paga, promovimi dhe kushtet e rehatshme të punës.

Schermerhorn kënaqësia e punës është "një manifestim i ndjenjës sensacionale pas veprimeve dhe mendimet për punën dhe motivimin që mund të jetë një stimulues që lëviz sjelljen në lidhje me kënaqësinë e punës".¹⁶Teck-Hong dhe Waheedata mendojnë se kënaqësia është një tipar sjellje që mund të posedoj një person me punën e tij por kjo nuk ka efekt midis motivimit dhe kënaqësisë.¹⁷

¹²Hoppock(1935),the relationship between the employees' motivation, job satisfaction and financial development of Parsian hotels Chain in Tehran/(cituar në Tek Yew),f.30

¹³Locke(1969),the relationship between the employees' motivation, job satisfaction and financial development of Parsian hotels Chain in Tehran/(cituar në Tek Yew) ,f.31

¹⁴Locke(1976),the relationship between the employees' motivation, job satisfaction and financial development of Parsian hotels Chain in Tehran/(cituar në Tek Yew) ,f.32

¹⁵Bateman dhe Organ (1983),the relationship between the employees' motivation, job satisfaction and financial development of Parsian hotels Chain in Tehran,f.28

¹⁶Schermerhorn(2002),the relationship between the employees' motivation, job satisfaction and financial development of Parsian hotels Chain in Tehran,f.336

¹⁷Teck-Hong dhe Waheed(2011),the relationship between the employees' motivation, job satisfaction and financial development of Parsian hotels Chain in Tehran,f.28

Teck-Hong dhe Waheed ata lidhjen në mes motivimit dhe kënaqësisë thonë se paga luan rol të rëndësishëm dhe marëdhëniet e ashpra midis pagës dhe kënaqësisë është një ndërmjetës dhe e tregon se pse ndodhin këto marëdhënie.¹⁸

2.1.1 Teoritë e kënaqësisë së punës

Armstrong kënaqësinë e punës e referon si atributet dhe ndjenjat që njerëzit kanë për punën e tyre qëndrimet pozitive dhe të favorshme ndaj punës tregojnë kënaqësinë e punës qëndrimet negative dhe të pafavorshme ndaj punës tregojnë pakënaqësinë e punës.¹⁹

Kalleberg dhe Moorman mendojnë se kënaqësia mund të jetë afektive: konstruktimi subjektiv njëdimensional që përfaqëson një ndjenjë të përgjithshme emocionale që individët kanë për punën e tyre.²⁰

Teoria me dy faktorë në mesin e teorive të përmbajtjes së motivimit. Teoria Herzberg ka theksuar faktorët motivues-higjienë që kërkonte të shpjegonte kënaqësinë dhe motivimin në organizatë.

Teoria fokusohet në rezultatet e kënaqësisë dhe pakënaqësisë. Teoria më tej zbuloi se disa aspekte të një pune ka shkaktuar kënaqësi dhe motivim, por ajo në disa aspekte ka shkaktuar pakënaqësi në punë.²¹ Herzberg ka shpjeguar dhe se faktorët që çojnë në kënaqësi apo pakënaqësi janë të ndryshme. Herzberg thotë se e kundërta e "kënaqësisë në punë është jo pakënaqësi për punë, por jo kënaqësi; dhe e kundërta e pakënaqësisë së punës nuk është kënaqësi pune, por nuk ka kënaqësi".²² Kjo teori pohon se kënaqësia në punë dhe pakënaqësia janë produktet e faktorëve të ndryshëm - motivimi dhe higjiena respektivisht. Hackman dhe Oldham këto mendojnë se faktorët motivues janë ato aspekte të punës që i bëjnë njerëzit të duan të kryejnë punët e tyre dhe të sigurojnë që njerëzit t'i kryejnë me kënaqësi punët e tyre dhe te faktorët e higjienës i përfshijnë aspektet e mjedisit të punës si kushtet e punës, çështjet ndërpersonale, politikat organizative dhe kështu me radhë.²³

¹⁸Po aty, f.28

¹⁹Armstrong(2003), Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Benue State University, Makurdi, f.12

²⁰Kalleberg dhe Moorman(1977-1993), Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Benue State University, Makurdi, f.12

²¹Herzberg(1959), Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Benue State University, Makurdi, f.12

²²Herzberg(2003), Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Benue State University, Makurdi, f.91

²³Hackman dhe Oldham(1976), Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Benue State University, Makurdi, f.12

Teoria e Motivimit-Higjienës

Gjetjet e Herzbergu-t zbuluan se disa karakteristika të një pune janë vazhdimisht të lidhura me kënaqësinë e punës, ndërkohë që faktorët e ndryshëm janë të lidhur me pakënaqësinë e punës. Këto janë:

Tab: 1 Teoria e dy faktorëve të Herzbergut

Faktorët të kënaqësisë	Faktorët të pakënaqësisë
Arritje	Politikat e kompanisë
Njohje	Mbikëqyrje
Vetë puna	Marrëdhëniet me mbikëqyrësit dhe kolegët
Përgjegjësia	Kushtet e punës
Përparim	Paga
Rritje	Gjendje
	Siguri

Burimi: <https://www.mindtools.com/pages/article/herzberg-motivators-hygiene-factors.htm>

Përfundimi i kësaj tabele është se kënaqësia e punës dhe pakënaqësia e punës nuk janë të kundërta.

E kundërta e kënaqësisë nuk është kënaqësi.

E kundërta e pakënaqësisë nuk është pakënaqësia. Heqja e shkaqeve të pakënaqësisë nuk do të krijojë kënaqësi. As nuk do të shtohen faktorët e kënaqësisë së punës për të eliminuar pakënaqësinë e punës. Nëse keni një ambient pune armiqësor, duke i dhënë dikujt një promovim nuk do ta bëjë atë të kënaqur. Nëse krijoni një mjedis pune të shëndetshëm, por nuk u ofroni anëtarëve të ekipit tuaj ndonjë nga faktorët e kënaqësisë, puna që ata po bëjnë ende nuk do të jetë e kënaqshme.

Sipas Herzberg, faktorët që çojnë në kënaqësinë e punës janë "të ndara dhe të dallueshme nga ato që çojnë në pakënaqësi në punë".

Prandaj, nëse vendosni për eliminimin e faktorëve të pakënaqshëm të punës, mund të krijoni paqe, por jo të rrisni performancën.

Kjo e ul fuqinë punëtore në vend që t'i motivosh ata dhe ta përmirësojnë performancën.

Karakteristikat e lidhura me pakënaqësinë e punës quhen faktorë të higjienës. Kur këto janë adresuar në mënyrë adekuate, njerëzit nuk do të jenë të pakënaqur dhe as nuk do të kënaqen.

Nëse doni të motivoni ekipin tuaj, atëherë duhet të përqendrohemi në faktorët e kënaqshmërisë si arritja, njohja dhe përgjegjësia. Për të aplikuar teorinë, duhet të miratohet një proces me dy faza për të motivuar njerëzit. Së pari, duhet të eliminohet pakënaqësinë që po përjetojnë dhe, së dyti, duhet t'u ndihmohet atyre që të gjejnë kënaqësi.²⁴

Sipas Beck teoria mbi kënaqësinë e punës përfshijnë motivimin, emocionale, informuese, si dhe disa teoritë tjera të qëndrimit.²⁵

McCormick dhe Ilgen kanë përzgjedhur dhe elaboruar teoritë janë diskutuar detaje seksioni mbi motivimin është dhënë vetëm një përmbledhje e shkurtër.²⁶

Walker sipas proceseve të krahasimit, një individ ka thënë se ka disa standarde referimi kundër të cilit gjykohet një punë.²⁷

Madhësia dhe drejtimi i diferencës midis standardit të punës dhe situata aktuale përcakton nivelin e kënaqësisë së punës me përvojë një punonjës i motivuar nga shpërblimi monetar, për shembull, mund të dalë i konsiderueshëm kënaqësia nga një punë që paguan më shumë se një punë të mëparshme, ose një pozitë të ngjashme me personin që e krahason. Teoria e proceseve të krahasimit lidhet me teorinë e nevojave të motivimit deri në një farë mase, meqë standardet e matjes së kënaqësisë të aplikuar rrjedhin nga motivet ose nevojat e brendshme të një personi. Nga një perspektivë e teorisë së instrumentalitetit, kënaqësia e punës thuhet të jetë e lartë nëse puna e personit perceptohet të jetë e dobishme në marrjen e atij që vlerëson ose kërkon nga puna e tij.

²⁴Frederick Herzberg (2003), Herzberg's motivators and hygiene factors

²⁵Beck(1983), the relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture, University of South Africa, volumi 34

²⁶McCormick dhe Ilgen(1980), the relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture, University of South Africa, volumi 34

²⁷Walker(1980), the relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture, University of South Africa, volumi 34

Van Vuuren teoria e ndikimit social thotë se njerëzit janë të kënaqur dhe punëtorët e tjerë janë në të njëjtën punë.²⁸ Punonjësi i ri mund, për shembull, të ndryshojnë dyshimet fillestare për punën e tyre kur ata zbulojnë se të tjerët që kryejnë të njëjtat detyra janë të kënaqur me punën e tyre. Në këtë kuptim, teoria e influencës sociale mund të ketë karakteristika të caktuara të përbashkëta teoria e ekuitetit. Teoria e ekuitetit përcakton që njerëzit në përgjithësi duan të marrin atë që ata e konsiderojnë një kthim të drejtë ose të barabartë për përpjekjet e tyre në punë. Kënaqësi më e madhe është me përvojë nëse ata e perceptojnë kthimin ose shpërblimin që marrin si të barabartë. Van Vuuren perceptimet i bazohen në përvojën e mëparshme dhe në vrojtimet e njerëzve të punonjësve të tjerë.²⁹ Adams kënaqësinë e punës e cila është e lidhur me motivimin për të arritur një kusht barazi ose drejtësi në marrëdhëniet e njerëzve me të tjerët.³⁰ Teoria me dy faktorë lidhet me kënaqësinë e punës si dhe me motivimin, dhe parashton se gjërat që i japin punonjësve kënaqësi në punë nuk janë njësoj si ato që sjellin pakënaqësi. Kjo është teoria e Herzbergut kënaqësisë dhe pakënaqësisë, ose aspektet pozitive dhe negative të punës. Gouws kënaqësia ndikon drejtpërsëdrejti në kënaqësinë e punës, për shembull, aspektet e promovimit pozitiv ngrenë nivelet e kënaqshmërisë në punë.³¹ Spector kënaqësinë e punës mund ta përkufizojë se "si ndjehen njerëzit me punën e tyre dhe aspektet e ndryshme të punës së tyre".³² Vroom thotë se kënaqësia e punës ishte pozitive dhe e lidhur me produktivitetin. Si rezultat, sot mund të vëzhgojmë shumë qasje dhe përkufizime të ndryshme mbi këtë temë.³³ Së pari, kënaqësia në punë mund të pasqyrojë në një farë mënyre se si trajtohen punonjësit në lidhje me respektin dhe drejtësinë.

²⁸Van Vuuren (1990), the relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture, University of South Africa, volumi 34

²⁹Po aty, volumi 34

³⁰Adams (1965), the relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture, University of South Africa, volumi 34

³¹Gouws (1995), the relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture, University of South Africa, volumi 34

³²Spector (1997), Job Satisfaction and Organizational Commitment in Multicultural Work Environments in Norwa, Norwegian School of Economics, f.2

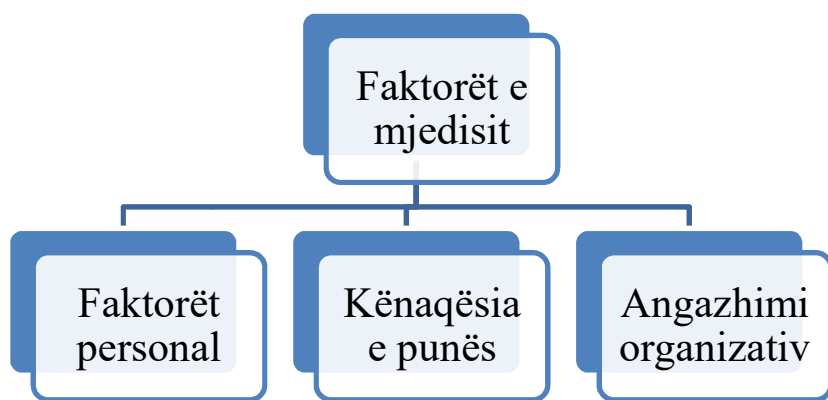
³³Vroom (1930, 1967), Job Satisfaction and Organizational Commitment in Multicultural Work Environments in Norwa, Norwegian School of Economics, f.11

Së dyti, kënaqësia e punës mund të jetë një tregues i shëndetit psikologjik dhe emocional të një punonjësi. Së treti, ajo mund të ndikojë në sjelljen e punonjësit, dhe funksionet organizative dhe produktivitetin.

Për më tepër, kënaqësia e punës mund të jetë një reflektim i performancën organizative, ku dallimet ndërmjet grupeve mund të çojnë në probleme të ardhshme brenda kompanisë.

Locke dhe Spector kanë një argument për kënaqësinë e punës dhe se është produkt i punës, në mendjen kognitive të punëtorit dhe kënaqësia e punës është një rezultat i një ndërveprimi mes mendjes psikologjike të punonjësit dhe mjedisve të punës.³⁴ Është e vështirë për të gjetur përshkrimin e saktë të kënaqësisë së punës për shkak të natyrës së tij komplekse, megjithatë, shumica e teorive përfshijnë faktorët mjedisorë dhe personalë siç tregohet në figurën 1 më poshtë. Angazhimi organizativ është treguar si një variabël korrelativ me kënaqësinë e punës, një term që është diskutuar. Nevojat dhe teoritë e procesit janë dy konceptet më të përdorura për të përshkruar kënaqësinë e punës, edhe pse ato aplikohen tradicionalisht për të përshkruar motivimin. Oldham dhe Hackman treguan se kënaqësia e punës ishte rezultat i motivimit të brendshëm, pasi ai mund të ishte një tregues i shëndetit psikologjik të një punonjësi. Kështu kënaqësia e punës lidhet me teorinë motivuese. Për shkak të ngjashmërisë së motivimit dhe kënaqësisë së punës, nuk është e pazakontë të përdoren definicionet sinonimisht edhe pse ato janë terminologji të ndryshme.³⁵

Fig 1 :Kënaqësia e punës



Burimi: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/221551/>

³⁴Locke dhe Spector(1969,1997),Job Satisfaction and Organizational Commitment in Multicultural Work Environments in Norwa,Norwegian School of Economics,f.11

³⁵Oldham dhe Hackman(1980),Job Satisfaction and Organizational Commitment in Multicultural Work Environments in Norwa,Norwegian School of Economics,f.12

Teoritë më të hershme mbi kënaqësinë e punës bazoheshin në përcaktuesit e nevojave të një personi.

Për t'u bërë plotësisht i kënaqur, Maslow vuri në dukje pesë nevoja të rëndësishme : fiziologjike, siguri, përkatësi dhe dashuri, nderim, vetë -faktualizimi dhe vetja - nevojat e tranzicionit.

Një tjetër teori për kënaqësinë e punës bazuar në nevojat njerëzore, të zhvilluara nga Herzberg, u quajt dyfaktori (Herzberg). Ai identifikoi gjashtë faktorë kënaqësie dhe shtatë faktorë të pakënaqësisë që ishin të pavarura nga njëri-tjetri në hulumtimet e tij primare në fund të viteve 1950.

Teoritë e procesit më të pranuar janë teoria e kapitalit të Adams dhe teoria e pritjes së Vroom. Adams besonte se njerëzit ishin të shqetësuar për punën e tyre dhe se e drejta e tyre dhe performanca e shpërblyer në krahasim me disa grupe pune ishin mirë.³⁶ Nëse individë ose grupi tjetër ka marrë një pagë më të mirë, por mund të mos rritet kontributi në punë, personi do të përjetonte një pabarazi në lidhje me përpjekjet.

Personi pastaj do të vepronte në përputhje me mosbalancimin, për shembull të zvogëlojë përpjekjet e punës dhe produktivitetin për shkak të pakënaqësisë në punë.

Viktori H. Vroom sugjeroi që kënaqësia e punës është orientimi afektiv i një individë ndaj roleve të punës që ai ose ajo aktualisht po zë.³⁷

Niveli i valencës, ose përdorimi i pritjes së një personi, nxit kënaqësinë e punës së një punonjësi. Nëse personi ka qëndrime pozitive ndaj punës, personi do të ndihet i kënaqur, megjithatë, nëse personi ka qëndrime negative ndaj punës, personi do të jetë i pakënaqur. Judge dhe Larsen nga hulumtimet e tyre kanë theksuar se tiparet maten me kënaqësi. Ata gjatë studimeve kanë përdorur burimet e disponueshme të kënaqësisë në punë.³⁸

³⁶Adams(1963),Job Satisfaction and Organizational Commitment in Multicultural Work Environments in Norwa,Norwegian School of Economics,f.12

³⁷Viktori H. Vroom(1967),Job Satisfaction and Organizational Commitment in Multicultural Work Environments in Norwa,Norwegian School of Economics,f.13

³⁸Judge dhe Larsen(2001),Job Satisfaction and Organizational Commitment in Multicultural Work Environments in Norwa,Norwegian School of Economics,f.13

Luthans për qëndrimin e kënaqësisë në punë thotë se është një fushë me interes të madh për kërkuesit në sjelljes organizative dhe praktikën e menaxhimit të burimeve njerëzore.³⁹

Kënaqësia e punës është shkalla në të cilën individët ndjehen pozitivisht ose negativisht në lidhje me punën e tyre.

Tirmizi et al janë motivuesit, të cilët çojnë në marrëdhënie pozitive të punësimit dhe në nivelin e lartë të kënaqësisë në punë.⁴⁰ Ellickson dhe Logsdon faktorët mjedisorë - karakteristikat personale i fokusojnë në kënaqësinë e punës dhe veçoritë dhe karakteristikat individuale.⁴¹

Shajahan mendon se ky është një qëndrim i përgjithshëm, i cili është rezultat i shumë qëndrimeve specifike në tri fusha të tilla si faktorët e punës, karakteristikat individuale ose personale dhe marrëdhëniet e tjera sociale dhe grupore jashtë punës.⁴² Moynihan dhe Pandey këta dy studiues vënë në dukje se literatura mbi motivimin, përkushtimin dhe kënaqësinë e punonjësve propozon që qëndrimet organizative të nxiten si nga konteksti personal ashtu edhe nga puna.⁴³ Spector vlerësimin e kënaqësisë në punë thotë se është e përbashkët në shumë organizata ku mendon se mirëqenia e punonjësve është e rëndësishme. Disa njerëz pëlqejnë të punojnë dhe gjejnë punë duke punuar pjesë më të rëndësishme në jetën e tyre. Disa njerëz në anën tjetër gjejnë punë të pakëndshme dhe punojnë vetëm për shkak se ata duhet të punojnë.⁴⁴

Kënaqësia e punës tregon se sa njerëz pëlqejnë punët e tyre. Kënaqësia e punës është më e madhe duke e studiuar fushën nësjelljen e tyre organizative. Është e rëndësishme të dihet niveli i kënaqësi në punë për shumë arsye dhe rezultatet e studimeve të kënaqshmërisë në punë ndikojnë në të dy si te të punësuarit ashtu dhe në organizatë. Vroom-i në përkufizimin e tij në satisfaksionin nga puna përqëndrohet në rolin që e ka punëtori në vendin e punës.

³⁹Luthans(2005), Theories of job-satisfaction:Global applications&Limitations,Gomal University Journal of Research,f.211

⁴⁰Tirmizi et al(2008),Theories of job-satisfaction:Global applications&Limitations,Gomal University Journal of Research,f.46

⁴¹Ellickson dhe Logsdon(2001),Theories of job-satisfaction:Global applications&Limitations,Gomal University Journal of Research,f.46

⁴²Shajahan(2004),Theories of job-satisfaction:Global applications&Limitations,Gomal University Journal of Research,f.116

⁴³Moynihan dhe Pandey(2007),Theories of job-satisfaction:Global applications&Limitations,Gomal University Journal of Research,f.46

⁴⁴Spector(1997),Employee satisfaction and work motivation,Business management,f.2

Kështu ai e përkufizon satisfaksionin nga puna si orientim afektiv të individit ndaj roleve në punë, të cilat ai i ka në momentin e caktuar.⁴⁵

Satisfaksioni nga puna paraqet vlerësimin 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 ç'masë janë përmbushur nevojat e tij etj.

2.2 Rëndësia e satisfaksionit nga puna

Taylor sugjeroi që kënaqshmëria e punës lidhet drejtpërdrejt me investimin e një kompanie në mirëqenien e punonjësve të saj.⁴⁶ Arthur vuri në dukje se punonjësit duan të besojnë se kompania e tyre me të vërtetë kujdeset për to. Kujdesi mund të tregohet në mënyra të ndryshme, por në përgjithësi ai merr parasysh zhvillimin e karrierës, trajtimin e të rriturve, duke u marrë seriozisht dhe duke u vlerësuar për një punë që duhet ta bëjë më mirë.⁴⁷ Kur njerëzit mendojnë se organizata për të cilën ata punojnë kujdeset për ta dhe ndërmerr veprime për të përmirësuar punën dhe jetën e tyre, ata janë të lumtur dhe kjo krijon kënaqësi më të madhe. Këta punonjës për më tepër bëhen besnikë dhe të përkushtuar. Witt dhe Nye ata thonë se "Individët që perceptojnë se vendimet e promovimit bëhen në mënyrë të drejtë dhe , mund të përjetojnë kënaqësi nga puna e tyre".⁴⁸

Shumë shpesh punonjësit janë të demotivuar dhe të pakënaqur me vendet e tyre të punës, sepse politikat dhe praktikat e padrejta mbizotërojnë në vendin e tyre të punës.

Prandaj është me rëndësi të madhe që organizata të ketë një sistem të drejtë dhe të barabartë në aspektin e praktikave dhe politikave në mënyrë që të mos ketë diskriminim dhe zhgënjim.

