



CIKLI I DYTË – STUDIME POSTDIPLOMIKE

TEZË MASTERI

**NDIKIMI I SHPËRBLIMEVE FINANCIARE DHE JOFINANCIARE NË MOTVIMIN E
PUNONJËSVE: STUDIM RASTI – “BYROJA PËR EKSPERTIZË LIGJORE”**

Kandidati:

Erhan Jashari

Mentor:

Prof.Asoc.Dr. Selajdin Abduli

Tetovë, 2023

DEKLARATË

Unë, Erhan Jashari, student në studimet e masterit në Fakultetin e Biznesit dhe Ekonomisë, pranë Universitetit të Evropës Juglindore, vërtetoj se unë jam autori origjinal i këtij punimi me titull: Ndikimi i shpërblimeve financiare dhe jofinanciare në motivimin e punonjësve; Studim rasti - “Byroja për ekspertizë ligjore”.

Tetovë, 2023

Kandidati

PËRMBAJTJA

ABSTRAKT	4
MIRËNJOHJE	7
KAPITULLI I PARË	
1. HYRJE	8
1.1. Lënda e hulumtimit	9
1.2. Qëllimet dhe kufizimet	
1.3. Hipotezat dhe pyetjet e hulumtimit	11
1.4. Rëndësia e punimit	12
1.5. Struktura e punimit	13
KAPITULLI I DYTË	
2. SHQYRTIMI I LITERATURËS	
2.1. Rëndësia e burimeve njerëzore	14
2.2. Definicionet e Menaxhimit të burimeve njerëzore	16
2.3. Karakteristikat dhe funksionet e Menaxhimit të burimeve njerëzore	19
2.4. Objektivat e Menaxhimit të burimeve njerëzore	22
2.5. Motivimi	24
2.6. Teoritë e motivimit	27
KAPITULLI I TRETË	
3. SHPËRBLIMET FINANCIARE DHE JOFINANCIARE	
3.1. Definimi i shpërblimeve	35
3.2. Llojet e shpërblimeve	37
3.3. Faktorët që ndikojnë në madhësinë e shpërblimeve	41
3.4. Ndikimi i shpërblimeve në satisfakcionin nga puna dhe motivimin e punonjësve	42
3.5. Ndërlidhja e performancës me shpërblimet	45
KAPITULLI KATËRT	
4. METODOLOGJIA E HULUMTIMIT DHE ANALIZA E REZULTATEVE TË FITUARA	
4.1. Përshkrimi i hulumtimit dhe metodologjisë	48
4.2. Zgjedhja e mostrës dhe pyetësi	49
4.3. Prezantimi dhe komentimi i rezultateve të hulumtimit nga anketimi	51
4.4. Testimi i hipotezave	58
KONKLUZAT REKOMANDIMET BIBLIOGRAFIA	

Abstrakt

Tema e motivimit të punonjësve është një çështje kruciale për institucionet dhe organizatat, pasi ajo ka një ndikim të drejtpërdrejtë në performancën dhe produktivitetin e punonjësve. Një nga faktorët kryesorë që mund të ndikojë në motivimin e punonjësve është përdorimi i shpërblimeve financiare dhe jofinanciare. Shpërblimet financiare, si pagat dhe bonuset ofrojnë përfitime të prekshme për punonjësit, ndërsa shpërblimet jofinanciare si promovimi njohja dhe mundësitë për rritje dhe zhvillim rezultojnë që kanë efekt në rritjen e kënaqësisë së punonjësve dhe një nxitje për të punuar në mënyrë më efektive.

Tema eksploron mënyra të ndryshme se si shpërblimet financiare dhe jofinanciare mund të përdoren për të krijuar një mjedis pune pozitiv, për të rritur kënaqësinë e punonjësve dhe për të përmirësuar performancën dhe produktivitetin e përgjithshëm. Kjo temë është e rëndësishme për institucionet dhe organizatat pasi ofron njohuri se si të krijohen strategji efektive motivimi që mund të ndihmojnë në tërheqjen dhe mbajtjen e punonjësve më të mirë, përmirësimin e kënaqësisë dhe motivimit të punonjësve dhe si përfundim të sjellë rezultate më të mira organizatës ose institucionit. Të kuptuarit e ndikimit të shpërblimeve financiare dhe jofinanciare në motivimin e punonjësve mund të ndihmojë gjithashtu menaxherët dhe drejtuesit të krijojnë praktika më efektive dhe efikase të menaxhimit, të cilat mund të çojnë në nivele më të larta të angazhimit dhe produktivitetit të punonjësve.

Metodat hulumtuese të përdorura për këtë studim janë të karakterit kuantitativ dhe kualitativ. Metoda kuantitative është përdorur me qëllim të grumbullimit të të dhënave statistikore të nevojshme për këtë studim, është përdorur një pyetësorë për të mbledhur të dhënat primare nga të anketuarit. Mostra e zgjedhur për këtë tezë magjistrature është nga punonjësit e Byrosë për ekspertizë ligjore dhe bashkpuntorëve të jashtëm të Byrosë. Nga rezultatet e marra nga hulumtimi, paga e punonjësve, avancimi profesional dhe mundësia për promovim duken se janë ndër faktorët kyç të motivimit.

Termat kyç: Motivimi, shpërblimet financiare dhe jo financiare, Byroja për ekspertizë ligjore

Abstract

The topic of employee motivation is a crucial issue for institutions and organizations, as it directly affects the performance and productivity of employees. One of the key factors that can influence employee motivation is the use of financial and non-financial rewards. Financial rewards, such as salaries and bonuses, offer tangible benefits to employees, while non-financial rewards such as promotion, recognition, and opportunities for growth and development result in increased employee satisfaction and a stimulus to work more effectively.

The topic explores different ways in which financial and non-financial rewards can be used to create a positive work environment, increase employee satisfaction, and improve overall performance and productivity.

This topic is important for institutions and organizations as it provides knowledge on how to create effective motivational strategies that can help attract and retain top employees, improve employee satisfaction and motivation, and ultimately achieve better results for the organization or institution. Understanding the impact of financial and non-financial rewards on employee motivation can also help managers and leaders create more effective and efficient management practices that can lead to higher levels of employee engagement and productivity.

The research methods used for this study are of quantitative and qualitative nature. Quantitative method was used to collect the necessary statistical data for this study, using a questionnaire to gather primary data from the respondents. The sample selected for this master's thesis consists of employees of Bureau for court expertise and external collaborators of the Bureau. From the results obtained from the research, employee salaries, professional advancement, and promotion opportunities appear to be key factors in motivation.

Key terms: Motivation, financial and non-financial rewards Bureau for court expertise.

Абстракт

Темата на мотивацијата на вработените е критично прашање за институциите и организациите, бидејќи има директно влијание врз перформансите и продуктивноста на вработените. Еден од клучните фактори кои можат да влијаат на мотивацијата на вработените е користењето на финансиските и нефинансиските награди. Финансиските награди, како платите и бонусите, нудат опипливи предности за вработените, додека нефинансиските награди, како промоцијата, признанието и можностите за раст и развој, резултираат во зголемување на задоволството на вработените и стимулација за да работат на подобар начин.

Темата ја експлорира различните начини како финансиските и нефинансиските награди можат да се користат за да се создаде позитивна работна средина, да се зголеми задоволството на вработените и да се подобри вкупната перформанса и продуктивност. Оваа тема е важна за институциите и организациите бидејќи нуди знаење за тоа како да се креираат стратегии за мотивација кои можат да помогнат во привлекувањето и задржувањето на најдобрите вработени, подобрувањето на задоволството и мотивацијата на вработените и како резултат да се донесат подобри резултати за организацијата или институцијата. Разбирањето на влијанието на финансиските и нефинансиските награди врз мотивацијата на вработените може да помогне и на менаџерите и раководителите да создадат поефективни и ефикасни практики за менаџирање, што може да доведе до поголеми нивоа на ангажирање и продуктивност на вработените.

Методите на истражување користени во оваа магистерска теза се квантитативни и квалитативни. Квантитативниот метод е користен за собирање на потребните статистички податоци за ова истражување, со користење на анкетен прашалник за собирање на примарни податоци од анкетираниите. Како студија од случај избрана за оваа магистерска теза се вработените во Бирото за судско вештачења и надворешните соработници на Бирото. Од добиените резултати од истражувањето, платата на вработените, напредувањето во кариерата и можноста за промоција изгледаат дека се клучните фактори на мотивацијата.

Клучни зборови: Мотивација, финансиски и нефинансиски наград, Биро за судски вештачења.

Mirënjohje

Për të arritur në përfundim të këtij studimi mu deshë shumë mund, pa ndihmën e shumë personave të cilët më ndihmuan ta përfundoj këtë studim do të ishte e pamundur, të cilëve do t'u jem mirënjohës përgjithmonë. Andaj, dua të shpreh mirënjohje të thellë për personat që më kanë mbështetur në realizimin sa më profesional të kësaj detyre. Si fillim dua të falënderoj mentorin tim Prof.Asoc.Dr Selajdin Abduli dhe Doc.Dr. Rasim Zuferi për bashkëpunimin dhe gatishmërinë e tyre profesionale dhe miqësore për realizimin e këtij studimi.

Dua të falënderoj edhe Byronë për ekspertizë ligjore si institucion për bashkëpunimin dhe ndihmën rreth materialeve të nevojshme për studimin. Gjithashtu falënderoj edhe të punësuarit të cilët kanë dhënë përgjigjet e tyre në pyetësonin e përgatitur.

Falënderimi më i madh shkon për familjen time, të cilët më kanë qëndruar pranë me devotshmëri, më kanë dhënë mbështetjen e tyre maksimale, duke ma lehtësuar punën akademike përmes sakrificës dhe mirëkuptimit.

Kapitulli I – Hyrje

1.1. Lënda e hulumtimit

Përmes këtij punimi shkencor të masterit do të mundohemi të analizojmë ndikimin e shpërblimeve financiare dhe jo financiare në motivimin e punonjësve, si një nga faktorët kryesorë të çdo institucioni dhe organizate.

Siç dijmë Menaxhimi i burimeve njerëzore (MBNJ) është procesi i menaxhimit të njerëzve në organizata. Ai përfshin rekrutimin, punësimin, trajnimin dhe mbështetjen e punonjësve, si dhe menaxhimin e marrëdhënieve dhe performancës së punonjësve. Një aspekt i MBNJ janë shpërblimet e punonjësve, të cilat mund të jenë financiare dhe jofinanciare.

MBNJ luan një rol vendimtar në ndikimin e shpërblimeve financiare dhe jofinanciare në motivimin e punonjësve. Për të pasur sukses sa më të madh, duhet që të bëhet hartimi dhe zbatimi i sistemeve të shpërblimit që përputhen me qëllimet dhe vlerat e institucionit ose organizatës. Kjo përfshin identifikimin e shpërblimeve të përshtatshme, vendosjen e pritshmërive të qarta të performancës dhe komunikimin e programit të shpërblimeve tek punonjësit.

Shpërblimet financiare janë forma të kompensimit që u paguhen punonjësve në formë të parave. Këto mund të përfshijnë pagat, shpërblimet dhe përfitimet si sigurimi shëndetësor, planet e daljes në pension dhe pushimet e paguara. Shpërblimet financiare zakonisht përdoren për të tërhequr dhe mbajtur punonjësit dhe për t'i motivuar ata të performojnë në një nivel të lartë. Shpërblimet jo-financiare janë forma njohjeje ose vlerësimi që nuk përfshijnë një pagesë monetare. Këto mund të përfshijnë gjëra të tilla si trajnime dhe mundësitë për rritje dhe zhvillim. Shpërblimet jofinanciare përdoren shpesh për të angazhuar dhe motivuar punonjësit dhe për të krijuar një kulturë pozitive në ndërmarjen ose institucionin.

Efektet e shpërblimeve financiare dhe jofinanciare te punonjësit mund të jenë të rëndësishme. Hulumtimet kanë treguar se punonjësit që ndihen të kompensuar dhe të vlerësuar për punën e tyre kanë më shumë gjasa të jenë të kënaqur me punën e tyre, të motivuar për të performuar në një nivel të lartë dhe të përkushtuar ndaj organizatave të tyre. Nga ana tjetër, punonjësit që ndihen të nënvlerësuar mund të jenë më pak të kënaqur me punën e tyre dhe më pak të motivuar për të performuar në një nivel të lartë. Motivimi është problemi numër një me të cilin përballen bizneset sot. Është esenciale që punëdhënësit të kuptojnë se çfarë i motivon punonjësit në mënyrë që të përmirësojnë produktivitetin dhe garantojnë suksesin e kompanisë.

1.2. Qëllimet e hulumtimit

Qëllimi i këtij studimi është të pasqyrojë mënyrën e funksionimit të menaxhimit të burimeve njerëzore në institucione ose organizata duke u fokusuar dhe pasqyruar konkretisht në ndikimin e shpërblimeve në aspektin financiar dhe jo financiar tek punonjësit dhe motivimi i tyre në punë. Në këtë studim do të mundohemi të analizojmë mënyrat në të cilat shpërblimet e punonjësve (si financiare ashtu edhe jofinanciare) menaxhohen dhe zbatohen brenda organizatave, dhe efektet që këto shpërblime kanë në motivimin e punonjësve, kënaqësinë në punë dhe angazhimin e punonjësve.

Disa nga qëllimet që do mundohemi ti analizojmë janë:

- Do të analizojmë lidhjen midis llojeve të ndryshme të shpërblimeve (financiare kundrejt jofinanciare) dhe motivimin e punonjësve.
- Do të analizojmë rolin e BNJ në menaxhimin dhe komunikimin e programeve të shpërblimeve, për të identifikuar praktikatat më të mira për menaxhimin efektiv të programit të shpërblimit.
- Do të analizojmë marrëdhënien midis shpërblimeve, motivimit të punonjësve dhe kënaqësisë në punë dhe si mund të ndikojnë këto faktorë në përmirësimin e institucionit.
- Do të analizojmë ndikimin e shpërblimeve në mirëqenien e punonjësve dhe ekuilibrin punë-jetë.

Studimi përmbledh analizën e pyetësorëve, të plotësuar nga punonjës të ndryshëm të institucionit të cilët ndyshojnë në moshë, gjini, vite punësimi dhe pozicion pune.

Duke pasur parasysh kufizimet dhe vështirësitë e hasura gjatë punës, mund të parashtrojmë edhe disa të meta të hulumtimit. Krahas bashkëpunimit të singertë prej të gjithë personave, të cilët më ndihmuan gjatë punës sime, kam hasur edhe vështirësi në marrjen e informacioneve për shkak të vështirësis së kontaktimit.

Ka disa kufizime, të cilat ky studim duhet t'i marrë në konsideratë:

- Kufizimi i të dhënave - Baza e të dhënave është e vogël dhe përfshinë një numër të vogël të personelit. Përdorimi i pyetësorëve për të marrë një kuptim të plotë të proceseve shoqërore është i vështirë. Për këtë arsye është pak e vështirë, që të dalë në sipërfaqe qëllimi i studimit. Nga ana tjetër variablat që janë përzgjedhur, kanë qenë subjektive. Nëqoftëse, një studiues tjetër do të studionte të njejtat të dhëna, në të njejtën temë, mund të mos kishte të njejtin rezultat, pasi mund të zgjidhte variabla të tjerë për të studiuar.
- Të dhënat e marra nga Byroja për ekspertizë ligjore në vitin 2023, mund të jenë të pavlefshme për një periudhë të mëvonshme, pasi opinionet ndryshojnë me kalimin e kohës dhe mendoj se nuk do të merrej i njejtë rezultat edhe nëse do të pyesnim të njejtin njerëz. Të dhënat e këtijë studimi janë mbledhur vetëm në Byron për ekspertizë ligjore, që do të thotë se rezultatet nuk mund të përshtaten me institucionet tjera.

1.3. Hipotezat

Në këtë punim do të ngrihen disa pyetje kërkimore të cilat do të na orientojnë në kryerjen e këtij studimi. Ngritja e hipotezave është bërë në funksion të dhënies së përgjigjeve ndaj pyetjeve kërkimore. I gjithë punimi duke përfshirë këtu çështjet e kërkimit të evidentuara dhe të shtjelluara tek paraqitja e rezultateve si dhe diskutimi i tyre orientohen dhe nxisin lindjen e disa hipotezave:

- Shpërblimet financiare kanë efekt pozitiv në motivimin dhe angazhimin e punonjësve.
- Punonjësit që kanë mundësi për rritje dhe zhvillim janë më të motivuar dhe të angazhuar në punën e tyre.
- Një kombinim i shpërblimeve jofinanciare dhe financiare është më efektiv në motivimin e punonjësve.

Përfundimet e studimeve dhe rezultatet e hulumtimit do të tregojnë për rezultatin përfundimtar të këtyre hipotezave të shtruara.

Qëllimi i këtij punimi është që të vendos një ndërlidhje në mes të ndikimit të shpërblimeve financiare dhe jo financiare në rritjen e motivimit të punonjësve. Pra, pyetja themelore hulumtuese që është parashtruar në këtë punim adreson identifikimin e ndikimit të shpërblimeve në rritjen e motivimit.

Pyetja hulumtuese : A janë shpërblimet financiare dhe jo financiare faktorë influencues në rritjen e motivimit të punonjësve?

1.4. Rëndësia e punimit

Rëndësia e punimit mbi ndikimin e shpërblimeve financiare dhe jofinanciare në motivimin e punonjësve qëndron në potencialin e saj për të ofruar njohuri të vlefshme për menaxherët dhe organizatat se si të përdorin në mënyrë efektive shpërblimet për të motivuar punonjësit. Meqenëse motivimi i punonjësve është i lidhur me performancën e punës dhe kënaqësinë më të lartë të punës, të kuptuarit se si mund të përdoren shpërblimet për të rritur motivimin e punonjësve është thelbësor për suksesin e çdo organizate. Për më tepër, kjo temë është e rëndësishme pasi mund ti ndihmojë menaxherët dhe organizatat të kuptojnë llojet e ndryshme të shpërblimeve që janë më efektive në motivimin e punonjësve dhe si të përshtaten shpërblimet për nevojat dhe preferencat e punonjësve.

Rëndësia praktike e këtij punimi është se ai trajton aspektin më të rëndësishëm të çdo organizate, pra të burimeve njerëzore. Ky punim do të ofroj konkluzë dhe përfundime konkrete. Rezultatet e dala nga anketimi direkt do të ofroj një gjendje më të qartë për problematikën në fjalë dhe do jetë një pasqyrë e mirëpritur edhe nga vetë menaxherët për të parë se në ç'masë përdorin teknikat, funksionet dhe praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe të kuptojnë llojet e ndryshme të shpërblimeve që janë më efektive në motivimin e punonjësve, sa të rëndësishme janë ato për funksionimin e tyre të përditshëm operativ dhe sa duhet të kenë kujdes në implementimin e tyre.

1.5. Strukturimi i punimit

Kapitulli i parë (HYRJE) i këtij studimi do të përmbajë hyrjen dhe prapaskenën (backgraundin) për fushën e përcaktuar. Gjithashtu do të diskutohen lënda e hulumtimit dhe do të paraqiten qëllimet dhe kufizimet, pastaj do të prezantohen hipotezat e punimit dhe pyetjet e hulumtimit. Dhe së fundmi rëndësia e punimit dhe struktura e tezës.

