



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

TEZA MASTER

**Roli i burimeve njerëzore në menaxhimin bankar: Rasti i NLB
- Prishtina**

Kandidatja:
Valbona Haxhiu

Mentori:
Doc. Dr. Hyrije Abazi-Alili

Tetovë, 2021

Deklaratë

Unë deklaroj se ky hulumtim master është punuar nga vetë unë dhe i kam dokumentuar të gjithë burimet dhe materialin e përdorur në bibliografi. Kjo tezë nuk është paraqitur më parë nga një tjetër person dhe nuk është botuar më parë. Kam përdorur mendime nga burime të jashtme, direkte ose indirekte. Në përzgjedhjen dhe vlerësimin e materialeve kërkimore, unë kam marrë shërbime mbështetëse nga mentorja ime. Unë jam e vetëdijshme se çdo shkelje e këtyre rregullave do të rezultojë në anulim të punimit dhe do të konsiderohet si mashtrim.

Vendi, Data

Nënshkrimi

Mirënjohje

Është e natyrshme që për të realizuar një punim shkencor të duhet kohë dhe mund, por është e rëndësishme të shprehësh mirënjohje ndaj individëve që shpenzojnë kohën e tyre për të ofruar ndihmë.

*Dëshiroj të shpreh falemnderim të thellë ndaj mentores time, **Doc. Dr. Hyrije Abazi-Alili**, për ndihmën, këshillat, komentet dhe përkrahjen e saj që mundësoi çdo pjesë e këtij punimi të ketë përsosmërin e duhur pa ndihmën e saj nuk mundë ta realizoja këtë hulumtim shkencor. Si dhe për anëtarët e komisionit, **Akademik Prof.Dr.Abdylmenaf Bexheti** dhe **Doc.dr.Selajdin Abdul**.*

*Një falimderim shumë i veçantë shkonë për dy familjet e mija **Jashari & Haxhiu**, për dashurinë e pakufishme dhe përkrahjen që më ofrojnë. Familja është mbështetja më e madhe në jetë, pa ndihmën e tyre unë nuk mund të kisha arritur objektivat e mija.*

*Poashtu ju falemnderohem **miqëve** dhe **kolegëve** të mi për ndihmën dhe përkrahjen gjatë gjithë kohës së studimeve që kanë qenë afër meje.*

ABSTRAKT

Pas një pune të gjatë, mbi një vit, duke trajtuar materialet e ndryshme qoftë nga burimet sekondare, qoftë nga burimet primare, mund të nxirren konkluzione konkrete lidhur me rolin e burimeve njerëzore në bankë, si dhe ndikimin e tyre në zhvillimin e sektorit bankar në vend. Teza e masterit është konkretizuar në formë të projektit të rëndësishëm kërkimor, me titullin në vijim: “Roli i burimeve njerëzore në menaxhimin bankar – rast studimi banka NLB Prishtina”. Ky punim i qaset hulumtimit të një problematike komplekse siç është përcaktimi i rolit të burimeve njerëzore në bankë. Metoda e hulumtimit e cila është përdorur në këtë hulumtim është metoda deduktive. Hulumtimi fillon me pjesën teorike ku përfshihen teoritë e ndryshme të menaxhimit të burimeve njerëzore duke u ngushtuar deri tek çështjet specifike siç është roli dhe ndikimi i burimeve njerëzore në bankën NLB Prishtina. Me këtë rast qëllimi i kësaj pune hulumtuese është që të identifikojmë rolin e burimeve njerëzore. Hulumtimi empirik është zhvilluar në atë mënyrë që me anë të pyetësorëve janë intervistuar 10 % e të punësuarëve (50 punëtorë) në bankën NLB Prishtina, në territorin e Republikës së Kosovës. Pjesa e parë është siguruar nga literatura dhe hulumtimet paraprake ku është trajtuar çështja e kuptimit, koncepteve, rolit dhe rëndësia e menaxhimit të burimeve njerëzore, gjithashtu është trajtuar edhe procesi i menaxhimit të burimeve njerëzore. Ndërsa pjesa e dytë është siguruar përmes hulumtimit të autorit i cili është zhvilluar përmes pyetësorit të dorëzuar drejtpërdrejt tek të anketuarit. Rezultatet e këtij studimi mendoj që janë një kontribut modest për sa i takon kësaj fushe të gjerë, siç është menaxhimi i burimeve njerëzore dhe mund t’i vijmë në ndihmë menaxherëve të kësaj banke (NLB Prishtina). Mendojmë që rezultatet dhe argumentet e këtij studimi, mund, dhe duhet të jenë subjekt i debateve dhe studimeve të mëtejshme në këtë fushë. Si përfundim i këtij punimi hulumtues mund të themi se rrugët që na dërgojnë në përdorimin më efektiv të metodave të menaxhimit të burimeve njerëzore në sektorin bankar, janë bindja dhe edukimi i vet punonjësve dhe menaxherëve drejtues të këtyre degëve bankare, për rëndësinë dhe domosdoshmërinë e këtij funksioni.

Fjalët kyçe: Burime njerëzore, NLB Prishtina, Seleksionimi, Orientimi, Menaxhimi, Trajnim, Rekrutim, Planifikimi, Motivim, Shpërblimi.

ABSTRACT

After a long work, over a year, by treating various materials either from secondary sources or from primary sources, concrete conclusions can be drawn regarding the role of human resources in the bank, as well as their impact on the development of the banking sector in place. The master thesis is concretized in the form of an important research project, with the following title: "The role of human resources in banking management - case study bank NLB Prishtina". This paper approaches the research of a complex issue such as determining the role of human resources in the bank. The research method which is used in this research is the deductive method. The research begins with the theoretical part which includes various theories of human resource management, narrowing down to specific issues such as the role and impact of human resources in NLB Prishtina. In this case the purpose of this research work is to identify the role of human resources. Empirical research was conducted in such a way that 10% of employees (50 employees) in NLB Prishtina bank, in the territory of the Republic of Kosovo were interviewed through questionnaires. The first part is provided by the literature and preliminary research where the issue of meaning, concepts, role and importance of human resource management is addressed, as well as the process of human resource management. While the second part was provided through the author's research which was conducted through a questionnaire submitted directly to the respondents. I think the results of this study are a modest contribution in terms of this broad field, such as human resource management, and can help the managers of this bank (NLB Prishtina). We think that the results and arguments of this study can, and should be, the subject of further debates and studies in this field. As a conclusion of this research paper, we can say that the ways that lead us to the most effective use of human resource management methods in the banking sector, are the conviction and education of employees and managers of these banking branches, about the importance and necessity of this function.

Keywords: Human Resources, NLB Prishtina, Selection, Orientation, Management, Training, Recruitment, Planning, Motivation, Reward.

TABELA E PËRMBAJTJES

MIRËNJOHJE.....	3
ABSTRAKT.....	4
ABSTRACT.....	5
1.HYRJE.....	10
1.1.Lënda e hulumtimit.....	12
1.2.Hipotezat.....	13
1.3.Rëndësia e hulumtimit shkencor.....	14
1.4.Struktura e punimit.....	15
2.PROCESI I MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE.....	16
2.1.Thënie për burimet njerëzore.....	16
2.2.Definimi i menaxhimit të burimeve njerëzore.....	17
2.3.Teoritë e ndryshme të menaxhimit të burimeve njerëzore.....	19
2.4.Planifikimi i burimeve njerëzore.....	21
3.NLB - PRISHTINA.....	27
3.1.Historiku i bankës NLB.....	27
3.2.Struktura organiztive të bankës NLB.....	28
3.2.1.Struktura e të punësuarëve në bankën NLB.....	30
3.3.Planifikimi strategjik i bankave.....	34
3.4.Ndërlidhja në mes burimeve njerëzore dhe sistemit bankar.....	36
4.ANALIZA EMPIRIKE DHE INTERPRETIMI I REZULATEVE.....	37
4.1.Metodat e hulumtimit.....	37
4.2.Mbledhja e informatave dhe të dhënave.....	35
4.2.1.Mostra.....	38
4.2.2.Pyetësi.....	38
4.3.Analiza e të dhënave.....	39
4.4.Rezultatet.....	39
KONKLUZIONE.....	63
REKOMANDIME.....	65
BIBLIOGRAFIA.....	66

Lista e figurave

Numri i figurave dhe subjekti
Fig.2.1. Cikli i burimeve njerëzore
Fig. 2.2. Planifikimi i burimeve njerëzore

Lista e diagramëve

Numri i diagramëve dhe subjekti
Diagrami 3.1. Organogrami i NLB Prishtina
Diagrami 3.2. Struktura e punëtorëve sipas gjinisë
Diagrami 3.3. Struktura sipas gjinisë
Diagrami 3.4. Struktura sipas shkollimit
Diagrami 3.5. Struktura sipas moshës
Diagrami 4.1. Mosha e të anketuarëve
Diagrami 4.2. Gjinia e të anketuarëve
Diagrami 4.3. Statusi martesor i të anketuarëve
Diagrami 4.4. Kualifikimi i të anketuarëve
Diagrami 4.5. Përvoja totale në sektorin bankar e të anketuarëve
Diagrami 4.6. Misioni, vizioni dhe qëllimet strategjike të NLB Prishtina
Diagrami 4.7. Strategjia e menaxhimit të potencialit njerëzor në NLB Prishtina
Diagrami 4.9. Kualifikimi i punës së bërë
Diagrami 4.10. Organizimi i vendit të punës
Diagrami 4.11. Informacionet e nevojshme për punën e bërë
Diagrami 4.12. Informimi për të gjitha aspektet e punës së NLB Prishtina
Diagrami 4.13. Sistematizimi i vendit të punës
Diagrami 4.14. Mundësitë e barabarta të punëtorëve në arsim dhe trajnime
Diagrami 4.15. Mbështetja e departamentit të MBNJ të NLB Prishtina
Diagrami 4.16. Njerëzit burim i rendësishëm në NLB Prishtina
Diagrami 4.17. Përzgjedhja dhe punësimi i personelit në përputhje me nevojat e NLB Prishtina.
Diagrami 4.18. Sistemi i përzgjedhjes sipas njohurive, shkathtësive dhe qendrimeve
Diagrami 4.19. Marrja e vendimeve për ndryshimet në mjedisin e punës
Diagrami 4.20. Marrja e vendimeve për punën e bërë
Diagrami 4.21. Mënyra efikase e përformimit të punës pas trajnimit
Diagrami 4.22. Njohuritë e marrura gjatë trajnimit për zbatim gjatë punës
Diagrami 4.23. Motivimi nga eprori për të përmirësuar procesin e punës
Diagrami 4.24. Shpërblimi sipas punës së bërë
Diagrami 4.25. Niveli i shpërblimit lidhur me nivelin e performancës
Diagrami 4.26. Shpërblimet e duhura për performancën e punëtorëve
Diagrami 4.27. Pjesëmarrja në ndarjen e profitit si i punësuar në bankë

Lista e tabelave

Tab. 3.1. Struktura sipas gjinisë
Tab. 3.2. Struktura sipas shkollimit
Tab. 3.3. Struktura sipas moshës
Tab. 4.1. Moshë e të anketuarëve
Tab. 4.2. Gjinia e të anketuarëve
Tab. 4.3. Statusi martesor i të anketuarëve
Tab. 4.4. Kualifikimi i të anketuarëve
Tab. 4.5. Përvoja totale në sektorin bankar e të anketuarëve
Tab. 4.6. Misioni, vizioni dhe qëllimet strategjike të NLB Prishtina
Tab. 4.7. Strategjia e menaxhimit të potencialit njerëzor në NLB Prishtina
Tab. 4.9. Kualifikimi i punës së bërë
Tab. 4.10. Organizimi i vendit të punës
Tab. 4.11. Informacionet e nevojshme për punën e bërë
Tab. 4.12. Informimi për të gjitha aspektet e punës së NLB Prishtina
Tab. 4.13. Sistematizimi i vendit të punës
Tab. 4.14. Mundësitë e barabarta të punëtorëve në arsim dhe trajnime
Tab. 4.15. Mbështetja e departamentit të MBNJ të NLB Prishtina
Tab. 4.16. Njerëzit burim i rëndësishëm në NLB Prishtina
Tab. 4.17. Përzgjedhja dhe punësimi i personelit në përputhje me nevojat e NLB Prishtina.
Tab. 4.18. Sistemi i përzgjedhjes sipas njohurive, shkathtësive dhe qëndrimeve
Tab. 4.19. Marrja e vendimeve për ndryshimet në mjedisin e punës
Tab. 4.20. Marrja e vendimeve për punën e bërë
Tab. 4.21. Mënyra efikase e performimit të punës pas trajnimit
Tab. 4.22. Njohuritë e marrura gjatë trajnimit për zbatim gjatë punës
Tab.4.23. Motivimi nga eprori për të përmirësuar procesin e punës
Tab.4.24. Shpërblimi sipas punës së bërë
Tab.4.25. Niveli i shpërblimit lidhur me nivelin e performancës
Tab. 4.26. Shpërblimet e duhura për performancën e punëtorëve
Tab.4.27. Pjesëmarrja në ndarjen e profitit si i punësuar në bankë

KAPITULLI I

1. HYRJJE

1.1. Lënda e hulumtimit

Menaxhimi i burimeve njerëzore përbëhet nga aktivitetet, politikat, dhe praktikat e përfshira në marrjen, zhvillimin, shfrytëzimin, vlerësimin, ruajtjen dhe mbajtjen e numrit dhe aftësive të duhura në përzierjen e punonjësve për të arritur objektivat e organizatës. Qëllimi i menaxhimit të burimeve njerëzore është për të maksimizuar kontributet e punonjësve, për të arritur produktivitetin dhe efektivitetin optimal, ndërsa njëkohësisht marrjen e objektivave individuale (të tilla si të paturit e një punë të vështirë dhe të marrë njohje), dhe objektivave shoqërore (si pajtueshmërisë ligjore dhe demonstrimin e përgjegjësisë sociale). Në menaxhimin e shkurtër të burimeve njerëzore mund të përkufizohet si art i prokurimeve, zhvillimeve dhe mirëmbajtjeve kompetente e fuqisë punëtore për të arritur qëllimet e një organizate në mënyrë efektive dhe efikase.

Menaxhimi i burimeve njerëzore është studimi i aktiviteteve në lidhje me njerëzit që punojnë në një organizatë. Ky është një funksion menaxherial që përpiqet të përputh nevojat e organizatës me aftësitë dhe mundësitë e punonjësve të saj. Kjo punë hulumtuese është fokusuar në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore, dhe bën objekt studimi çështjen e rëndësisë dhe domosdoshmërisë së menaxhimit të burimeve njerëzore dhe modelet që përdoren nga sektori bankar në menaxhimin e burimeve njerëzore. Po ashtu, punimi në vazhdim ka për qëllim të ofrojë një vështrim analitik mbi atë se si është perceptuar dhe se si vazhdon të kuptohet procesi i menaxhimit të burimeve njerëzore në punë. Ky hulumtim përpos pjesës teorike do të ketë edhe pjesën empirike e cila do të realizohet me hulumtim në bankë përkatëse pra në NLB Prishtina.

Puna rreth këtij punimi është e bazuar në aspektin hulumtues në terrenin vetanak ku nga të dhënat e marra nga të anketuarit, po ashtu duke u bazuar edhe në pjesën teorike, do të nxjerrim rezultate për kuptimin e kësaj çështjeje, më konkretisht për format e procesit të menaxhimit të burimeve njerëzore në punë, rëndësinë e tij si dhe rezultatet përfundimtare.

Për realizimin e kësaj detyrë shkencore, jemi përqendruar konkretisht në konceptin e burimeve njerëzore në mënyrë më specifike, modeleve të menaxhimit të burimeve njerëzore dhe në fund analiza e modelit të burimeve njerëzore që përdorë banka NLB Prishtina.

Për realizimin e punimit hulumtues, vend të veçantë ka metodologjia që do të përdoret, si bazament i sigurt dhe orientimi i qartë në fazën e konceptualizimit, përpunimit metodologjik, punës empirike të çështjeve, që përmbledh ky punim.

1.2. Qëllimet e hulumtimit

Menaxhimi i burimeve njerëzore është studimi i aktiviteteve në lidhje me njerëzit që punojnë në një organizatë. Ky është një funksion menaxherial që përpiqet të përputh nevojat e organizatës me aftësitë dhe mundësitë e punonjësve të saj.

Duke u nisur nga fakti se burimet njerëzore janë faktor kryesorë të suksesit apo dështimit të biznesit, qëllimi i këtij punimi është që përmes hulumtimi të literaturës shkencore dhe hulumtimit në teren të shqyrtohet roli i burimeve njerëzore në bankë, ku si rast studimi është marrë banka NLB Prishtina.

Objektivi i punimit të këtij raporti hulumtues është që krahas theksimit të aspekteve shkencore dhe zhvillimit të aftësive hulumtuese të identifikohet ndonjë problem i mundshëm dhe më pas përmes ndërlidhjes së aspekteve teorike dhe praktike lidhur me problemin e definuar të ofrohen rekomandimet konkrete për evitimin e problemeve në procesin e menaxhimit të burimeve njerëzore.

Pasi performanca nenkupton aftësinë, diturinë e të punësuarit (menaxherit – personelit) që ta kuptojë dhe ta kryejë mirë dhe në mënyrë të efektshme punën, njohuritë në analizimin e çështjeve dhe sintetizimin e tyre, përvojën dhe karakteristika të tjera të veçanta që i kërkon ndonjë vend i punës, atëherë qëllimi i këtij punimi është që të nxjerr në pah ndikimin e performances në realizimin e qëllimeve të bankës, në rastin tonë bankës NLB Prishtina.

Synim i punimit është që nga të dhënat e marrura nga anketimi si dhe duke u bazuar në pjesën teorike, të nxirren rezultatet për format e procesit të menaxhimit të burimeve njerëzore në bankë, gjithashtu edhe të analizohet modeli i burimeve njerëzore që e përdorë banka NLB Prishtina.

1.3. Hipotezat

Për të vërtetuar atë që është thënë në pjesën teorike, do të parashtrohen hipotezat që do të vërtetohen në mënyre empirike. Për trajtimin e problemit të rolit të burimeve njerëzore në bankë u hartuan dy hipoteza, konkretisht:

Hipoteza 1: Roli i burimeve njerëzore në bankë është faktorë vendimtar i suksesit të bankave. Këtë hipotezë e kam parashtruar duke u bazuar në të dhënat paraprake nga pjesa teorike, gjë e cila pritet të vërtetohet gjatë kërkimit se a janë burimet njerëzore faktorë sukcesi apo jo i bankave.

Hipoteza 2: Zbatimi i rregullores së performancës së personelit të bankës nga menaxhmenti, ndikon pozitivisht në arritjen e qëllimeve të përbashkëta të bankës dhe punëtorëve të saj. Qëllimisht kam vendosur rregulloren në mënyrë që në fund të punimit të shohim a ndikon pozitivisht a jo në realizimin e qëllimeve të bankës dhe të punëtorëve të saj, gjatë hulumtimit.

1.4. Rëndësia e hulumtimit shkencor

Me të drejtë thuhet se kapitali më i madh që një kompani mund të posedojë janë burimet njerëzore dhe pa marrë parasysh llojin e afarizmit të ndërmarrjeve, njeriu ka qenë, është dhe do të mbetet aseti më i vlefshëm i cilësdo organizatë e cila dëshiron të zhvillohet.

Rëndësia e këtij hulumtimi qëndron në atë se njohuria e fituar nga ky punim mund të jetë i dobishëm për bankat e ndryshme dhe menaxherët të cilët merren me menaxhimin e burimeve njerëzore dhe të cilët mund të shfrytëzojnë këtë punim për krijimin e ofertave tërheqëse me rastin e rekrutimit të personelit të tyre.

Po ashtu punimi mund të përdoret edhe në aplikimin real të menaxhimit të burimeve njerëzore nga aspekti teorik në atë praktikë.

Përfundimisht punimi mund të përdoret edhe për të inspiruar ata të cilët kanë filluar karrierën e tyre të punës për të menduar se cilat do të mund të jenë pritjet e tyre nga puna për të cilën ata do të aplikojnë.

1.5. Strukturimi i punimit

Kapitulli i parë: - **HYRJA:** Hyrja paraqet një përmbledhje të shkurtër të natyrës së tezës, ku përfshihen, qëllimet, metodat, pyetjet e hulumtimit, struktura dhe kontributi.

Kapitulli i dytë: - **PROCESI I MENAXHIMIT TË RESURSEVE HUMANE:** Thënie për resurset humane, definimi i menaxhimit të resurseve humane, teoritë e ndryshme të menaxhimit të resurseve humane, planifikimi i resurseve humane: rekrutimi, seleksionimi, orientimi, motivimi, edukimi, kapitali intelektual, menaxhimi i diturisë, performanca, strategjia e shpërblimit.

Kapitulli i tretë: - **NLB PRISHTINA:** Historiku i bankës NLB Prishtina, Struktura organizative e bankës NLB Prishtina, Misioni vlerat dhe vizioni i bankës NLB Prishtina, Menaxhimi i resurseve humane në bankën NLB Prishtina.

Kapitulli i katërt: - **ANALIZA EMPIRIKE DHE INTERPRETIMI I REZULTATEVE:** në këtë kapitull të përshkruhen metoda të përdorura gjatë kryerjes së këtij punimi, mbledhjen e të dhënave primare dhe sekondare, zgjedhjen e faktorëve të hulumtimit, analizimin e të dhënave. Po ashtu në këtë kapitull paraqiten edhe të dhënat e fituara nga hulumtimi i vetë autorit.

Kapitulli i pestë: - **KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME:** paraqet kapitullin e fundit ku jepet një përmbledhje e tezës në lidhje me konkludimet, rekomandimet dhe sugjerimet e mundshme.

Pjesa e fundit: - **BIBLIOGRAFIA:** paraqet informata mbi literaturën dhe referencat e përdorura me rastin e kryerjes së këtij hulumtimi.

KAPITULLI II

2. PROCESI I MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE

2.1.Thënie për burimet njerëzore

“Burimet njerëzore janë si burimet natyrore: ato shpesh janë të varrosura thellë. Ju duhet të shkoni në kërkim të tyre, ata nuk ndodhet të shtrira diku mbi sipërfaqe. Ju duhet të krijoni rrethana ku ata tregojnë veten e tyre.” – Sir Kenneth Robinson, autor, orator, ekspert i arsimit, krijimtarisë dhe inovacionit.

“Zgjidhni një punë që ju doni, dhe ju kurrë nuk do të duhet të punoni një ditë në jetën tuaj.” – Confucius, filozof kinez.

“Duke dështuar për të përgatitur, ju jeni duke u përgatitur që të dështoni.” – Benjamin Franklin, një nga etërit themelues të Shteteve të Bashkuara të Amerikës.

“Dikush është ulur në hije sot, sepse dikush mbolli një dru kohë më parë.” – Warren Buffett, manjati amerikan i biznesit, kryetar dhe CEO i Berkshire Hathaway.

“Çelësi për ne gjithmonë ka qenë, punësimi i njerëzve shumë të zgjuar.” – Bill Gates, Microsoft.

“Ju duhet të keni një proces bashkëpunues të punësimit.” – Steve Jobs, Apple Inc.

“Kurrë mos e punësoni dikë që e di më pak se ju, në lidhje me atë që ai do të punësohet për ta bërë.” – Malcolm Forbes, Forbes.

“Kohët e fundit, unë u pyeta nëse unë do të pushoj një punonjës nga puna i cili bëri një gabim që i kushtoi kompanisë \$ 600,000. Jo, unë iu përgjigja, unë vetëm sa shpenzova \$ 600,000 në trajnimin e tij. Pse do të dua që dikush tjetër ta punësojë përvojën e tij ?” – Thomas John Watson Sr, IBM.

“Motivimi i vërtetë vjen nga arritjet, zhvillimi personal, kënaqësia në punë, dhe njohja” – Frederick Herzberg, psikolog amerikan.

“Burimet njerëzore nuk është një gjë që ne e bëjmë. Është gjëja që mban biznesin tonë.” – Steve Wynn, CEO of Wynn Resorts Limited. “Nëse secili prej nesh merr në punë njerëzit të cilët janë më të vogël se ne, do të bëhemi një kompani e xhuxhave, por nëse secili prej nesh

merr në punë njerëzit të cilët janë më të mëdhenj se ne, do të bëhemi një kompani e gjigantëve.” – **David Ogilvy**, *reklamues*.