Kur njerëzit mendojnë se organizata për të cilën ata punojnë kujdeset për ta dhe ndërmerr veprime për të përmirësuar punën dhe jetën e tyre, ata janë të lumtur dhe kjo krijon kënaqësi më të madhe. Këta punonjës për më tepër bëhen besnikë dhe të përkushtuar. Sempane, Rieger dhe Roodt e përcaktojnë kënaqësinë e punonjësve si orientim efektiv që një punonjës ka ndaj punës së tij / saj. Gjithashtu mund të njihet si perceptimi i individit dhe vlerësimi i mjedisit të përgjithshëm të punës.⁴⁹

⁴⁵ Aziri, B. (2009). Menaxhimi i burimeve njezore. Tetovë, f.44

⁴⁶ Taylor (2000), Job satisfaction and its importance in the workplace education essay, UK

⁴⁷ Arthur (2001), Job satisfaction and its importance in the workplace education essay, UK, f.221

⁴⁸ Witt dhe Nye (1992), Job satisfaction and its importance in the workplace education essay, UK

⁴⁹ Sempane, Rieger dhe Roodt (2002), Factors influencing job satisfaction on employees out-put. The case of the tea estate and the buca council, Department of business studies, f.15

Ndërsa dhe Barriball e përcaktonë kënaqësinë e punonjësve si një ndjenjë globale rreth punës së një personi ose një grupi të lidhur qëndrimesh rreth aspekteve të ndryshme të mjedisit të punës.⁵⁰

Islami dhe Siengthai kënaqësinë e punonjësve mund ta perceptojnë si një "gjendje emocionale pozitive që vjen si rezultat i vlerësimit të punës ose përvojave të punës".⁵¹

Lambert, Edwards dhe Cabic gjithashtu gjetën nivelet më të ulëta të kënaqshmërisë së punonjësve në mesin e punonjësve, pritet e të cilëve u pakësuan.⁵² Ganguly pohon se paradigma

e aftë për mjedisin e personit është pranuar gjerësisht si më së shumti shpjegim i përshtatshëm për kënaqësinë e punonjësve.⁵³ Wright, Gardner, Moynihan dhe Allen për të përmirësuar

kënaqësinë e punonjësve, është e rëndësishme për të matur dhe krijuar nivelet e para ekzistuese.⁵⁴ Deshpande, Arekar, Sharma dhe Somaiya megjithatë, për shkak të natyrës së saj multi-aspektet, matja e kënaqësisë së punonjësve ndryshon nga një organizatë në tjetrën.⁵⁵

Deshpande, Arekar, Sharma & Somaiya, disa nga organizatat i përdorin anketat anonime të kënaqësisë së punonjësve që administrohen në mënyrë periodike për të matur nivelet e

kënaqshmërisë së punonjësve.⁵⁶ Ybema, Smulders dhe Bongers në organizata të tjera, mbahen takime mes menaxhmentit dhe grupeve të vogla të të punësuarve, ku këta të fundit i bëjnë pyetjet për kënaqësinë e tyre.⁵⁷

Schulz megjithatë, në organizata të tjera, intervistat dalëse janë mjetet kryesore të matjes së kënaqësisë së punonjësve.⁵⁸ Schneider, Hanges, Smith & Salvaggio rëndësia e këtyre metodave qëndron në atë që nxjerrin ndjenja të kënaqësisë nga vetë punonjësi.⁵⁹

⁵⁰Barriball(2005),Factors influencing job satisfaction on empoyees out-put.The case of the tole tea easte end the buea council,Department of business studies,f.15

⁵¹Islami dhe Siengthai(2009),Factors influencing job satisfaction on empoyees out-put.The case of the tole tea easte end the buea council,Department of business studies,f.15

⁵²Lambert, Edwards dhe Cabic(2003),Factors influencing job satisfaction on empoyees out-put.The case of the tole tea easte end the buea council,Department of business studies,f.15

⁵³Ganguly(2010),Factors influencing job satisfaction on empoyees out-put.The case of the tole tea easte end the buea council,Department of business studies,f.15

⁵⁴Wright, Gardner, Moynihan dhe Allen(2005),Factors influencing job satisfaction on empoyees out-put.The case of the tole tea easte end the buea council,Department of business studies,f.15

⁵⁵Deshpande, Arekar, Sharma dhe Somaiya(2012),Factors influencing job satisfaction on empoyees out-put.The case of the tole tea easte end the buea council,Department of business studies,f.16

⁵⁶Po aty,f.16

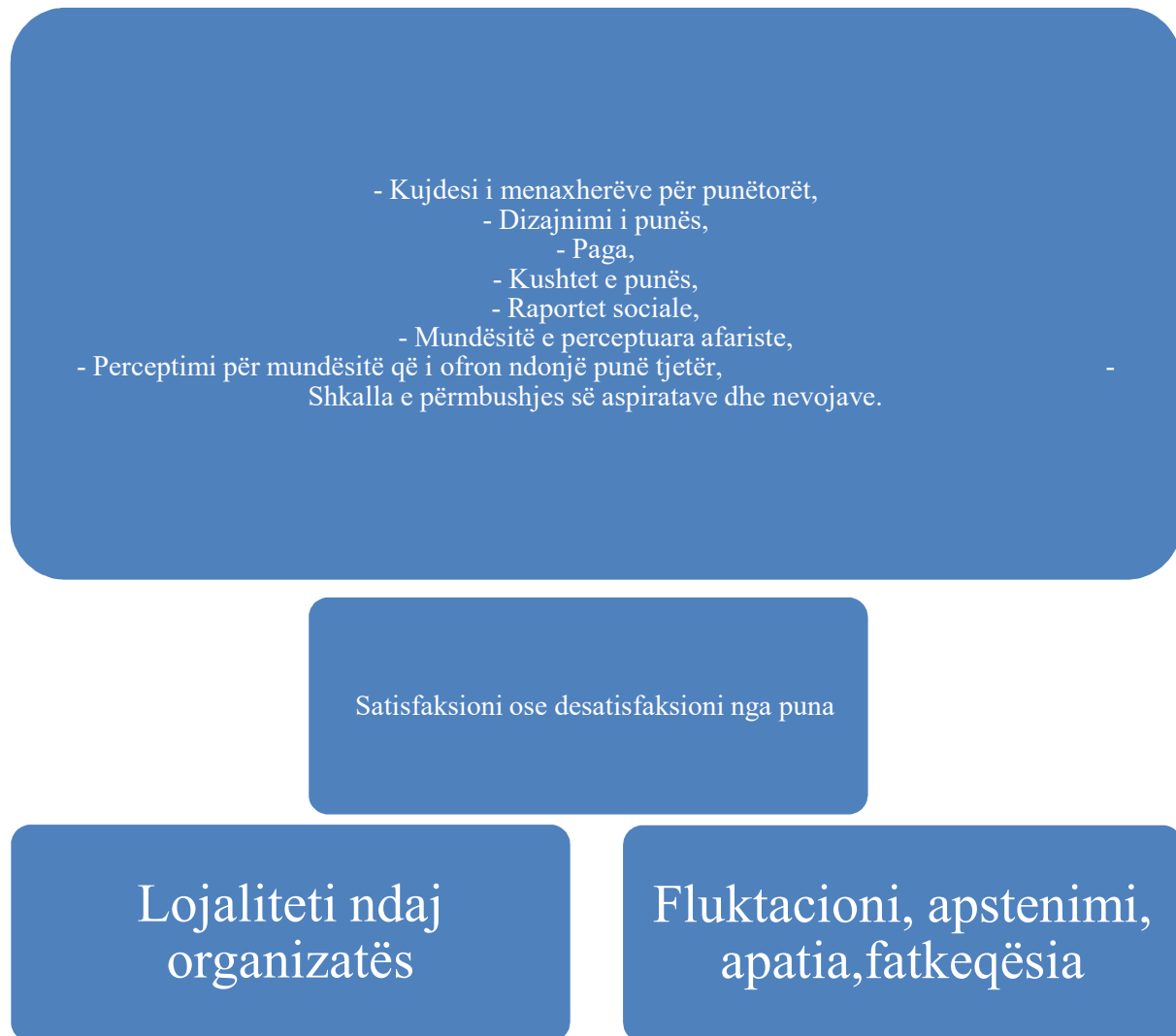
⁵⁷Ybema, Smulders dhe Bongers(2010),Factors influencing job satisfaction on empoyees out-put.The case of the tole tea easte end the buea council,Department of business studies,f.16

⁵⁸Schulz(2001),Factors influencing job satisfaction on empoyees out-put.The case of the tole tea easte end the buea council,Department of business studies,f.16

⁵⁹Schneider, Hanges, Smith dhe Salvaggio(2003),Factors influencing job satisfaction on empoyees out-put.The case of the tole tea easte end the buea council,Department of business studies,f.16

Marrë në përgjithësi mundet të thuhet se rëndësia e satisfaksionit nga puna sidomos vjen në shprehje nëse i kemi parasysh pasojat e shumta negative që paraqiten si rezultat i shkallës së ulët të satisfaksionit nga puna, të cilat mundet të vërehen nga modeli vijues.⁶⁰

Fig2 : Faktorë dhe pasoja të satisfaksionit nga puna



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

Kujdesi i menaxherëve për punëtorët është një faktor i rëndësishëm i cili ndikon tek punëtorët për ti motivuar në punë dhe kjo ka pasoja pozitive ose negative varësisht se si do ta udhëheqë menaxheri punën.

⁶⁰Aziri, B. (2009). Menaxhimi i burimeve njerezore. Tetovë, f.52

Dizajnimi i punës është proces përmes të cilit menaxheri organizativ bën përpjekje për dizajnim të strukturës organizative, e cila do të mundësojë në mënyrë sa më efikase dhe efektive të shfrytëtojë resurset dhe të realizojë qëllimet e organizatës. Paga është element kryesorë që ndikon në satisfaksionin nga puna pasi prej saj se sa i kënaqur është puntori. Kushtet e punës ndikojnë tek kryerja e detyrave që puna të jetë sa më efikase dhe efektive.

Raportet sociale kanë të bëjnë me marrëdhëniet e të punësuarve dhe të kuadrit më të lart të organizatës ata duhet të kenë bashkëpunim të ngusht me njëri tjetrin në punë. Perceptimi për mundësitë që i ofron ndonjë punë tjetër kjo nodh kur punëtori nuk është i kënaqur me punën e tij.⁶¹

Dawal, Taha dhe Ismail për kënaqësinë e punonjësve thonë se është e pranuar gjerësisht si një parashikues i produktivitetit dhe performancës në organizata.⁶²

Nguyen, Taylor dhe Bradley thonë se kënaqësia e punës varet nga disa faktorë të ndryshëm siç janë: kënaqësia me pagën, mundësitë e promovimit, përfitimet e vogla, siguria e punës, marrëdhëniet me kolegët dhe mbikëqyrësit dhe komunikimi brenda organizatës.⁶³

Kënaqësia e punës mund të çojë në reduktimin e kostos duke reduktuar mungesat, gabimet e detyrave, konfliktet në punë dhe qarkullimin. Moshë është një nga faktorët që ndikon në kënaqësinë e punës. Warr mendon që punonjësit më të vjetër kanë tendencë të raportojnë kënaqësi më të madhe dhe punonjësit më të rinj raportojnë nivelin më të ulët të kënaqshmërisë në punë.⁶⁴ Megjithatë, studimi i kryer nga Oshagbemi në Mbretërinë e Bashkuar, gjeti se marrëdhënia midis kënaqësisë së punës dhe moshës ishte e parëndësishme për punonjësit e universiteteve në Mbretërinë e Bashkuar.⁶⁵

Mason është studiues dhe ka shqyrtuar marrëdhënien midis kënaqësisë së punës dhe gjinisë.⁶⁶

Ward dhe Sloane nga disa studime kanë gjetur që gratë të jenë më të kënaqur se meshkujt.⁶⁷

⁶¹Aziri, B. (2009). Menaxhimi i burimeve njerezore. Tetovë, f. 53

⁶²Dawal, Taha & Ismail (2009), Factors influencing job satisfaction on employees out-put. The case of the Tole tea estate and the buca council, Department of business studies, f. 16

⁶³Nguyen, Taylor dhe Bradley (2003), Job satisfaction and its importance in the workplace education essay, UK

⁶⁴Warr (1992), Job satisfaction and its importance in the workplace education essay, UK

⁶⁵Oshagbemi (2003), Job satisfaction and its importance in the workplace education essay, UK

⁶⁶Mason (1995), Job satisfaction and its importance in the workplace education essay, UK

⁶⁷Ward dhe Sloane (1998), Job satisfaction and its importance in the workplace education essay, UK

Forgionne dhe Peters nga studime e tyre kanë gjetur që burrat të jenë më të kënaqur se gratë.⁶⁸ Është thelbësore që të punësuarit të kenë një mjedis pune i cili është i favorshëm për zhvillimin e tyre të përgjithshëm.

Prandaj, mund të thuhet se të kesh një mjedis miqësor dhe mbështetës mund të çojë në rritjen e kënaqësisë në punë. Syptak, Marshland dhe Ulmer i këshillojnë organizatat të bëjnë gjithçka që mundën për të ruajtur pajisjet dhe pajisjet e kompanisë deri tani.⁶⁹

Witt dhe Nye ata thonë se "Individët që perceptojnë se vendimet e promovimit bëhen në mënyrë të drejtë dhe , mund të përjetojnë kënaqësi nga puna e tyre".⁷⁰

Shumë shpesh punonjësit janë të demotivuar dhe të pakënaqur me vendet e tyre të punës, sepse politikatat dhe praktikatat e padrejta mbizotërojnë në vendin e tyre të punës.

2.3. Modeli i satisfaksionit nga puna

Është më se e qartë se nuk ekziston një model i vetëm i satisfaksionit nga puna i cili do të kishte qenë i pranueshëm për të gjithë teoricienët e këtij lëmi dhe nga i cili do të ishin nxjerrë të gjitha informatat e nevojshme për ta kuptuar si duhet tërësinë e satisfaksionit nga puna. Edhe përkundër dallimeve të shumta, e përbashkët për të gjitha modelet është ajo se në njërin ose tjetrën mënyrë ajo i përfshinë faktorët që ndikojnë në satisfaksionin nga puna. Karakteristikë e tyre është ajo se këto modele zakonisht nuk i përfshijnë pasojat e satisfaksionit nga puna, gjegjësisht efektet negative që paraqiten si rezultat i mungesës së tij. Më poshtë do t'i cekim shkurtimisht disa nga modelet më të njohura të satisfaksionit nga puna që të përfundojmë me një model i cili, sipas bindjes sonë, ka një qëndrueshmëri teorike dhe praktike.

Autorët Christen, Iyler dhe Soberman japin një model të satisfaksionit nga puna në të cilin i përfshijnë elementet vijuese:

- Realizimi i detyrave;
- Faktorët e ndërlidhur me punën;
- Perceptimi i roleve dhe
- Realizimi i qëllimeve të organizatës së biznesit.⁷¹

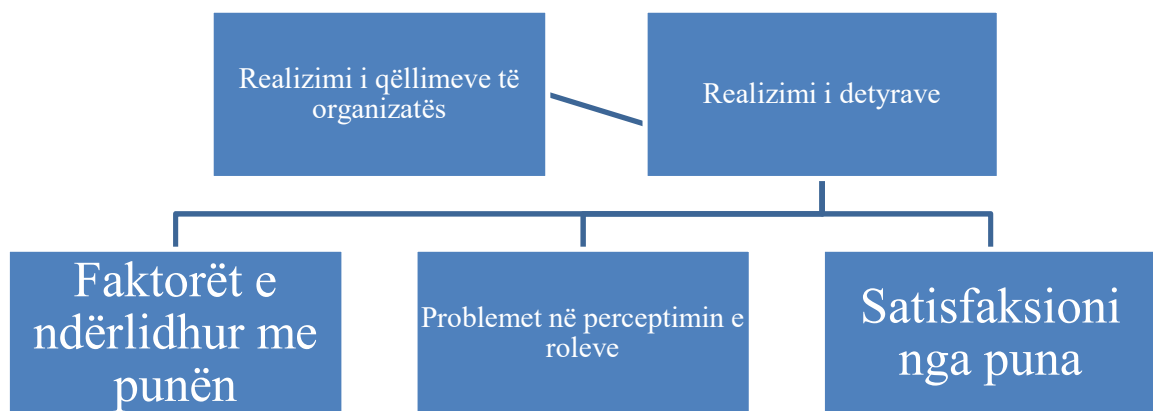
⁶⁸Forgionne dhe Peters(1982),Job satisfaction and its importance in the workplace education essay,UK

⁶⁹Syptak, Marshland dhe Ulmer (1999),Job satisfaction and its importance in the workplace education essay,UK

⁷⁰Witt dhe Nye(1992),Job satisfaction and its importance in the workplace education essay,UK

⁷¹Aziri,B.(2009) .Menaxhimi i burimeve njerezore.Tetovë,f.54-55

Fig 3: Modeli i satisfaksionit nga puna



Burimi: 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

Nga kjo mjaftë e qartë se munda dhe pagesa janë ndryshore kritike për çdo formë të punësimit. Punëtori nuk ka gatishmëri ta japë mundin e tij në qoftë se nuk është i paguar për të, ndërsa punëdhënësit nuk kanë gatishmëri të paguajnë para se ta ketë dhënë punëtori mundin e tij, gjegjësisht para se t'i ketë realizuar detyrat e tij përkatëse. Marëveshja e tillë duhet të jetë racionale për të dyja palët, pra edhe punëdhënësi edhe punëmarrësi duhet të realizojnë përfitime si rezultat i inkuadrimit të tyre në raportet e punës.

Pos kësaj, autorët konsiderojnë se me çdo kusht duhet të bëhet dallimi midis dhënies së mundit dhe kryerjes së detyrës.

Shikuar nga aspekti i organizatës së biznesit ky dallim është shumë më i vështirë për t'u realizuar. Në fakt organizata e sheh mundin vetëm nga këndvështrimi i rezultateve të arritura.

Nga kjo del se ka logjikë që munda i dhënë të konsiderohet funksion i mundit të dhënë.⁷²

⁷²Aziri, B. (2009). Menaxhimi I Burimeve Njerezore. Tetovë, f. 55-56

Element i dytë në këtë model janë karakteristikat e punës. Si të tilla numërohen :

- Autonomia në punë;
- Atraktiviteti i punës;
- Kualiteti i lidhjes prapavajtëse dhe
- Raportet sociale.

Autonomia shihet si shkallë në të cilën punëtorët janë të lirë në kryerjen e detyrave të tyre, atraktiviteti i punës shihet në kontekst të shkallës deri në të cilën puna është tërheqëse dhe sfiduese, klima sociale ka të bëjë me raportet midis bashkëpunonjësve, ndërsa lidhja prapavajtëse ka të bëjë me atë se në ç'masë punëtorët marrin informacione për suksesin ose mosesuksin e tyre në kryerjen e detyrave.

Nën perceptimin e roleve përfshihen disa ndryshore, si:

- Paqartësia e roleve;
- Konflikti i roleve dhe
- Mbingarkesa e roleve.

Paqartësia e roleve shihet si kombinim i pasigurisë në raportet aktivitete-efekte dhe në mosdhënien e orientimeve të qarta nga ana e menaxherit, ndërsa konflikti i roleve mund të paraqitet si rezultat i kërkesave jokonsistente nga mbikqyrësit, bashkëpunonjësit, konsumatorët, konflikte këto të kohës dhe lëndës së parë, si kundërshtim me vlerat personale morale të punëtorit e kështu me radhë.

Sipas modelit në fjalë, satisfaksioni nga puna shihet si funksion i kryerjes së detyrave, mundit të dhënë, karakteristikave të punës dhe perceptimit të roleve.

Megjithatë, konsiderojmë se edhe përkundër anëve të shumta pozitive dhe në shikim të parë gjithëpërfshirëse, modeli në fjalë i ka edhe disa mangësi. Në fakt, një studim më i thuktë i këtij modeli na bën të qartë se autorët më shumë janë të orientuar drejt asaj se si mendon organizata e biznesit se rritet satisfaksioni i punëtorëve të saj.⁷³

Pos kësaj, disa nga shpërblimet financiare, duke përfshirë këtu pagën dhe format e tjera të shpërblimeve financiare, janë lënë anash.

Edhe pse te pjesa që ka të bëjë me veçoritë e punës përfshihet lidhja prapavajtëse, përsëri është anashkaluar ndikimi që e ka stili i menaxhimit mbi satisfaksionin e të punësuarve.

⁷³Aziri,B.(2009) .Menaxhimi I Burimeve Njerezore.Tetovë,f.56-57

Pos kësaj, ky model nuk u kushton rëndësi të duhur faktorëve të tillë si mundësive për ngritje personale e kështu me radhë.

Autorët Lawler dhe Porter e japin modelin e tyre të satisfaksionit nga puna, ku për dallim nga modeli i mëparshëm, rëndësi të veçantë i kushtohet ndikimit të shpërblimeve në satisfaksionin nga puna.⁷⁴

Fig 4: Modeli Lawler-it dhe Portet-it për satisfaksionin nga puna



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

Ky model nisët nga supozimi se realizimi i detyrave sjell deri në fitimin e shpërblimeve të cilat mundet të ndahen në shpërblime të brendshme dhe shpërblime të jashtme. Vija e përkthyer me të cilën janë të lidhura kryerja e detyrave dhe shpërblimet e jashtme shërben për të treguar se lidhshmëria midis tyre nuk është gjithmonë e përkryer. Shpërblimet e jashtme janë nën kontrollin e organizatës së biznesit. Në këtë grup bëjnë pjesë paga, mundësitë për avancim, siguria në punë etj. Pra, këtu bëhet fjalë për nevoja të nivelit më të ulët.

⁷⁴Aziri,B.(2009) .Menaxhimi i burimeve njerezore.Tetovë,f.57-59

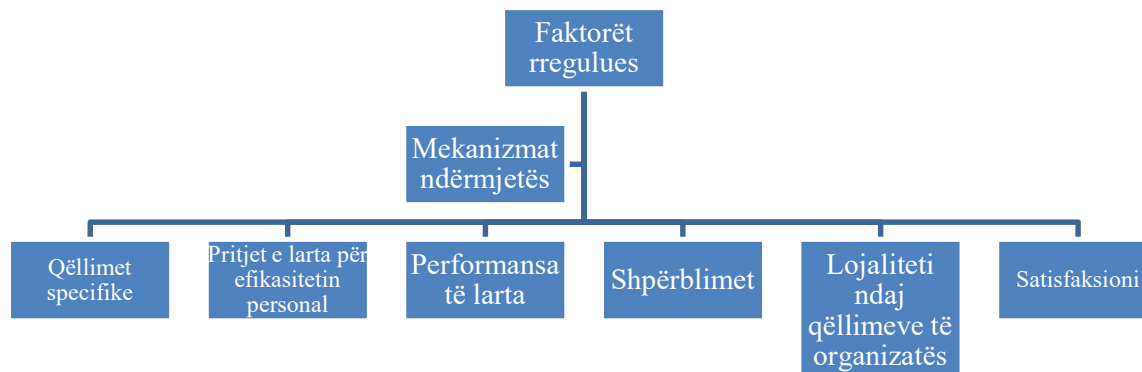
Nga ana tjetër lidhja midis shpërblimeve të brendshme dhe kryerjes së detyrës është shumë më e fortë, gjë që është plotësisht e kuptueshme duke e pasur parasysh faktin se shpërblimet e brendshme zakonisht janë shpërblime të nivelit më të lartë. Sipas modelit në fjalë, shpërblimet e jashtme dhe të brendshme nuk janë në mënyrë të drejtpërdrejtë të lidhura me satisfaksionin nga puna, pikërisht për shkak të perceptimit të punëtorëve për nivelin e merituar të pagës.