Kapitulli i dytë (SHQYRTIMI I LITERATURËS) ka të bëjë me analizën në aspektin teorik mbi menaxhimin e burimeve njerëzore, përkufizimet dhe karakteristikat e MBNJ si dhe rëndësinë dhe strategjitë. Gjithashtu do të analizojmë edhe motivimin dhe teoritë e motvimit.

Kapitulli i tretë (SHPËRBLIMET FINANCIARE DHE JOFINANCIARE) analizon shpërblimet financiare dhe llojet e shpërblimeve. Faktorët që ndikojnë në madhësinë e shpërblimit. Gjithashtu do ta analizojmë performancën dhe vlerësimin si dhe ndërlidhjen e tyre me shpërblimet.

Kapitulli i katërt i dedikohet (METODOLOGJISË DHE ANALIZËS SË REZULTATEVE) këtu do të paraqesim metodat që kemi përdorur në hulumtim dhe do të analizohen të dhënat e grumbulluara nga anketat e bëra me punonjësit dhe bashkëpunorët e jashtëm të Byrosë për ekspertizë ligjore.

Së fundmi, do të jepen konkluzat e dala nga analiza e bërë si dhe rekomandimet.

Kapitulli II – Shqyrtimi i literaturës

2.1. Rëndësia e burimeve njerëzore

Menaxhimi i burimeve njerëzore është i përqendruar në burimet, i drejtuar kryesisht në nevojat e menaxhimit për të siguruar burime njerëzore të nevojshme për organizatën. Menaxhimi i burimeve njerëzore është një funksion bazë organizativ, i cili luan një rol të rëndësishëm jo vetëm në arritjen e qëllimeve organizacionale por edhe në sfera të tjera të aktivitetit njerëzor.

Menaxhimi i burimeve njerëzore (MBNJ) është një qasje relativisht e re e menaxhimit të njerëzve në çdo organizatë. Si burim kyç në këtë qasje konsiderohen njerëzit. MBNJ është përgjegjëse për faktorin njeri mbrenda një organizate.

Menaxhimi i burimeve njerëzore është përgjegjës për ruajtjen e marrëdhënieve të mira njerëzore në organizatë, por edhe për zhvillimin e tyre. Të gjitha organizatat, qoftë në sektorin publik ose në atë privat, paraqesin një grupim njerëzish të cilët punojnë sëbashku që të arrijnë përmbushjen e objektivave të organizatës.

Organizata si sistem i hapur social përbëhet prej elementeve të brendshme dhe të jashtme, me anë të së cilave i realizon qëllimet e vendosura organizacionale. Një nga elementet e brendshme të organizatës e përbëjnë njerëzit si një nga shtyllat kryesore që kanë një rol jashtëzakonisht të rëndësishëm në organizatë.

Për realizimin e objektivave të vendosura, organizata apo institucioni duhet të sigurojë jo vetëm burimet materiale dhe monetare por edhe burimet njerëzore, si një nga faktorët kryesorë, pra personelin e saj. Menaxherët realizojnë qëllimet e vendosura me njerëz, me aktivizimin e resurseve njerëzore dhe duke shfrytëzuar përpjekjet fizike e mendore të tyre në pozita dhe vende të caktuara në bazë të strukturës organizacionale të dizajnuar. Menaxherët nuk mund të bëjnë çdo gjë vetëm, por ju duhet të punësojnë njerëz të tjerë, qoftë edhe përkohësisht sa për ta ndihmuar atë. (Izet.Z 2016)

Pa punonjës të efektshëm ndërmarrja do të punonte në mënyrë jo efektive dhe mund që të rrezikonte mbijetesën e saj, prandaj është e qartë që çdo organizatë është e interesuar për përdorim me efektivitet të burimeve njerëzore.

Menaxhimi i burimeve njerëzore nëpërmjet funksioneve dhe aktiviteteve i vjen në ndihmë menaxhimit të organizatave për përdorimin me efektivitet të punonjësve, duke krijuar kushte që të ketë njerëzit e nevojshëm në vend të duhur dhe në kohë të duhur, pasi që ajo është esenciale për suksesin e çdo organizate.

Rëndësia e veçantë e burimeve njerëzore jo vetëm në organizatë por edhe në kuadrin makroekonomik, ka bërë që qeveritë e vendeve të ndryshme të preokupohen gjithnjë e më shumë për programe dhe strategji afatgjata të zhvillimit të burimeve njerëzore me vlera esenciale. Treguesi i zhvillimit të burimeve njerëzore, tashmë konsiderohet si një indikator alternativ me peshë për të karakterizuar shkallën e progresit të një vendi. (Sh.Llaci 2010)

Ekonomia e një vendi paraqitet e qëndrueshme nëse është e aftë të shfrytëzojë burimet e saj njerëzore, financiare dhe kapitale për gjenerimin e rritjes së vazhdueshme ekonomike dhe për sigurimin e mirëqënies së gjithë banorëve të saj. Kapitali njerëzor dhe rritja ekonomike kanë një marrëdhënie të ngushtë. Kapitali njerëzor ndikon në rritjen ekonomike dhe mund të ndihmojë në zhvillimin e ekonomisë përmes njohurive dhe aftësive të njerëzve. Kapitali njerëzor si vlerë ekonomike i referohet njohurive, grupeve të aftësive dhe motivimit që njerëzit kanë.

Nëse duam të kemi një rritje ekonomike të vendit, duhet të investojmë në kapitalin njerëzor pasi që kapitali njerëzor lidhet drejtpërdrejt me rritjen ekonomike. Largimi i të rinjve nga vendi qoftë për studime apo për arsye të shpërnguljes paraqet një dukuri negative për vendin tonë. Emigrimi i këtij grupi të rëndësishëm të shoqërisë, siç janë të rinjtë e talentuar dhe të suksesshëm do të ketë pasoja negative në të ardhmen në zhvillimin socio-ekonomik të vendit prandaj qeveria dhe institucionet përkatëse duhet të kujdesen që të bëjnë politika të atilla që ti mbajnë këto burime brenda vendit të tyre dhe mos tua servojnë vendeve të perëndimit si produkte të gatshme dhe të kualifikuar. Përveç organeve kompetente dhe politikave të qeverisë, edhe biznesi dhe menaxherët duhet të marrin hapa konkret për përdorimin e kapitalit njerëzor dhe bashkëpunimit të ndërsjelltë për arritjen e rezultateve maksimale. Pra, njerëzit konsiderohen si burim kyç i çdo vendi, prandaj të gjitha organizatat duhet të zhvillojnë menaxhimin e burimeve njerëzore (MBNJ) në mënyrë që të përdorin këto burime për suksesin e organizatës.

2.2 Definicionet e *Menaxhimit të burimeve njerëzore*

Sipas Dessler, G (2013) shumë ekspertë mendojnë se menaxhimi përfshin pesë funksione: planifikimin, organizimin, stafin, udhëheqjen dhe kontrollin. Në përgjithësi, këto funksione paraqesin procesin e menaxhmentit.

Menaxhimi i burimeve njerëzore, si funksion menaxherial, merr pjesë në secilin prej tyre funksioneve përshkak të faktorit njeri, si planifikues, organizator, si përzgjedhës dhe i



zgjedhur, udhëheqës i këtyre proceseve dhe si zbatues dhe kontrollues. Menaxhimi i burimeve njerëzore është një proces për sigurimin e njerëzve të duhur në vendin e duhur dhe në kohën e duhur, është proces i zakonshëm që zhvillohet me planifikimin e njerëzve të duhur, me rekrutimin, me seleksionimin, me orientimin, trajnimin, me zhvillimin, punësimin dhe me promovimin e tyre. (Havolli. Y 2009)

Menaxhmenti paraqet procesin e orientimit të vetëdijshëm të aktiviteteve njerëzore kah realizimi i qëllimeve të caktuara, përkatësisht tërësinë e ndërlidhur të pesë funksioneve: planifikimit, organizimit, udhëheqjes dhe kontrollit, si dhe me koordinim të resurseve në mënyrë efikase dhe efektive. (Berim Ramosaj – Bazat e menaxhimit)

Nga ky definim mund të identifikohen lehtë elementet e menaxhmentit si proces.

1. **Planifikimi** është funksioni themelor i menaxhmentit. Ky funksion përfshin zgjedhjen e misionit dhe të qëllimeve, mbi bazat e së cilave ndërmerren aksionet për realizimin e tyre në organizatë. Procesi i planifikimit përbëhet nga disa faza: përcaktimi i qëllimeve, përcaktimi i gjendjes reale të organizatës në raport me qëllimet e

vendosura, përcaktimi i strategjive për realizimin e qëllimeve, parashikimin e ngjarjeve të ardhshme, përkufizimi i politikave për realizimin e qëllimeve, sigurimi i buxhetit, hartimi i planeve për realizim të qëllimeve dhe implementimi i planeve, si dhe realizimi i rezultateve.

2. **Organizimi** është funksioni i dytë i rëndësishëm i menaxhmentit, i cili vjen pas planifikimit. Që të realizohen qëllimet e planifikuara, duhet ndarë rolet që duhet t'i realizojnë anëtarët e caktuar të organizatës. Funksioni i organizimit i ka këto detyra: vendosjen dhe klasifikimin e të gjitha aktiviteteve në organizatë, grupimin e aktiviteteve në strukturën organizative të organizatës, ndarjen e aktiviteteve në njësitë e organizatës (të menaxherëve dhe të të punësuarve), përcaktimin e roleve të njerëzve që punojnë së bashku, duke i koordinuar mirë.
3. **Menaxhimi me resurset njerëzore** është një ndër funksionet të cilit në kohët e fundit i kushtohet një kujdes i veçantë. Detyrat kryesore të këtij funksioni janë: plotësimi i vendeve të punës në organizatë, mbajtja dhe motivimi i punonjësve, formimi, edukimi dhe zhvillimi i fuqisë punëtore, vlerësimi dhe pagesa e fuqisë punëtore.
4. **Udhëheqja** është funksioni i vetëm i vërtetë i menaxhmentit. Ai është funksioni më i rëndësishëm i menaxhmentit. Udhëheqja, si funksion i menaxhmentit apo si pjesë e procesit të tij, realizohet me njerëzit, duke i drejtuar sjelljet e tyre kah realizimi i qëllimeve. Menaxheri duhet patjetër të kuptojë dhe të njohë sjelljet e njerëzve dhe të jetë në gjendje të realizojë komunikimin, të motivojë dhe të udhëheqë, ashtu që të realizohen qëllimet e organizatës.
5. **Kontrolli** është funksioni i fundit i menaxhmentit, jo pse është më pak i rëndësishëm, por pse, duke krahasuar atë që është realizuar me atë që është planifikuar, e lidh, përkatësisht e integron procesin e përgjithshëm të menaxhmentit. Kontrolli si funksion i menaxhmentit përfshin mbikëqyrjen e punës së organizatës, duke e mbajtur atë në rrugë të drejtë për realizimin e qëllimeve.

Menaxhimi i burimeve njerëzore është procesi i tërheqjes, zhvillimit dhe mbajtjes së një force pune të talentuar dhe energjike për të mbështetur misionin, objektivat dhe strategjitë organizative” (*Schermerhon, 2006*). Në kuptimin e mirëfillt të fjalës punonjësit janë një burim sepse ata kanë aftësi për të ndihmuar në procesin e prodhimit dhe

ndihmojnë në procesin e vlerës për të shëndërruar materialet, ose siç ndryshe quhen inputet në output të dobishëm.

Në shkencën e menaxhimit ekzistojnë përkufizime të ndryshme të menaxhimit të burimeve njerëzore. Autori Dessler (2013), thekson menaxhimi i burimeve njerëzore paraqet procesin e sigurimit, trajnimit, vlerësimit dhe kompensimit të punëtorëve, si dhe kujdesja për marrëdhëniet e tyre të punës, shëndetit, sigurisë dhe aspekteve të drejtësisë. Autori Graham (1978) është i mendimit se qëllimi i menaxhimit të burimeve njerëzore është t'ju siguroj të punësuarve të bizneset dhe organizatat në atë formë që punëdhënësi të ketë përfitimin më të madh nga aftësitë e punëtorëve kurse punëtori të përfitoj si shpërblim material ashtu edhe shpërblim psikologjik nga puna e tij e bërë në biznes ose organizatë.



2.3 Karakteristika dhe funksionet e *Menaxhimit të burimeve njerëzore*

Menaxhimi i burimeve njerëzore është funksion i menaxhmentit, i cili është përqëndruar në relacionet njerëzore dhe në sigurimin e mirëqenies së tyre, me qëllim që ato të japin kontributin e tyre të plotë në punë. Menaxhimi i burimeve njerëzore përfshin planifikimin e burimeve njerëzore, rekrutimin dhe seleksionimin, vlerësimin e performancës, kompensimin dhe mbajtjen e marrëdhënieve efektive me punonjësit. (Izet.Z 2016)

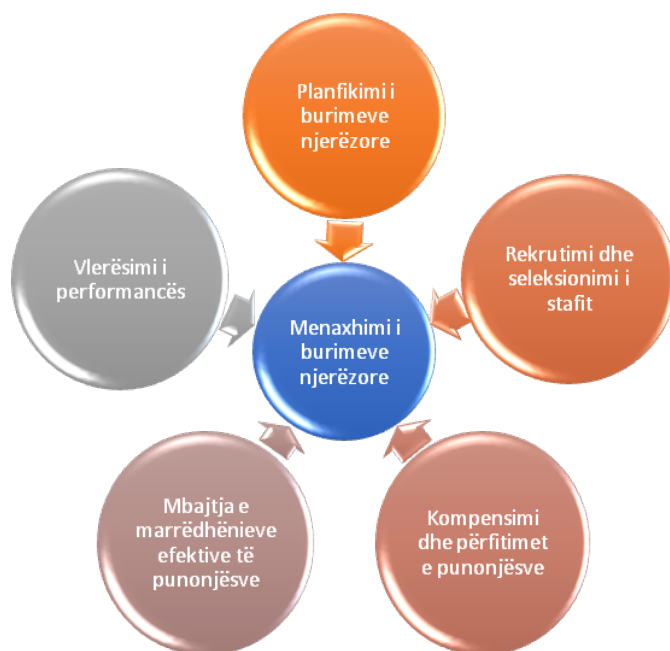


Figura.3

B

Planifikimi i burimeve njerëzore është procesi i identifikimit të nevojave të ardhshme për personel dhe i përcaktimit të strategjisë që duhet ndjekur për përmbushjen e këtik objektiv. Planifikimi i burimeve njerëzore është mjaft i rëndësishëm sepse dështimi apo suksesi i organizatës varet nga përbërja, cilësitë dhe përpjekjet të punonjësve të organizatës.

Rekrutimi është proces i identifikimit dhe i tërheqjes së kandidatëve të mundshëm me kualifikimin e duhur për vendet e lira të organizatës. Mbasi është përfunduar analiza, përshkrimi dhe specifikimi i punëve, menaxherët e BNJ-së përpiqen të gjejnë kandidatët e përshatshëm për punën e tyre, duke përdorur burimet e brendshme apo të jashtme të rekrutimit. Mbasi ka përfunduar procesi i rekrutimit, momenti i dytë është procesi i seleksionimit të kandidatëve, të cilët i përshtaten më mirë punës për vendet e lira të punës.

Trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve përcaktohet si proces i të mësuarit të procedurave dhe teknikave për të kryer me efikasitet punët aktuale, kurse zhvillimi karakterizohet si tërësia e përpjekjeve për të ndihmuar punonjësit që të aftësohen në mënyrën më të mirë për punët e ardhshme.

Vlerësimi i performances sipas (Armstrong dhe Baron 2004) është një proces i cili kontribuon mbi menaxhimin efektiv të individëve dhe ekipeve me qëllim që të arrijmë nivele të larta të performances organizative.

Shpërblimi i punonjësve ka të bëjë me pagën e punonjësve për punën e kryer si dhe përfitimet tjera që ata marrin nga organizatat në të cilën janë të punësuar. Përveç shpërblimeve financiare për punonjësitë në organizatë rol të rëndësishëm luajnë edhe shpërblimet jofinanciare.

Marrëdhëniet e punës janë përbërësi i pestë që tregon masat që i ndërmarrin menaxherët për krijimin e marrëdhënieve të shëndosha në punë në bazë të ligjit dhe me sindikatën, e cila si bashkësi profesionale mbrohet interesat e punëtorëve.

Autorë të ndryshëm kanë ofruar karakteristika të ndryshme lidhur me menaxhimin e burimeve njerëzore. Autori Storey (2007) thekson se atë që e karakterizon menaxhimin e burimeve njerëzore janë këto aspekte:

- Besimet dhe supozimeve e veçanta
- Përfshirja qendrore e menaxherëve të linjës
- Qasja strategjike informuese e vendimeve të lidhura me menaxhimin e njerëzve

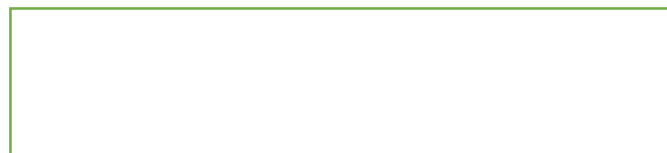
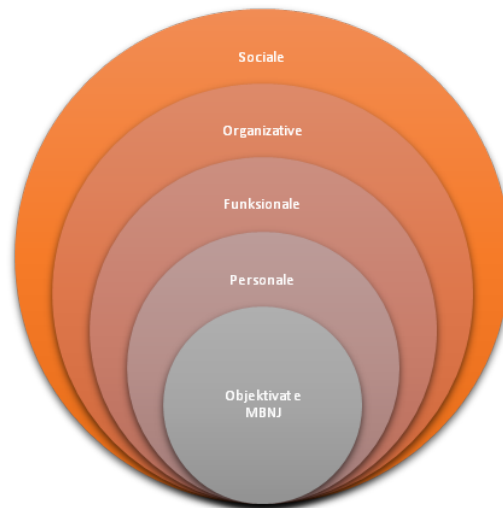
Nga ana tjetër, autori Micheal Armstrong (2008) thekson se menaxhimi i burimeve njerëzore karakterizohet me:

- 1) **Diversiteti i MBNJ-ve:** është shumë e vështirë të identifikohe karakteristikat universale të MBNJ-ve. Ekzistojnë shumë modele dhe praktikat ndryshojnë nga organizata në organizatë, që shpesh korrespondojnë me versionin konceptual të MBNJ-ve vetëm në disa aspekte.
- 2) **Natyra strategjike e MBNJ-ve:** Ndoshta tipari më i rëndësishëm i MBNJ-ve është rëndësia e bashkangjitur në integrimin strategjik. Kjo kërkon që planifikimi i burimeve njerëzore të jetë në përputhje me planifikimin e organizatës në përgjithësi
- 3) **Natyra e MBNJ-ve e orientuar ndaj përkushtimit:** Nocionet e reciprocitetit dhe përkushtimit të lartë mbështjellim MBNJ-në. Nëse të gjithë të përfshirë në një organizatë e perceptojnë veten të angazhuar në një përpjekje të ndërsjellë, ka të ngjarë që ata të jenë më të angazhuar dhe rrjedhimisht të performojnë në një nivel më të lartë.
- 4) **Njerëzit dhe talentet e tyre konsiderohen si “kapital njerëzor”:** Një nga mbështetjet origjinale akademike të MBNJ-ve është nocioni që njerëzit dhe shkathtësitë e tyre kolektive, aftësitë dhe përvojat duhet të konsiderohen si një aset i vlefshëm dhe burim i përparësisë konkurruese dhe jo një kosto.
- 5) **Qasja unitariste në vend të pluralistes, individualistes në vend të kolektives ndaj marrëdhënieve të punëtorëve:** Teoria e MBNJ-ve pretendon që të punësuarit ndajnë të njëjtat interesa si punëdhënësit dhe gjithashtu thekson rëndësinë e marrëdhënieve ndërmjet organizatës dhe punëtorëve individual në vend se të ndonjë grupi ose trupi përfaqësues.
- 6) **MBNJ si një aktivitet i udhëhequr nga menaxhimi:** Pavarësisht nga rritja e numrit të menaxherëve të BNJ-ve dhe madhësisë së departamenteve të BNJ-ve, MBNJ paraqet aktivitet qendror, të udhëhequr nga menaxherët senior, e cila zhvillohet, zotërohet dhe dorëzohet nga menaxhmenti në tërësi për të promovuar interesat e organizatës së tyre .
- 7) **Një theks mbi nevojat e organizatës dhe qëllimet e biznesit dhe vlerat** - Koncepti i MBNJ-së ka qenë kryesisht i bazuar në filozofinë e menaxhimit dhe orientimit ndaj biznesit. Edhe pse interesat e anëtarëve të organizatës njihen, ato përsëri janë në vartësi të atyre të organizatës. Por kjo gjë ka filluar të ndryshoj. Ndonëse BNJ qartë duhet të mbështetë arritjet e objektivave të organizatës, ekziston një mendim gjithnjë

në rritje se duhet të ketë më shumë për MBNJ-në se sa kjo që është. BNJ duhet të ketë parasysh interesat e të gjithë aktorëve dhe vlerat dhe standardet që shoqëria pret të përkrahen në vendin e punës.