2.2. Definimi i menaxhimit të burimeve njerëzore

Ne shpesh dëgjojmë termin menaxhim të burimeve njerëzore dhe menaxhim të personelit të përdorur në shtypin popullor, si dhe nga ekspertët e industrisë. Por çfarë nënkuptojmë me “MBNJ”? A është një filozofi apo praktika që mund të ndikojë tek individët që punojnë në një organizatë? A është një politikë që mund të çojë në performanca më të mira organizative? MBNJ i referohet politikave, praktikave dhe sistemeve që ndikojnë në sjelljen, qëndrimet dhe performancën e punonjësve. Ne mund ta përshkruajmë MBNJ si proces të menaxhimit të njerëzve në organizata që përfshin punësimin e njerëzve, trajnimin dhe zhvillimin, kompensimet, marrëdhëniet e punonjësve, motivimin, mbajtjen e njerëzve, menaxhimin e pagave dhe performancës ... Kështu që mund të themi se MBNJ përfshin gjithçka dhe gjithçka që lidhet me menaxhimin e marrëdhënieve të punonjësve në organizatë . (Peter Boxall, John Purcell, 2011)

Një perspektivë tjetër e MBNJ përfshin menaxhimin e njerëzve në organizata nga një perspektivë makro, dmth menaxhimi i njerëzve në formën e një marrëdhënie kolektive midismenaxhmenti dhe punonjësit. Kjo qasje përqendrohet në objektivat dhe rezultatet e funksionit të MBNJ. Ajo që do të thotë kjo është se funksioni i BNj në organizatat bashkëkohore ka të bëjë me nocionet e njerëzve që mundësojnë zhvillimin e njerëzve dhe përqendrimin në bërjen e "marrëdhënies së punës" të përmbushur si për menaxhmentin ashtu edhe për punonjësit. Përdorur në këtë mënyrë MBNJ sugjeron gjithashtu një filozofi dalluese drejt kryerjes së aktiviteteve organizative të orientuara nga njerëzit: një e tillë që mbahet për t'i shërbyer biznesit modern në mënyrë më efektive sesa menaxhimi "tradicional" i personelit. (Kumar Pranit, 2010) Menaxhimi i burimeve njerëzore përbëhet nga aktivitetet, politikat, dhe praktikat e përfshira në marrjen, zhvillimin, shfrytëzimin, vlerësimin, ruajtjen dhe mbajtjen e numrit dhe aftësive të duhura në përzierje e punonjësve për të arritur objektivat e organizatës. Qëllimi i menaxhimit të burimeve njerëzore është për të maksimizuar kontributet e punonjësve, për të arritur produktivitetin dhe efektivitetin optimal, ndërsa njëkohësisht marrjen e objektivave individuale (të tilla si të paturit e një punë të vështirë dhe të marrë njohje), dhe objektivave shoqërore (si pajtueshmërisë ligjore dhe demonstrimin e përgjegjësisë sociale). Në kuptimin e ngushtë menaxhimi i burimeve njerëzore mund të përkufizohet si art i prokurimeve, zhvillimeve dhe mirëmbajtjeve kompetente të fuqisë punëtore për të arritur qëllimet e një

organizate në mënyrë efektive dhe efikase. Menaxhimi i burimeve njerëzore është studimi i aktiviteteve në lidhje me njerëzit që punojnë në një organizatë. Ky është një funksion menaxherial që përpiket të përputh nevojat e organizatës me aftësitë dhe mundësitë e punonjësve të saj.

Sipas profesorit amerikan Raymond Andrew Noe që jep mësim në Universitetit e Ohios, menaxhimin e burimeve njerëzore e përkufizon në këtë mënyrë: “Menaxhimi i burimeve njerëzore: Politikat, praktikat dhe sistemet që ndikojnë tek sjellja, qëndrimet, dhe performanca e punëtorëve.” (Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright., r 2010).Ndërsa një tjetër përkufizim për menaxhimin e burimeve njerëzore e jep edhe autori Gary Dessler i cili thotë:“Menaxhimi i burimeve njerëzore është procesi i marrjes, trajnimit, vlerësimit dhe kompensimit të të punësuarve, dhe të marrë pjesë në marrëdhëniet e tyre të punës, të shëndetit, të sigurisë, dhe shqetësimet që kanë me drejtësi.” (Dessler, 08 Janar 2012).Ekspteri anglez me një përvojë mbi 25 vjeqare të menaxhimit të burimeve njerëzore Michael Armstrong shpreh këtë përkufizim për menaxhimin e burimeve njerëzore:“Qasja strategjike dhe koherente për menaxhimin e asetit më të vlefshëm të një organizate – njerëzit që punojnë atje të cilët individualisht dhe kolektivisht kontribuojnë në arritjen e objektivave të organizatës.” (Michael Armstrong,Stephen Tejlor, 3 prill 2014)

Sipas Armstrong (2006, f. 3), MBNJ i referohet politikave, praktikave dhe sistemeve që ndikojnë në sjelljen, qëndrimet dhe performancat e punonjësve dhe tiparet kryesore të MBNJ janë:

1. Një theks në menaxhimin strategjik të njerëzve (kapitali njerëzor i organizatës) i cili arrin "përshtatje" ose integrim midis biznesit dhe strategjisë së BNJ;
2. Një qasje gjithëpërfshirëse dhe koherente për sigurimin e politikave dhe praktikave të punësimit që mbështesin reciprokisht, që është zhvillimi i politikave dhe praktikave të integruara të BNj;
3. Rëndësia që i kushtohet fitimit të angazhimit për misionin dhe vlerat e organizatës, e cila quhet "e orientuar drejt angazhimit";
4. Trajtimi i njerëzve si pasuri në vend se kosto - ato konsiderohen si një burim i avantazhit konkurrues dhe si kapital njerëzor për tu investuar përmes ofrimit të mundësive të të mësuarit dhe zhvillimit;

5. Një qasje ndaj marrëdhënieve të punonjësve që është unitare sesa pluraliste - besohet se punonjësit ndajnë të njëjtat interesa si punëdhënësit (parimi i reciprocitetit) sesa që këto interesa jo domosdoshmërisht të përkojnë;
6. Performanca dhe shpërndarja e MBNJ si një përgjegjësi e menaxhimit të linjës.

Përderisa autori kombëtar Dr. Ymer Havolli ka këtë përkufizim për burimet njerëzore: “Burimet njerëzore janë njerëzit (duke përfshirë diturinë e tyre, aftësitë dhe shkathtësitë), të cilët kryejnë punët konkrete brenda një ndërmarrjeje. Menaxhimi i burimeve njerëzore është përdorimi efikas i njerëzve, më qëllim të realizimit të objektivave që i ka shtruar menaxhimi i ndërmarrjes. (Ymer Havolli, Çka janë burimet njerëzore?, 2014)

2.3. Teoritë e ndryshme të menaxhimit të burimeve njerëzore

Parimet dhe aftësitë menaxheriale nga Henri Fayol

Në kohën kur kishte jetuar Henri Fayol kishte pasur mjaft keqkuptime për sa i përket termit “parim”, disa hulumtues shkencor, kishin një mënyrë të padiskutueshme të të bërit gjërat, mënyrë siç është ajo e shkencave ekzakte. Për këtë arsye, Fayol ishte i kujdesshëm për të shpjeguar atë që nënkuptohet me “parimet”. Për më tepër, Fayol theksoi se në avancimin e një listë të parimeve të menaxhimit, ai nuk kishte sugjeruar se ekziston një kufi për numrin e parimeve që mund të zbatohen në situata të ndryshme, pra mund të identifikohen parimet të tjera. Parimet që ai ka zgjedhur për të rishikuar ishin thjesht ato që ai kishte gjetur më të dobishme në karrierën e tij.

Sipas autorëve Daniel A. Wren dhe Arthur G. Bedeian, katërmëdhjetë parimet mbi të cilat ishte koncentruar Fayol janë: Ndarja e punëve, autoriteti, disiplina, uniteti i komandës, uniteti i drejtimit, rregulli, varësia e interesit individual ndaj interesit të përgjithshëm, centralizimi, zinxhiri skalar, shpërblimi, barazia, iniciativa, shpirti i grupit dhe stabiliteti i personelit. (Daniel A. Wren, Arthur G. Bedeian., 22 dhjetor 2008)

Aftësitë menaxheriale, sipas Fayol, varen nga cilësitë dhe njohuritë e caktuara:¹

- ❖ *Cilësitë fizike*: shëndeti, energjia, adresa [në të vërtetë, mënyra e sjelljes.

¹ Daniel A. Wren, Arthur G. Bedeian. (22 Dhjetor 2008). PART II THE SCIENTIFIC MANAGEMENT ERA: The principles of management. Në A. G. Daniel A. Wren, *The evolution of management thought* (fv. 216-217). USA: John Wiley & Sons, INC. Sixth Edition.

- ❖ *Cilësitë mendore*: aftësia për të kuptuar dhe mësuar, gjykimi, energji mendore, dhe përshtatshmëria.
- ❖ *Cilësitë morale*: energjia, qëndrueshmëria, gatishmëria për të pranuar përgjegjësinë, iniciativë, besnikëri, takt dhe dinjitet.
- ❖ *Arsimi i përgjithshëm*: njohja në përgjithësi me çështjet që nuk i përkasin ekskluzivisht funksionit që kryeni.
- ❖ *Njohuri të veçantë*: funksionin i veçantë, qoftë teknikë, tregtar, financiar, menaxherial.
- ❖ *Përvoja*: Njohuritë që fitohen nga puna e kryer në mënyrë të duhur, kujtesë e mësimëve që një person nxjerrë nga punët e kryera.

Teoria e menaxhimit shkencor të Frederick Winslow Taylor

Frederick Winslow Taylor filloi lëvizjen e “Menaxhimit shkencor”, dhe ai me bashkëpunëtorët e tij, ishin njerëzit e parë që studiuuan procesin e punës shkencore. Ata studiuuan se si është kryer puna, dhe e kanë shikuar se si ky produktiviteti ka prekur punëtorët. Taylor besonte se filozofia e tij ishte e fokusuar t’i bënte njerëzit të punojnë aq shumë, sa ata mundën të punojnë. Në kjo filozofi nuk ishte aq efikase dhe nuk ishte as mënyra më optimale për ta përfunduar punën. Në vitin 1919, Taylor publikoi "Parimet e menaxhimit shkencor." Në këtë, ai propozoi që duke optimizuar dhe thjeshtësuar punën, produktiviteti do të rritej. Ai gjithashtu avancoi idenë se punëtorët dhe menaxherët duhet të kenë bashkëpunimin e nevojshëm me njëri-tjetrin. Kjo ishte shumë e ndryshme nga mënyra e punës që është bërë në mënyrë tipike në bizneset më parë. Një menaxher i fabrikës në atë kohë kishte shumë pak kontakt me punëtorët, kjo ishte arsyeja që ai i la punëtorët e vet të pavarur, për të prodhuar produktin, siç ata dinin më së miri. Nuk kishte asnjë standardizim dhe motivimi kryesor i një punëtori shpesh ishte vazhdimi i punës, kështu që nuk kishte asnjë nxitje për të punuar më shpejt ose më me efikasitet. (Frederick Winslow Taylor, 1919)

Katër parimet e Taylor-it janë:

- Parimi i parë i Taylorit ishte që ta zëvendësojë punën ose zakonin e thjeshtë dhe sensin e përbashkët, në vend që të përdorin metodën shkencore për të studiuar punën dhe për të përcaktuar mënyrën më efikase për të kryer detyra të veçanta.
- Në vend se thjesht të caktojë cilindo punëtorë për të kryer punën, punëtorët duhet të caktoheshin në punët e tyre në bazë të aftësive, motivimit, dhe trajnimit të tyre për të punuar në efikasitet maksimal.

- Monitoro performancën e punëtorëve, dhe sigurohu që udhëzimet dhe mbikëqyrja për të siguruar punëtorët që janë duke përdorur mënyrat më efikase të punës.
- Ndajë punët ndërmjet menaxherëve dhe punëtorëve në mënyrë që menaxherët të kalojnë kohën e tyre në planifikim dhe trajnim, kështu duke i lejuar punëtorët që të kryejnë detyrat e tyre në mënyrë sa më efikase.

2.4. Planifikimi i burimeve njerëzore

Planifikimi i burimeve njerëzore është përdorur nga organizatat për të siguruar që të kenë numrin e duhur dhe llojin e drejtë të njerëzve në vendin e duhur dhe në kohën e duhur. Në procesin e planifikimit të burimeve njerëzore, menaxherët marrin parasysh parashikimin e kërkesës së punës, duke analizuar furnizimin aktual të punës dhe duke balancuar kërkesën dhe ofertën e parashikuar të punës. Divizioni i planifikimit të burimeve njerëzore normalisht krijon një plan shumë-vjeçar për të mbështetur drejtimet strategjike të kompanisë - avancimin dhe mbështetjen e praktikave më të mira të burimeve njerëzore në të gjithë organizatën. Furnizimi me burime njerëzore mund të jetë i disponueshëm nga burime të brendshme dhe të jashtme, kështu që menaxheri i burimeve njerëzore duhet të vendosë se cili prej tyre mund të rialokohet strategjikisht përmes avancimeve, transferimeve dhe trajnimeve brenda organizatës, dhe cili punonjës duhet të rekrutohet jashtë organizatës, bazuar në kualifikimet dhe përvojën e tyre. Edhe sipas profesorit Dr. Bislim Lekiqi planifikimi i burimeve njerëzore në procesin e punës vlerësohet si faktor strategjik i suksesit të ndërmarrjes, gjithashtu në bazë të hulumtimit shkencor: “Reflektimi i motivimit të të punësuarve në suksesin e ndërmarrjes” nga profesori Dr. Bislim Lekiqi ndër të tjera thuhet: “Rritja e produktivitetit të njeriut si element organizativ mund të lidhet ngushtë me gatishmërinë për punë, në aftësinë për punë dhe në mundësinë për të punuar (e shprehur shkurtë: Don – Din – Mundet). Pasi që njerëzit vullnetarisht janë “element” të një sistemi organizativ, mund të menaxhohen, sepse njerëzit janë të gatshëm të kontribuojnë. Lindshmëria në mes të aftësisë dhe gatishmërisë për të dhënë kontributin në punë është komplekse. Bashkëpunëtorët të cilët janë të kënaqur me punën e tyre i rreken punës më me përkushtim se sa bashkëpunëtorët e pa kënaqur. Mbështetja sociale e bashkëpunëtorëve ka ndikim të madh në motivim. Në vendet e zhvilluara, bashkëpunimi në mes të ndërmarrjes dhe instrumenteve sociale janë duke gjetur përdorim gjithnjë e më të madh.²

Kur ky proces kryhet si duhet, kjo sjell përfitime maksimale në afat të gjatë drejtuar organizatës dhe punonjësit individual. Megjithatë, rritja e paqëndrueshmërisë së mjedisit,

² Lekiqi, B. (04 Prill 2014). Reflektimi i motivimit të të punësuarve në suksesin e ndërmarrjes. *Buletin Shkencor: Hulumtime ekonomike, Nr.6, 64-65.*

ndërrimet demografike, ndryshimet në teknologji dhe konkurrenca e rritur ndërkombëtare apo globale kanë krijuar rol të pashmangshëm për planifikuesit e burimeve njerëzore duke konsideruar faktin se rekrutimi dhe procesi i përzgjedhjes janë bërë më komplekse në kohën e tashme. (Dr.Bislim Mjekiqi, 04 Prill 2014)

Një nga deklaratat e para të qarta të konceptit të menaxhimit të burimeve njerëzore është bërë nga Shkolla e Michiganit. Ata mbahen se sistemet e burimeve njerëzore dhe struktura organizative duhet të menaxhohet në një mënyrë që është në harmoni me strategjinë organizative. Ata më tej shpjegojnë se ka një cikël të burimeve njerëzore (një përshtatje e cila është ilustruar në Figurën 1), e cila përbëhet nga katër procese të përgjithshme apo funksionet që janë kryer në të gjitha organizatat.³

Cikli i burimeve njerëzore sipas autorit anglez Michale Armstrong përbëhet nga:

- Përzgjedhja – përputhen burimet e disponueshme njerëzore për punë.
- Vlerësimi (menaxhimi i performancës).
- Shpërblimet – ‘sistemi i shpërblimeve është një nga më të pa-shfrytëzueshmit nga ana e menaxherëve për arsye se shumë shpesh keqpërdoren mjetet menaxheriale të shpërblimit për ngritjen e performancës’. Ajo duhet të shpërblejë sikur ata në afat të shkurtër, sikur ata në afat të gjatë, duke pasur parasysh se “biznesi duhet të përkushtohet në të tashmen që të kenë sukses në të ardhmen”.
- Zhvillimi – zhvillimin e cilësisë së lartëpunësuarëve.” (Armstrong.Michael, 01 Mars 2006)

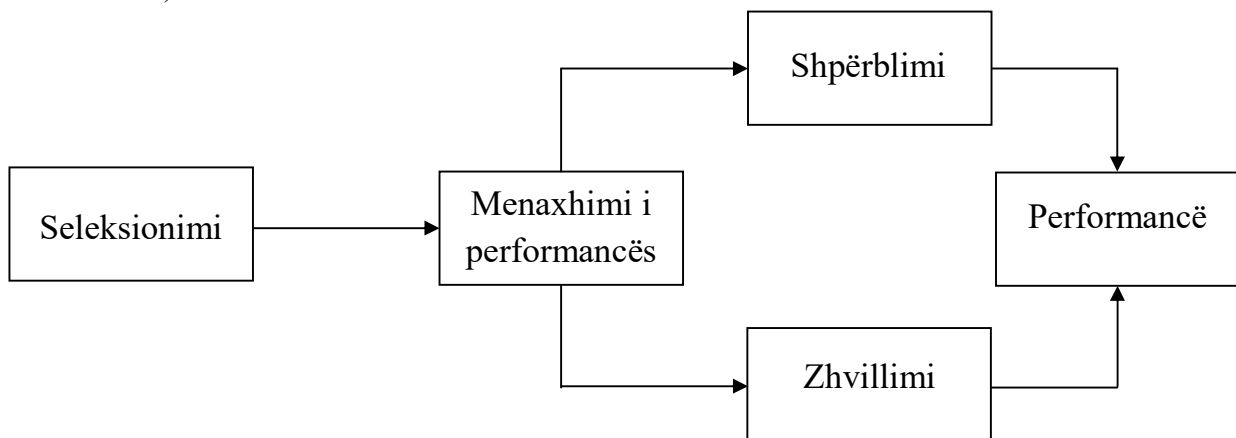


Fig.2.1. Cikli i burimeve njerëzore

³ Armstrong, M. (1 Mars 2006). Models of HRM. Në M. Armstrong, *Strategic human resource management* (f. 4). London and Philadelphia: Kogan Page: 3rd Edition.

Ndërsa sipas autorit Ymer Havolli planifikimi i burimeve njerëzore mund të definohet: “Si përpjekje për ta parashikuar numrin dhe strukturën e punëtorëve që do të kërkohen në të ardhmen, si dhe mundësitë e përmbushjes së kësaj kërkese.” (Havolli, Y, Planifikimi i burimeve njerëzore, 2014)

Duke u bazuar në librin Menaxhmenti i burimeve njerëzore me autorë Ymer Havolli, ai ndër të tjera e elaboron në mënyrë mjaft precize se si duhet bërë planifikimi i burimeve njerëzore që të ndihmon menaxhmentin e ndërmarrjes në procesin e marrjes së vendimeve në këto fusha:⁴

- Në procesin e rekrutimit
- Në procesin e trajnimit, numrit dhe të kategorive
- Menaxhimit dhe zhvillimit
- Vlerësimin e shpenzimeve të tregut të punës
- Vendosi dhe orientimi
- Vlerësimin e tepricës së burimeve njerëzore.



Fig. 2.2. Planifikimi i burimeve njerëzore

⁴ Havolli, Y. (2014). Planifikimi i burimeve njerëzore. Në Y. Havolli, *Menaxhmenti i burimeve njerëzore* (fv. 105-106). Prishtinë: Instituti për Hulumtime dhe Zhvillimore RIINVEST.

“Rekrutimi është proces i tërheqjes së njerëzve të duhur dhe të kualifikuar, të cilët mund të kontribuojnë në organizatë, duke plotësuar e vende të punës ose duke kryer punë.” (Havolli.Y,Rekrutimi i burimeve njerëzore, 2014).Ky funksion i BNj është përgjegjës për sigurimin dhe zgjedhjen e stafit shumë të suksesshëm. Ky proces ka për qëllim kryesisht prokurimin e personelit me kompetencat e nevojshme. Për shkak të faktit se rekrutimi përfaqëson një hap jetik për organizatën, është me më shumë rëndësi punësimi i kandidatëve të duhur, sigurimi i tyre me seanca trajnimi dhe sigurimi i tyre për një zhvillim të shpejtë brenda kompanisë. Menaxherët dhe punonjësit e burimeve njerëzore mund të marrin pjesë në zgjedhjen e punonjësve të rinj, p.sh., intervistat me kolegët. Rekomandohet gjithashtu të krijoni një ekip rekrutimi brenda BNj për të mbështetur proceset e rekrutimit të decentralizuara. Gjithashtu është e dëshirueshme ridizajnimi dhe përmirësimi i procedurave të rekrutimit dhe punësimit. Më shumë se dy të tretat e organizatave kryejnë aktivitete të rekrutimit brenda shtëpisë, ndërsa pak më shumë se një e katërta kombinojnë qasjet e brendshme dhe të jashtme. Si në vitet e mëparshme, metodat më efektive për tërheqjen e kandidatëve ishin përmes faqeve të internetit të korporatave dhe agjencive të rekrutimit. Vështirësitë kryesore të rekrutimit ishin mungesa e aftësive të nevojshme specialiste ose teknike. Kërkimi i më shumë pagese sesa mund të ofrohej ishte një problem tjetër i zakonshëm në të gjithë sektorët, ndërsa mungesa e përvojës përkatëse të sektorit / industrisë ishte një çështje e veçantë për organizatat e prodhimit dhe prodhimit (Chartered Institute of Personnel and Development –CIPD,, 2013)

“Trajnimi dhe procesi i përzgjedhjes Trajnimi përqendrohet në mbështeten e rritjes së efektivitetit dhe kompetencës së njerëzve. Kjo mund të arrihet duke ndërtuar potencialin e performancës në të gjitha nivelet në organizatë - duke rritur njohuritë, aftësitë dhe aftësitë e sjelljes së punonjësve. Trajnimi përfshin të gjitha format e përvojave dhe aktiviteteve të planifikuara të të mësuarit, qëllimi i të cilave është të ndikojnë në ndryshime në performancë dhe sjellje të tjera përmes përvetësimit të njohurive, aftësive, besimeve, vlerave dhe qëndrimeve të reja. (.Cowling,A.G. Mailer, 1 Janar 1990) Në kohë recesioni trajnimi përfaqëson një praktikë të vlefshme. Shumë kompani mbyllin veprimtarinë e shumicës së zyrave të tyre në mënyrë që të organizojnë trajnime ditore të plota. Trajnimi është integral për secilën organizatë për të konkurruar me sukses në ekonominë e dobët në të cilën klientët po shpenzojnë më pak. Kompanitë janë të përfshira në trajnimin e punonjësve aktual, si dhe krijimin e partneriteteve me shkollat për të ndihmuar në përmirësimin e aftësive të fuqisë punëtore aktuale dhe të ardhshme. Shumë menaxherë të burimeve njerëzore ofrojnë mbështetje për trajnim dhe këshillim për punonjësit e rinj në ditët e para të angazhimit të tyre.

Procesi i përzgjedhjes është proces i matjes së diferencave mes kandidatëve për ta gjetur personin i cili ka profil që më së miri i përgjigjet përshkrimit dhe specifikimit të vendit të punës, të cilët me zgjedhje më së shumti do t'i ndihmojnë ndërmarrjes në afarizmin e saj.” (Ymer Havolli, Procesi i përzgjedhjes, 2015).