Këtu para së gjithash mendohet për shkallën e përputhjes midis shpërblimit të pritur dhe atij të fituar në praktikë.

Ndërkaq autorët Locke dhe Latham japin një model të satisfaksionit nga puna në të cilin nisen nga supozimi se qëllimet e vendosura në nivel të lartë dhe pritjet e larta për sukses në punë rezultojnë me shkallë të lartë të suksesit në realizimin e detyrave.

Suksesi, nga ana tjetër, rezulton me shpërblime dhe satisfaksionin nga puna. Në figurën vijuese e paraqesim këtë model të satisfaksionit nga puna.⁷⁵

Fig 5: Modelit Locke-s dhe Latham-it për satisfaksionin nga puna



Burimi: E.A Locke & G.P Latham: A theory of goal setting and task performance, Prentice Hall, 1990, 4

Sipas modelit të mësipërm, në grupin e mekanizmave ndërmjetësuese bëjnë pjesë:

- mundi që japin punëtorët për t'i realizuar detyrat e tyre;
- qëndrueshmëria e punëtorëve në realizimin e detyrave dhe
- strategjitë për realizimin e detyrave.

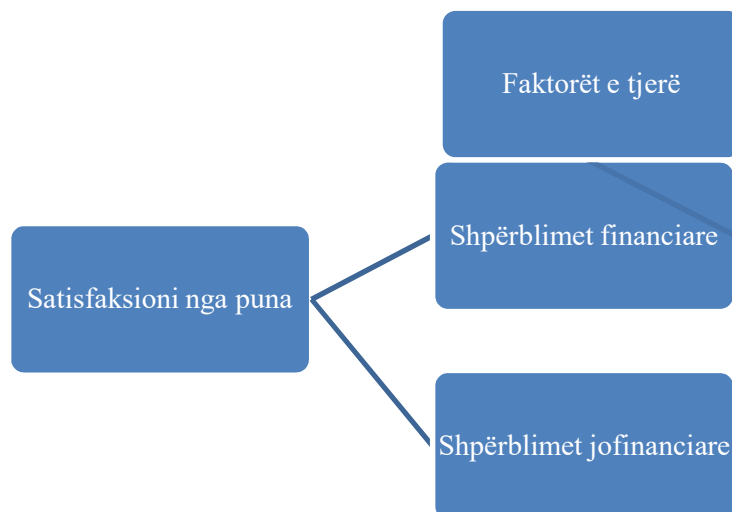
⁷⁵Aziri, B. (2009). Menaxhimi i burimeve njezore. Tetovë, f. 58-59

Në grupin e faktorëve rregullues bëjnë pjesë:

- lojaliteti ndaj qëllimeve të organizatës së biznesit;
- informacionet kthyesë për detyrat e realizuara;
- aftësitë të cilat duhet t'i ketë punëtorët me qëllim të realizimit të suksesshëm të detyrave dhe
- shkalla e kompleksivitetit të detyrave. Mekanizmat ndërmjetësuese dhe faktorët rregullues kontribuojnë për një shkallë më të lartë gjatë realizimit të detyrave, që sipas çdo logjike rezultojnë me shpërblime gjegjëse për punëtorin.⁷⁶

Ne do të përcaktohem për modelin që po paraqesim në vazhdim.

Fig 6: Modeli i satisfaksionit nga puna



Nga vetë modeli mund të vërehet se më shumë jemi të orientuar drejt shpërblimeve që i fitojnë punëtorët si rezultat i realizimit të detyrave të tyre.

Ne nisemi nga supozimi se satisfaksioni nga puna paraqet funksion të shpërblimeve financiare, shpërblimeve jofinanciare, si dhe faktorëve të tjerë që ndikojnë mbi të.

Në grupin e shpërblimeve financiare llogariten:

- Pagat dhe bonuset;
- Pjesëmarrja në fitim;
- Pjesëmarrja në pronësi dhe

⁷⁶Aziri,B.(2009) .Menaxhimi i Burimeve Njerezore.Tetovë,f.60-61

- Pëgitimet e tjera financiare.

Në grupin e shpërblimeve jofinanciare llogariten:

- Participimi i punëtorëve;
- Informacionet kthyesë për suksesin në realizimin e detyrave;
- Mundësia për avacim dhe
- Mundësitë për ngritje profesionale.⁷⁷

Në grupin e faktorëve të tjerë konsiderohen:

- Kultura organizative;
- Stili i menaxhimit,
- Orari fleksibil i punës,
- Qasja ndaj informacioneve,
- Puna nga distanca (Telecommuting),
- Raportet me bashkëpunonjësit,
- Natyra e punës,
- Dizajnimi i punës,
- Karakteristikat demografike të punëtorëve,

Këtu duhet potencuar se fakti që ne e kemi përkushtuar vëmendjen më tepër te shpërblimet, asesi nuk do të thotë se e mohojmë rëndësinë e faktorëve të tjerë, si kushtet e punës, dhe një varg faktorësh të tjerë me të cilët ballafaqohen punëtorët gjatë realizimit të detyrave të tyre.

2.4 Teknikat e tjera për matjen e satisfaksionit nga puna

Përpos pyetësorit Minnesota për matjen e satisfaksionit nga puna, Indeksi për përshkrimin e punës dhe Pyetësorit për rëndësinë e komunikimeve dhe satisfaksionit nga puna janë zhvilluar edhe dhjetëra teknika të tjera të cilat në ditët tona përdoren më rrallë.

Forma e këtij pyetësori është që pranë përshkrimit të jenë të vendosura opsionet përkatëse "Po", "Jo", dhe "?" të shprehura si variantet 1,2,3.

Në këtë rast personi i anketuar përgjigjet duke e shënuar opsionin që sipas tij më tepër i përgjigjet punës të cilën ai e kryen.⁷⁸

⁷⁷ Aziri, B. (2009). Menaxhimi i Burimeve Njerezore. Tetovë, f.61-62

⁷⁸ Aziri, B. (2009). Menaxhimi i burimeve njerezore. Tetovë, f.62-85

Në vijim po e paraqesim këtë pyetësor në formë tabelare.

Tab.2 Versioni i përshtatur i teknikës " Mbi punën në përgjithësi"			
Pershkrimi i punës	Opsioni për vlerësim		
	1 (Po)	2 (Jo)	3 (?)
E këndshme			
E keqe			
Ideale			
Humbje kohe			
E mirë			
Jo e dëshirueshme			
Meriton mund			
Më e keqe se shumica e punëve të tjera			
E pranueshme			
Superiore			
Më e mirë se shumica e punëve të tjera			
E paharmonizuar			
Më përmbush			
Joadekuate			
E shkëlqyeshme			
E kalbur nga brenda			
Kënaqem gjatë realizimit të punës			
E varfër			

Pra siç shihet,punëtorit të anketuar i qëndrojnë në disponim më tepër përshkrime të punës, me ç'rast disa prej tyre janë shumë negative, ndërsa të tjerat janë shumë pozitive.Karakteristikë është se shumica e përshkrimeve janë opozitat e njëra- tjetrës.⁷⁹

⁷⁹Aziri,B.(2009) .Menaxhimi i burimeve njerezore.Tetovë,f.85

Weiss, Dawis dhe Angli këta studiues për metodën e vlerësimit të elementëve të punës, mbajnë pikëpamje të ndryshme të strukturës së kënaqësisë në punë. Një metodë e përdorur shpesh është Pyetësi i Satisfaksionit të Minesotës (MSQ), i cili klasifikon kënaqësinë e punës në katër aspekte kryesore: vetë puna, marrëdhëniet ndërpersonale në punë, shpërblimi dhe zhvillimi.⁸⁰ Psikologu Smith paraprijnë Indeksin e Përkufizimit të Punës (JDI), i cili përfshin 5 dimensione kryesore: vetë puna, pagesa, mbikëqyrja, promovimet dhe mundësitë e promovimit, dhe bashkëpunëtorët.⁸¹ Justin dhe Meganet sugjerojnë se bonot u shoqëruan me kënaqësi më të ulët të punës dhe kënaqësia më e lartë e punës ishte e lidhur me shpërblime, si dhe njohës në punën e tyre sfiduese.⁸² Ines, Marta dhe Jasmina zbuluan se tri rrugë të ndryshme mund të shpjegojnë kënaqësinë e punës: (1) puna në grup, identifikimi me strategjinë dhe mungesa e bilancit të punës dhe familjes së punonjësve; (2) bilanci i punës dhe familjes së punonjësve, au-tonomia, dhe identifikimi me strategjinë; dhe (3) mbështetje mbikëqyrëse dhe identifikim me strategjinë.⁸³ Studiuesit kinezë kanë kryer studime të brendshme për dimensionet e kënaqësisë në punë. Liu studioi kënaqësinë e punës së punonjësve në ndërmarrjet private dhe gjeti se "trajnimi dhe zhvillimi", "menaxhmenti i lartë", "departamenti" dhe "shërbimi i klientit" kanë një ndikim mjaft të madh në kënaqësinë e punonjësve, ndërkohë që "drejtuesi i drejtpërdrejtë", "paga dhe mirëqenia" dhe "objektivat dhe performanca e punës" pothuajse nuk kanë asnjë ndikim në kënaqësinë e punës që ato do ta kryejnë. Përmes analizimit të shkallëve të studiuesve të mëparshëm, Zhang dhe Liao propozuan një model pesë dimensionesh për kënaqësinë e punës. Shkalla përfshin kënaqësinë me punën e vetë, superioritetin, marrëdhëniet me kolegët, promovimi dhe paga.⁸⁴

⁸⁰Weiss, Dawis dhe Angli (1967), The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Murcia (Spain), f.699

⁸¹Smith (1969), The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Murcia (Spain), f.699

⁸²Justin dhe Meganet (2013), The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Murcia (Spain), f.699

⁸³Ines, Marta dhe Jasmina (2016), The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Murcia (Spain), f.699

⁸⁴Zhang dhe Liao (2007), The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Murcia (Spain), f.699

2.5 Raportet midis satisfaksionit nga puna dhe motivimit të punëtorëve

Maslow baza mbi të cilën marrëdhëniet midis motivimit të punonjësve në punë, kënaqësia dhe kultura e korporatave janë vërejtur është dhënë nocioni që perceptimet dhe sjelljet e njerëzve në vendin e punës janë të nxitura nga një grup personal, nevojat e lindura.⁸⁵

Du Toit, Gouws, Rothmann dhe Coetzer nga perceptimet e tyre për shumë punë dhe të lidhura me këto.⁸⁶

Vroom nga këndvështrimi i teorisë së pritjes, nevojat motivuese të njerëzve mund të shëndërrohen në pritje që sjellin sjellje në punë, nëse sjellja besohet të çojë në një rezultat të caktuar dhe ky rezultat i veçantë konsiderohet i dëshirueshëm.⁸⁷ Herzberg vëzhgimi i marrëdhënieve midis motivimit të punonjësve dhe kënaqësisë në punë në vend në veçanti është i rëndësishëm, pasi disa aspekte të mjedisit të punës shërbejnë si motive të fuqishme për performancën e punonjësve, dhe performanca është e lidhur mos zgjidhjen dhe me suksesin apo dështimin e organizatës.⁸⁸ Marrëveshje për disa nga gjetjet kryesore të hulumtimit, të cilat janë diskutuar më poshtë, ekziston midis kërkuesve.

Aspektet që ndikojnë në motivimin e njerëzve në punë mund të grupohen në dimensione të ndryshme, për shembull, energjinë dhe dinamizmin e tyre, sinergjinë e tyre me mjedisin e punës, si dhe motivet e tyre të brendshme dhe të jashtme. Dimensioni i motivimit të brendshëm të punonjësve reflektohet nga aspekte të tilla si nevoja e tyre për punë domethënëse dhe stimuluese, për strukturat dhe procedurat fleksibile që i rrethojnë detyrat e tyre dhe për një nivel adekuat të autonomisë në vendet e tyre të punës. Dimensioni i jashtëm i profileve të motivimit të punonjësve përfaqësohet nga aspekte të tilla si nevoja e tyre për shpërblim financiar, perspektiva pozitive të promovimit, pozita dhe statusi në firmë.

⁸⁵Maslow(1968),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture, University of South Africa,volumi 34

⁸⁶Du Toit, Gouws, Rothmann dhe Coetzer(1990, 1995,2002), the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

⁸⁷Vroom(1964), the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

⁸⁸Herzberg(1966),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

Du Plessis, Maslow, Rothmann dhe Coetzer, Stinson dhe Johnson një numër studimesh kanë treguar se shkalla në të cilën njerëzit janë të motivuar nga detyrat sfiduesedhe nga ndjenja se aftësitë e tyre janë duke u shtrirë, ndikojnë drejtpërdrejt në kënaqësinë e punës që ata përjetojnë.⁸⁹ Spector sipas teorisë së përcaktimit të qëllimeve, njerëzit janë të motivuar nga synimet e tyre të brendshme, objektivat dhe qëllimet.⁹⁰

Rezultatet korigjuese erdhën nga puna e Bellenger et al , Strydom dhe Meyer , të cilët vlerësoi përvojën e suksesit nëpërmjet arritjes së qëllimit si burimi më i rëndësishëm i kënaqësisë në punë.⁹¹ Njerëzit që kanë nevojë për arritje dhe që përjetojnë sukses në këtë drejtim fitojnë një besim dhe besimi më i fortë në vetvete, gjë që i inkurajon ata që të kontribuojnë drejt qëllimet dhe objektivat e organizatës.

Nevoja për arritje shpesh lidhet me nevojën për pushtet në vendin e punës. Shumë punonjës janë të motivuar nga mundësitë për ushtrimin e autoritetit, marrjen përgjegjësinë, negocimin, dhe duke qenë në gjendje të ndikojnë te të tjerët. McClelland kjo vjen nga mendimi i teoricienëve si, i cili ka lënë pas vetes teorinë e nevojave të mësuara që njerëzit e orientuar drejt arritjes priren të nxiten nga nevoja për fuqi më shumë se të tjerët.⁹² Becherer, Morgan dhe Richard një marrëdhënie midis këtij motivimi dimensionit dhe kënaqësia e punës janë treguar se sa më e fortë të ishte përvoja e përgjegjësisë, ose aftësia për të kontrolluar dhe ndikuar te të tjerët, dhe për këtë arsye fuqia, ishte në vendin e punës, aq më i lartë niveli i kënaqësisë në punë ishte i zakonshëm.⁹³ Coster, Hoole dhe Vermeulen gjetjet e ngjashme kanë zbuluar se autoriteti për të ndërmarrë veprime dhe për të ushtruar përgjegjësinë shoqëruese, ka rezultuar në një përmirësim të kënaqësisë në punë.⁹⁴

⁸⁹Du Plessis, Maslow, Rothmann dhe Coetzer, Stinson dhe Johnson(2003, 1968,2002,1977),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

⁹⁰Spector(2003),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

⁹¹Bellenger et al , Strydom dhe Meyer(1984, 2002),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

⁹²McClelland(1987),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

⁹³Becherer,Morgan dhe Richard(1982),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

⁹⁴Coster, Hoole dhe Vermeulen(1992, 2003),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

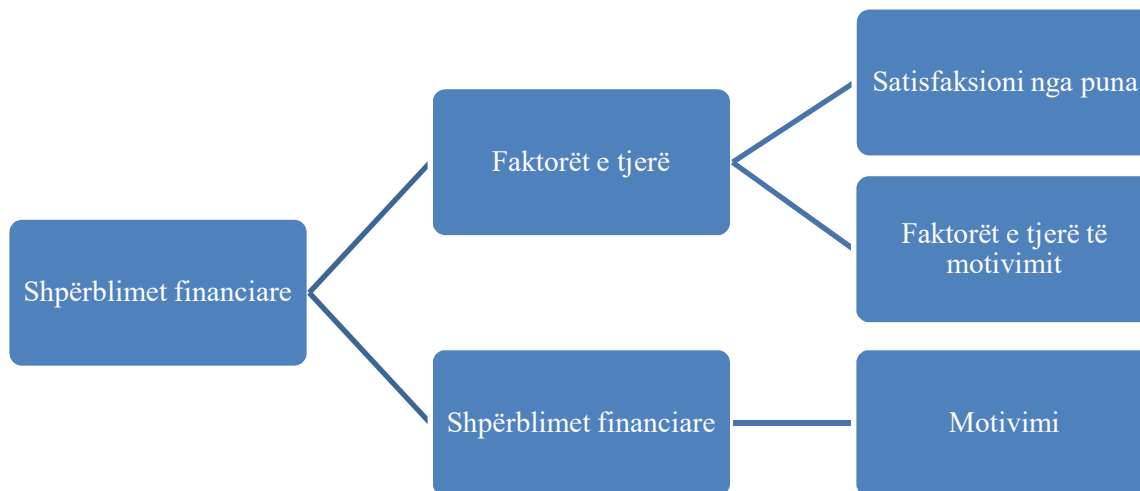
Nga puna e Cohen-Rosenthal dhe Cairnes , Hoole dhe Vermeulen, Strydom dhe Meyer, Van Vuuren dhe Visser et al u konkludua se shumë punonjës përjetojnë kënaqësinë e punës sepse nevoja e tyre për ndërveprim me të tjerët në punë po kënaqet deri në një farë mase.⁹⁵ Strydom dhe Meyer marrëdhëniet shoqërore me klientët dhe vartësit u gjetën gjithashtu për të rritur kënaqësinë e punës së një grupi të vogël të menaxherëve nga një shumëllojshmëri të industrive.⁹⁶ Një gjetje mbresëlënëse në këtë ishte se, krahas përvojës së suksesit, motivi i përkatësisë u konstatua të ishte një kontribues i rëndësishëm në drejtim të kënaqësisë në punë. Maslow, Bellenger et al. Guppy dhe Rick pasi që të plotësohen nevoja tyremë themelore, punonjësit udhëhiqen shpesh më shumë nga nevojat egoiste ata hulumtojnë nevojën e njerëzve për lëndë dhe shenja të tjera të njohjes së jashtme për arritjet e tyre.⁹⁷ Për pasojë ai do ta marrë pamjen vijuese:

⁹⁵Cohen-Rosenthal dhe Cairnes, Hoole dhe Vermeulen, Strydom dhe Meyer, Van Vuuren dhe Visser et al (1991, 2003, 2002, 1990, 1997), the relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture, University of South Africa, volumi 34

⁹⁶Strydom dhe Meyer (2002), the relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture, University of South Africa, volumi 34

⁹⁷Maslow, Bellenger et al. Guppy dhe Rick (1968, 1984, 1996), the relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture, University of South Africa, volumi 34

Fig 7: Satisfaksioni nga puna dhe motivimi i punëtorëve



Faktorët që ndikojnë në satisfaksionin nga puna kanë ndikim mbi shkallën e motivimit të punëtorëve. Shikuar nga ky aspekt mund të bëjmë dallimin midis faktorëve me të cilët njerëzit nuk janë të kënaqur, por kanë shkallë të lartë të ndikimit mbi motivimin (p.sh. kushtet materiale), faktorëve me të cilët njerëzit nuk janë të satisfaksionuar dhe nuk kanë ndonjë ndikim të veçantë mbi shkallën e motivimit dhe faktorëve me të cilët njerëzit janë të kënaqur dhe kanë shkallë të lartë të ndikimit mbi motivimin. Satisfaksioni nga puna ka të bëjë me ndjenjat që i zhvillon punëtori në lidhje me dimensionet e ndryshme të punës, ndërsa motivimi ka të bëjë me atë se deri në ç' masë punëtori është i interesuar dhe i nxitur të japë mund shtesë në drejtim të realizimit të qëllimeve të organizatës së biznesit. Qasja të cilën ne do ta zbatojmë nisët nga faktorët që ndikojnë në satisfaksionin nga puna dhe, nëpërmjet tij, edhe mbi shkallën e motivimit të punëtorëve. Faktorët fillimisht i analizojmë nga konteksti i shpërblimit të punëtorëve më pas edhe satisfaksionin nga puna si faktor që ka ndikim të madh mbi motivimin e punëtorëve.⁹⁸

⁹⁸Aziri, B (2009), Menaxhimi i burimeve njerëzore. Tetovë, f. 132

Tab 3: Analizë krahasimtare e faktorëve që ndikojnë në satisfaksionin nga puna dhe në motivimin e punëtorëve

Teoria e dy faktorëve	Qasja jonë	Faktorët e motivimit
Faktorët e satisfaksionit	Shpërblimet financiare	Inputet e punëtorit në punë
- Arritjet - Pranimi për sukses - Natyra e punës - Përgjegjësia - Mundësia për avancim - Mundësia për rritje	- Pagat dhe bonuset - Pjesëmarrja në fitim - Pjesëmarrja në pronësi - Përfitimet e tjera financiare	- Dituritë dhe aftësitë - Qëndrimet dhe vlera - Shprehitë e punës - Energjia fizike - Llojllojshmëria dhe intensiteti i nevojave - Aspiratat personale - Imazhi personal
Faktorët e desatisfaksionit	Shpërblimet jofinanciare	Mjedisi i punës
- Politikat organizative - Mbikëqyrja - Marrdhëniet ndërpersonale - Kushtet e punës - Paga - Statusi - Siguria	- Partecipimi i punëtorëve - Stili i menaxhimit - Informacionet kthyesë - Mundësitë për avancim dhe ngritje profesionale	- Përcaktimi i detyrave - Paga dhe përfitimet e tjera - Mundësitë për avancim - Rregullat dhe politika - Raportet me të tjerët në organizatë - Gjendja psigjike dhe fiziologjike - Shpërblimet e tjera organizative
	Faktorët e tjerë	Karakteristikat e punës
	- Dizajnimi i punës - Kultura organizative - Orar fleksibil i punës - Qasja e informacioneve - Puna në distancë - Raportet me të tjerët në organizatë - Natyra e punës	- Shpërblimet ebrendshme - Shkalla e autonomisë - numri i lidhjeveprapavajtëse të drjetpëdrejta

Nga tabela e mësipërme mund të bëjmë një krahasim midis qasjes sonë ndaj satisfaksionit nga puna dhe asaj të Herzberg-ut.⁹⁹

⁹⁹Aziri,B(2009) ,Menaxhimi i burimeve njerezore.Tetovë,f.133

Beach, Van Vuuren këta mendojnë se punonjësit përjetojnë punët e tyre më të këndshme dhe më të dobishme kur marrin njohjen e duhur për arritjet e tyre. Vlera personale që njerëzit i mbajnë, detyrojnë shumë punonjës për të mbështetur idealet e tyre dhe të jenë në përputhje me standardet e larta etike dhe cilësore, madje edhe në vendin e punës.¹⁰⁰ Hoole dhe Vermeulen kanë gjetur se duhet të komprometojnë këto parime në punë, për shembull duke mos iu përmbajtur standardet e duhura të sigurisë, ose prodhimin e punës me cilësi të ulët, zvogëlon përvojën e të punësuarve.¹⁰¹ Viswesvaran , Deshpande dhe Deshpande pajtohen me këtë nocion duke treguar se një klimë instrumentale, dmth ku njerëzit i mbronin interesat e tyre në shpenzimet e parimeve të tyre personale, kishin një efekt shumë negativ në punë dhe në kënaqësinë e saj.¹⁰² Sipas Davy, Kinicki dhe Scheck siguria e punës i referohet pritjeve të dikujt për vazhdimësinë në një situatë pune dhe shtrihet në shqetësimin për humbjen e tipareve të dëshirueshme të punës, si mundësitë e promovimit dhe kushtet e punës.¹⁰³ Shkalla në të cilën njerëzit janë të motivuar nga faktorët kontekstual, të tillë pasi kushtet e këndshme të punës dhe siguria e punës kanë një ndikim në kënaqësinë e tyre të punës. Visser et al. tregoi se mungesa e punës siguria ndikon negativisht në kënaqësinë e punës.¹⁰⁴

Bellenger et al. dhe Johnie gjetën se siguria e punës ishte dukshëm më pak e rëndësishme për të rinjtë, dhe të punësuarit më lartë sesa për të punësuarit më të vjetër dhe më të vogël. Ata argumentuan se njerëzit e moshuar mund të jenë më pak të lëvizshëm në punë, sesa ato në moshë më të re dhe prandaj më shumë të varur nga vendet e tyre të punës dhe se mund të kenë edhe angazhime më të mëdha financiare.¹⁰⁵

¹⁰⁰Beach, Van Vuuren(1980,1990), the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa ,volumi 34

¹⁰¹Hoole dhe Vermeulen(2003),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

¹⁰²Viswesvaran , Deshpande(1996),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

¹⁰³Davy, Kinicki dhe Scheck(1997),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

¹⁰⁴Visser et al(1997),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

¹⁰⁵Bellenger et al. dhe Johnie(1984,1989),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

Më shumë njerëzit e moshuar mund të ndihen më të sigurt për mundësitë alternative të punësimit sesa punonjësit e rinj. Alderfer, Maslow, McGregor përtëorinë e nevojës konstatojnë se vetë-aktualizimi është një nga nevojat më të fuqishme të rendit më të lartë që i motivojnë njerëzit në punë.¹⁰⁶ Në përputhje me nevojën e njerëzve për arritje në punë, pritet që kënaqësia e tyre të rritet me shumë mundësi për trajnim dhe zhvillim të mëtejshëm dhe përvetësimin e aftësive të reja dhe ta paraqesin veten e tyre. Coster e konfirmoi këtë nocion përmes gjetjes së mundësive dhe përfaqëson një parashikues thelbësor të kënaqësisë në punë.¹⁰⁷ Njerëzit vendosin një çmim të lartë në vetvete sidomos pasi që afirmojnë dhe nxiti ndjenjën e vetëvlerësimit dhe plotëson nevojën e tyre për vetë-aktualizim.