2.4 Objektivat e Menaxhimit të burimeve njerëzore

Objektivi i burimeve njerëzore është sigurimi i fuqisë punonjës së nevojshme për një organizatë. Kjo është vetëm një aspekt të përgjithshëm rreth objektivit të menaxhimit të burimeve njerëzore. Por, në përgjithësi objektivat e menaxhimit të burimeve njerëzore mund të klasifikohen në katër grupe.



Objektivi Social

MBNJ mund të japë një kontribut në mënyrë etike dhe shoqërore në lidhje me nevojat dhe sfidat që paraqiten në shoqëri. Nëse një organizatë dështon ti përdor burimet e saja, për përfitime të shoqërisë në mënyra etike, kjo mund të çojë në kufizimin e organizatës nga shoqëria.

Objektivi Organizativ

Ky objektiv shërben për të njohur rolin e MBNJ-së në sjelljen e efektivitetit organizativ dhe një mjet që ndihmon organizatën në arritjen e objektivave. Ky departament ekziston për të shërbyer pjesën tjetër të organizatës. Objektivi organizativ është në koordinimin e strategjisë me përpjekjet organizative dhe duke vënë në pahë rolin e menaxhimit të burimeve njerëzore në shërbim të efektivitetit të organizatës.

Objektivi funksional

Ky objektiv shërben për të ruajtur ndihmesën e departamentit të MBNJ-së në një nivel të përshtatshëm me nevojat e organizatës. MBNJ-ja duhet të jetë në gjëndje të ju përgjigjet kërkesave të organizatës, përndryshe organizata mund të humbasë burime. Niveli i departamentit të shërbimit të MBNJ-së duhet të përshtatet nevojave të organizatës ku shërben.

Objektivi personal

MBNJ i ndihmon punonjësit në arritjen e qëllimeve personale. Automatikisht me arritjen e qëllimeve personale të punonjësve të vetë, këto qëllime rrisin ndihmesën e individit në përmbushjen e qëllimeve të organizatës. Këto qëllime të punonjësve duhet të plotësohen përshkak se organizata duhet këto punonjës ti mbajë, ruajë dhe motivoj.

Armstrong dhe Taylor (2014) thonë se objektivat kryesore të BNJ janë të mbështesë strategjinë e biznesit dhe të kontribuojë në suksesin organizativ duke tërhequr, zhvilluar dhe mbajtur njerëzit më të mirë.

Dessler pohon se objektivat e BNJ janë të ndihmojnë organizatat të arrijnë qëllimet e tyre duke tërhequr, zhvilluar dhe mbajtur kapitalin njerëzor të nevojshëm për të performuar në mënyrë efektive, dhe për të siguruar që të gjitha praktikatat e BNJ janë ligjore dhe etike.

2.5 *Motivimi*

Motivimi si term e ka prejardhjen e tij nga fjala latine *movere* që do të thotë *me lëviz, me nxit* e që përdoret për një tërësi elementesh të tillë si dhëshirat, nevojat, shtytjet, kërkesat etj. Për motivimin jepen shumë përkufizime, por përgjithësisht pranohet se në kontekstin organizativ motivimi përcaktohet si proceset që ngrenë apo ulin dëshirën dhe përkushtimin e individit për arritjen e objektivave personale dhe organizative. *Motivimi ka të bëjë me mënyrën se si shtytjet, aspiratat, nxitjet dhe nevojat e qenieve njerëzore drejtojnë, kontrollojnë apo shpjegojnë sjelljen njerëzore.* (Sh.Llaci -Manaxhimi 2010)

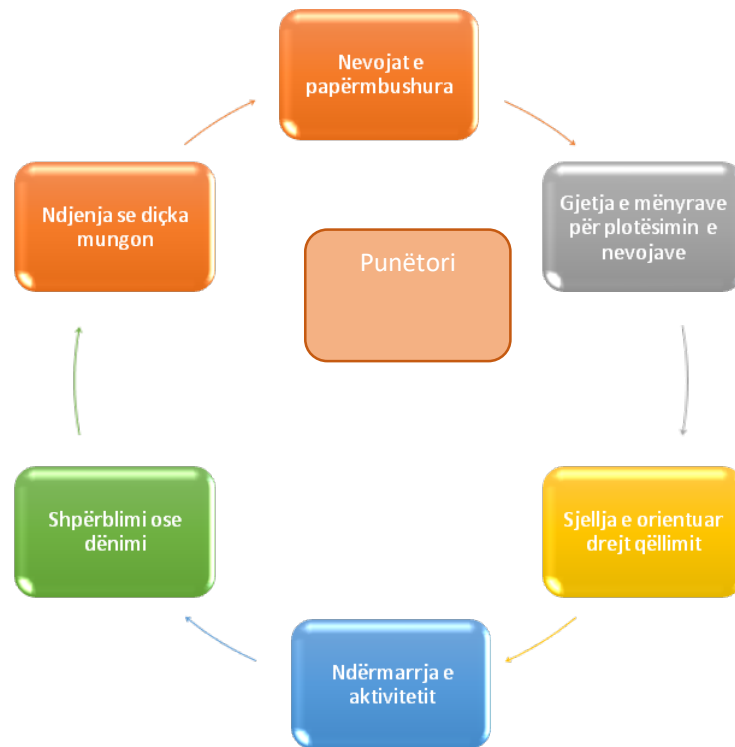
Sipas autorëve si Maslow, Alderfer dhe McClelland, motivimi është i lidhur me idenë e një objekti që individ i kërkon të arrijë. Ata e konsiderojnë motivimin një nevojë me anën e të cilit individ do të përfitojë efekte mobilizimi dhe kënaqësie.

Një definicion tjetër nga (Schermerhorn) i cili thotë që motivacioni paraqet një koncept që ka të bëjë me atë se si i zbatojnë menaxherët aftësitë e tyre të liderit në drejtim të nxitjes së punëtorëve që të japin mund maksimal për realizimin e qëllimeve të organizatës.

Marrë në tërësi, ndoshta qasja më gjithëpërfshirëse është ajo se motivimi paraqet një proces gjatë të cilit sjellja nxitet, aktivizohet dhe kanalizohet drejt realizimit të qëllimeve të organizatës. (Shuklev 2004)

Motivimi shihet si një proces që zhvillohet në vazhdimësi dhe kalon nga njëra fazë në tjetrën. Të gjithë autorët e analizojnë këtë cikël nga këndvështrimi i ekzistimit të nevojave të paplotësuara dhe dëshirës së individit për ti plotësuar ato. Në figurën e mëposhtme e paraqesim procesin e motivimit të punëtorëve.

Ka mënyra të ndryshme për të motivuar njerëzit, përfshirë edhe frikën nga humbja e vendit të punës, nxitjen financiare, qëllimet për vetëarritje, si dhe qëllimet për organizatën apo grupet brenda organizatës. Është e argumentuar e çdo punonjës ka një qëllim të



ndryshëm nga të tjerët, përshkak larmisë së talenteve që organizata ka (Porter L.W 1968)

Figura.5 Procesi i motivimit

Burimi: John.M.Ivancevich & Robert Konopaske & Michael T. Matteson -Organizational Behavior and Management

Siç mundet të shihet nga figura e mësipërm, në qendër të procesit të motivimit është vetë punëtori i cili nënkuptohet se i ka nevojat e tij të ndryshme. Ndërkaq ai nuk e ka të plotësuar një pjesë të nevojave. Nevojat e tilla të paplotësuara do të paraqesin nxitje për të ndërmarrë aktivitet për ti plotësuar ato. Nevojat e pa plotësuara mund të jenë të ndryshme, si të karakterit fiziologjik, psikologjik dhe social.

Në këtë proces njeriu, ose punëtori do të mundohet ti plotësojë këto nevoja të paplotësuara duke filluar të kërkojë mënyra për plotësimin e tyre. Pasi ta gjejë mënyrën që sipas mendimit të tij ajo është më e mira për plotësimin e nevojave të tij, punëtori do të ndërmarrë aktivitetin përkatës. Pasi ka zbatuar aktivitetin, punëtori do të vlerësojë se deri

në çmasë ka arritur ta plotësojë nevojën e tij të paplotësuar. Vlerësimi do të rezultojë me shpërblim ose me dënim. Punëtori sërish do të vlerësojë se mos ndoshta edhe më tej i mungon diçka, kjo ndjenjë se përsëri diçka i mungon do ta bëjë që ti paraqitet edhe njëherë nevoja e paplotësuar dhe në këtë mënyrë procesi kthehet nga fillimi.

Sipas Sh.Llaci procesi motivues është shumë kompleks e nuk mund të kuptohet tërësisht, sepse në epiqendër të tij janë njerzit me nevoja dhe dëshirat e tyre, megjithatë një kuadër i përgjithshëm dhe i thjeshtëzuar i tij mund të paraqitet me anë të skemës së dhënë



në figurën 6.

Burimi Sh.Llac- Manaxhim
Figura.6 Realizimi i procesit motivues

Nevojat janë shkaku për tipin apo mënyrën e sjelljes së individit, por mund të ndodhë edhe e kundërta, që nevojat të jenë produkt i sjelljeve të caktuara. Kënaqja e një nevoje mund të nxisë dëshirën për të plotësuar një apo disa nevoja tjera. Duke patur parasysh nivelin e provuar të kënaqësisë, i cili përcakton edhe veprimet për plotësimin e ardhshëm të nevojave, procesit motivues mund ti shtohet edhe *“Përcaktimi i nevojës së ardhshme dhe veprimeve për kënaqjen e saj”*.

2.6 Teoritë e motivimit

Ka shumë teori që mundohen të shpjegojnë se si është krijuarë motivimi dhe se si menaxherët të përfitojnë më të mirën nga literatura që kanë për motivimin. një nga çështjet më të vështira me të cilat përballen menaxherët është se si t'i mbajnë punonjësit të motivuar.

Teoritë e motivimit janë plotësuese dhe mund të mbështesin njëra tjetrën dhe nëse njëra teori rezulton e vlefshme nuk do të thotë se tjetra nuk do të ishte e vlefshme. (Robbins 2003)

Pra, edhe përkundër dallimeve evidente, të gjitha ata i bashkon ideja e përbashkët se motivimi është i lidhur me nevojat dhe dëshirat e individit.

Teoritë bazë të motivimit ndahen në dy grupe. Në grupin e parë bënë pjesë teoritë e përmbajtjes dhe në grupin e dytë bëjnë pjesë teoritë e procesit, të cilat ndahen në këtë mënyrë:

Teoritë kryesore të përmbajtjes janë:

- Teoria e hierarkisë e nevojave të Maslow
- Teoria e dy faktorëve të Herzbergut
- Teoria e motivimit të nevojave të McClelland
- Teoria ERG e Alderferit.

Kurse teoritë kryesore të procesit janë:

- Teoria e pritjes së Victor Vroom
- Teoria e barazisë së Adamit
- Teoria e vendosjes së Locke-it
- Teoria e përforcimit të Skinner-it.

Përveç teorive të lartpërmendura, egzistonë edhe teoria X dhe Y nga McGregor.

Në literaturë egzistojnë këto teori të lartpërmendura mbi motivimin, varësisht nga këndvështrimi. Në këtë hulumtim kemi përzgjedhur disa prej tyre.

Teoria e hierarkisë së nevojave

Njëra nga teoritë më të vjetra dhe më shpesh të përdorura për motivimin e punëtorëve është *Teoria e hierarkisë së nevojave* e psikologut amerikan Abraham M.Maslow. Sipas kësaj teorie, presupozohet se njerëzit kanë një sërë nevojash, të cilat klasifikohen në pesë grupe të veçanta dhe të rënditura sipas hierarkisë.

Pesë nivelet e nevojave sipas Maslow-t janë:

1. **Nevojat fiziologjike** – që përbëjnë shkallën e parë të hierarkisë. Këtu përfshihen të gjitha nevojat bazë të jetës, si ushqimi, uji, ajri, ngrohja etj. Paga e mjaftueshme e punonjësve për të blerë ushqim, veshmbathje, kushtet e përshtatshme të vendit të punës përgjithësisht i kënaqin këto nevoja.
2. **Nevojat e sigurimit** – janë nevoja të cilat pasqyrojnë kërkesat e njerëzve për të qenë të sigurtë nga rreziqet fizike, nga friga e humbjes së punës, pasurisë, ushqimit apo strehës, pra janë nevoja që kërkojnë ekzistencën e një mjedisi të sigurtë fizik dhe emocional.
3. **Nevoja shoqërore** – Njerëzit si qenie njerëzore kanë nevojë për dashuri, afekcion dhe të pranohen nga të tjerët. Zënia e shokëve në punë dhe të qenit pjesëtar i një grupi të caktuar janë zakonisht mënyrat nëpërmjet të cilave njerëzit kënaqin nevojat shoqërore.
4. **Nevojat e vlerësimit** – Pasi njerëzit kënaqin nevojat shoqërore, ata dëshirojnë të njihen, respektohen dhe vlerësohen nga të tjerët, por edhe nga vetja e tyre. Ky grup nevojash prodhon kënaqësi të tilla si pushteti, prestigji, statusi dhe vlerësimi.
5. **Nevojat e vetëaktualizimit** - Këto nevoja trajtohen nga Maslow si nevojat e nivelit më të lartë dhe që inkludojnë nevojat për vazhdimësinë e rritjes, zhvillimin dhe zgjerimin e aftësive të individit. Pra, janë dëshirat për tu bërë ai çka njeriu është i aftë, arritjen e maksimumit të potencialit të tij.

Dy principet themelore të teorisë së Maslowit janë: kënaqja e nevojave të njeriut realizohet sipas një radhe të përcaktuar hierarkike. Pasi kënaqen nevojat e nivelit më të ulët, shfaqet kërkesa për plotësimin e nevojave të rendit të dytë e kështu me radhë deri në kënaqjen e nevojave për vetëaktualizim. Si dhe principi tjetër, nevojat e njeriut varen nga ajo çka ai zotëron. Vetëm nevojat që nuk janë plotësuar akoma mund të influencojnë mbi sjelljen e tij. Pra një nevojë e plotësuar nuk është më një motivues, por një tjetër nevojë e radhës hierarkike e luan këtë rol më tej. (Sh.Llaci – Manaxhimi)

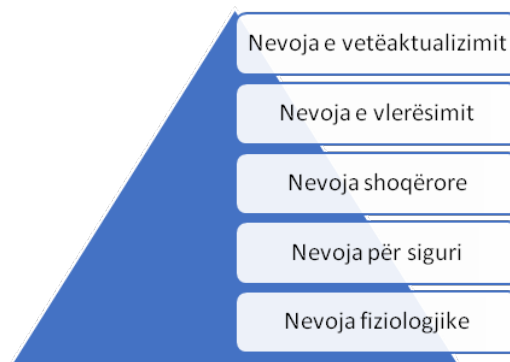


Figura.7 Paraqitja hierarkike e nevojave të njeriut në pesë nivele

Teoria e dy faktorëve

Frederick Herzberg (1923-2000), psikolog amerikan dhe profesor i menaxhimit në Universitetin e Utah-it, propozoi teorinë e motivimit të higjienës e njohur edhe si teoria e dy faktorve të kënaqësisë dhe pakënaqësisë në punë. Kjo teori e përqëndron vëmendjen e saj te vetë puna që kryen punëtori si burim i satisfaksionit ose desatisfaksionit. Sipas teorisë së Herzberg, faktorët e brendshëm janë të lidhura me kënaqësinë e punës dhe motivimin, ndërsa faktorët e jashtëm janë shkaktuar nga pakënaqësia e punës.

Herzberg besonte se faktorët që çuan në kënaqësinë e punës ishin të ndarë dhe të dallueshme nga kjo që çoi në pakënaqësi në punë. Prandaj, menaxherët që kërkonin të eliminonin faktorët që krijojnë pakënaqësi në punë mund të sillnin harmoni në vendin e punës, por jo domosdoshmërisht motivim. Faktorët e jashtëm që eliminojnë pakënaqësinë e punës janë quajtur faktorët higjienikë dhe ato janë : politika e organizatës, mbikëqyrja,

raportet ndërpersonale, kushtet e punës, paga, statusi, siguria. Kur këta faktorë janë të përshtatshëm, njerëzit nuk do të jenë të pakënaqur, por nuk do të jenë as të kënaqur (ose të motivuar). Për të motivuar punonjësit në punën e tyre, Herzberg sugjeroi që të merren parasysh veçanërisht faktorët motivues e të cilët ishin faktorët e brendshëm si: arritja, njohja, përgjegjësia, përparimi dhe sfidat tjera që rrisnin kënaqësinë e punës (Robbin et al, 2014). Faktorët e tillë çojnë në një motivim të fortë, por mungesa e tyre nuk shkakton ndonjë pakënaqësi të veçantë. Herzberg arriti në përfundim se e kundërta e kënaqësië nuk është pakënaqësia siq besohet. Largimi i karakteristikave negative nga një punë nuk e bën atë domosdoshmërisht të kënaqshme. Sipas Herzberg-ut, e kundërta e *kënaqësisë* është *jo kënaqësi*, dhe e kundërta e *pakënaqësi* është *jo pakënaqësi*.