“**Orientimi** është proces i prezantimit të punonjësve të ri dhe krijimi i një baze për punonjësin që të bashkëveprojë me njësinë e punës si pjesë e ekipit. Procesi i orientimit të personelit të posa pranuar në punë, ka për qëllim që atyre t'u ndihmojë, t'i udhëzojë që të ambientohen dhe më lehtë t'i përshtaten rrethinës në të cilën do të punojnë.” (Havolli Y. Koncepti i orientimit në punë, 2014)

“**Motivimi** paraqet një tërësi elementesh si dëshirat, nevojat, shtytjet, në mënyrë që të arrihen qëllimet e organizatës dhe të plotësohen nevojat individuale të njeriut (punëtorit). Motivimi është proces psikologjik në të cilin kërkesat dhe dëshirat krijojnë forcë shtytëse që synon arritjen e qëllimeve.” (Havolli Y. Nocioni i motivit dhe motivimit, 2014)

“Tanimë konsiderohet se **edukimi**, dituria e burimeve njerëzore janë prioritetet parësorë i strategjisë dhe politikës nacionale, politikës sociale, zhvillimit tekniko – teknologjik, kulturor dhe ekonomik të çdo shteti. Për këtë shkak është plotësisht e natyrshme se edukimi, dituria dhe burimet njerëzore nuk mund të zëvendësohen me faktorë të tjerë.” (Havolli Y. Edukimi dhe rëndësia e tij, 2014)

“**Kapitali intelektual** ka për qëllim të qartësojë dallimet mes vlerës kontabël dhe vlerës së tregut të ndërmarrjes. Duke e matur kapitalin intelektual, ne e masim vlerën e ndërmarrjes, kemi definuar kapacitetet me të cilat disponon ndërmarrja dhe mënyra se si do të menaxhohen ato kapacitete.” (Havolli Y. Rëndësia e kapitalit intelektual, 2014) Nëse kemi kapital njerëzorë konkurrues, sidomos në lidhje me raportimet bankare, kemi një performancë më të mirë të institucionit bankar në këtë drejtim.

Një kapital njerëzorë intelektual është i vetmi element, i cili mund të sjellë në mënyrë të padiskutuar një performancë pozitive dhe në rritje të sistemit bankar.

“**Menaxhimi i diturisë** është proces i krijimit, mbledhjes dhe i shfrytëzimit të diturisë, me qëllim të rritjes së performancave të individit dhe ndërmarrjes. Menaxhimi i diturisë synon krijimin e kushteve që të shfrytëzohet dituria e njerëzve – të punësuarve, të rriten rezultatet afariste të ndërmarrjes dhe që asaj nëpërmjet rritjes t'i kthehet kapitali i investuar në resurset

humane. Dituria të cilën e posedon ndërmarrja konsiderohet si kapital intelektual i saj.” (Havolli Y. Kuptimi i menaxhimit të diturisë, 2014)

“**Performanca** nënkupton diturinë, aftësinë e të punësuarit (menaxherit – personelit) që ta kuptojë dhe ta kryejë mirë dhe në mënyrë të efektshme punën, njohuritë në analizimin e çështjeve dhe sintetizimin e tyre, përvojën dhe karakteristika të tjera të veçanta që i kërkon ndonjë vend i punës.” (Havolli Y. Performancat organizative dhe menaxherike, 2014) Rezultati më i rëndësishëm i ciklit të parë të planifikimit në një kompani është ngritja e niveleve të performancës së stafit të BNj, veçanërisht personelit profesional të BNj. Menaxhimi i performancës monitoron, mat dhe vlerëson performancën e stafit. Çdo proces dhe procedurat e menaxhimit të performancës duhet të jenë në përputhje të ngushtë me strategjitë dhe objektivat organizative. Hulumtimi i menaxhimit të performancës së burimeve njerëzore, zhvillimi dhe implementimi i një sistemi të njohjes së performancës bazuar në kritere objektive dhe të matshme. Një nga më të përdorurat zakonisht është një shkallë zyrtare e pagës për të gjitha pozicionet për të siguruar barazinë e pagave dhe drejtësinë. ë gjithë punonjësit duhet të kenë një vlerësim vjetor të performancës me një plan të zhvillimit profesional. Performuesit e lartë duhet të shpërblehen. Performuesit e ulët duhet të kenë plane për përmirësimin e performancës me një periudhë kohe të specifikuar për përmirësim. Ata që nuk kanë përmirësim duhet të hiqen nga pozicioni. Duke zbatuar këtë praktikë, punonjësit marrin reagime mbi performancën dhe përfshihen aktivisht në procesin e përmirësimit të performancës.

“**Strategjia e shpërblimit** përcakton se çfarë dëshiron një organizatë të bëjë në lidhje me shpërblimin në vitet e ardhshme dhe se si ajo ka për qëllim të bëjë atë. Kjo çon në zhvillimin e një sistemi të shpërblimit që përbëhet nga proceset e ndërlidhura dhe praktikat që kombinohen për të siguruar që menaxhimin e shpërblimi është kryer në dobi të organizatës dhe njerëzve që punojnë aty.” (Havolli Y, 2014)

3. NLB PRISHTINA

3.1. Historiku i bankës NLB Prishtina

NLB Prishtina sh.a., është themeluar me 1 janar 2008 përmes bashkimit të “NLB Kasabank sh.a., Prishtina” dhe “NLB Banka e Re e Kosovës sh.a., Prishtinë”. NLB sh.a. posedon 80.39% të aksioneve të NLB Prishtinës. Banka NLB Prishtina ka 17% të tregut sipas aseteve dhe ka mbledhur 18% të depozitave në Kosovë, duke u radhitur e 3-ta sipas madhësisë.

NLB Banka është njëra ndër bankat më të suksesshme në Kosovë, përmes eksperiencës dhe njohurive të gjëra është duke luajtur rol esencial në zhvillimin e sektorit bankarë. Suksesi i bankës mbështetet në angazhimin tonë të fuqishëm për të ofruar shërbime cilësore, produkte të ndryshme bankare të krijuara në bazë të nevojave të klientëve si dhe duke krijuar dhe mbajtur një lidhje të veçantë ndaj klientëve tanë individual dhe afarist. Kreditimi bëhet me qëllim të financimit të investimeve, nevojave për mjete qarkulluese, të ndërtimit apo rindërtimit të objekteve të biznesit dhe për blerjen e teknologjisë, pajisjeve, veglave dhe mjeteve të tjera. NLB Prishtina funksionon si një bankë universale, e cila ofron një portofolio të gjerë të shërbimeve bankare për të përmbushur nevojat e klientëve fizik dhe juridik. Ekspertët tanë bankar dhe stafi tjetër profesional janë të përkushtuar për të përmirësuar pozitën tonë në treg, duke u kujdesur me përgjegjësi për nevojat e klientëve tanë, aksionaret, punonjësit dhe komunitetin e gjerë.

Funksionimi dhe performanca e NLB Banka bazohet në një qasje moderne të zhvillimit të Burimeve Njerëzore, dhe të proceseve, të cilat janë ndër burimet themelore të avantazhit konkurrues dhe performancës së suksesshme, të reputacionit të NLB Bankës dhe zhvillimit të qëndrueshëm.

Duke qenë se zhvillimi bazohet në nevojat e sotme dhe të ardhme, dhe përderisa dalin nga strategjia afariste, së bashku me vizionin, misionin, qëllimet, kulturën, vlerat dhe zhvillimin e planifikuar, Burimet Njerëzore dhe Organizimi janë funksion strategjik dhe rrjedhimisht partner i rëndësishëm që mbështet zbatimin e strategjisë dhe vlerëson të gjithë akterët e proceseve të BNJ, organizimit në Bankë.

NLB Prishtina është anëtare e NLB grup - organizata më e madhe financiare në Slloveni e cila ofron shërbime bankare si dhe shërbime të tjera financiare, sigurime, menaxhim i aseteve,

lizingu, faktoringu dhe konfiskime, dhe operon në shumë vende si: Slloveni, Kosovë, Bosnje dhe Hercegovinë, Maqedoni, Mal të Zi, Serbi, Kroaci, Gjermani, Itali, Austri, Republikën Çeke dhe Zvicër.⁵

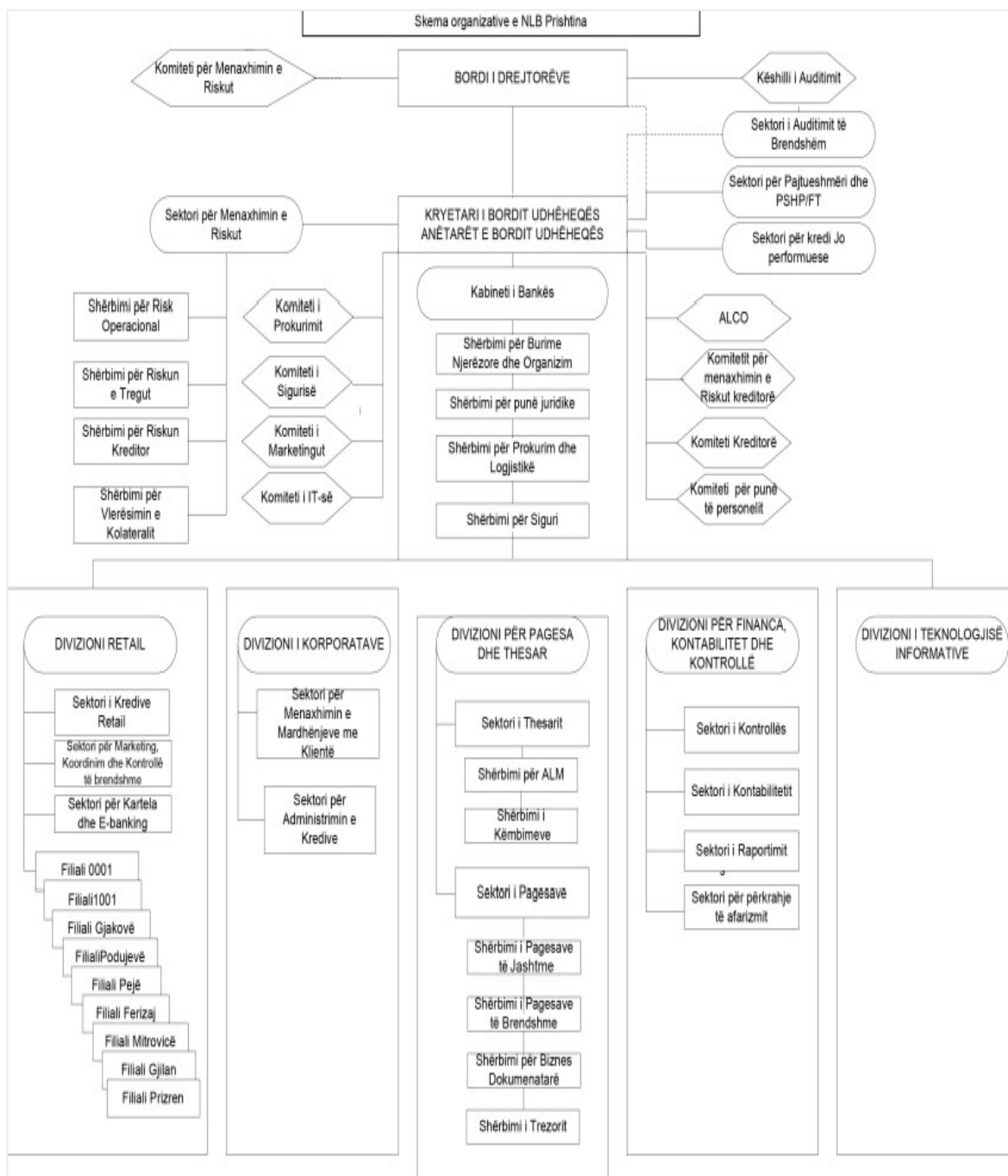
3.2. Struktura organizative e bankës NLB Prishtina

NLB Prishtina ka një strukturë të qartë organizative që saktësisht përcakton të drejtat dhe përgjegjësitë e anëtarëve të Bordit të Drejtorëve dhe organeve të tjera të menaxhimit, të punësuarit e tjerë, si dhe të linjave të kontrollit dhe të kontrollave në kryerjen e detyrave të përditshme. Organet kryesore të bankës janë:

- Bordi i aksionarëve,
- Bordi i drejtorëve,
- Komiteti i auditimit,
- Komiteti i menaxhimit të riskut,
- Bordi udhëheqës i bankës,
- Organet tjera operative.⁶

⁵ <http://www.nbskupina.si/nlb-pristina>. (a.d.). Gjetur 13 11, 2020, nga www.nbskupina.si: <http://www.nbskupina.si/nlb-pristina>

⁶ Prishtina, N. (2018). *Raporti vjetor*. Prishtinë: NLB Prishtina.

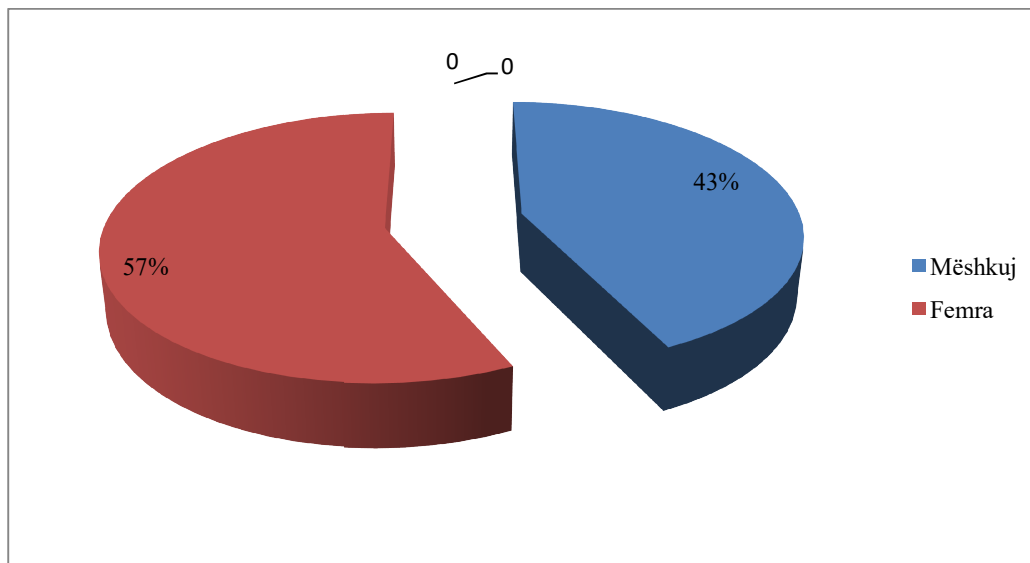


Diagrami 3.1. Organogrami i NLB Prishtina

Burimi: Marrur nga faqja e internetit e bankës NLB Prishtina e qasur më 13.11.2020 (<http://nlbprishtina-kos.com/wp-content/uploads/2015/08/Skema-ORG-Shqip.pdf>).

3.2.1. Struktura e të punësuarve në bankën NLB Prishtina

Në bankën NLB Prishtina janë të punësuar gjithsej 476 punëtorë prej të cilëve 271 janë të gjinisë femërore ose 57% e punëtorëve, ndersa 205 janë të gjinisë mashkullore ose 43% e punëtorëve.



Diagrami 3.2. Struktura e punëtorëve sipas gjinisë

Burimi: Marrur nga faqja e internetit e bankës NLB Prishtina e qasur më 13.11.2020
(<http://nlbprishtina-kos.com/images/stories/nlb-prishtina-raport-vjetor-2018.pdf>)

Struktura e të punësuarve sipas gjinisë, moshës dhe edukimi në vitin 2017 dhe 2018.

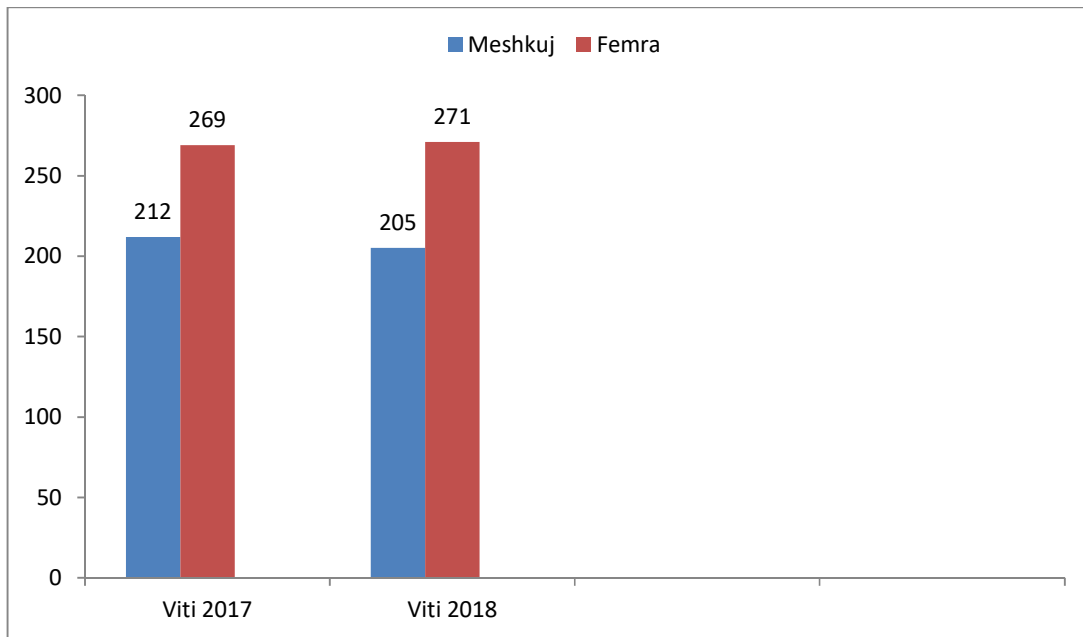
Në bazë të hulumtimit të bërë, në vitin 2017 struktura sipa gjinisë ishte kjo: nga numri i përgjithshëm i punëtorëve 481, femra ishin 269 dhe 212 meshkuj apo në përqindje 55,92% femra dhe 44,08% meshkuj. Ndërsa në vitin 2018 struktur e gjinisë ishte si në vijim: prej numrit të përgjithshëm 476, prej tyre 271 femra dhe 205 meshkuj, ose në përqindje 56,93% femra dhe 43,07% meshkuj.

Tab.3.1. Struktura sipas gjinisë

Gjinia	Viti 2017	%	Viti 2018	%
Femra	269	55,92	271	56,93
Meshkuj	212	44,08	205	43,07
Totali	481	100	476	100

Burimi: Marrur nga faqja e internetit e bankës NLB Prishtina e qasur më 13.11.2020
(<http://nlbprishtina-kos.com/images/stories/nlb-prishtina-raport-vjetor-2018.pdf>)

Nga tabela shihet se në dy vitet ,në bankë janë të punësuar me shume punëtorë të gjinisë femrore pra 55.93 % e të punësuarve në vitin 2017dhe 56.93 % në vitin 2018 ,ndërsa të gjinisë mashkullore janë 44.07% e të punësuarve në vitin 2017 dhe 43.07% në vitin 2018 dhe rezultatet nuk kanë munguar.



Diagrami 3.3. Struktura sipas gjinisë

Tab.3.2. Struktura sipas shkollimit

Edukimi	Viti 2017	%	Viti 2018	%
Shkolla fillore	1	0,208	1	0,208
Shkolla e mesme	185	38,46	170	35,71
Shkolla e lartë	24	4,99	23	4,83
Universiteti	240	49,90	248	52,10
Master dhe Doktorat	31	6,45	34	7,14
Totali	481	100	476	100

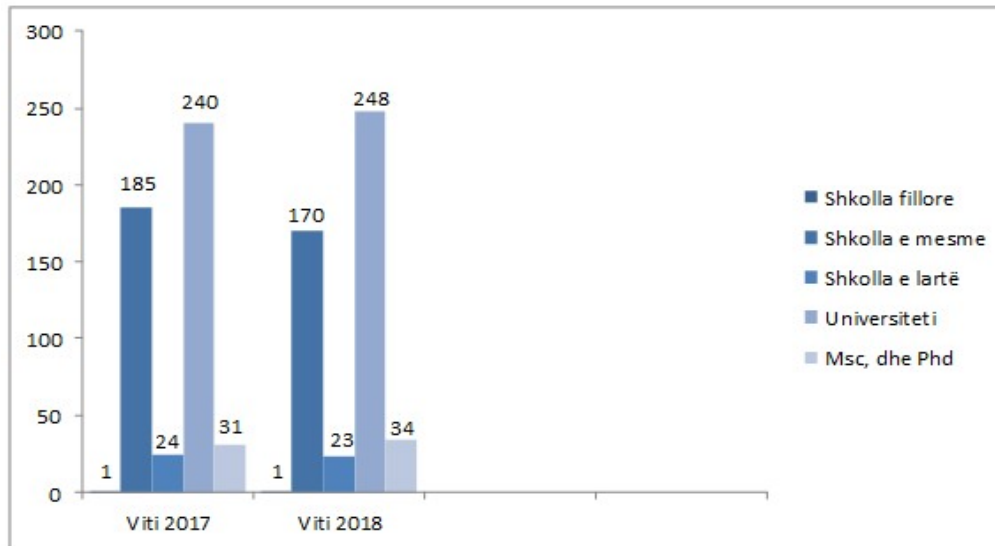
Burimi: Marrur nga faqja e internetit e bankës NLB Prishtina e qasur më 13.11.2020

<http://nlbprishtina-kos.com/images/stories/nlb-prishtina-raport-vjetor-2018.pdf>

Në bankë sipas shkollimit, dominojnë punëtorët që kanë të kryer fakultetin, por ka edhe një numër të madh të punëtorëve me shkollim të mesëm, kurse është edhe një numër me master dhe doktoraturë.

Në bazë të hulumtimit të bërë, struktura sipas shkollimit për vitin 2017 nga numri i përgjithshëm i të anketuarëve 481 është si vijon: me edukim fillor 1 ose 0,208%, me edukim të

mesëm 185 ose 38,46%, me edukim të lartë 24 ose 4,99, me universitet 240 ose 49,90, me master dhe doktoraturë 31 ose 6,45%. Ndësa në vitin 2018, struktura e shkollimi është si vijon: me edukim fillor 1 ose 0,208%, me edukim të mesëm 170 ose 35,71%, me edukim të lartë 23 ose 4,83%, me universitet 248 ose 52,10%, me master dhe doktoraturë 34 ose 7,14% nga numri i përgjithshëm i të anketuarëve 476.



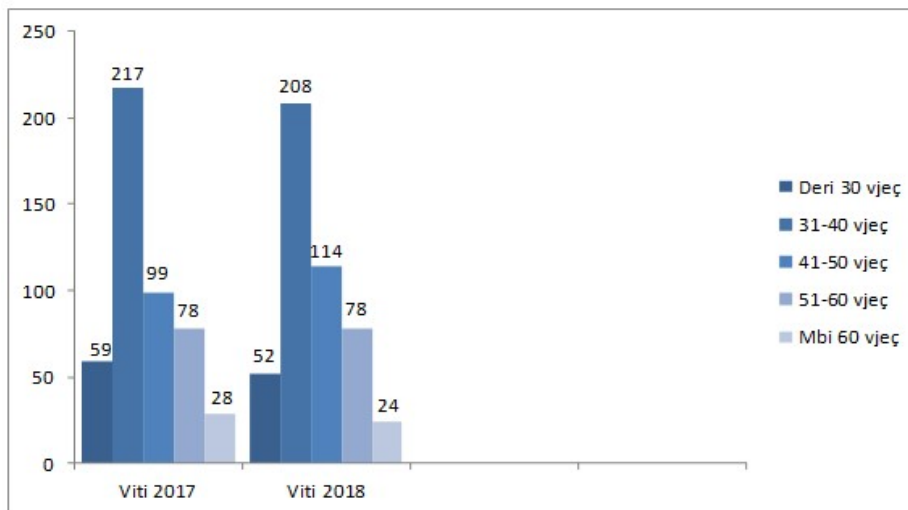
Diagrami 3.4. Struktura sipas shkollimit

Tab.3.3. Struktura sipas moshës

Mosha	Viti 2017	%	Viti 2018	%
Deri 30 vjeç	59	12,26	52	10,92
Nga 31 deri 40 vjeç	217	45,11	208	43,70
Nga 41 deri 50 vjeç	99	20,58	114	23,95
Nga 51 deri 60 vjeç	78	16,21	78	16,38
Mbi 60 vjeç	28	5,82	24	5,04
Totali	481	100	476	100

Burimi: Marrur nga faqja e internetit e bankës NLB Prishtina e qasur më 13.11.2020
<http://nlbprishtina-kos.com/images/stories/nlb-prishtina-raport-vjetor-2018.pdf>

Sa i perket moshës banka NLB Prishtina ka të punësuar me së shumti punëtorë me një moshë mesatare pra nga 31 deri 40 vjeç.



