

UNIVERZITETI I EVROPËS JUGLINDORE – SHKUP  
FAKULTETI I BIZNESIT DHE EKONOMISË  
PROGRAMI I MAGJISTRATURËS: MENAXHMENT



**‘Menaxhimi I performancës dhe ndikimi I saj në zhvillimin e ndërmarrjeve te rajonit të Sarajit’**

**MENTORI I TEZES:**  
Prof.Asoc.Dr.Izet Zeqiri

**STUDENTI:**  
Nazife Sefer

## Shkup,2018

### **PARATHËNIJE**

Duke u nisur nga fillimet e studimeve pas diplomike në mastër, që zgjedha të magjistrojë në degën e menaxhmentit, ideja për të ardhur deri tek ky punim ishte, po ajo që më së shumti më bëri kurioze të studijojë dhe të analizojë më shumë teorinë e menaxhmentit të performancës, nëpërmjetë asaj cka implementohet dhe matet në praktikë tek kompanitë në rajonin e Sarajit, dhe me vite si ndikojnë që të zhvillohen mbi 400 kompani në këto pjesë të qytetit të Shkupit.

Për të ardhur deri këtu ku sot përballen me këto sfida dhe suksese, kisha dashur të cekja familjen time, për kontributin që e kanë dhënë për mua, për t'u frymëzuar me dituri dhe mësimet të gjërave që janë aktuale në përditshmërinë tonë.

Po ashtu falenderimi i veçantë do të ishte në krye të gjithë punës së realizuar nga mentori Prof. Doc. Izet Zeqiri, dhe të gjithë atyre profesorëve që kanë kontribuar me vite për mua dhe ndihmës së dhënë për realizimin e këtij punimi.

Patjetër se do të doja të cekja edhe citimet të cilat e ndërtojnë punimin dhe e zhvillojnë punën që shkruhet dhe qartësohet në zgjedhjen e problematikës dhe në thurjen apo realizimin e idesë për të ardhur në fundë të punimit.

## **Abstrakt**

Koha ka trguar se si kanë ecur kompanitë të zhvillohen në rajonin e Sarajit, ku më herët mundësitë kanë qenë më të pakta, por resurset natyrore të këtij vendi kanë depërtuar, sot ato persona të kenë kompanitë e tyre, të punojnë në mënyrë legjitime dhe ndikimi i tyre i bëri që sot e kësaj dite ato do të posedojnë prona të mëdha në emër personal dhe arrijnë që t'i bashkojnë forcat e veta në fondacione dhe ndihma të ndryshme për rajonin e Sarajit si dhe më gjërë. I gjithë menaxhimi i performancës së tyre po shihet qartasi, por neve deshtëm që t'i eliminojmë disa kuriozitete, se cka nënkuptonë sipas kompanive performansa e tyre ku janë sot, cilat ishin hapat dhe sfidat që ndërrmorrën, si arrijnë të jenë të përqëndruar në nivelin e arritshmërisë, në balansin me fuqinë e tregut, cila do të ishte zgjidhja e problemit me ballafaqimin e fuqisë blerëse, për të qëndruar në krye të implementimit të strategjisë së kompanisë vepruese. Në fundë të punimit duam të shohim se si funksionojnë të gjitha këto problematika në praktikë dhe arritjet e rezultateve apo vlersimin nëpërmjetë matjes së performancës. Shpresoj që ky punim do të na sjellë në zbardhjen apo vetëdisimin e sukseseve të kompanive në rajonin e Sarajit dhe përmirsimin e disa gjërave që kanë mundësi të ndryshohen.

Time has shown how companies have been running in the Saraj region, where earlier opportunities have been fewer, but the natural resources of this country have penetrated, today those people have their companies, legitimately work and influence They made it to this day that they would possess large property on their own behalf and managed to unite their forces in different foundations and assistance for the region of Saraj. All their performance management is clearly seen, but we need to eliminate some lazy things, what companies mean by their companies what they are today, what their steps and challenges are, how they manage to be focused on the level Of achievement, in balance with market power, what would be the solution of the problem with the confrontation of purchasing power, to remain at the top of the implementation of the strategy of the operating company. At the end of the paper we want to see how all these problems work in practice and the achievements of the results or evaluation through performance measurement. I hope that this paper will bring us to the discernment or the self-perfection of the successes of the companies in the region of Saraj and the improvement of Some things that can change.

**Fjalë kyçe:** menaxhim, performance, aftësi, kontribut, system, strategji, etj.

# **PËRMBAJTJA**

Parathënia	2
Astrakt	3
Përmbajtja	4 -5
Llojet e figurave	6
Llojet e tabelave	7
Hyrje	8
Identifikimi i problemit	9

## **1. Pjesa teorike**

### **Kapitulli 1.**

1. Menaxhimi I performancës	10
1.1.Përkufizimi I menaxhimit të performancës sipas disa autorëve	12
1.2.Sistemimi I menaxhimit të performancës	14
1.3.Hapat e menaxhimit të performancës	16
1.4.Kërkesat themelore të menaxhimit të performancës	17
1.5.Aftësit e menaxherëve në menaxhimin e performance	18

### **Kapitulli 2.**

2. Roli I burimeve njerzore në menaxhimin e performancës	20
2.1.Menaxhimi I burimeve njerzore	
2.2.	22
2.3.Analiza e nevojës për personel	23
2.4.Trajnimet e kuadrit personal	24
2.5.Përgaditjet e menaxherëve	25

### **Kapitulli 3.**

3. Produktiviteti dhe performanca	26
3.1.Përkufizimi I produktivitetit	26
3.2.Faktorët e rritjes së produktivitetit të punës	27
3.3.Njerzit dhe motivimi I tyre në rritjen e produktivitetit	28
3.4.Produktiviteti në firmat e biznesit	30

3.5.Ndikimi I situatave të ndryshme në produktivitet-----	31
3.6.Ndryshimet ciklike në produktivitetin e punës-----	32
3.7.Vendosja e objektivave në rritje të produktivitetit-----	33
3.8.Të japësh reagim (feedback) efektiv-----	34
3.9.Të menaxhosh problemet e performancës-----	35

## **Kapitulli 4.**

4. Vlersimi I performancës-----	36
4.1.Rëndësia e vlersimit të performancës-----	37
4.2.Matja e performancës dhe vlersimi I saj-----	38
4.3.Kriteret për matjen e performancës-----	39
4.4.Vlersimi I performancës me metodat e rënditjes-----	40

## **Kapitulli 5.**

5. Menaxhimi I shpërblimit në bazë të performancës-----	41
5.1.Disa rregulla për caktimin e kriterëve të shpërblimit-----	43
5.2.Sistemet e shpërblimit-----	44
5.3.Paga për punën e kryer-----	46
5.4.Shpërblimi dhe përparimi në profesion-----	47

## **2. Pjesa praktike e punimit**

2.1.Prezantimi I rezultateve-----	52
2.2.Analiza e rezultateve-----	67
2.3. Konkluzione dhe rekomandime-----	72
2.4.Referencat-----	73

## **Llojet e figurave:**

Fig. 1. Kombinimi i aftësive dhe i performancave

Fig. 2. Fazat e planifikimit të sistemit të menaxhimit të performancës.

Fig. 3. Fazat e menaxhimit të performancës

Fig. 4. Nivelet e hierarkisë menaxheriale

Fig. 5. Cilësitë që duhet t'i ketë një punëtorë

Fig. 6. Roli i menaxherit në organizatë

Fig. 7. Relacionet ndërmjet burimeve, menaxhimit dhe produkteve

Fig. 8. Kriteret kryesore të vlersimit të performancës.

Fig. 9. Dy modelet e shpërblimit të performancës.

## **Llojet e figurave në pjesën praktike:**

Fig.1. Aktiviteti i ndërmarrjes.

Fig.2. Sektori më me ndikim në performancën e kompanisë.

Fig.3. Ndikimi i fuqisë blerëse në performancën e kompanisë.

Fig. 4. Ndikimi i teknologjisë në performancën e kompanisë.

Fig.5. Masat që merren për zgjedhjen e problemit të teknologjisë.

Fig.6. Ndikimi i Komunës së Sarajit në rritje të performancës.

Fig.7. Përkrahja e komunës së Sarajit në rritje të performancës.

Fig.8. Faktorët që ndikojnë në zhvillimin ekonomik.

Fig.9. Shfrytëzimi i të mirave natyrore në Komunën e Sarajit.

Fig.10. Shfrytëzimi i mundësive për tu ngritur biznesi në raport me suksesin e tanishëm.

Fig.11. Dallimi i produkteve dhe shërbimeve në krahasim me konkurentët.

Fig.12. Fuqia blerëse nga Komuna e Sarajit dhe nga ato në rrethinë.

Fig. 13. Furnizimi i resurseve humane.

Fig.14. Përdorimi i teknologjisë bashkohore në kompani.

Fig.15. Vlersimi i performancës në komunën Saraj dhe në vendet tjera.

Fig.16. Planet për zgjerimin e veprimtarisë.

Fig.17. Organizimet humanitare nga kompanitë e Kompanisë së Sarajit.

Fig. 18. Metodat t; cilat shfrytëzohen mëp matjen e performancës.

Fig. 19. Aplikimi i analizës kërkimore për kompanin.

Fig. 20. Rezultatet e aplikimit të analizës kërkimore.

Fig.21. Vlersimi i punëtorëve në vendin e punës.

Fig. 22. Arsyet e mos matjes së performancës së punëtorëve.

Fig. 23. Kriteret për vlersimin e performancës së punonjësve.

Fig. 24. Rëndësia e shpërblimit të punëtorëve.

Fig. 25. Ndikimi i rritjes së shpërblimeve në performancën e punëtorëve.



## Hyrje

Ky punimë është parapa të jetë sipas normave të caktuara, prej nga pjesa teorike, që janë huazuar shumë thënie të autorëve të ndryshëm, për të pasur punimi një pasqyrë të mjaftueshme për të diskutuar, dhe është parapa nevoja për një projekt të tillë në këtë fushë të studimit dhe gjithashtu edhe për këtë rajonë .

Në këtë punim përfshirë fillimet bazike të bizneseve pak a shumë në rajonin e Sarajit, se si ato filluan dhe mbetën në treg dhe të zhvillohen deri këtu ku janë.

Rreth hipotezave që janë cekur si problematika kyçe, ne do të masim performansën e tyre në treg dhe do të mësojmë se si ato arrijnë edhe vetë të masin performansën e tyre.

Për të gjitha këto avantazhe dhe disavantazhe që hasën bizneset në këtë rajon për të qenë në treg, cilët janë faktorët kyç dhe me ç'farë problematikash arrijnë të ju dalin për të qenë të gatshëm t'u ofrojnë klientellës së tyre produktet që kërkohen.

Punimi përveç pjesës teorike do të përfshijë edhe pjesën diskutive, ku do të realizohen apo do të merren të dhënat nëpërmjetë anketimit në disa kompani që përfshijnë pjesën më të madhe të tregut.

Të gjitha këto çështje do të shqyrtohen në masa të nevojshme dhe të bazuara në fakte që kanë ndodhur për disa vite me rradhë në bizneset e caktuara.

## Identifikimi i problemit

Në këtë temë projektuse të tezës së masterit kemi ardhë në zgjidhje të materialit të huazuar nga autorë të ndryshëm dhe nga vetë studenti , për të realizuar pjesën teorike dhe atë praktike. Tema e cila është shtjelluar është Menaxhimi I Performancës, si ndikon në kompani dhe në përmirësim të zhvillimit të kompanisë.

Menaxhimi i performancës është i rëndësishëm për një organizatë, pasi e ndihmon organizatën, që të sigurohet se punonjësit po punojnë për të kontribuar në përmbushjen e misionit dhe objektivave të organizatës. Menaxhimi i performancës vendos pritshmëritë për performancën e punonjësit dhe motivon punonjësin që të punojë në mënyrën që i kërkohet nga organizata.

Sistemi i menaxhimit të performancës i siguron organizatës një sistem të plotë dhe profesional menaxhimi, për të vlerësuar rezultatet e performancës së organizatës dhe punonjësit. Performanca e punonjësit mund të jetë e pritshme, e vlerësuar dhe e inkurajuar. Macky dhe Johnson theksojnë së rëndësia e sistemit të menaxhimit të performancës qëndron në testimin e vazhdueshëm të performancës së organizatës dhe kjo arrihet me përmirësimin e performancës.

# Kapitulli 1.

## 1. Menaxhimi i performancës

Në çdo organizatë supozohet të bëhet një farë analize organizacionale për të parë performancën e kompanisë në çfarë niveli është dhe a implementohen qëllimet dhe planet e organizatës si duhet sipas asaj strategjie që është paraparë më herët.

Mendimi i autorit të Nazmi Mustafës *‘një model i zakonshëm qëndronë dhe aprovohet pothuajse në të gjitha kompanitë në zhvillim, siç mund të jetë modeli AMO, që përcaktonë: aftësitë, motivimin dhe oportunitetin.’*<sup>1</sup> Nga kjo thënie mund të konkludojmë, që për një punonjës efektiv që organizata do të kishte më shumë përfitim, do të ishte organizimi që punonjësit e thjeshtë të kenë oportunitetin për të kontribuar dhe kjo gjë mundë të arrihet duke u dhënë atyre mundësinë për të marrur vendime, por duke bashkpunuar me punonjësit e tjerë në grupe pune të drejtuara nga një kryetar grupi.

Këto grupe për të qenë efektivë punonjësit duhet të kenë aftësitë e përshtatshme dhe njohurit e duhura, por për t’i arritur të gjitha këto organizata duhet t’i motivojë punonjësit, që të mundë t’i aktivizojnë aftësitë e tyre në shërbim të kompanisë.

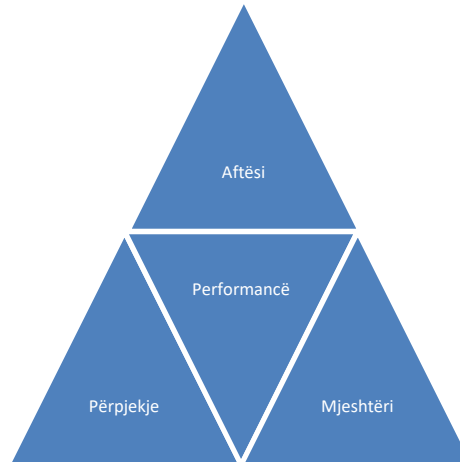
Sipas autorëve Bob Kreitner dhe Anglo Kinicki, që mendojnë *se ‘diferenca individuale në aftësitë dhe mjeshtëritë janë preokupim qëndrorë i menaxherëve, sepse nëse këto nuk i kanë burimet njerzore atëherë të arriturat e ndërrmarrjes do të jenë të varfëra’*<sup>2</sup>. Një aftësi përfaqsonë një karakteristikë të gjërë dhe të qëndrueshme përgjegjëse për performancën maksimale të një personi si e kundërta e tipikes në detyrat fizike dhe mendore, por gjithashtu edhe mjeshtëria e një punonjësi luan një rolë kyçë në organizatë dhe ka një kapacitet specifik për të manipuluar fizikisht objektet.

---

<sup>1</sup>‘Nazmi Mustafa, *‘Organizimi Afaristë’, Prishtinë, 1969, fq. 9.’*

<sup>2</sup>‘Bob Kreitner & Anglo Kinicki, *‘Sjellja organizative’përkthim Tiranë,1998, fq. 60.’*

- Fig. 1. Kombinimi i aftësive dhe i performancave



Një ndarje e aftësive të performancës sipas 'Charles (1995. f.316) Spearman thekson se performanca e kompanisë mund të parashihet nëpërmjet këto aftësi:

- Aftësit e përgjithshme mendore, dhe
- Aftësitë për detyra aktuale.

Aftësitë kërkojnë të zhvillohen nëpërmjet formave të ndryshme dhe menaxheri i mirë në vete duhet të inkorporojë intelektin, përvojën, diturinë, të cilat përkatësisht e përbëjnë performancën, etj). Sipas të gjitha këto pika që u cekën, një punonjës specifik duhet t'i ketë disa aftësi të veçanta që e bënë më të dalluar nga të tjerët, siç mund të jenë: të kuptuarit e fjalëve, rrjedhshmëria e fjalëve, aftësit numerike, aftësia hapsinore, aftësia e të mbajturit mend, shpejtësia e përceptimit, aftësia e rezonimit, etj. Të gjitha këto aftësi do ti shtjellojnë në performancën organizative, ku kemi të bëjmë me një drejtim të ri, të cilit në vitet e fundit shumë ndërmarrje janë duke i kushtuar një kujdes të madhë. Sipas mendimit të Safet Merovcit <sup>4</sup> 'Pra menxhimi total i cilësisë është i mbështetur në konceptin japonez, të cilin shumë autorë e konsiderojnë si religjion Kaizen. Ky koncept pasqyronë mënyrën afariste të të menduarit dhe të vepruarit sipas rezultateve të punës'.

---

<sup>4</sup> 'Emeric Solymossy, Safet Merovci, 'Ndërmarrsia', Prishtinë 2006,,351.'

## **1.1. Përkufizimi i menaxhimit të performancës sipas disa autorëve.**

Sipas 'Menaxhmenti përkufizohet si një proces i cili luan rol kqç në menaxhimin e performancës, duke i realizuar funksionet e veçanta të planifikimit, organizimit, motivimit dhe kontrollit, përr t'i realizuar qëllimet e vendosura, që më pastaj të implementohen nëpërmjetë njerëzve dhe resursevetë tjera.' (I.Zeqiri.2009.f.5.)

Sipas Otley (2015. f.10) menaxhimi i performancës merr në konsideratë disa problematika: Cilat janë objektivat kyç të cilat janë në qendër të organizimit të sukseshëm në të ardhmen si dhe si do të arrihet të bëhet vlersimi i realizimit të objektivave? Cilat strategji dhe plane ka përdorur organizata dhe cilat janë proceset dhe aktivitetet që do të përdoren për implementimin e sukseshëm të tyre?' Këto dhe shumë pyetje të tjera ka parashtruar autori më lartë si e si të vijë deri në atë pikë që performanca e kompanisë të jetë qartë e definuar teoritikisht si dhe në praktik të realizohet sipas planeve afatgjate të kompanisë'.

Sipas Flecher (2009, f.32) i cili ka dhënë një përkufizim të plotë e të kuptueshëm për burimet njerzore në lidhje me menaxhimin e performancës, që është një përpjekje për të krijuar një vizion të përbashkët të qëllimit dhe sfidave të organizatës duke ndihmuar çdo punonjës të organizatës që të kuptojë rolin e tij në kontributin për realizimin e tyre dhe në këtë mënyre të menaxhojë dhe të rrisë performancën e të dyve, punonjësit dhe organizatës.'. Sipas mendimit të dhënë nga ana e Flicherit, arrijmë të kuptojmë se fjala është për ndarjen e veneve të punës në organizatë, që në mënyrë sa më efikase dhe efektive të realizohen detyrat e parapara nga çdo punonjës i mundshëm dhe nëpërmjetë kësaj të pasqyrohet performanca e kompanisë në tërësi.

Sipas Amstrong-ut (1998, f.23.) menaxhimi i performancës është një proces dizajnimi dhe ekzekutimi i strategjive motivuese, ndërhyrje në objektiv për të transformuar potencialin e burimeve njerzore në performancë. Nga kjo thënie mundë të konkludojmë se cdo punonjës ka potencial të veçantë për punë dhe çdo njëri prej tyre është më specifik se tjetri, kë autoriteti i tyre në kompani sjell produktivitetin dhe performancën e punëtorit ndër vite. Nga thënia më lartë e auatorit kemi të bëjmë edhe me motivimin e punëtorëve, sidomos bordin drejtues duhet të menaxhojmë dhe të gjejmë mënyra të shumta për motivim dhe efikasitet në punë'.