Faktorët e kënaqësisë dhe pakënaqësisë nga puna sipas Herzberg-ut	
Demotivatorë Pakënaqësi nga puna	Motivatorët Kënaqësi nga puna
Politika e organizatës	E arritura
Mbikëqyrja	Pranimi për arritjet e bëra
Raportet ndërpersonale	Vetë puna
Kushtet e punës	Përgjegjësia
Paga	Mundësitë për përparim
Statusi	Mundësitë për ngritje
Siguria	

Burimi:Frederick Herzberg, Motivation-Hygiene profiles

Teoria e nevojave e McClellands

McClelland e propozon Teorinë e nevojave, sipas së cilës njerëzit kanë nevojë për sukses, nevojë për pushtet dhe nevojë për tu shoqëruar, të cilat ato i mësojnë gjatë jetës së tyre. Në qoftë se ndonjëra nga këto nevoja është e shprehur te njeriu, atëherë ai është i motivuar që të ndër marrë ndonjë aktivitet konkret në drejtim të plotësimit të saj. (Brikend.A MBNJ)

Teoria e nevojave e McChellands, si moment më të rëndësishëm ka pohimin se nevojat njerëzit i fitojnë apo i mësojnë nga eksperiencia, se nevoja për arritje zhvillohet më tepër nga eksperiencia se sa është nevojë e brendshme e njeriut. Ai gjithashtu pohonte se njerëzit mund të trajnohen që të mendojnë në mënyrë krijuese dhe kur arrihet një gjë e tillë, njerëzit mund të konvertojnë idetë e tyre në veprime konkrete. (Sh.Llaci 2010)

Teoria e motivimit ERG

Autori C.Aldefler pas kritikave që ju bënë teorive të Maslow-t dhe Herzberg-ut propozoi një alternativë tjetër të quajtur *teoria ERG*. Termi **ERG** buronë nga inicialet e këtyre kategorive të nevojave në anglisht; **E**xistence needs, **R**elatedness needs dhe **G**rowth needs. Sipas tij, nevojat nuk ndahen në pesë nivele por në tre:

- a) Nevojat e ekzistencës
- b) Nevojat shoqërore
- c) Nevojat për rritje

Dallimi i *teorisë së hierarkisë* dhe *teorisë ERG*, qëndronë në atë se në teorinë e hierarkisë nevojat përmbushën një nga një duke lëvizur prej poshtë-lart, ku plotësimi i nevojës së një niveli më të ulët paraqet kusht për plotësimin e nevojës së nivelit tjetër. Kurse në teorinë ERG njerëzit tentojnë të plotësojnë nevojat e tyre pa pasur një rend. Sipas teorisë ERG

njerëzit njëkohësisht synojnë të përmbushin më tepër nevoja dhe kjo në masë të madhe e determinon mënyrën e sjelljes së tyre.

Teoria X dhe Y

Kur bëhet fjalë për motivimin e punëtorëve, patjetër duhet të merret parasysh Teoria X dhe Y të McGregor-it. Sipas kësaj teorie, pikëpamjet për natyrën e punonjësve mund ti grupojmë në dy kategori bazë. Në njërin mund të futen pikëpamjet sipas të cilave menaxherët i vlerësojnë negativisht punonjësit e tyre. Këto supozime janë sipas teorisë X, ku thuhet se njerëzit për nga natyra kanë qëndrim negativ ndaj punës dhe për këtë arsye ata duhet të shtyhen për të punuar nëpërmjet kërcënimeve dhe të kontrollit të ashpër, përshkak se punëtori insiston ti ikë përgjegjësisë dhe për këtë arsye preferon të jetë i udhëhequr dhe i urdhëruar që të ndër marrë aktivitete përkatëse.

Për dallim me këto pikëpamje negative për natyrën e njeriut, McGregor jepë supozime tjera që i quan Teoria Y. Sipas kësaj teorie njerëzit për nga natyra duan të punojnë dhe të japin mund shtesë në kryerjen e detyrave të tyre, andaj dënimet dhe kontrolli nuk janë forma e vetme e motivimit të punonjësve, prandaj punonjësit nuk i ikin gjithmonë përgjegjësisë.

Sipas *Teorisë X* menaxherët mundohen ti motivojnë punonjësitë e tyre përmes pagës, përfitimeve dhe krijimit të kushteve të mira për punë. Nga ana tjetër menaxherët që nisen nga supozimet e *Teorisë Y* mundohen të krijojnë mundësi që qëllimet individuale të punëtorëve të inkorporohen në suaza të qëllimeve zyrtare të organizatës së biznesit, ngase në këtë mënyrë punëtorët bëhen më të lumtur dhe më produktivë (Bob.K 2004)

Motivimi dhe motivet

Sipas (Fred Luthans 1998) motivimi përbëhet nga tre elemente:

- Nevoja. Nevojat paraqiten si rezultat i ekzistimit të pabarazisë psikike ose fizike. Kështu, për shembull nevoja paraqitet kur organizmi ndje mungesë të ushqimit ose të ujit, ose kur individ çmon se në aspektin socializues nuk është i pranuar nga ana e mjedisit.
- Motivatorë. Me përjashtime të vogla, motivatorët paraqiten me qëllim të zvogëlimit të nevojave. Ato e përbëjnë vetë esencën e procesit të motivimit.
- Nxitësit. Me këtë rast nxitësit nënkuptojnë çka do qoftë që do të rezultojë me përmbushje e ndonjë nevojë, respektivisht zvogëlimin e ndonjë motivi.

Disa motive janë psikologjike dhe janë të pranishme që nga momenti i lindjes së njeriut, kurse disa të tjera mësohen gjatë jetës, motivet mund të klasifikohen në: motive primare dhe motive sekondare.

Motivet primare janë motive fiziologjike të organizmit, ku zakonisht numërohen uria, etja, nevoja për gjumë e kështu me radhë. Kurse motivet sekondare nuk janë rezultat i drejtëpërdrejtë i nevojave fiziologjike, por mësohen gjatë jetës së njeriut. Në këtë grup mund të numërojmë nevojën për siguri në vendin e punës, nevojën për siguri fizike nevoja për status më të lartë në shoqëri e kështu me radhë.

Një nga mënyrat që menaxherët përdorin në drejtim të motivimit të punonjësve janë llojet e ndryshme të shpërblimeve . Ato në mënyrë të vazdhueshme janë në kërkim për të gjetur raportin optimal midis motivimit, shpërblimeve dhe qëllimeve të organizatës. Pra, menaxherët gjithmonë mundohen ta gjejnë mënyrën më të mirë se si të shfrytëzohen shpërblimet, që të nxitet dhe udhëhiqet puna e punonjësve në drejtim të realizimit të qëllimeve të organizatës. Problemi në organizatë është se jo të gjithë punonjësitë janë të

interesuar njëllor për llojet adekuate të shpërblimeve. Këto çështje, që në aspektin teorik duken shumë të thjeshta, në praktikë janë shumë komplekse pasi menaxherët në organizatë në përbërjen e saj kanë punonjës me karaktere dhe dëshira të ndryshme dhe gjetja e një gjuhe të përbashkët është mjaft sfiduese.

Një nga faktorët që do të motivonte burimet njerëzore për të arritur suksese edhe më të mëdha është kompensimi dhe shpërblimi. Sipas Business Dictionary (Fjalorit të Biznesit), kompensimi është shuma e benefiteve direkte si rroga, bonuse apo edhe benefitet indirekte siç mund të jetë sigurimi, plani i pensionit, pushimet që një punonjës merr nga punëdhënësi. Ndërsa shpërblimi, sipas të njëjtit, është skemë për të mbështetur dhe për të rforcuar sjelljen e dëshiruar, siç mund të jetë rritja e pagës në bazë të produktivitetit të punonjësit. Burimet njerëzore, të cilët zotërojnë kapital intelektual janë zakonisht të përfshirë emocionalisht me kompaninë, që do të thotë se ata nuk janë të interesuar vetëm në përfitimet e mundshme ekonomike, por edhe në kushtet e tyre të punës. Praktikën e kompensimit sipas (Barry et al., 1994) mund të jenë në formën e parave të gatshme ose përfitimeve (p.sh, kujdesi shëndetësor, dalja në pension, pagesa e pushimeve), dhenë atë se sa do të jetë shuma e kompensimit apo përfitimit.

Komunikimi me burimet njerëzore, nga ana e menaxherëve të BNJ, rreth përfitimit që ata do të kenë brenda organizatës është një mënyrë shumë e mirë në motivimin e tyre.

Departamenti i BNJ duhet të krijojë një mjedis të tillë që:

- mundësoj punonjësve të japin maksimumin e tyre në punë
- mundësoj që puna që kryejnë punonjësit të ju japë emocione
- mundësoj që menaxherët të njohin cilësitë e secilit punonjës, njohuritë dhe aftësitë e tij për të përshtatur me punën që ai kryen
- menaxheri të krijojë një bazë të të dhënave për secilin punonjës në mënyrë që të dijë se si do të duhej të sillet me atë punëtor në të ardhmen
- menaxheri të motivojë burimet njerëzore, që kontribuojnë në përmbushjen e objektivave të organizatës
- menaxheri të shohë se cila punë i përshtatet më mirë punonjësit

Kapitulli III –Shpërblimet financiare dhe jofinanciare

3.1. Definimi i shpërblimeve

Shpërblimet dhe si ato menaxhohen janë një pjesë e rëndësishme të asaj për të cilën personat përgjegjës të BNJ-së kujdesen, dhe vazhdimisht mundohen të kuptojnë atë që është e rëndësishme për punonjësit e tyre. Menaxhimi i shpërblimeve nuk ka qenë kurrë i lehtë dhe në të ardhmen bëhet edhe më sfidues pasi punëdhënësit duhet të përmbushin pritshmëritë për shpërblim të një force punëtore më të larmishme, ku dëshirat dhe preferencat e punonjësve dallojnë njëra nga tjetra.

Shpërblimet janë dhurata, çmime apo privilegje që ofrohen në shpërblim të performancës së mirë, kontributit apo angazhimit të një personi ose grupi në një organizatë. Ato mund të jenë financiare, si bonuse, rritje pagash, dhe kompensime të tjera financiare, ose jofinanciare, si ditë pushimi shtesë, promovim, dhe njohje publike. Qëllimi i shpërblimeve është të motivojnë punonjësit për të përmirësuar performancën e tyre, të rrisin angazhimin dhe të ndihmojnë në arritjen e qëllimeve të organizatës. Shpërblimet mund të ndikojnë në motivimin e njerëzve në mënyra të ndryshme, në varësi të natyrës së shpërblimit dhe personit që është në fjalë. Në disa raste, shpërblimet mund të jenë motivuese për të vazhduar me punë të njëjtë ose më të mirë, por në disa raste, ato mund të kenë kundërefekt dhe të zvogëlojnë motivimin.

Shpërblimi, në një kuptim të gjërë, ka të bëjë me pagën e punonjësve për punën e kryer si dhe përfitimet tjera që ata marrin nga organizatat në të cilën janë të punësuar (Sh.Llaci 2010)

Në përgjithësi, është e rëndësishme që shpërblimet të jenë të arsyeshme dhe të drejtuara ndaj arritjeve të vërteta. Ato gjithashtu duhet të jenë në harmoni me objektivat e organizatës dhe të ndihmojnë në krijimin e një kulturë pozitive në punë.

Sipas Thompson-it, epoka ku shpërblimet kishin të bënin vetëm me paratë e thata në dorë dhe me përfitimet ka ikur përgjithmonë, gjithnjë e më shumë theksi në organizatat

udhëheqëse është te një qasje totale e shpërblimeve, duke përfshirë më shumë shpërblime të paprekshme si konsideratat për mjedisin e punës dhe cilësinë e jetës, mundësi për përparim dhe njohje dhe punë fleksibël.

Karakteristikat e shpërblimeve sipas (Baunfield dhe Rebecca) janë:

- Duhet të ketë vlerë në vetvete ose për shkak të asaj që përfaqëson.
- Duhet të jetë domethënëse dhe i rëndësishëm për individin.
- Duhet të shoqërohet ose ti shërbejë një qëllimi.
- Shpërblimi duhet të ketë efekt të sjellja e personit që e merr shpërblimin
- Duhet të ketë njohje nga ana e marrësit dhe dhënësit për shpërblimin.

Politika e shpërblimit e shumë organizatave të biznesit bazohet në pesë faktorë kryesorë:

1. Pagat e punonjësve të organizatave të tjera me të cilat ato konkurrojnë për të njejtin personel.
2. Legjislacioni që nxjerr qeveria në këtë fushë.
3. Kostoja e jetesës.
4. Aftësia paguese e organizatës.
5. Produktiviteti i punës.

Metodat e shpërblimit ndryshojnë në varësi të qëllimeve të organizatës, buxhetit të saj dhe preferencave të punonjësve. Megjithatë, disa nga metodat më të zakonshme të shpërblimit përfshijnë:

1. Paga me copë është metoda tradicionale që është përdorur për të paguar punëtorët. Sipas kësaj metode, punëtorët paguhen në bazë të njësive të produktit të prodhuar. Kjo metodë është e thjeshtë dhe ju mundëson punëtorëve të përcaktojnë ritmin e punës, bazuarë në numrin e njësive të prodhuara në një moment, pra të rrisë ose të zvoglojë ritmin e punës.
2. Paga me kohë pune përdoret në ato punë ose procese ku është e vështirë ose nuk mund të përdoret paga me copë. Kjo metodë mund të përdoret në ato llojë pune ku

më shumë rëndësi ka puna efçencë sesa sasia e prodhimit të nxjerrë për shkak të vlerës së lartë të materialeve të përdorura. Pagesa me kohë pune kërkon mbikqyrje të fortë me qëllim që të shfrytëzohet maksimalisht koha e punës.

3. Paga e lidhur me performancën synon që të lidhë përpjekjet e individëve me objektivat e organizatës dhe përcaktimin e kriterit të performancës. Kriteri mund të përcaktohet nga menaxhimi, ku mbas vlerësimit të performancës kundër kriterit të zgjedhur, që zakonisht kryhet nga menaxherët e linjës, përcaktohet edhe shpërblimi konkret.
4. Paga me stimulim përdoret për shpërblimin e punonjësve kur ata arrijnë një shkallë të lartë të performance. Disa nga llojet kryesore të pagesës me stimulim janë pjesëmarrja në fitim, shpërblim për rritjen e produktivitetit, shpërblimi për njohuritë etj.

3.2. Llojet e shpërblimeve

Punonjësi që pranonë një detyrë të caktuar, mundohet të japë kontributin dhe mundin e tij, ku investonë kohë, përpjekje dhe aftësi për punën e caktuarë nga punëdhënësi. Ndërsa punëdhënësi nga ana tjetër angazohet ti japë punonjësit lloje të ndryshme të shpërblimeve.

Egzistojnë disa lloje të shpërblimeve, të cilat do ti cekim më poshtë:

- Shpërblimi i përgjithshëm – përfaqëson tërësinë e avantazheve që rrjedhin nga marrëdhëniet e punësimit.
- Shpërblimi jofinanciar – apo siç haset ndryshe shpërblimi i natyrës së brendshme, përfaqëson avantazhe të natyrës psikologjike.

Shpërblimi jofinanciar ndahet në:

a) Shpërblime që lidhen me karrierën, si:

- siguri
- vetëzhvillim
- fleksibilitet i karrierës

- mundësi për të rritur të ardhurat.
- b) Shpërblime shoqërore, si:
 - status simbol
 - vlerësim dhe njohje
 - kënaqësi në punë
 - marrëdhënie shoqërore të mira.
- Shpërblimi financiar – apo i natyrës së jashtme përfaqëson avantazhe të natyrës monetare dhe materiale.
- Shpërblimi i drejtpërdrejt – është shpërblimi që jepet në funksion të punës së kryer. Shpërblimi i drejtpërdrejtë ndahet në:
 - a) Pagesa për kohë të papunuar, si:
 - pushime vjetore
 - sëmundje
 - formim
 - ditë pushimi
 - probleme personale
 - ndërprerje pune.
 - b) Sigurim i të ardhurave, si
 - pensione
 - papunësi
 - sëmundje
 - leje lindjeje.
 - c) Shërbime dhe privilegje të tjera, si
 - shërbime strehimi
 - shërbime formimi
 - financiare, juridike
 - të tjera.
- Shpërblimi jo i drejtpërdrejtë – është shpërblimi që jepet në disa rrethana të paracaktuara pa lidhje të ngushtë me punën e kryer. Shpërblimi jo i drejtpërdrejtë ndahet në:
 - a) Paga bazë, si:

- përfshirë shtesat e ndryshme mbi pagë

b) Paga e bazuar në performance, si:

- paga për meritë

- paga nxitëse

- shpërblime

- ndarja e aksioneve.

Shpërblimet financiare në esencë kanë të bëjnë me paratë. Nga këndvështrimi i organizatës së biznesit, paratë janë një mjet që mundëson tërheqjen e punonjësve të nevojshëm, që sëbashku të arrijnë realizimin e qëllimeve të organizatës, një mjet që mundëson motivimin e punonjësve për të dhënë më shumë mund dhe shmangien e konflikteve brenda në organizatë. Ndërsa nga këndvështrimi i punonjësit paratë janë një mjet për përmbushjen e nevojave dhe mbajtjen e një stili të caktuar jetese dhe mjet përmes së cilit organizata tregon sa vlen një punonjës për të.

Pra paga paraqet çmimin që e paguan organizata për mundin dhe kontributin që jep njeriu. Çdo njeri e vlerëson mundin dhe kontributin e vet, dhe pret që aj mund ti shpërblehet me shpërblim adekuat. Problemi shfaqet në atë se çka është shpërblimi adekuat. Pra duhet të gjendet një gjuhë e përbashkët për përcaktimin e pagesës që punonjësi ta konsiderojë atë si të drejtë për kontributin e dhënë në njërin anë, dhe mundësive financiare të organizatës nga ana tjetër.

Shpërblimet jo financiare janë një formë e vlerësimit që nuk përfshin ndonjë pagesë në formë monetare. Ata mund të përfshijnë një gamë të gjerë të kënaqësive dhe privilegjeve që mund ti marrë punonjësi për punën e kryer. Shpërblimet jo financiare mund të jenë një formë e njohjes së punës së një personi dhe mund të ndihmojnë në rritjen e angazhimit të tyre në punë. Ata mund të ndihmojnë gjithashtu në zhvillimin e marrëdhënieve pozitive në mes të punonjësve dhe menaxhimit, duke ndihmuar në krijimin e një kulture të qëndrueshme dhe të kënaqshme. Shpërblimet jo financiare mund të ndryshojnë në varësi të kompanisë dhe industrisë, por mund të përfshijnë privilegjeve të tilla si ditë të lira, trajnime dhe zhvillime profesionale, udhëtime, njohje publike, avancime etj.

Përceptimet dhe qëndrimet e punonjësve kundrejt shpërblimeve të natyrës së jashtme apo të brendshme ndryshojnë mjaft. Për një pjesë të punonjësve fakti që eprori është njeri i

mirë, i kuptueshëm, apo që puna është interesant dhe që ambienti social dhe fizik është i këndshëm, është një aspekt i rëndësishëm i marrëdhënieve të punësimit. Këta persona i konsiderojnë avantazhet psikologjike si një përbërës të rëndësishëm të shpërblimit. Për një pjesë tjetër të punonjësve perceptimi i shpërblimit kufizohet vetëm në pagën bazë. (Asoc.Dr. Zana Koli&Dr. Shyqyri LLaci, Menaxhimi i burimeve njerëzore)

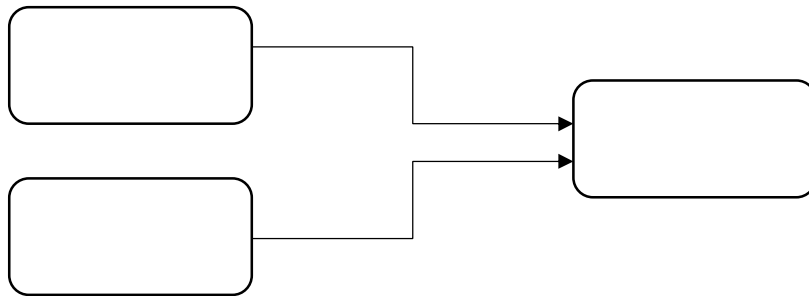


Figura.8 Shpërblimet financiare dhe jofinanciare

Shpërblimet financiare dhe jo financiare janë të dyja mënyra efektive për të motivuar punonjësit. Por ndikimi i tyre në motivimin e punonjësve mund të ndryshojë në varësi të situatës dhe preferencave personale, pasi në organizatë ka punonjës që dallojnë nga karakteri dhe natyra, dhe lloji i shpërblimit që ndikon tek ato si shtytje ose nxitje për të punuarë dhe angazhuar dallonë tek secili prej tyre.