Hackman dhe Oldham, Porter et al, Tyagi në lidhje me dimensionin e brendshëm të punonjësve dhe motivimit, teoria si detyrë thotë se motivimi i një personi është rritur nga përvoja e tij ose të saj të kuptimplotë dhe pasurimin e përmbajtjes në punë.¹⁰⁸ Hackman , Perry dhe Porter për përpunimin e punës përfshin strukturimin e elementeve të ndryshme të përmbajtjes së punës, për shembull, rritjen e përgjegjësive të punës, shumëllojshmërinë e detyrave ose autonominë e punëtorëve.¹⁰⁹ Herzberg në një literaturë raportoi një kënaqësi të punës pozitive dhe nevojës së punonjësve për të kryer punë që u japin atyre shumëllojshmëri, interes dhe stimulim.¹¹⁰

Coster për shembull, zbuloi se për të gjitha nivelet hierarkike në organizatë, përmbajtja stimuloese e punës kishte vlera të rëndësishme parashikuese kur arrinte kënaqësinë e punës dhe se dimensionet përkatëse të zgjidhjes së problemeve dhe përpjekjeve mendore gjithashtu lidhen pozitivisht me kënaqësinë e punës së kryer.¹¹¹

¹⁰⁶Alderfer, Maslow, McGregor(1969,1968,1960),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

¹⁰⁷Coster(1992),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

¹⁰⁸Hackman dhe Oldham, Porter et al, Tyagi(1976,1975,1985),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

¹⁰⁹Hackman , Perry dhe Porter(1977,1982),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

¹¹⁰Herzberg(1987),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

¹¹¹Coster(1992),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

Strydom dhe Meyer e konfirmuan këtë konstatim duke deklaruar këtë se përmbajtja e punës në vetvete ka një efekt të drejtpërdrejtë në kënaqësinë e punës, në atë që detyrat e një punonjësi që duhet ti kryejnë janë, niveli më i lartë i kënaqësisë së tij të punës pritet të jetë.¹¹²

Kemp, Wall, Clegg dhe Cordery raportuan një efekt të rëndësishëm dhe të qartë të dizajnit të punës kuptimplotë në kënaqësinë e punës.¹¹³

Shepard gjeti se të punësuarit në punë të specializuara, dhe përsëriten nivelet më të ulëta të kënaqësisë në punë mes punonjësve që kryejnë një sërë punësh.¹¹⁴ Në mënyrë të ngjashme, Stinson dhe Johnson gjetën një marrëdhënie të qëndrueshme negative mes përsëritshmërisë së detyrave dhe kënaqësisë në punë, pavarësisht nëse i intervistuari shfaqte një nevojë të lartë për arritje.¹¹⁵ Me fjalë të tjera, edhe punonjësit të cilët nuk janë shumë të orientuar në arritje, përvoja pakëson kënaqësinë e punës kur kryen punë të përsëritura dhe jo stimuluese. Vercueil , Visser et al. më tutje konfirmuan lidhjen lineare midis kënaqësisë së punës dhe nevojës së punonjësve për nxitjen e aktivitetit në punë dhe, të cilët e gjetën punën sfiduese për të qenë një përcaktues i rëndësishëm i kënaqësisë në punë.¹¹⁶

2.1.2 Përkufizimi i organizatës. Kuptimi i fjalës organizatë në kuptimin e gjerë të fjalës, pothuajse çdo ditë në mënyrë të vazhdueshme, është bërë refren jo vetëm mes menaxherëve, por edhe midis njerëzve të tjerë. Kur dëgjojnë fjalën organizatë menjëherë mendojnë në ndonjë kompani të madhe ose në ndonjë biznes të vogël.

Të gjitha këto paraqesin një lloj organizate që mendohet një sistem organizativ, siç janë: ndërmarrjet, firmat, institucionet e ndryshme, që në teorinë e sistemeve shpjegohen si një tërësi elementesh të ndërlidhura dhe në interaksion të vazhdueshëm, që tregojnë për ndërlikueshmërinë e tij.¹¹⁷

¹¹²Strydom dhe Meyer(2002),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

¹¹³Kemp, Wall, Clegg dhe Cordery(1983),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

¹¹⁴Shepard(1973), the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

¹¹⁵Stinson dhe Johnson(1977),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

¹¹⁶Vercueil , Visser et al(1970,1997), the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34

¹¹⁷ Zeqiri,I(2006),Menaxhment. Tetovë,f.222

Organizata mund të përkufizohet si "një sistem i hapur social, në të cilën dy ose më shumë njerëz, që bashkërisht kryejnë aktivitete të qarta e të strukturuar, bashkëpunojnë midis tyre në bazë të marrëdhënieve të përcaktuara dhe përmes koordinimit në bazë të kufijve të caktuar i realizojnë qëllimet individuale dhe qëllimet e organizatës".

Pa marrë parasysh nëse janë organizata të vogla a të mëdha, ato kanë karakteristika të përbashkëta:

- a) Janë sisteme të hapura sociale;
- b) Përbëhen nga elemente të lidhura midis tyre, ku element më i rëndësishëm janë njerëzit;
- c) Puna në organizatë është e ndarë midis njerëzve;
- d) Organizatat përpiqen t'i realizojnë qëllimet dhe interesat e përbashkëta;
- e) Organizata ka kufijtë e vet, të cilët nuk e ndajnë nga rrethina, që mund të indentifikohen njerëzit të cilët janë anëtarë të organizatës dhe aktivitetet që i kryen organizata.

Shikuar nga aspekti sistemor, organizata për t'i realizuar qëllimet e veta, duhet të funksionojë si një tërësi dhe të arrijë efekte sinergjike. Kushti i parë thekson lidhshmërinë e pjesëve të organizatës si sistem dhe rrethinën si sistem i rangut më të lartë. Nëse ndodhin ndryshime në rrethinën e jashtme, qoftë ajo te ajo e veçanta apo e përgjithshmja, ato padyshim ndikojnë në organizatën si sistem i rangut më të ulët. Kushti i dytë është efekti sinergjik që paraqet efekt më të madh të punës së organizatës si tërësi, në krahasim me punën individuale të pjesëve. Që do të thotë se tërësia e efekteve nga interaksioni (marrëdhëniet midis tyre) i pjesëve të organizatës, të cilat punojnë së bashku është më e madhe se efektet që fitohen nëse pjesët funksionojnë ndaras.¹¹⁸

DiMaggio konceptin e fushës organizative e përshkruan si "njësi kritike që kalojnë nivelet organizative dhe shoqërore në studimin e ndryshimit social dhe të komunitetit".¹¹⁹

¹¹⁸Zeqiri,I(2006),Menaxhment.Tetovë,f.222

¹¹⁹DiMaggio(1986),Organizational Fields and the Structuration Perspective: Analytical Possibilities(1),f.333

DiMaggio dhe Powell , Scott e kanë bërë të mundur që të punojë ndërlidhja komplekse mes mjediseve të materialit , burimet konkurruese dhe institucionale në një mënyrë më të përshtatshme se modelet e para të popullsisë.¹²⁰ Megjithatë, që nga definicioni i tij fillestar, ka qenë një debat i gjerë duke u zhvilluar në këtë temë dhe kuptime të ndryshme janë paraqitur në përpjekje për të përmirësuar konceptin dhe funksionalizimin e tij.

Organizata

Individët dhe grupet bashkëveprojnë brenda strukturës së organizimit formal. Struktura është krijuar për të krijuar marrëdhënie midis individëve dhe grupeve, për të siguruar rendin dhe sistemet dhe për të drejtuar përpjekjet e organizatës në aktivitetet e kërkimit të qëllimeve. Është përmes strukturës formale që njerëzit kryejnë aktivitetet e tyre organizative për të arritur qëllimet dhe objektivat. Sjellja ndikohet nga modelet e strukturës, teknologjisë, stilet e udhëheqjes dhe sistemet e menaxhimit përmes të cilave planifikohen, drejtohen dhe monitorohen proceset organizative. Fokusi i vëmendjes është në ndikimin e strukturës organizative dhe modeleve të menaxhimit mbi sjelljen dhe veprimet e njerëzve.

Organizatave në një formë apo në një tjetër është gjithmonë një tipar integral i qytetërimit njerëzor. Edhe pse origjina e organizatave moderne mund të gjurmohet pasë mijëra vitesh, ato zhvillohen vazhdimisht dhe organizatat e sotme janë qartësisht të ndryshme. Fillimi i shekullit të 20 - të me lindjen e entiteteve të mëdha të korporatave dhe puna e shkrimtarëve të tillë si Frederik Taylor në menaxhimin shkencor dhe Max Weber mbi burokracinë, tërhoqën vëmendjen në rëndësinë e organizimit të punës. Të gjitha organizatat kanë disa funksione për të kryer disa qëllime. Ekzistojnë mënyra që të arrihen objektivat dhe të sigurojnë kënaqësi për anëtarët e tyre. Organizatat mundësojnë arritjen e objektivave që nuk mund të arrihen me përpjekjet e individëve për vete.

Duhet mbajtur mend se organizatat janë struktura të njerëzve. Nëpërmjet veprimit bashkëpunues, anëtarët e një organizate mund të ofrojnë një efekt sinergjik. Organizatat janë një pjesë integrale e shoqërisë që përfshin sektorët publikë dhe privatë dhe duke përfshirë bamirësitë dhe sektorin vullnetar. Ekzistojnë, pra, shumë lloje të ndryshme organizatash që janë ngritur për t'i shërbyer një numri qëllimesh dhe për të përmbushur një sërë nevojash.¹²¹

¹²⁰DiMaggio dhe Powell, Scott (1982, 1991, 2004), *Organizational Fields and the Structuration Perspective: Analytical Possibilities*(1), f.32

¹²¹ Mullins, J.L., *Management dhe Organisational Behaviour*, Ninth Edition, f.78

Organizatat vijnë në të gjitha format dhe madhësitë. Jo vetëm që ekzistojnë shumë lloje organizatash, ka disa sugjerime se dallimet kulturore në vende mund të pasqyrojnë koncepte të ndryshme të asaj që aktualisht është një organizatë. Të gjitha organizatat kanë karakterin e tyre individual, kulturën dhe ndjenjën e identitetit dhe dallojnë në atributet, proceset dhe metodat e tyre të punës.

Megjithatë, pavarësisht ndryshimeve, ka të paktën tre faktorë të përbashkët në çdo organizatë:

- njerëzit
- objektivat
- struktura.

Është ndërveprimi i njerëzve në mënyrën që të arrihen objektivat që formojnë bazën e tyre në një organizatë. Nevojitet një formë e strukturës me të cilën kanalizohen dhe bashkërendohen ndërveprimet dhe përpjekjet e njerëzve. Ne mund t'i shtojmë këtyre një faktorët katërt:

- menaxhim.¹²²

Brenda një shoqërie, shumë faktorë ndikojnë në një organizatë dhe menaxhmenti duhet të jetë i përgjithshëm ndaj tyre. Çdo organizatë duhet t'u përgjigjet nevojave të klientëve ose klientëve, në kufizime ligjore. Rethanat ekonomike të tregut dhe inovacionet teknologjike përbëjnë një mjedis të organizatës, si dhe legjislacionin federal, shtetëror dhe lokal, si dhe kushtet politike, shoqërore dhe kulturore jashtëpolitike, dhe në ndryshimet ekonomike dhe teknologjike. Forcat mjedisore bashkëveprojnë me faktorët e organizatës. Së bashku, këto përbërës të një mjedisi ndikojnë se si vepron një organizatë dhe gjithashtu si është strukturuar. Menaxherët gjithnjë e më shumë punojnë në një mjedis të paparashikueshëm ekonomik. Tani është e rëndësishme për menaxherët që të reagojnë shpejt ndaj ndryshimeve në kushtet ekonomike në vendet e tjera. Gjithashtu, pasojat dramatike dhe të papritura të risive teknologjike kërkojnë vëmendje dhe veprim të mençur të menaxhimit. Për shembull, që kur transistori u shpik në vitin 1947, teknologjia digjitale është duke u zhvilluar më shpejt dhe pajisjet kompjuterike po bëhen më të vogla, më të lira dhe më të fuqishme. Këto pajisje, të kombinuara me bazat e të dhënave, ndërfaqet multimediale dhe softuerin, po ndikojnë në çdo profesion, kompani dhe praktikë të biznesit. Fred Luthans dhe Jurina thonë se është disa e përcaktuar ngushtë sjellja organizative si dhe aftësia menaxheriale për të kuptuar, parashikuar dhe kontrolluar me sjelljen njerëzore.¹²³

¹²² Mullins, J.L., Management dhe Organisational Behaviour, Ninth Edition, f.78

¹²³ Fred Luthans dhe Jurina (2004), Organizational behavior, f.6

Përcaktimi bazë i sjelljes organizative është sjellja organizative është studimi i sjelljes njerëzore në organizata.

Prandaj përkufizimi na tregon se njerëzit në organizata janë ndryshe nga organizatat e jashtme. Stuart-Kotzen dhe Pagon për sjelljen organizative mendojnë se shkenca dhe njerëzit sillen sikur janë anëtar të organizatave formale.¹²⁴ Robins për sjelljen organizative mendon se është një fushë e veçantë e studimit dhe e ndikimit që individët, grupet dhe struktura organizative kanë për sjelljen brenda organizatave, për të aplikuar njohuri të tilla për të përmirësuar performancën e organizatës.¹²⁵ Ky përkufizim sugjeron që sjellja organizative është një studim specifik, i cili mbulon tri fusha të sjelljes në organizata: individët, grupe dhe organizatë si një e tërë. Përkufizimi gjithashtu thekson se sjellja organizative është një shkencë e aplikuar, të cilat fitojnë njohuri mund të aplikojnë për të përmirësuar performancën e organizatave. Sjellja organizative është një disiplinë e veçantë, e cila harton dhe përsor të gjitha njohurit duke përdorur metoda shkencore. Përdorimi i metodave shkencore na lejon të dallojmë njohuritë intuitive, të cilat vijnë me një përvojë të rastit ose vëzhgim të sjelljes së individëve ose grupe. Të gjeturat shkencore janë rezultat i studimeve shkencore, janë rezultat i shqyrtimit të sistematikës, zbulimi i shkaqeve dhe pasojave të përfundimit dhe e bazuar në prova shkencore. Duke vepruar kështu, duhet të theksohet se nuk ka nevojë të kemi njohuri intuitive krejtësisht e gabuar. Njohuria intuitive e shumicës së menaxherëve, bazuar në intuitë e fituar, është kryesisht e gabuar. Pagon për studimin e sjelljes organizative na mundëson të kuptojmë (shpjegojmë) sjelljen individuale dhe grupore në organizata, në mënyrë që të mund të japim njohuri dhe të dimë se si ta trajtojmë këtë.¹²⁶

Domethënia e sjelljes organizative .

Pa anëtarët e saj, organizata është asgjë, një organizatë është po aq e mirë sa njerëzit që punojnë brenda saj. Në një mjedis gjithnjë e më dinamik, global dhe konkurrues, një kuptim i menaxhimit efektiv të burimeve njerëzore është edhe më i rëndësishëm për mbijetesën dhe suksesin organizativ. Ajo përfshin të kuptuarit, parashikimin dhe kontrollin e sjelljes njerëzore. Përkufizimet e përbashkëta të sjelljes organizative (OB) janë përgjithësisht në përputhje me : studimin dhe kuptimin e sjelljeve individuale dhe grupore dhe modelet e strukturës në mënyrë që të ndihmojë në përmirësimin e performancës dhe efektivitetit organizativ. Ekziston një lidhje e ngushtë midis sjelljes organizative organizative dhe teorisë së menaxhimit dhe praktikës. Nganjëherë sugjerohet që sjellja organizative dhe menaxhimi janë sinonim, por kjo është thjeshtim sepse ka shumë aspekte më të gjera për menaxhimin. Sjellja organizative nuk përfshin gjithë menaxhimentin; ajo përshkruhet më saktësisht në interpretimin e ngushtë të ofrimit të një sjelljeje ndaj menaxhimit.

¹²⁴ Stuart-Kotzen dhe Pagon(2001), Organizational behavior,f.4

¹²⁵ Robins(1989), Organizational behavior,f.4-5

¹²⁶ Pagon(2001), Organizational behavior,f.5

Megjithatë përgjegjësitë dhe veprimet e menaxhimit janë natyrisht subjekt i debatit të ligjshëm, ajo me çfarëdo theksimi që është perceptuar , në punën e suksesshme të organizatës së punës.

Realitetet e sjelljes organizative

Sidoqoftë, shikoni natyrën ose disiplinat e sjelljes organizative është e rëndësishme të mbani mend, siç na kujton Morgan, se "realiteti i jetës organizative zakonisht përfshin realitete të ndryshme". Hellriegel, Slocum dhe Woodman sugjerojnë : Mënyrën për ta kuptuar sepse njerëzit sillen në punë ashtu si ata duan dhe si e shohin ata organizatën. Ajo që mbytet në anije nuk është gjithmonë ajo që detarët mund të shohin, por ajo që ata nuk mund ta shohin. Aspekti i hapur dhe formal përqëndrohet vetëm në majë të ajsbergut (organizatës). Është po aq e rëndësishme të përqëndrohemi në atë që nuk mund ta shihni - aspektet e fshehta, të sjelljes. (shih Figurën 8).¹²⁷

Figura Ajsbergu organizativ



Burimi: From Hellriegel, D., Slocum, J. W., Jr. and Woodman, R. W. *Management*, eighth edition, South-Western Publishing (1998), p. 6. Copyright © 1999 South-Western, a part of Cengage Learning, Inc. Reproduced by the permission (www.cengage.com/permission).

¹²⁷ Mullins, J.L., *Management dhe Organisational Behaviour*, Ninth Edition, f.5,6,7

Studimi i sjelljes organizative përfshin, pra një kuptim të:

- natyrën dhe qëllimin e organizatës;
- elementin njerëzor dhe sjelljen e njerëzve;
- strategjia e biznesit, proceset organizative dhe ekzekutimi i punës;
- procesi i menaxhimit si një aktivitet integruar dhe bashkërendues;
- përgjegjësitë sociale dhe etika e biznesit;
- mjedisi i jashtëm nga i cili është pjesë e organizatës; dhe
- nevoja për suksesin e organizmit dhe mbijetesën.

Ndikimet në sjellje

Variablat e përshkruara më sipër japin parametra brenda së cilës mund të identifikohen një numër i dimensioneve të ndërlidhura - individ, grupi, organizata dhe mjedisi - të cilat ndikojnë kolektivisht në sjelljen në organizatat e punës.

Individi

Organizatat përbëhen nga anëtarët e tyre individualë. Individi është një tipar qendror i sjelljes organizative, qoftë duke vepruar në izolim ose si pjesë e një grupi, në përgjigje të pritjeve të organizatës, ose si rezultat i ndikimeve të mjedisit të jashtëm. Aty ku nevojat e individit dhe kërkesat e organizatës janë të papërputhshme, kjo mund të çojë në zhgënjim dhe konflikt. Është roli i menaxhmentit për të integruar individin dhe organizatën dhe për të siguruar një mjedis pune që lejon përmbushjen e nevojave individuale si dhe arritjen e qëllimeve organizative.

