



## **CIKLI I DYTË – STUDIME POSTDIPLOMIKE**

### **“SFIDAT DHE PERSPEKTIVAT E LIDERSHIPIT NË MENAXHIMIN EFEKTIV TË BURIMEVE NJERËZORE NË RAJONIN E POLLOGUT”**

Kandidati:

Ardian Ibishi

Mentor:

Prof.Asoc.Dr.Selajdin Abduli

Tetovë, 2023

## **DEKLARATË**

Unë, Ardian Ibishi, student në studimet e masterit në Fakultetin e Biznesit dhe Ekonomisë, pranë Universitetit të Evropës Juglindore, vërtetoj se unë jam autori origjinal i këtij punimi.

Tetovë, 2023

Kandidati

---

## ABSTRAKT

Qëllimi kryesor i këtij punimi është që përmes të dhënave empirike të përshkruajë dhe të kuptojë se si hapja e punonjësve, sjellja krijuese dhe proaktive ndikohen nga modeli organizativ. Ky punim do të krijojë bazën për një dialog/kornizë se si liderët në bizneset e Rajonit të Pollogut mund të zhvillojnë udhëheqjen e tyre në mënyrë që të përmirësojnë sjelljen kreative dhe inovative në organizatë me qëllim menaxhimin efektiv të burimeve njerëzore.

Për këtë studim u zhvillua një pyetësor i strukturuar me disa seksione dhe iu drejtua punonjësve të disa bizneseve të rëndësishme në Rajonin e Pollogut. Punimi bazohet në qasjen sasiore. Kjo është një procedurë kërkimore për grumbullimin e një sasie të madhe të të dhënave të papërpunuara duke përdorur formatet e pyetjeve dhe përgjigjeve.

Disa nga përfundimet dhe gjetjet ishin se efikasiteti dhe efektiviteti i ndihmon punonjësit të kryejnë punën e tyre si lidhshmëri ose të shohin liderat e tyre të kryejnë punën në mënyrë efektive dhe efikase dhe se lidhur me ndikimin që ka top menaxhmenti ose lideri në biznes, mendohet se ndikimi është i madh ose i moderuar.

**Fjalët kyç:** lider, karakteristika, menaxhim efektiv, performancë e burimeve njerëzore

## АПСТРАКТ

Главната цел на овој труд е да опише и разбере преку емпириски податоци како отвореноста, креативното и проактивното однесување на вработените се под влијание на организацискиот модел. Овој труд ќе создаде основа за дијалог/рамка за тоа како бизнис лидерите во Полошкиот регион можат да го развијат своето лидерство со цел да го подобрат креативното и иновативното однесување во организацијата со цел ефективно да управуваат со човечките ресурси.

За оваа студија, изработен е структуриран прашалник со неколку делови, кој е упатен до вработените во неколку значајни бизниси во Полошкиот регион. Трудот се заснова на квантитативниот пристап. Ова е истражувачка постапка за собирање на голема количина необработени податоци користејќи формати на прашања и одговори.

Некои од заклучоците и наодите беа дека ефикасноста и ефективноста им помагаат на вработените да ја извршуваат својата работа како лидер или да гледаат како нивните лидери ја вршат својата работа ефективно и ефикасно и дека во однос на влијанието што врвниот менаџмент или лидерот го има врз бизнисот, се смета дека влијанието е големо или умерено.

**Клучни зборови:** лидер, карактеристики, ефективно управување, перформанси на човечки ресурси

## **ABSTRACT**

The main purpose of this paper is to describe and understand through empirical data how employees' openness, creative and proactive behavior are influenced by the organizational model. This paper will create the basis for a dialogue/framework on how business leaders in the Pollog Region can develop their leadership in order to improve creative and innovative behavior in the organization in order to effectively manage human resources.

For this study, a structured questionnaire with several sections was developed and addressed to the employees of several important businesses in the Pollog Region. The paper is based on the quantitative approach. This is a research procedure for collecting a large amount of raw data using question and answer formats.

Some of the conclusions and findings were that efficiency and effectiveness help employees perform their work as a leader or see their leaders perform their work effectively and efficiently and that regarding the influence that top management or the leader has on the business, it is thought that the impact is large or moderate.

***Keywords:*** leader, characteristics, effective management, human resources performance

## TABELA E PËRMBAJTJES

|                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>KAPITULLI I: HYRJE E PËRGJITHSHME .....</b>                                           | <b>9</b>  |
| 1.1. Lënda e hulumtimit .....                                                            | 9         |
| 1.2. Qëllimi i hulumtimit.....                                                           | 10        |
| 1.3. Objektivat e hulumtimit .....                                                       | 11        |
| 1.4. Hipotezat e hulumtimit.....                                                         | 11        |
| 1.5. Metodologjia e hulumtimit.....                                                      | 12        |
| 1.6. Rëndësia e punimit.....                                                             | 12        |
| 1.7. Strukturimi i hulumtimit.....                                                       | 13        |
| <b>KAPITULLI II: RISHIKIMI I LITERATURËS .....</b>                                       | <b>14</b> |
| 2.1. Rëndësia e Burimeve Njerëzore.....                                                  | 14        |
| 2.2. Teoritë për efektivitetin organizativ.....                                          | 17        |
| 2.3. Modeli tradicional i menaxhimit të burimeve njerëzore.....                          | 18        |
| 2.4. Funkcionet e menaxhimit të burimeve njerëzore drejt efektivitetit organizativ ..... | 19        |
| 2.5. Përkufizime dhe definicione të lidërshiptit .....                                   | 22        |
| 2.5.1. Stilet e lidërshiptit .....                                                       | 25        |
| 2.5.2. Karakteristikat e lidërshiptit.....                                               | 28        |
| 2.6. Teoritë e lidërshiptit .....                                                        | 29        |
| 2.6.1. Teoria e tipareve .....                                                           | 29        |
| 2.6.2. Teoritë e paparashikuara (situative).....                                         | 29        |
| 2.6.3. Teoria e stilit dhe sjelljes .....                                                | 30        |
| 2.6.4. Teoria transformuese .....                                                        | 31        |
| 2.7. HRM dhe Performanca e Firmës .....                                                  | 32        |
| 2.8. Udhëheqja dhe kënaqësia në punë .....                                               | 34        |
| <b>KAPITULLI III: METODOLOGJIA E STUDIMIT.....</b>                                       | <b>37</b> |