Diagrami 3.5. Struktura sipas moshës

Rezultatet e performancës

Për NLB bankën viti 2016 shënon performancë kulmore të një udhëtimi të vazhdueshëm të rritjes dhe rezultateve të shkëlqyeshme.

Banka ka realizuar fitim neto prej 19.5 milion euro që paraqet 31% tejkalim të planit vjetor dhe krahasuar me 2018 është rritur me 4,709 mijë EUR ose 32% , duke qenë bankë liderë në tregun bankar të Kosovës;

Neto kreditë e sektorit jo-bankar me 31.12.2019 ishin 540 milion EUR, duke u rritur me 73 milion EUR ose 16% krahasuar me 2018;

Efikasiteti i kostos(CIR) është përmirësuar më tej siç tregohet nga raporti i të hyrave dhe shpenzimeve prej 31.9%, që ka shënuar rënie nga 35.4 % sa ishte në vitin 2018 e që është më e ulët se viti i kaluar me 3.5%, kryesisht për shkak të rritjes së të ardhurave dhe duke qenë gjithashtu më e ulta në sektorin bankar në vend.

NLB Banka është banka kryesuese në aspektin e profitabilitetit duke zotëruar 22.8% të fitimit neto të sektorit bankar Kosovë

LTD (Raporti Depozit Kredi) ka shënuar ulje në 78.5% sipas standardeve vendore, mirpo qëndron më mirë se mesatarja e sektorit bankar që ishte (77.6%), ndërsa ROE (Kthimi në Ekuitet pas tatimit) ka pasur përmirësim (ritje) në 25.1% krahasuar me një vit më parë (21.6%) dhe është mbi mesataren e tregut 18.9%, por me tendencë të qëndrueshme krahasuar me treguesit e tregut me luhatje më të larta në baza vjetore. ROA pas tatimit ka qenë 2.7% në vitin 2019 dhe ka pasur rritje për 0,3% në krahasim me vitin 2018 ku ishte 2.4%.

Gjithsej kreditë joperformuese në Kosovë arritën në 61.5 milionë euro, (2018: 73.9 milionë euro), dhe raporti i KJP është zvogeluar në 2.0% (2018: 2.7%).

Neto të hyrat jo-kamatore arritën në 5.8 milion EUR, dhe u rritën me 1.4 milion EUR, ose 32% në krahasim me vitin e kaluar

Neto të hyrat nga tarifat dhe komisionet në 2018 kanë arritur në 7.4 milion në krahasim me vitin 2018 është rritur me 1.9 milion EUR ose 35% kryesisht në mirëmbajtjen e llogarisë (prezantimi i paketave), tarifa shtesë e ATM-ve dhe garancioneve

Kostot operative arritën në 11.7 milion EUR, më të ulëta me 0.4 milion EUR ose 4% krahasur me vitin e kaluar, të ndikuara kryesisht nga kostot më të ulëta administrative.

Pjesëmarrja në treg sipas të dhënave më 31.12.2019, NLB Banka mbetet banka e tretë më e madhe në Kosovë me pjesëmarrjen në treg prej 17.6%, krahasur me totalin e aseteve. Pjesëmarrja në kredi neto 18.5% (e rradhitur e dyta) dhe në depozita ishte 17.9% (e rradhitur e dyta).

NLB nuk mund të arrinte këto rezultate të shkëlqyera pa angazhimin, përkushtimin dhe profesionalizmin e lartë të të gjithë punonjësve.⁷

Planifikimi strategjik i bankave

Nevoja për planifikim strategjik është shfaqur për shkak të ndërrimeve revolucionare që kanë ndodhur në afarizmin bankar. Afarizmi bankar ka ndryshuar më shumë në këto 15 vitet e fundit sesa në 150 vitet e mëparshme. Këto ndryshime i atribuohen derregullimit, nxitjes së konkurrencës si dhe zvogëlimit të shpenzimeve për zbatimin e teknologjisë.

“*Strategjia* i referohet planeve të menaxhimit të lartë (drejtuesve të lartë) për të zhvilluar dhe për të mbështetur avantazhin konkurrues – në një shtet ku një strategji e fortë e suksesshme nuk mund të dyfishohen lehtë nga konkurrentët e saj – në mënyrë që misioni i organizatës të përmbushet.” (Parnell, J., 15 Janar 2013).

Pas këtij përkufizimi, është supozuar se një organizatë ka një plan, dhe avantazhin e saj konkurruese duhej të kuptohej, dhe anëtarët e saj të kuptojnë arsyen e ekzistencës së saj. Këto supozime mund të duken të qarta, por krijojnë shumë probleme strategjike dhe mund të gjurmohen në keqkuptime themelore që lidhen me përcaktimin e strategjisë.⁸

Menaxhimi strategjik është një proces i vazhdueshëm, ky proces ka tri faza:

1. Formulimi i strategjisë,
2. Zbatimi i strategjisë dhe

⁷ Prishtina, N. (2019). *Raporti vjetor*. Prishtinë: NLB Prishtina.

⁸ Parnell, J. (15 Janar 2013). *Fundamentals of Strategic Management*. In J. Parnell, *Strategic management theory and practice* (pp. 1-2). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore & Washington DC: SAGE

3. Vlerësimi & kontrolli.

Menaxhimi strategjik është parë edhe si një seri hapash. Prandaj, procesi i menaxhimit strategjik – mundet më së miri të studiohet dhe aplikohet duke përdorur modele. Një përmbledhje e madhe e modeleve të menaxhimit strategjik tregon se ata të gjithë të përfshijnë hapat e mëposhtme:

- ❖ Kryerjen e një analize mjedisore,
- ❖ Krijimin e drejtimit organizativ,
- ❖ Formulimin e strategjisë organizative,
- ❖ Zbatimin e strategjisë organizative,
- ❖ Vlerësimin dhe kontrollin strategjik.

Procesi i menaxhimit strategjik kryesisht përfshin drejtuesit e lartë, bordi i drejtorëve dhe stafin e planifikimit. Në formën e saj përfundimtare, vendimet strategjike formohen nga rrjedha e inputeve, vendimeve dhe veprimeve. Të gjitha organizatat angazhohen në procesin e menaxhimit strategjik. Suksesi i një organizate është në përgjithësi i varur mbi menaxhimin strategjik dhe aftësitë organizative të menaxherëve. Shumë studime kërkimore tregojnë dy përfitime të cilat mund të rrjedhin nga një qasje strategjike të menaxhimit në vendimmarrje e ato janë: financiare dhe jo financiare. Për më tepër, koncepti i menaxhimit strategjik ende do të përfshin dhe do të vazhdojë të pësojë ndryshime. Për këtë arsye, të kuptuarit e procesit të plotë të menaxhimit strategjik mund të jetë e dobishme për ushtrimin e menaxherëve për të përmbushur objektivat organizativë.

Planifikimi strategjik ndryshon prej një banke në tjetrën, mirëpo megjithatë komponentët themelore të tyre janë mjaftë konsistent. Komponentët më të rëndësishme janë:

1. Përpilimi i projektit të misionit të bankës afariste,
2. Përcaktimi i synimeve dhe i objektivave organizative,
3. Propozimi i strategjive për arritjen e synimeve dhe të objektivave të parapërcaktuara ,
4. Identifikimi i aksioneve dhe i hapave për ekzekutimin e strategjive të ndryshme,
5. Emërtimi i individëve, të cilët do ti zbatojnë planet e aksioneve,
6. Caktimi i afateve të fundit për kompletimin (kryerjen) e planeve të ndryshme të aksioneve, dhe
7. Vështrimi, vlerësimi dhe revizionimi i komponentëve të planit.⁹

⁹Luboteni, G. (2008). Në *Menaxhmenti bankar* (f. 215). Prishtinë: Universiteti i Prishtinës

3.3. Ndërlidhja në mes të burimeve njerëzore dhe sistemit bankar

Jo vetëm përvoja, por edhe studime të ndryshme e shikojnë tepër të fortë lidhjen midis burimeve njerëzore dhe sistemit bankar. Burimet njerëzore pasi të punësohen, trajnohen dhe zhvillohen, pastaj me kalimin e kohës shndërrohen në kapital njerëzorë. Në përgjithësi, nëse kemi kapital njerëzorë konkurrues, sidomos në lidhje me raportimet bankare, kemi një performancë më të mirë të institucionit bankar në këtë drejtim. Daniela Harangus në artikullin e saj “Rëndësia e kapitalit njerëzorë në sistemin bankar”, tregon qartë se faktori kryesor që ndikon në fitimin e një banke është kapitali njerëzorë. Daniela Harangus pohon se për të vlerësuar performancën e një banke, duhet marrë në konsideratë cilësitë e kapitalit njerëzorë dhe profesionalizmi i treguar prej tyre. Në këtë kontekst, Harangus argumenton se “marrëdhënia e mirë midis stafit të një banke krijon besim tek klienti, i cili nuk i kushton vëmendje vetëm produkteve dhe shërbimeve të ofruara nga banka, por edhe si kjo e fundit vjen tek klienti nëpërmjet punonjësve të saj”.¹⁰

Shumë studime, evidenca dhe statistika tregojnë se zhvillimi i kapitalit njerëzorë sjell stabilitet në sektorin bankar, sidomos në ekonomitë e vendeve në zhvillim, ekonomitë në tranzicion apo ato postkomuniste. Madje, banka të ndryshme jo vetëm të vendeve në zhvillim, por edhe atyre të zhvilluara si për shembull, Deutsche Bank në studimin e publikuar në 1 Gusht 2005, deklaron se kapitali njerëzorë është çelësi për zhvillimin ekonomik e rrjedhimisht edhe për sektorin bankar. Ky studim shtrihet dhe bën parashikime deri në 2020-ën, duke theksuar se kapitali njerëzorë është faktori kyç për rritjen ekonomike, e cila do t’i krijojë mundësinë që bankat të kenë më tepër likuiditet.

Një kapital njerëzorë profesionist (me cilësitë e duhura) shihet si i vetmi element, i cili mund të sjellë në mënyrë të padiskutuar një performancë pozitive dhe në rritje të sistemit bankar.¹¹

¹⁰ Harangus, D. (a.d.). *The importance of human capital in banking*. Gjetur 03 11, 2020, nga <http://fse.tibiscus.ro/anale/Lucrari2009/118.%20Harangus.pdf>

¹¹ M. R. Cabrita; N. Bontis. (a.d.). Gjetur 03 11, 2016, nga <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/cabritabontisijtm43.pdf>

KAPITULLI IV

4. ANALIZA EMPIRIKE DHE INTERPRETIMI I REZULTATEVE

4.1. METODAT E HULUMTIMIT

Metoda e hulumtimit që është përdorur në këtë hulumtim është metoda deduktive. Gjithashtu përdorët edhe metoda kuantitative e cila shprehet përmes rezultateve të kërkimit në sasi pra në numra të cilët përpunohen nga ana statistikore. Metoda e kërkimit sasiorë është anketimi.

Metodologjia është e konceptuar e ndarë në dy pjesë:

- Puna në tryezë – studimi i literaturës në fushën e menaxhimit me theks të posaçëm në funksioni e udhëheqjes si funksion menaxherial në gjuhë shqipe dhe gjuhë të huaj (veçanërisht në gjuhë angleze), pjesë e punës në tryezë janë edhe: Përgatitja e pyetësorit, Përpunimi i të dhënave, Nxjerrja e përfundimeve
- Puna në terren - i referohet testimit të pyetësorit (formular kryesisht me pyetje të mbyllura por sipas problematikës nuk mungojnë edhe pyetjet e hapura si dhe ato të formuara sipas shkallës së LIKERT-it) dhe anketimit përfundimtar.

Hulumtimi empirik është bërë përmes pyetsorëve të cilët u janë derguar punëtorëve në bankë.

Pas grumbullimit të të dhënave i cili bëhet përmes anketimit, bëhet analiza e të dhënave dhe në fund nxirren përfundimet.

4.2. Mbledhja e informatave dhe të dhënave

Pjesa e parë e këtij hulumtimi ose të dhënat primare janë siguruar nga literatura dhe kërkimet e ndryshme përmes internetit ku është trajtuar definimi, teoria dhe planifikimi i burimeve njerëzore dhe thënie të ndryshme nga personat më me zë të kohës. Ndërsa të dhënat sekondare janë siguruar përmes hulumtimit të autorit i cili është zhvilluar përmes pyetësorit i cili është i ndarë në 3 pjesë:

Pjesa e parë, është pjesë informuese mbi të anketuarin (informata të përgjithshme).

Pjesa e dytë, bazohet në definimin e rolit të resurseve humane në bankën NLB Prishtina.

Pjesa e tretë, përcakton se si bëhet procesi i seleksionimit, motivimit, performanca dhe shpërblimi.

Gjithashtu të dhënat sekondare janë siguruar edhe përmes kontakteve që autori i ka pasur me të anketuarit në mënyra të ndryshme si telefonike, me e-mail si dhe takime të drejtpërdrejta.

4.2.1. Mostra

Objektiv i këtij hulumtimi kanë qenë roli i menaxhimit të burimeve njerëzore në bankë. Me këtë rast qëllimi ynë ka qenë identifikimi i rolit të menaxhimit të burimeve njerëzore në bankë si dhe definimi i procesit të seleksionimit, rekrutimit, performances, motivimit dhe shpërblimit. Duke marrë parasysh se popullacioni i hulumtimit kanë qenë të punësuarit në bankën NLB Prishtina dhe numri i tyre ka qenë i madh, nuk janë të gjithë të përfshirë në mostër, kështu që mostra ka përfshirë vetëm 50 të punësuar në disa banka në territorin e Republikës së Kosovës. Pra mund të themi se mostra e punimit përfshinë 10.50 % e të gjithë të punësuarve në bankën NLB Prishtina

4.2.2. Pyetësi

Në këtë hulumtim është përdorur një pyetësorë i ndarë në 3 pjesë. Pjesa e parë, është pjesë informuese mbi të anketuarin (informata të përgjithshme). Pjesa e dytë, bazohet në definimin e rolit të burimeve njerëzore në bankën NLB Prishtina. Pjesa e tretë, përcakton se si bëhet procesi i seleksionimit, motivimi, performanca dhe shpërblimi. Intervista ka qenë e strukturuar me shkrim, dhe kemi zgjedhur një grup të njëjtë pyetjesh për të gjithë kandidatët. Gjithashtu çdo e dhënë shtesë është siguruar përmes kontakteve që autori i ka pasur me të anketuarit në mënyra të ndryshme si telefonike, me e-mail dhe takime të drejtpërdrejta.

Zgjedhja e faktorëve të hulumtimit

Vendimi mbi zgjedhjen e faktorëve të hulumtimit është marrë në bazë të rishikimit të literaturës dhe hulumtimeve të ndryshme që janë bërë nga autorë të ndryshëm ndërkombëtarë dhe kombëtarë të menaxhimit të burimeve njerëzore të kohës. Faktorët të cilët i kemi përzgjedhur për këtë punim janë si vijon:

- Roli i burimeve njerëzore
- Procesi i përzgjedhjes
- Orientimi
- Motivimi
- Kapitali intelektual
- Performanca

- Strategjia e shpërblimit.

Faktorët e lartpërmendur në këtë pjesë, janë pjesë e faktorëve të cilët janë përdorur nga autorët e ndryshëm të kohës.

4.3. Analizimi i të dhënave

Për analizimin e të dhënave të fituara me anë të pyetësorit, kemi përdorur Excel-in me ç'rast kemi përgatitur forma elektronike për analizimin e secilës pyetje duke llogaritur në mënyrë elektronike përgjigjet për secilën pyetje. Nga të dhënat e fituara kemi përgatitur tabela me të cilat i kemi paraqitur në pjesën ku flitet për rezultatet dhe kërkimet. Analizimi i këtij hulumtimi është bërë nga kombinimi i metodës kuantitative ku është përdorur, përshkrimi i të dhënave statistikore dhe analizës kualitative (përgjigjet e punëtorëve të anketuar) prej nga është nxjerrë analiza empirike.

4.4. Rezultatet

Të gjitha pyetjet e parashtruara për këtë hulumtim me anë të pyetësorit, janë të sqaruara dhe të përzgjedhura, ku me anë të këtyre pyetjeve është bërë edhe ndërlidhja e tyre me 2 hipotezat kryesore që i trajton ky punim hulumtues.

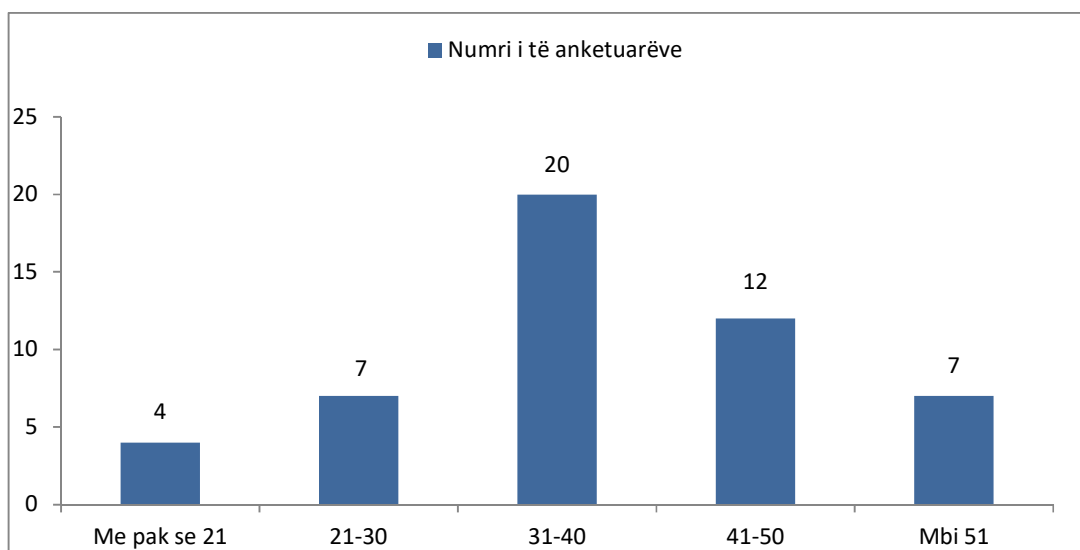
Pjesa e parë – Pjesa e parë, është pjesë informuese mbi të anketuarin (informata të përgjithshme).

Mosha

Punëtorët që janë në marrëdhënie pune në NLB Prishtina i takojnë një moshe relativisht të re, siç mund të shihet në Tabelën . Mosha e të anketuarave, ku nga pesëdhjetë të anketuarit, 20 apo shprehur në përqindje 40% nga ata janë të një moshe të re prej 31 – 40 vjet, pastaj 12 apo shprehur në përqindje 24% e të anketuarëve tjerë janë prej moshës 41 – 50, kurse 7 apo shprehur në përqindje 14% e të anketuarëve janë të moshës 21-30 dhe 7 apo shprehur në përqindje 14 % e të anketuarëve janë të moshës mbi 51 vjet si dhe 4 apo shprehur në përqindje 8% e të anketuarëve janë të moshes me pak se 21 vjet.

Tab. 4.1. Mosha e të anketuarëve

Me pak se 21	%	21-30	%	31-40	%	41-50	%	Mbi 51	%
4	8	7	14	20	40	12	24	7	14



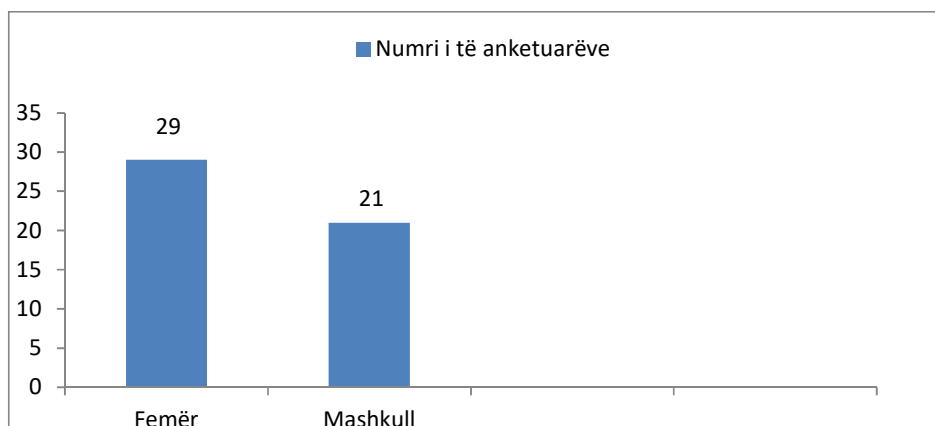
Diagrami 4.1. Moshë e të anketuarëve

Gjinia e të anketuarëve

Nga të dhënat e mbledhura nga të anketuarit të punësuar në bankën NLB Prishtina mund të themi që gjinia femërore mbizotëron. Pra nga numri i të gjithë pjesëmarrësve në këtë anketë 29 apo shprehur në përqindje 58% e të anketuarëve i përkasin gjinisë femërore kurse 21 apo shprehur në përqindje 42% e të anketuarëve i përkasin gjinisë mashkullore. Pra siq shihet edhe nga anketa po ashtu edhe nga të dhënat e marra nga banka, ndër vite egziston një përqindje më e lartë e gjinisë femërore të punësuar në bankën NLB Prishtin.

Tab. 4.2. Gjinia e të anketuarëve

Femër	%	Mashkull	%	Gj	%
29	58	21	42	50	100



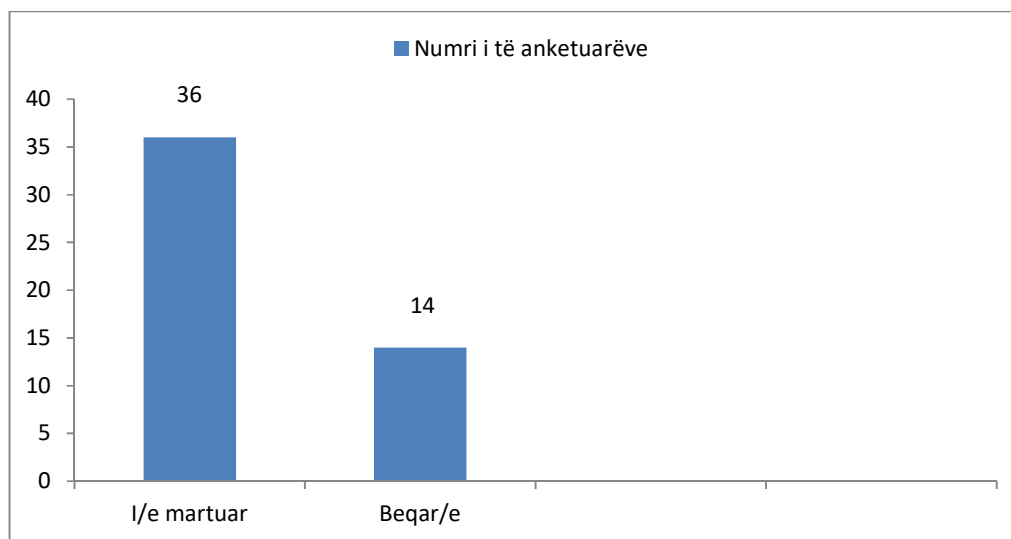
Diagrami 4.2. Gjinia e të anketuarëve

Statusi martesor

Pasi numri më i madh i punëtorëve të anketuar por edhe nga të dhënat primare të marra nga banka janë të një moshe mesatare edhe statusi martesor. Në bazë të anketës së bërë në bankën NLB Prishtina numri më i madh i të punësuarve janë të martuar. Pra nga të dhënat e marra nga 50 të anketuarit 36 apo shprehur në përqindje 72% e tyre janë deklaruar se janë të martuar, kurse 14 apo shprehur në përqindje 28% e të anketuarëve janë deklaruar se janë beqar/e.