Grupi

Grupet ekzistojnë në të gjitha organizatat dhe janë thelbësore për punën dhe performancën e tyre. Organizata përfshin grupe njerëzish dhe pothuajse të gjithë në një organizatë do të jenë një anëtar i një ose më shumë grupeve. Grupet joformale lindin nga nevojat sociale të njerëzve brenda organizatës. Njerëzit në grupe ndikojnë njëri - tjetrin në shumë mënyra dhe grupet mund të zhvillojnë hierarki dhe udhëheqësit e tyre. Presionet e grupit mund të kenë një ndikim të madh mbi sjelljen dhe performancën e anëtarëve individualë. Një kuptim i strukturës dhe sjelljes së grupit plotëson njohuritë e sjelljes individuale dhe shton një dimension të mëtejshëm në studimin e sjelljes organizative.

Organizata

Individët dhe grupet bashkëveprojnë brenda strukturës së organizimit formal. Struktura është krijuar për marrëdhënie midis individëve dhe grupeve, për të siguruar rendin dhe sistemet dhe për të drejtuar përpjekjet e organizatës në aktivitetet e kërkimit të qëllimeve. Është përmes strukturës formale që njerëzit kryejnë aktivitetet e tyre organizative për të arritur qëllimet dhe objektivat. Fokusi i vëmendjes është në ndikimin e strukturës organizative dhe modeleve të menaxhimit mbi sjelljen dhe veprimet e njerëzve. McPhee i referohet rritjes në natyrën dhe rëndësinë e strukturave organizative dhe thelbin e tyre, si dhe për një theks më të madh në thellësinë e biznes-biznesit (B2B) ose intervistimin në grup si pjesë e një pasqyre mbi sjelljen e biznesit dhe organizimit.¹²⁸

¹²⁸ Mullins, J.L., Management dhe Organisational Behaviour, Ninth Edition, f.5,6,7

Mjedisi

Organizata funksionon si pjesë e mjedisit të gjerë të jashtëm, pjesë e të cilit është. Ambienti ndikon në organizimin , për shembull, ndërkombëtarizimit, zhvillimit teknologjik dhe shkencor, aktiviteti ekonomik, ndikimeve sociale dhe kulturore dhe veprimeve qeveritare. efektet e funksionimit të organizatës brenda mjedisit të saj pasqyrohen në aspektin e menaxhimit të mundësive dhe rreziqeve dhe në lidhje me përgjegjësinë e korporateve dhe sjelljen etike. Shkalla e rritjes së ndryshimeve në faktorët mjedisor ka theksuar nevojën për të sturuar organizimin e përgjithshëm dhe proceset me të cilat organizata përpiqet të përshtatet me kërkesat e jashtme të vendosuar mbi të. Rritja e globalizimit do të thotë që organizata duhet t'u përgjigjet kërkesave të ndryshme të tregut dhe kërkesave lokale. "Në globalizëm , strategjia dhe organizimi janë të pashkelura". Globalizimi ndikon në sjelljen organizative dhe ka vënë theks më të madh në proceset brenda organizatave dhe jo në funksionet e organizatës.¹²⁹ Kultura organizative dhe Efektet e saj Për shkak se kultura organizative përfshin shpresa, vlera dhe qëndrime të përbashkëta, ajo ushtron ndikim në individë , grupe dhe procese organizative. Për shembull , nëse shërbimi i cilësisë së klientit është i rëndësishëm në kulturë, atëherë individët priten të miratojnë këtë sjellje. Nëse, nga ana tjetër, respektimi i një grupi specifik procedurash në trajtimin e konsumatorëve është norma, atëherë ky lloj sjelljeje pritet, të njihet dhe shpërblehet. Studiuesit që kanë sugjeruar dhe studiuar ndikimin e kulturës tek punonjësit tregojnë se ajo siguron dhe inkurajon një formë stabiliteti. Ekziston një ndjenjë e stabilitetit, si dhe një ndjenjë identiteti organizativ, që sigurohet nga kultura e një organizate. Walt Disney ishte në gjendje të tërheqë, të zhvillojë dhe të mbajë punonjës të kualitetit të lartë për shkak të stabilitetit të firmës dhe krenarisë së identitetit që shkon duke qenë pjesë e ekipit të Disney. Përveç stabilitetit dhe identitetit , një kulturë mund të krijojë një ndjenjë të besnikërisë dhe angazhimit. Individët duke u bashkuar me një organizatë dhe duke punuar shumë për të kryer dhe për të konkurruar krijojnë një ndjenjë "ne " dhe "mua" . Kjo përfshin besnikërinë dhe mbetjen e përkushtuar ndaj qëllimeve të një organizate.¹³⁰

¹²⁹ Mullins,J,L,Management dhe Organisational Behaviour, Ninth Edition,f.7

¹³⁰ Gibson.L.J,Ivancevich.M.J,James.H,Donnelly.Jr,Konopaske.R.Organizations Behavior,Structure,Processes,Fourteenth Edition,f.34

Ajo është bërë e dobishme për të dalluar midis kulturave të forta dhe të dobëta.

Një kulturë e fortë karakterizohet nga punonjësit që ndajnë vlerat themelore. Sa më shumë punonjës të ndajnë dhe pranojnë vlerat thelbësore, aq më e fortë është kultura dhe sa më me ndikim është sjellja . Organizatat fetare, kulte, dhe disa firma japoneze si Toyota janë shembuj të organizatave që kanë kulturë të fortë dhe me ndikim. Një firmë amerikane me një kulturë famëkeqe të fortë dhe me ndikim është Jugperëndim Airlines.

Herb Kelleher, është një themelues dhe përgjegjës i fortë i kulturës i cili krijoi stabilitet, identitet, bën sikur dhe përkushtim .

Roland King dhe Kelleher vendosën që impulsiviteti të fillonte në një linjë ajrore.

Në Jugperëndim, punonjësit priten të mësojnë më shumë se një punë dhe të ndihmojnë njëri - tjetrin kur të jetë e nevojshme. Për të treguar përkushtimin e tij, Kelleher ai u ndihmonte punonjësve gjatë udhëtimit për të bërë biznes. Tregime rreth shfletimit të Kelleher-it janë legjendë në jugperëndim. Një tregon se si Kelleher u ul pranë operatorëve të postimeve dhe një natë më vonë në mëngjes duke bërë të njëjtën punë ai. Ai shpesh u largua nga një aeroplan, zbriti dhe u ngrit në trajtimin e çantave. Aftësia e punonjësve në jugperëndim shprehet duke u argëtuar dhe duke punuar shumë . Një studiues që studioi kompaninë ajrore përfundoi .

Atmosfera në jugperëndim Airlines tregon se zbritja është një vlerë që përshkon çdo pjesë të organizatës.¹³¹

¹³¹ Gibson.L.J,Ivancevich.M.J,James.H,Donnelly.Jr,Konopaske.R.Organizations Behavior,Structure,Processes,Fourteenth Edition,f.34

Stresi Organizativ përveç konfliktit organizativ, një ndikim i madh dhe i lidhur në balancën e punës /jetës , diskutuar është shkalla në të cilë punonjësit vuajnë nga stresi organizativ. Stresi është një koncept kompleks dhe dinamik. Ky është një burim i mundshëm i tensionit dhe frustrimit dhe mund të lindë nëpërmjet një numri ndikimesh të ndërlidhura në sjellje, duke përfshirë faktorë individualë, gruporë, organizativ dhe mjedisor. Ekzekutivi i Shëndetit dhe Sigurisë (HSE) përcakton stresin si : " Reagimi i kundërt ku njerëzit duhet të presin tepërt ose lloje të tjera të kërkesave të vendosura mbi ta. Ekziston dallimi i qartë midis presionit që mund të krijojë një " lëvizje" dhe të jetë një faktor motivues dhe të ketë stres, i cili mund të ndodhë kur ky presion të bëhet i tepruar. Megjithatë York pretendon se pavarësisht nga të gjitha afarizmat, njerëzit janë seriozisht të paqartë kur bëhet fjalë për përkufizime dhe ngre pyetjen: çfarë është stresi ? A është një emër i ri për një gjendje të metodës së vjetër, të tilla si pakënaqësia apo puna e tepërt, ose a është e veçantë për kohët tona të veçanta? York sugjeron se ka diçka në ide se stresi nuk është vetëm për punën e vështirë apo për pakënaqësinë, por për konfliktin, konfuzionin dhe frustrimin. Bëhet fjalë për ankthin e krijuar nga prioritetet shumë - detyruese dhe balancuese, duke përmbushur kërkesat kontradiktore, për të ditur se ku të fillonte dhe të vendoset mbi plasaritjet kur të doni të bëni shumë. Efektet e stresit një numër në rritje të perceptuara ose aktuale në nivelet e stresit dhe pretendojnë se stresi në punë është një nga problemet më të mëdha në kompanitë evropiane dhe një nga ndikimet kryesore negative në cilësinë e jetës së punës dhe performancës së punës. Ka pasur gjithashtu një numër raportesh shumë të publikuara për kërkesa të suksesshme ligjore bazuar në efektet e stresit. Hulumtimet nga organizata të tilla si Ekzekutivi i Shëndetit dhe Sigurisë kanë identifikuar stresin, ankthin dhe depresionin si ndër sëmundjet më të shpeshta të raportuara, dhe hulumtimi më i gjerë ka treguar gjithashtu se stresi, që vjen nga intensifikimi i punës dhe konfliktet mes shtëpisë dhe punës, është e lidhur me rreziqet e sëmundjes dhe shëndetit. Një studim i Van Zyl dhe Lazenby zbuloi se menaxherët e Afrikës së Jugut ishin pozitive pozicionet e veprimit janë duke funksionuar në një mjedis stresues që mund të shkaktojë akte joetike. Rezultatet treguan se stresi i lartë ndërlidhet në mënyrë të konsiderueshme me pretendimin e kredisë për punën e një nënpunësi, duke dështuar të raportojëshkelje të një bashkëpunëtori të politikës së kompanisë, duke u ofruar klientëve potencialë pushimet e paguara plotësisht dhe blerjen e aksioneve pas dëgjimit të informacionit të privilegjuar të kompanisë.¹³²

¹³² Mullins,J,L,Management dhe Organisational Behaviour, Ninth Edition,f.104

2.2.2 Grupimi i detyrave në vendet e punës-ndarja e punës

Faza e parë e dizajnit të organizatës është proces nëpërmjet të cilit menaxherët vendosin t'i ndajnë detyrat në vendet e punës. Menaxherët bëjnë ndarjen e detyrave të punës me qëllim që t'i realizojnë me sukses ato dhe të prodhojnë prodhime e shërbime për plotësimin e nevojave të konsumatorëve. Procesi i ndarjes së punës është shumë i rëndësishëm në procesin e organizimit, sepse mundëson rritjen e efikasitetit. Eliot Freidson shqyrtoi literaturën e fundit mbi ndarjen e punës.¹³³

Clements, Kemper, Labovitz dhe Gibbs në disa sugjerime të rëndësishme për aspektin e punës.¹³⁴

Përveç kontributeve të tij ata më poshtë do të, sugjerojnë shqyrtimin se, të paktën në dekadat e fundit, ka tre qasje themelore për marrëdhëniet e organizimit social dhe të ndarjes së punës:

- (1) Puna,
- (2) Organizata,
- (3) Tregu

Të gjitha këto qasje i drejtohen kryesisht ndarjes së punës, sidomos bazat e alokimit, në vend që të punojnë vetë proceset. Kush merret me këto për tu bërë, çfarë, kur dhe sa, sa është përcaktuar ose prekur nga pozita profesionale, parimi organizativ dhe faktorët e tregut. Freidson, ka sigurisht koncepte ideologjike, "teori", se si duhet të punojnë të shpërndahen midis dhe në kuadër të profesioneve dhe organizatave dhe se si arrijtet e punëtorëve duhet të shpërblehen, dhe natyrisht se si tregu duhet të organizohet në mënyrë që të shpërndajnë dhe shpërblejnë punën e punëtorëve.

¹³³ Freidson.E(1976), Work and the Division of Labor, University of Californi, f.3

¹³⁴ Clements, Kemper, Labovitz dhe Gibbs(1972,1964), Work and the Division of Labor, University of Californi, f.3

2.3.2 Thjeshtësimit i vendeve të punës-specializimi

Nëse ndarja e punës bëhet në më shumë egmente, atëherë arrihen më shumë efekte, gjë që është e njohur qysh në kohën e Adam Smithit, i cili, nga fundi i shekullit XVIII, vuri në pah avantazhet e ndarjes së punës, sepse njerëzit, duke punuar në një detyrë specifike, rrisin dukshëm produktivitetin e punës. Ai i referohet prodhimit të gjilpërave, i cili realizohet përmes pesë operacioneve. Në bazë të kësaj ndarjeje nëse njëri do të punonte vetëm duke i kryer të gjitha operacionet ai do të mund të prodhonte 20 gjilpëra. Nëse puna do të ndahej në 10 punë të specializuara, atëherë dhjetë njerëz do të mund të prodhonin 4.800 gjilpëra. Kufizimi i punës së të punësuarve vetëm në një opus të ngushtë të aktiviteteve në punë, paraqet specializimin e punës si proces. Menaxhmenti. gjatë ndarjes së punës, duhet të ketë kujdes që të realizohen me sukses qëllimet organizative. Ato duhet të vendosin për nivelin e ndarjes së punës, specializimin, që mos të jenë të detyruar të bëjnë ndarjen ekstreme të punëve, të grupohet vetëm te një njeri dhe ai ta kryejë tërë punën, sepse ajo është demotivuese dhe monotone, si dhe shpeshherë është e pamundur, sepse punëtorët nuk janë të aftë për të gjitha.p.sh. një njeri s'është i zoti që ta prodhojë vetë një veturë.

Përparësitë e specializimit të punës janë

- a) Rrit produktivitetin e punës, sepse punëtori që është i përgaditur, duke përdorur aftësinë edhe forcën në detyra të vogla, mund të arrijë nivel më të lartë të prodhimit.
- b) Specializimi i punëve i mundëson menaxherit të mbikëqyrë numër të madh të punëtorëve, të cilët kryejnë detyra të njëjta të specializuara.
- c) Specializimi e zvogëlon kohën e edukimit dhe të formimit, pasi puna e specializuar mësohet më shpejt, në krahasim me aktivitetet e ndryshme.
- d) Specializimi kontribuon në cilësinë e prodhimeve dhe të shërbimeve, shembull para 40-50 vitesh mjekët i kanë trajtuar të gjitha sëmundjet, kurse tashmë specializohen me qëllim që të bëjnë diagnostifikim më të mirë të të sëmurëve. Ose shumë studentë kërkojnë të marrin diploma në Administrim biznesi me specializim në financa, kontabilitet, menaxhment etj.
- e) Specializimi dhe aftësitë specializuese realizojnë qëllime komplekse. Sot realizimi i projekteve të ndryshme kërkon numër të caktuar të specialistëve për realizimin e tyre.¹³⁵

¹³⁵ Zeqiri, I (2006), Menaxhment. Tetovë, f.226-227

Krahas përparësive, specializimi ka edhe dobësitë e veta, si dhe dobësi të specializimit të punëve mund të veçojmë:

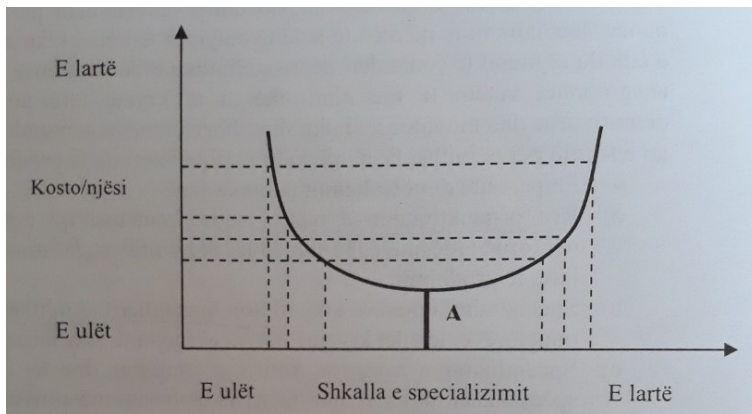
a)Specializimi i tepërt i punëve mund të përcillet me lodhje e mërzë, si dhe me monotoni të të punësuarit.

b)Specializimi i punës është demotivues dhe si rezultat i tij, punëtorët nuk i realizojnë punët në mënyrë të duhur.

c)Specializimi në disa raste ka nxitur shprehje a qëndrime të dëmshme për organizatën, siç është shprehja: " Kjo nuk është puna ime".

d)Po të analizojmë rolin e specializimit të punës në aspekt të kostos për njësi, do të shohim se specializimi i punës rrit efikasitetin e produktivitetin dhe ul koston për njësi, por kjo, në bazë të analizës së kurbës së specializimit, do të vazhdojë deri në një kufi të caktuar (pika A), pasi që specializimi i tepërt do të kërkojë më shumë punëtorë, më shumë investime e kapital, të cilat do rrisin koston për njësi.¹³⁶

Specializimi i punës në aspekt të kostos fig.9



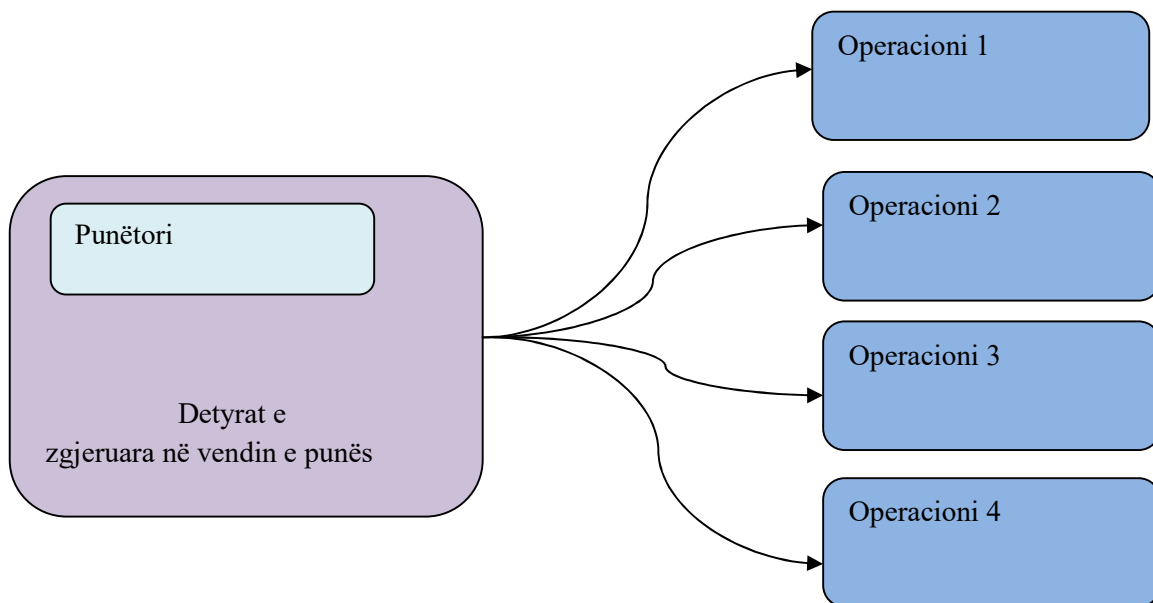
¹³⁶ Zeqiri, I. (2006). Menaxhment. Tetovë, f.227-228

Me qëllim që të bëhet një ndarje pune, e cila do t'i nxiste punëtorët në shfrytëzimin e resurseve dhe në realizimin e qëllimeve organizative, si dhe do t'i bënte të jenë më të kënaqur, disa hulumtime propozuan mënyrën tjetër të ndarjes së detyrave në vendet e punës.

1.Zgjerimin e vendit të punës

2.Pasurimin e vendeve të punës. Zgjerimi i detyrave të punës paraqet rritjen e numrit të detyrave të ndryshme për një vend pune me ndryshimin e ndarjes së punës. Kjo mënyrë parasheh që çdo individ të kryejë një sërë operacionesh, që mund të eliminojë lodhjen nga specializimi dhe të mundësojë rritjen e sasisë dhe cilësisë së prodhimeve e shërbimeve.¹³⁷

Zgjerimi i detyrave të punës.