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1. Metodologjia e studimit .....                                                 | 37        |
| 3.2. Metoda sasiore .....                                                          | 37        |
| 3.3. Subjekti/et i kërkimit.....                                                   | 38        |
| 3.4. Instrumenti i përdorur .....                                                  | 38        |
| 3.5. Procedura e mbledhjes së të dhënave.....                                      | 39        |
| 3.6. Përpunimi i të dhënave.....                                                   | 39        |
| 3.7. Kufizimet e kërkimit dhe etika në kërkim .....                                | 40        |
| <b>KAPITULLI IV: ANALIZA E REZULTATEVE .....</b>                                   | <b>41</b> |
| 4.1. Të dhënat demografike .....                                                   | 41        |
| 4.2. Pyetje lidhur me lidërsipin në vendin e punës .....                           | 43        |
| 4.3. Pyetje lidhur me lidërsipin dhe marrëdhëniet me stafin në vendin e punës..... | 45        |
| <b>KAPITULLI V: PËRFUNDIME DHE REKOMANDIME .....</b>                               | <b>49</b> |
| 5.1. Përfundime .....                                                              | 49        |
| 5.2. Rekomandime për kërkimet e ardhshme.....                                      | 51        |
| <b>REFERENCA.....</b>                                                              | <b>52</b> |
| <b>PYETËSOR.....</b>                                                               | <b>57</b> |

## TABELA E FIGURAVE

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Figure 1-Gjinia.....                                      | 41 |
| Figure 2-Mosha .....                                      | 42 |
| Figure 3-Arsimi.....                                      | 42 |
| Figure 4-Eksperienca ne punen aktuale .....               | 43 |
| Figure 5-Karakteristikat e liderit sipas punonjsve .....  | 43 |
| Figure 6-Kompetencat menaxheriale per te qene lider ..... | 44 |
| Figure 7-Ndikimi i liderit ne nje biznes.....             | 45 |
| Figure 8-Lideri si aset strategjik .....                  | 45 |
| Figure 9-Problemet ne menaxhimne mungese te liderit ..... | 46 |
| Figure 10-Marredheniet lider-punonjes .....               | 46 |
| Figure 11-Pohime mbi karakterin e liderit ne biznes.....  | 48 |



# KAPITULLI I: HYRJE E PËRGJITHSHME

## 1.1. Lënda e hulumtimit

Liderët e shquar kombinojnë substancën e mirë strategjike dhe proceset efektive ndërpersonale për të formuluar dhe zbatuar strategji që prodhojnë rezultate dhe avantazhe të qëndrueshme konkurruese. Në mjedisin e sotëm konkurrues të biznesit, faktori përcaktues i suksesit është në thelb lidhshipi me potencialin e transformimit të punonjësve të tij në një ekip të gatshëm dhe fitues me sinergjinë e duhur për të aktualizuar misionet dhe aspiratat e korporatave të përcaktuara kolektivisht. Dinamika bashkëkohore në mjedisin operativ të biznesit kërkon orientime lidhshipi, të cilat pranojnë se punonjësit kanë dividentë emocionale për t'u kënaqur në vendin e punës dhe prandaj duhet të menaxhohen në atë mënyrë që ata të jenë gjithmonë të aftë dhe të gatshëm të arrijnë performanca të përmirësuar. Është në këtë sfond që ky dokument nënvizon domosdoshmërinë e lidhshipit në dinamikën e përditshme të organizatës dhe sugjeron një gamë të gjerë të stileve të lidhshipit që mund të çojnë në menaxhimin dhe performancën optimale të burimeve njerëzore.

Megjithëse konteksti i biznesit dhe proceset e të bërit biznes po ndryshojnë rrënjësisht, ka akoma më shumë parime të përjetshme që i bëjnë drejtuesit e mëdhenj dhe kompanitë e mëdha, të shkëlqyera. Ndërsa të menduarit e freskët dhe qasjet e reja kërkohen tani më shumë se kurrë, shumë nga ato që tashmë janë mësuar rreth praktikave të suksesshme të menaxhimit mbeten të rëndësishme, të dobishme dhe të adaptueshme. Në botën e biznesit sot, drejtuesit e suksesshëm jo vetëm që përshtaten me kushtet në ndryshim, por gjithashtu zbatojnë me fanatizëm, rigorozitet, konsistencë dhe me disiplinë parimet themelore të menaxhimit. Këto baza përfshijnë katër funksionet tradicionale të menaxhimit: planifikimin, organizimin, udhëheqjen dhe kontrollin. Ato mbeten po aq të rëndësishme sa kurrë më parë dhe ato ende ofrojnë bazat që nevojiten në bizneset fillestare po aq sa edhe në korporatat e themeluara. Është vendosur në literaturë se menaxhimi si disiplinë dhe praktikë profesionale ka një sërë funksionesh të dallueshme duke përfshirë "udhëheqjen" ose "udhëheqjen".