Tab. 4.3. Statusi martesor i të anketuarëve

i/e martuar	%	beqar/e	%	Gj	%
36	72	14	28	50	100



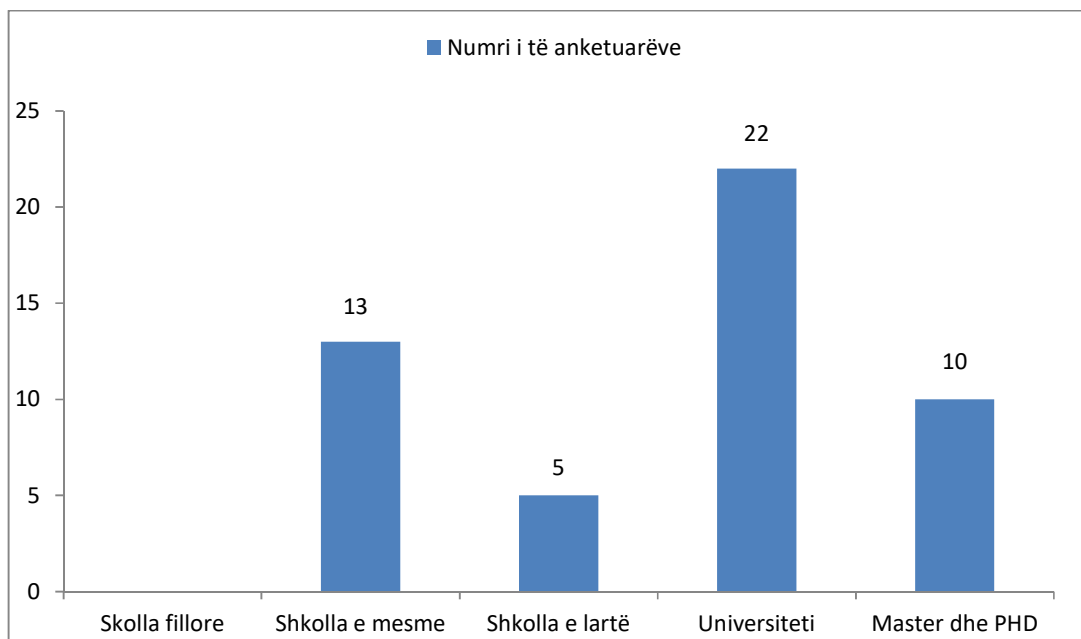
Diagrami 4.3. Statusi martesor i të anketuarëve

Kualifikimi

Në bazë të dhënave të marra nga përgjigjet e të anketuarëve, pra nga 50 të anketuarit të punësuarve në bankë, numri më i madh i tyre përkatësisht 22 prej tyre apo shprehur në përqindje 44% e të anketuarëve kanë deklaruar që kanë të përfunduar universitetin, pastaj 13 të anketuar apo shprehur në përqindje 26% e të anketuarëve janë deklaruar me shkollë të mesme, 5 nga të anketuarit apo 10% e të anketuarëve kanë deklaruar që kanë të përfunduar shkollën e lartë, ndërsa 10 të anketuarit tjerë apo 20% e të anketuarëve kanë deklaruar nivel më të lartë të arsimit master apo doktoratë.

Tab. 4.4. Kualifikimi i të anketuarëve

Shkolla fillore	Shkolla e mesme	%	Shkolla e Lartë	%	Universiteti	%	Master dhe PHD	%	Gj	%
-	13	26	5	10	22	44	10	20	50	100



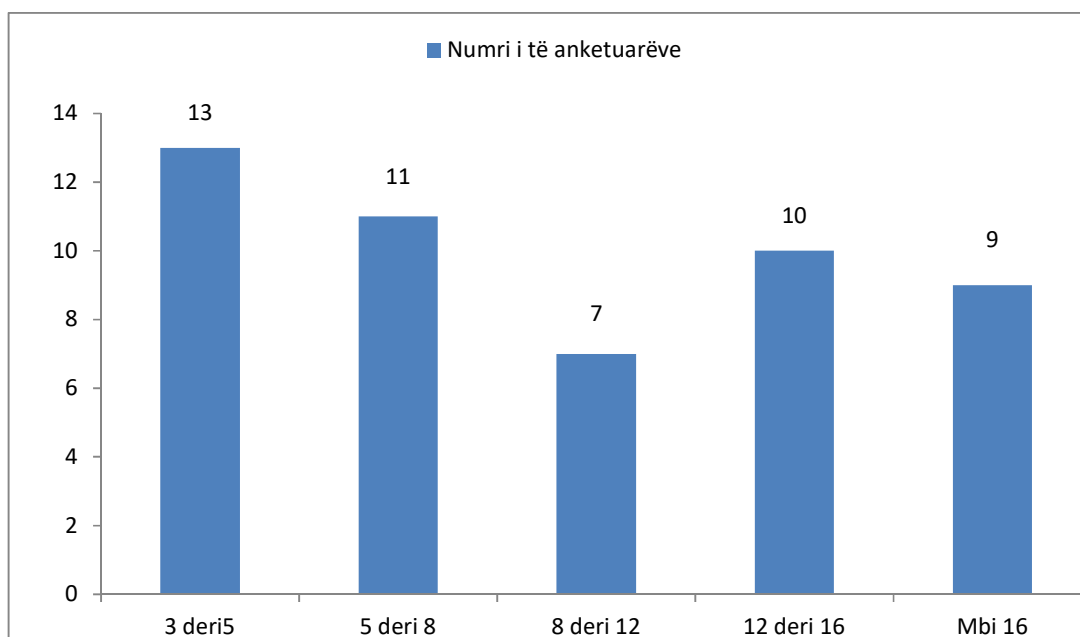
Diagrami 4.4. Kualifikimi i të anketuarëve

Përvoja totale në sektorin bankar

Meqë të anketuarit janë të një moshe relativisht të re edhe përvoja në sektorin bankar nuk është shumë vjeqare. Nga numri i përgjithshëm i të anketuarëve përvojën më të lartë me mbi 16 vite e kanë deklaruar 9 të anketuar apo shprehur në përqindje 18% e tyre, përvojën prej 12-16 vite e kanë deklaruar 10 të anketuar apo shprehur në përqindje 20% e tyre, përvojën prej 8-12 vite e kanë deklaruar 7 të anketuar apo shprehur në përqindje 14% e tyre, përvojën prej 5-8 vite e kanë deklaruar 11 të anketuar apo shprehur në përqindje 22% e tyre ndërsa përvojën prej 3-5 vite e kanë deklaruar 13 të anketuar apo shprehur në përqindje 26% e të anketuarëve.

Tab. 4.5. Përvoja totale në sektorin bankar e të anketuarëve

3-5	%	5-8	%	8-12	%	12-16	%	Mbi 16	%
13	26	11	22	7	14	10	20	9	18



Diagrami 4.5. Përvoja totale në sektorin bankar e të anketuarëve

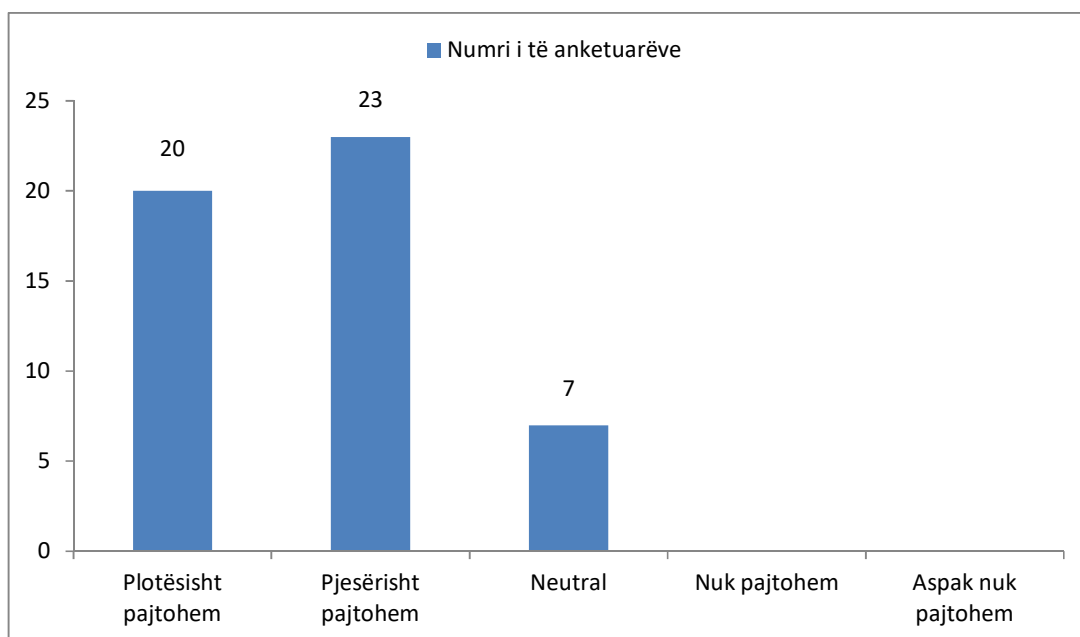
Pjesa e dytë – Roli i burimeve njerëzore në bankën NLB Prishtina

1. Jam i/ e njoftuar me misionin ,vizionin dhe qëllimet strategjike të NLB Prishtina

Sipas të dhënave të marrura nga anketa shihet se 23 të anketuar apo shprehur në përqindje 46% e të anketuarëve janë shprehur se pajtohen plotësisht se janë të njoftuar me misionin ,vizionin dhe qëllimet e NLB Prishtina, kurse 20 të anketuar apo 40% e të gjithë të anketuarëve pjesërisht pajtohen ,ndersa pjesa tjetër apo 7 prej të anketuarëve përkatësisht 14% e të anketuarëve nuk kanë dhënë asnjë mendim, pra janë shprehur neutral.

Tab. 4.6. Misioni, vizioni dhe qëllimet strategjike të NLB Prishtina

Plotësisht pajtohem	Pjesërisht pajtohem	Neutral	Nuk pajtohem	Aspak nuk pajtohem
20	23	7	-	-



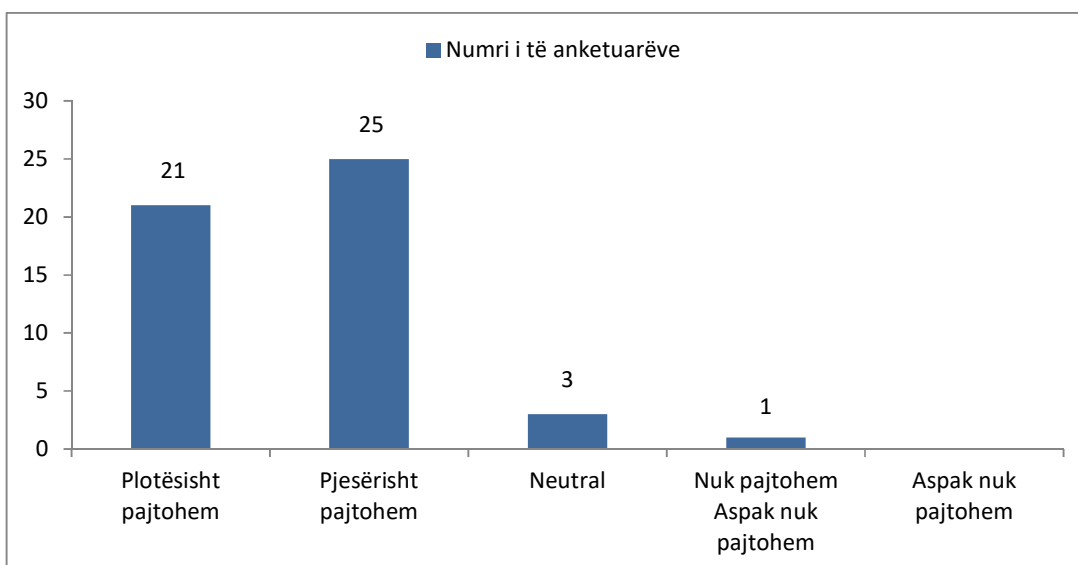
Diagrami 4.6. Misioni, vizioni dhe qëllimet strategjike të NLB Prishtina

2. Unë jam i/e njoftuar me strategjinë e menaxhimit të potencialit njerëzor në NLB Prishtina

Sa i përket strategjisë së menaxhimit të potencialit njerëzor, deklaratat e punëtorëve të anketuar kanë qenë të ndara pothuajse në dysh, 21 prej të anketuarve apo shprehur në përqindje 42 % e tyre janë deklaruar se pajtohen plotësisht se janë të njoftuar me strategjinë e menaxhimit të potencialit njerëzorë, 25 prej të anketuarve apo 50 % e tyre janë deklaruar se pajtohen pjesërisht, 3 prej të anketuarve apo 6% kanë qenë neutral dhe vetëm 1 prej të anketuarve apo 2 % e numrit të tërësishëm e të anketuarve janë deklaruar se nuk pajtohen.

Tab.4.7. Strategjia e menaxhimit të potencialit njerëzor në NLB Prishtina

Plotësisht pajtohem	Pjesërisht pajtohem	Neutral	Nuk pajtohem	Aspak nuk pajtohem
21	25	3	1	-



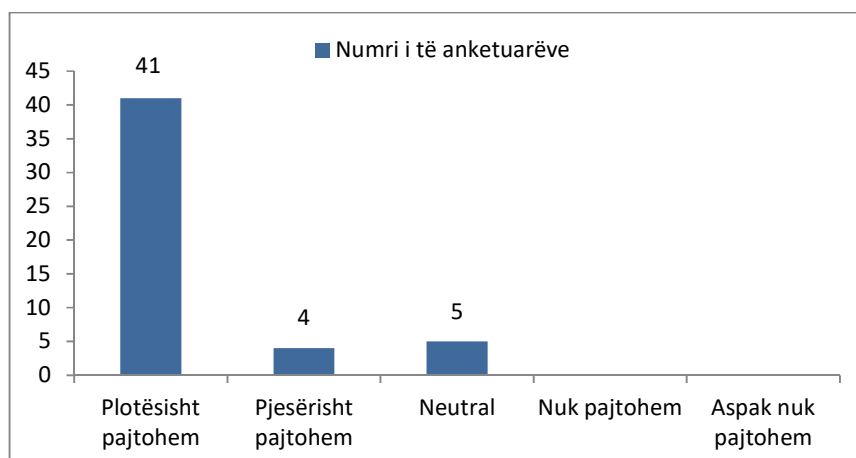
Diagrami 4.7. Strategjia e menaxhimit te potencialit njerëzor në NLB Prishtina

3. Unë jam i/e kualifikuar për punën që bëj

Kualifikimi është mjaft i rëndësishëm jo vetëm për sektorin bankar por edhe për gjithë sektorët tjetër, prandaj edhe në bankën NLB pothuajse të gjithë punëtorët janë të kualifikuar, ku edhe gjatë anketës 41 të anketuar apo shprehur në përqindje 82 % e tyre janë deklaruar se janë të kualifikuar për punën që bëjnë, 4 të anketuar apo shprehur në përqindje 8% janë deklaruar se pajtohen pjesërisht, kurse 5 prej të anketuarve apo 10 % e tyre nuk kanë dhënë asnjë mendim.

Tab. 4.9. Kualifikimi i punës së bërë

Plotësisht pajtohem	Pjesërisht pajtohem	Neutral	Nuk pajtohem	Aspak nuk pajtohem
41	4	5	-	-



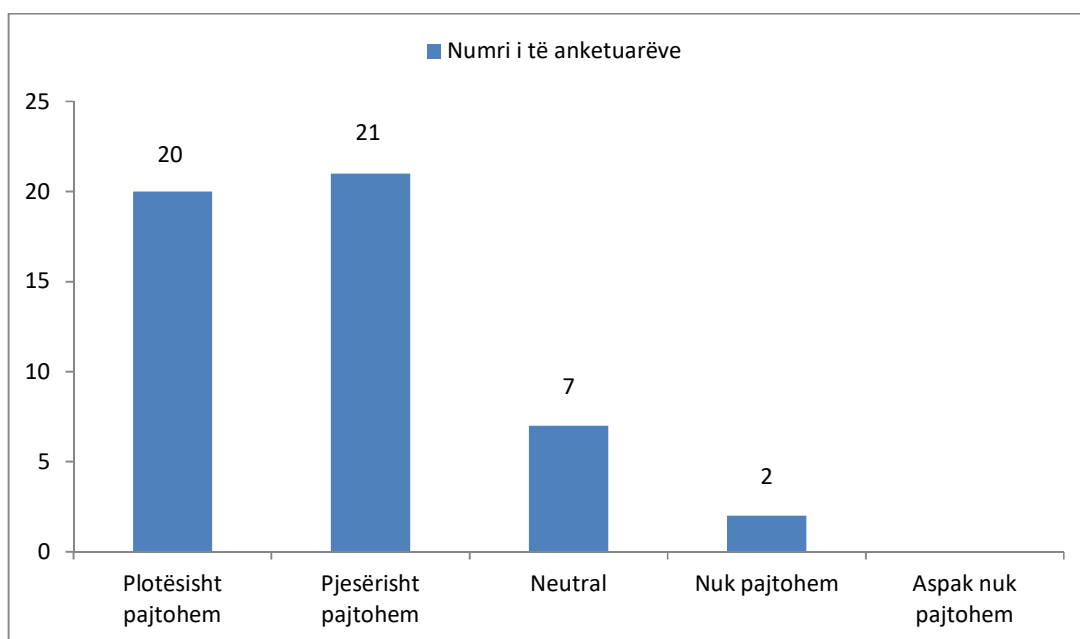
Diagrami 4.9. Kualifikimi i punës së bërë

4. Me rastin e punësimit, jam i/e informuar në mënyrë adekuate më të gjithë informacionin përkatës në lidhje me organizatën dhe vendin e punës

Me rastin e punësimit punëtorët informohen parprakisht me organizatën dhe vendin e punës, dikush më shumë e dikush më pak. Edhe gjatë anketimit disa punëtorë janë deklaruar se janë të informuar e ka edhe nga ata që sjanë fare të informuar me organizatën dhe vendin e punës. Kështu prej numrit të tërësishëm të të anketuarëve, 20 të anketuar apo shprehur në përqindje 40 % e tyre kanë deklaruar se janë të informuar plotësisht rreth organizatës dhe vendit të punës, 21 të anketuar apo shprehur në përqindje 42 % e tyre janë deklaruar se pjesërisht janë të informuar, 7 të anketuar apo 14 % e tyre nuk kanë dhënë përgjigje, kurse 2 të anketuar apo 4 % nga numri i tërësishëm i tyre janë deklaruar se nuk janë të informuar për organizatën dhe vendin e tyre të punës.

Tab.4.10. Organizimi i vendit të punës

Plotësisht pajtohem	Pjesërisht pajtohem	Neutral	Nuk pajtohem	Aspak nuk pajtohem
20	21	7	2	-



Diagrami 4.10. Organizimi i vendit të punës

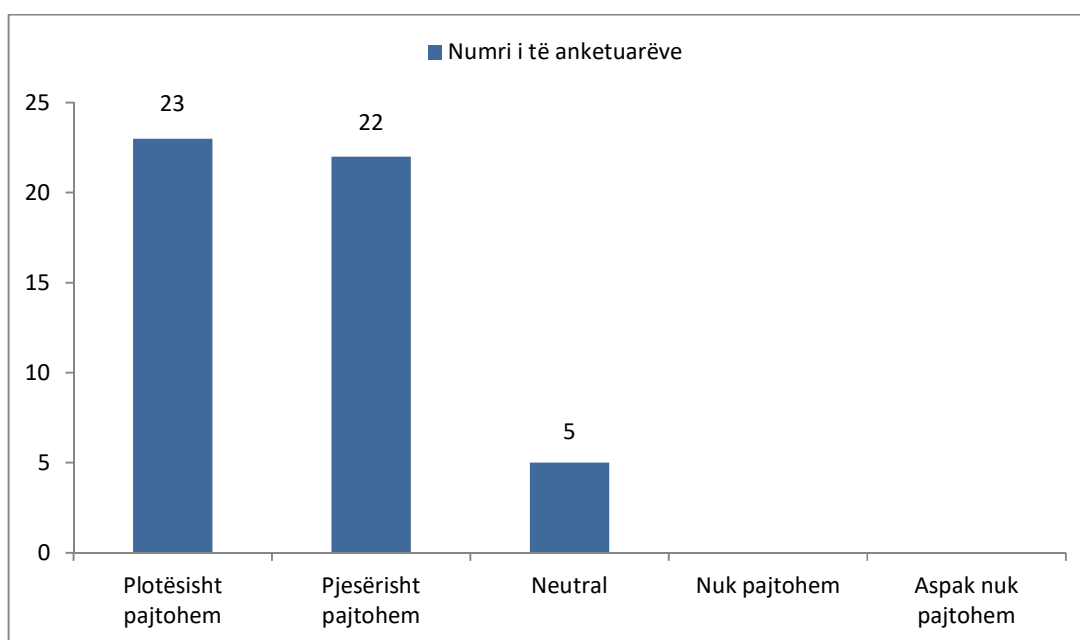
5. Unë i kam të gjitha informacionet e nevojshme për ta bërë mirë punën time

Sipas përgjigjeve të marra nga të anketuarit pothuajse gjysma e tyre i kanë të gjitha informacionet e nevojshme për ta bërë mirë punën e tyre. Nga numri i tërësishëm i të

anketuarëve 23 të anketuar apo shprehur në përqindje 46 % e tyre janë deklaruar se i kanë të gjitha informacionet e nevojshme për ta bërë mire punën e tyre, 22 të anketuar apo shprehur në përqindje 44 % e tyre janë pjesërisht të informuar, kurse 5 të anketuar apo 10 % e tyre nuk kanë dhënë përgjigje se a kanë apo nuk kanë informacione të nevojshme për ta bërë mire punën e tyre.

Tab. 4.11. Informacionet e nevojshme për punën e bërë

Plotësisht pajtohem	Pjesërisht pajtohem	Neutral	Nuk pajtohem	Aspak nuk pajtohem
23	22	5	-	-



Diagrami 4.11. Informacionet e nevojshme për punën e bërë

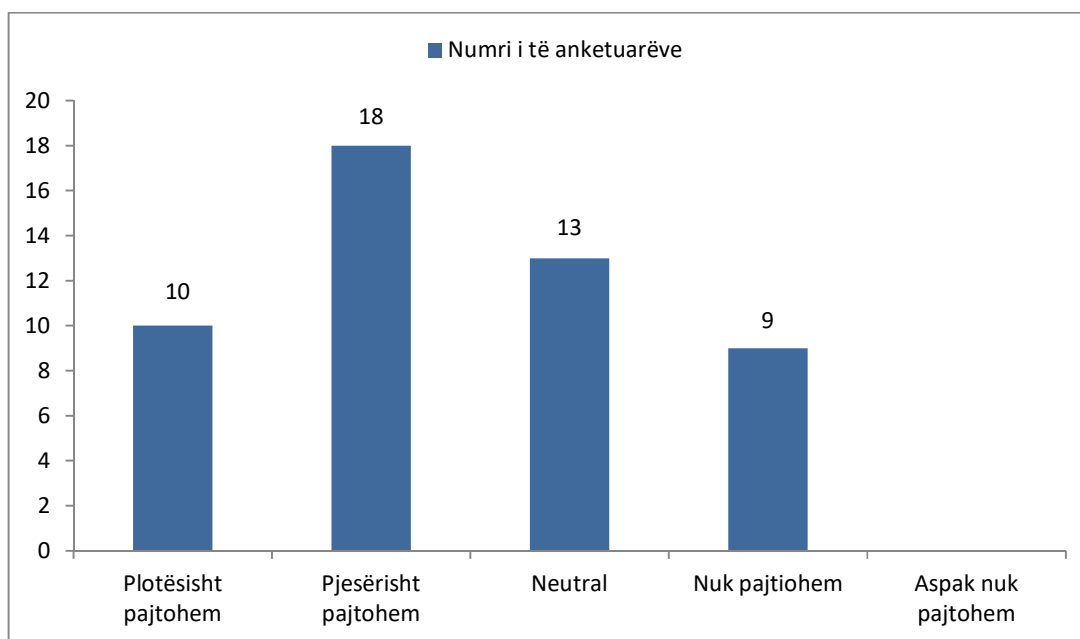
6. Unë jam rregullisht i informuar për të gjitha aspektet e rëndësishme të punës në NLB Prishtina

Sa i përket pyetjes se a janë të informuar rregullisht për të gjitha aspektet e rëndësishme të punës në bankën NLB Prishtina, të anketuarit kanë dhënë deklarata të ndryshme. Nga numri i terësishëm i të anketuarëve 10 prej të anketuarëve apo shprehur në përqindje 20 % e tyre kanë deklaruar se janë të informuar plotësisht për të gjitha aspektet e rëndësishme të punës në NLB, 18 të anketuar apo shprehur në përqindje 36 % e tyre deklarohen se janë pjesërisht të informuar, 13 të anketuar apo 26 % nuk kanë dhënë asnjë deklaratë se janë apo

nuk janë të informuar ,kurse 9 të anketuar apo 18 % e tyre deklarohen se nuk janë të informuar për të gjitha aspektet e rëndësishme të punës në bankën NLB Prishtina.