Ndikimi i shpërblimeve financiare dhe jo financiare në motivimin e punonjësve varet nga një numër faktorësh, duke përfshirë nevojat, preferencat dhe vlerat personale të punonjësve, si dhe kulturën dhe strategjinë e kompanisë për të motivuar punonjësit. Këshillohet që kompanitë të hulumtojnë dhe të zgjedhin një kombinim të shpërblimeve financiare dhe jo financiare që janë më të përshtatshme për nevojat dhe preferencat e tyre.

Një tjetër aspekt i rëndësishëm që duhet të merren në konsideratë kur përdoren shpërblimet financiare dhe jo financiare për motivimin e punonjësve është komunikimi. Kompanitë duhet të jenë të hapura dhe transparente në lidhje me politikat e tyre të shpërblimeve dhe me arsyet e zgjedhjes së tyre. Punonjësit duhet të kenë një njohuri të qartë të kriterieve dhe standardeve që duhet të plotësohen për të marrë shpërblime. Kjo

ndihmon në krijimin e një kulture të besimit dhe drejtësisë në kompani, duke rritur motivimin e punonjësve.

3.3. Faktorët që ndikojnë në madhësinë e shpërblimit

Ka disa faktorë që ndikojnë në madhësinë e shpërblimeve të punonjësve në një organizatë, në mes të të cilave mund të përfshihen:

- Përvoja dhe kualifikimet: Punonjësit me më shumë përvojë dhe kualifikime zakonisht paguhen më mirë se ata me më pak përvojë dhe kualifikime.
- Pozicioni i punës: Një pozicion më i lartë zakonisht shoqërohet me një pagë më të lartë se një pozicion më të ulët në hierarkinë e organizatës.
- Tregu i punës: Nëse tregu i punës është shumë konkurrues, punonjësit kanë më shumë mundësi të marrin një pagë më të lartë, ndërsa nëse tregu është i dobët, pagat mund të jenë më të ulëta.
- Kontributi individual: Punonjësit që kontribuojnë më shumë në arritjen e qëllimeve të organizatës janë më të prirur të paguhen më mirë se ata që kontribuojnë më pak.
- Marrëveshjet kolektive: Në disa raste, marrëveshjet kolektive dhe kontratat kolektive mund të përcaktojnë një nivel minimal të pagës dhe mund të përcaktojnë rritjen e pagës së punonjësve në varësi të kohës së punës dhe përvojës.
- Politikat e kompensimit të organizatës: Organizatat mund të kenë politika të ndryshme të kompensimit që përcaktojnë se si paguhen punonjësit. Këto politika mund të përfshijnë strukturën e rritjes së pagave dhe politikat e bonusit.
- Kushtet e tregut të financiarëve: Në disa raste, kushtet e tregut financiar mund të ndikojnë në pagat e punonjësve nëpërmjet kufizimeve të buxhetit të organizatës dhe të marrjes së vendimeve të tjera financiare.

- Kushtet socio-ekonomike: Kushtet socio-ekonomike të një vendi mund të ndikojnë në nivelin e pagave, si dhe në aftësinë e organizatave për të paguar më shumë ose më pak për punësimin.

3.4. Ndikimi i shpërblimeve financiare dhe jofinanciare në satisfaksionin nga puna dhe motivimin e punëtorëve

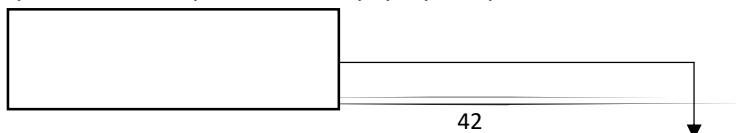
Satisfaksioni nga puna është studiar mjaft në qasjet bashkëkohore ndaj menaxhimit të organizatave të biznesit. Egziston një konsensus në mes autorëve rreth definicionit të satisfaksionit nga puna, ku sipas (R.Hoppock Job Satisfaction) satisfaksioni nga puna mund të definohet si cilido kombinim i faktorëve psikologjik, fizikë dhe mjedisor të cilët e detyrojnë individin të shprehë se ai është i kënaqur me punën që kryen. Një përkufizim tjetër është ai sipas të cilit satisfaksioni nga puna paraqet gjendje emocionale e cila paraqitet si pasojë e vlerësimit të punës dhe përvojës në punë.(E.A Locke -The Nature and Causes of Job Satisfaction)

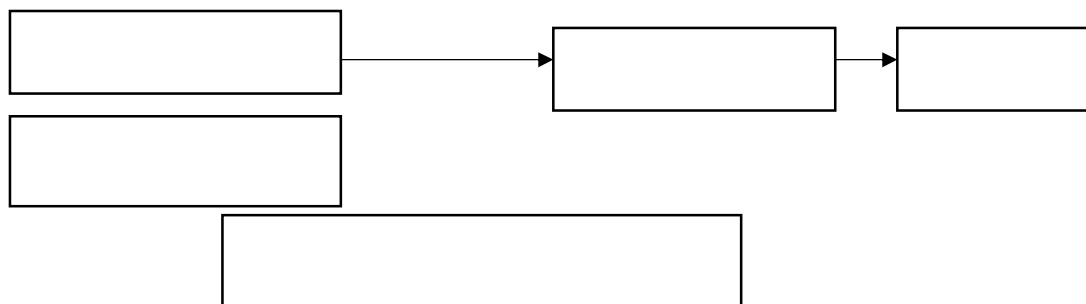
Një punonjës me një nivel të lartë të satisfaksionit në punë ndjen se është i angazhuar në një punë që i përshtatet dhe i plotëson nevojat dhe aspiratat e tij ose të saj, dhe në këtë mënyrë, ka më shumë mundësi të jetë i suksesshëm dhe i kënaqur në jetën profesionale dhe personale.

Si aspekte përmes të cilave mund të përcaktohet satisfaksioni nga puna potencohen:

- Satisfaksioni nga raportet me punëtorët tjerë
- Satisfaksioni nga kushte e punës
- Satisfaksioni mundësitë për avancim
- Satisfaksioni nga niveli pagës
- Satisfaksioni nga stili i menaxhimit

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





Shpërblimet financiare	Shpërblimet jofinanciare	Faktorët tjerë
Pagat dhe bonuset	Participimi i punëtorëve	Kultura organizative
Pjesëmarrja në fitim	Informacionet kthyesë për suksesin në realizimin e detyrave	Stili i menaxhimit
Pjesëmarrja në pronësi	Mundësia për avancim	Orari fleksibël i punës
Përfitimet e tjera financiare	Mundësitë për ngritje profesionale	Puna nga distanca
		Natyra e punës
		Dizajnimi i punës

Satisfaksioni nga puna dhe motivimi janë mjaft të ngjajshme dhe të ndërlidhura me njëratjetrën, por ekzistojnë dallime të caktuara midis tyre. Dallimi midis satisfaksionit nga puna dhe motivimit është se satisfaksioni në punë fokusohet më shumë në ndjesinë e përgjithshme të kënaqësisë nga puna, ndërsa motivimi në punë fokusohet më shumë në faktorët që ndikojnë në sjelljen e punonjësit dhe në arritjen e qëllimeve të punës. Ndërsa një person mund të ndjehet i kënaqur me punën e tij, mund të ketë nevojë për motivim shtesë për të arritur qëllimet dhe për të qenë më efektiv në punën e tij. Disa studime tregojnë se jo gjithë faktorët që ndikojnë në satisfaksionin nga puna e kanë ndikim edhe mbi shkallën e motivimit të punëtorëve.

Satisfaksioni nga puna ka të bëjë me ndjenjat që i zhvillon punonjësi në lidhje me dimensionet e ndryshme të punës, ndërsa motivimi ka të bëjë me atë se deri në çfarë niveli

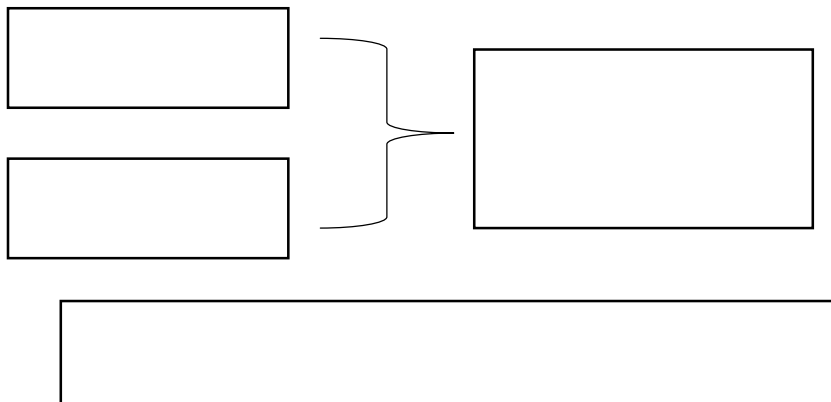
punonjësi është i interesuar dhe i nxitur të japë mund shtesë në drejtim të realizimit të qëllimeve të organizatës.

Shpërblimet financiare përfundimisht janë ndër faktorët kryesorë që ndikojnë në satisfaksionin nga puna dhe motivimin e punonjësve. Nga niveli i shpërblimit financiar varet se a do të gjendet përputhshmëri midis asaj që punonjësi pret dhe pranon nga puna, që direkt është i lidhur me satisfaksionin nga puna dhe shkallën e motivimit.

Përkundër rëndësisë së madhe që kanë shpërblimet financiare nuk janë faktor i vetëm që ndikon në satisfaksionit nga puna. Prandaj duhet të kemi parasysh edhe shpërblimet jofinanciare.

Shpërblimet financiare ka të bëjë me të gjitha llojet e kompensimit që i pranon punëtori nga organizata e biznesit, si paga, bonuset dhe përfitimet tjera. Me rëndësi është që punonjësi të jetë i kënaqur me shpërblimet financiare që i pranon nga organizata.

Raporti midis satisfaksionit dhe desatisfaksionit nga puna mund të shprehet si në figurën në vijim:



3.5. Ndërlidhja e performances me shpërblimet

Ndërlidhja e performancës me shpërblimet në menaxhment është një temë shumë e rëndësishme dhe aktuale në fushën e biznesit. Kjo është një strategji që shumë kompani e përdorin për të inkurajuar punonjësit e tyre që të japin maksimumin e tyre në punë, duke ofruar shpërblime dhe motivime për arritjen e objektivave dhe performancës së lartë.

Në thelb të ndërlidhjes së performancës me shpërblimet është një qasje e meritokracisë, që është një koncept i cili kërkon që shpërblimet të jepen në bazë të performancës së punonjësve dhe të sjelljes së tyre në punë. Në këtë mënyrë, punonjësit që punojnë më shumë dhe më mirë do të marrin shpërblime më të larta, ndërsa ata që nuk i plotësojnë pritshmëritë do të kenë shpërblime më të ulëta.

Në vijim do të shpjegojë ndërlidhjen e performancës me shpërblimet në menaxhment dhe si kjo ndërlidhje ndikon në organizatë.

Performanca në punë është një faktor kryesor në arritjen e objektivave të një organizate. Një punonjës i cili jep maksimumin e tij në punë, ndihmon organizatën që të rritet dhe të arritur sukses. Në këtë kuptim, shpërblimet në menaxhment janë një mënyrë për të motivuar punonjësit dhe për të inkurajuar performancën e tyre në punë. Shpërblimet e mira në punë janë një mjet i mirë për të inkurajuar punonjësit që të vazhdojnë të japin maksimumin e tyre, dhe kjo ndikon në rritjen e produktivitetit dhe performancës së një organizate.

Për të bërë këtë, është e rëndësishme që organizatat të kenë një sistem të mirë të vlerësimit të performancës. Kjo përfshin vlerësimin e objektivave të punës dhe vlerësimin e aftësive të punonjësve për të arritur këto objektiva. Nëse punonjësit janë të vetëdijshëm për

objektivat e tyre dhe për mënyrën se si performanca e tyre do të vlerësohet, atëherë ata do të kenë një arsye më të madhe për të punuar më shumë dhe për të arritur këto objektiva.

Shpërblimi i performancës ka të bëjë me shpërblimin e atyre që kanë dhënë kontribut që objektivat e organizatës të shkojnë përpara dhe e kundërta, që t'i mos shpërblejë ata që nuk kanë kontribuar. Pra menaxhimi i shpërblimit, është të menaxhohet shpërblimi të cilin do të pranojnë punonjësit në mënyrë që ata të vërejnë lidhjen direkte në mes të shpërblimit dhe angazhimit të tyre.

Lidhja e shpërblimeve me performancën është fokusi i duhur: Fokusi është në zhvillimin e strategjive të biznesit për arritjen e objektivave afatgjate dhe në rolin që luajnë strategjitë e burimeve njerëzore në përgjithësi dhe strategjitë e shpërblimit në veçanti në mbështetjen e këtyre arritjeve, (*Amstrong dhe Brown, 2006*).

Paga e lidhur me performancën është një mënyrë e organizatave për të shpërbluar punonjësit për performancën e tyre në vend që të kenë një rritje të pagës të automatizuar, siç mund të ketë në raste të tjera. Kjo do të thotë që shpërblimi i punonjësve do të varet nga performanca e tyre në punë, dhe jo vetëm nga numri i viteve të punës në organizatë.

Për të vendosur një sistem të pagës sipas performancës, organizatat duhet të përcaktojnë objektivat e tyre dhe t'i inkorporojnë ato në këtë sistem. Në këtë mënyrë, punonjësit do të kenë një qëllim të qartë për të arritur dhe do të kenë një motivim më të madh për të punuar më mirë.

Një tjetër lloj i pagës sipas performancës është shpërblimi i bonusit, i cili jepet në varësi të performancës së punonjësit në një periudhë të caktuar. Ky bonus mund të jetë një shumë e caktuar të hollash, një përqindje e pagës së tyre të bazës, ose një shpërblim në formën e lehtësirave të tjera ose shpërblimeve jofinanciare.

Përfitimet e pagës së lidhur me performancën janë të shumta. Në fakt, mund të ndihmojnë organizatën të rrisë produktivitetin dhe performancën e punonjësve, të rrisin kënaqësinë e punonjësve dhe të ndihmojnë në ruajtjen e punonjësve të talentuar.

Megjithatë, ka edhe disa sfida dhe kritika në lidhje me pagat e lidhura me performancën. Një kritikë e mundshme është se ajo mund të krijojë konkurrencë midis punonjësve dhe të ndikojë në bashkëpunimin dhe ekipin e punës. Në vend që të punojnë së

bashku për të arritur objektivat e organizatës, punonjësit mund të përpiqen t'i përmbushin synimet e tyre të performancës në kurriz të bashkëpunimit dhe ekipit. Kjo mund të shkaktojë probleme të mëtejshme në kohën e nevojshme për të arritur objektivat e organizatës.

Një kritikë tjetër e mundshme është se mund të krijojë një qasje të ngushtë në performancë. Nëse organizata përqendrohet shumë në performancën në një aspekt të punës, si për shembull në shumën e shitjeve, ajo mund të neglizhojë aspekte të tjera të punës që janë të rëndësishme për suksesin e përgjithshëm të organizatës.

Kapitulli IV – Metodologjia e hulumtimit dhe analiza e rezultateve të fituara

4.1. Përshkrimi i hulumtimit dhe metodologjisë

Sa i përket këtij hulumtimi themi se ky është një hulumtim eksplorues, i cili mbështetet nga një strategji studimi. Të dhënat primare janë grumbulluar përmes anketës e cila është bërë në Byron për ekspertizë ligjore, ndërsa të dhënat sekondare janë mbledhur nga librat, gazetatat, artikujt, interneti etj.

Këtë hulumtim e kemi realizuar nëpërmjet pyetesorit, me të cilët i kemi intervistuar të punësuarit në institucion. Pyetësi është punuar së bashku me mentorin tim dhe e kemi dizajnuar me kujdes të veçantë, që pyetësi të del sa më i kuptueshëm dhe më i thjeshtë për të intervistuarit.

Ndërsa sa i përket instrumenteve gjegjësisht metodave të hulumtimit do të përdoren metodat e mëposhtme:

- Metoda e analizës dhe sintezës – Me implementimin e kësaj metode do të mundohemi të paraqesim objektin e studimit të punimit tonë, gjegjësisht të shikojmë se si shpërblimet ndikojnë në motivimin e punonjësve në organizata ose institucione.
- Metoda e anketimit – Nëpërmjet pyetesorit që e kemi pregaditur do të grumbullojmë të dhënat që na nevojiten për punimin tonë, pyetësi është anonim dhe ju dorëzohet punonjësve të institucionit të punësuar në institucion si dhe bashkpuntorëve të

jashtëm që punojnë për institucionin përmes kontratave të nënshkruara me institucionin. Përmes përdorimit të kësaj metode do mundohemi të analizojmë ndikimin e shpërblimeve në motivimin e punonjësve, pra do të mundohemi të identifikojmë lidhjen midis llojeve të ndryshme të shpërblimeve, motivimit të punonjësve dhe kënaqësisë në punë dhe si mund të ndikojnë këto faktorë në përmirësimin e një institucioni ose organizate

4.2. Zgjedhja e mostrës dhe pyetësi

Pyetësi i pregaditur për këtë hulumtim është anonim dhe përbëhet nga pyetje të strukturuar. Të dhënat e mbledhura nga pyetësi në vijim janë ekskluzivisht për qëllime të hulumtimit dhe nuk mund të përdoren për qëllime të tjera. U shpërndan gjithsej 110 pyetësor tek të punësuarit dhe bashkëpunëtorët e jashtëm të Byrosë për ekspertizë ligjore, ku 87 prej tyre i'u janë përgjigjur pyetësit dhe duke e plotësuar atë. Për plotësimin e pyetësit është dashur 5-10 minuta. Pyetësi është realizuar nga (Shkurt-Mars 2023).

Hapat e mbledhjes së të dhënave:

- Hapi 1: Konsultime paraprake dhe projektimi i pyetësorëve, konsultime me: Literatura të ndryshme, pyetësor i hartuar.
- Hapi 2: Testimi i pyetësit, konsultimet me: identifikimin e të anketuarëve, përmbushjen e të anketuarëve për të diskutuar sfidat e mundshme dhe sugjerimet e të anketuarëve, pyetësi të riorganizohet dhe të jetë i finalizuar, - sqarimet e nevojshme i janë dhënë të gjithë të anketuarëve.
- Hapi 3: Mbledhja e të dhënave nga punonjësit e administratës së Byrosë për ekspertizë ligjore, - Pyetësorët e shpërndarë në mënyrë fizike, gjithsej u shpërndan 110 pyetësor për punonjësit e administratës dhe bashkëpunëtorët e jashtëm. Nga 110 pyetësor, janë plotësuar vetëm 87 pyetësorë nga të anketuarit në Byronë për

ekspertizë ligjore, (mostër për futjen e të dhënave dhe analizave), Analiza e të dhënave.

- Hapi 4: Mbledhja e të dhënave dhe interpretimi i të dhënave.
- Hapi 5: Verifikimi dhe analiza e të dhënave, konkluzionet, rekomandimet dhe kërkime të mëtejshme.