Sipas <sup>8</sup>Bacal, e përshkruan menaxhimin e performancës si një proces të vazhdueshëm komunikimi, zhvilluar në partneritet, mes një punonjësi dhe mbykqyrësi të tij direkt, që përfshin vendosjen e pritshmërive të qarta si : funksionet bazë të punës, si punonjësi dhe mbykqyrësi do të punojnë bashkë për të mbështetur, si do të matet menaxhimi i performancës dhe identifikimi i barrierave të performancës, si dhe heqja e tyre'.( *'B. Millar 2007, f.8.*).

Nga kjo thënie e autorit mund të konkludojmë që menaxhimi i performancës, haset kudo në një institut ku ofrohet shërbim për palën tjetër dhe ajo vërehet si nga ana e punëtorit ashtu edhe nga e ana e përgjithshme e kompanisë. Për të pasur një performancë të suksesshme autori në fjalë thotë, që bashkëpunimi mes punonjësve në kompani duhet të egzistojë si një proces i përditshëm rutinor për t'u realizuar objektivat dhe gjithashtu për të mbështetur interesat në punë mes një punonjësi dhe mbykqyrësi.

## 1.2. Sistemi i menaxhimit të performancës

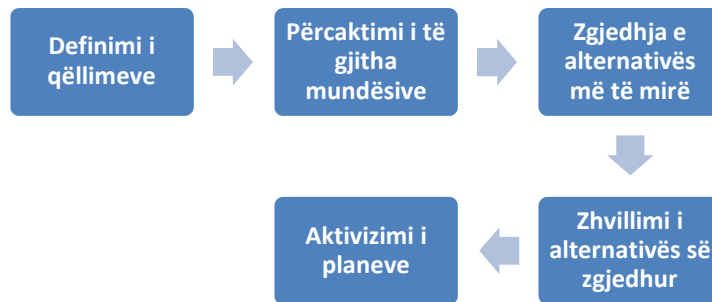
Proceset që i përfshinë sistemi i menaxhimit të performancës kërkojnë një mirëkuptim të plotë për atë që kompania ka për synim të arrijë, si: objektivat afatshkurtëra dhe afatgjata. Po i parqesim disa përkufizime të shkurtëra rreth menaxhimit të performancës:

Sipas disa përkufizimeve që autorët japin mendime të ndryshme kë kemi të bëjmë me<sup>9</sup>shëndrrimin e individëve në punonjës të aftë dhe të angazhuar për arritjen e objektivave të përbashkëta brenda një kompanie, e cila i mbështetet dhe inkurajon këto arritje:

- Për të administruar një performancë don të thotë të udhëheqësh biznesin.
- Menaxhimi I performancës është procesi i drejtimit dhe mbështetjes së punonjësve që të angazhohen më shumë për t'i përmbushur nevojat e kompanis.
- Menaxhimi i performancës është një ndërhyrje strategjike dhe gjithëpërfshirëse, që sjell
- arritje për kompanitë, përmirsonë rezultatet e punonjësve dhe zhvillon aftësit e grupeve të punës apo të individëve.'(Ahmet Mancellari, 'Ekonomia e zbatuar', Tiranë 2004, fq.76).

Në çdo kompani teoritikisht por edhe në praktikë të punuarit gjithëmonë janë në përpjekje e sipër për t'i rritur vlerat dhe sukseset që i paraprijnë në punën e tyre. Por këtu performanca e tyre rritet nëpërmjet formave të edukimit plotësues për të cilat menaxheri ka një rol kyç në procesin e aftësisimit. Që performanca e kompanisë të jetë e kompletuar si nga ana e personelit ashtu edhe nga ana e të gjitha aktiviteteve të ndërmarrura për kompaninë, menaxherë apo bordi drejtues, i definojnë disa hapa apo një proces i cili i ndihmonë menaxherit në vendimarrje dhe e sheh situatën e tanishme për të vazhduar më tej dhe si duhet vazhduar. Në figurën e mëposhtme mund të shohim ato pika që kalon ky proces

- Fig. 2. Fazat e planifikimit të sistemit të menaxhimit të performancës.



Qëllimi kryesorë i menaxhimit të performancës është, kultivimi i një kulture të lartë në punë, në mënyrë që individët dhe grupet e veçanta të punës të marrin përgjegjësi të përkatëse për të përmirësuar proceset e biznesit, si dhe për të zhvilluar aftësitë dhe kontributin e gjithsecilit brenda platformës së përcaktuar qartë nga grupi i punës. Gjithësesi që qëllimi kryesorë i këtij menaxhimi është t'i përqëndrojë punonjësit në kryerjen e detyrave të parapara për arritjen e objektivave.

Menaxhimi i performancës përveç asaj që është i lidhur me objektivat e kompanisë, u mundëson përkrahjen maksimale edhe vlerave dhe rëndësisë së punës nga ana e individëve, ku nëpërmjet vlersimit të punës nga ana e punonjësve përcaktohet edhe llogaritja e rezultateve, si për individët ashtu edhe për kompaninë.

Mund të shohim se definimi i rezultateve bënë që të ngrihet shtimi i kontributit të punonjësve në punën e tyre, që do të sjellë një rendiment maksimal të cdo individi dhe ngritje të autoritetit si në profesion, ashtu edhe në ngritjen e performancës së kompanisë.

Nga një këndvështrim tjetër shohim disa përkufizime nga autori *Tomy C. Agluinc*<sup>10</sup> 'Menaxhimi i performancës bënë të mundur që mbështetja dhe drejtimi për të cilat punonjësit kanë nevojë që të zhvillohen dhe përmirësohen, të jenë gjithëmonë në dispozicion të tyre.

Disa përkufizime lidhur me qëllimet e menaxhimit të performancës:

- Realizimi i qëllimeve të çdo punonjësi me qëllimet e definuara të kompanisë.
- Zhvillimi i performancës në punë kundrejt përgjegjësisë dhe objektivave të marrura.



- Nderlidhja e performancës me rezultatet e arritura me anë të strategjive afatmesme të kompanisë dhe shërbimit ndaj klientëve.
- Autorizimi, motivimi dhe shpërblimi i punonjësve që të japin maksimumin e tyre.

Të gjitha këto përkufizime shpresojmë të jenë prezente në kompanitë të cilat i kemi hulumtuar dhe të implementohen ashtu si janë të parapara këto rregulla për zhvillim dhe përparim në favorë të kompanisë.

---

<sup>9</sup> Ahmet Mancellari, 'Ekonomia e zbatuar', Tiranë 2004, fq.76

<sup>10</sup> 'Tomy C. Agluinc, 'Performanc menagment', USA OF SAS Institute 2006, fq.34.'

### 1.3. Hapat e menaxhimit të performancës

Menaxhimi i performancës mund të përcaktohet si një sistem që mundëson realizimin e përmirimit të një kompanie, përmes një organizimi efikas të punës me individët dhe grupet e punës. Kompanitë e ndryshme arrijnë që nëpërmjet grupeve të punës dhe individëve të arrijnë rezultate të larta në punë, nëpërmjet pikave që i kanë vënë brenda një platforme të qartë qëllimesh, standardesh dhe kompetencash.

Përvoja ka treguar se ‘qartësimi i synimeve është element i cili bënë përmirimin e performancave të të punuarve’ (Y. Havolli, 2000, f. 35.) ku objektivat specifike trgojnë mundësi të përfitimit nga të punuarit pra input, pasi ata do të kenë pikpamje të vlershme për barrierat që duhet të tejkalohen, përpjekjet e angazhimit të tyre dhe fizibilitetin nga angazhimi. Në shumicën e rasteve në një kompani kombinimi i këtyre qasjeve është me domësdoshmëri. Objektivat e tilla u mundësojnë individëve të japin ide më të qarta lidhur me performancat e pritura dhe u mundësojnë atyre që të përqëndrohen në prioritete, në mënyrë që të përcaktohen ç’farë të zgjedhin dhe ç’farë duhet të bëjnë. Sipas të gjithë kësaj që u tha më lartë, do t’i paraqesim disa faza apo hapa të menaxhimit të performancës:

- Fig.3. Fazat e menaxhimit të performancës

#### Faza 1. Planifikimi dhe zhvillimi i performancës

- Përcaktimi i planit të zhvillimit
- Përcaktimi i objektivave
- Angazhimi

#### Faza 2. Menaxhimi dhe rishikimi i performancës

- Vlersimi përball objektivave
- Feedback

#### Faza 3. Shpërblimi i performancës

- Zhvillimi personal
- Pagesë
- Rezultate të performancës

## 1.4. Kërkesat themelore të menaxhimit të performancës

Menaxhimi i performancës nuk është diçka që do të jetë i suksesshëm nëse bëhet një herë në vit. Ai rrjedh si një proces i vazhdueshëm që duhet të lidhet jo vetëm me njëri tjetrin, por në çdo aspekt të aktiviteteve të organizatës. Nëse analizojmë punën individuale në organizatë, punëtori më shumë përqëndrohet tek vlersimi dhe shpërblimi, për shkak që performanca kryesisht vështrohet si rezultat i interaksionit ndërmjet aftësisë individuale dhe motivimit. Organizatat gjithnjë e më shumë po vërejnë se planifikimi dhe forcimi i performancës ka një efekt kritik në performancat individuale.

Për më tepër, është po aq e rëndësishme të vendosësh se ‘ ç’farë nuk duhet bërë, dhe si duhet bërë’ (R.Kay,2011,fq.402.’). Të bëshë më shumë nuk është veçanërisht e dobishme ose praktike nëse kjo përfshin bërjen e më shumë të gjësë së gabuar, thjesht t’i kërkosh individit të ndër marrë më shumë aktivitete, pa përcaktuar fillimisht nëse ka nga ato që nuk duhen më ose që duhen të zëvendsohen me aktivitete më efçiente, mund të jetë edhe e dëmshme për organizatën edhe demotivuese për punonjësit, të cilën mund t’a luftojnë me ngarkesën në dukje gjithnjë e në rritje të punës.

Pra kontributi i cdo punonjësi varet nga detyra e dhënë, por qëndrimi këtu është se punonjësit janë përgjegjës në mënyrë themelore në të njejtën mënyrë që janë përgjegjës në mësimnxënien dhe zhvillimin vetjak dhe t’i përjashtosh ata nga ndonjë nismë për të përmirsuar performancën nuk ka kuptim dhe pothuajse me siguri do të rezultojë në dështim.

Mendimi bashkohor për përmirsimin e performancës së punonjësve është larguar thjeshtë nga komunikimi i asaj që nevojitet të bëhet drejt arritjes së mbështetjes dhe angazhimit aktiv të punonjësit në procesin e punës. E rëndësishmja e gjithë kësaj është që punonjësit edhe menaxherët të kontribuojnë në menaxhimin efektiv të performancës.

## 1.5. Aftësit e menaxherëve në menaxhimin e performancës

Aftësit e nevojshme profesionale janë pjesë e një performance të pa diskutuar në një kompani, dhe kuptohet që organizata të maksimizojë performancën e saj, për çdo punonjës duhet të inkurajohet që të rritet duke përfutur aftësi profesionale dhe kompetenca të reja që do të shtojnë efektivitetin e tyre në punën e bërë. Menaxherët gjithëmonë mundohen të jenë efektivë në punën e kryer të skuadrës dhe të mbykqyrin aktivitetet e rëndësishme që u krijojnë kushte të punësuarve që t'i definojnë prioritetet dhe t'i planifikojnë ato.

‘Ndërkaq organizata duhet me kalimin e kohës të bënë ndryshime në paradigmen e re dhe të kalojë në një organizatë që për çdo ditë mëson. Dhe nga kjo kuptojmë që menaxheri nuk ka nevojë të sjellë vendime, por ai duhet të mundohet që t'i aktivizon të gjithë të punsuarit të japin mendimin e tyre. Në organizatë të gjithë kanë rolin e funksionimit të tyre dhe të gjithë kanë të drejtë të japin mendimin e vetë, Por në organizatë kemi liderin i cili krijon vizionin e së ardhmes, e cila më pastaj interpretohet në organizatë. (I. Zeqiri. 2006. f. 25.) Ndërkaq për menaxherin është e rëndësishme që të mbledhë informata dhe të krijojë një pasqyrë lidhur me ndryshimet e performancave të punëtorit dhe në të njëjtën kohë duhet të ketë informata lidhur me ndryshimet në ndërmarrje, të cilat janë me ndikim në performancën e tij. Të dyja palët kanë nevojë për t'i këmbyer informatat dhe vështrimet, në mënyrë që të dihet se ç'farë është më e vlefshme për të ngritur nivelin e performancës individuale.

<sup>13</sup> ‘Niveli mbykqyrës apo niveli më i ulët i menaxhmentit , nga ky nivel menaxheri mbykqyrë punëtorët dhe ka dy role njëkohësisht: në njërin anë paraqitet si përfaqësues i menaxhmentit, ndërsa në anën tjetër si person përmes të cilit punëtorët mund të hyjnë në kontakt me menaxherin. Niveli biznesor apo niveli i mesëm i menaxhmentit, në këtë nivel dallojmë menaxher të ndryshëm siç janë: drejtorët e ofiçinave, shefat e njësisve dhe shërbimeve etj. Në këtë nivel menaxherët kanë detyrë apo rol të rëndësishëm në realizimin e faktorit integruar midis menaxherëve të niveleve të ndryshme, ato të nivelit të lartë dhe të ulët. Niveli i lartë i menaxhmentit apo niveli ekzekutiv, ku menaxherët e këtij niveli padyshim është jetësimi apo harmonizimi i politikës afariste, e cila është e përcaktuar nga anëtarët e këshillit drejtues përkatësisht pronarët e kapitalit’.

---

<sup>13</sup> ‘Berim Ramosaj, ‘Menagment’, Prishtinë 2013, fq.30’.

Këtu mund t’i cekim menaxherët e niveleve të ndryshme të hierarkisë që të definojmë saktë kush kujt duhet t’i japë llogari për punën e kryer në kompani . Ekzistojnë nivele të ndryshme hierarkike të aktiviteteve menaxheriale. Këto nivele do ti japim në figuren më poshtë:

- **Fig. 4. Nivelet e hierarkisë menaxheriale**



## Kapitulli 2.

### 2. Roli i burimeve njerzore në menaxhimin e performancës

Në këtë kapitull kemi të bëjmë me çështjen e burimeve njerzore, posaqërisht studimin e performancës së tyre në kompanitë ku bashkëveprojmë dhe japin kontributin e tyre. Burimet njerzore gjithsesi janë të pa mohueshme që kryejnë një rol të rëndësishëm në kompani dhe mundohen maksimumë të menaxhojnë ndarjen e sektorëve të punës, komunikimin me klientellën dhe bashkëpunimin afatgjatë me furnitorët, menaxhimin apo matjen e performancës së kompanisë dhe gjithë stafit të punës.

- **Rëndësia e burimeve njerzore.**

Sipas *Michael Armstrong*,<sup>14</sup> ‘Burimet njerzore paraqesin diturinë e tërësishme, shkathtësinë, aftësitë, mundësitë kreative, motivimin dhe mardhëniet, që ka një ndërmarrje. Kjo është energjia intelektuale dhe psikike, të cilën ndërmarrja mund t’angazhojë me qëllim të realizimit të qëllimeve dhe të zhvillimit.’

Pra burimet njerzore siç i përshkruan autori më lartë i kanë disa vërtyte të pa mohueshme, që duhet t’i posedojë cdo individ i cili është i përcaktuar si menaxher i burimeve njerzore, por gjithsesi personi në fjalë varet nga autorizimi i detyrës që ka dhe specializimi i tij në atë fushë.

Më poshtë këto cilësi dhe shumë të tjera, të një punëtori po i paraqesim në një figurë:

- **Fig. 5. Cilësitë që duhet t’i ketë një punëtorë**



Sipas *Paul Banfield*,<sup>15</sup> 'Burimet njerzore kanë rëndësi jetësore për suksesin e veprimtarisë në çdo organizatë. Njerzit projektojnë dhe prodhojnë të mira dhe shërbime, kontrollojnë cilësinë, marrin vendime për mënyrën e shpenzimeve të burimeve financiare dhe përcaktojnë strategjitë dhe objektivat e përgjithshme të organizatës'.

Organizata si një sistem i hapur përbëhet prej elementeve të brendshme dhe të jashtme, me njerzit, si një nga shtyllat që kanë pasur dhe vazhdojnë të kenë një rol jashtzakonisht të rëndësishëm në ekonomiksin e ndërmarrjes.

Nga definimi i autorëve mundë të themi që burimet njerzore janë pjesë e një organizate me qëllim të realizimit të objektivave që i ka shtruar menaxhmenti i ndërmarrjes. Pra ky menaxhment nuk është një organizim i thjeshtë, por është një proces që kërkonë aktivitet të menaxherëve të fushave të ndryshme, në planifikim, rekrutim zgjedhje, orjentim, shpërblim ngritje në karrierë, etj.

Menaxhmenti i burimeve njerzore në njërin anë merret më kërkimin e njerzve të kualifikuar, të cilët përshtaten në nevojat që kërkohen në vendin e punës dhe nga ana tjetër në trajnimin dhe zhvillimin e resurseve njerzore për të plotësuar nevojat e atij vendi të punës që ka nevojë kompania.

---

<sup>14</sup> 'Michael Armstrong, 'HRM in practice', Kogan Page US, 2001, fq.4.'

<sup>15</sup> 'Paul Banfield, 'Hyrje në menaxhimin e burimeve njerzore', UET Press, 2011, fq.39.'

## 2.2. Menaxhimi i burimeve njerzore

Menaxhimi i burimeve njerzore është i përqëndruar dhe i drejtuar kryesisht në nevojat për të siguruar kuadro të punës që ka nevojë organizata. Mund të themi se menaxhimi i burimeve njerzore është një funksion bazë organizativ, i cili luan një rol të rëndësishëm jo vetëm në aritjen e qëllimeve organizacionale, por edhe në sfera të tjera të aktiviteteve njerzore.

‘Menaxhimi i burimeve njerzore është funksion i menaxhmentit i cili është i përqëndruar në relacionet njerzore dhe në sigurimin e mirëqenies së tyre, me qëllim që ato të japin kontributin e tyre të plotë në punë’. (Xhon R. Sherme. 2011, f.64. ’).

Ndër të tjerash mund të themi se menaxhimi i burimeve njerzore kujdeset për të punsuarit në një ndërrmarrje, orgaanizatë apo institucion. Është diciplinë shlencore që për subjekt ka njeriun dhe përgaditjen e tij profesionale.

Menaxhimi i burimeve njerzore ka përgjegjsi se si duhet njerzit të menaxhohen në një ndërrmarrje është përgjegjës për t’i ndihmuar ato në performancat e punës së tyre të jen sa më të suksesshme, për kompenzimin e punës së tyre dhe nëse paraqiten probleme të përpiqen për t’i zgjedhur ato.

Sipas *Michael Armstrong*,<sup>16</sup> ‘Termi menaxhment i burimeve njerzore ka qenë subjekt i një debati midis autorëve të ndryshëm dhe apostrofimi i tij si filozofi është mjaft kontraverz. Shumica e këtyre kundërshtimeve janë rezultat i mungesës së formulimit të thelbit rreth përmbajtjes dhe saktësis së tij.’