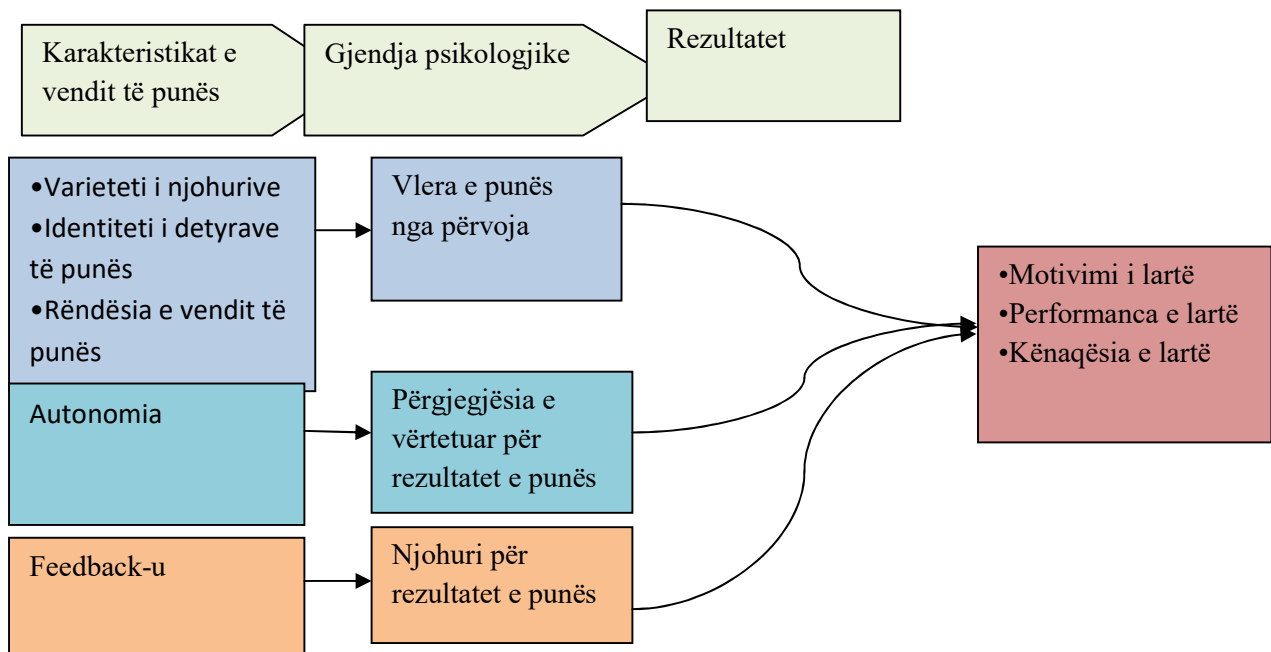


¹³⁷ Zeqiri,I(2006),Menaxhment.Tetovë,f.228

Pasurimi i vendeve të punës. Kjo ndarje e punës paraqet rritjen e shkallës së përgjegjësive që një punëtorë e ka në vendin e tij të punës nëorganizatë përmes:

- 1)autorizimit të punëtorëve që eksperimentojnë për të gjetur mënyra më të mira të zgjedhjes së detyrave;
- 2)përkrahja e punëtorëve që të zhvillojnë aftësi dhe teknika të reja në vendet e punës.
- 3)dhënia e mundësisë së punëtorëve që të vendosin se si tëpërballen me situata të parashikuara dhe
- 4)dhënia e mundësive që punëtorët të ndjekin dhe t'i matin rezultatet e tyre. Të gjitha këto i japin punëtorit një qasje më fleksibile. Kjo imponon dizajn organizativ me strukturë më fleksibile në vend të krijimit të organizatave me struktura formale. Ky model i përshkruan mënyrat e mundshme të rezultateve personale dhe organizative, të cilat rrjedhin nga zgjerimi dhe pasurimi i vendeve të punës.¹³⁸

Karakteristikat e vendit të punës 11



Burimi:adaptimi prej Work Redesign i J.R.Hackamnit dhe G.R.Oldhamit,Reading,MA:Addison-Wesley,1980)

¹³⁸ Zeqiri,I(2006),Menaxhment.Tetovë,f.228-229-230

Në bazë të këtij modeli secili vend i punës ka pesë karakteristika ,të cilat përcaktojnë se sa vendi i punës është stimulus për punonjësit. Këto karakteristika përcaktojnë se në ç'mënyrë të punësuarit reagojnë në punën e tyre, të cilat reagime shpiejnë në rezultate më të mira dhe performancë më të lartë ,kënaqësi më të madhe etj. Këto karakteristika janë:

a)Varieteti i njohurive ,i cili paraqet shkallën e njohurive të ndryshme që i kërkon vendi i punës nga të punësuarit . P.sh për një analizë sistemore kërkohen më shumë njohuri se sa për një shitës në McDonalds.

b)Identiteti i detyrave të punës , i cili paraqet ato që kërkon një vend pune nga punëtori për të kryer të gjitha detyrat e duhura për realizimin komplet të punës që nga fillimi deri në fund. P.sh një zdrukthëtar ,i cili merr drurin e përpunon nëprodukt final (tavolinë apo diçka tjetër), ka më shumë identitet të detyrave se sa një punëtor që kryen një operacion në kompmlletin e televizorit..

c) Rëndësia e vendit të punës , e cila paraqet vetëdijësimin e punëtorit mbi vlerën e punës së vet, për shkak të efektit që ka ajo ndaj njerëzve të tjerë në organizatë, bashkëpunëtorëve dhe konsumatorëve. P.sh një profesor i biznesit i cili i sheh efektet e punës së tij në përgatitjen e menaxherëve të rinj, ka një rëndësi të madhe ndaj detyrave të punës së vet ,se sa një njeri që në mënyrë monotone lanë enë në një kuzhinë, punë kjo që është tejet rutinë.

d)Autonomia, e cila paraqet shkallën e nevojshme të lirisë që vendi i punës ia jep punëtorit për të përcaktuar detyrat e punës dhe të vendos ti realizojë ato . P.sh një shitës ,i cili duhet ta planifikojë kohën me konsumatorët e ndryshëm, ka më shumë autonomi se sa një punëtorë që punon në një linjë prodhimi , ku veprimet e tij janë të përcaktuara nga shpejtësia e linjës së prodhimit.

e) Informacioni ktyes(feedback-u), i cili paraqet shkallën e informacionit të drejtpërdrejt dhe të qartë që ia jep punëtorit vetë realizimi i detyrave lidhur me atë se sa mirë e ka kryer punë.¹³⁹

¹³⁹ Zeqiri,I(2006),Menaxhment.Tetovë,f.229

2.4.2 Menaxhimi dhe matja e performancës

Para se të shkoni në sfond dhe kornizat teorike, është e rëndësishme të përcaktohen disa terma kyçe të përdorur në tezën: performanca , matja e performancës, menaxhimi i performancës, sistemi matjes së performancës (PMS) dhe masat e performancës. Kur diskutohet matja e performancës, terminologjia e përdorur nga autorët shpesh ndryshon. Në shumë raste terma të caktuara mund të kenë kuptime dhe etiketime të ndryshme në varësi të autorit. Ky seksion përpiqet të jap pasqyrë në terminologjinë. Lebas dhe Otley këto sugjeruan se e përdorin atë shumë dhe në të njëjtën kohë kjo mund të nënkuptojë shumë gjëra dhe ka definicione të panumërta.¹⁴⁰ Lebas përcakton se nuk ka të bëjë shumë me arritjet e kaluara, siç pranohet përgjithësisht, por për në të ardhmen, në lidhje me aftësinë e njësisë vlerësohet.¹⁴¹ Oli e konsideron atë në kontekstin e biznesit dhe përfshinë dy përmasa të dobishme për të kuptuar: efektiviteti i dhënies së rezultateve të dëshiruara dhe efikasitetin dhe përdorimin sa më pak inputeve për të mbajtur rezultatet. Matja e performancës mund të përcaktohet si proces i përcaktimit të efikasitetit dhe efektivitetit të veprimit. Në të njëjtën mënyrë, masat ose treguesit e performancës janë metrika që përdoren për të përcaktuar sasinë e efikasitetit dheose efektivitetit të një veprimi.¹⁴²

¹⁴⁰ Lebas, Otley (1995,2001), Measuring and managing process performance in e contemporary multinational organization: a case study, Aalto University, f.6

¹⁴¹ Lebas(1995), Measuring and managing process performance in e contemporary multinational organization: a case study, Aalto University, f.23

¹⁴² Oli (2001), Measuring and managing process performance in e contemporary multinational organization: a case study, Aalto University, f.6

Këto përkufizime nga Neely, Gregory dhe Platts sugjerojnë matjen e performancës si ndërtimi i sipërm që kryhet me ndihmën e metrikës së performancës. Shembuj të masave individuale mund të jenë prodhimi i kohës së përpunimit, kënaqësisë së klientit ose kohës së përpunimit të faturës.¹⁴³ Kerzner një ndarje më e hollësishme është bërë midis treguesve të performancës dhe treguesve kryesorë të performancës (KPIs) me të cilët kanë ndikim më të rëndësishëm dhe objektiva specifike.¹⁴⁴ Kerzner Bitinci et al e përvaktojnë menaxhimin e performancës si një proces me të cilin kompani menaxhon punën e saj në përputhje me strategjitë e saj korporative dhe funksionale dhe objektive.¹⁴⁵ Sistemi i matjes së performancës është sistemi i matjes së performancës si mekanizmat, proceset, sitemet dhe mjetet që zhvillohen formalisht dhe joformalë, të përdorura nga organizatat për përcjelljen e objektivave dhe qëllimeve kryesore të ngritura nga menaxhmenti. Kështu mund të themi se sistemi i matjes së performancës është sistemi që vendos performancën menaxhimi në praktikë duke ofruar mjete për të kontrolluar masat e performancës dhe matjen dhe lidhjen e tyre me objektivat organizative. Pavlov dhe Bourne për matjen e performancës është konsideruar gjerësisht si një :

-para e domosdoshme

-e domosdoshme për menaxhimin.¹⁴⁶ Lebas mendon se marrëdhënia mund të shihet gjithashtu në atë mënyrë që menaxhimi i performancës të paraprijë dhe të ndjekë matjet e performancës dhe menaxhimi i performancës krijon kontekstin për matjen.¹⁴⁷ Lebas thotë se çdo përpjekje për ndarjen e të dy proceseve mund të shihet e padobishme. Nga përkufizimet mund të krijojmë një marrëdhënie midis koncepteve. Treguesit e performancës bëjnë matjen e performancës duke siguruar masat sasiore. Lidhja e matjes me objektivat organizative dhe menaxhimi i performancës në përputhje me rrethanat krijon sistemin operativ të matjes së performancës.¹⁴⁸

¹⁴³ Neely, Gregory dhe Platts(1995), Measuring and managing process performance in e contemporary multinational organization: a case study,Aalto University,f.80-81

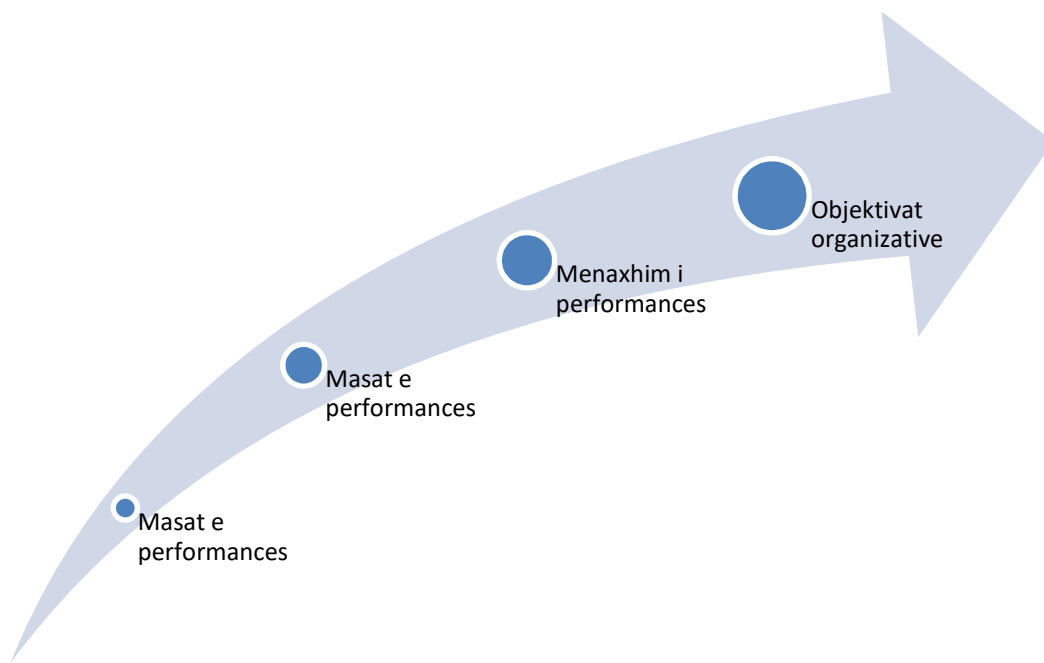
¹⁴⁴ Kerzner (2011), Measuring and managing process performance in e contemporary multinational organization: a case study,Aalto University,f.125

¹⁴⁵ Bitinci et al (1997), Measuring and managing process performance in e contemporary multinational organization: a case study,Aalto University,f.524

¹⁴⁶ Pavlov dhe Bourne(2011), Measuring and managing process performance in e contemporary multinational organization: a case study,Aalto University,f.7

¹⁴⁷ Lebas(1995), Measuring and managing process performance in e contemporary multinational organization: a case study,Aalto University,f.34

¹⁴⁸ Po aty,f.34



Burimi :<https://pdfs.semanticscholar.org/f82e/3018c4b8d5b229e98e7fd8ef8580743badfa.pdf>

Figura 12 Matja e performancës

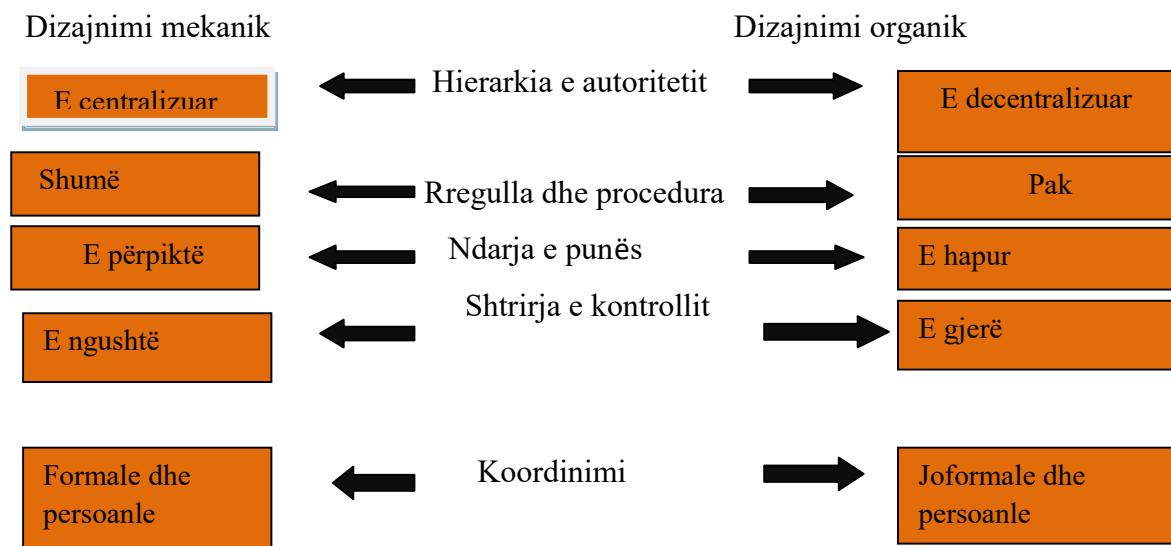
Në literaturë konceptet e matjes së performancës dhe menaxhimit të performancës përdoren disi këmblyeshëm, por mendoj se është e rëndësishme të jemi të ndërgjegjshëm për nuancat pak më të rrëdhshme të kuptimit që termat shpesh kanë.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Measuring and managing process performance in e contemporary multinational organization: a case study, Aalto University, f.7

2.5.2 Skema organizative

Struktura organizative është sistem i punëve dhe departamenteve, që drejton sjelljet e individëve dhe të grupeve drejt arritjes së qëllimeve të organizatës. Struktura organizative paraqet një lloj kornize, në suaza të së cilës menaxherët duhet të krijojnë raporte, të cilat do të mundësojnë arritjen e qëllimeve të organizatës në mënyrë efektive dhe efikase. Skema organizative është proces gjatë të cilit ato zhvillojnë një strukturë organizative. Meqë struktura organizative përcaktohet nga specializimi i punëve, delegimi i autoritetit, departamentizimi dhe shtrirja e kontrollit, skema organizative përfshin koordinimin e këtyre dimensioneve të strukturës organizative dhe vendos hapësirën në të cilën organizata do të specializohet e kështu me radhë. Dy modele plotësisht të kundërta (ekstreme) të planit organizativ : modeli mekanistik dhe modeli organik, kanë mundësuar një sistem për të kuptuar skemën organizative. Në vijim paraqesim një ilustrim të dizajnit burokratik dhe të atij organik.¹⁵⁰

Dizajnimi mekanik dhe dizajnimi organik 13



Burimi: Schermerhorn, John R.; Management for productivity; Fourth edition; John Wiley & Sons, Inc; New York; 1993; f.312

¹⁵⁰ Zeqiri, I (2006), Menaxhment. Tetovë, f.248-249

Modeli mekanik

Organizatat prodhuese të fillimit të shek.XX karakterizoheshin me një shkallë të lartë të specializimit të punës dhe centralizimit. Dizajni mekanik i organizatës karakterizohet me një shkallë të lartë centralizimi me shumë politika e procedura të përkufizuara mirë dhe me raporte formale. Organizatat mekanike i kanë karakteristikat vijuese:

- a) Detyrat konkrete dhe mënyrat se si duhet të realizohen ato janë të shprehura qartë dhe të përkufizuara.
- b) Një strukturë specifike hierarkike në të cilën dituria është e vendosur në majë, përderisa komunikimi vertikal shihet në kontekst të dhënies së instruksioneve dhe kryerjes së kontrollit.
- c) I kushtohet rëndësi e veçantë lojaliteti ndaj organizatës dhe dëgjueshmërisë ndaj mbikqyrësve.

Modeli organik

Modeli organik i skemës organizative është në kundërshtim të plotë me modelin organik. Organizata organike kërkon të maksimalizojë fleksibilitetin dhe adaptueshmërinë. Derisa modeli mekanik është i ngushtë dhe burokratik, modeli organik inkurajon (përkrah) shfrytëzimin maksimal të potencialit njerëzorë. Te ky model autoriteti është i decentralizuar, ka pak rregulla dhe procedura me marrëdhënie joformale midis punonjësve të organizatës. Organizimi organik siguron individë me natyrë mbështetëse të punë dhe ndërton një bindje të njeriut të vlefshëm dhe të rëndësishëm. Në këtë mënyrë, menaxherët në këto organizata i nxisin dhe i motivojnë punëtorët që të arrijnë potencialin e tyre. Ky lloj i organizatave tenton të jetë e decentralizuar dhe komunikimi shpërndahet kudo në organizatë, më mirë e përmes zinxhirit të komandave. Departamentalizimi bazohet në produkte dhe konsumatorë e jo në funksion.¹⁵¹

¹⁵¹ Zeqiri, I (2006), Menaxhment. Tetovë, f.248-249

Modeli organik ka karakteristika vijuese:

- a) Rolet e individëve nuk janë të përcaktuara në mënyrë të prerë dhe është lënë hapsirë për për përshtatje, varësisht nga kontributi i punonjësit.
- b) Pranohet fakti se dituritë janë të përhapura nëpër tërë organizatën dhe nuk varen nga pozicionimi i individëve në strukturën hierarkike.
- c) Kanalet e dhënies së informatave nuk janë të përcaktuara në mënyrë rigide, ashtu që informatat lëvizin në të gjitha drejtimet sipas nevojë.
- d) Përkushtimi ndaj qëllimit të organizatës dhe prestigjit sipas kontributit të dhënë. Mund të bëhet dallimi midis dy llojeve të strukturave organike, edhe atë: struktura e thjeshtë, e cila karakterizohet me punonjës menaxherial dhe persona operativ, ku menaxherët sipëror mund të zbatojnë njëkohësisht kontroll të centralizuar dhe t'u japin të tjerëve liri në punë ; si dhe ad-hokracinë, e cila veçohet me një shkallë të lartë të decentralizimit dhe punës ekipore.¹⁵²

¹⁵² Zeqiri,I(2006),Menaxhment.Tetovë,f.249

5. Metodologjia e hulumtimit

Metodologjia e përdorur për hulumtimin e satisfaksionit nga puna në përkushtimin organizativ është me anë të një pyetësi. Ky pyetësor synon marrjen e përgjigjeve të cilat janë formuluar me qëllim realizimin e një studimi për motivimin e punëtorët në punë.

Përgjigjet e pyetësorit do të përdoren gjithashtu dhe për të identifikuar problemet që kanë punëtorët aktualisht për ti bërë ballë konkurrencës globale.

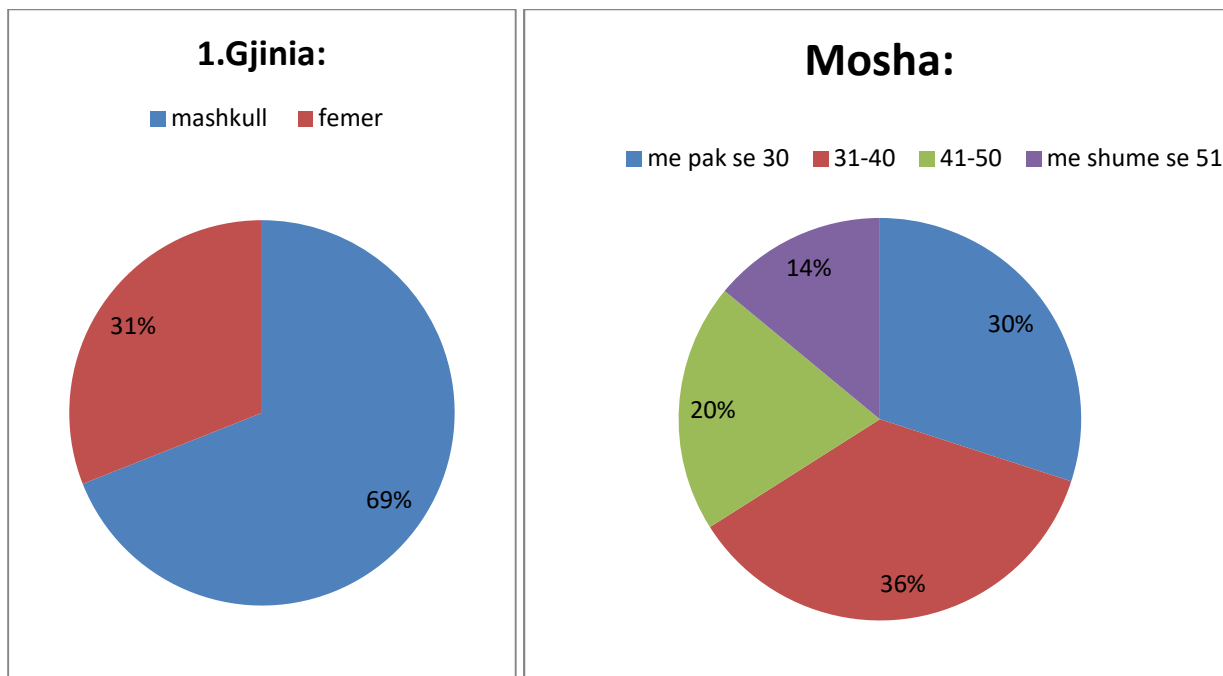
Vendosja e emrit lidhet më tepër me nevojën e identifikimit që ai që i përgjigjet këtij pyetësi është punëtori, përgjegjës departamenti, manaxheri dhe tjetër.

6. Rezultatet empirike

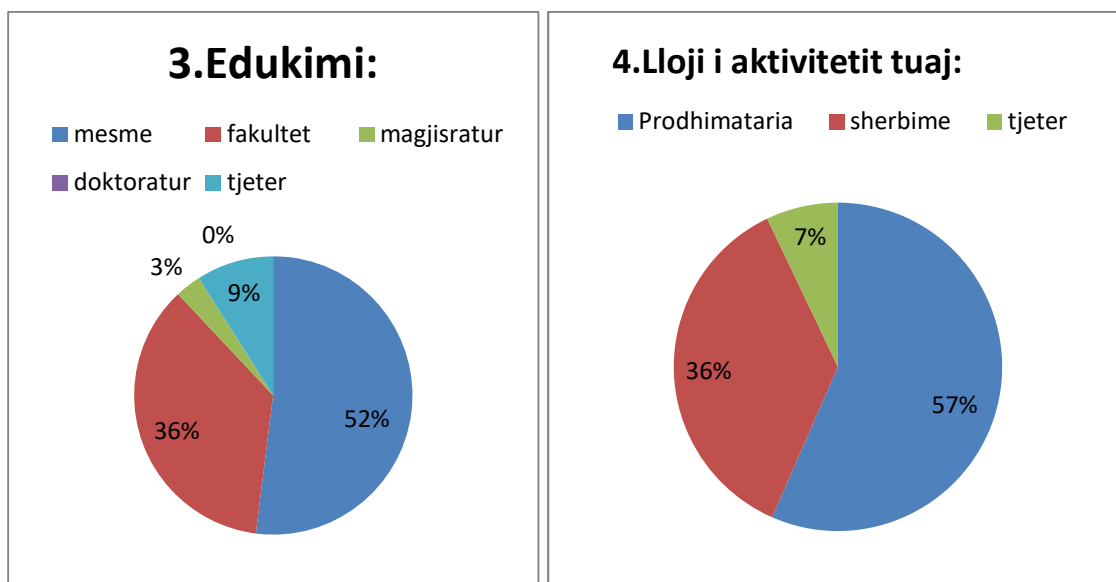
6.1 Rezultatet e hulumtimit empirik

Rezultatet në vijim janë të paraqitura detajisht të dhënat e hulumtimit në formë të figurave, duke i bashkangjitur komentet e rezultateve. I bashkangjitur është pyetësi, i kryer në kompani .