Byroja për ekspertizë ligjore është organ i administratës shtetërore në kuadër të Ministrisë së Drejtësisë, në cilësinë e subjektit juridik dhe vepron në mënyrë të vazdheshme prej 04.01.1979. Nevoja për formimin e saj nga autoritetet dhe institucionet gjyqësore është, përcaktimi i gjendjes faktike që duhet të jetë në përputhje me arritjet më të larta shkencore dhe njohuritë profesionale në procedurat gjyqësore.

Byroja është i vetmi organ buxhetor i specijalizuar që kryen: ekspertizë dhe super-ekspertizë si organ i shkallës së dytë të më shumë mendimeve dhe konstatimeve nga agjencitë dhe ekspertë të tjerë privat dhe, me parimin e dyshkallësisë e përshkruan dhe garanton Kushtetutën e Republikës së Maqedonisë së Veriut.

Si shërbyese e gjykatave dhe prokurorive, Byroja për ekspertizë ligjore është e përfshirë në mënyrë aktive dhe i jep mbështetje shtetit në luftën kundër krimit të organizuar duke kryer ekspertizë komplekse dhe ndihmon në zgjidhjen e rasteve më të vështira që përfshijnë krimin e organizuar.

Byroja për ekspertizë ligjore ofron shërbime si:

- Ekspertiza
- Superekspertiza
- Vlerësime
- Analiza profesionale

Në Byronë për ekspertizë ligjore përveç të punësuarëve si ekspertë dhe administratë, nëpërmjet nënshkrimit të kontratës për shërbimet e ofruara, punojnë edhe ekspertë të jashtëm të lëmive të ndryshme që në shërbim vënë dijen dhe njohuritë e tyre si profesionist.

Byroja për ekspertizë ligjore si ekspertë të mbrendshëm ka të punësuar ekspertë të lëmive si: ekspertë për ekspertiza: financiare, materiale dhe kontabilitetit, ndërtimtari, arkitekturë, komunikacion, elektro.

Kurse ekspertë të lëmive të tjera, janë të angazhuar ekspertë si bashkëpunëtor të jashtëm.

Profesionist të ndryshëm që plotësojnë kushtet dhe duan të bëhen ekspert duhet të aplikojnë për tu pajisur me licencë në Ministrinë e Drejtësisë, ku ajo licencë vlen 5 vite dhe pastaj duhet të vazhdohet po në Ministrinë e Drejtësisë. Pas pajisjes me licencë, duhet të lidhet marrëveshje në mes ekspertit dhe Byrosë për ekspertizë ligjore për ofrimin e shërbimeve.

Përbërja organizative e Byrosë për ekspertizë ligjore:

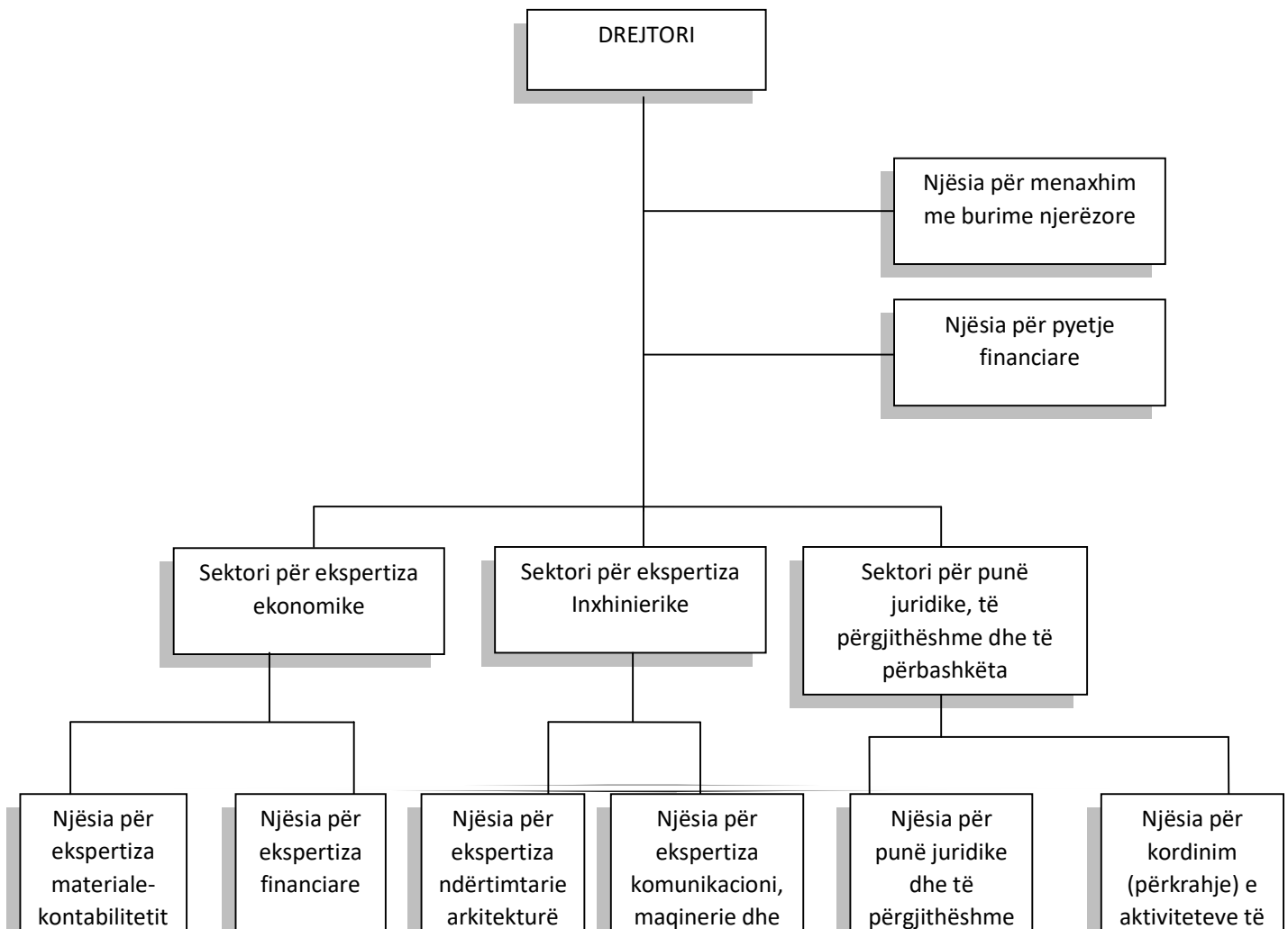
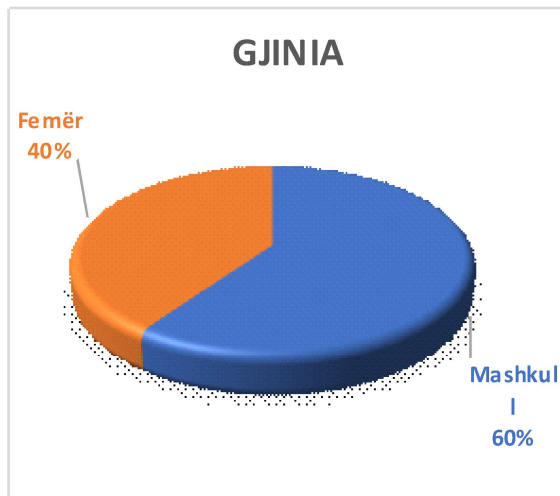


Figura.11 Përbërja e organizatës së Byrosë.E.L Burimi
<https://bsv.gov.mk/sq/beg/skema-organizative/>

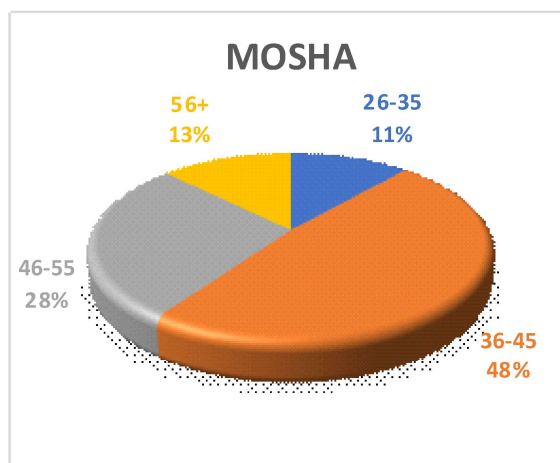
4.3. Prezantimi dhe komentimi i rezultateve të hulumtimit nga anketimi

Për të mbledhur të dhënat që na duhen në lidhje me këtë punim, kemi pregaditur një pyetësor të strukturuar me 20 pyetje, ku të punësuarit dhe bashkëpunëtorët e jashtëm e Byrosë për ekspertizë ligjore janë përgjigjur. Së pari kemi identifikuar qëllimet e studimit dhe çfarë duam të zbulojmë nga pyetësi. Më pas kemi përzgjedhur pyetjet që të jenë sa më të qarta dhe të kuptueshme për të anketuarin, për të shmangur ndonjë gabim ose interpretim të gabuar. Pjesa e parë i pyetjeve përbëhet prej 5 pyetjeve, ku kërkohet informacione të përgjithshme personale, kurse pjesa tjetër e pyetjeve është e përbër prej pyetjeve, ku përgjigjet jepen përmes shkallës së Likertit, nga pajtohem plotësisht deri në nuk pajtohem aspak.

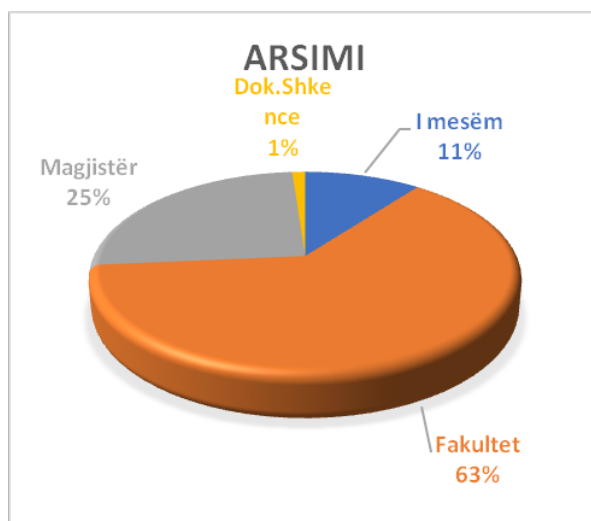
Në vijim do ti paraqes të dhënat e fituara në pyetësor nëpërmjet grafikoneve me përqindje.



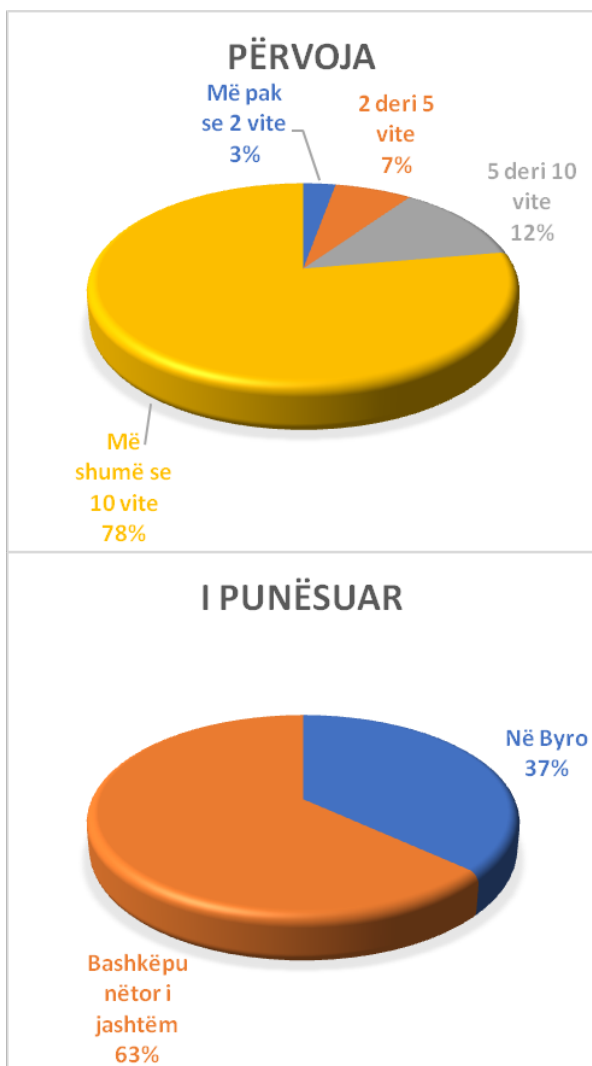
Në grafikonin për gjininë e të punësuarëve në Byronë për ekspertizë ligjore, 60% e të anketuarëve ishin të gjinisë mashkullore, kurse 40 % të gjinisë femërore.



Në grafikonin për moshën e të punësuarëve në Byronë për ekspertizë ligjore, 11% e të anketuarëve ishin të moshës 26 deri 35, 48% të moshës 36-45, 28% të moshës 46-55 dhe 13% më shumë se 56.

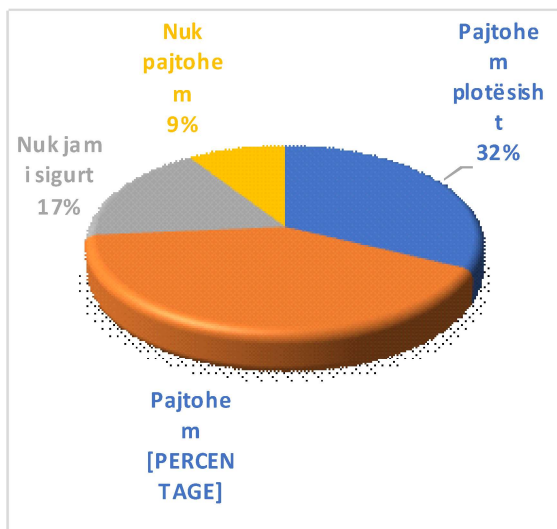


Në grafikonin për arsimimin e të punësuarëve në Byronë për ekspertizë ligjore, 11% e të anketuarëve ishin me shkollim të mesëm, 63% me fakultet, 25% me magjistraturë dhe 1% me doktoraturë.



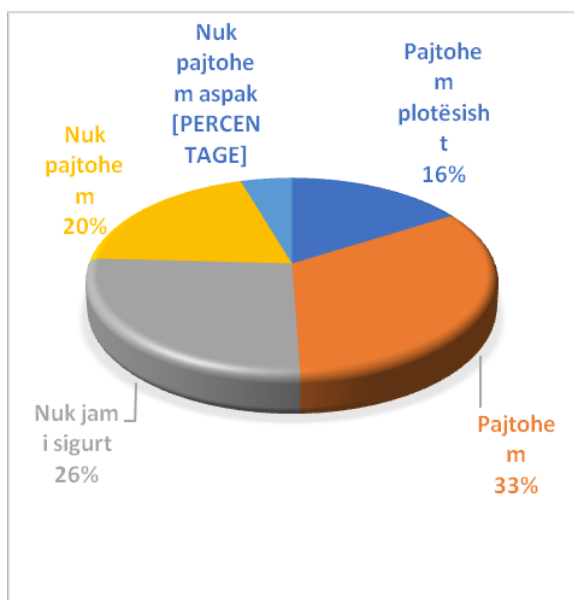
Në grafikun për përvojën e punës e të punësuarëve në Byronë për ekspertizë ligjore, 3% e të anketuarëve ishin me përvojë pune më pak se 2 vite, 7% 2 deri 5 vite përvojë pune, 12% 5 deri 10 vite përvojë pune dhe 78% me më shumë se 10 vite përvojë pune.

Në grafikun ku të anketuarit u pyetën nëse janë të punësuar në Byronë për ekspertizë ligjore ose janë bashkëpunëtor të jashtëm, gjithsej 37% e të anketuarëve janë përgjigjur se janë të punësuar në Byro, kurse 63% janë bashkëpunëtor të jashtëm.



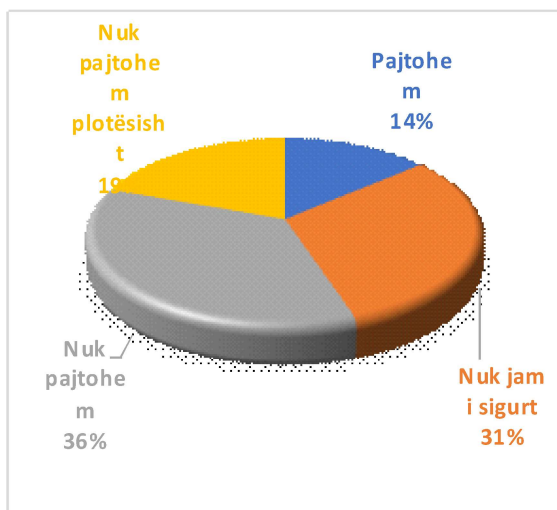
Në pyetjen numër 6: Shpërblimet financiare, si bonuset dhe rritja e pagave, kanë një ndikim të rëndësishëm në motivimin tim në punë, punonjësit dhe bashkëpunëtorët e jashtëm të Byrosë për ekspertizë ligjore dhanë këto përgjigje.

Me pajtohem plotësisht janë 32%, pajtohem 42%, nuk jam i sigurt 17% dhe nuk pajtohem 9%



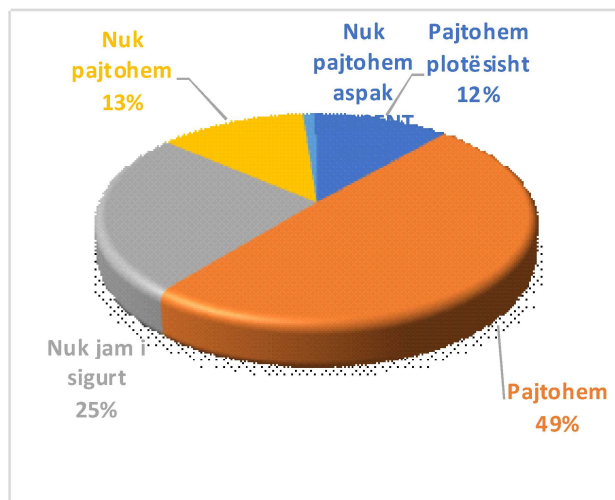
Në pyetjen numër 7: Shpërblimet financiare janë një faktor kryesor në vendimin tim për të qëndruar në një instiucion në periudhë afatgjate punonjësit dhe bashkëpunëtorët e jashtëm të Byrosë për ekspertizë ligjore dhanë këto përgjigje.

Me pajtohem plotësisht janë 16%, pajtohem 33%, nuk jam i sigurt 26%, nuk pajtohem 20% dhe nuk pajtohem aspak 5%.