Udhëheqja është zakonisht një sfidë monumentale për çdo organizatë ose menaxhim për të përcaktuar misionin e saj dhe për të zbatuar me besnikëri strategjitë që duhet ta aktualizojnë atë. Faktori përcaktues i suksesit është në thelb lidhshipi me potencialin e transformimit të fuqisë punëtore, pavarësisht sa e madhe, në një ekip të gatshëm dhe fitues me sinergjinë e duhur për të

aktualizuar misionet dhe aspiratat e përcaktuara kolektivisht. Prandaj, lidhshipi është pa ndryshim faktori përcaktues në performancën më të avancuar të organizatave dhe ilaçi për të gjitha problemet dhe sa më efikas të jenë udhëheqësit në ushtrimin e ndikimit pozitiv mbi ndjekësit e tyre, aq më të ndritshme janë perspektivat për të arritur performancë të kënaqshme. Megjithatë, instrumentet ose faktorët motivues për ushtrimin e ndikimit mund të ndryshojnë midis organizatave ose midis drejtuesve, por ata përgjithësisht pranojnë se punonjësit kanë dividendë emocionale për të kënaqur, veçanërisht në lidhje me ndjenjën e komunitetit, rëndësisë dhe eksitimit, dhe më pas duke e ofruar atë kënaqësi.

Sistemi i burimeve njerëzore është krijuar për të matur vlerën e kontributit të përdorimit të burimeve në nivel të njësisë ekonomike dhe në nivel kombëtar duke kontribuar në hartimin e politikave të punësimit dhe promovimeve dhe stimujve shkencorë në departamentin e lidhur të punësimit dhe politikave të transmetimit të pagave. mënyrë. Sistemet e burimeve njerëzore funksionojnë sipas parimeve të disa rregullave të kontabilitetit, sipas nevojës për informacion që mund të prodhohet, i cili u jepet atyre që kanë shqetësime në këto burime. Udhëheqja mat aftësinë e kompanisë për të punuar në përgjithësi, dhe udhëheqjen e mirë për mundësinë e organizimit, koordinimit dhe kontrollit, dhe mbikëqyrjen e përgjithshme të të gjitha seksioneve të kompanisë, dhe siç thuhet në studim (Zhao et al, 2011). Menaxhimi i burimeve njerëzore është shtrirja ose aftësia që kanë menaxhmenti ose individët përmes gjërave të tjera brenda kompanisë dhe sa herë që kjo administratë ka arritur të rakordojë sa herë që ata kanë arritur më mirë. Roli i liderit konsiderohet si vizionar, arkitekt social, ndërtues i marrëdhënieve dhe ndërrues ose transformues (Daft, 1999).

## **1.2. Qëllimi i hulumtimit**

Instrumentet ose faktorët motivues për ushtrimin e ndikimit mund të ndryshojnë midis organizatave ose midis drejtuesve, por ata përgjithësisht pranojnë se punonjësit kanë dividendë emocionale për të kënaqur, veçanërisht në lidhje me ndjenjën e komunitetit, rëndësisë dhe eksitimit, dhe më pas duke e ofruar atë kënaqësi. Prandaj, qëllimi kryesor i këtij punimi nuk është vetëm të nënvizojë rëndësinë thelbësore të udhëheqjes në proceset organizative, por më e rëndësishmja është të identifikojë dhe diskutojë dispozitat bashkëkohore të lidhshipit që kontribuojnë në menaxhimin dhe performancën optimale të burimeve njerëzore.

Qëllimi i hulumtimit është që përmes të dhënave empirike të përshkruajë dhe të kuptojë se si hapja e punonjësve, sjellja krijuese dhe proaktive ndikohen nga modeli organizativ. Gjithashtu ky punim do të krijojë bazën për një dialog/kornizë se si liderët në bizneset e Rajonit të Pollogut mund të zhvillojnë udhëheqjen e tyre në mënyrë që të përmirësojnë sjelljen kreative dhe inovative në organizatë me qëllim menaxhimin efektiv të burimeve njerëzore.

### **1.3. Objektivat e hulumtimit**

Problemi i studimit erdhi përmes marrjes në pyetje të menaxherëve të disa nga bizneseve të rëndësishme në Rajonin e Pollogut në RMV, në lidhje me ndikimin e faktorëve të procesit të udhëheqjes, përkatësisht: planifikimi, vendimmarrja, kreativiteti, komunikimi, aftësia për të zgjidhur problemet dhe reagimet mbi udhëheqja. Prandaj, objektivi kryesor i këtij studimi qëndron në marrëdhënien ndërmjet deklaratave të lidërshpit bazuar në këndvështrimin e menaxherëve, në bizneset dhe sipërmarrjet e Rajonit të Pollogut.

Disa objektiva të tjera janë:

- Të zbulojë faktorët që pengojnë suksesin e burimeve njerëzore gjatë ushtrimit të detyrave të tij.
- Të gjejë sfidat e ndryshme që prekin kapitalin e burimeve njerëzore.
- Të japë sugjerime se si të kapërcehen sfidat.
- Të bëjë rekomandime bazuar në gjetjet e hulumtimit.