Pyetësi shfaq këto rezultate:



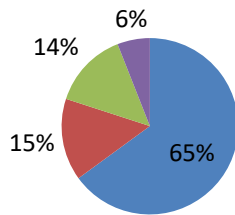
Pyetja e 1 ka të bëjë me profilin e pronarit dhe 69% e tyre janë femra,31 % janë meshkuj. Ndërsa sa i përket moshës me më pak se 30 vjet janë 30% ,prej 31-40 vjeç janë 36%, prej 41-50 vjeç janë20% dhe me më shumë se 51 janë 14% .



Lidhur me edukimin me shkollë të mesme janë 52% ,me fakultet janë 36% ,me magjistraturë janë 3% ,me doktoraturë janë 0% dhe me tjetër janë vetëm 9%. Ndërsa sa i përket llojit të aktivitetit me prodhimtari janë 57% , me shërbime 36% dhe me tjetër 7%.

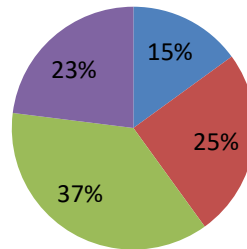
5.Cili është pozicioni juaj në kompani:

- Punetor
- pergjegjes departamenti
- menaxher
- tjeter



6.Sa vite ka që punoni në këtë kompani:

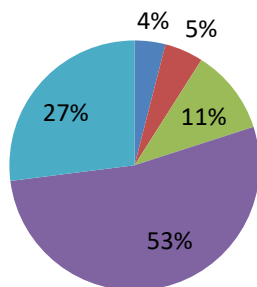
- me pak se 3 vite
- 3-5 vite
- 6-10 vite
- me shum se 16 vite



Pyetja e 5 ka të bëjë me pozicionin në kompani punëtor janë 65% ,përgjegjës departamenti janë 15% , menaxher janë 14% dhe tjetër janë 6%. Lidhur me pyetjen sa vite kanë që punojnë në atë kompani me më pak se 3 vite janë 23% , prej 3-5 vite janë 25 % ,prej 6-10 vite janë 36% dhe me më shumë se 16 vite janë 23%.

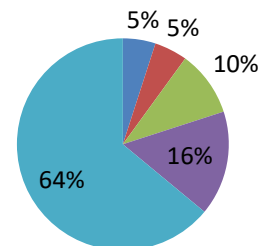
7.Beneficionet nga puna ndikojnë në motivimin e punetorëve:

- aspak nuk pajtohem
- nuk pajtohem
- nuk e di
- pajtohem
- pajtohem plotesisht

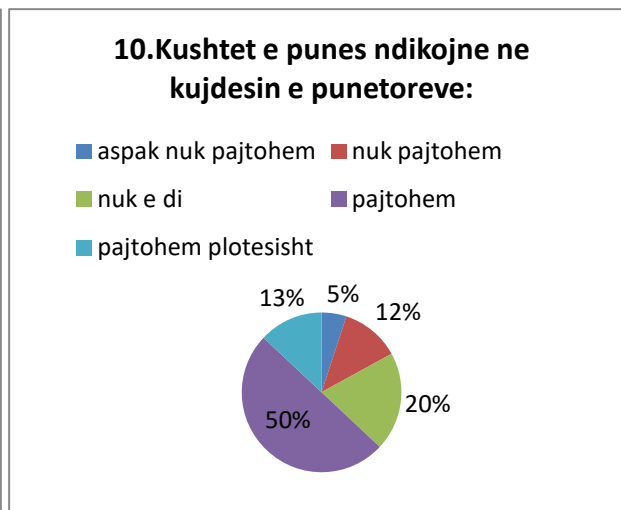
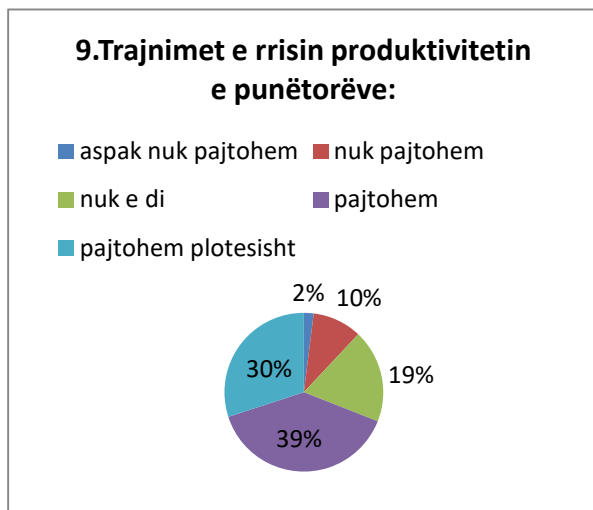


8.Paga ndikon në satisfaksionin dhe përkushtimin organizativ të punëtorëve:

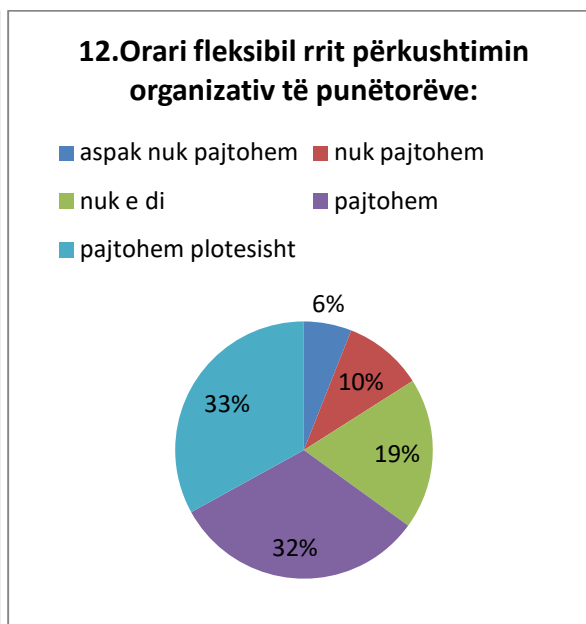
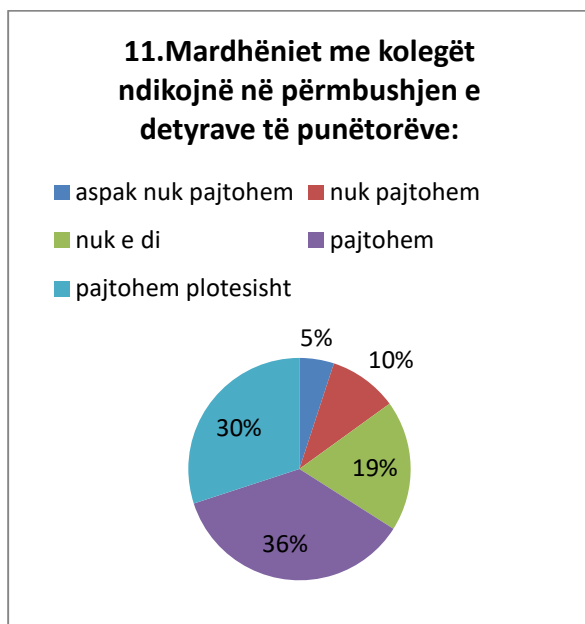
- aspak nuk pajtohem
- nuk pajtohem
- nuk e di
- pajtohem
- pajtohem plotesisht



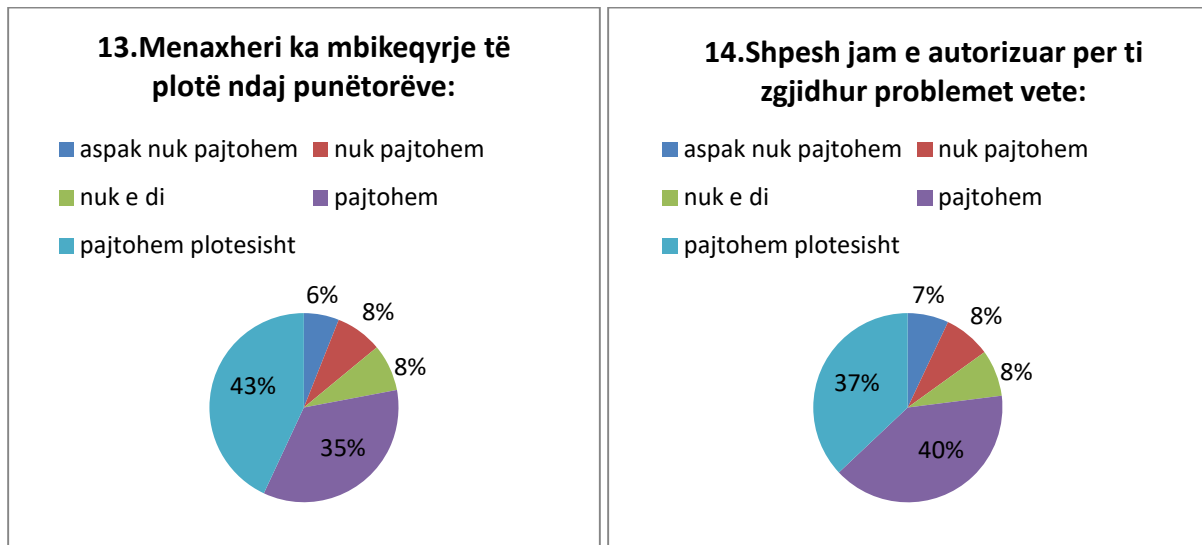
Lidhur me pyetjen se a ndikojnë beneficionet nga puna në motivimin e punëtorëve me aspak nuk pajtohem janë 4% , me nuk pajtohem 5%, me nuk e di 11%, me pajtohem 53% dhe me pajtohem plotësisht janë 27%. Pyetja e 8 ka të bëjë me atë se a ndikon paga në satisfaksionin dhe përkushtimin organizativ të punëtorëve me aspak nuk pajtohem janë 5% , me nuk pajtohem janë 5% ,me nuk e di janë 10% , me pajtohem janë 16% dhe me pajtohem plotësisht janë 64%.



Pyetja e 9 ka të bëjë me atë se trajnimet rrisin produktivitetin e punëtorëve me aspak nuk pajtohem janë 2% , me nuk pajtohem janë 10% , me nuk e di janë 19%, me pajtohem janë 39% dhe pajtohem plotësisht janë 30%. Pyetja e 10 tregon se a ndikojn kushtet e punës në kujdesin e punëtorëve me aspak nuk pajtohem janë 5% , me nuk pajtohem janë 12% ,me nuk e di janë 20% , me pajtohem janë 50% dhe me pajtohem plotësisht janë 13% .



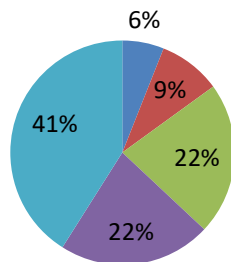
Pyetja e 11 ka të bëjë me mardhëniet me kolegët a ndikojnë në përmbushjen e detyrave të punëtorëve me aspak nuk pajtohem janë 5%, me nuk pajtohem janë 10%, me nuk e di janë 19%, me pajtohem janë 36%, me pajtohem plotësisht janë 30%. Pyetja e 12 tregon se orari fleksibil e rrit përkushtimin organizativ të punëtorëve me aspak nuk pajtohem janë 6% , me nuk pajtohem janë 10%, me nuk e di janë 19%, me pajtohem janë 32%, me pajtohem plotësisht janë 33%.



Pyetja e 13 tregon se menaxheri a ka mbikqyrje të plotë ndaj punëtorëve me aspak nuk pajtohem janë 6%, me nuk pajtohem janë 8%, me nuk e di janë 8%, me pajtohem janë 35%, me pajtohem plotësisht janë 43%. Pyetja e 14 tregon se sa shpesh janë të autorizuar për të zgjidhur problemin vetë me aspak nuk e di janë 7%, me nuk pajtohem janë 8%, me nuk e di janë 8%, me pajtohem janë 40%, me pajtohem plotësisht janë 37%.

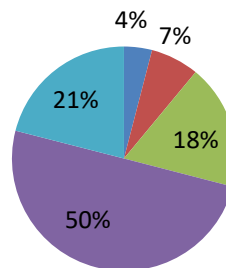
15.Kultura korporative mundëson që marrim pjesë në zgjedhjen e problemeve

■ aspak nuk pajtohem ■ nuk pajtohem
 ■ nuk e di ■ pajtohem
 ■ pajtohem plotësisht



16.Menaxheret respektojnë punëtorët gjatë kryerjes së detyrave të tyre

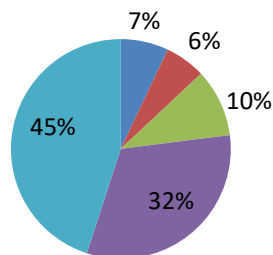
■ aspak nuk pajtohem ■ nuk pajtohem
 ■ nuk e di ■ pajtohem
 ■ pajtohem plotësisht



Pyetja e 15 ka të bëjë me atë se sa kultura korporative u mundëson që marrim pjesë në zgjedhjen e problemeve me aspak nuk pajtohem janë 6%, me nuk pajtohem janë 9%, me nuk e di janë 22%, me pajtohem janë 22%, me pajtohem plotësisht janë 41%. Pyetja e 16 ka të bëjë me atë se sa menaxherët i respektojnë punëtorët gjatë kryerjes së detyrave të tyre me aspak nuk pajtohem janë 4%, me nuk e di janë 7%, me nuk e di janë 18%, me pajtohem janë 50%, me pajtohem plotësisht janë 21%.

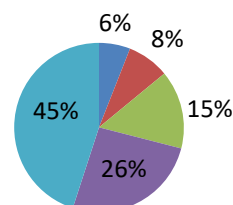
17.Organizata ofron kushte për mirëbesim të ndërsjell gjatë kryerjes së aktiviteteve

■ aspak nuk pajtohem ■ nuk pajtohem
 ■ nuk e di ■ pajtohem
 ■ pajtohem plotësisht

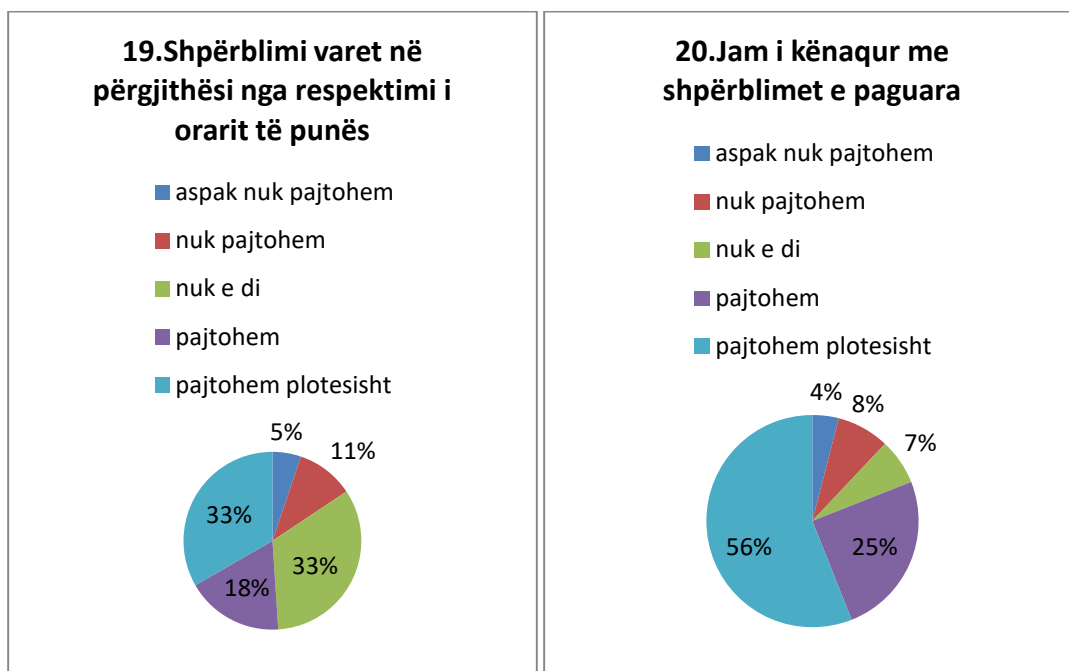


18.Në marrjen e vendimeve merrni pjesë

■ aspak nuk pajtohem
 ■ nuk pajtohem
 ■ nuk e di
 ■ pajtohem
 ■ pajtohem plotësisht



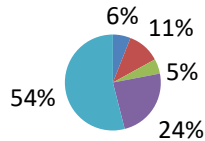
Pyetja e 17 ka të bëjë me atë që organizata ofron kushte për mirëbesim të ndërsjell gjatë kryerjes së aktiviteteve me aspak nuk pajtohem janë 7%, me nuk pajtohem janë 6%, me nuk e di janë 10%, me pajtohem janë 32%, me pajtohem plotësisht janë 45%. Pyetja e 18 ka të bëjë që në marrjen e vendimeve merrni pjesë me aspak nuk pajtohem janë 6%, me nuk pajtohem janë 8%, me nuk e di janë 15%, me pajtohem janë 26%, me pajtohem plotësisht janë 45%.



Pyetja e 19 ka të bëjë me atë që shpërblimi varet në përgjithësi nga respektimi i orarit të punës me aspak nuk pajtohem janë 5%, me nuk pajtohem janë 11%, me nuk e di janë 33%, me pajtohem janë 18%, me pajtohem plotësisht janë 33%. Pyetja e 20 tregon se sa janë të kënaqur me shpërblimet e paguara me aspak nuk pajtohem janë 4%, me nuk pajtohem janë 8%, me nuk e di janë 7%, me pajtohem janë 25%, me pajtohem plotësisht janë 56%.

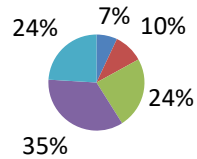
21.Objektivat e kompanisë motivojnë shumë punëtorët

- aspak nuk pajtohem
- nuk pajtohem
- nuk e di
- pajtohem
- pajtohem plotësisht



22.Ndjem e sigurtë në vendin e punës:

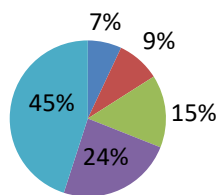
- aspak nuk pajtohem
- nuk pajtohem
- nuk e di
- pajtohem
- pajtohem plotësisht



Pyetja e 21 ka të bëjë me atë që objektivat e kompanisë motivojnë shumë punëtorët me aspak nuk pajtohem janë 6%, me nuk pajtohem janë 11%, me nuk e di janë 5%, me pajtohem plotësisht janë 24%, me pajtohem plotësisht janë 54%. Pyetja e 22 ka të bëjë me atë që sa ndjehen të sigurtë në vendin e punës me aspak nuk pajtohem janë 7%, me nuk pajtohem janë 10%, me nuk e di janë 24%, me pajtohem janë 35%, me pajtohem plotësisht janë 24%.

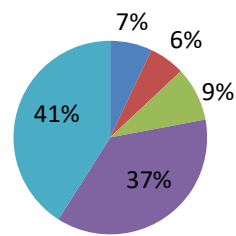
23.Organizata ofron burime të nevojshme për të kryer punën në mënyrë efektive

- aspak nuk pajtohem
- nuk pajtohem
- nuk e di
- pajtohem
- pajtohem plotësisht



24.Organizata ka programe dhe mundësi avancimi

- aspak nuk pajtohem
- nuk pajtohem
- nuk e di
- pajtohem
- pajtohem plotësisht



Pyetja e 23 ka të bëjë me atë që sa organizata ofron burime të nevojshme për të kryer punën në mënyrë efektive me aspak nuk pajtohem janë 7%, me nuk pajtohem janë 9%, me nuk e di janë 15%, me pajtohem janë 24%, me pajtohem plotësisht janë 45%.

Pyetja e 24 ka të bëjë me atë që organizata ka programe dhe mundësi avancimi me aspak nuk pajtohem janë 7%, me nuk pajtohem janë 6%, me nuk e di janë 9%, me pajtohem janë 37%, me pajtohem plotësisht janë 41%.

2.Vërtetimi i hipotezave

Në pjesën paraprake u bë prezentimi dhe analiza e të dhënave të fituara nga hulumtimi, në këtë pjesë është bërë testimi hipotezave të parashtrurara në këtë punim. Siç u përmend edhe në pjesën e parë, në këtë tezë janë parashtruar tre hipoteza bazë :

H:1 Motivimi i punëtorëve është komponent i rëndësishëm në zhvillimin e organizatës.

H:2 Satisfaksioni nga puna ndikon në përkushtimin organizativ.

H:3 Punetoret e motivuar risin produktivitetin e tyre ne kompani.

Pas përpunimit statistikor të hipotezës së parë, nga rezultati i fituar mund të konkludojmë se hipoteza e parë pranohet pra, mund të themi lirisht se motivimi i punëtorëve ndikon pozitivisht në zhvillimin e organizatës .Ky konkluzion u fitua edhe nga vetë rezultatet e pyetësorit, sepse secili nga punëtorët është i motivuar dhe ka ndikuar pozitivisht në zhvillimin e organizatës. Ndërsa sa i përket hipotezës së dytë, pas testimit statistikor, mund të konkludojmë se edhe hipoteza e dytë pranohet, pra rezultati statistikor konfirmoi se: *satisfaksioni nga puna ndikon pozitivisht në përkushtimin organizativ.*

Kjo shihet edhe nga rezultatet paraprake se tek kompanitë ka ndikuar satisfaksioni nga puna në përkushtimin organizativ. Ndërsa sa i përket hipotezës së tretë, pas testimit statistikor, mund të konkludojmë se edhe hipoteza e tretë pranohet, pra rezultati statistikor konfirmoi se: *punëtorët e motivuar risin produktivitetin e tyre ne kompani. Ky konkluzion u fitua edhe nga vetë rezultatet e pyetësorit, sepse secili nga punëtorët e motivuar ka ndikuar në produktivitetin e kompanisë.*

6.3 Përfundime nga hulumtimi empirik

Në këtë kapitull paraqitet një përmbledhje e këtij studimi dhe përfundimet kryesore. Ai është fokusuar në dhënien e përgjigjeve konkrete për pyetjet dhe hipotezat kryesore të shtuara në kapitullin hyrës dhe përfundimeve të nxjerra në kapitujt e tjerë për dhënien e këtyre përgjigjeve. Këtu përmbledhen pikërisht këto përgjigje sidhe përfundimet kryesore të studimit. Më tej në kapitullin tjetër shtrohen disa rekomandime të cilat jepen për të punësuarit në kompanitë e caktuara. Kapitulli përmbillet me një seksion dedikuar kufizimeve të këtij studimi dhe dhënien esugjerimeve se si këto kufizime mund të adresohen në studime kërkimore në të ardhmen apo çfarë mund të jetë interesante në të ardhmen apo çfarë mund të jetë interesante për zgjerimin e gjetjeve tona.