Menaxhimi i burimeve njerzore përfshin: planifikimin e burimeve njerzore, rekrutimin, seleksionimin, vlersimin e performancës, kompenzimin dhe mbajtjen e mardhënieve efektive me punonjësit. Pra ai përfshinë të gjitha aktivitetet që i ndërrmarrin menaxherët për tërheqjen dhe matjen e të punësuarve dhe të sigurohen se ata a e kryejnë punën në nivel organizacional.

---

<sup>16</sup> ‘*Michael Armstrong*, ‘*HRM in practice*’, Kogan Page US, 2001, fq. 14



## 2.3. Analiza e nevojës për personel

Sipas *Berim Ramosaj*,<sup>17</sup> ‘Analiza e nevojave për personel paraqet aktivitetin planifikues për menaxher dhe njëkohësisht hapin e parë të politikës së kuadrove nga fusha e menaxhmentit. Më këtë rast të nevojës së kuadrove për menaxher duhet të jetë në gjendje për të njohur këta tregues: punët e nevojshme që duhen të kryhen, po ashtu që të realizohen qëllimet e organizatës, aftësit e nevojshme të personelit për të kryer këto punë dhe numrin e nevojshëm të personelit’.

Ky aktivitet i përgjithshëm i planifikimit, gjithëmonë bazohet në qëllimet e definuara të organizatës, kjo gjë na shpie të kuptojmë se gjithmonë qëllimet e ndryshme të subjekteve kërkojnë edhe aktivitete të ndryshme në lëmin e zgjedhjes së kuadrit.

Analiza e vendeve të punës ka për detyrë të fillojë me analizën e punës që paraqet një analizë të detajuar për të identifikuar karakteristikat dhe kërkesat që duhet t’i plotësojnë kandidatët që do ta kryejnë punën.

Në vijim po i paraqesim në tre çështjet e aktivitetit për personelin e zgjedhur në vendet e punës së një kompanie:

- **Analiza e punëve** - paraqet procesin e mbledhjes së punëve që është e nevojshme të kryhen në kompani përmes njerëzve të duhur, analizimin se kush dhe si duhet t’a kryejë atë punë, dhe identifikimin e punëve sa ka nevojë për numërin e kuadrit punues.
- **Përshkrimi i punëve** - është përmbajtja e shkurtër e obligimeve dhe përgjegjësisve për një vend pune të caktuar. Këtu mund të përfshihet emërtimi i punëve, personelin përkatës të cilit punëtori duhet t’i japë raport për punën e tij, si dhe obligimet e tjera të cilat dalin nga puna.
- **Specifikimi i punës** përfshin përcaktimin e bazave të nevojshme sipas të cilave zgjedhet apo kërkohet personeli, kjo përfshin arsimimin, ushtrimin, përvojën dhe aftësin fizike – mendore.

---

<sup>17</sup> ‘*Berim Ramosaj*, ‘*Menaxhment*’, Prishtinë 2013, fq.155.’

## **2.4. Trajnimet e kuadrit funksional**

Trajnimi, mësimi dhe përgaditja kanë për qëllim të zhvillojnë përvojat dhe sjelljet e përgjithshme kreative të të punsuarve, që të realizohen objektivat e parapara në mënyrë të suksesshme. Trajnimet mund të jenë të ndryshme dhe kjo gjë varet nga kërkimi i punëtorit apo vendit të punës ku do të aprovojë, si psh. tek punëtori i thjeshtë shihet të trajnohet në shtimin e përvojës në punë, ndërsa tek menaxheri në shtimin e përvojës menaxheriale.

Teknologjia ka bërë që punëtorët në kohë permanente të trajnohen apo të mësojnë njohuri të reja për punë. ‘ Krijimi dhe dinamika e teknologjisë së re shtonë nevojën për stërvitje dhe mësim të punëtorve. Këtë duhet pasur parasysh edhe punëtorët e vjetër në punë, por edhe të rinjt, që po sa kanë filluar aktivitetin në punë të ndryshme’.( *M.. Gregor. 1987, f.161.*)

Shpikja e gjërave të reja ka bërë që punëtorët të motivohen më shumë, për lehtësimin e kryerjes së procesit të punës dhe shpejtësisë kohore gjatë orarit punues, arrijtet e rezultateve më të larta në punë , gjë e cila rritë sukseset e punëtorit dhe stimulon në bërjen e më shumë gjërave në vendin e punës

### **2.4.1. Vlersimi i suksesit të punëtorëve**

Vlersimi i punëtorit bëhet nëpërmjetë menaxherit dhe kjo paraqet kërkesën elementare në punën e menaxherit. Pra menaxheri së pari duhet të caktojë kush cka duhet të punojë në kompani, një gjë të tillë menaxheri e bënë nëse punëtori është i ri në punë merr masa tjera të duhura, por nëse punëtori është e sa kohë në atë kompani ai atëherë punën e tij apo detyrën të cilën duhet t’a kryejë personi i caktuar, e vendosë nëpërmjetë suksesit apo kontributit të atij punëtori që ka dhënë përderisa ka qenë në detyrë.

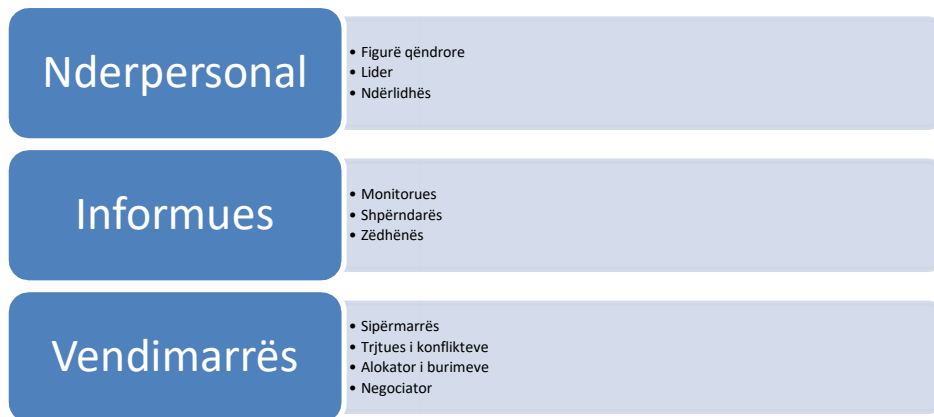
## 2.5. Përgaditjet e menaxherëve

Përgaditja e menaxherëve bëhet për shkaqe të shtimit të aftësive teknike, menaxherike dhe konceptuale për punë të suksesshme në kompani. Këto përgaditje kërkojnë kohë të gjatë të trajnimit në krahasim nga stërvitjet e punëtorëve në afat të shkurtër.

Ekzistojnë metoda të ndryshme të përgaditjes së menaxherëve ndër të cilat në kohën e sotme përdoren:<sup>18</sup> - ‘Sistemi me mentor i cili realizohet gjatë punës dhe me ndihmën e personelit, bashkëpunëtor me përvojë, relativisht të pasur menaxherike.

- Sistemi apo teknika e rotacionit që bazohet në krijimin e përvojave nga xhiroja e transformimit nëpër pozita të ndryshme menaxherike.
- Seminaret e specializuara, që realizohen në periudha të caktuara kohore dhe organizohen nga grupe apo individ të specializuar, dhe
- Kurset dhe programet që realizohen nëpër shkolla të larta apo univerzitetet’.

- **Fig. 6. Roli i menaxherit në organizatë**



---

<sup>18</sup> ‘Elaine D. Pulakos, ‘Performance Management’, United Kingdom, 2009, fq.13.’

## Kapitulli 3.

### 3. Prodiktiviteti dhe performanca

Në këtë kapitull kemi të bëjmë me produktivitetin dhe performancën në kompani. Objektivi ekonomik themelor i një vendi është sigurimi i një standardi jetese të lartë dhe në rritje të vazhdueshme për qytetarët e tij. Koncepti më i drejtë i kompetivitetit në rang ekonomie është produktiviteti i përgjithshëm. Rritja e standardit të jetesës varet nga aftësia e firmave të vendit për të arritur nivele të larta dhe në rritje të vazhdueshme të produktivitetit.

#### 3.2. Përkufizimi i produktivitetit

Produktiviteti mund të përcaktohet si raporti ndërmjet outputit me inputet. Ky definicion mund të aplikohet për një firmë, një industri apo për të gjithë ekonominë në tërësi. E thënë më thjeshtë, produktiviteti-në kuptimin që është përdorur këtu, nuk është gjë tjetër përveç se raport aritmetik ndërmjet sasisë së prodhuar dhe madhësisë së burimeve të përdorura për këtë prodhim.

Këto burime mund të jenë: toka, materialet, uzinat, makineritë dhe pajisjet, si dhe shërbimi i njerëzve. Ne mund të konstatojmë se produktiviteti i punës, materialeve apo i makinerive në një firmë, industri apo vend është rritur, por ky fakt i thjeshtë nuk mund të na tregojë asgjë mbi arsyet e rritjes së tij. Rritja e produktivitetit të punës, për shembull, mund të vijë si rezultat i një planifikimi më të mirë të punës nga ana e manaxherëve apo mund të jetë produkt i instalimit të makinerive të reja. Po kështu, rritja e produktivitetit të materialeve mund të jetë pasojë e kualifikimit më të lartë të punëtorëve, i përmirësimit të projektimit etj.

Në ditët e sotme na bie të ndeshemi shpesh me termat produktivitet, efikasitet dhe efektivitet dhe në pjesën dërmuese të kohës nënkuptojmë të njëjtën gjë. Po t'i referohemi fjalorëve do të konfuzohemi akoma më shumë, pasi këto fjalë vijnë nga latinishtja dhe duket sikur shprehin të njëjtën gjë. Në fakt, nga praktika ime personale dhe studimi i këtyre koncepteve, unë përdor gjithmonë një fjalë të thjeshtë për të përcaktuar dhe mbajtur mend kuptimin e tyre:

*“Te jesh eficient (produktiv) do të thotë t'i bësh gjërat si duhet, ndërsa të jesh efektiv do të thotë të bësh gjërat e duhura”*

### 3.3. Faktorët e rritjes së produktivitetit të punës

'Mbi produktivitetin e punës qarkullonë një rrethë i gjërë i faktorëve, ku padyshim faktorët e progresit teknik zënë një peshë të konsiderueshme. Por me kalimin e kohës krahas tyre një nivel gjithnjë e më parësor ka zënë menaxhimi dhe shkalla e efektivitetit të tij në një mjedis kooperativ dhe dinamik.' (V. Kume, 1997, fq.38').

Por ky rol dominant i menaxhimit në kohën e sotme nuk mund të arrihet pa shfrytëzuar në mënyrë efektive të gjitha mundësit që ofrohen. Në këtë kontekst identifikimi dhe aktivizimi i të gjithëve faktorëve potencial të rritjes së produktivitetit janë një detyrë permanente të ekipit menaxherial të përgaditur profesionalisht.

Në këtë drejtim sikurse edhe në aspekte të tjera të rritjes së produktivitetit, për fat të keq ka një neglizhencë nga ana e menaxherëve si në sektorin publik ashtu edhe në sektorin privat.

Evidentimi dhe vlersimi i të gjithë faktorëve që ndikojnë mbi produktivitetin e quajmë një detyrë të rëndësishme me kontribut të djeshëm për përdorimin gjithnjë e më efektiv të burimeve egzistuese të firmave. Si do qoftë duhet të theksojmë se pavarësisht nga pretendimet e më poshtme ato janë vetëm rekomandime, sepse çdo firmë duhet të përcaktojë në mënyrë individuale faktorët dominant në çdo periudhë kohore.

Sipas *Shyqyri Llaci*,<sup>22</sup> 'Në varësi të qëllimit të studimit faktorët e produktivitetit të punës mundë t'i klasifikojmë në mënyra të ndryshme. Kështu sipas gjerësis së veprimit të tyre ato ndahen në:

1. Faktorë që veprojnë në kuadrin e gjithë ekonomisë.
2. Faktorë që veprojnë në një degë të caktuar.
3. Faktorë që veprojnë në një firmë të caktuar.'

---

<sup>19</sup>'Shyqyri Llaci, 'Produktiviteti dhe menaxhimi', Panteon, 2000, fq.49.'

### 3.3. Njerzit dhe motivimi i tyre në rritjen e produktivitetit

Në kohët e sodit ka mjaftë autorë dhe studiues të menaxhimit të produktivitetit dhe secili prej tyre jep nga një definicion të ndryshëm nga të tjerët. Një autorë i njohur R. Heller,<sup>23</sup> ‘pohon se çdo përpjekje për të dhënë një përgjigje përfundimtare për këtë çështje është e destinuar të mos ketë sukses. Ai thekson se çdo definicion i menaxhimit të produktivitetit është i drejtë, sepse secili prej tyre plotëson diçka në këtë fushë amorfë në ndryshim’.

Pavarësisht nga vetë fakti që menaxherët përgjithësisht gjykohen jo nga performansa e tyre, por nga rezultatet që arrijnë varësit e tyre, gjë që ka bërë shumë studiues të pranojnë që arritja e rezultateve nëpërmjetë njerzëve të tjerë të jetë një ndër çështjet më të rëndësishme në menaxhimin e performancës.

Ky këndvështrim kërkonë që nga ana e menaxherëve të përdorin strategjit efektive dhe të diferencuara për t’i motivuar realisht njerzit në punë. Për këtë është e domosdoshme një trajtim në aspektin e përgjithëshëm të evaulimit të motivimit dhe të aplikimit të teorive psikologjike të tij në realitetin konkret shqiptar.

Një autorë tjetër po ashtu i njohur në fushën e menaxhmentit F.Taylor,thotë<sup>24</sup> ‘ njerzit motivohen në punë vetëm nga arsyet ekonomike, e thënë ndryshe puna nuk ishte një knaqësi, por ato motivoheshin vetëm nga paraja dhe sa më shumë të shpërbleheshin, aq më shumë do të punonin, e aq më i lartë do të ishte edhe produktiviteti i tyre’

Pra paga dhe stimulime të tjera materiale në përgjithësi do të përmirësonin efçiencën dhe performancën, ndërsa dënimi apo kërcënimet do ti motivonin punonjësit për të punuar duke shfrytëzuar maksimalisht aftësit e tyre.

---

<sup>20</sup> ‘J. Prokopensko, ‘Produktiviti menagment’, 1993.fq.53.’

<sup>21</sup> ‘Shyqyri Llaci, ‘Produktiviteti dhe menaxhimi’, Panteon, 2000, fq. 54.’

Kemi rastin me nje autor tjetër të Maslow-it, ku thotë <sup>25</sup> ‘Menaxherët duhet t’ a njohin mirë natyrën e vartësve të tyre si edhe motivet që qëndrojnë pas tyre. Motivët e njerëzve janë të ndryshme dhe duke nisur nga ky këndvështrim edhe trajtimi edhe stimujt që duhen përdorur do të jenë të ndryshëm dhe të larmishëm’. Ky arsyetim na shtynë për më tej që të evidentohet rëndësia që ka dhe mënyra e trajtimit të diferencuar të punonjësve nga njëra ndërmarrje në tjetrën. Nga kjo thënie do të theksoja organizimin e mirë të punës nga menaxherët, metodat e punës, si dhe stilet e menaxhimit të punonjësve.

- **Organizimi**

Funksioni i organizimit është mjaftë i rëndësishëm për firmat e biznesit, ku procesi i menaxhimit do të konsiderohet si guri themeltar i biznesit, i cili paraqet skeletin mbi të cilin ngrihet ai. Pjestarët do të koprojnë në mënyrë efektive për realizimin e objektivave dhe planeve të hartuara, në qoftë se ata i dinë mirë rolet që do të luajnë si dhe mënyrën se si këto role lidhen dermjet tyre.

- **Metodat e punës**

Teknikat e metodave të punës synojnë të bëjnë punën e dorës më produktive duke përmirësuar mënyrat në të cilat kryhen punët e ndryshme duke racionalizuar lëvizjet e punës, duke organizuar më mirë vendet e punës, transportin e brendshëm të materialeve, përdorimin më efektiv të makinerive, etj.

- **Stilet e menaxhimit**

Nuk ka një stil perfekt të menaxhimit që të jetë i përshtatshëm për të gjitha vendet e për të gjitha firmat. Sidoqoftë, praktika ka vërtetuar se në kohën e sotme sociale tendenca e kalimit drejt stilit demokratik të menaxhimit është më e përshtatshme dhe më efektive. Në vendet e Europës Lindore, të cilat vijnë nga një reagim gati gjysmëshekullor komunist, akoma mbizotron stili autokratik i menaxhimit, prandaj një nga fushat e trajnimit të menaxherëve është edhe ridimensionimi i stilit që ata përdorin në menaxhimin e firmave të tyre.

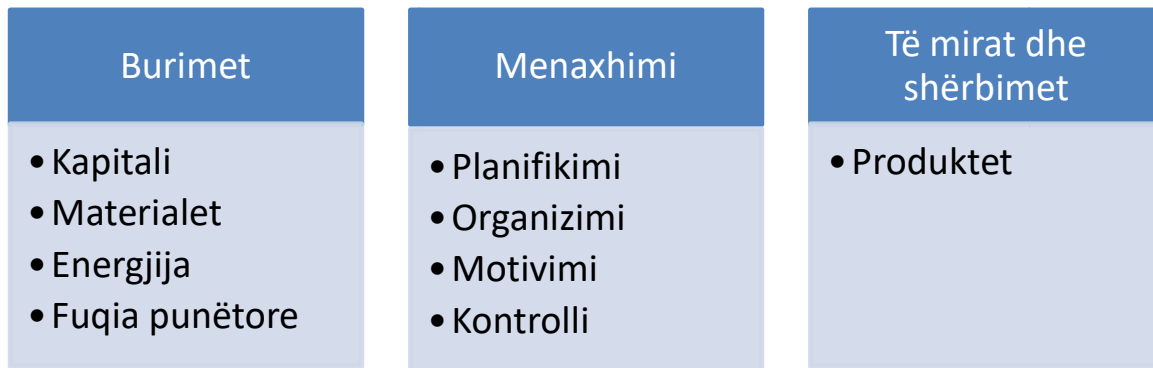
---

<sup>22</sup> ‘Sh.Llaci, ‘Menaxhimi i biznesit’, Tiranë, 2000, fq.60.

### 3.4. Produktiviteti në firmat e biznesit

Për të realizuar produktet apo shërbimet, çdo firmë ka nevojë për një tërësi burimesh të caktuara si ndërtesat, materialet, makineritë e paisjes dhe fuqinë punëtore. Një përdorim i kombinuar i gjithë këtyre faktorëve përcaktonë produktivitetin e ndërmarrjes. Meqë produktiviteti më i lartë nënkuptonë më shumë output nga të njëjtat burime, ai nënkuptonë gjithashtu kosto monetare më të ulët dhe të ardhura sa më të larta për sasinë e outputit. Tashmë është e kuptueshme se për përdorimin efektiv i të gjithë këtyre burimeve si edhe për kombinimin e tyre në një mënyrë të tillë që të arrihet produktiviteti maksimal është përgjegjës menaxhimi i firmës.

- Fig. 7. Relacionet ndërmjetë burimeve, menaxhimit dhe produkteve



Pavarësisht niveli i analizës, është e vështirë të përcaktohet dhe të matet produktiviteti, por duke u nisur nga këndvështrimi organizativ çështja është që definicioni i tij të jepet sa më i qartë, sepse shumë njerëz e mendojnë produktivitetin si matësi i punës dhe që zakonisht shprehet në outputin e dhënë në një orë. ‘Për një firmë outputet përfshijnë të gjitha produktet dhe shërbimet e prodhuara gjatë një periudhe të dhënë kohore’ (Puna është një nga inputet, por po të tilla janë edhe kapitali, materialet dhe energjia. Në fakt të gjitha burimet e përdorura nga firma futen në këto katër kategori. Produktiviteti i përgjithshëm i firmës përcaktohet me anën e këtij relacioni:

$$\text{Produktiviteti} = \text{output/input} = (\text{Produktet dhe shërbimet e prodhuara}) / (\text{puna, kapitali, materialet dhe energjia})'$$



### 3.5. Ndikimi i situatave të ndryshme në produktivitet

Menaxherët përballen me një gamë të gjërë situatash që krijojnë lloje të ndryshme problemesh në performancë dhe është e rëndësishme që këto të merren parasysh më në detaje.