### **1.4. Hipotezat e hulumtimit**

Ky punim do të ketë këto hipoteza:

#### **Hipoteza 1:**

“Modeli i udhëheqjes në bizneset e Rajonit të Pollogut ndikon pozitivisht në performancën e përgjithshme të tyre”.

#### **Hipoteza 2:**

Promovimi i stafit bazuar në merita dhe aftësi në organizatat dhe bizneset e Rajonit të Pollogut ndikon pozitivisht në performancën e përgjithshme të tyre”

### **1.5. Metodologjia e hulumtimit**

Në këtë punim metodat bazë të realizimit të kërkimit janë kombinimi i metodës sasiore dhe metodës cilësore. Në metodat e kërkimeve sasiore mblidhen të dhëna empirike. Të dhënat empirike janë numerike, të cilat mblidhen në bazë të vëzhgimit, eksperimentit, ose përvojës dhe jo spekulimeve apo teorisë. Këto të dhëna përdoren për të kryer analiza të sofistikuara statistikore. Metodatat e kërkimit zakonisht përdorin mostra përfaqësuese në një grup të madh të konsumatorëve të interesuar, që konsiderohet edhe si popullata e interesuar.

Për këtë studim do të zhvillohet dhe do të zbatohet një pyetësor i strukturuar me disa seksione, ku përfshihen pyetje në të cilat do të mblidhet informacion në bazë të objektivave, pyetjeve kërkimore dhe hipotezave të ngritura në këtë studim.

Në këtë studim do të përdoret një kampion i përbërë nga punonjësit e disa bizneseve të rëndësishme në Rajonin e Pollogut. Zgjedhja është procesi i marrjes së të dhënave për një pjesë të tërësisë së përgjithshme, mbi bazën e së cilës duhet të nxirren përfundime për këtë të fundit. Në perspektivën e përgjithshme, kampioni përfshin mbledhjen e një numri elementësh (karakteristikash) nga popullsia e përgjithshme dhe marrja e informacionit nga këta elementë, për të gjykuar mbi popullsinë.

### **1.6. Rëndësia e punimit**

Gjetjet e këtij studimi mund të ndihmojnë bizneset në Rajonin e Pollogut, por edhe në të gjithë Maqedoninë e Veriut, që të ndërgjegjësohen për sfidat dhe perspektivat që ndikojnë në performancën e tyre, mund të ndihmojnë administratorët përkatës të ndërgjegjësohen për rolet në sfidat e brendshme dhe të jashtme dhe mjetet e kontrollit të këtyre sfidave nëmenaxhimin efektiv të Burimeve Njerëzore. Mund të ndihmojë gjithashtu në identifikimin e faktorëve që mund të çojnë në dështimin dhe suksesin e organizatave publike dhe për të marrë perspektiva korrigjuese. Mund t'i ndihmojë drejtuesit e organizatave publike të vendosin se çfarë lloj qasjesh të

udhëheqjes është e rëndësishme për organizatat e tyre dhe performancën e saj organizative bazuar në studim dhe jo në pritshmëri.

Rezultati i këtij studimi mund të ndihmojë menaxherët që të jenë të vëmendshëm ndaj shkaqeve të performancës organizative. Ky hulumtim mund të nxisë gjithashtu interesat në kërkimet e ardhshme në performancën organizative të bizneseve në Rajonin e Pollogut. Gjetjet e këtij studimi do të ishin të dobishme për kërkuesit në menaxhimin organizativ duke shtuar njohuritë mbi sfidat që ndikojnë në udhëheqjen organizative.

### **1.7. Strukturimi i hulumtimit**

Kjo temë do të strukturohet sipas kapitujve të mëposhtëm:

- *Kapitulli I:* Hyrje e përgjithshme rreth rekturimit dhe burimeve njerëzore.
- *Kapitulli II:* Rishikimi i literaturës së huaj nga autorët më të njohur.
- *Kapitulli III:* Metodologjia
- *Kapitulli IV:* Metodat e reja të teknologjisë për rekrutimin e punonjësve në bizneset në Maqedoninë e Veriut.
- *Kapitulli V:* Përfundime dhe Rekomandime.

## KAPITULLI II: RISHIKIMI I LITERATURËS

### 2.1. Rëndësia e Burimeve Njerëzore

Rëndësia dhe roli i menaxhimit të burimeve njerëzore, i njohur më parë si menaxhimi i personelit, ka ndryshuar në mënyrë të konsiderueshme gjatë viteve. Burimet njerëzore janë një nga kriteret që matën pasurinë e kombeve, duke qenë se këto burime janë në krye të komponentëve të kapitalit dhe aseteve që ndikojnë në situatën ekonomike dhe sociale të komuniteteve.