Arnold dhe Feldman e përshkruan kënaqësinë e punës si "shuma e ndikimit të përgjithshëm që individët kanë ndaj punës së tyre. Kënaqësia e punës është një grup ndikimesh që personat kanë ndaj punës së tyre. Duket se kënaqësia e punës mund të studiohet nga dy perspektiva pak më të ndryshme. Së pari, kënaqësia e punës mund të trajtohet si një ndjenjë e vetme e përgjithshme ndaj punës së një personi. Përndryshe, hulumtuesit mund të fokusohen në aspekte të ndryshme që ndikojnë në një punë, p.sh. shpërblimet e saj dhe mjedisi social, madje edhe karakteristikat e vetë punës, të tilla si përmbajtja e tij. Spector beson se kënaqësia në punë, është një individ që zakonisht i përjeton "nivelet e kënaqësisë në aspekte të ndryshme të punës". Është ky total i përmbledhur i kënaqësisë me aspekte të ndryshme të punës që shumë autorë kolektivisht i referohen si kënaqësi pune.

Megginson, Mosley dhe Pietri deklaruan se njerëzit "punën dhe kënaqësinë e ndjejnë mirë dhe shpesh puna i bënë më të aftë në profesione dhe me performancë më të mirë".

Shikuar nga aspekti sistemor, organizata për t'i realizuar qëllimet e veta, duhet të funksionojë si një tërësi dhe të arrijë efekte sinergjike. Kushti i parë thekson lidhshmërinë e pjesëve të organizatës si sistem dhe rrethinën si sistem i rangut më të lartë. Nëse ndodhin ndryshime në rrethinën e jashtme, qoftë ajo te ajo e veçanta apo e përgjithshmja, ato padyshim ndikojnë në organizatën si sistem i rangut më të ulët.

Kushti i dytë është efekti sinergjik që paraqet efekt më të madh të punës së organizatës si tërësi, në krahasim me punën individuale të pjesëve. Që do të thotë se tërësia e efekteve nga interaksioni (marrëdhëniet midis tyre) i pjesëve të organizatës, të cilat punojnë së bashku është më e madhe se efektet që fitohen nëse pjesët funksionojnë ndaras. DiMaggio konceptin e fushës organizative e përshkruan si "njësi kritike që kalojnë nivelet organizative dhe shoqërore në studimin e ndryshimit social dhe të komunitetit". DiMaggio dhe Powell, Scott e kanë bërë të mundur që të punojë ndërlidhja komplekse mes mjediseve të materialit, burimet konkurruese dhe institucionale në një mënyrë më të përshtatshme se modelet e para të popullsisë. Megjithatë, që nga definicioni i tij fillestar, ka qenë një debat i gjerë duke u zhvilluar në këtë temë dhe kuptime të ndryshme janë paraqitur në përpjekje për të përmirësuar konceptin dhe funksionalizimin e tij.

Para se të shkoni në sfond dhe kornizat teorike, është e rëndësishme të përcaktohen disa terma kyç të përdorur në tezën: performanca, matja e performancës, menaxhimi i performancës, sistemi i matjes së performancës (PMS) dhe masat e performancës. Kur diskutohet matja e performancës, terminologjia e përdorur nga autorët shpesh ndryshon. Në shumë raste, terma të caktuara mund të kenë kuptime dhe etiketime të ndryshme në varësi të autorit. Ky seksion përpiqet të japë pasqyrë në terminologjinë.

Lebas dhe Otley këto sugjeruance e përdorin atë shumë dhe në të njëjtën kohë kjo mund të nënkuptojë shumë gjëra dhe ka shumë definicione të panumërta.

Lebas përcakton se nuk ka të bëjë shumë me arritjet e kaluara, siç pranohet përgjithësisht, por për të ardhmen, në lidhje me aftësinë e njësisë vlerësohet. Oli e konsideron atë në kontekstin e biznesit dhe përfshin dy përmasa të dobishme për të kuptimi: efektiviteti i dhënies së rezultateve të dëshiruara dhe efikasitetit dhe përdorimin sa më pak inputeve për të mbajtur rezultatet.

Matja e performancës mund të përcaktohet si proces i përcaktimit të efikasitetit dhe efektivitetit të veprimit. Në të njëjtën mënyrë, masat ose treguesit e performancës janë metrika që përdoren për të përcaktuar sasinë e efikasitetit dhe / ose efektivitetit të një veprimi. Këto përkufizime nga Neely, Gregory dhe Platts sugjerojnë matjen e performancës si ndërtimi i sipërm që kryhet me ndihmën e metrikës së performancës. Shembuj të masave individuale mund të jenë prodhimi i kohës së përpunimit, kënaqësisë së klientit ose kohës së përpunimit të faturës.

Kerzner një ndarje më e hollësishme është bërë midis treguesve të performancës dhe treguesve kryesorë të performancës (KPIs) me të cilët kanë ndikim më të rëndësishëm dhe objektiva specifike.

Këtu kemi edhe një shembull konkret i cili e vërteton hipotezën e parë:

1. H:1 Motivimi i punëtorëve është komponent i rëndësishëm në zhvillimin e organizatës.

Hipoteza e dytë ishte:

2. H:2 Satisfaksioni nga puna ndikon në përkushtimin organizativ.

Hipoteza e tretë ishte:

3. H:3 Punetoret e motivuar risin produktivitetin e tyre ne kompani.

7. PËRFUNDIMET DHE KONSIDERIMET FINALE SIPAS OBJEKTIVAVE

KRYESORE

Duke kërkuar përgjigje për pyetjet dhe objektivat kryesore të këtij studimi dhe për të paraqitur përfundime për akademikët, sipërmarrësit dhe politikbërësit jepen gjithashtu edhe rekomandime. Në mënyrë të ngjashme do të evidentohen dhe limitimet e studimit si dhe orientime kërkimore të ardhshme. Përfundimet kanë për qëllim të shpjegojnë pyetjet dhe objektivat në bazë të cilave u ngrit ky studim dmth, të evidentosh se çfarë e përcakton suksesin dhe çfarë i bën disa firma me të njëjtat burime të rriten dhe të kenë suksesin që të tjerat nuk i kanë. Rezultatet nga përgjigjet e punëtorëve dhe analizat e tyre treguan se ishin më shumë meshkuj për sa i përket moshës, arsimimit.

Rezultatet e ngjashme treguan se punëtorët e firmave kishin tendencën të ishin tepër të motivuar për punë. Punëtorët veçanërisht ato me një eksperiencë me mbi 16 vjet në kompanitë e tyre, kanë arritur nivele më të larta suksesi se ato me më pak vite.

Pra, firmat krijohen me së shumti kur punëtorët e tyre kanë një nivel eksperience.

Rekomandime

Ky studim kontribuon në zhvillimin e organizatës .Kënaqësia e punës mund të trajtohet si një ndjenjë e vetme e përgjithshme ndaj punës së një personi.Satisfaksioni nga puna paraqet gjendje pozitive emocionale e cila paraqitet si pasojë e vlerësimit të punës dhe përvojës në punë.Organizatata mundësojnë arritjen e objektivave që nuk mund të arrihen me përpjekjet e individëve për vete.

Duhet të theksojmë se organizatat janë struktura të njerëzve. Nëpërmjet veprimit bashkëpunues, anëtarët e një organizate mund të ofrojnë një efekt sinergjik.

Duhet të bëhen akoma kërkime mbi kompanit dhe statistikave që pasqyrojnë realitetin .Këto mund të realizohen nëpërmjet bashkëpunimit midis sektorit publik dhe atij privat.

Rezultate nga ky studim sugjerojnë se shumë prej punëtorëve kanë hyrë në kompanitë tyre për disa arsye: beneficioni nga puna, paga, trajnimet e punëtorëve, kushtet e punës, orari fleksibil, programe dhe mundësi për avancim.

Sugjerime për kërkime të mëtejshme

Sugjerohen kompanitë që të realizojnë në të ardhmen një hulumtim në rajonin e Pollogut dhe të gjithë kompanitë e tjera për të shikuar se sa janë të kënaqur punëtorët nga puna në përkushtimin organizativ.Sugjerohet që në të ardhmen të bëhen hulumtime më të sakta duke nxjerrë rezultate të ndryshme. Ky hulumtim ka qenë i fokusuar në 50 kompani dhe 100 të punësuar janë përgjigjur në këto pyetje .

Sugjerohen që në të ardhmen kompanitë të ofrojnë burime të nevojshme për të kryer punën në mënyrë efektive. Sugjerohet që në të ardhmen të trajtohen punëtorët më shumë pasi që e rrisin produktivitetin në punë.

Pyetjet kryesore të kërkimit dhe përfundimet e kërkimit mund të përdoren për studime të mëtejshme në fushën përkatëse.Punëtori ka rëndësi të madhe në kompani, asnjë kompani nuk mund të ekzistojë pa punëtorë.Organizata paraqitet në mes dy ose më shumë njerëzish që bashkërisht kryejnë aktivitete të qarta të strukturuar dhe i realizojnë qëllimet individuale dhe qëllimet e organizatës. Organizata duhet të posedojë programe dhe mundësi për avancim në të ardhmen.

BIBLIOGRAFIA

1. Adams(1965),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34
2. Alderfer, Maslow, McGregor(1969,1968,1960),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34
3. Armstrong(2003),Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations,IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM),Benue State University,Makurdi,f.12
4. Arnold dhe Feldman(1986),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,f.86
5. Arthur(2001),Job satisfaction and its importance in the workplace education essay,UK,f.221
6. Aziri,B.(2009) .Menaxhimi i burimeve njerezore.Tetovë,f.44
7. Bateman dhe Organ (1983),the relationship between the employees' motivation, job satisfaction and financial development of Parsian hotels Chain in Tehran,f.28
8. Barriball(2005),Factors influencing job satisfaction on empoyees out-put.Yhe case of the tole tea easte end the buea council,Department of business studies,f.15
9. Bellenger et al , Strydom dhe Meyer(1984, 2002),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34
10. Becherer,Morgan dhe Richard(1982),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34
11. Beach, Van Vuuren(1980,1990), the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa ,volumi 34
12. Bititci et al (1997), Measuring and managing process performance in e contemporary multinational organization: a case study,Aalto University,f.524
13. Beck(1983),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34
14. Coster, Hoole dhe Vermeulen(1992, 2003),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34
15. Clements,Kemper,Labovitz dhe Gibbs(1972,1964),Work and the Division of Labor,University of Californi,f.3
16. Cohen-Rosenthal dhe Cairnes,Hoole dhe Vermeulen,Strydom dhe Meyer, Van Vuuren dhe Visser et al(1991,2003, 2002,1990,1997),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34
17. Deshpande, Arekar, Sharma dhe Somaiya(2012),Factors influencing job satisfaction on empoyees out-put.Yhe case of the tole tea easte end the buea council,Department of business studies,f.16
18. Dawal, Taha & Ismail(2009),Factors influencing job satisfaction on empoyees out-put.Yhe case of the tole tea easte end the buea council,Department of business studies,f.16
19. Davy, Kinicki dhe Scheck(1997),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34
20. Du Plessis, Maslow, Rothmann dhe Coetzer, Stinson dhe Johnson(2003, 1968,2002,1977),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34
21. Du Toit, Gouws, Rothmann dhe Coetzer(1990, 1995,2002), the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34
22. DiMaggio dhe Powell,Scott(1982,1991,2004), Organizational Fields and the Structuration Perspective: Analytical Possibilities(1),f.32

23. Ellickson dhe Logsdon(2001),Theories of job-satisfaction:Global applications&Limitations,Gomal University Journal of Research,f.46
24. Frederick Herzberg (2003),Herzberg's motivators and hygiene factors
- Forgionne dhe Peters(1982),Job satisfaction and its importance in the workplace education essay,UK
25. Fred Luthans dhe Jurina(2004),Organizational behavior,f.6
26. Freidson.E(1976),Work and the Division of Labor,University of Californi,f.3
27. Gouws(1995), the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34
28. Ganguly(2010),Factors influencing job satisfaction on empoyees out-put. Yhe case of the tole tea easte end the buea council,Department of business studies,f.15
29. Harrel (1970),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,f.39
30. Hackman dhe Oldham(1976), Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations,IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM),Benue State University,Makurdi,f.12
31. Herzberg(1959), Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations,IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM),Benue State University,Makurdi,f.12
32. Hoppock(1935),the relationship between the employees' motivation, job satisfaction and financial development of Parsian hotels Chain in Tehran/(cituar në Tek Yew),f.30
33. Hoole dhe Vermeulen(2003),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34
34. Ines, Marta dhe Jasmina(2016),The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.Murcia (Spain),f.699
35. Islami dhe Siengthai(2009),Factors influencing job satisfaction on empoyees out-put. Yhe case of the tole tea easte end the buea council,Department of business studies,f.15
36. Judge dhe Larsen(2001),Job Satisfaction and Organizational Commitment in Multicultural Work Environments in Norwa,Norwegian School of Economics,f.13
37. Justin dhe Meganet(2013),The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.Murcia (Spain),f.699
38. Kemp, Wall, Clegg dhe Cordery(1983),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34
39. Kalleberg dhe Moorman(1977-1993), Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations,IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM),Benue State University,Makurdi,f.12
40. Kerzner (2011), Measuring and managing process performance in e contemporary multinational organization: a case study,Aalto University,f.125
41. Lambert, Edwards dhe Cabic(2003),Factors influencing job satisfaction on empoyees out-put. Yhe case of the tole tea easte end the buea council,Department of business studies,f.15
42. Lebas(1995), Measuring and managing process performance in e contemporary multinational organization: a case study,Aalto University,f.34 148Po aty,f.34
43. Locke(1976),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,f.38

44. Luthans(2005), Theories of job-satisfaction:Global applications&Limitations,Gomal University Journal of Research,f.211

45. Maslow(1968),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture, University of South Africa,volumi 34
46. Mason(1995),Job satisfaction and its importance in the workplace education essay,UK
47. McCormick dhe Ilgen(1980),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34
48. Megginson, Mosley dhe Pietri(1982),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,f.38
49. McClelland(1987),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34
50. Moynihan dhe Pandey(2007),Theories of job-satisfaction:Global applications&Limitations,Gomal University Journal of Research,f.46
51. Mullins,J,L,Management dhe Organisational Behaviour, Ninth Edition,f.78
52. Measuring and managing process performance in e contemporary multinational organization: a case study,Aalto University,f.7
53. Meyer(2002),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,volumi 34
54. Nguyen, Taylor dhe Bradley(2003),Job satisfaction and its importance in the workplace education essay,UK
55. Neely, Gregory dhe Platts(1995), Measuring and managing process performance in e contemporary multinational organization: a case study,Aalto University,f.80-81
56. Oldham dhe Hackman(1980),Job Satisfaction and Organizational Commitment in Multicultural Work Environments in Norwa,Norwegian School of Economics,f.12
57. Oshagbemi(2003),Job satisfaction and its importance in the workplace education essay,UK
58. Oli (2001), Measuring and managing process performance in e contemporary multinational organization: a case study,Aalto University,f.6
59. Po aty,f.39
60. Pagon(2001), Organizational behavior,f.5
61. Pavlov dhe Bourne(2011), Measuring and managing process performance in e contemporary multinational organization: a case study,Aalto University,f.7
62. Robins(1989), Organizational behavior,f.4-5
63. Strydom dhe Sempane et al (2002),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,f.39
64. Spector(2003),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,f.38
65. Schneider dhe Snyder(1975),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,f.39
66. Sempane et al (2002),the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,f.39
67. Schultz(1998), the relationship between employee motivation,job satisfaction and corporate culture,University of South Africa,f.39
68. Schermerhorn(2002),the relationship between the employees' motivation, job satisfaction and financial development of Parsian hotels Chain in Tehran,f.336

69. Sempene, Rieger dhe Roodt(2002), Factors influencing job satisfaction on employees out-put. The case of the tole tea east end the buea council, Department of business studies, f.15
70. Smith(1969), The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Murcia (Spain), f.699
71. Stinson dhe Johnson(1977), the relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture, University of South Africa, volumi 34
72. Stuart-Kotzen dhe Pagon(2001), Organizational behavior, f.4
73. Syptak, Marshland dhe Ulmer (1999), Job satisfaction and its importance in the workplace education essay, UK
74. Shepard(1973), the relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture, University of South Africa, volumi 34
75. Shajahan(2004), Theories of job-satisfaction: Global applications & Limitations, Gomal University Journal of Research, f.116
76. Smith(1969), The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Murcia (Spain), f.699
77. Teck-Hong dhe Waheed(2011), the relationship between the employees' motivation, job satisfaction and financial development of Parsian hotels Chain in Tehran, f.28
78. Tirmizi et al(2008), Theories of job-satisfaction: Global applications & Limitations, Gomal University Journal of Research, f.46
79. Taylor(2000), Job satisfaction and its importance in the workplace education essay, UK
80. Van Vuuren (1990), the relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture, University of South Africa, volumi 34
81. Vroom(1930 ,1967), Job Satisfaction and Organizational Commitment in Multicultural Work Environments in Norwa, Norwegian School of Economics, f.11
82. Viktori H. Vroom(1967), Job Satisfaction and Organizational Commitment in Multicultural Work Environments in Norwa, Norwegian School of Economics, f.13
83. Vercueil , Visser et al(1970,1997), the relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture, University of South Africa, volumi 34
84. Viswesvaran , Deshpande(1996), the relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture, University of South Africa, volumi 34
85. Visser et al(1997), the relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture, University of South Africa, volumi 34
86. Ybema, Smulders dhe Bongers(2010), Factors influencing job satisfaction on employees out-put. The case of the tole tea east end the buea council, Department of business studies, f.16
87. Witt dhe Nye(1992), Job satisfaction and its importance in the workplace education essay, UK
88. Walker(1980), the relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture, University of South Africa, volumi 34
89. Witt dhe Nye(1992), Job satisfaction and its importance in the workplace education essay, UK
90. Warr(1992), Job satisfaction and its importance in the workplace education essay, UK
91. Ward dhe Sloane(1998), Job satisfaction and its importance in the workplace education essay, UK
92. Weiss, Dawis dhe Angli(1967), The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention:
93. Zeqiri, I(2006), Menaxhment. Tetovë, f.226-227
94. Zhang dhe Liao(2007), The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention:
95. Taking early-career employees as an example, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Murcia (Spain), f.699

APPENDIX

Përshëndetje, quhem Edita Rahimi dhe jam duke zhvilluar një studim në lidhje me ndikimin e satisfaksionit nga puna në përkushtimin organizativ.

Qëllimi i këtij studimi është që të analizohet ndikimi i satisfaksionit nga puna sepse është një ndër faktorët që ndikon në përkushtimin organizativ të punëtorëve. Pjesëmarrja juaj është vullnetare. Ky studim do të jetë anonim, prandaj ju lutem përgjigjuni me sinqeritet për të gjithë pohimet/ qendrimet e mëposhtme.

Pjesa I. Të dhëna demografike

1. Gjinia

- a) *Mashkull* b) *Femër*

2. Moshë

- a) *Më pak se 30* b) *31-40* c) *41-50* d) *Më shumë se 51*

3. Edukimi

- a) *mesmeb) fakultet* c) *magjistraturë* d) *doktoraturë* e) *tjetër*

4. Lloji i aktivitetit tuaj:

- a) *Prodhimtaria* b) *Shërbime* d) *Tjetër*

5. Cili është pozicioni juaj në kompani?

- a) *Punëtor* b) *Përgjegjës departamenti* c) *Menaxher* d) *Tjetër*

6. Sa vite ka që punoni në këtë kompani?

- a) *më pak se 3 vite* b) *3-5 vite* b) *6-10 vite* c) *11-15 vite* d) *më shumë se 16 vite*

Pjesa II. Përgjigjuni pyetjeve të mëposhtme duke zgjedhur opcionin i cili është i vërtetë për ju duke përdorur shkallën e Likerit prej 1 deri në 5

1. *Aspak nuk pajtohem*

2. *Nuk pajtohem*

3. *Nuk e di*

4. *Pajtohem*

5. *Pajtohem plotësisht*

1. Beneficionet nga puna ndikojnë në motivimin e punëtorëve

1 2 3 4 5

2. Paga ndikon në satisfaksionin dhe përkushtimin organizativ të punëtorëve

1 2 3 4 5

3. Trajnimet e rrisin produktivitetin e punëtorëve

1 2 3 4 5

4. Kushtet e punës ndikojnë në kujdesin e punëtorëve

1 2 3 4 5

5. Mardhëniet me kolegët ndikojnë në përmbushjen e detyrave të punëtorëve

1 2 3 4 5

6. Orari fleksibil rrit përkushtimin organizativ të punëtorëve

1 2 3 4 5

7. Menaxheri ka mbikëqyrje të plotë ndaj punëtorëve

1 2 3 4 5

8. Shpesh jam e autorizuar për të zgjidhur problemet vetë

1 2 3 4 5

9. Kultura korporative mundëson që marrim pjesë në zgjedhjen e problemeve

1 2 3 4 5

10. Menaxherët respektojnë punëtorët gjatë kryerjes së detyrave të tyre

1 2 3 4 5

11. Organizata ofron kushte për mirëbesim të ndërsjell gjatë kryerjes së aktiviteteve

1 2 3 4 5

12. Në marrjen e vendimeve merrni pjesë

1 2 3 4 5

13. Shpërblimi varet në përgjithësi nga respektimi i orarit të punës

1 2 3 4 5

14. Jam i kënaqur me shpërblimet e paguara

1 2 3 4 5

15. Objektivat e kompanisë motivojnë shumë punëtorët

1 2 3 4 5

16. Ndjehem e sigurtë në vendin e punës

1 2 3 4 5

17. Organizata ofron burime të nevojshme për të kryer punën në mënyre efektive

1 2 3 4 5

18. Organizata ka programe dhe mundësi avancimi

1 2 3 4 5

Ju faleminderit për kohën tuaj! 😊😊😊