Tab.4.12. Informimi për të gjitha aspektet e punës së NLB Prishtina

Plotësisht pajtohem	Pjesërisht pajtohem	Neutral	Nuk pajtohem	Aspak nuk pajtohem
10	18	13	9	-



Diagrami 4.12. Informimi për të gjitha aspektet e punës së NLB Prishtina

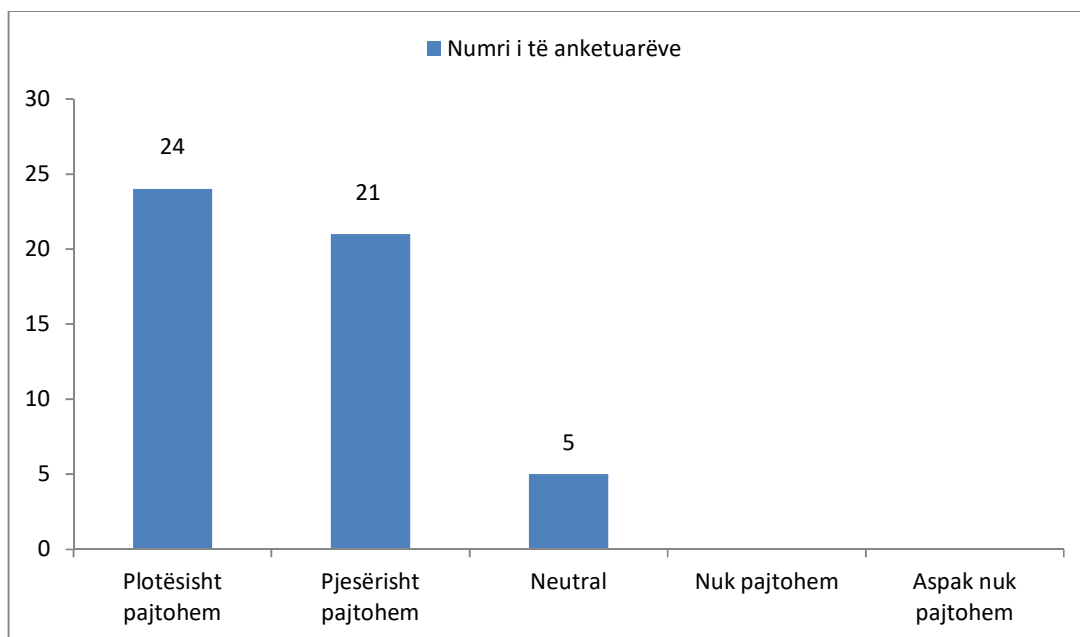
7. Ekziston një sistematizim i qartë i vendit tim të punës, dhe unë jam i vetëdijshëm për përgjegjësitë dhe qëllimet që duhet ti arrij

Sistematizimi i vendit të punës është një process mjaft i rëndësishem për të punësuarit sidomos për punëtorët e rinjë të cilët duhet të jenë të vetëdijshëm për përgjegjësitë dhe qëllimet që duhet ti arrijnë në punën e tyre, Gjatë anketimit të 50 punëtorëve të bankës NLB Prishtina ,24 prej tyre apo shprehur në përqindje 48 % e tyre janë deklaruar se janë plotësisht të vetëdijshëm për përgjegjësitë dhe qëllimet që duhet ti arrijnë në vendin e tyre të punës,21 të anketuar apo shprehur në përqindje 42 % e tyre janë deklaruar se pjesërisht janë të vetëdijshëm ,ndersa 5 prej tyre apo shprehur në përqindje 10 % e tyre nuk kanë

dhënë asnjë përgjigje se janë apo nuk janë të vetëdijshëm për përgjegjësit dhe qëllimet që duhet ti arrij në vendin e vet të punës.

Tab.4.13. Sistematizimi i vendit të punës

Plotësisht pajtohem	Pjesërisht pajtohem	Neutral	Nuk pajtohem	Aspak nuk pajtohem
24	21	5	-	-



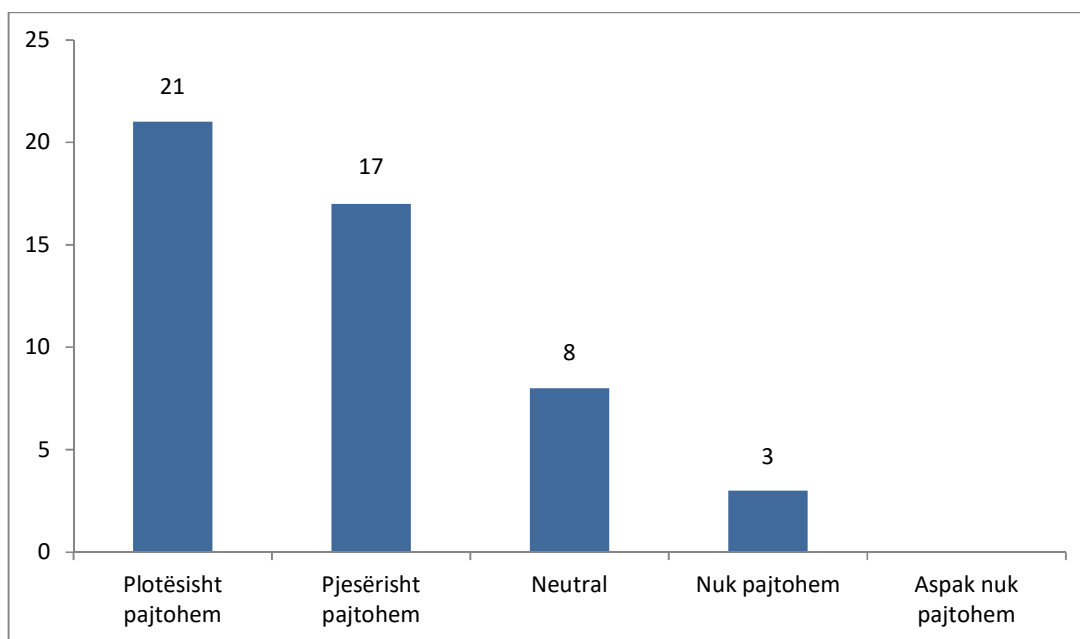
Diagrami 4.13. Sistematizimi i vendit të punës

8. Të gjithë punëtorët e NLB Prishtina kanë mundësi të barabarta për arsimim dhe trajnime

Punëtorët me anë të arsimimit dhe trajnimeve të shumta fitojnë njohuri të reja dhe janë më produktiv në punën që e bëjnë dhe kjo ndikon në arritjen e rezultateve më të mira në punë. Pyetjes se sa janë të barabart punëtorët me rastin e arsimimit dhe trajnimeve, punëtorët në bankën NLB Prishtina ata u deklaruan sa vijon : 21 të anketuar apo shprehur në përqindje 42 % e tyre u deklaruan se kanë mundësi të barabarta të arsimimit dhe trajnimeve, 17 të anketuar apo shprehur në përqindje 34 % e tyre u deklaruan se pjesërisht pajtohen , 8 të anketuar apo 16 % ishin neutral sa i përket përgjigjeve, 3 të anketuar apo 6 % i tyre nuk pajtohen se ka mundësi të barabarta për arsimim dhe trajnime ,kurse 1 i anketuar apo 2 % prej tyre aspak nuk pajtohet.

Tab.4.14. Mundësitë e barabarta të punëtorëve në arsim dhe trajnime

Plotësisht pajtohem	Pjesërisht pajtohem	Neutral	Nuk pajtohem	Aspak nuk pajtohem
21	17	8	3	1



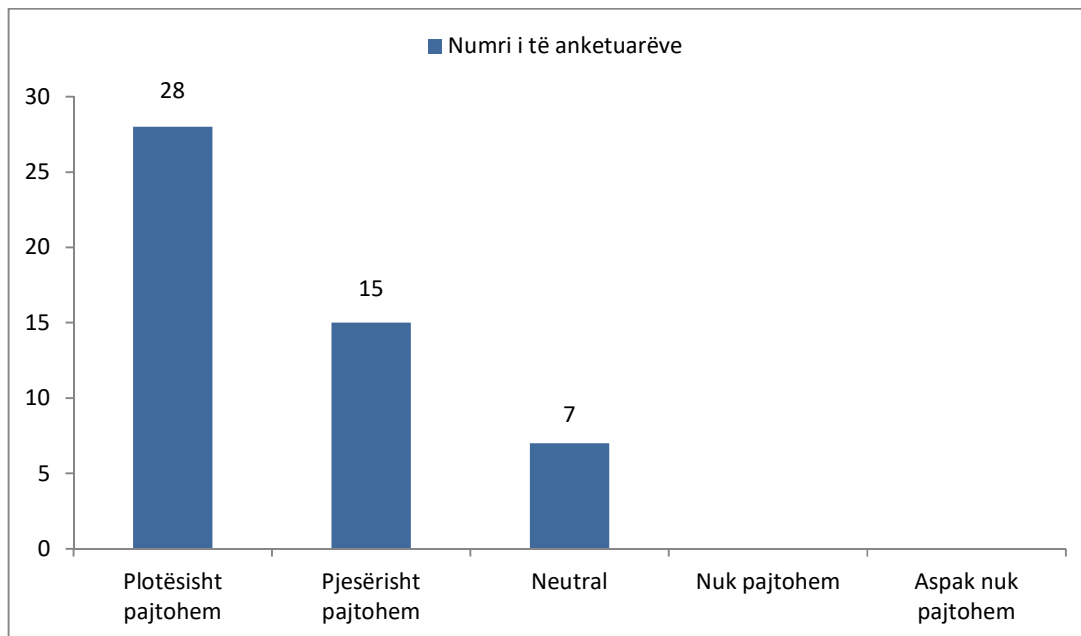
Diagrami 4.14. Mundësitë e barabarta të punëtorëve në arsim dhe trajnime

9. Unë jam i kënaqur me punën dhe mbështetjen e departamentit të MBNJ të NLB Prishtina

Se sa janë të kënaqur me punën dhe mbështetjen e departamentit të MBNJ të bankës NLB Prishtina, më shumë se gjysma e punëtorëve të anketuar janë deklaruar se janë të kënaqur plotësisht me punën dhe mbështetjen e departamentit të MBNJ. Pra nga numri i tërësishëm i të anketuarëve, 28 të anketuar apo shprehur në përqindje 56 % e tyre janë deklaruar se plotësisht janë të kënaqur me punën dhe mbështetjen e departamentit të MBNJ, 15 të anketuar apo shprehur në përqindje 30 % e tyre janë pjesërisht të kënaqur, kurse 7 të anketuar apo shprehur në përqindje 14 % e tyre janë neutral në përgjigjet e tyre, d.m.th. nuk kanë dhënë përgjigje janë apo jo të kënaqur me punën e departamentit të MBNJ të NLB Prishtina.

Tab. 4.15. Mbështetja e departamentit të MBNJ të NLB Prishtina

Plotësisht pajtohem	Pjesërisht pajtohem	Neutral	Nuk pajtohem	Aspak nuk pajtohem
28	15	7	-	-



Diagrami 4.15. Mbështetja e departamentit të MBNJ të NLB Prishtina

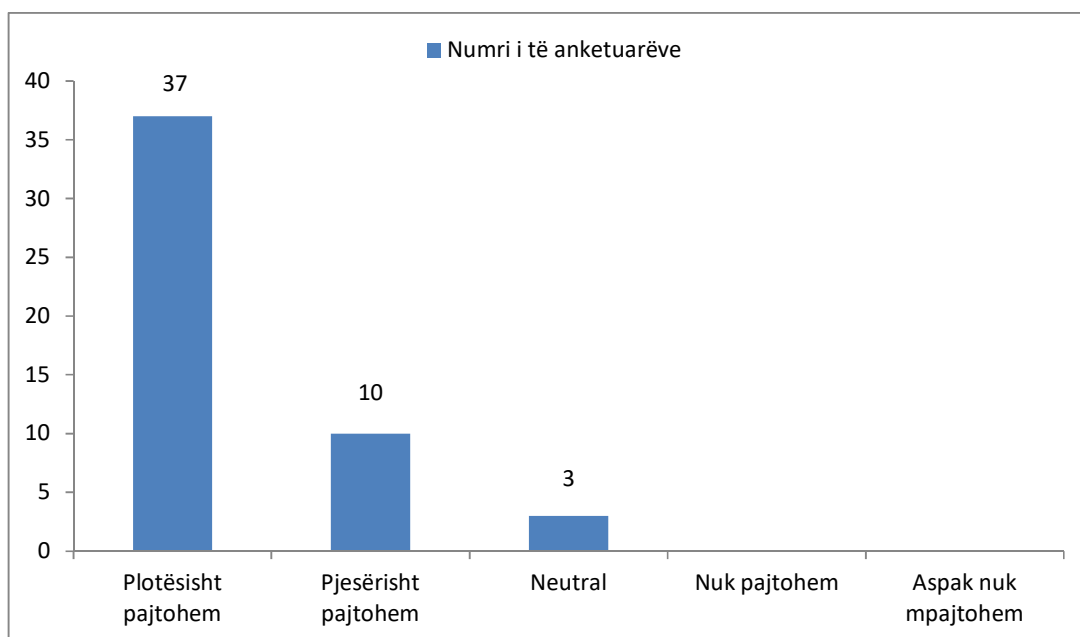
10. Besoj se njerëzit janë burimi më i rëndësishëm në NLB Prishtina

Se a janë njerëzit burim i rëndësishëm në bankën NLB Prishtina e shohim në tabelën e dhënë, pra nga përgjigjet e punëtorëve të anketuar ku shihet se numri më i madh i të anketuarëve janë përgjigjur se plotësisht pajtohen dhe besojnë se njerëzit janë burimi më i rëndësishëm në bankën NLB.

Nga 50 të anketuarit, 37 prej tyre apo shprehur në përqindje 74 % e tyre pajtohen plotësisht, 10 të anketuar apo shprehur në përqindje 20 % e tyre pjesërisht pajtohen me deklaratën ,kurse 3 apo shprehur në përqindje 6 % nuk kanë dhënë asnjë përgjigje se a janë njerëzit burimi më i rëndësishëm në bankën NLB Prishtina apo jo.

Tab.4.16. Njerëzit burim i rëndësishëm në NLB Prishtina

Plotësisht pajtohem	Pjesërisht pajtohem	Neutral	Nuk pajtohem	Aspak nuk pajtohem
37	10	3	-	-



Diagrami 4.16. Njerëzit burim i rendësishëm në NLB Prishtina

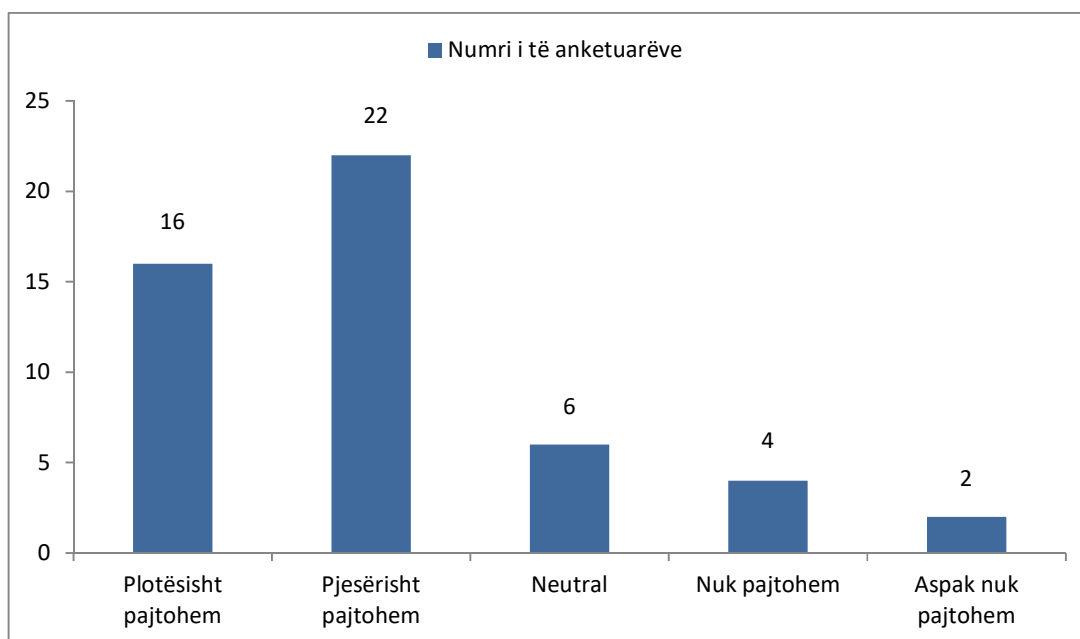
Pjesa e tretë - Seleksionimi, motivimi, përformanca dhe shpërblimi

1. Përzgjedhja dhe punësimi i personelit kryhet në përputhje me nevojat e NLB Prishtina

Sa janë në përputhje përzgjedhja dhe punësimi i personelit me nevojat e bankës NLB Prishtina do ta shohim nga të dhënat e marrura nga anketa ,ku nga numri i tërësishëm i të anketuarëve 16 prej tyre apo shprehur në përqindje 32% e të anketuarëve pajtohen se përzgjedhja dhe punësimet bëhen në përputhje me nevojat e bankës, 22 të anketuar apo shprehur në përqindje 44% e tyre pjesërisht pajtohen, 6 të anketuar apo shprehur në përqindje 12 % e tyre nuk kanë dhënë përgjigjigje, 4 të anketuar apo shprehur në përqindje 8% e tyre nuk pajtohen me deklaratën, ndërsa 2 të anketuar apo 4 % e tyre aspak nuk pajtohen se përzgjedhja dhe punësimi i personelit kryhen në përputhjen e nevojave të bankës.

Tab. 4.17. Përzgjedhja dhe punësimi i personelit në përputhje me nevojat e NLB Prishtina

Plotësisht pajtohem	Pjesërisht pajtohem	Neutral	Nuk pajtohem	Aspak nuk pajtohem
16	22	6	4	2



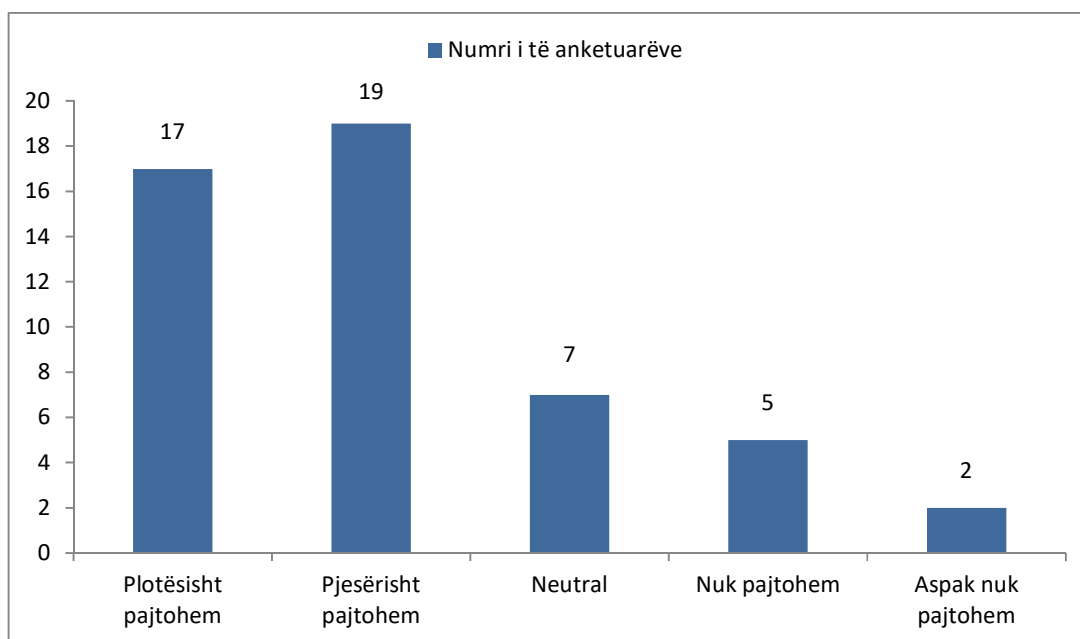
Diagrami 4.17. Përzgjedhja dhe punësimi i personelit në përputhje me nevojat e NLB Prishtina.

2. Sistemi i përzgjedhjes në bankën tonë zgjedh ata që kanë njohuritë e kerkuara, shkathtësitë dhe qëndrimet

Edhe deklarates se sistemi i përzgjedhjes zgjedh ata që kanë njohurit e kerkuara,shkathtësit dhe qëndrimet ,të anketuarit kanë dhënë deklarata të ndryshme : 17 të anketuar apo shprehur në përqindje 34 % e tyre deklarohen se pajtohen plotësisht se sistemi i përzgjedhjes në bankën e tyre i zgjedh ata që kanë njohuritë e kerkuara,shkathtësitë dhe qëndrimet , 19 të anketuar apo shprehur në përqindje 38 % e tyre pajtohen pjesërisht me deklaratën, 7 të anketuar apo shprehur në përqindje 14 % e tyre janë neutral në deklaratën e dhënë, 5 të anketuar apo shprehur në përqindje 10 % nuk pajtohen,ndërsa 2 të anketuar apo 4 % e tyre aspak nuk pajtohen me deklaratën se sistemi i përzgjedhjes zgjedh ata që kanë njohurit e kerkuara,shkathtësit dhe qëndrimet.