(Hayali 2007) e përkufizoi menaxhimin e burimeve njerëzore si proces të përcaktimit të vlerës së burimeve njerëzore dhe të dinë se si të zgjidhin problemet me të cilat përballen, dhe më pas të identifikojnë ndryshimet në to për të treguar vlerën reale të aseteve dhe ofertës humanitare. (Tacu 2012) shtoi se aksesit në zhvillimin e burimeve njerëzore dhe zhvillimi i aftësive të tyre, përveç identifikimit të shpenzimeve të shuarjes, fshirjes dhe ndryshimeve në vlera gjatë gjithë kohës mund të ndihmojë në vendimmarrjen në lidhje me burimet njerëzore. (Shawish 2000) e përshkroi atë si aktivitet administrativ për identifikimin e nevojave për punë të projektit dhe ofroi kompetenca specifike, kompetenca dhe koordinim për të përfituar nga ky kapital njerëzor në efikasitetin më të lartë të mundshëm. Ndërsa (Albornouti 2001) e përkufizoi atë si proces të interesit për të gjitha gjërat që i nevojiten burimeve njerëzore çdo organizate për të arritur qëllimet e saj dhe që përfshin blerjen e këtyre burimeve dhe mbikëqyrjen e përdorimit, mbrojtjes dhe mirëmbajtjes, dhe drejtimin e tyre për të arritur qëllimet e organizatës. qëllimet. Dhe nevoja për të parë llogaridhënien për burimet njerëzore si një sistem informacioni kërkon ekzistencën e "një grupi elementësh njerëzorë të nevojshëm për mbledhjen dhe funksionimin e të dhënave dhe mekanizmin për qëllimin e konvertuar në informacion menaxherial për të ndihmuar në marrjen e vendimeve".

Burimet njerëzore dhe tabelat ofrojnë informacion të detajuar dhe të dhëna analitike që do të ndihmojnë në zhvillimin e planeve dhe kontrollit mbi përdorimin e burimeve njerëzore dhe vendimmarrjen për burimet njerëzore për qëllime rehabilitimi dhe mbrojtjeje). Ndër gjetjet më të rëndësishme është se strategjia e burimeve njerëzore fokusohet në përafrimin e programeve me planet e njësive të biznesit të korporatave dhe atyre strategjike. Politikat dhe praktikët e qëndrueshme të burimeve njerëzore janë shqetësime të rëndësishme të menaxhimit të përgjithshëm si dhe funksionit të burimeve njerëzore (Craft, 1992). Dallimet në politikat dhe

praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore nëpër industri tregojnë se politikat dhe praktikat e personelit ndryshojnë sipas mjedisit në të cilin kompanitë operojnë. Megjithatë, kategoritë industriale nuk i shpjegojnë të gjitha këto dallime, sepse variacionet në strategjitë e kompanisë përcaktojnë gjithashtu politikat dhe praktikat e burimeve njerëzore, sepse është e nevojshme të kujdeset për burimet njerëzore në baza të vazhdueshme dhe mënyrat se si të përdoren në punësimin dhe aftësitë investuese dhe aftësitë e këtyre burimeve (Gholamzadeh et al., 2013) (Boxall et al., 2008) (Waldman et al., 2011).

Studimi i (Albdour et al., 2102) u përqendrua në efektin e përgjegjësisë së brendshme shoqërore të korporatës përmes praktikave dhe angazhimit të punonjësve nëpërmjet faktorëve të mëposhtëm: trajnimi i studimit dhe kualifikimi shkencor, të drejtat e njeriut, shëndeti dhe siguria, dhe ekuilibri midis punës dhe jetës private dhe diversitetit. në vendin e punës, nëpërmjet shpërndarjes së një pyetësoi për stafin në sektorin bankar jordanëz. Rezultatet e studimit treguan mungesën e adoptimit të punës së përgjegjësisë sociale në banka në përgjithësi, dhe rezultoi se faktori i ekuilibrit midis punës dhe jetës private më pak duke zbatuar këta faktorë krahasuar me faktorët e tjerë. Ndërsa (Hatch et al., 2004), zbuluan se investimet në kapitalin njerëzor kishin një ndikim të rëndësishëm në të mësuarit dhe performancën e firmës. Ata zbuluan se tre faktorë (përzgjedhja e kapitalit njerëzor, zhvillimi përmes trajnimit dhe vendosja) përmirësonin ndjeshëm të mësuarit duke bërë, gjë që përmirësoi performancën. Megjithatë, ata zbuluan gjithashtu se përvetësimi i kapitalit njerëzor me përvojë të mëparshme në industri nga burime të jashtme reduktoi ndjeshëm performancën e të mësuarit. Për më tepër, firmat me qarkullim të lartë performuan dobët në krahasim me rivalët e tyre për shkak të mos ekonomive të ngjeshjes së kohës dhe dështimit për të mbrojtur kapitalin njerëzor specifik të firmës nga imitimi (Kolb, 2005).

(Dhamiji 2012) u përpoq të identifikonte konceptin e përgjithshëm të rekrutimit online, punonjësi si burimi më i rëndësishëm njerëzor për ndërmarrjet. Informatat u mbledhën përmes disa pamjeve dhe metodave, duke përfshirë: e-mail, ueb faqe dhe institucione, si dhe bordet e rekrutimit komercial për këto institucione. Rezultatet tregojnë se rekrutimi elektronik që mbulon disa nga gjërat më të rëndësishme: gjurmimin dhe menaxhimin e stafit kërkon nga kandidatët, veçanërisht në ndërmarrjet e mëdha, të cilat mund të arrijnë përfitime të jashtëzakonshme në aspektin e efikasitetit dhe kostos si në (Lipshitz et al., 2007).