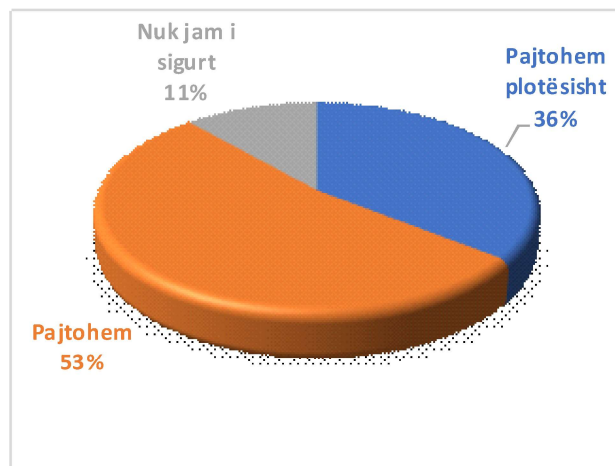


Në pyetjen numër 8: Paga e ofruar nga institucioni është shumë konkurruese në krahasim me institucionet tjera, punonjësit dhe bashkëpunëtorët e jashtëm të Byrosë për ekspertizë ligjore dhanë këto përgjigje:

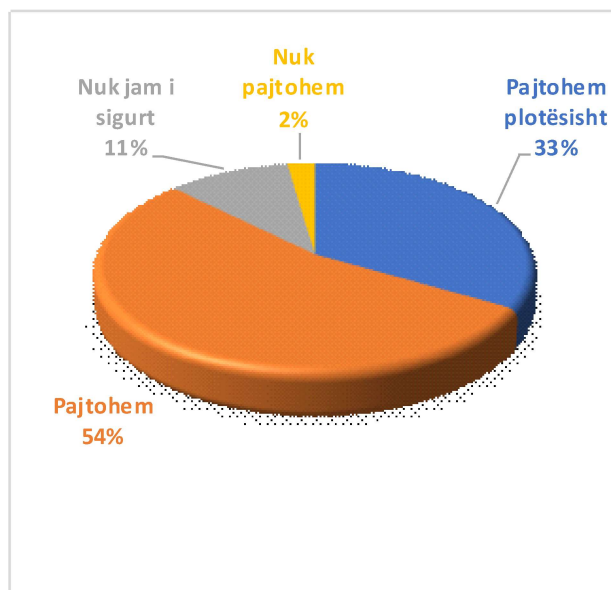
Me pajtohem janë 14%, nuk jam i sigurt 31%, nuk pajtohem 36% dhe nuk pajtohem plotësisht 19%.



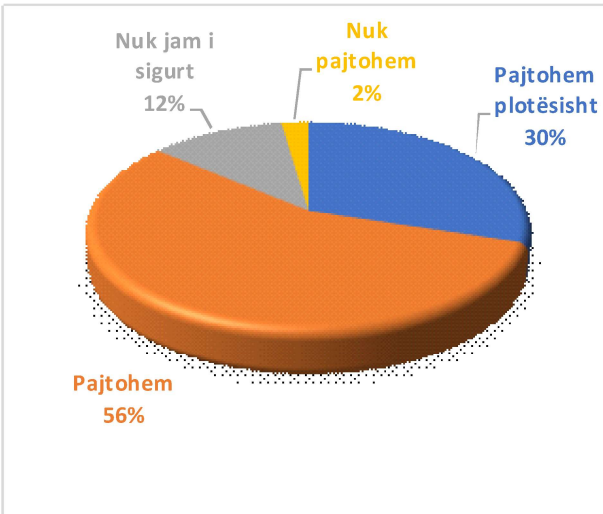
Në pyetjen numër 9: Shpërblimet jo financiare si njohja dhe lavdërimi, janë po aq të rëndësishme për mua sa edhe shpërblimet financiare, punonjësit dhe bashkëpunëtorët e jashtëm të Byrosë për ekspertizë ligjore dhanë këto përgjigje: Me pajtohem plotësisht janë 12%, pajtohem 49%, nuk jam i sigurt 25%, nuk pajtohem 13% dhe nuk pajtohem aspak 1%.



Në pyetjen numër 10: Ndihej i motivuar kur punëdhënësi im ofron mundësi për rritje dhe zhvillim në karrierë, punonjësit dhe bashkëpunëtorët e jashtëm të Byrosë për ekspertizë ligjore dhanë këto përgjigje: Me pajtohem plotësisht janë 36%, pajtohem 53% dhe nuk jam i sigurt 11%.



Në pyetjen numër 11: Të kesh një mjedis pune pozitiv dhe mbështetës janë vendimtar për motivimin tim në punë, punonjësit dhe bashkëpunëtorët e jashtëm të Byrosë për ekspertizë ligjore dhanë këto përgjigje: Me pajtohem plotësisht janë 33%, pajtohem 54%, nuk jam i sigurt 11% dhe nuk pajtohem 2% .

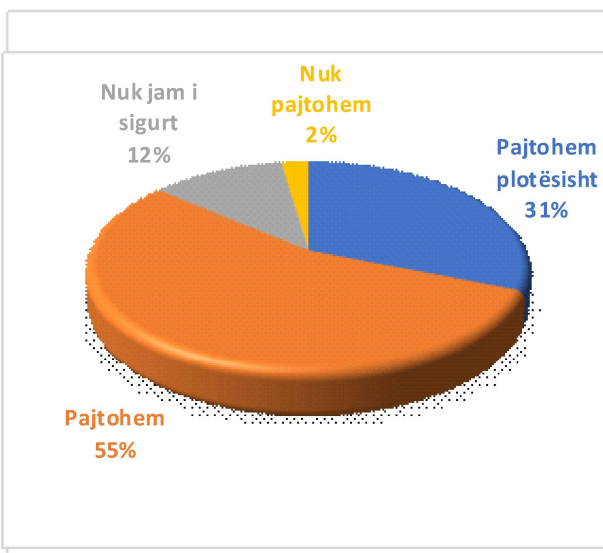


Në pyetjen numër 12: Ndihej i motivuar kur kontributet e mia për kompaninë njihen dhe vlerësohen, punonjësit dhe bashkëpunëtorët e jashtëm të Byrosë për ekspertizë ligjore dhanë këto përgjigje:

Me pajtohem plotësisht janë 30%, pajtohem 56%, nuk jam i sigurt 12% dhe nuk pajtohem 2% .

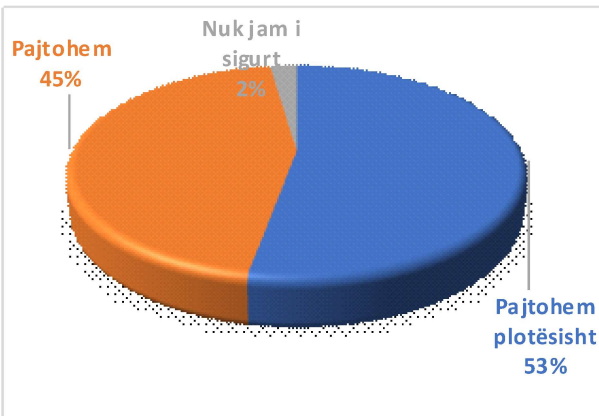
Në pyetjen numër 13: Të kem një marrëdhënie të mirë pune me kolegët dhe udhëheqësin time është thelbësore për motivimin tim, punonjësit dhe bashkëpunëtorët e jashtëm të Byrosë për ekspertizë ligjore dhanë këto përgjigje:

Me pajtohem plotësisht janë 30%, pajtohem 58%, nuk jam i sigurt 10% dhe nuk pajtohem 2% .



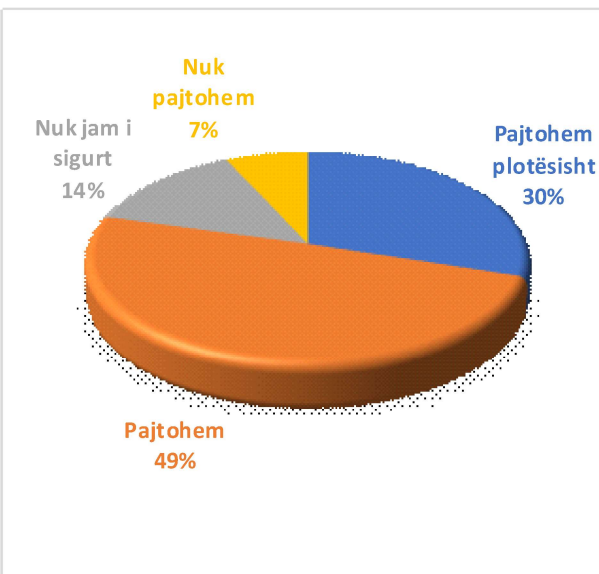
Në pyetjen numër 14: Të ndihem i vlerësuar dhe i respektuar si punonjës është i rëndësishëm për motivimin tim, punonjësit dhe bashkëpunëtorët e jashtëm të Byrosë për ekspertizë ligjore dhanë këto përgjigje:

Me pajtohem plotësisht janë 31%, pajtohem 55%, nuk jam i sigurt 12% dhe nuk pajtohem 2% .



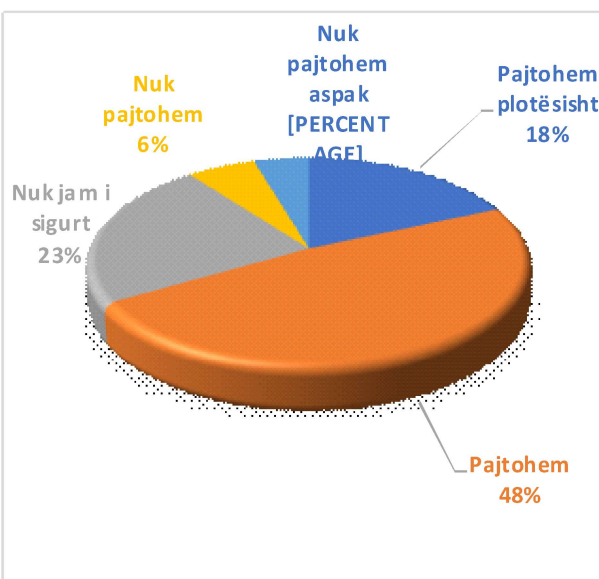
Në pyetjen numër 15: Do të isha më i motivuar në punë nëse punëdhënësi im do të ofronte rishikime të rregullta të pagave dhe rritje të mundshme punonjësit dhe bashkëpunëtorët e jashtëm të Byrosë për ekspertizë ligjore dhanë këto përgjigje:

Me pajtohem plotësisht janë 53%, pajtohem 45% dhe nuk jam i sigurt 2%.



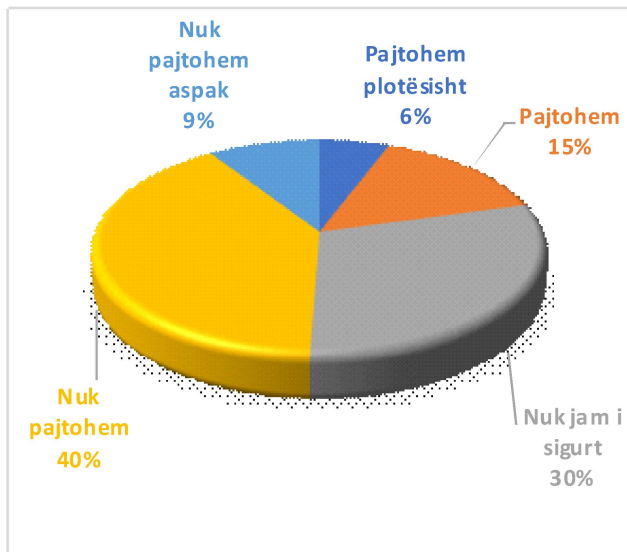
Në pyetjen numër 16: Unë besoj se shpërblimet financiare janë thelbësore për motivimin e punonjësve që të performojnë sa më mirë, punonjësit dhe bashkëpunëtorët e jashtëm të Byrosë për ekspertizë ligjore dhanë këto përgjigje:

Me pajtohem plotësisht janë 30%, pajtohem 49%, nuk jam i sigurt 14% dhe nuk pajtohem 7%.



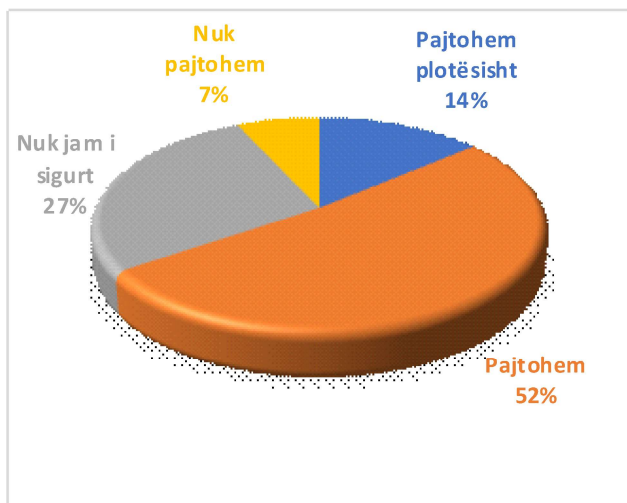
Në pyetjen numër 17: Mungesa e shpërblimeve financiare mund të demotivojë dhe të zvoglojë angazhimin tim në punë, punonjësit dhe bashkëpunëtorët e jashtëm të Byrosë për ekspertizë ligjore dhanë këto përgjigje:

Me pajtohem plotësisht janë 18%, pajtohem 48%, nuk jam i sigurt 23%, nuk pajtohem 6% dhe nuk pajtohem aspak 5%.



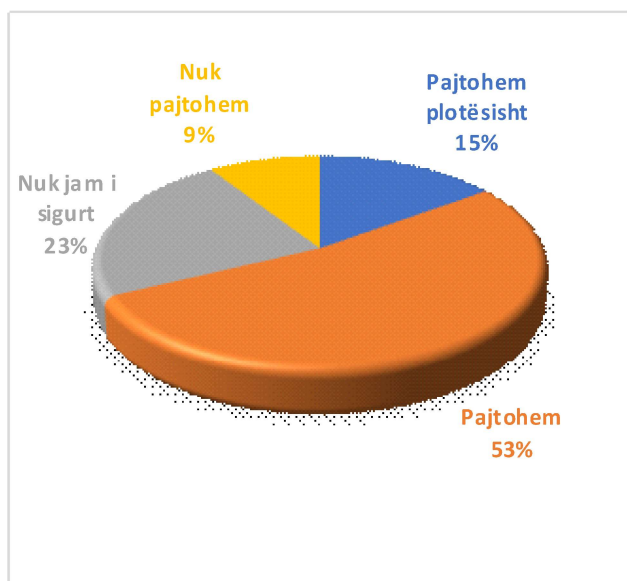
Në pyetjen numër 18: Mundësitë për zhvillim profesional dhe rritje të karrierës janë motivues më të rëndësishëm për mua sesa shpërblimet financiare, punonjësit dhe bashkëpunëtorët e jashtëm të Byrosë për ekspertizë ligjore dhanë këto përgjigje:

Me pajtohem plotësisht janë 6%, pajtohem 15%, nuk jam i sigurt 30%, nuk pajtohem 40% dhe nuk pajtohem aspak 9%.



Në pyetjen numër 19: Njohja për arritjet e mia para kolegëve është motivuese për mua, punonjësit dhe bashkëpunëtorët e jashtëm të Byrosë për ekspertizë ligjore dhanë këto përgjigje:

Me pajtohem plotësisht janë 14%, pajtohem 52%, nuk jam i sigurt 27% dhe nuk pajtohem 7%.



Në pyetjen numër 20: Një qasje e balancuar e shpërblimeve financiare dhe jofinanciare është çelësi për ruajtjen e motivimit tim në punë, punonjësit dhe bashkëpunëtorët e jashtëm të Byrosë për ekspertizë ligjore dhanë këto përgjigje:

Me pajtohem plotësisht janë 15%, pajtohem 53%, nuk jam i sigurt 23% dhe nuk pajtohem 9%.

4.4. Testimi i hipotezave

Për këtë punim u përcaktuan tre hipoteza, të cilat janë të lidhura me pyetje specifike të pyetësorit që të mund të përcaktohen të njëjtat.

Në këtë propozim teze të magistraturës pretendojmë t'i shtrojmë këto hipoteza:

- Shpërblimet financiare kanë efekt pozitiv në motivimin dhe angazhimin e punonjësve.
- Punonjësit që kanë mundësi për rritje dhe zhvillim janë më të motivuar dhe të angazhuar në punën e tyre.
- Një kombinim i shpërblimeve jofinanciare dhe financiare është më efektiv në motivimin e punonjësve.

Qëllimi i këtij punimi është që të vendos një ndërlidhje në mes të ndikimit të shpërblimeve financiare dhe jo financiare në rritjen e motivimit të punonjësve. Pra, pyetja themelore hulumtuese që është parashtruar në këtë punim adreson identifikimin e ndikimit të shpërblimeve në rritjen e motivimit.

Pyetja hulumtuese : A janë shpërblimet financiare dhe jo financiare faktorë influencues në rritjen e motivimit të punonjësve?

Hipoteza e parë është:

- Shpërblimet financiare kanë efekt pozitiv në motivimin dhe angazhimin e punonjësve.

Për t'iu përgjigjur kësaj hipoteze, do shikojmë rezultatet e fituara nga pyetja e gjashtë dhe pyetja e gjashtëmbëdhjetë e pyetësorit:pyetja e 6–Shpërblimet financiare, si bonuset dhe rritja e pagave, kanë një ndikim të rëndësishëm në motivimin tim në punë dhe pyetja e 16–Unë besoj se shpërblimet financiare janë thelbësore për motivimin e punonjësve që të performojnë sa më mirë, ku u fituan këto rezultate:

- Në pyetjen e 6, Me pajtohem plotësisht janë përgjigjur 32% e të anketuarëve dhe 42% me pajtohem ndërsa në pyetjen e 16, me pajtohem plotësisht janë përgjigjur 30% dhe me pajtohem me 49%.Nga këto rezultate statistikore, mund të konkludojmë se shpërblimet financiare kanë efekt pozitiv në motivimin dhe angazhimin e punonjësve, dhe si përfundim hipoteza e parë pranohet.

Hipoteza e dytë është:

- Punonjësit që kanë mundësi për rritje dhe zhvillim janë më të motivuar dhe të angazhuar në punën e tyre.

Për t'iu përgjigjur kësaj hipoteze, do shikojmë rezultatet e fituara nga pyetja e nëntë:- Shpërblimet jo financiare si njohja dhe lavdërimi, janë po aq të rëndësishme për mua sa edhe shpërblimet financiare, pyetja e dhjetë:- Ndihej i motivuar kur punëdhënësi im ofron mundësi për rritje dhe zhvillim në karrierë, ku u fitua këto rezultate:

- Në pyetjen e 9, Me pajtohem plotësisht janë përgjigjur 12% e të anketuarëve dhe 49% me pajtohem ndërsa në pyetjen e 10, me pajtohem plotësisht janë përgjigjur 36% dhe me pajtohem me 53%. Nga këto rezultate statistikore, mund të konkludojmë se punonjësit që kanë mundësi për rritje dhe zhvillim janë më të motivuar dhe të angazhuar në punën e tyre, dhe si përfundim hipoteza e dytë pranohet.

Hipoteza e tretë është:

- Një kombinim i shpërblimeve jofinanciare dhe financiare është më efektiv në motivimin e punonjësve sesa secili lloj shpërblimi ndaras.

Për t'iu përgjigjur kësaj hipoteze, do shikojmë rezultatet e fituara nga pyetja e njëzetë:- Një qasje e balancuar e shpërblimeve financiare dhe jofinanciare është çelësi për ruajtjen e motivimit tim në punë.

- Në pyetjen e 20-të, me pajtohem plotësisht janë përgjigjur 15% dhe me pajtohem 53%. Nga këto rezultate statistikore, mund të konkludojmë se një qasje e balancuar e shpërblimeve financiare dhe jofinanciare është çelësi për ruajtjen e motivimit në punë dhe si përfundim hipoteza e tretë pranohet.