Tab.4.18. Sistemi i përzgjedhjes sipas njohurive, shkathtësive dhe qendrimeve

Plotësisht pajtohem	Pjesërisht pajtohem	Neutral	Nuk pajtohem	Aspak nuk pajtohem
17	19	7	5	2



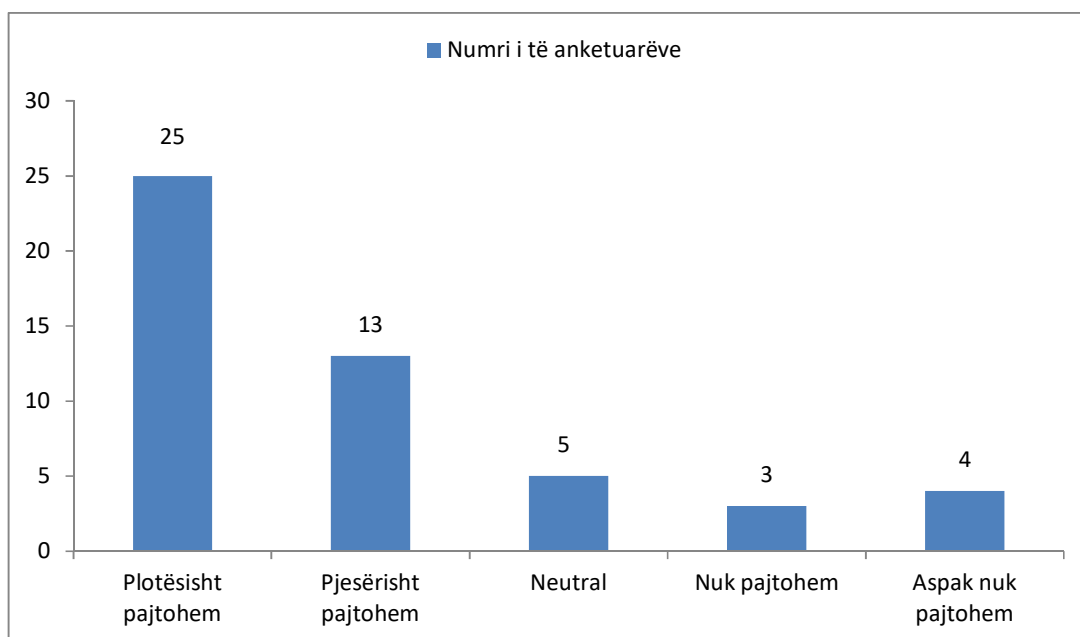
Diagrami 4.18. Sistemi i përzgjedhjes sipas njohurive, shkathtësive dhe qendrimeve

3. Punëtorët e NLB Prishtina kanë mundësinë të marrin pjesë ne vendimet kur behet fjalë për ndryshimet në mjedisin e punës

Sipas përgjigjeve të anketuarëve në pyetjen se a marrin pjesë punëtorët në vendimet kur bëhet fjalë për ndryshimet në mjedisin ku ata punojnë shumica janë shprehur se marrin pjesë kurse edhe një shumicë e tyre janë të anashkaluar. Nga të dhënat e marra nga të anketuarit shohim se 25 prej tyre apo shprehur në përqindje 50 % e tyre shprehen se marrin pjesë në vendimet rreth ndryshimit të mjedisit ku ata punojnë, 13 të anketuar apo shprehur në përqindje 26 %, 5 prej të anketuarëve apo shprehur në përqindje 10 % e tyre nuk janë deklaruar ,pra janë neutral, 3 të anketuar apo shprehur në përqindje 6 % deklarohen se nuk marrin pjesë në vendimet e bankës me rastin e ndryshimit në mjedisin e punës, kurse 4 të anketuar apo shprehur në përqindje 8 % janë deklaruar se aspak nuk pajtohen.

Tab.4.19. Marrja e vendimeve për ndryshimet në mjedisin e punës

Plotësisht pajtohem	Pjesërisht pajtohem	Neutral	Nuk pajtohem	Aspak nuk pajtohem
25	13	5	3	4



Diagrami 4.19. Marrja e vendimeve për ndryshimet në mjedisin e punës

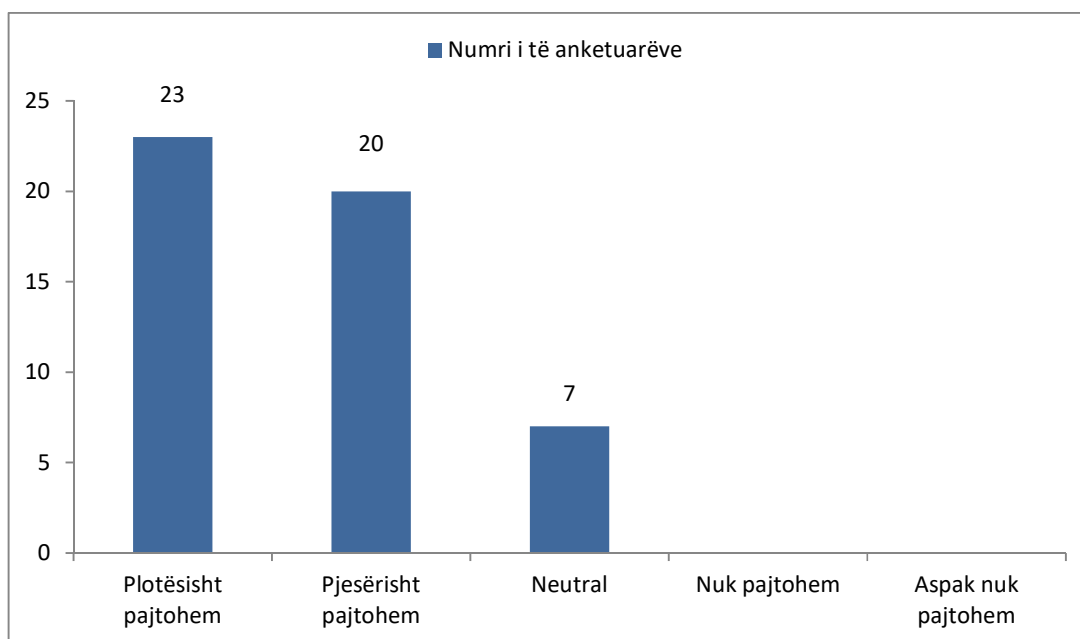
4. Është shumë e rëndësishme për mua që mendimi im të merret parasysh me rastin e marrjes së vendimeve për punën që bëj

Është e natyrshme se çdo i punësuar në ndonjë organizatë dëshiron që të merret parasysh mendimi i tij me rastin e marrjes së vendimeve për punën që e bënë. Edhe punëtorët e anketuar në bankën NLB Prishtina kanë dhënë këtë mendim në deklaratën se është shumë e rëndësishëm mendimi i punëtorit në marrjen e vendimeve për punë që e bën ai.

Nga numri i tërësishëm i të anketuarëve 23 prej tyre apo 46 % e të anketuarëve shprehën se merret parasysh mendimi i tyre me rastin e marrjes së vendimeve për punë që e bëjnë, 20 të anketuar apo shprehur në përqindje 40 % e tyre pjesërisht pajtohen, kurse 7 të anketuar apo shprehur në përqindje 14 % e tyre nuk janë deklaruar se a merret parasysh mendimi i tyre apo jo me rastin e marrjes së vendimeve për punën që bëjnë.

Tab.4.20. Marrja e vendimeve për punën e bërë

Plotësisht pajtohem	Pjesërisht pajtohem	Neutral	Nuk pajtohem	Aspak nuk pajtohem
23	20	7	-	-



Diagrami 4.20. Marrja e vendimeve për punën e bërë

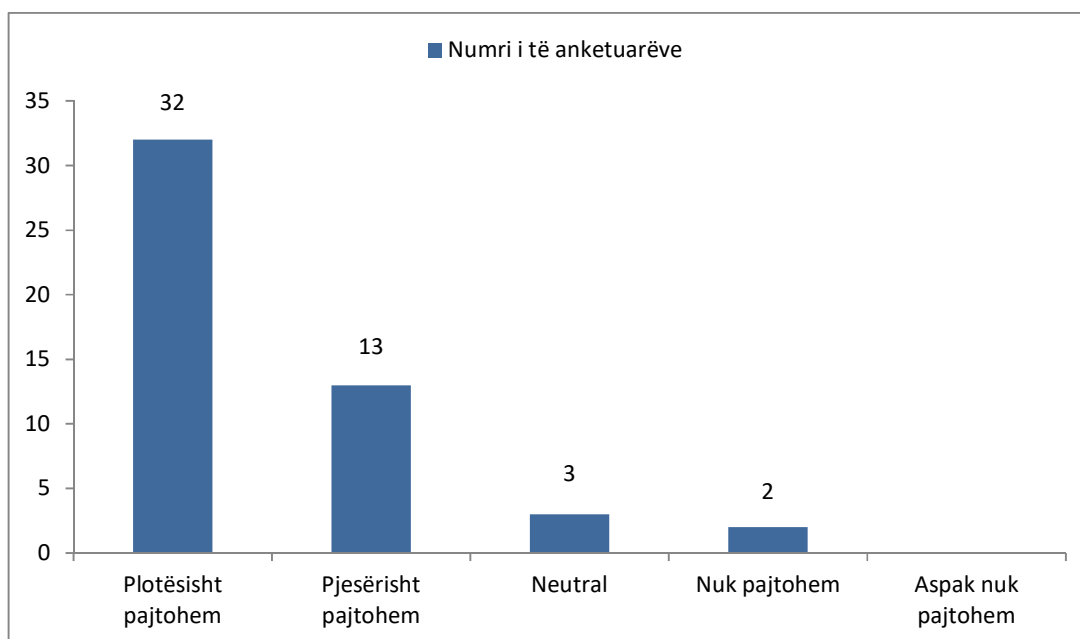
5. Me është mundësuar trajnim i duhur në mënyrë që punën time të mund ta performoj në mënyrë efikase dhe efektive

Shumë menaxherë të burimeve njerëzore ofrojnë mbështetje për trajnim dhe këshillim për punonjësit e rinj në ditët e para të angazhimit të tyre. Edhe banka NLB Prishtina ofron trajnime të duhura për punëtorët e saj sidomos për punonjësit e rinjë.

Këtë e vertetojnë edhe deklaratat e punëtorëve të anketuar ku numri më i madh i tyre ,32 të anketuar apo shprehur në përqindje 64 % e tyre deklarojnë se ju është mundësuar trajnimi duhur për të performuar në mënyrë me efikase dhe efektive, 13 të anketuar apo shprehur në përqindje 26 % e tyre pjesërisht pajtohen, 3 apo shprehur në përqindje 6 % e të anketuarëve janë neutral në deklaratat e tyre, kurse 2 të anketuar apo shprehur në përqindje 4 % e tyre nuk pajtohen me deklaratën a parashtuar.

Tab. 4.21. Mënyra efikase e përformimit të punës pas trajnimit

Plotësisht pajtohem	Pjesërisht pajtohem	Neutral	Nuk pajtohem	Aspak nuk pajtohem
32	13	3	2	-



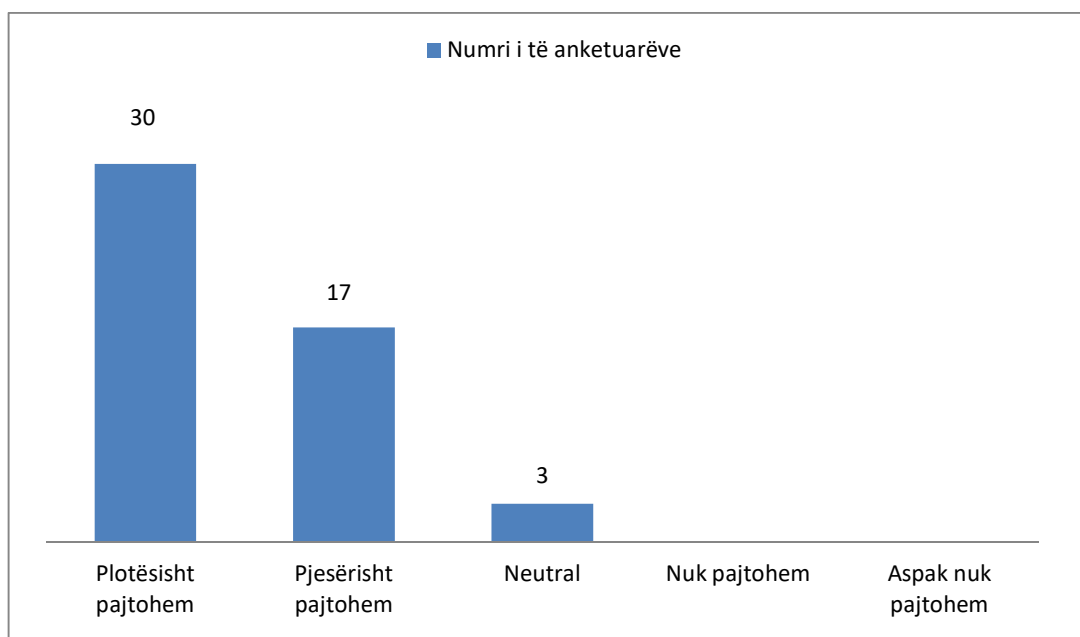
Diagrami 4.21. Mënyra efikase e përfomimit të punës pas trajnimit

6. Njohuritë që marr në trajnime dhe seminare mund të zbatohen në punën e përditshme

Punëtorët që janë trajnuar dhe kanë mbajtur seminare ,njohurit e tyre të marra nga këo trajnime mund ti zbatojnë në punën e përditshme te tyre e këtë e deklarojnë edhe gjatë anketimit ku nga numri i tërësishëm i të anketuarëve ,30 prej të tyre apo shprehur në perqindje 60 % e tyre janë deklaruar se njohurit e marra nga trajnimet dhe seminarët i zbatojnë në punën e tyre të përditshme , 17 të anketuar apo shprehur në perqindje 34 % e tyre pjesërisht pajtohen me deklaratën , kurse 3 të anketuar apo shprehur në perqindje nuk kanë dhënë asnjë mendim rreth deklaratës së parashtruar

Tab. 4.22. Njohuritë e marrura gjatë trajnimit për zbatim gjatë punës

Plotësisht pajtohem	Pjesërisht pajtohem	Neutral	Nuk pajtohem	Aspak nuk pajtohem
30	17	3	-	-



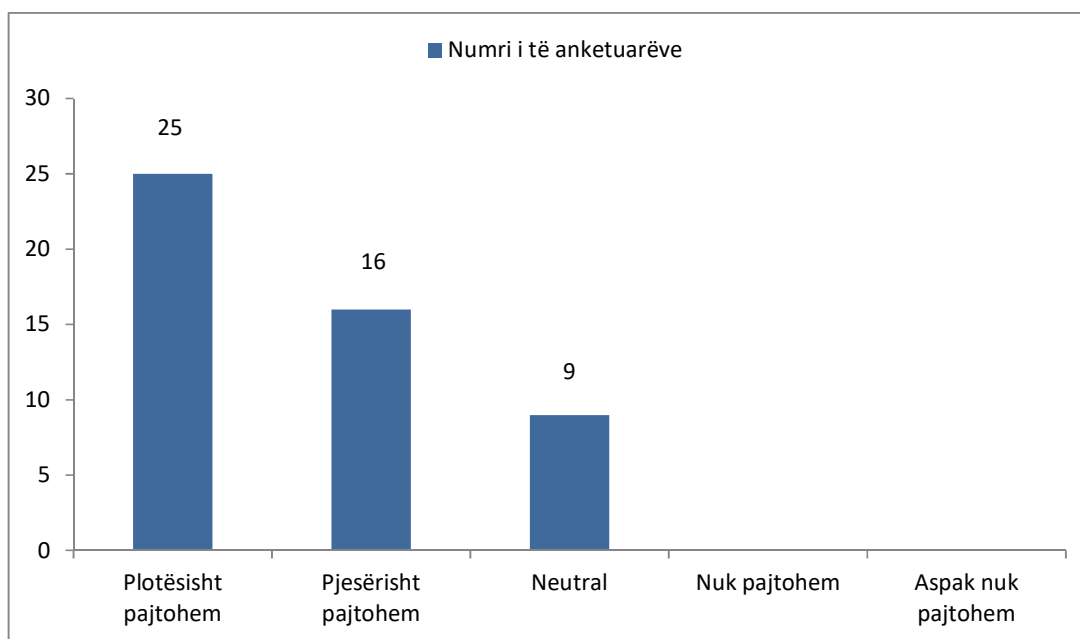
Diagrami 4.22. Njohuritë e marrura gjatë trajnimit për zbatim gjatë punës

7. Motivohem nga eprori im që të përdori mënyra të reja për të përmirësuar procesin e punës

Motivimi është një ndër proceset kryesore në zinxhirin e burimeve njerëzore. Nga përgjigjet e marra prej të anketuarve shohim se ata që janë mjaft të motivuar nga eprorët e tyre në bankë për të përmirësuar procesin e punës ku nga numri i tërësishëm i të anketuarëve 25 prej tyre apo shprehur në përqindje 50% e tyre shprehën se janë të motivuar nga ana e eprorëve të tyre për të përdor mënyra të reja që të përmirësojnë procesin e punës, 16 të anketuar apo shprehur në përqindje 32 % pajtohen pjesërisht me deklaratën ,kurse 9 prej të anketuarëve apo shprehur në përqindje 18 % janë shprehur neutral në deklaratë.

Tab.4.23. Motivimi nga eprori për të përmirësuar procesin e punës

Plotësisht pajtohem	Pjesërisht pajtohem	Neutral	Nuk pajtohem	Aspak nuk pajtohem
25	16	9	-	-



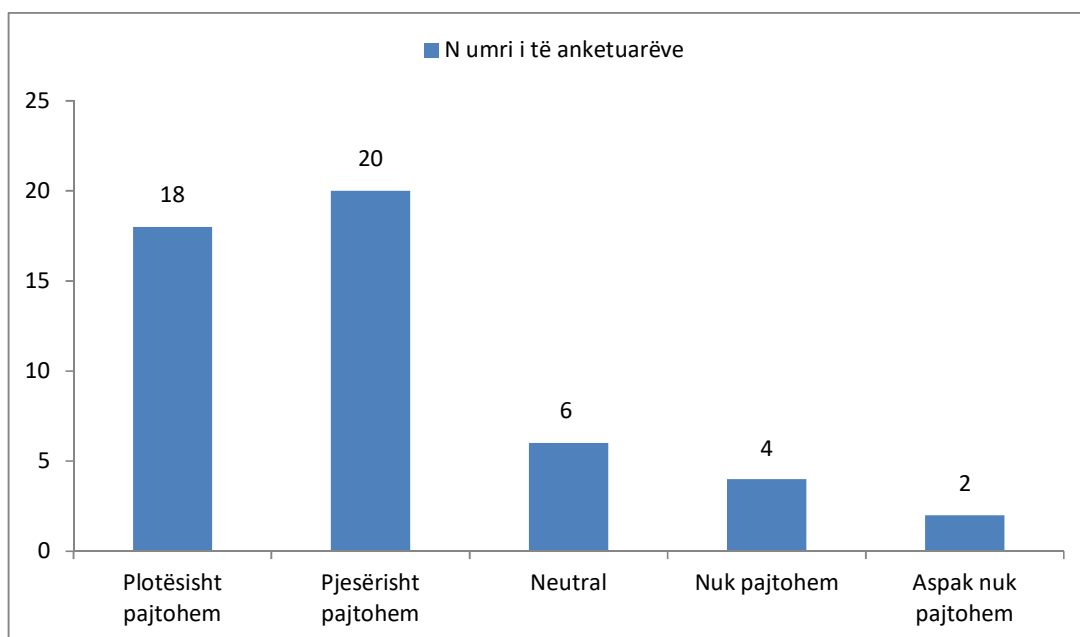
Diagrami 4.23. Motivimi nga eprori për të përmirësuar procesin e punës

8. Do të shpërblehem nëse arrij më shumë se sa që fillimisht me kërkohet

Në pyetjen se a shpërblehen nëse arrijnë më shumë se sa i kërkohet , të anketuarit kanë dhënë mendime të ndryshme ku 18 të anketuar apo shprehur në përqindje 36 % të tyre janë shprehur se shpërblehen nëse arrijnë më shumë se sa u kërkohet në fillim, 20 prej të anketuarëve apo shprehur në përqindje 40 % e tyre pajtohen pjesërisht me deklaratën , 6 të anketuar apo shprehur në përqindje 12 % e tyre nuk kanë dhënë asnjë mendim nese pajtohen apo jo me deklaratën, 4 të anketuar apo shprehur në përqindje 8 % e tyre deklarohen se nuk shpërblehen nese arrijnë më shumë, kurse 2 të anketuar apo shprehur në përqindje 4 % e tyre aspak nuk pajtohen me deklaratën.

Tab.4.24. Shpërblimi sipas punës

Plotësisht pajtohem	Pjesërisht pajtohem	Neutral	Nuk pajtohem	Aspak nuk pajtohem
18	20	6	4	2



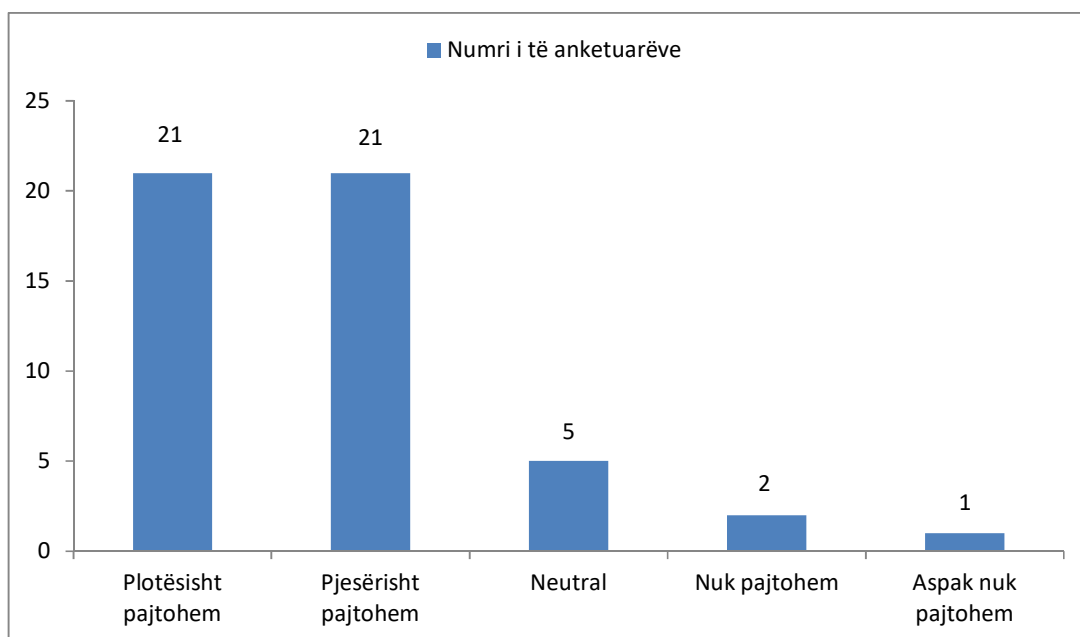
Diagrami 4.24. Shpërblimi sipas punës së bërë

9. Niveli i shpërblimit është i lidhur me nivelin e performancës, pra përpjekje më e madhe- të ardhura më të mëdha

Punëtorët e anketuar janë të mendimit se niveli i shpërblimit është i lidhur me nivelin e performancës . Këtë e kanë deklaruar edhe në anketë ku nga numri i tërësishëm i të anketuarëve 29 prej të anketuarëve apo shprehur në përqindje 58 % e tyre janë deklaruar se pajtohen me këtë deklaratë, 13 të anketuar apo shprehur në përqindje 26 % e tyre pajtohen pjesërisht, 5 të anketuar apo shprehur në përqindje 10 % e tyre nuk kanë dhënë asnjë mendim , 2 të anketuar apo 4 % e tyre nuk pajtohen me deklaratën e parashtruar , kurse vetëm 1 i anketuar apo shprehur në përqindje 2 % e të anketuarëve aspak nuk pajtohen se niveli i shpërblimit është i lidhur me nivelin e performancës.

Tab. 4.25. Niveli i shpërblimit lidhur me nivelin e performancës

Plotësisht pajtohem	Pjesërisht pajtohem	Neutral	Nuk pajtohem	Aspak nuk pajtohem
29	13	5	2	1



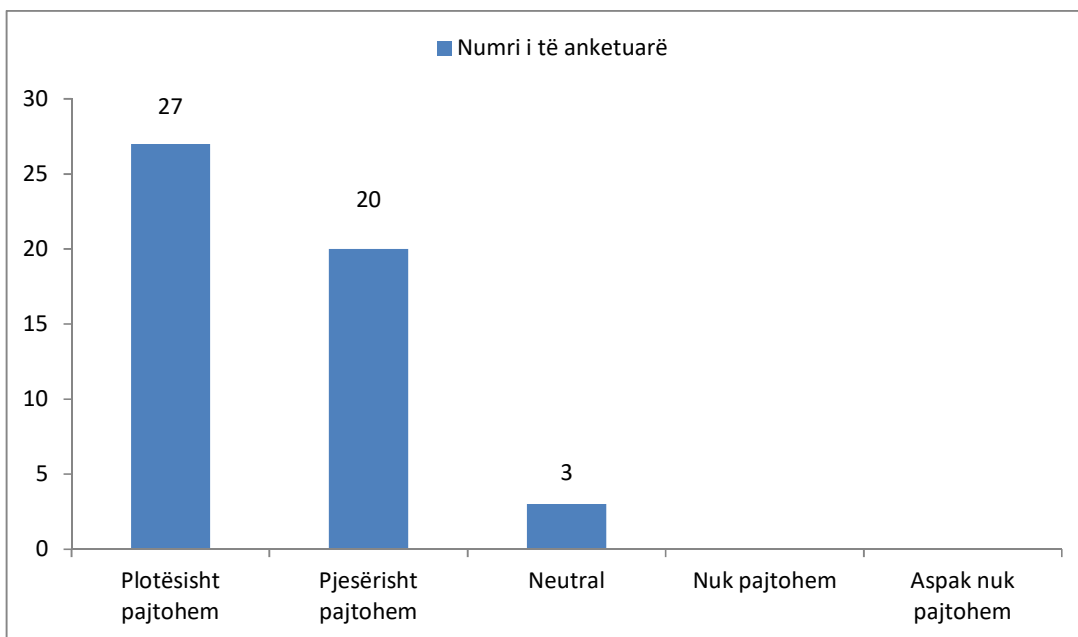
Diagrami 4.25. Niveli i shpërblimit lidhur me nivelin e performancës

10. Unë mendoj se shpërblimet e dhëna janë të duhura për performancën e punëtorëve

Numri më i madh i të anketuarëve janë shprehur se shpërblimet e dhëna janë të duhura për performancën e punëtorëve dhe këtë e kanë shprehur edhe në anketë, ku nga numri i tërësishëm i të anketuarëve 27 të anketuar apo shprehur në përqindje 54 % e tyre pajtohen plotësisht se shpërblimet e dhëna janë të duhura për performancën e punëtorëve, 20 të anketuar apo shprehur në përqindje 40 % e tyre pjesërisht pajtohen me deklaratën e parashtruar, kurse 3 të anketuar apo shprehur në përqindje 6% e tyre nuk kanë dhënë asnjë mendim për deklaratën.