Nga këndvështrime të ndryshme të lidërsipit, mënyrat për të konceptuar dhe matur lidërsipin në kohë pasigurie lidhen me tiparet dhe sjelljet e liderëve, reagimet dhe perceptimet e ndjekësve, taktikat që përdorin liderët dhe ndjekësit për të ndikuar njëri-tjetrin dhe faktorët e situatës që ndikojnë. stilet e lidërsipit (Aldoory et al., 2004). Në veçanti, lidërsipi në kushte pasigurie është shqyrtuar duke lidhur sjelljet e liderëve me situatat e pasigurisë dhe duke u fokusuar në ndikimin efektiv të liderëve tek vartësit në situata të tilla për efektivitetin e organizatës (Hunt et al., 1999; Waldman et al., 2001 ; Agle et al., 2006). Prandaj, pasiguria mjedisore është një nga karakteristikat e shumta organizative që ndikojnë në sjelljet e lidërsipit (Van Wart, 2005).

Max Weber e konsideroi burokracinë si standarde dhe/ose parime në të cilat çdo organizatë e caktuar duhet të synojë dhe të aspirojë të arrijë. Ata mendonin se menaxhmentet organizative duhet të përqendrohen në aftësinë e roleve dhe marrëdhëniet jopersonale. Sipas tyre, të gjitha vendimet, rregullat, rregulloret dhe sjelljet duhet të regjistrohen. Ky informacion dhe komunikim duhet të ndahet në lidhje me zinxhirin komandues dhe kështu, çdo çështje regjistrohet dhe llogaritet. Nuk ka dyshim se çfarë duhet bërë, sepse është e shkruar. Ata menduan se marrëdhëniet duhet të jenë të papajtueshme, në mënyrë që mendimet ose ndjenjat individuale të punëtorëve të mos ndikojnë në vendimet e marra ose në procesin e vendimmarrjes. Punëtorët duhet vetëm të punojnë dhe nuk kanë nevojë të ndërveprojnë me të tjerët. Marrëdhëniet ndërpersonale mund të rrezikojnë rezultatet e organizatës.

Rolet e liderëve për zhvillimin e punonjësve janë perceptuar si jetike sepse diskrecioni dhe përgjegjësia e tyre priren të rriten në kushtet e ndryshimit organizativ dhe pasigurisë. (Druskat et al., 2003) identifikuan sjellje efektive të lidërsipit për zgjidhjen e pasigurisë organizative: ndërtimi i vetëdijes shoqërore dhe politike përmes marrëdhënieve me anëtarët e ekipit dhe organizatës, bindja e punonjësve për t'u kujdesur për nevojat e organizatës dhe ndikimi i vartësve për të vendosur prioritete për të mbështetur qëllimet e organizatës në kohë pasigurie. dhe lehtësimin e fuqizimit që delegon autoritetin te vartësit. Prandaj, është e dëshirueshme të shqyrtohen sjelljet e duhura të lidërsipit për zhvillimin e burimeve njerëzore në kushte pasigurie.



## **2.2. Teoritë për efektivitetin organizativ**

Gjatë dekadave të fundit, kërkimet mbi efektivitetin organizativ dhe menaxhimin e burimeve njerëzore kanë prodhuar teori të ndryshme si të efektivitetit organizativ ashtu edhe të menaxhimit të burimeve njerëzore nga këndvështrime të ndryshme. Hulumtimet për menaxhimin e burimeve njerëzore dhe efektivitetin organizativ përqendrohen në analizën e procesit të arritjes së performancës së shkëlqyer në jetën e biznesit dhe kjo përbëhet nga metodat, motivet dhe teoritë e sjelljes për ndërtimin e organizatave më efektive. Themeli dhe sfondi i këtyre teorive janë teoritë e performancës të cilat shpjegojnë procesin e qëndrueshëm të efektivitetit organizativ. Ndër teoritë që konsiderohen në këtë tezë janë Modeli Tradicional i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (Gutierrez et al.,) Modelet e buta dhe të vështira të menaxhimit të burimeve njerëzore (Catherine, 1999) Modeli i përputhjes së menaxhimit të burimeve njerëzore (Fombrun et al., 1984), Modeli i Harvardit i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (Beer et al, 1984), Modeli i Mysafirit ( Guest, 1997), Modeli Warwick (Hendry, 1990).

Ekzistojnë tre këndvështrime për marrëdhëniet ndërmjet komunikimeve të brendshme dhe menaxhimit të burimeve njerëzore. Perspektiva e parë i konsideron komunikimet e brendshme si përgjegjësi të BNJ, sesa marketingut ose PR, për një sërë arsyes, duke përfshirë një fokus më të madh në lidhjen midis sjelljes dhe rezultateve të biznesit; theksimi i lidershit, i shoqëruar me të kuptuarit se liderët e mirë duhet të jenë komunikues të mirë; dhe zhvillimi i "një pikëpamjeje të integruar të njerëzve" (Welch et al., 2007). Një nga arsyet pse organizatat i pozicionojnë komunikimet e brendshme nën departamentin e burimeve njerëzore është mendimi se departamenti i burimeve njerëzore "ka kuptimin më të mirë të asaj që komuniteti brenda një organizate ka nevojë dhe çfarë dëshiron" (Buffington, 2004). ( Sims 1994) pajtohet, duke deklaruar se është përgjegjësi e personelit të menaxhimit të burimeve njerëzore të sigurojë që proceset e komunikimit funksionojnë plotësisht dhe se funksioni i menaxhimit të burimeve njerëzore duhet të jetë kanali kryesor për proceset e komunikimit të hapur dhe integruar brenda një organizate.