Kurse për pyetjen hulumtuese: A janë shpërblimet financiare dhe jo financiare faktorë influencues në rritjen e motivimit të punonjësve, nga rezultatet e fituara mund të konstatohet se shpërblimet financiare dhe jo financiare janë faktorë kyç për motivimin dhe angazhimin e punonjësve në organizatë.

KONKLUZAT

Ndikimi i shpërblimeve financiare dhe jofinanciare në motivimin e punonjësve është një temë e rëndësishme në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore. Punimi në fjalë kishte për qëllim të analizoj rëndësinë e shpërblimeve financiare dhe jofinanciare dhe ndikimin e tyre në motivimin e punonjësve. Të gjithë e dinë se ndër faktorët më të rëndësishëm për një biznes ose institucion janë pikërisht burimet njerëzore të organizatës. Përmes hulumtimit të bërë me pyetësorë, ku anketuam 87 punonjës dhe bashkëpunëtor të jashtëm të Byrosë për ekspertizë ligjore, arritëm në rezultate interesante. Hulumtimi ka treguar se shpërblimet, si financiare ose jofinanciare, janë një ndër faktorët kyç të motivimit të punonjësve në vendin e punës.

Një konkluzë që mund të dallohet është se shpërblimet financiare, si pagat, bonuset dhe shpërblimet e tjera financiare, janë një mjet i fuqishëm për të nxitur motivimin e punonjësve. Një shpërblim financiar i drejtpërdrejtë për një performancë të shkëlqyer, i shoqëruar me njohjen dhe vlerësimin e punës së bërë, mund të inkurajojë punonjësit të japin më të mirën e tyre në vendin e punës dhe të ndihmojë në rritjen e ndjenjës së vlerësimit dhe motivimit të tyre.

Në të njëjtin kohë, shpërblimet jofinanciare, si njohja, vlerësimi, mundësia për të avancuar në karrierë, dhe të tjera forma që nuk janë të lidhura drejtpërdrejtë me aspektin financiar, gjithashtu mund të kenë një ndikim të rëndësishëm në motivimin e punonjësve. Një kulturë e organizatës pozitive që vlerëson dhe njeh punën e punonjësve mund të krijojë një motivim të fortë dhe të përkrahë angazhimin e tyre në vendin e punës.

Megjithatë, ndikimi i shpërblimeve financiare dhe jofinanciare në motivimin e punonjësve mund të ndryshojë varësisht prej organizatave dhe kontekstin e tyre të veçantë. Çdo organizatë ka kulturën dhe strukturën e saj të veçantë, dhe ndikimi i shpërblimeve mund të ndryshojë në varësi të këtyre faktorëve. Është e rëndësishme që menaxherët dhe udhëheqësit të kuptojnë kontekstin e tyre organizativ dhe të bëjnë zgjedhjen e duhur të shpërblimeve financiare dhe jofinanciare për të nxitur motivimin e punonjësve në mënyrë efektive.

Në përgjithësi, për të arritur një motivim të qëndrueshëm të punonjësve, është e nevojshme të konsiderohen një sërë faktorë të ndryshëm që janë pjesë e një politike të integruar të shpërblimeve. Këta faktorë përfshijnë pagat dhe bonuse monetare, njohja dhe vlerësimi, mundësia për avancim në karrierë, kohë fleksibile, klima pozitive në organizatë, kushtet e punës të kënaqshme, ndihma për zhvillimin e aftësive të reja, si dhe ndihma jofinanciare si planet e pensionit, sigurimet shëndetësore, dhe të tjera. Një politikë e menaxhimit të shpërblimeve që është e drejtuar drejt kombinimit të shpërblimeve financiare dhe jofinanciare mund të ketë një ndikim pozitiv në motivimin e punonjësve. Shpërblimet financiare janë një mënyrë e dukshme për të shpërbluar dhe inkurajuar punonjësit për performancë të shkëlqyer, ndërsa shpërblimet jofinanciare janë një mënyrë e fshehtë për të treguar njohjen dhe vlerësimin për punën e tyre.

REKOMANDIMET

Bazuar në konkluzionet e paraqitura më lart për ndikimin e shpërblimeve financiare dhe jofinanciare në motivimin e punonjësve, ja disa rekomandime për organizatat që duan të ndjekin një politikë të suksesshme të shpërblimeve:

- Të përshtaten shpërblimet sipas kërkesave të organizatës: Çdo organizatë është unike në natyrën e saj, kulturën e saj dhe kushtet e tregut të punës. Është e rëndësishme që politika e shpërblimeve të përshtatet me kërkesat dhe nevojat specifike të organizatës. Kjo mund të përfshijë përcaktimin e një shkalle shpërblimesh, kriteret e vlerësimit të performancës, dhe llojet e shpërblimeve (financiare dhe jofinanciare) që ofrohen.
- Të sigurohet drejtësi dhe qartësi: Është e rëndësishme që shpërblimet të jenë të drejta dhe të qarta për të gjithë punonjësit. Shpërblimet duhet të jenë të qarta dhe të ndjekin një sistem të qartë vlerësimi të performancës së punonjësve, dhe të ofrohen në përputhje me arritjet dhe kontributin e tyre në organizatë.

- Të Inkurajohet zhvillimin profesional: Shpërblimet financiare dhe jofinanciare mund të përfshijnë dhe mundësi për zhvillim profesional. Organizatat mund të ofrojnë trajnime, mentorim, mundësi për avancim, dhe të ndihmojnë punonjësit të zhvillojnë aftësitë e tyre profesionale. Kjo i inkurajon punonjësit të investojnë në vetë-rritje dhe të ndjehen të motivuar për të arritur sukses në karrierën e tyre.

- Të rishikohet politika e shpërblimeve rregullisht: Politika e shpërblimeve nuk duhet të jetë statike, por duhet të rishikohet dhe rregullohet rregullisht. Organizatat duhet të monitorojnë efektivitetin e politikës së shpërblimeve dhe të ndryshojnë atë sipas nevojave të organizatës dhe punonjësve të saj. Kjo i mundëson organizatës të mbetet e përshtatshme dhe të konkurrueshme në tregun e punës. Nevojat dhe preferencat e punonjësve ndryshojnë ndër kohë, kështu që është e rëndësishme që politikat e shpërblimeve të jenë të ndryshueshme dhe të përshtatshme sipas ndryshimeve në organizatë. Një qasje integrale, ku shpërblimet financiare dhe jofinanciare përdoren me njëra-tjetrën në mënyrë të përshtatshme dhe ekuilibruar, mund të ndihmojë në rritjen e motivimit të punonjësve dhe në përmirësimin e performancës së organizatës.

BIBLIOGRAFIA

- Hyrje në menaxhimin e burimeve njerëzore – Paul Banfield, Rebecca Kay
- Armstrong, M. & Baron, A. (1998). Out of the box. People Management
- Black, S. E., & Lynch, L. M. (1996). Association Human-Capital Investments and Productivity. The American Economic Review.
- Berim Ramosaj, (2006). Menaxhmenti kreativ & lidërsipi, Vatra, Prishtine
- Delaney, J., Huselid, M., (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of performance in for-profit and nonprofit organizations.
- Abdul, S. The Role of Human Resources in Performance Management of SMEs: The Case of Republic of Macedonia. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol. 3, No. 4. pp. 223-236. ISSN: 2222-6990.
- George, J (1986). Appraisal in the public sector: dispensing with the big stick, Personnel Management.
- Brikend.A Menaxhimi i burimeve njerëzore -Satisfaksioni nga puna dhe motivimi i punëtorëve
- V.H Vroom: Work and motivation, John Wiley and Sons
- Бобек Шуклев, Менаџмент
- Manaxhimi, Shyqyri LLaci
- Guest, D.E. (1999). Human Resource Management: The Workers Verdict. Human Resource Management Journal.
- Kaye Thorne, (2004). Coaching for Change: Practical Strategies for Transforming Performance.
- Michael Armstrong, (2005). Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines, 3rd edn.
- Fred Luthans: Organizational Behaviour, 8 edition
- John.M.Ivancevich& Robert Konopaske& Michael T. Matteson -Organizational Behavior and Management
- Robbins, S. 2003. Organizational Behavior (10 Ed.) Upper Saddle River, New Jersey
- Marcy Satterwhite – Encyclopedia of Business and Finance – Job Satisfaction

- Prof. Dr. Galantina Canco (2009): Menaxhimi i Burimeve Njerëzore Tiranë.
- Ymer Havolli 2002: Menaxhmenti i Resurseve Njerëzore, Prishtinë.
- Vroom, V. H. 1964. Work and Motivation. New York : Wiley
- Zana Koli 2010: Menaxhimi i Burimeve Njerëzore, Tiranë.
- Dessler, Gary. (2013). Human Resource Management, 13th Edition, Pearson Education Inc, New Jersey.
- Joshi, Manmohan. (2013). Human Resource Management, 1st Edition, Bookboon,
- Bob Kimball (2004) The Book on Management
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management Human Resources*. Oxford: Blackwell.
- Storey, J. (1995). *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge.
- Senyucel, Z. (2009). *Managing the Human Resource in the 21st Century*. Ventus Publishing ApS.
- Manmohan, J. (2013). *Human Resource Management*. BookBoon.
- Kutlllovci, E. (2004). *Menaxhimi i resurseve humane*. Prishtinë: Universiteti i Prishtinës.
- Graham, H. T. (1980). *Human Resources Management* (3 ed.). Plymouth: Macdonald & Evans Ltd.
- R.Hoppock Job Satisfaction Harper and Brothers 1935
- E.A Locke The Nature and Causes of Job Satisfaction 1976
- Jack J. Phillips PhD in Human Resource Management., Ron Stone, P - The Human Resources Scorecard, Measuring the Return on Investment (Improving Human Performance)
- El-Sabaa, S. (2001). *The skills and career path of an effective project manager*
- Peter Drucker - Managing for the Future (1993, Routledge)

- Robert L. (Robert L. Mathis) Mathis, John H. Jackson - Human Resource Management (2010, South-Western College Pub)
- Scott A. Snell, George W. Bohlander - Managing Human Resources (2012, Cengage Learning)
- Shawn Smith JD, Rebecca Mazin - HR Answer Book, The_ An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals.
- Armstrong, M. 2009. A Handbook of Human Resource Management Practice (11 Ed.) Cambridge, UK: Kogan Page Limited.
- Herzberg, F. 1987. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review. Vol. 65 No. 5, 109-120.
- Herzberg, F.; Mausner, B. & Snyderman, B. 1967. The motivation to Work. (2 Ed.) New York: John Wiley.
- Armstrong, M.; Brown, D. & Reilly, P. 2011. Increasing the effectiveness of reward management: an evidence-based approach. Employee Relations, Vol. 33 No. 2, 106-120.
- Buckman, E.S. 1991. Motivating and Retaining People. Executive Excellence, 19.
- Ulrich, D., & Lake, D. G. (1990). *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. New York: Wiley.
- Sims, R. R. (2002). *Organizational success through effective human resources management*. Westport: Quorum Books.
- Ransburg, D., Sage-Hayward, W., & Schuman, A. M. (2016). *Human Resources in The Family Business: Maximizing The Power of Your People*. New York: Palgrave Macmillan.
- Dias, L. (2012). *Beginning Management of Human Resources*. Seattle.
- Joshi, M. (2013). *Human Resource Management* (bot. i 1st). Bookboon

- Robert L. Mathis_ John H. Jackson_ Sean R. Valentine_ Patricia M - Human Resource Management (2016, Cengage Learning)
- Armstrong, M. (2006). A handbook of Human Resources Management Practice. 10th Edition, Kogan Page Publishing, London.
- Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," Psychological Review, Vol. 50, 1943
- Kessler, I. (2005). Remuneration Systems. Në S. Bach, *Managing Human Resources* (bot. i 4th, fv. 317-345). Cornwall: Blackwell Publishing.
- Ligji për ekspertizë ligjore (Gazeta zyrtare e RSM-së nr.115)
- Ligji për nëpunës administrative (Gazeta zyrtare e RSM nr.27/14, 199/14, 48/15, 154/15, 5/16, 142/16 dhe 11/18)
- Paula, 2008. The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector. *European Accounting Review*
- Doug Jensen, Tom McMullen, Mel Stark - The Manager's Guide to Rewards, What You Need to Know to Get the Best for and from Your Employees.
- George Milkovich, Jerry Newman, Barry Gerhart - Compensation (2013, McGraw-Hill Education)

Pyetësor i dedikuar për punonjësit e Byrosë për ekspertizë ligjore

I/E nderuar,

Unë quhem Erhan Jashari (banor i Gostivarit, Republika e Maqedonisë së Veriut). Jam në përfundim të studimeve master në Menaxhment, fakulteti i Biznesit dhe Ekonomisë në UEJL (Universiteti Evropës Juglindore) në Tetovë. Me kërkesen e universitetit, pyetësi në vijim është dizajnuar si pjesë e hulumtimit tim dhe qëllimi kryesor i tij është të përcaktojë dhe vlerësojë ndikimin e shpërblimeve financiare dhe jofinanciare në motivimin e punonjësve si rast studimi në *Byronë për ekspertizë ligjore*. Pyetësi është anonim dhe përbëhet nga pyetje të strukturuar. Të dhënat e mbledhura nga pyetësi në vijim janë ekskluzivisht për qëllime të hulumtimit dhe nuk mund të përdoren për qëllime të tjera.

Pyetësor

Zgjidheni me “X” njëren nga opsionet:

1. Gjinia

Mashkull ☐ Femër ☐

2. Moshë

Më pak se 25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ Më shumë se 56 ☐

3. Kualifikimi arsimor

I mesëm ☐ Fakultet ☐ Magjistraturë ☐ Doktoraturë ☐

4. Përvoja e punës

Më pak se 2 vite ☐ 2-5 vite ☐ 5-10 vite ☐ Më shumë se 10 vite ☐

5. Jeni i punësuar në Byro ose jeni bashkëpunëtor i jashtëm

I punësuar në Byro ☐ Bashkëpunëtor i jashtëm ☐

Në një shkallë prej 1-5, shënoni në kutinë e duhur "X" për atë se sa pajtoheni ose nuk pajtoheni me deklaratat e dhëna.

	Shkallët	1	2	3	4	5
	Pohimet	Pajtohem plotësisht	Pajtohem	Nuk jam i sigurt	Nuk pajtohem	Nuk pajtohem aspak
6	Shpërblimet financiare, si bonuset dhe rritja e pagave, kanë një ndikim të rëndësishëm në motivimin tim në punë.					
7	Shpërblimet financiare janë një faktor kryesor në vendimin tim për të qëndruar në një instiucion në periudhë afatgjate.					
8	Paga e ofruar nga institucioni është shumë konkurruese në krahasim me institucionet tjera.					
9	Shpërblimet jofinanciare, si njohja dhe lavdërimi, janë po aq të rëndësishme për mua sa edhe shpërblimet financiare.					
10	Ndihem i motivuar kur punëdhënësi im ofron mundësi për rritje dhe zhvillim në karrierë.					

	Pohimet	Pajtohem plotësisht	Pajtohem	Nuk jam i sigurt	Nuk pajtohem	Nuk pajtohem aspak
11	Të kem një mjedis pune pozitiv dhe mbështetës janë vendimtar për motivimin tim në punë.					
12	Ndihem i motivuar kur kontributet e mia për kompaninë njihen dhe vlerësohen.					
13	Të kem një marrëdhënie të mirë pune me kolegët dhe udhëheqësin tim është thelbësore për motivimin tim.					
14	Të ndihem i vlerësuar dhe i respektuar si punonjës është i rëndësishëm për motivimin tim.					
15	Do të isha më i motivuar në punë nëse punëdhënësi im do të ofronte rritje të mundshme të pagës.					
16	Unë besoj se shpërblimet financiare janë thelbësore për motivimin e punonjësve që të performojnë sa më mirë.					

	Pohimet	Pajtohem plotësisht	Pajtohem	Nuk jam i sigurt	Nuk pajtohem	Nuk pajtohem aspak
17	Mungesa e shpërblimeve financiare mund të më demotivojë dhe të zvogëlojë angazhimin tim në punë.					
18	Mundësitë për zhvillim profesional dhe rritje të karrierës janë motivues më të rëndësishëm për mua sesa shpërblimet financiare.					
19	Njohja për arritjet e mia para kolegëve është motivuese për mua.					
20	Një qasje e balancuar e shpërblimeve financiare dhe jofinanciare është çelësi për ruajtjen e motivimit tim në punë.					

Ju faleminderit për kohën tuaj !

Почитувани,

Јас сум Ерхан Јашари (жител на Гостивар, Република Северна Македонија). Јас сум при крај на завршување на магистерски студии по Менаџмент, Факултет за бизнис и економија на УЈЕ (Универзитет на Југоисточна Европа). На барање на универзитетот, следниот прашалник е дизајниран како дел од моето истражување, и неговата главна цел е да го утврди и оцени влијанието на финансиските и нефинансиските награди врз мотивацијата на вработените како студија на случај во Бирото за судски вештачења – Скопје. Прашалникот се состои од структурирани прашања. Податоците собрани од следниот прашалник се исклучиво само за ова истражување и не смеат да се користат за која било друга цел.

Прашалник

Изберете со “X” една од опциите:

6. Пол:

Машко ☐ Женско ☐

7. Возраст

Помалку од 25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ Повеќе од 56 ☐

8. Степен на образование

Средно ☐ Факултет ☐ Магистратура ☐ Докторатура ☐

9. Работно искуство

Помалку од 2 години ☐ 2-5 години ☐ 5-10 години ☐ Повеќе од 10 години ☐

10. Дали сте вработени во бирото или сте надворешен соработник?

Вработен во бирото ☐ Надворешен соработник ☐

На скала од 1 до 5, ставете „X“ во соодветното поле за тоа колку се согласувате или не се согласувате со дадените изјави.

		1	2	3	4	5
	Тврдења	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не сум сигурен	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
6	Финансиските награди, како што се бонусите и зголемувањето на платите, имаат значително влијание врз мојата мотивација на работа.					
7	Финансиските награди се главен фактор во мојата одлука да останам во институција на подолг период.					
8	Плата обезбедена од институцијата е многу подобра во споредба со другите институции.					
9	Нефинансиските награди, како што се признанијата и пофалбите, ми се исто толку важни како и финансиските награди.					
10	Се чувствувам мотивирано кога мојот работодавец нуди можности за раст и развој на кариерата.					
	Тврдења	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не сум сигурен	Не се согласувам	Потполно не се согласувам

11	Да имам позитивна и поддржувачка работна средина е од клучно значење за мојата мотивација на работа.					
12	Се чувствувам мотивирано кога се препознаваат и ценат моите придонеси за компанијата.					
13	Да имам добар работен однос со моите колеги и менаџерот е од суштинско значење за мојата мотивација.					
14	Да се чувствувам ценето и почитувано како вработен е важно за мојата мотивација.					
15	Би бил помотивиран на работа доколку мојот работодавец понуди потенцијални зголемувања.					
16	Верувам дека финансиските награди се од суштинско значење за мотивирање на вработените да се претстават најдобро што можат.					
	Тврдења	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не сум сигурен	Не се согласувам	Потполно не се согласувам

17	Недостатокот на финансиски награди може да ме демотивира и да го намали мојот работен ангажман.					
18	Можностите за професионален развој и раст на кариерата ми се поважни мотиватори отколку финансиските награди.					
19	За мене е мотивирачки да бидам признаен за моите достигнувања пред колегите.					
20	Урамнотежениот пристап на финансиски и нефинансиски награди е клучот за одржување на мојата мотивација на работа.					

Ви благодарам за вашето време!