- Njerzit që mungojnë në punë

Nëse njerzit nuk janë në punë nuk mund të performojnë dhe mungesa e tyre do të rezultojë në rënie të niveleve të produktivitetit. Pagesa e sëmundjes dhe kostos fikse të punësimit do të thotë që edhe pse njerzit mungojnë në punë kostot e punësimit të tyre mbeten gjerësisht njësoj, ndërsa kontributet e vlerës së shtuar bëhen zero.

- Njerzit që nuk performojnë në punë

Sakrifikica e dhënë për tu bërë sa më konkurent dhe eficient që është e mundur, presionet për të rritur performancën, gjenden në shumicën e organizatave. Punonjësit që mungojnë fizikisht në punë përbëjnë një lloj problemi, por ata që shfaqen në punë për të bërë punën e tyre dhe asgjë më tepër përbëjnë një sfidë ndryshe për menaxhimin.’ Nëse njerzit nuk duan të performojnë në asnjë nivel tjetër përveç atij me të cilin ndihen rehat, atëherë mund të ketë një nënpërdorim seriozë të puntorisë, që herët ose vonë do të ndikojë në performancën e organizatës’ (Sh. Llaci,,2000, fq.63.)Në raste serioze, mund të zhvillohet një kulturë e nënperformimit, e cila mund të jetë më e vështirë për t’u ndërruar se sa rastet e nënperformancës individuale.

Në një firmë është e rëndësishme që krahas produktivitetit të punës, të materialeve dhe të makinerive, të kalkulojmë edhe produktivitetin e matur mbi të gjithë numrin e punonjësve të saj.

Sipas *Vasilika kume* -<sup>23</sup> ‘Për të realizuar këtë synim, marrim në konsideratë shitjet vjetore neto të firmës dhe prej saj zbresim koston e blerjeve të jashtme. Në këtë mënyrë kemi përfituar produktin e përgjithshëm të firmës, ku produktin e vëmë në raport me numrin e punonjësve dhe kemi përfituar kështu një tregues që na jep kontributin mesatar të një punonjësi të firmës – produktivitet individual.

---

23 ‘*Vasilika kume, ’ menaxhmenti strategjik’, Tiranë, 1999, fq 72.*

### **3.6. Ndryshimet ciklike në produktivitetin e performancës**

Në periudha afatgjate ka një tendencë në rritje të produktivitetit të punës, por në periudha afatshkurtëra mund të themi se kemi të bëjmë me një mënyrë sjelljeje sistematike ose ciklike përkundrajt tendencës afatgjate.

Në përgjithësi produktiviteti i punës ka një mënyrë sjelljeje pro ciklike, kjo do të thotë se produktiviteti i punës bie në periudhat e rënies ekonomike dhe rritet në periudhat e rritjes ekonomike.<sup>24</sup> 'Arsyet e këtij ndryshimi ciklik mund t'i kërkojmë në veprimin e tre faktorëve:

- Ndryshimeve që ndodhin në përdorimin e burimeve të punës.
- Ndryshimeve në përdorimin e kapaciteteve prodhuese të firmave.
- Ndryshimeve që ndodhin në përbërjen e produktit të përgjithshëm kombëtar'.

---

<sup>24</sup> 'Sherman Bohlander, 'Burimet njerzore të menaxhmentit', Tiranë, 1997, fq. 56'.

### **3.7. Vendosja e objektivave në rritje të produktivitetit**

Një faktor kyç të çdo organizate është aftësia e saj për të garantuar se të gjithë kuptojnë në mënyrë të qartë çfarë i kërkohet të bëjnë, për të kontribuar në suksesin e saj. Secili ka një rol për të luajtur, në rolin për të luajtur në arritjen e objektivave të organizatës dhe vendosja e objektivave për individët dhe skuadrat që përbëjnë një pjesë të rëndësishme në procesin e menaxhimit të performancës.

#### **3.7.1. Objektiva të drejtpërdrejta**

Shumica e organizatave do të kenë një buxhet financiar të cilit duhet t'i përmbahen. Disa seksione të organizatës do të jenë përgjegjëse për futjen e parave në të, përmes tenderimit për fonde, arritjes së shitjeve ose gjetjes së fondeve.

Skuadra të tjera do të kenë nevojë për burime që do të kenë kosto të bashkangjitura, që janë përgjegjëse për sigurimin e burimeve më efektive të mundshme brenda kostove të paracaktuara.

Shumë objektiva që mund të kualifikohen, qoftë duke përdorur vlera financiare, ndryshime përqindjesh ose fizike dhe të shprehura në këtë mënyrë, përbëjnë ndikim motivues më të madh mbi sjelljen e punonjësve, pasi progresi drejt objektivave të rëna dakord mund të monitorohet dhe shfaqet.

#### **3.7.2. Objektiva jo të drejtpërdrejta**

- **Indikator kyç të performancës**

Mund edhe të jetë e mundur që të kesh një matje, arritja e së cilës, edhe pse nuk referohet drejtpërdrejtë në objektivat qëndre të organizatës, kontribuon për arritjen e këtyre objektivave. Objektiva të tilla bëhen mbështetëse dhe dytësore më tepër se sa parësore.

- **Matje projekti**

Nëse objektivat nuk mundë të shprehen lehtësisht në termat e shifrave që lidhen drejtpërdrejt ose tërthorazi me qëllimet dhe objektivat kryesore të organizatës, atëherë edhe synimet duhet të shprehen në termat e produktit të projektit, që nëse përfundon me sukses, do të kontribuojë me sukses, do të kontribuojë drejt arritjes së objektivave strategjike nga ana e organizatës

### **3.8. Të japësh reagim (feedback) efektiv**

Përgjithësisht punonjësit dhe menaxherët përfitojnë nga feedback-u i ndershëm, objektiv mbi atë si po shkojnë gjërat. Një shkëmbim konstant informacioni, shpesh i gjeneruar nga ajo që mund të përshkruhet si biseda e performancës, ndihmon këdo të qëndrojë sipas hapit dhe organizata të qëndrojë konkurruese.

Problemet dalin në sipërfaqe përpara se të dalin jashtë kontrollit, informacionet, që mundë të përmirsojnë performancën, shkojnë te njerzit e duhur përpara se të jetë shumë vonë dhe njerzit të ndërtojnë mardhënie të forta pune për shkak të feedback-ut.

<sup>25</sup>Feedback-u efektiv e ndihmon punonjësin që të kuptojë se si të tjerët e përceptojnë sjelljen dhe performancën e tyre. Ai mund të mos jetë gjithnjë i mirpritur nëse përmban kritika të qarta ose të nënkuptuara, por është pjesë thelbësore e cdo sistemi të menaxhimit të performancës'

---

<sup>25</sup> 'Xhon R. Shermerhon, " Menagment", in SHBA, 2011, fq. 56.

### 3.9. Të menaxhosh problemet e performancës

Sipas Paul Banfield <sup>26</sup> ‘Më herët i’u referuam një situatë me të cilën menaxherët përballen shpesh, atë të performancës dhe është në mënyrë konsistente nën atë që është e arsyeshme ose e pranueshme’. Në rastë të skenarit më të keq menaxherët do t’a injorojnë problemin ose do t’a zvogëlajnë duke e interpretuar se në realitet nuk është një problem aq i madh. Por të pretendosh se ata nuk egzistojnë rrallë, mundë të zgjidhen problemet e performancës dhe menaxhimi efektiv i performancës jo vetëm që përfshin zhvillimin e sistemeve dhe procedurave të zhvillimit, por bënë të angazhohesh me ata punonjës sjellja e të cilëve është e pa pranueshme.

Kemi disa situata më pak serioze, ku menaxhimi mund të konsiderojë mekanizma që normalisht gjenden jashtë procesit egzistues të vlersimit:

- **Rishikimi informal i performancës**

Ky përfshin një takim midis menaxherit dhe punonjësit për të nënvizuar fushat e shqetsimit me performancën aktuale të punonjësve, për të diskutuar dhe për të vendosur synimet e përmirimit dhe nëse është e përshtatshme të rregullohet mbështetja dhe trajnimi për të arritur këto synime.

- **Rishikimi formal i performancës**

Ky është një takim midis një menaxheri, shpesh me një praktikues të burimeve njerzore ose me një menaxher tjetër të pranishëm, ose me punonjësit i cili duhet të informohet për të drejtën e tij për t’u shoqëruar nga një përfaqësues. Në një takim formal mundë të diskutohen shqetsimet për performancën, synimet e vendosura për përmirsimin i cili përfundimisht mundë të përfshijë uljen në detyr, transferimin ose përfundimin e punësimit. Megjithatë të dy tipet e performancës i kanë të ngjajshme disa synime:

- Diskutimin e fushave të interesit,
- Vendosjen e synimeve dhe të afatit kohor për përmirsim,
- Rënien dakord për trajnim dhe mbështetjen e duhur.

---

<sup>26</sup> Paul Banfield, Rebeka Kay, “Hyrje në menaxhimin e burimeve njerzore”, UET Press, 2011.’

## Kapitulli 4.

### 4. Vlersimi i performancës

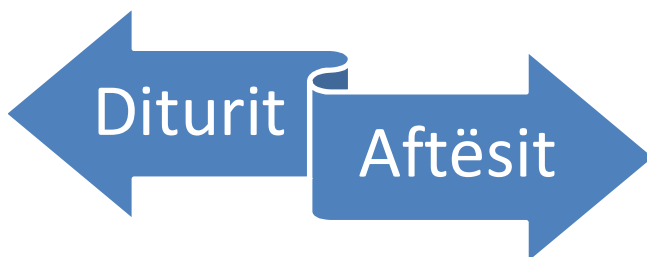
Në këtë kapitull kemi të bëjmë me vlersimin e performancës dhe disa karakteristika lidhur me nënçështjet e vlersimit të performancës. Me nocionin performancë kuptojmë diturinë dhe aftësinë e punonjësit që t'a kuptojë dhe t'a kryejë në mënyrë të efektshme punën, njohuritë në analizimin dhe sintetizimin e çështjeve, si dhe përvojën dhe karakteristikat tjera të veçanta që i kërkon ndonjë vend pune.

Performancë është ajo që mund të matet dhe të bëhet. Për vlerësimin e kësaj performancë është e nevojshme përcaktimi i kriterëve që mund të jenë: cilësia dhe sasia e punës, vetiniciativa, aftësia, arsyeshmëria, depërtueshmëria, përvoja, shkathtësia, kreativiteti, inovacionet, njohuritë shkencore, komunikimi etj. Për rritjen dhe monitorimin e performancës organizatës i nevojitet një sistem i vlerësimit të performancës i cili do ta furnizonte menaxherin me informacione lidhur me shkathtësitë dhe aftësitë e punëtorëve. Shpesh ky vlerësim shihet si dënim nga ana e punëtorëve e jo si diçka që mund t'u ndihmojë atyre.

#### 4.1. Rëndësia e vlersimit të performancës

Një çështje e rëndësishme në menaxhimin e resurseve humane është vlerësimi i performancës së të punësuarve. Me nocionin performancë kuptojmë diturinë dhe aftësinë e punonjësit që t'a kuptojë dhe t'a kryejë në mënyrë të efektshme punën, njohuritë në analizimin dhe sintetizimin e çështjeve, si dhe përvojën dhe karakteristikat tjera të veçanta që i kërkon ndonjë vend pune.

- Fig. 8. Kriteret kryesore të vlersimit të performancës.



Sistemi I punës është një proces sistematik për të përcaktuar vlerën relative të një pune brenda në organizatë në mënyrë që të:

- Japi informacion të saktë që të krijojë dhe të mbajë një standardë page të drejtë.
- Të sigurojë sa më shumë që të jetë e mundur një bazë për të vlersuar punët dhe menaxhimin e punëve të përafërta brenda një strukture.
- Mundëson një vendim të qëndrueshëm në lidhje me klasifikimin e punëve.
- Siguron që kompania po plotëson kërkesat etike dhe ligjore.

Performansë është ajo që mund të matet dhe të bëhet. Për vlerësimin e kësaj performance është e nevojshme përcaktimi i kritereve që mund të jenë: cilësia dhe sasia e punës, vetiniciativa, aftësia, arsyeshmëria, depërtueshmëria, përvoja, shkathtësia, kreativiteti, inovacionet, njohuritë shkencore, komunikimi etj.

Mendimi i *Arian Dedej*<sup>27</sup> ‘Për rritjen dhe monitorimin e performansës organizatës i nevojitet një sistem i vlerësimit të performansës i cili do ta furnizonte menaxherin me informacione lidhur me shkathtësitë dhe aftësitë e punëtorëve. Shpesh ky vlerësim shihet si dënim nga ana e punëtorëve e jo si diçka që mund t’u ndihmojë atyre’.

Vlersimi I performancës shërben për marrjen e vendimeve lidhur me promovimin e performancës, nevojën e trjanimin, përshtatjen e pagesave, pastaj si bazë për caktimin e ndërprerjes së punës, e veçanërisht për organizata të cilat kanë vendosur të ndërprejnë fuqinë e tyre punëtore.

Kryesisht cdo kompanie i nevojitet një system efektiv i vlersimit të performances nga menaxheri, duke marrë parasysh rolin e rëndësishëm të vlersimit të performancës në efikasitetin e kompanisë.

---

<sup>27</sup> *Arian Dedej, ‘Shpërblimi në bazë të performancës’, Durrës, 2013, fq 15.*

## 4.2. Matja e performancës dhe vlersimi i saj

Matja e performancës është mjaftë e rëndësishme për menaxhimin e saj. Nëpërmjetë matjes së performancës marrim të dhënat e feedback-ut, mundë të shohim se në cilat sektor gjërat shkojnë si duhet për të pasur një suksesë të mëtutjeshëm, dhe gjithashtu mundë të identifikojmë aty ku gjerat nuk ecin si duhet, dmth. marrim masa të parakohëshme. ‘ Procesi i menaxhimit të ndërrmarrjes fillon me përcaktimin e objektivave sipas planeve, standardeve dhe kërkesave për kompetenca. Përmirsimet në performancë dhe programet e zhvillimit personal duhet të fillojnë me përcaktimin e nivelit të performancës në bazë të rezultateve të arritura dhe të kompetencave.’( *I Zeqiri, B.Aziri,J. Mazllami, 2009, fq.38*)

Gjithëçka që matet prej më herët nuk paraqet vështirësi për t’u matur, por kemi raste kur nuk mund t’i matim gjërat që kanë kuptim, dhe e kundërta ajo që është e matshme nuk ka kuptim. Levinson ka pohuar se<sup>28</sup> ‘ Sa më shumë që vihet theksi në matjen dhe kualifikimin, aq më shumë është e mundur që elementet e vogla dhe jo të matshme të punës të anashkalohe. Si rrjedhojë cilësia e performancës shpeshherë humbet prej kualifikimit’.

Në disa raste matja e performancës mund të jetë më e lehtë dhe arrihet për ata që duhet të jenë përgjegjës për realizimin e qëllimeve sasiore, psh. për shitjet. Por kemi rastin e punonjësve që merren me dijet, si psh. me shkenctarët, kuptohet që matja është më e vështirë. Kjo vështirësi mund të shmanget vetëm nëse punonjësit dhe menaxherët e tyre arrijnë të bëjnë mes dy përfundimeve të mundëshme:produktit përfundimtarë dhe rezultateve.

---

<sup>28</sup> ‘ Levinson, h: *Menagment by whose objectievs? Harvard Buisness Review, 1970,fq. 125*’.



### 4.3. Kriteret për matjen e performancës

Kriteret për vlersimin e performancës bazohen në rregullat që përcaktohen sipas objektivave dhe skemave të veçanta të pages me performance. Një ndarje sipas Ahmet Cenit <sup>29</sup> ‘Kriteret mund të bazohen në performancën: individuale, në grup, ose në të organizatës.

Kriteret e bazuara në bazë të **performancës së individit**- kërkojnë vendosjen e objektivave individuale dhe sistemin e përshtatshëm të vlersimit të performancës. Po ashtu kërkohet trajnim individual për rritjen e njohurive dhe aftësive që nevojiten në punë dhe mundësi që disponon punëmarrësi. Kriteret e bazuara sipas **performancës në grupë**- janë të përshtatshme aty ku egzistonë nevoja për një kulturë të përbashkët për të mbështetur vlerat e grupit.’

Kur kemi të bëjmë me nxitjen e performancës së përgjithshme në grupë, qëllimi është për një bashkpunim, ndarje të informacionit dhe njohurive, dhe për një efikasitet më të lartë të punës mund të arrihet vetëm në këtë mënyre dhe gjithsesi dhe mund të matet më lehtë se sa puna e cila kryhet nëpërmjetë të një individi.

Performanca e ndërmarrjes gjithmonë ka qenë më e lehtë për t’u matur, sepse mund të gjenden më lehtë tregues direkt që e shprehin cilësinë e aktivitetit të saj, ndërsa individët dhe grupet e kanë më të vështirë që të identifikojnë lidhjen midis performancës së tyre dhe asaj të kompanisë. ‘Vlersimi I performancës nënkuptonë procesin me anë të cilit punonjësit e një kompanie mundë të reflektojnë, diskutojnë dhe të shërbejnë metodën e tyre të punës.’(P.I Sparrow, 1994,f. 22.) Vlersimi I performancës është një instrument menaxhimi që u shërben punonjësve, drejtuesve dhe menaxhimit të burimeve njerzore. Nëse kryhen në mënyrë konkrete, vlersimi I performancës krijon një culture drejtësi, përmirsim të vazhdueshëm dhe të mbështet standardet e vëna.

---

<sup>29</sup> ‘ Ahmet Ceni, ‘Menaxhimi i shpërblimit’, Tiranë 2007, fq.332

## 4.4. Vlersimi i performancës me metodat e rënditjes

Format e vlersimit të performancës mundë të klasifikohen në dy kategori të përgjithshme dhe në një tjetër më specifike. Sipas J. Prokopensko, <sup>30</sup> ‘Në kategorin e parë hyjnë metodat e rënditjes direkte dhe alternative, ndërsa grupi tjetër përfshin krahasimin çift. Këtë metoda kërkojnë që vlerësuesit të krahasojnë punëtorët me njëri tjetrin për të përcaktuar pozicionin relativë të pjestarëve në grupin korrespondues.’

- **Metoda e rënditjes direkte**

Procedura e rënditjes direkte kërkon që punëmarrsit të rënditen në mënyrë relative duke u krahasuar me njëri tjetrin. Kjo rënditje bëhet nga personat e ngarkuar për këtë qëllim, duke u mbështetur në disa kritere të përgjithshme.

Rënditja bëhet duke marrë nga grupi atë që konsiderohet më i miri dhe vendoset i pari, pastaj merret më i miri i ngelur dhe vendoset i dyti dhe kështu vazhdon procesi deri në fund.

- **Metoda e rënditjes alternative**

Ky vlersim ka për qëllim të identifikosh personin me performancë më të mirë dhe e vendos në fillim, dhe më të doptin e vendos në fund, kështu vazhdon procesi duke u përsëritur dhe identifikohen më i miri dhe më i dopti ndërmjet atyre që kanë ngelur, e kështu me rradhëderi në përfundim të rënditjes së të gjithë pjestarëve të grupit.