Perspektiva e dytë nuk ofron kufij të qartë midis fushave. Për shembull, (Farrant 2003) thotë se "komunikimet e brendshme bashkëkohore punojnë drejt fitimit të pjesëmarrjes dhe përfshirjes së njerëzve në arritjen më të madhe të qëllimeve të organizatës", saktësisht se cili është misioni i BNJ. (Argenti 1996) thekson se "më shumë se çdo gjë tjetër, komunikimi është çelësi për t'i bërë

punëtorët të bëhen më produktivë", ndërsa ekspertët e burimeve njerëzore japin dëshmi se ky është qëllimi i BNJ (Purcell, 2000). Perspektiva e tretë thekson rëndësinë e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe aftësive të komunikimit për t'u bashkuar për avantazhin strategjik (Dolphin, 2005). Siç nënkupton (Argenti 1996), megjithëse shumë nga aktivitetet e komunikimit të brendshëm mund të trajtohen përmes departamenteve të burimeve njerëzore, "vetë komunikimi dhe strategjia për komunikimin e këtyre ideve duhet të vijnë nga ekspertë të komunikimit në funksionin e komunikimit të korporatës". Akoma më shumë, komunikimet e brendshme duhet të jenë më pak problem për departamentin e burimeve njerëzore dhe më shumë një mundësi për të gjithë që të punojnë për të mirën më të madhe të të gjithë organizatës.

### **2.3. Modeli tradicional i menaxhimit të burimeve njerëzore**

Ky model i menaxhimit të burimeve njerëzore janë praktikuar nga shumica e menaxherëve të kompanive, sepse ata nuk janë shprehur në mënyrë eksplicite filma nga ata kur marrin vendime dhe menaxhojnë kompanitë e tyre. Është ideale të thuhet se menaxherët janë të vendosur në këtë vendim në bazë të modelit të inkorporuar më parë (CMachado 2018) Ky model tradicional është bërë në një mënyrë unike për të drejtat si udhëzime për menaxherët në mënyrë që të mbrojnë motivet dhe vlerat e tyre. Është e rëndësishme të theksohet se ky model duket në imazhin e menaxherëve dhe jo imazhin që kompania donte të portretizonte në realitet.

Menaxhimi i burimeve njerëzore shpesh është shpjeguar si një koncept me dy forma, që janë modeli i butë dhe i vështirë. Modeli i aplikimit të aplikantit, përkushtimin dhe vetë vendos-drejtimit, besimin, ndryshimet etike si strategjike për punonjësit, ndërkohë që modeli i vendosur është i vendosur në menaxhimin e performancës dhe një përdoruesi ndaj menaxhimit të instrumenteve (Truss, 1999).

(Storey 1989) krahasoi dhe krahasoi metodat e buta dhe të menaxhimit të burimeve njerëzore. Storey e përfundoi shkrimin e tij duke thënë: "Rëndësia e fortë mbi aspektet e sasive, llogaritëse dhe strategjike të biznesit të menaxhimit të burimeve njerëzore si. Ai thekson komunikimin, motivimin dhe udhëheqjen." Megjithatë, u identifikua nga (Keenoy 1997) se si për çdo faktor tjetër ekonomik. 'i butë dhe Modeli i fortë i MBNJ' janë praktike dhe jo reciprokisht

ekskluzive.' Disa kërkime të kryera në Mbretërinë e Bashkuar nga (Truss et al., 1997) ishte i saktë siç kanë mbajtur komentet të nënkuptohen disaues.

Është e rëndësishme të theksohet se modeli i problemit është i fokusuar në detyrë dhe ka pak më pak ose pak kusht ndaj punonjësve, sepse ata shihen si burim i biznesit, për shembull, makineri dhe ndërtesa. Ka dallime ideologjike në modelin e butë dhe të vështirë, sepse nuk është i përshtatshëm për t'u kujdesur për miqtë ndaj kujdesit që kam në emocione, ndërsa modeli i problemit të menaxhimit bën plane, struktura dhe është i orientuar drejt performancës.

Funksionet e MBNJ në këto kompani punojnë në një model bashkëpunimi me drejtuesit e tyre të mundshëm që do të thotë se puna e zhvillimit të njerëzve nuk i lihet vetëm funksionit të MBNJ-së apo drejtuesve. Në vend të kësaj, liderët e mundshëm identifikohen dhe më pas performanca e tyre lidhet me aftësimin dhe fuqizimin e të tjerëve për të ecur lart në zinxhir. Me fjalë të tjera, aftësia për të dalluar talentin dhe për të identifikuar liderët për të ardhmen bëhet si nga funksioni i HRM ashtu edhe nga menaxhmenti i lartë që punojnë së bashku në këtë përpjekje. Hulumtimi në këto kompani të suksesshme ka treguar se menaxhimi i njerëzve në këto kompani është i klasit botëror dhe faktori kontribues që i dallon këto kompani nga të tjerat është se funksioni i HRM luan një rol kritik gjatë gjithë ciklit jetësor të punonjësve dhe jo vetëm në fazën e rekrutimit dhe trajnimit. Faktori tjetër është se liderët në këto kompani pritet të kenë grupe aftësish që përputhen me nevojën për t'u përshtatur me sfidat e peizazhit të biznesit të shekullit të 21-të. Me fjalë të tjera, këto kompani kujdesen për drejtuesit e së ardhmes që nga niveli i mesëm i menaxhimit.