Tab. 4.26. Shpërblimet e duhura për performancën e punëtorëve

Plotësisht pajtohem	Pjesërisht pajtohem	Neutral	Nuk pajtohem	Aspak nuk pajtohem
27	20	3	-	-



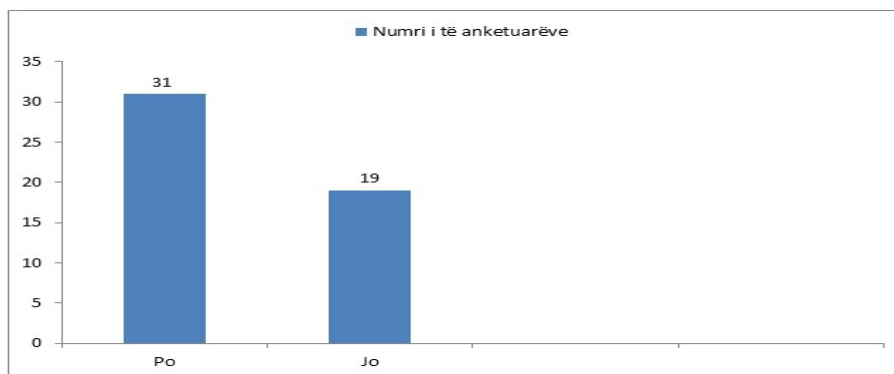
Diagrami 4.26. Shpërblimet e duhura për performancën e punëtorëve

11. A jeni pjesë e ndarjës së profitit si i/e punësuar në bankë ?

Pyetjes se a janë punëtorët pjesë e ndarjës së profitit të bankës, numri më i madh i të anketuarëve janë shprehur se janë pjesë e ndarjës së profitit nga ana e bankës, pra nga numri tërësisht i të anketuarëve 31 të anketuar apo shprehur në përqindje 62 % e tyre janë deklaruar se janë pjesë e profitit të bankës, kurse 19 të anketuar apo shprehur në përqindje 38% e tyre janë deklaruar se nuk janë pjesë e profitit të bankës.

Tab.4.27. Pjesëmarrja në ndarjen e profitit

Po	Jo
31	19



Diagrami 4.27. Pjesëmarrja në ndarjen e profitit si i punësuar në bankë

Konkluzione

Bazuar në trajtimin teorik ndikimi i rolit të burimeve njerëzore të rezultatit të hulumtimit të zhvilluar dhe në bazë të përgjigjeve të marra nga të anketuarit ku si rast studimi është marrë banka NLB Prishtina, nxjerrim përgjigjen në hipotezat e ngritura, nxjerrim përfundimet dhe bëjmë rekomandimet vijuese. Për trajtimin e problemit të rolit të burimeve njerëzore në bankë u hartuan dy hipoteza, konkretisht:

Hipoteza 1: Roli i burimeve njerëzore në bankë është faktor vendimtar i suksesit të bankave.

Roli i procesit të burimeve njerëzore ka ndikim të madhe tek menaxhmenti i bankave i cili përpilimin e strategjisë së burimeve njerëzore e bënë me departamentin e burimeve njerëzore. Në bazë të strategjisë paraqiten edhe faktorët vendimtarë që luajnë rol në suksesin apo dështimin e bankës. Nga përgjigjet e marra prej të anketuarve vërehet qartë se menaxhmenti i bankave është i fokusuar drejtpërdrejt në atë se si vepron departamenti i burimeve njerëzore për të përputhur strategjinë e tyre me strategjinë e bankës. Duke marrë parasysh që disa aktivitete të strategjisë në momente të caktuara vijnë në shprehje më pak e disa më shumë është obligim i menaxherëve të departamentit të burimeve njerëzore që orientimin apo operacionet t'i koordinojnë në përputhje me strategjinë e bankës.

Në lidhje me këtë hipotezë, nga puna hulumtuese kam sjellë edhe rezultatet vijuese:

- Nga të gjithë të anketuarit vërehet qartë se ekziston një gatishmëri maksimale për t'i ofruar ndihmë bankës, që t'i arrijnë qëllimet e paraqitura më herët.
- Punëtorët me rastin e punësimit janë të noftuar me vizionin, strategjinë dhe qëllimet e bankës si dhe për të gjitha aspektet e rëndësishme të punës në bankë ,gjë që ndikon në arritjen e rezultateve sa më të mira.
- Pothuajse të gjithë punëtorët në bankë janë të kualifikuar siq shihet edhe nga anketa e bërë,por egziston edhe një angazhim i menaxhmentit të bankës për tu ofruar trajnime dhe arsimim të metutjeshëm me qëllim që të ndikojnë në ndryshime në performancë dhe sjellje të tjera përmes përvetësimit të njohurive, aftësive, besimeve, vlerave dhe qëndrimeve të reja.

Hipoteza 2: Zbatimi i rregullores së performancës së personelit të bankës nga menaxhmenti, ndikon pozitivisht në arritjen e qëllimeve të përbashkëta të bankës dhe punëtorëve të saj.

Respektimi i rregullores së performancës të cilën vetë e miraton menaxhmenti i bankës gjithmonë do të ndikon pozitivisht për arsye se jep përshtypje të mirë tek stafi i tyre.

Respektimi i rregullores i ndihmon menaxhmentit për të vendosur disiplinë dhe për t'u prezantuar më serioz në tregun vendorë, gjithashtu respektimi i rregullores i ndihmon menaxhmentit të bankës në aspektin e vlerësimit të punëtorëve, për zbatimin e strategjisë së shpërblimit, për orientimin e punëtorëve në pozitat e tyre të punës dhe për motivimin e të punësuarve. Gjithashtu zbatimi i rregullores së bankës është element kyç tek punëtorët e rinj, të cilët këtë gjë e shikojnë me mjaft interes.

- Vlerësimi individual vjetor i punës është një ndër drejtimet më interesante dhe potencialisht më frytdhënëse të punës. Thelbi i vlerësimit të performancës konsiston në akordimin e çdo fundviti, ku çdo punëtor e merr vlerësimin për punën të cilën e bënë gjatë tërë vitit.
- Sistemi i përzgjedhjes së punëtorëve në bankën NLB Prishtina është mjaft i mirë duke e bërë përzgjedhjen e punëtorëve në bazë të dëshirave, shkathtësive dhe qëndrimeve, e këtë më së miri mund ta vërejmë nga përgjigjet e dhëna nga të anketuarit.
- Trajnimet dhe seminarët e duhura të punëtorëve ndikojnë në performimin me efikas dhe me efektiv në punën e tyre duke zbatuar njohurit e fituara në punën e përditshme. Kjo shihet nga përgjigjet e të anketuarëve ku një numer i madh i tyre shprehet se janë të trajnuar dhe i zbatojn njohurit në punën e përditshme.
- Motivimi është një ndër proceset kryesore në zinxhirin e burimeve njerëzore. Nga përgjigjet e marra prej të anketuarve ata deklarojnë që janë mjaft të motivuar nga eporet e tyre në bankë për të përmirësuar procesin e punës.
- Rezultatet nga të dhënat e marra nga pyetsori tregojnë se egziston një ndërlidhje (korelacion) në mes të punonjësve dhe bankës .Kjo vërehet edhe në të dhënat e marra nga raportet financiare ku tregohet se banka ka pas rritje dhe kjo është realizuar falë përkushtimit dhe angazhimit të punonjësve të saj, gjë që ka ndikuar edhe në shperblimin e tyre.
- Nga ana tjetër të anketuarit mendojnë se si faktorë kryesorë i shpërblimit është niveli i performancës ,pra përpjekje më e madhe – të ardhura me të mëdha.Këtë e deklarojnë edhe në anketë ,ku numri më i madh i të anketuarëve shprehen se shpërblehen në bazë të performancës.
- Kjo e konfirmon hipotezën se zbatimi i rregullorës së performanca ndikon në suksesin e bankës.

Rekomandime

Në këtë studim bëhet një analizë e rolit të menaxhimit të burimeve njerëzore në bankë ku si rast studimor kemi pasur analizimin e burimeve njerëzore në bankën NLB Prishtina. Më poshte po paraqesim disa rekomandime për të evituar problemet e evidentuara në menaxhimin e burimeve njerëzore pranë bankës NLB Prishtina:

- Menaxhmenti i bankës NLB Prishtina, duke u mbështetur në autoritetin që i jep vendi i tyre i punës duhet të jenë shembull i etikës për të gjithë punëtorët e tyre.
- Një pjesë e rëndësishme e përgjegjësisë së menaxhmentit të bankës është të paraqes integritetin në standardet më të larta në të gjitha marrëdhëniet e tij me departamentet e bankës.
- Një përgjegjësi po aq e rëndësishme e tij është të marrë angazhimin e punëtorëve dhe të zhvillojë aftësitë e tyre për të bërë gjykim të drejtë e etik.
- Menaxhmenti i bankës duhet të synojë të përforcon një kulturë që mbështet performancën e lartë të punëtorëve të tyre. Gjithashtu duhet të synojë të nxit dhe të përforcojë kompetencat dhe t'i motivojë stafin e punëtorëve si dhe të menaxherëve të degëve.
- Punëtorët e NLB Prishtinës duhet t'u përmbahen të gjitha ligjeve në fuqi dhe politikave bankare në lidhje me sigurinë që janë në funksion në territorin e Republikës së Kosovës. Banka merr përsipër aplikimin e standardeve të larta të sigurisë dhe mbrojtjen e punëtorëve. Përmbushja e këtij angazhimi është përgjegjësi e të gjithë punëtorëve të NLB Prishtinës.
- Shpërblimet dhe përpjekja për të arritur rezultateve të kënaqshme është të sigurojë një staf largpamës ku do të formohen ekipe të cilat kanë ndikuar në rritjen e dijes/ ndarjen e dijes në mes të stafit. Menaxhmenti i bankës NLB Prishtina duhet të ndërtojë entuziazmin dhe të zotohen për ndarjen e dijeve dhe të punës bashkëpunuese ekipore kur njëherë kjo ndarje e dijes të jetë e ngulitur si një kulturë.

1 Bibliography

- .Cowling,A.G. Mailer. (1 Janar 1990). *Managing Human Resource*. Oxford, England: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Armstrong.Michael. (01 Mars 2006). *Models of HRM* (3rd ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Chartered Institute of Personnel and Development –CIPD,. (2013). *www,cipd.co.uk*. Retrieved from Chartered Institute of Personnel and Development –CIPD,.
- Daniel A. Wren, Arthur G. Bedeian. (22 dhjetor 2008). *PART II THE SCIENTIFIC MANAGEMENT ERA:The principles of mamagement* (sixth ed.). USA: John Wiley & Sons,INC.
- Dessler, G. (08 Janar 2012). *What is human resource management and why is it important?* (13 edition ed.). New York, USA: Prentice Hall.
- Dr.Bislim Mjekiqi. (04 Prill 2014). *Reflektimi i motivimit të të punësuarve në suksesin e ndërmarrjes*. Prishtinë: Buletini Shkencor:Hulumtime ekonomike Nr.6.
- Frederick WinslowTaylor. (1919). *The principles of scientific management*. New Tork and London: Harper and Brothers publisher.
- Havolli Y. (2014). *Menaxhmenti i burimeve njerëzore*. Prishtinë: Instituti për Hulumtime Zhvillimore RIINVEST.
- Havolli Y. Kuptimi i menaxhimit të diturisë. (2014). *Menaxhmenti i burimeve njerëzore*. Prishtinë: Instituti për Hulumtime Zhvillimore RIINVEST.
- Havolli Y. Performancat organizative dhe menaxherike. (2014). *Menaxhmenti i burimeve njerëzore*. Prishtinë: Instituti për Hulumtime Zhvillimore RIINVEST.
- Havolli Y. Rëndësia e kapitalit intelektual. (2014). *Menaxhmenti i burimeve njerëzore*. Prishtinë: Instituti për Hulumtime Zhvillimore RIINVEST.
- Havolli Y.Edukimi dhe rëndësia e tij. (2014). *Menaxhmenti i burimeve njerëzore*. Prishtinë: Instituti për Hulumtime Zhvillimore.
- Havolli Y.Koncepti i orientimit në punë. (2014). *Menaxhimi i burimeve njerëzore*. Prishtinë: Instituti për Hulumtime Zhvillimore RIINVEST.
- Havolli Y.Nocioni i motivit dhe motivimit. (2014). *Menaxhmenti i burimeve njerëzore*. Prishtinë: Instituti për Hulumtime Zhvillimore RIINVEST.
- Havolli.Y,Planifikimi i burimeve njerëzore. (2014). *Planifikimi i burimeve njerëzore*. Prishtinë: Instituti për Hulumtime Zhvillimore RIINVEST.
- Havolli.Y,Rekrutimi i burimeve njerëzore. (2014). *Rekrutimi i burimeve njerëzore*. Prishtinë: Instituti për Hulumtime Zhvillimore.
- Kumar Pranit. (2010). *Human Resource Management*. New Delhi, India.
- Michael Armstrong,Stephen Tejlor. (3 prill 2014). *Armstrong"s Handbook of Human Resource Management Practice* (13rd ed.). London and Philadelphia, England and USA: Kogan Page.

- Peter Boxall, John Purcell. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Bath, England.
- Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. (r 2010). *Fundamentals of Human Resource Management*. New York, USA: McGraw-Hill/.
- Ymer Havolli, Çka janë burimet njerëzore? (2014). *Çka janë burimet njerëzore?* Prishtinë, Kosovë: Instituti për Hulumtime Zhvillimore, RIINVEST.
- Ymer Havolli, Procesi i përzgjedhjes. (2015). *Procesi i përzgjedhjes*. Prishtinë: Instituti për Hulumtime Zhvillimore RIINVEST.

I/e ndëruar

Ju falënderoj për kohën tuaj të vlefshme që do të ndani për ta plotësuar këtë pyetësor, i cili është pjesë e punës kërkimore hulumtuese (Master) pranë Universiteti të Europes Juglindore në Tetovë. Pyetësoni përmban deklarata në lidhje me strategjinë e menaxhimit të burimeve njerëzore nga departamenti i MBNJ brenda bankës NLB Prishtina. Ju lutem shprehni mendimin tuaj duke lexuar secilën deklaratë individualisht dhe duke e vlerësuar atë në mënyrë adekuate, e cila përshkruan më së miri situatën aktuale në NLB Prishtina.

Pyetësoni është anonim dhe informacionet e dhëna në pyetësor do të mbeten konfidenciale.

Udhëzime për të plotësuar këtë pyetësore: shënoni përgjigjet duke klikuar në blloqet e ofruara.

Nëse keni ndonjë pyetje shtesë, unë jam në dispozicionin tuaj .Për ndonjë sqarim,ju mund të më kontaktoni personalisht ose përmes adresës time të postës elektronike të shënuar në faqen e fundit të këtij Pyetësoni.

Faleminderit paraprakisht

Me respekt: Valbona Jashari-Haxhiu

Pjesa e parë – Informuese

Mosha:
<input type="checkbox"/> Më pak se 21
<input type="checkbox"/> 21-30
<input type="checkbox"/> 31-40
<input type="checkbox"/> 41-50
<input type="checkbox"/> Mbi 51
Gjinia:
<input type="checkbox"/> Mashkull
<input type="checkbox"/> Femër
Statusi martesor:
<input type="checkbox"/> i/e martuar
<input type="checkbox"/> beqar-e

Kualifikimi:
<input type="checkbox"/> Shkolla fillore
<input type="checkbox"/> Shkolla e mesme
<input type="checkbox"/> Shkolla e lartë
<input type="checkbox"/> Universitet
<input type="checkbox"/> Master dhe PHD
Përvoja totale në sektorin bankar:
<input type="checkbox"/> 3 – 5 vite
<input type="checkbox"/> 5 – 8 vite
<input type="checkbox"/> 8 – 12 vite
<input type="checkbox"/> 12 – 16 vite
<input type="checkbox"/> Mbi 16 vite

Pjesa e dytë – Roli i burimeve njerëzore në bankën NLB Prishtina

1. Jam i/ e njoftuar me misionin ,vozionin dhe qellimet strategjike të NLB Prishtina.		
<input type="checkbox"/> Plotësisht pajtohem	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Nuk pajtohem
<input type="checkbox"/> Pjesërisht pajtohem		<input type="checkbox"/> Aspak nuk pajtohem
2. Unë jam i/e njoftuar me strategjinë e menaxhimit te potencialit njerëzor në NLB Prishtina.		
<input type="checkbox"/> Plotësisht pajtohem	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Nuk pajtohem
<input type="checkbox"/> Pjesërisht pajtohem		<input type="checkbox"/> Aspak nuk pajtohem
3. Unë jam i/e kualifikuar për punën që bëj.		
<input type="checkbox"/> Plotësisht pajtohem	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Nuk pajtohem
<input type="checkbox"/> Pjesërisht pajtohem		<input type="checkbox"/> Aspak nuk pajtohem
4. Me rastin e punësimitj, jam i/e informuar në mënyrë adekuate më te gjithë informacionin përkatës në lidhje me organizatën dhe vendin e punës.		
<input type="checkbox"/> Plotësisht pajtohem	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Nuk pajtohem
<input type="checkbox"/> Pjesërisht pajtohem		<input type="checkbox"/> Aspak nuk pajtohem
5. . Unë i kam të gjitha informacionet e nevojshme për ta bërë mirë punën time.		
<input type="checkbox"/> Plotësisht pajtohem	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Nuk pajtohem
<input type="checkbox"/> Pjesërisht pajtohem		<input type="checkbox"/> Aspak nuk pajtohem
6. Unë jam rregullisht i informuar për të gjitha aspektet e rëndësishme të punës në NLB Prishtina.		
<input type="checkbox"/> Plotësisht pajtohem	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Nuk pajtohem
<input type="checkbox"/> Pjesërisht pajtohem		<input type="checkbox"/> Aspak nuk pajtohem
7. Ekziston një sistematizim i qartë i vendit tim të punës, dhe unë jam i vetëdijshëm për përgjegjësitë dhe qëllimet që duhet ti arrij.		
<input type="checkbox"/> Plotësisht pajtohem	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Nuk pajtohem
<input type="checkbox"/> Pjesërisht pajtohem		<input type="checkbox"/> Aspak nuk pajtohem
8. Të gjithë punëtorët e NLB Prishtina kanë mundësi të barabarta për arsimim dhe trajnime.		
<input type="checkbox"/> Plotësisht pajtohem	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Nuk pajtohem
<input type="checkbox"/> Pjesërisht pajtohem		<input type="checkbox"/> Aspak nuk pajtohem
9. Unë jam i kënaqur me punën dhe mbështetjen e departamentit të MBNJ të NLB Prishtina.		
<input type="checkbox"/> Plotësisht pajtohem	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Nuk pajtohem
<input type="checkbox"/> Pjesërisht pajtohem		<input type="checkbox"/> Aspak nuk pajtohem
10. Besoj se njerëzit janë burimi më i rëndësishëm në NLB Prishtina.		
<input type="checkbox"/> Plotësisht pajtohem	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Nuk pajtohem
<input type="checkbox"/> Pjesërisht pajtohem		<input type="checkbox"/> Aspak nuk pajtohem

Pjesa e tretë-Seleksionimi ,motivimi,performanca dhe shpërblimi

1. Përzgjedhja dhe punësimi i personelit kryhet në përputhje me nevojat e NLB Prishtina.		
<input type="checkbox"/> Plotësisht pajtohem	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Nuk pajtohem
<input type="checkbox"/> Pjesërisht pajtohem		<input type="checkbox"/> Aspak nuk pajtohem
2. . Sistemi i përzgjedhjes në bankën tonë zgjedh ata që kanë njohuritë e kerkuara, shkathtësitë dhe qëndrimet.		
<input type="checkbox"/> Plotësisht pajtohem	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Nuk pajtohem
<input type="checkbox"/> Pjesërisht pajtohem		<input type="checkbox"/> Aspak nuk pajtohem
3. Punëtorët e NLB Prishtina kanë mundësinë të marrin pjesë ne vendimet kur behet fjalë për ndryshimet në mjedisin e punës.		
<input type="checkbox"/> Plotësisht pajtohem	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Nuk pajtohem
<input type="checkbox"/> Pjesërisht pajtohem		<input type="checkbox"/> Aspak nuk pajtohem
4. Eshtë shumë e rëndësishme për mua që mendimi im të merret parasysh me rastin e marrjes së vendimeve për punën që bëj.		
<input type="checkbox"/> Plotësisht pajtohem	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Nuk pajtohem
<input type="checkbox"/> Pjesërisht pajtohem		<input type="checkbox"/> Aspak nuk pajtohem
5. Me është mundësuar trajnim i duhur në mënyrë që punën time të mund ta performoj në mënyrë efikase dhe efektive.		
<input type="checkbox"/> Plotësisht pajtohem	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Nuk pajtohem
<input type="checkbox"/> Pjesërisht pajtohem		<input type="checkbox"/> Aspak nuk pajtohem
6. Njohuritë që marr në trajnime dhe seminare mund të zbatohen në punën e përditshme.		
<input type="checkbox"/> Plotësisht pajtohem	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Nuk pajtohem
<input type="checkbox"/> Pjesërisht pajtohem		<input type="checkbox"/> Aspak nuk pajtohem
7. Motivohem nga eprori im që të përdori mënyra të reja për të përmirësuar procesin e punes.		
<input type="checkbox"/> Plotësisht pajtohem	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Nuk pajtohem
<input type="checkbox"/> Pjesërisht pajtohem		<input type="checkbox"/> Aspak nuk pajtohem
8. Do të shpërblehem nëse arrij më shumë se sa që fillimisht me kërkohet.		
<input type="checkbox"/> Plotësisht pajtohem	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Nuk pajtohem
<input type="checkbox"/> Pjesërisht pajtohem		<input type="checkbox"/> Aspak nuk pajtohem
9.Niveli i shpërblimit është i lidhur me nivelin e performancës,pra përpjekje më e madhe-të ardhura më të mëdha.		
<input type="checkbox"/> Plotësisht pajtohem	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Nuk pajtohem
<input type="checkbox"/> Pjesërisht pajtohem		<input type="checkbox"/> Aspak nuk pajtohem
10. Unë mendoj se shpërblimet e dhëna janë te duhura për performancën e punëtorëve.		
<input type="checkbox"/> Plotësisht pajtohem	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Nuk pajtohem
<input type="checkbox"/> Pjesërisht pajtohem		<input type="checkbox"/> Aspak nuk pajtohem
11.A jeni pjesë e ndarjës se profitit si i/e punësuar në bankë ?		
Po	<input type="checkbox"/>	
Jo	<input type="checkbox"/>	

E-mail adresa : vali-jashari@hotmail.com