---

<sup>30</sup>‘J. Prokopensko, ‘Productivity management’, 1993.fq.53.’

## Kapitulli 5.

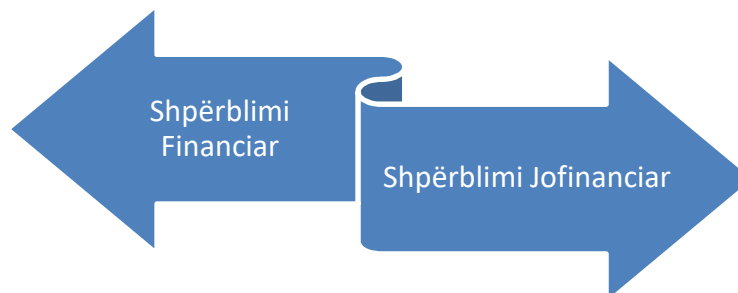
### 5. Menaxhimi i shpërblimit në bazë të performancës

Sipas *Atifete Thaqi*,<sup>31</sup> 'Sistemi i shpërblimit është shumë i rëndësishëm në çdo organizatë si proces që është në komandën e sjelljes njerëzore brenda një organizate. Kjo ndihmon për të verifikuar performansën jo vetëm në lidhje me qëllimet aktuale, por edhe ndikon në mundësinë e njerëzve për t'u bashkuar në një organizatë'.

Nëse projektohet saktë ose administrohet, sistemi i shpërblimit mund të çojë në sjellje të tërheqjes për një firmë. Nga ana tjetër, në qoftë se projektohet gabimisht ose administrohet gabimisht, sistemi i shpërblimit mund të çojë në përkeqësimin e qëndrueshme të një organizate dhe jo në rënien e saj të menjëhershme.

Çdo kompani është në konkurrencë me kompanitë e tjera në biznese të ngjashme ose në biznese të tjera për rekrutimin dhe mbajtjen e punonjësve aktive. Për shembull, dy organizata profesionale sportive mund të kërkojnë kandidatë të mire për punë nga zyra. Menaxherët në këto rrethana duhet të mbajnë në mend se kandidatët e mundshëm, të punësohen në lloje të ndryshme të organizatave. Sipas menaxherëve mund të bëjnë projektimin e sistemeve të ardhshme për të zvogëluar mungesat duke i lidhur shpërblimet në nivele të pjesëmarrjes. Kjo strategji është veçanërisht pozitive në kompensim për përmbajtje më të ulët të punës dhe kushteve të vështira të punës që nuk mund të përmirësohen se lidhja midis performancës dhe shpërblimit është një faktorë i fuqishëm që ndikon në performansën e mëvonshme.

- Fig. 9. Dy modelet e shpërblimit të performancës.



---

<sup>31</sup> 'Atifete Thaqi, 'Rëndësia e shpërblimit të punonjësve', Pejë, 2016 fq.97.'

- **Shpërblimi financiar**

Shumica e kompanive bëjnë përdorimin e planit të kompensimit financiar për të motivuar punonjësit e tyre. Drejtuesit e nivelit të lartë të shumica e kompanive kanë programe të veçanta në kompensim dhe plane të ndryshme. Këto programe janë parashikuar për të shpërblyer këta drejtues për performansën e tyre dhe për performansën e kompanisë.

Sipas Armstrongut <sup>32</sup> ‘menaxherët nuk motivojnë punonjësit duke u dhënë punonjësve paga më të larta, më shumë përfitime apo simbole të statusit’. Përkundrazi, punonjësit janë të motivuar nga nevoja e tyre e natyrshme për të kryer diçka me një detyrë të vështirë. Detyra e menaxherit, atëherë nuk është për t’i motivuar punonjësit për të marrë detyrat e tyre, që të arrihet më tepër punë, që menaxheri duhet të ofrojë mundësi për njerëzit për të arritur detyrën e tyre në mënyrë që ata do të bëhen të motivuar.

- **Shpërblim jofinanciar**

Organizata me ambicie pozitive mund të vërë në dispozicion një kuadër brenda të cilit nivelet e larta të motivimit, mund të arrihen nëpërmjet sistemeve të shpërblimeve jo financiare me ofrimin e mundësive për mësim dhe zhvillim.

Por, aftësitë e menaxhimit personal ende kanë një rol kyç për të luajtur në vendosjen e aftësive të tyre motivuese, për të marrë individ brenda organizatës së tyre për të dhënë performansën e tyre më të mirë duke përdorur me mirë sistemet motivuese dhe proceset e ofruara nga kompania.

Njohja, qofshin formale ose joformale, kanë qenë mënyra me kosto më efektive për të forcuar veprimet e kërkuara për performansën brenda një organizate. Megjithatë, kur njohja është duke vepruar në izolim të kompensimit dhe kapitalit të shpërblimeve, ajo shpesh humb shumë apelin e tij.

---

<sup>32</sup> ‘Michael Armstrong, ‘HRM in practice’, Kogan Page US, 2001, fq. 221’.

## 5.1. Disa rregulla për caktimin e kritereve të shpërblimit

Në vijim kemi nje thënie ku thotë ‘vlersimi I angazhimit dhe I suksesit të të punsuarve, në ndërrmarrje është një aktivitet të cilin menaxhmenti I saj duhet t’a bëjë. Kompanitë këtë mund ta bëjnë duke I vënë disa standard nëpërmjetë të cilave vijnë në përfundim se në ç’farë mase dhe cilësie të punsuarit janë duke I kryer punët që u janë ngarkuar’(A.Ceni, 2007, f.266.)

Është detyrë e menaxherëve që kriteret për caktimin e pagave ti mbështesin në disa rregulla:

- Të thjeshta – rregulla të cilat duhet të jenë të qarta , të të kuptueshme dhe të jenë të njphura për të gjithë të punsuarit.
- Specifike - të punësuarit duhet të dinë saktësisht se ç’farë pune pritët nga ata, duhet të vendosin qëllime konkrete-specifike dhe konsekuenca të qarta për realizimin ose tejkalimin e tyre, si dhe duhet të përcaktohet saktësisht cëa pritët nga të punësuarit dhe çka mund të presin nga punëdhënësit për angazhimin dhe suksesin e tyre.
- I realizueshëm – secili I punësuar duhet të ketë mundësi dhe gjasë reale që të marrë një shpërblim nëse angazhon potencialin e tij kreativ.
- I matëshëm – qëllimet e matshme duhet të jenë themel I të gjitha planeve për stimulim. Për çdo program të stimulimit duhet të jetë e munëshme të caktohen qëllimet konkrete, shpenzimet dhe fitimi material për ndërrmarrjen dhe individin.
- I drejtë – tretmani I drejtë i çdo individi është një parakushtë I motivimit pozitiv, është tretman I njejtë për të gjitha shpërblimet, I mbështetur në suksesin në punë dhe jo në kritere të tjera.

## Sistemet e shpërblimit

Nga shqyrtimet e deritanishme të menaxhimit të shpërblimeve mund të pohojmë se sistemet e shpërblimit, ndonëse duken si instrumente drejtimi, në fakt janë instrumente marrveshjeje. Në këtë pjesë do të trajtojmë klasifikimin e sistemeve të shpërblimit si dhe mënyrat e ndërtimit të instrumenteve praltille të zbatimit të tyre në varësi të kriterëve kryesore të gjykimit mbi rezultatet e punës. Lidhja që egzistonë midis punësimit dhe sistemeve të shpërblimit bën të nevojshme kryerjen e studimeve për të përcaktuar fortësin e kësaj lidhje dhe për të ndërtuar mbi këtë bazë mënyrën e shpërblimit.

### 5.2.1. Klasifikimi i sistemeve të shpërblimit

Sipas mendimit të *Ramon J. ALDAG & Marriot*<sup>33</sup> ‘Sistemet e shpërblimit janë tërësi rregullash dhe mënyrash për përcaktimin dhe pagimin e pagës, që shërben si çmim i punës. Ato paraqiten si kundër parti e punës dhe përpjekjeve që jep punëmarrësi’.

Për të organizuar sistemet e shpërblimit fillimisht duhen identifikuar llojet e ndryshme të sistemeve të shpërblimit dhe mandej mbi bazën e një klasifikimi racional, real dhe funksional të tyre, të bëhet zgjedhja e sistemit përkatës që i përshtatet më mirë kompanisë.

- **Klasifikimi sipas strukturës së pagës**

Dhënia e pagesës mund të lidhet me dy elemente kryesore që shërbejnë për matjen e punës, përkatësisht me sasinë ekohës së harxhuar dhe me sasinë e rezultatit të siguruar. Nga kombinimi i këtyre elementeve mund të realizohen këto forma kryesore page:

**Pagë me kohë** – llogaritet mbi bazën e kohës së harxhuar nga punëtori pa u lidhur me rezultatit e arritur nga puna. Zakonisht në këtë rast shpërblimi kryesor që merr punonjësi është paga bazë.

---

<sup>33</sup> ‘*Ramon J. ALDAG & Marriot, 'Managment, SWP, 1997, FQ. 378*’.

**Paga me rendiment apo me copë** – llogaritet e rezultateve të arritura nga puna, sipas mënyrave të ndryshme të lidhjes pagë –rendiment. Pra shpërblimi jepet në varësi të sasisë së prodhimit të nxjerrë në njësin e kohës së harxhuar në njësi prodhimi.

**Pagë sipas vlersimit të performancës** – është formë page që u jepet punëmarrësve në vartësi të sasisë së kohës së punuar dhe vlersimit që i bëhet performancës së punonjësit në fund të një periudhe të caktuar nga mbykqyrësit e punës.

**Pagë sipas aftësive** – është formë e shpërblimit që bazohet të klasifikimin e aftësive të punëmarrësve.

**Pagë e kombinuar** – llogaritet në mënyrë të tillë që një pjesë e saj lidhet me kohën, ndërsa pjesa tjetër me rezultatin e punës. Këtu hyjnë kryesisht sistemet e pjesëmarrjes dhe të ndarjes së të ardhurave dhe sistemeve të tjera alternative.

### **5.2.2. Klasifikimi sipas përcaktimit të rezultatit**

Ky klasifikim bëhet sipas ndonjërit nga tre faktorëve të mëposhtëm që përdoren për përcaktimin e rezultatit:

**Sipas metodës së rënditjes** – kur punëtori punon direkt për prodhimin e produktit apo shërbimit dhe puna e tij nuk është e karakterit mbikqyrës kemi të bëjmë me pagë me copë. Kur punëtori punon në një linjë teknologjike të mekanizuar ose automatizuar dhe puna e tij ka karakter mbikqyrës kemi të bëjmë me një pagë që llogaritet sipas rezultatit përfundimtar të linjës.

**Sipas variabilitetit kryesor** – që përdoret për llogaritjen e rezultatit të punës dallohen sisteme shpërblimi të thjeshta dhe të kombinuara. Në sistemin e shpërblimit të thjeshtë përdoret një variable për të shprehur rezultatin e punës. Në sistemin e shpërblimit të kombinuar përdoren dy a më shumë variabla për të llogaritur pagën, pra në këtë rast paga mund të përfshijë shpërblime për prodhimin e nxjerrë, për kursimin e kohës, etj.

**Gjerësia e zbatimit** – ka të bëjë me gjerësin e aplikimit të sistemit përkatës të shpërblimit. Sipas këtij kriteri dallohen shpërblime që lidhen me rezultatet individuale dhe ato që lidhen me rezultatet e grupit. Për pasojë paga mund të diferencohet sipas rezultateve të arritura nga: individët, grupe të vogla, grupe të mëdha ose nga tërë ndërmarrja.

### 5.3. Paga për punën e kryer

Ka disa mënyra nëpërmjet të cilave ndërmarra e bën shpërblimin e punëtorëve për punën e kryer. Njëra nga mënyrat e cila përpiqet që të eliminojë padrejtësit është lidhshmëria e pagës me autputet ose efikasitetin. Mirëpo ka edhe skema të tjera të cilat pagën e lidhin me njësi prodhimi, japing provizione të ndryshme, përqindje nga shitja, ndarje të tepricave të ndryshme në rast se ka akumulim e shumë forma të tjera.

**Pagesa me njësi prodhimi** – është njëra prej pagesave që është e lidhur me autputet të cilat i realizojnë burimet njerzore. Kjo formë e pagesës synon të nxisë dhe të dallojë punëtorin e mire nga të tjerët, të cilët nuk mund t'i mbërrijnë rezultatet e tij.

Sipas *Arthur Sharman* <sup>34</sup> ‘ Shumica e menaxherëve të vendeve të zhvilluara theksojnë se së paku një pjesë e pagës është e lidhur me suksesin në punë. Kjo pagesë është mënyra më e shpeshtë të cilën e përdorin menaxherët, ku tregojnë që punëtorëve u mundëson që të realizojnë paga më të lartë deri në 15% më shumë se sa punëtorët të cilët paguhen me orë të punës’.

**Përqindjet dhe provizionet** – e lidhin pagën me vlerën e produkteve të shitura dhe provizionin zakonisht e marrin ndërmjetësuesit e ndryshëm, për shkak të ndërmjetësimit në shitjen e produkteve, si dhe pasurive të ndryshme. Përqindjet caktohen në vlerën e shitur ose në vlerën e prodhuar. Për t'a nxitur shitjen ndërmarra ofronë përqindje të caktuar në sasi ose në cëpë të shitura. Provizioni dhe përqindjet aplikohen dhe janë efikase atje ku është vështirë të përcaktohen normat dhe ku është vështirë vlersohet angazhimi në punë . Për këtë shkakë menaxherët përpiqen që të lidhin interesin e ndërmarrjes me atë të punëtorëve, nëpërmjetë përqindjes dhe provizionit në shitje.

---

<sup>34</sup> ‘ *Arthur Sharman*, ‘Burimet njerzore të menaxhimit’, Tiranë, 1997, fq. 199’.



## **5.4. Shpërblimi dhe përparimi në profesion**

Ndërrmarrjet si sistem të pagesës përdorin edhe shpërblimet të cilat mbështeten për punën e kryer dhe në besimin se do të përparojnë në profesion. Puna sipas orarit të caktuar – kohës nuk e motivon shumë punëtorin të punëjë orë pune më shumë ose ditë pune më shumë, për shkakë se e ka të përcaktuar me orar.

Paga e tij është e mbështetur vetëm në orarin e punës, për këtë punëtori më me qf do të kishte zgjedhur orarin e caktuar me numës të caktuar të orëve të punës. Ndërkaq sa I përket menaxhimit, ata zakonisht përdorin forma të ndryshme të motivimit, siç janë shpërblimet e ndryshme ose përparimet në profesion për rritjen e angazhimit të tyre dhe ngritjen e efikasitetit në kryerjen e punëve.

Mirëpo është edhe një element i cili ka një rëndësi tek përparimi në profesion, ku zakonisht të punësuarit kanë kujdes që me angazhimin ose mos angazhimin e tyre të mos fitojnë reputacionin e punëtorit të mirë dhe nëpërmjetë kësaj ato përparojnë në profesionin e tyre.

## 2. Pjesa praktike e punimit

Ky pyetsorë është realizuar në komunën e Sarajit, nëpërmjetë pyetësorit që është paraparë nga problematikat e nxjerrura nëpërmjetë hipotezave të caktuara, për të ardhur deri tek një rezultat final në këtë rajon. Komuna e Sarajit përfaqsonë një vend shumë produktivë, në fusha të ndryshme të prodhimit vendorë, sidomos në bujqësi dhe blegtori ka pasur suksese të larta dhe është shquar një ndër vendet më produktive në qytetin e Shkupit.

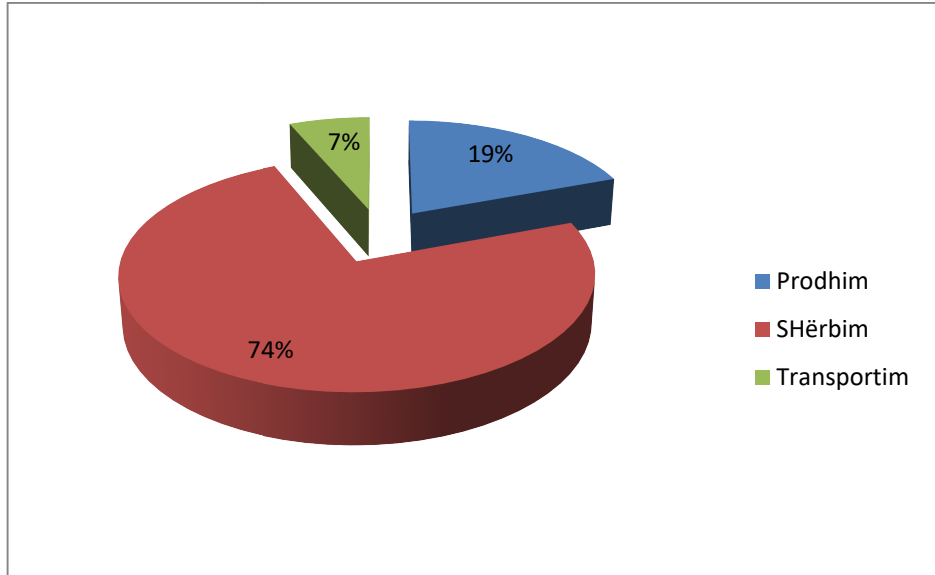
Sot jo vetëm që vazhdojnë një pjesë e popullsisë të merren me këto dy fusha, por kemi edhe shumë kompani që janë të suksesshme në fushat që kanë përzgjedhur të merren, siç mund të jenë: kompanit e prodhimit të disa produkteve me brend rajonal, kompanit e shërbimit, kompanit e transportit për import-export, kompanit e ndërtimtarisë, etj.

Këto kompani përfshijnë një numër të lartë, i cili mund të jetë mbi 100 kompani e më shumë, por në këtë punimë janë paraparë të anketohen ato kompani që kanë mbi 10 punëtorë të funksionim dhe janë anketuar 30 % nga numri i kompanive që i cekëm më lartë.

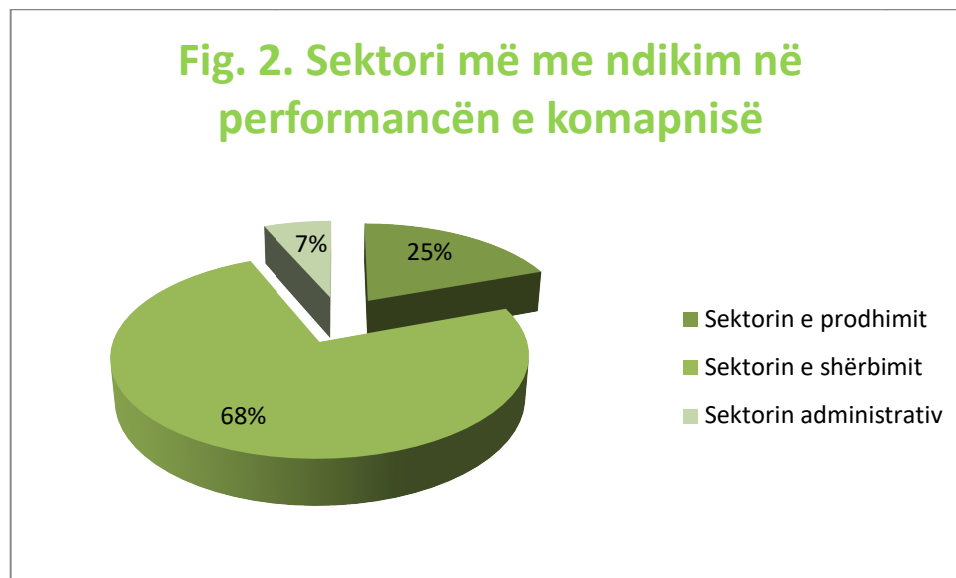
Besojmë se mjaftueshëm arritëm në një rezultatë deri diku të mjaftuar sa kemi kërkuar nga kompanitë dhe këto rezultate do t'i paraqesim më poshtë në një komentim të shkurtër nga ajo që kemi nxjerrur nëpërmjetë pyetësorit.

## 2.5. Prezantimi i rezultateve

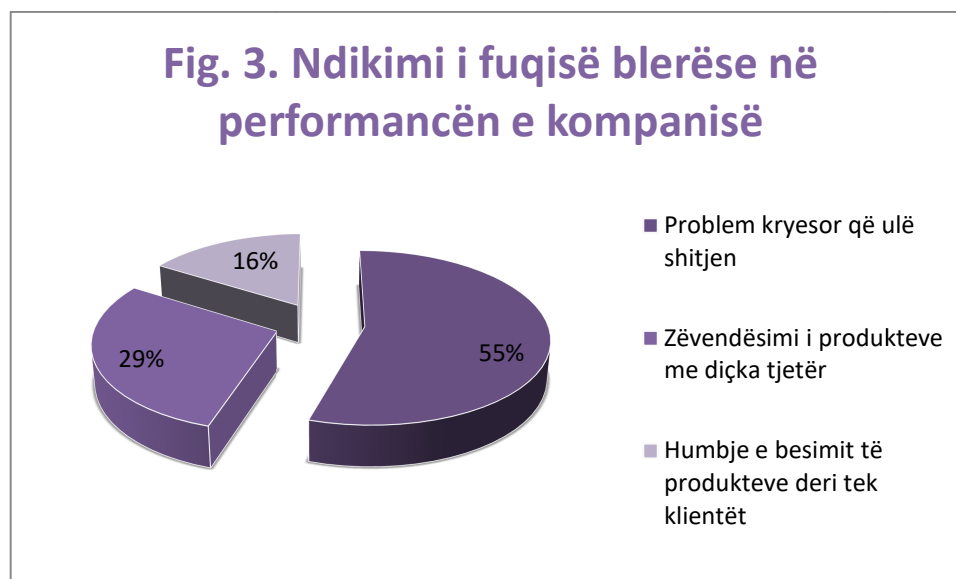
### H1: 'Problematikat dhe pikat kryesore që e identifikojnë menaxhimin e performancës në kompanitë në vijim'



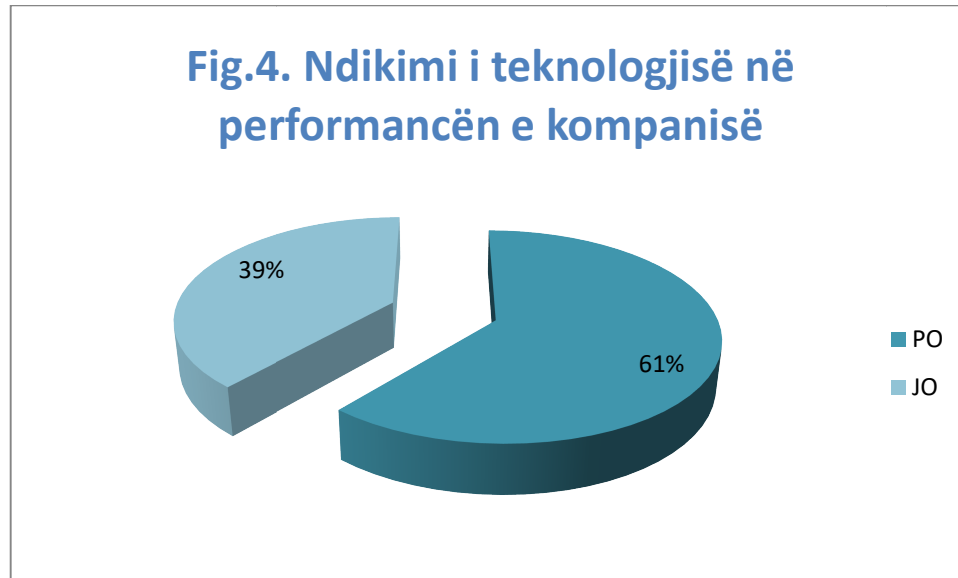
**Figura nr.1.** Këtu kemi përfshirë aktivitetin apo veprimtarinë që e ushtrojnë kompanitë në këtë rajonë dhe siç shihet kemi ardhur në përfundimë që shumica e kompanive merrren me prodhim vendorë rreth 74%, në krahasim nga kompanitë shërbyese që është me rreth 19% numri I kompanive dhe kompanitë e transportit me 7% në funksionim.



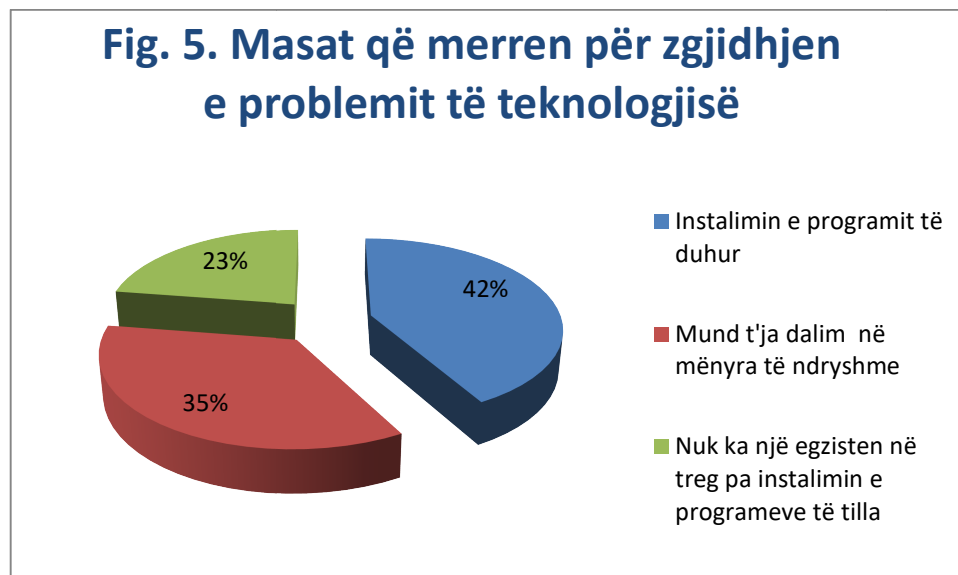
**Figura nr.2.** Në këtë figurë hasim sektorin e menaxhimit të kompanisë i cili ka ndikim ndër vite në rritje apo ulje të performancës dhe siç shohim kompanitë të cilat e kanë cekur, dmth. sektori i shërbimit përfshinë shumicën e ndikimit në performancën e kompanisë me rreth 68% në rritje të performancës dhe 25% sektori i prodhimit, si dhe 7% sektori administrativë.



**Figura nr.3.** Rrethë ndikimit të fuqisë blerëse, kemi arritur në përfundim që kompanitë të cilat janë anketuar këtë fenomen e shohin, nëpërmjetë uljes së shitjes ku kemi me rreth 55% të kompanive, ndërsa me rrethë 29% I zëvendësojnë nëpërmjetë aktiviteteteve tjera, si dhe 16% të kompanive frigohen apo nuk duan t'a humbasin besimin e produkteve tek klientët e tyre.

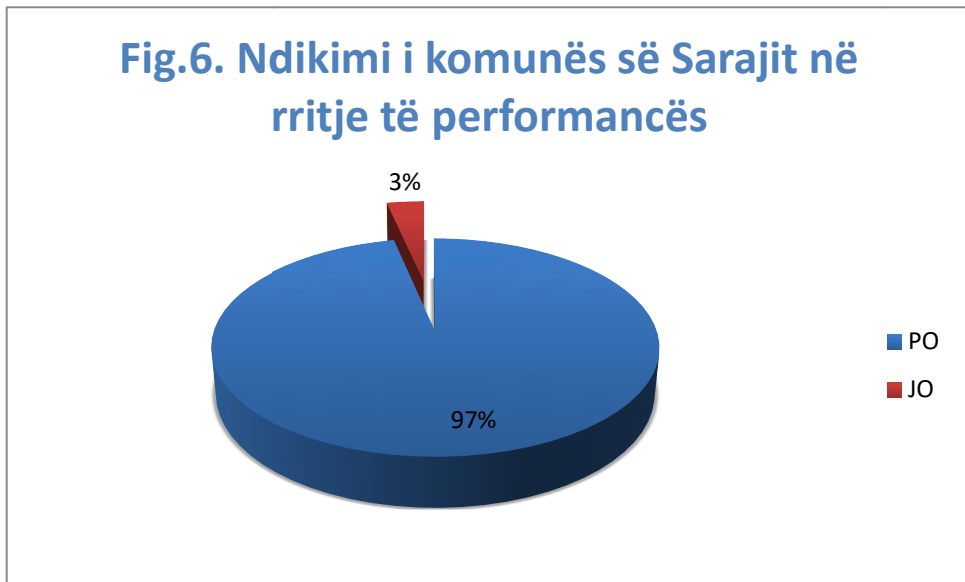


**Figura nr. 4.** Në këtë figurë kemi të bëjmë me problemin e teknologjisë, se a paraqet teknologjia një problem kyç dhe a ndikon në performancën e kompanisë, sipas rezultatit që kemi anketuar 61% paraqet një problem shumë serioz dhe 39% nuk ka ndikim, ku mund të përfshihen punët që lidhen me funksionimin jashtë teknologjisë.

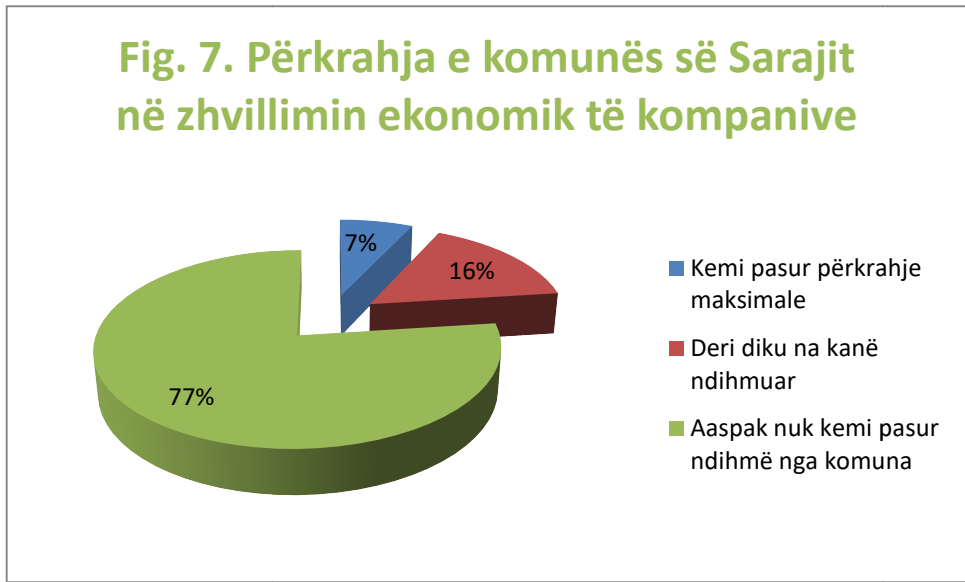


**Figura nr.5.** Për zgjidhjen e problemit të teknologjisë kompanit në funksionim marrin disa masa ku 42% e kompanive instalojnë programet e duhura, 35% e kompanive ja dalin në mënyra

të ndryshme, si dhe 23% e kompanive mendojnë se nuk mundë të mbijetojn në treg pa instalimin e programeve të duhura në një kompani.

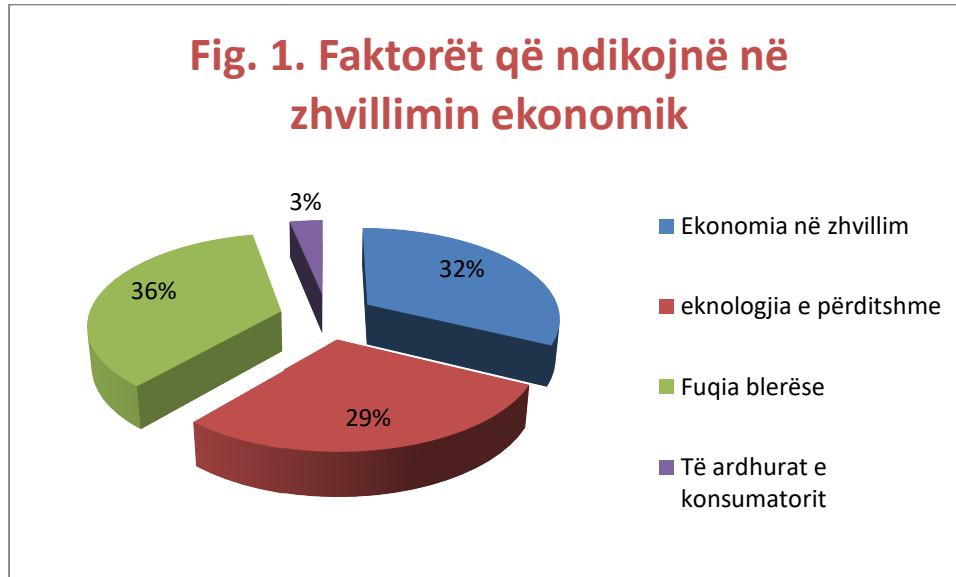


**Figura nr.6.** Në këtë figure që është shfaqur mundë të shohim krahasimin mes asaj se a mendojn bashvendasit për kompanit e tyre, se a mund komuna e Sarajit të rritë performancën e tyre nëpërmjetë mënyrave të ndryshme. Nga rezultati paraprak shohim se 97% e kompanive mendojnë që komuna nuk ka pasur ndonjë ndikim në rritje të performancës dhe 3% e kompanive që është një numër i vogël që ndoshta ka ndikuar që të rritet aj biznes.



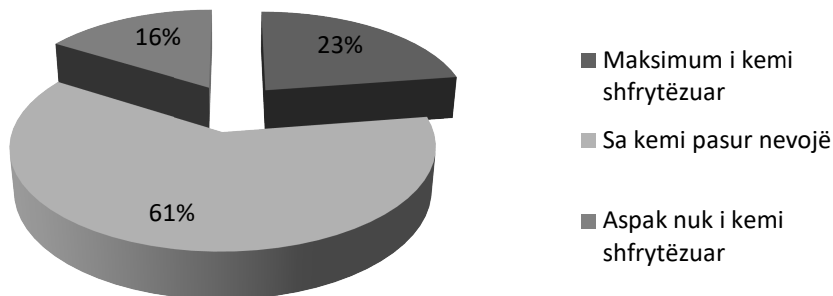
**Figura nr. 7.** Në këtë figurë kemi çështjen e përkrahjes së komunës në zhvillimin ekonomik, sa ka arritur të j'u ndihmon komuna në këtë aspekt shohim 77% nuk kanë pasur ndihmë nga komuna, ndërsa 16% disave kompani ju ka ndihmuar, dhe 7% kanë pasur përkrahje maksimale.

**H2: ' Faktorët të cilët ndikojnë që këto biznese të jenë në zhvillim e sipër në këtë rajon'**



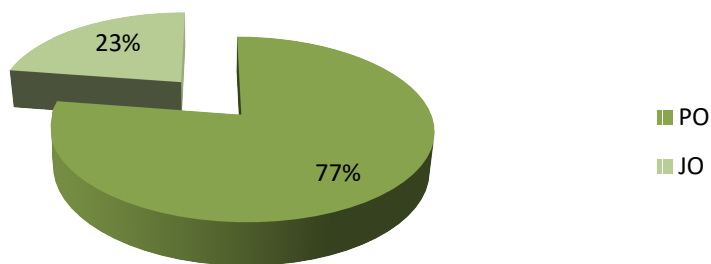
**Figura nr.1.** Në këtë figurë kemi paraqitur rezultatet nga pyetja që u është parashtruar kompanive , pra cilët do të ishin faktorët që ndikojnë në zhvillimin ekonomik në përditshmërin tonë. Sipas përgjigjeve që kanë dhënë rezultaet janë këto: 36% e kompanive janë përgjigjur që fuqija blerëse është një faktorë që ndikon në zhvillimin ekonomik, 32% janë për ekonomia në rritje, 29% teknologjia në zhvillim, dhe 3% të ardhurat e konsumatorëve.

**Fig.2. Shfrytëzimi i të mirave natyrore në Komunën e Sarajit**



**Figura nr.2.** Në këtë figurë kemi përfshirë rezultatet nga pyetja e parashtruar për kompanitë që janë me seli në komunën e Sarajit, sa kanë arritu t'i shfrytëzojnë të mirat natyrore që i posedon ky vend, dhe rezultatet janë këto: 61% të kompanive i kanë shfrytëzuar sa kanë pasur nevojë, 23% të kompanive maksimum i kanë shfrytëzuar, dhe 16% të kompanive aspak si kanë shfrytëzuar.

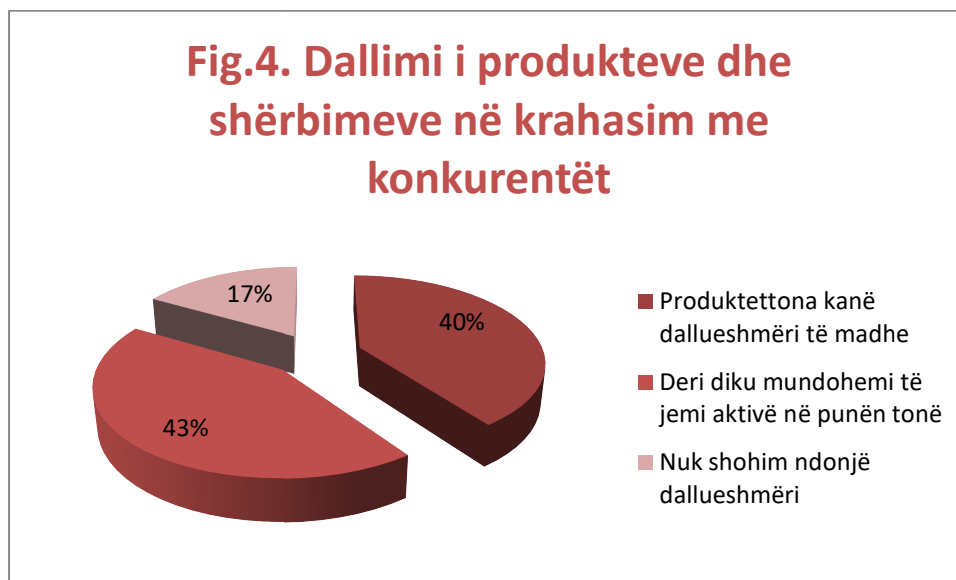
**Fig.3. Shfrytëzimi i mundësive për tu ngritur biznesi, në raport me suksesin e tanishëm.**



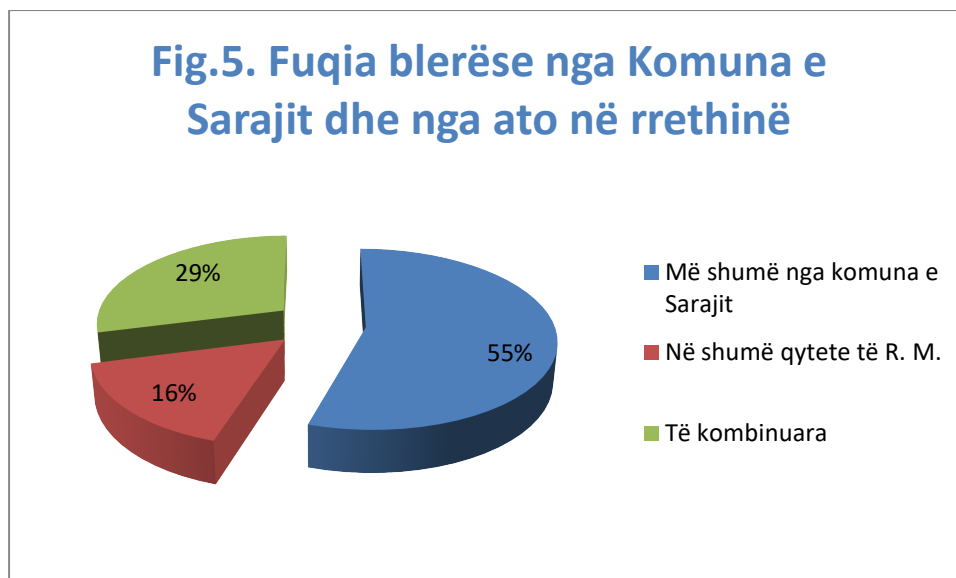
**Figura nr.3.** Në këtë pyetje kemi pasur një dilemë se sa mendojnë pronarët e këtyre kompanive, nëse i kanë shfrytëzuar të gjithë mundësit për ngritje të biznesit, a mendojnë se ka qenë zgjedhja më e duhur që bashkveprojnë në këtë komunë dhe këtu kemi dy opsione, opsioni I parë që



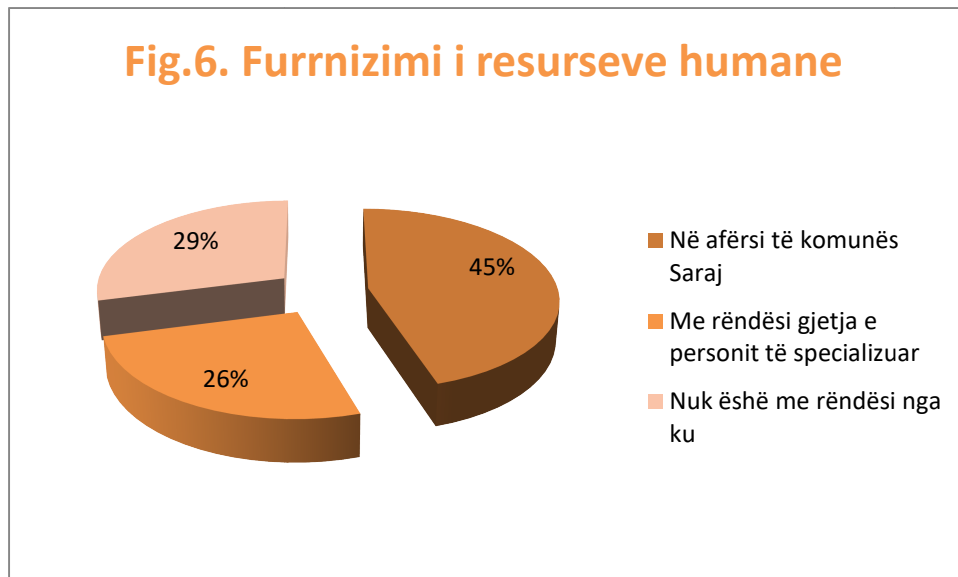
mendojnë se kanë bërë zgjidhjen e duhur me 77% dhe me 23% të kompanive mendojnë që nuk kanë pasur zgjidhje tjetër.



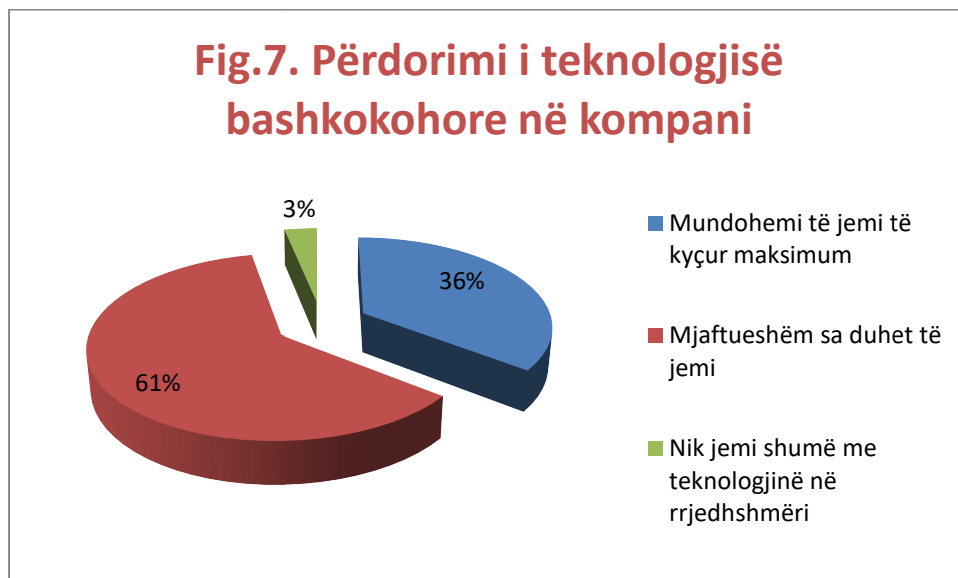
**Figura nr. 4.** Në këtë figurë kemi parashtruar pyetjen e produkteve dhe shërbimeve, sa ato kanë dallueshmëri ndaj konkurentëve dhe në opsionin e parë kemi me 43% kompanive mundoheshin të jenë aktivë për të luftuar me konkurentët, 40% e kompanive mendojnë se kanë dallueshmëri nga produktet e konkurentëve, dhe 17% e kompanive nuk shohin ndonjë dallueshmëri.



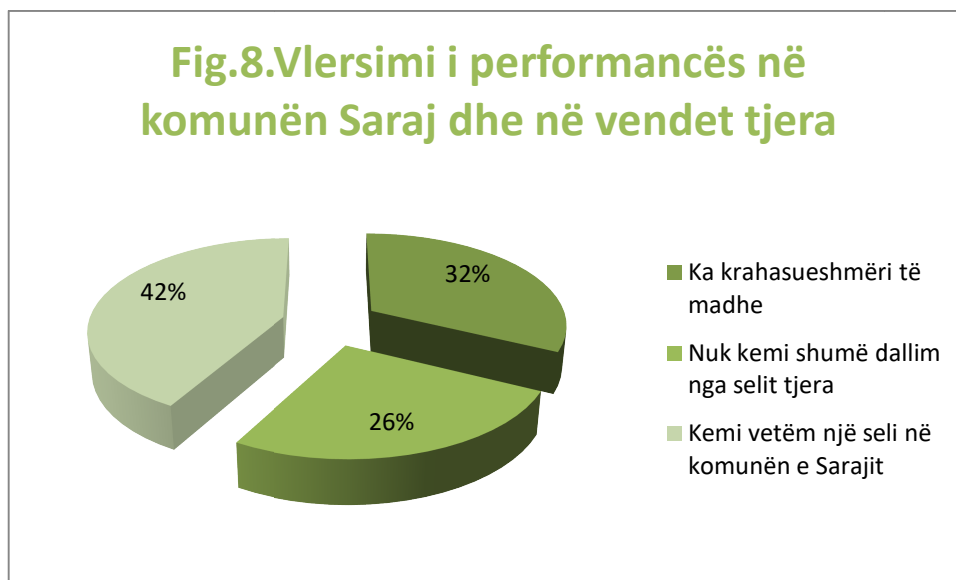
**Figura nr.5.** Në figurën më lartë kemi paraparë të dijmë nga janë më së shumti fuqia blerëse, nga komuna paraprake ose ajo më e gjërë në R.M. Sipas rezultateve që i hasëm janë këto: 55% nga komuna e Sarajit, 29% në shumë qytete të R. M. dhe të kombinuara 16% .



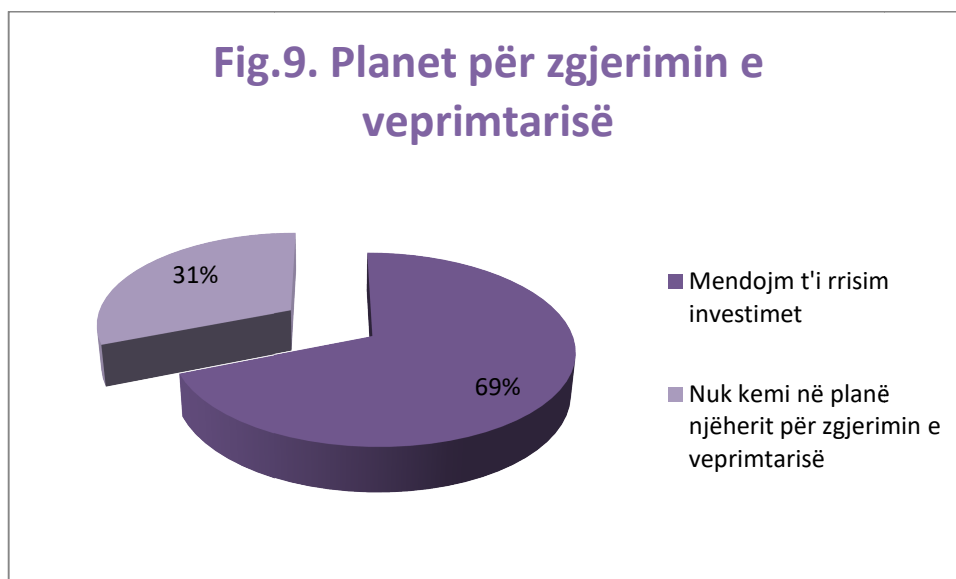
**Figura nr.6.** Në figurën në vazhdim kemi të bëjmë me furnizimin e resurseve humane në kompanit e komunës së Sarajit, si këtë kompani i përzgjedhin resurset huumane në sektorët e ndryshëm. Në opsionin e parë kemi 45% të kompanive furnizimin e punëtorëve e kanë nga komuna Saraj, 29% nuk është me rëndësi nga ku dhe 26% me rëndësi gjetja e personit të specializuar.



**Figura nr.7.** Në këtë figurë kemi të bëjmë me teknologjinë bashkohore sa janë të kyçur kompanitë në komunën e Sarajit dhe përgjigjet e tyre janë këto në vijim: 61% mjaftueshëm sa duhet të kenë nevojë, 36% Mundohen të jenë të kyçur maksimum, dhe 3% nuk kanë të instaluar apo nuk posedojnë makinerit e duhura në kompani



**Figura nr. 8.** Në këtë problematik mund të hasim vlersimin e performancës së kompanisë me seli në Saraj dhe në vendet tjera në qëftë se kanë të zgjeruar veprimtarinë, pra nga pyetja e bërë për kto kompani rezultatet mund t'i shohim si vijon: 42% kanë vetëm një seli në komunën e Sarajit,

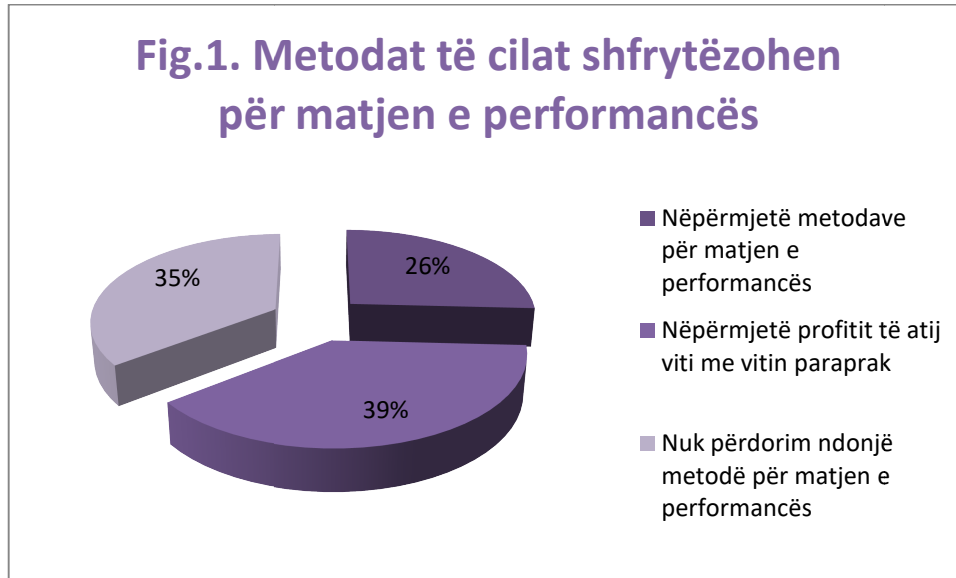


**Figura nr. 9.** Planet për zgjerimin e veprimtarisë në kompanitë në vijim mundë t'i shohim si në vijim: 69% e kompanive mendojnë të rrisin investimet, ndërsa 31% nuk mendojnë apo nuk kanë mjete për të investuar për një periudhë të shkurtër në të ardhmen.



**Figura nr.10.** Në këtë figurë deshtëm të dijmë sa arrijnë kompanitë të jenë pjesë e organizimeve humanitare në komunën e Sarajit, dhe rezultatet i shohim tani: 52% e kompanive deri diku mundohen të jenë pjesë e organizimeve humanitare, 29% nuk janë prezentë në organizime të tilla dhe 19% e kompanive janë pjesë e çdo organizimeve humanitare.

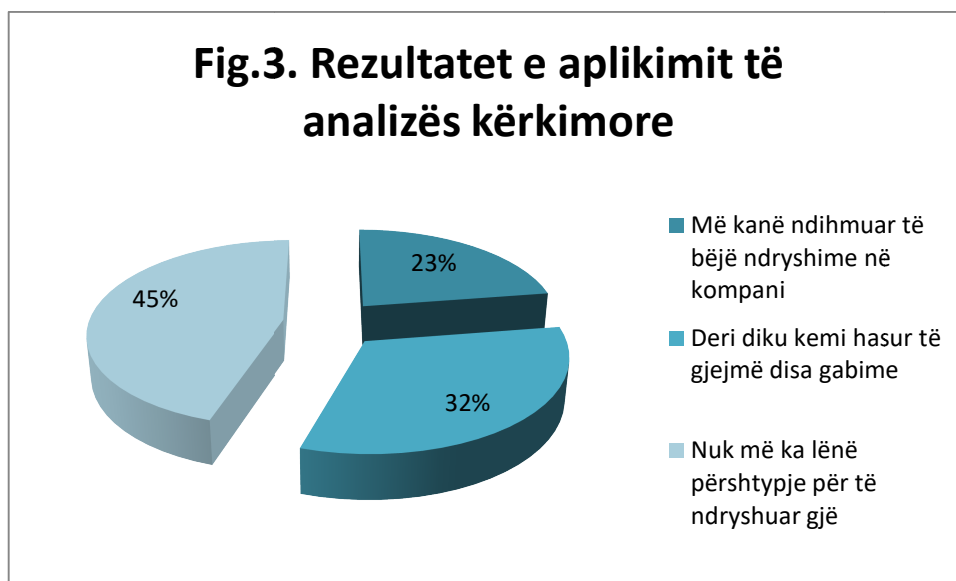
**H3: 'Matja e performancës së kompanisë nëpërmjetë strategjisë implementuese, në krahasim me kompanit tjera'**



**Figura nr.1.** Nëse duam të dimë rreth metodave për matjen e performancës, se cilat metoda I shfrytezojnë këto kompani do t'i hasim në pyetjen e parashtruar në vijim: 39% e kompanive matjen e performancës e shohin nëpërmjetë profitit të atij viti me vitin paraprak, 35% e kompanive nuk përdorin ndonjë metodë përkatëse për matjen e performancës dhe 26% e kompanive e realizojnë nëpërmjetë metodave për matjen e performancës.



**Figura nr.2.** Në këtë figurë do të shohim sa kanë arritur kompanitë të aplikojnë një analizë kërkimore nga ana e audiencës për performancën e kompanisë së tyre, dhe rezultatet janë këto: 52% e kompanive nuk kanë përdorur ende një analizë të tillë, ndërsa 48% e kompanive kanë përdorur.

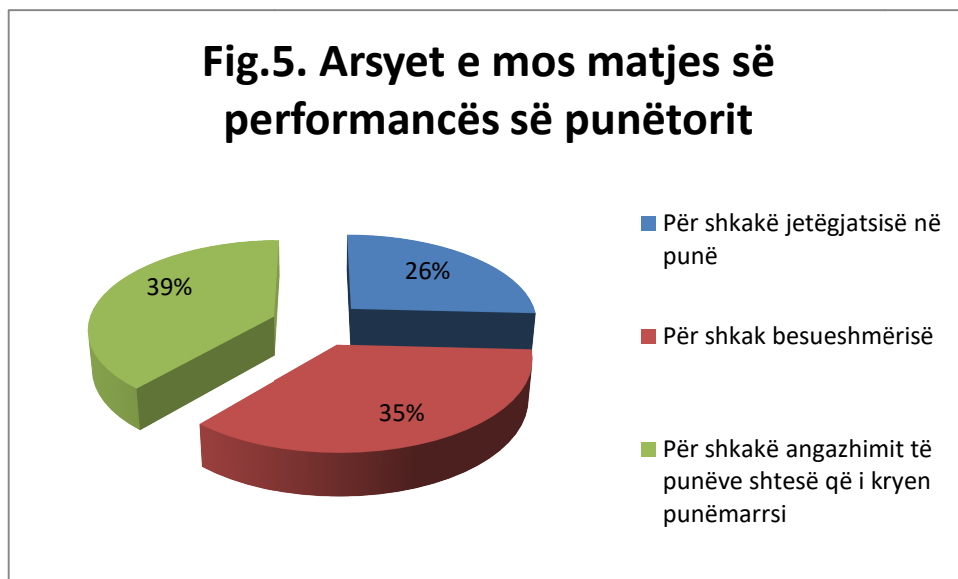


**Figura nr.3.** Kjo pyetje vlenë për kompanitë që kanë përdorur analizën kërkimore dhe në vijim do t'i shohim rezultatet se si kanë ndikuar në shqyrtimin apo implementimin e kompanisë pas marrjes së të dhënave: 45% e kompanive nuk ka ndryshuar gjë në marrjen e ndonjë vendimi në kompani, 32% e kompanive kanë hasur të gjejnë disa gabime dhe 23% e kompanive ju ka

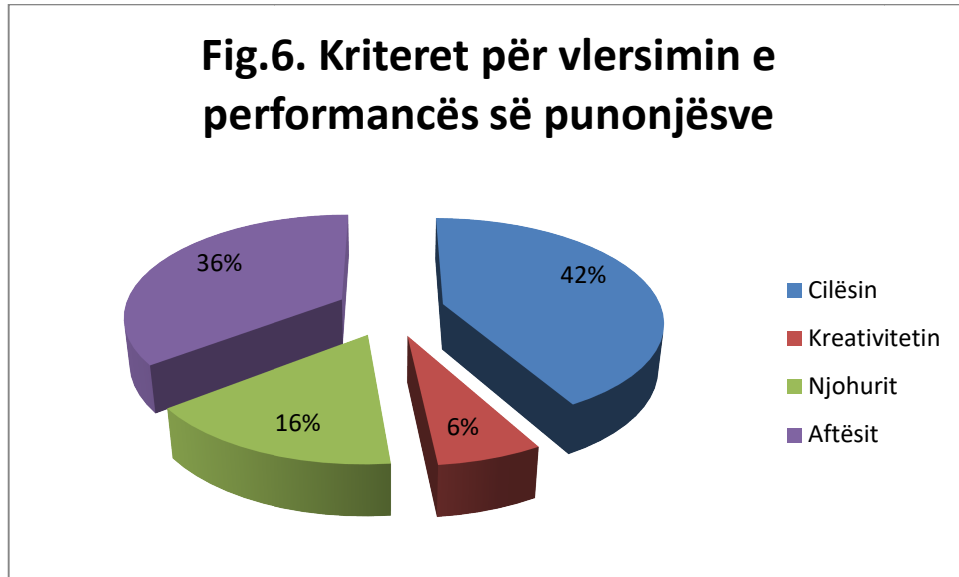
ndihmuar për ndryshim apo përmirsim të implementimit të strategjisë së planifikuar dhe gjithashtu në ndikimin e performancës.



**Figura nr.4.** Këtu kemi të bëjmë me vlersimin e punëtorëve në vendin e punës, sa arrijnë kompanitë të bëjnë vlersimin e punëtorëve dhe na paraqitet ky rezultat si në figurën paraprake: 90% e kompanive e bëjnë vlersimin e punëtorëve në vendin e punës ku punojnë dhe 10% e kompanive nuk e realizojnë këtë sistemë.



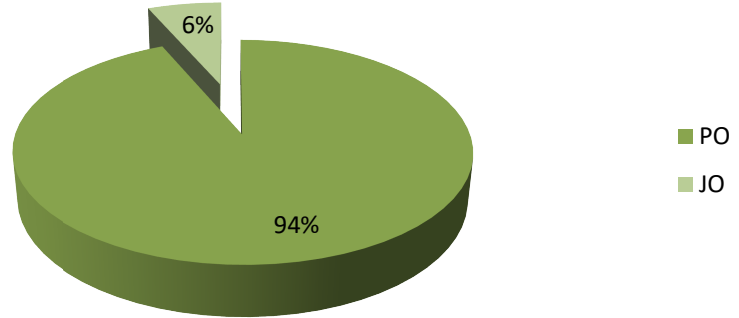
**Figura nr.5.** Në këtë figurë na paraqiten arsyet e mos matjes së performancës së punëtorëve në vendet e punës ku punojnë dhe rezultatet nga arsyet e tyre janë këto: 39% e kompanive arsyetohen për shkakë që punëtori angazhohet me punë shtesë dhe ato i kryen pa problem, dhe kjo do të ishte arsyeja e mos kontrollimit të atij punëtori, 35% e kompanive arsyezohen për shkakë të besueshmëris së madhe në atë punëtorë dhe 26% e kompanive arsyetohen për shkakë të jetëgjatësisë në punë të atij punëtori.



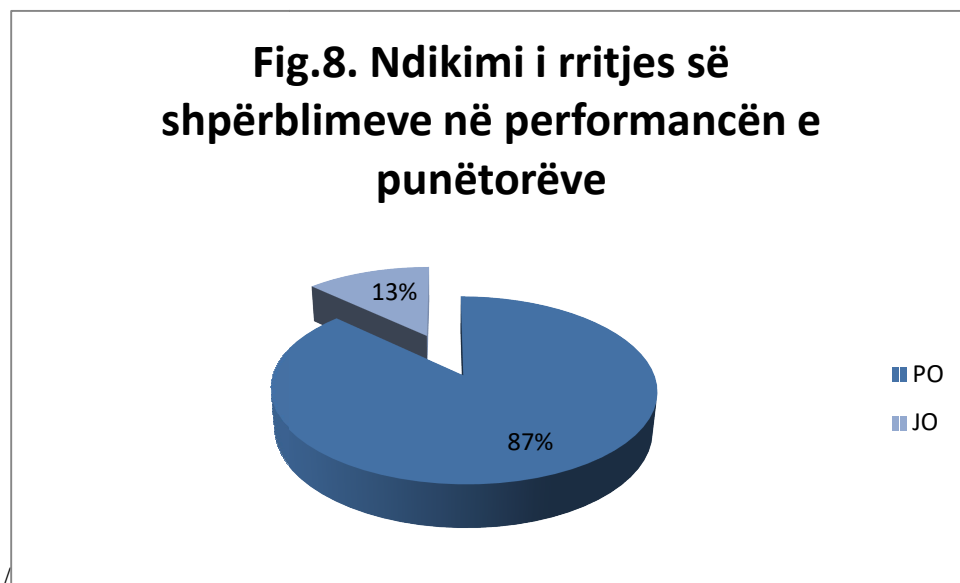
**Figura nr. 6.** Kriteret për vlersimin e punëtorëve këto kompani i shprehin po në këtë mënyrë si në vijim: 42% e kompanive e vlersojnë më së shumti cilësin në punë, 36% e kompanive i vlersojnë aftësitë e punëtorëve, 16% e kompanive i vlersojnë njohuritë e përgjithshme dhe 6% e kompanive e vlersojnë kreativitetin.



**Fig. 7. Rëndësia e shpërblimit të punëtorëve**



**Figura nr.7.** Në këtë figurë kemi të bëjmë me rëndësinë e shpërblimeve nga ana e kompanive, sa arrijnë t'i shpërblejnë punëtorët e tyre dhe a e shohin të arsyeshme. Siç I kemi rezultatet paraprake ku 94% të kompanive mendojnë se duhet shpërblyer punëtorët dhe 6% e kompanive nuk e shohin të arsyeshme këtë gjë.



**Figura nr.8.** Ndikimi i rritjes së shpërblimeve në performancën e punëtorëve sipas kompanive këtë e cilësojnë apo jo pozitive dhe a ndikon në të vërtetë në praktikë e shohim në figurën më lartë nëpërmjetë rezultateve të anketuara. Pra siç mund të jetë: 87% e kompanive mendojnë se ka ndikim dhe 13% e kompanive mendojnë se nuk luan ndonjë rol shumë të rëndësishëm rritja e shpërblimeve.

## 2.6. Analiza e rezultateve

Në këtë pjesë do të hasim krahasimet nëpërmjetë disa pyetjeve që janë parashtruar nga pyetësi më lartë, duke i degjeneruar në një hipotezë përkatëse për problematikat në komunën e Sarajit.

**H4: ‘ Sa kanë arritur kompanitë në komunën e Sarajit t’i shfrytëzojnë të mirat natyrore që i posedon ky vend dhe sa kanë ngelur të kënaqur që kanë veprimtari po në këtë rajon’**

		3. Nëse I keni shfrytëzuar mundësit për tu ngritur këtu ku jeni, a mendoni se ky vend ka qenë shumë profitabil që ju keni sukses?	
		PO	JO
2. Ju si kompani me seli në komunën e Sarajit, sa keni arritur t’i shfrytëzoni të mirat natyrore që I posedon ky vend?	Maksimum i kemi shfrytëzuar	7	0
	Sa kemi pasur nevojë	16	3
	Aspak nuk i kemi shfrytëzuar	1	4
Total		24	7

Në këtë hipotezë mundë të hasim kompanitë e komunës Saraj, sa kanë arritur t’i shfrytëzojnë të mirat natyrore dhe ketu kemi kështu: maksimum i kanë shfrytëzuar 7 kompani, në kolonën e dytë kemi 19 kompani i kanë shfrytëzuar sa kanë pasur nevojë dhe aspak nuk i kanë shfrytëzuar kemi 5 kompani. Krahasimin me pyetjen në vijim mundë të konkludojmë se a kanë ngelur të kënaqur këto kompani që i kanë shfrytëzuar ato të mira, dhe rezultati është ky: shumica e kompanive që i kanë shfrytëzuar janë ngelë të kënaqur dhe disa nga kompanit që i kanë shfrytëzuar sa kanë pasur nevojë 3 nga ato nuk kanë ngelur të kënaqur.

**H5: 'Si është gjendja momentale në aspekt të teknologjisë për kompanitë në komunën e Sarajit'**

		5. Cilat janë masat që ju merrni për zgjidhjen e këtij problemi?		
		Instalimin e programit të duhur	Mund t'ja dalim në mënyra të ndryshme	Nuk ka një egzistencë në treg pa instalimin e programeve të tilla
4. Si për çdo kompani, a paraqet teknologjia një problematik kryesore në veprimtarin tuaj të përditshme?	PO	7	6	6
	JO	6	5	1
Total		13	11	7

Në këtë këtë hipotezë kemi prashtruar disa pyetjen se a paraqet teknologjia një problematik kryesore dhe se cilat janë masat që ato I ndërmmarrin gjatë procesit afarist. Në variantën për përgjigjen 'po' kemi 7 kompani që kanë të instaluar programet e duhura, 6 kompani mundohen të ja dalin në mënyra të ndryshme dhe 6 kompani janë përgjigjur se nuk ka një egzistencë në treg pa instalimin e programeve kyçe. Në variantën e dytë kemi përgjigjen 'jo ' që dmth nuk paraqitet problem kyç gjithëmonë teknologjia dhe po në këtë variantë kemi opsionet që kanë te instaluar programet dhe vazhdojnë kryerjen e shërbimeve në mënyra të ndryshme.

**H6: 'Sa janë të interesuara kompanit për vlersimin e punonjësve dhe çka konkretisht ato vlersojnë'**

	5. Nëse nuk do të bënit matjen apo kontrollin e performancës së punëtorit, cila do të ishte arsyeja?		
	Për shkakë jetëgjatsisë në punë	Për shkak besueshmërisë	Për shkakë angazhimit të punëve shtesë që i kryen punëmarrsi
4. A e shihni të arsyeshme vlersimin e punonjësve dhe matjen e performancës në vendin e tij të punës?	6	11	10
PO			
JO	2	0	0
Total	8	11	10

Në hipotezën në vazhdim do të parashtrojmë pyetjetnëse kompanitë e Komunës Saraj e shohin të arsyeshme apo jo vlersimin e punëtorëve në kompanitë e tyre, dhe më këtu kemi alternativën PO dhe JO ku do të shohim se në alternativën PO janë të interesuara 6 kompani dhe këtë vlersim e bëjnë për shkak të jetëgjatsisë së punëtorit në punë, në kolonën e dytë kemi 11 kompani që kanë përzgjedhur për shkakë të besueshmërisë, dhe 10 kompani të tjera për shkak angazhimit shtesë që e merr punëmarrësi dhe në alternativën e dytë kemi vetëm 2 kompani që kanë përzgjedhur të mos e bëjnë vlersimin e punëtorëve.

Sipas rezultateve që patëm në përfundim kjo hipotezë pranohet sepse shumica e kompanive janë të interesuara dhe e bëjnë vlersimin e punëtorëve.

## **Konkluzione dhe rekomandime:**

- Në këtë punim kemi përfshirë disa tema që janë më atraktive për performancën e kompanive dhe praktikohen më së shumti në aktivitetet e përditshmërisë.
- Menaxhimi i performancës duke i përkufizuar burimet njerzore, që përpiqen të krijojnë një vizion të përbashkët të qëllimit dhe sfidave të organizatës, dike u munduar që çdo njëri prej tyre t'a kuptojë rolin e tij në kontributin e dhënë dhe kështu ky ndërmjetime rrisë performancën e vetë punëtorit dhe të organizatës.
- Një përkufizim të nevojave për personel, sipas Berim Ramosaj kjo analizë paraqiste aktivitetet planifikuese për menaxher dhe njëkohësisht hapin e parë të politikës së kuadrove nga fusha e menaxhmentit, por gjithashtu paraqet edhe gjetjen e punëtorëve të specializuar për punën e caktuar në kompani.
- Roli i produktivitetit në performancën e kompanisë përcaktonë raportin ndërmjetë outputit dhe inputit. E thënë më thjeshtë produktiviteti në kuptimin që është përdorur këtu, nuk është gjë tjetër përveç se raport aritmetik, ndërmjetë sasisë së prodhuar dhe madhësis së burimeve të përdorura për këtë prodhim.
- Në pjesën e anketimit kompanitë janë pyetur se sa kanë arritur të jenë produktive nëse i kanë shfrytëzuar të mirat natyrore që i posedon kx vend, dhe këto kompani më së shumti i kanë shfrytëzuar dhe kjo ka bërë që biznesi i tyre të jetë sty ku është sot.
- Në aspekt të teknologjisë kompanitë e Komunës Saraj e kanë parë të aryeshme të kenë teknologjinë e duhur dhe shumica prej tyre e kanë konfirmuar këtë. Mendimi i disa kompanive është që nëse nuk do të ecnim me teknologjinë e re e cila është e nevojshme për aktivitetet që i kanë çdo ditë.
- Një temë shumë e rëndësishme në këtë punim poashtu është edhe vlersimi i performancës, ku ky vlersim shërben për marrjen e vendimeve lidhur me promovimin e performancës, nevojën e trajnimit përshtatjen e pagesave, pastaj si bazë për caktimin e ndërprerjes së punës e veçanërisht për organizatën e cila ka vendosur të ndërprejë fuqin punëtore.

- Një pyetje e cila paraqitet në anketim se cila është arsyeja që kompanitë e bëjnë vlersimin e punëtorëve dhe çka vlersojnë më së shumti dhe përgjigjeja e kompanive ishte kjo: për shkakë të jetëgjatësisë në punë dhe më së shumti vleronin cilësinë e punës.
- Pas vlersimit të performancës me rëndësi është edhe shpërblimi I nevojave në bazë të performancës në vendin e punës, ku do të shohim se nëse kompanitë do të nisnin shpërblimet a do të ishte produktiviteti më i lartë në punë ose jo. Dhe nga ky këndvështrim kompanitë e shihnin të arsyeshme nga njëherë të rrisnin shpërblimet, që performanca e tyre të ngrit produktivitetin dhe efikasitetin e punonjësve në punë.

## **Rekomandime:**

1. Kompanitë duhet të mundohen të gjejnë kuadër më të mire në punë.
2. Të kenë paisjet e duhura për aktivitet që i ndërrmarrin.
3. Të matin vlersimin e punëtorëve nëpërmjetë metodave të duhura.
4. Të realizojnë më shpeshë analiza kërkimore për vlersimin e kompanisë.
5. Të kenë parasyshë shpërblimet dhe mënyrën e pagesës së pagës mujore në përputhshmëri me dhënien e detyrës.



## Referenca:

- <sup>1</sup> 'Nazmi Mustafa, 'Organizimi Afaristë', Prishtinë, 1969, fq. 9.'
- <sup>2</sup> 'Bob Kreitner & Anglo Kinicki, 'Ssjellja organizative' përkthim Tiranë, 1998, fq. 60.'
- <sup>3</sup> 'Derek Terringtoon, 'Personel Menagment', uk 1995, fq.316'
- <sup>4</sup> 'Emeric Solymossy, Safet Merovci, 'Ndërrmarrsia', Prishtinë 2006,,351.'
- <sup>5</sup> 'Evis Nikolli, 'sistemi i menaxhimit të performancës', Durrës, 2015, fq. 10'.
- <sup>6</sup> 'James w. Smither, 'Profesional Practice', USA, 2009, fq. 32.'
- <sup>7</sup> 'Amstrong M. Dhe Baron A., ' People menagment', 1998, fq.23.'
- <sup>8</sup> 'Bill Millar, 'Building an integrated talent menagmnet strategy', 2007, fq.8.
- <sup>9</sup> 'Ahmet Mancellari, 'Ekonomia e zbatuar', Tiranë 2004, fq.76
- <sup>10</sup> 'Tomy C. Agluinc, 'Performanc menagment', USA OF SAS Institute 2006, fq.34.'
- <sup>11</sup> 'Ymer Havolli, 'Menaxhimi i burimeve njerzore', Prishtinë, 2000, fq. 35.
- <sup>12</sup> 'Rebeka Kay, ' Human Resource Menagment', UET Press 2011, fq.402.'
- <sup>13</sup> 'Berim Ramosaj, 'Menagment', Prishtinë 2013, fq.30'.
- <sup>14</sup> 'Michael Amstrong, ' HRM in practice', Kogan Page US, 2001, fq.4.'
- <sup>15</sup> 'Paul Banfield, 'Hyrje në menaxhimin e burimeve njerzore', UET Press, 2011, fq.39.'
- <sup>16</sup> 'Xhon R. Shermerhon, 'Menagment', in SHBA, 2011, fq.64.'
- <sup>17</sup> 'Michael Amstrong, ' HRM in practice', Kogan Page US, 2001, fq. 14.
- <sup>18</sup> 'Berim Ramosaj, ' Menaxhment', Prishtinë 2013, fq.155.'
- <sup>19</sup> 'Mr. Gregor D.' 'The Human of Enterprise', Penguin books, 1987, fq.161.'
- <sup>20</sup> 'Elaine D. Pulakos, 'Performance Management', United Kingdom, 2009, fq.13.'
- <sup>21</sup> 'V. Kume, ' Biznesi shqiptar, menaxhimi dinamika dhe roli i tij në periudhen e tranzicionit, 'Tiranë, 1997, fq.38'.
- <sup>22</sup> 'Shyqyri Llaci, 'Produktiviteti dhe menaxhimi', Panteon, 2000, fq.49.'
- <sup>23</sup> 'J. Prokopensko, 'Produktivty menagment', 1993, fq.53.'
- <sup>24</sup> 'Shyqyri Llaci, 'Produktiviteti dhe menaxhimi', Panteon, 2000, fq. 54.'
- <sup>25</sup> 'Sh.Llaci, 'Menaxhimi i biznesit', Tiranë, 2000, fq.60.

- <sup>26</sup> 'Sh. Llaci, 'Ekonomi', Panteon,2000, fq.63.'
- <sup>27</sup> 'Vasilika kume,' menaxhmenti strategjik', Tiranë, 1999, fq 72.'
- <sup>28</sup> 'Sherman Bohlander, 'Burimet njerzore të menaxhmentit', Tiranë, 1997, fq. 56'.
- <sup>29</sup> 'Xhon R. Shermerhon, " Menagment", in SHBA, 2011, fq. 56.
- <sup>30</sup> 'Paul Banfield, Rebeka Kay, "Hyrje në menaxhimin e burimeve njerzore", UET Press, 2011.'
- <sup>31</sup> 'Arian Dedej, 'Shpërblimi në bazë të performancës',Durrës, 2013, fq 15.
- <sup>32</sup> 'Zet Zeqiri, Brikend Aziri,Jeton Mazllami, 'Satisfaksioni nga puna',Tetovë, 2009, fq.38
- <sup>33</sup> ' Levinson, h: Menagment by whose objectievs? Harvard Buissness Review, 1970,fq. 125'.
- <sup>34</sup> ' Ahmet Ceni, 'Menaxhimi i shpërblimit', Tiranë 2007, fq.332
- <sup>35</sup> 'Paul Sparrow,Jean M.Hiltrop, 'Human Resource Menagment' in Transition,Edition Printice Hall, - Europe 1994,fq 22.'
- <sup>36</sup> 'J. Prokopensko, 'Produktivty menagment', 1993.fq.53.'
- <sup>37</sup> 'Atifete Thaqi, 'Rëndësia e shpërblimit të punonjësve', Pejë,2016 fq.97.'
- <sup>38</sup> 'Michael Armstrong, ' HRM in practice', Kogan Page US, 2001, fq. 221'.
- <sup>39</sup> 'Ahmet Ceni, 'Menaxhimi I shpërblimit', Tiranë, 2007, fq.266.'
- <sup>40</sup> 'Ramon J. ALDAG &Marriot, ' Managment, SWP,1997,FQ. 378'.
- <sup>41</sup> ' Arthur Sharman, 'Burimet njerzore të menaxhimit', Tiranë, 1997, fq. 199'.