#### **2.4. Funksionet e menaxhimit të burimeve njerëzore drejt efektivitetit organizativ**

Është ideale që çdo kompani që dëshiron të menaxhojë asetin më të vlefshëm të organizatës së saj (punonjësit) duhet të ketë një departament të burimeve njerëzore të drejtuar në mënyrë efikase, i cili mund t'i sigurojë kompanisë një kornizë të shkëlqyer dhe kompetencë për të përmbushur nevojat e biznesit. Çfarë ka kur bëhet fjalë për rekrutimin, departamenti i burimeve njerëzore është i ngarkuar me përgjegjësit për të zhvilluar zgjidhje bindëse për të përmbushur tendencën dhe kërkesat e fuqisë punëtore (Mitsubishi et al., 2000). Ata transmetojnë punën, kontrollojnë aplikantët, zhvillojnë intervista, me kandidatët burimorë dhe organizojnë përpjekje

për punësim me drejtuesin përgjegjës për marrjen e vendimit përfundimtar të kandidatëve. Përveç procesit të rekrutimit dhe përzgjedhjes, departamenti i burimeve njerëzore kërkon gjithashtu kompensim dhe përfitime për të gjetur mënyra për të tërhequr tek aplikantët më të kualifikuar.

Siguria në vendin e punës është një faktor thelbësor që nuk duhet të merret si i mirëqenë. Sipas Aktit të Sigurisë dhe Shëndetit në Punë të vitit 1970 në Finlandë, punonjësit kanë të drejtën për një mjedis të sigurt pune nga punëdhënësit e tyre (Mitsubishi et al., 2000). Është thelbësore që departamenti i burimeve njerëzore të mbështesë trajnimin për sigurinë në vendin e punës dhe gjithashtu të mbajë regjistrat e mandatuar federal për raportimin e lëndimeve në vendin e punës dhe vdekjeve. Është gjithashtu thelbësore të merren parasysh përfitimet në lidhje me çështjet që lidhen me kompensimin e punonjësve të organizatës.

Menaxheri i burimeve njerëzore është i ngarkuar me përgjegjësinë për ruajtjen e marrëdhënies së punëdhënësit nëpërmjet matjes së kënaqësisë në punë, angazhimit të punonjësve dhe zgjidhjes së çështjeve në vendin e punës. Gjithashtu siguron që punëtorët të kenë një mjedis të favorshëm dhe mjedisor për të punuar, pa diskriminim dhe ngacmim. Është gjithashtu thelbësore të zhvillohet reagimi i menaxhmentit ndaj fushatave të organizimit të sindikatave, negociatave, marrëveshjeve, negociatave kolektive dhe dhënies së shpjegimit të detajuar të çështjes së kontratave të sindikatave. Kur bëhet fjalë për kompensimin dhe përfitimet, është ideale të keni një kornizë të shkëlqyer kompensimi dhe vlerësimi të proceseve konkurruese të pagave. Departamenti i burimeve njerëzore duhet të zhvillojë plane të mira kompensimi, të harmonizojë sistemet e performancës me strukturën e kompensimit dhe të negociojë përfitimet e kujdesit shëndetësor në grup. Është gjithashtu përgjegjësi e departamentit të burimeve njerëzore që të vëzhgojë raportet mjekësore të secilit punonjës në respektimin e konfidencialitetit (Nahavandi 2012).

Një funksion kritik i burimeve njerëzore është trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve. Kjo përfshin orientimin, trajnimin dhe zhvillimin profesional. Trajnimi për zhvillim profesional është kryesisht për punëtorët që janë të etur për promovim ose punonjësit që janë kureshtarë për të arritur qëllime individuale, si p.sh. mbarimi i diplomës universitare ose doktoratës. Menaxherët e burimeve njerëzore duhet të kenë kontrollë ose vlerësime të shpeshta për të ditur se kur është ideale për trajnim. Ata kontrollojnë të dhënat e performancës së punëtorëve për të ditur se ku

qëndron fuqia e punonjësve dhe programet e mbështetjes së shkollimit janë nën kontrollin e departamentit të burimeve njerëzore. Një element thelbësor i funksionimit të biznesit është respektimi i ligjeve të punës dhe punësimit (Nahavandi 2012). Kur ligjet e punës dhe të punës nuk ndiqen në përputhje, kjo mund të rezultojë në ankesa në vendin e punës bazuar në praktikën e papërshtatshme të punësimit, mjedis të pasigurt të punës dhe të gjitha pakënaqësitë me kushtet e punës që mund të ndikojnë në produktivitetin, si dhe përfitimin. Departamenti i Burimeve Njerëzore është i detyruar të njohë ligjet federale dhe shtetërore të punësimit si Ligji për të Drejtat Qytetare, Standardi i Punës dhe shumë rregulla dhe rregullore të tjera të punës (Nahavandi 2012).

Zhvillimi i lidërshiptit arrin më shumë se çfarë mund të merret si e mirëqenë sepse rrit fuqinë ose kapacitetin e personelit për të vepruar në postin drejtues brenda firmës ose kompanisë (Mitsubishi et al., 2000). Është e rëndësishme të dini se pozicionet drejtuese janë shtylla kurrizore e çdo vendimmarrjeje përfundimtare ose ekzekutimit të strategjisë së një organizate përmes rritjes së kompetencave të të tjerëve, ndërtimit të bashkëpunimit dhe mentalitetit fitues, si dhe fokusimit të fortë të ekipit. Ndonjëherë pozicionet drejtuese synojnë të jenë formale, me pjesën përkatëse për të ndërmarrë veprime, vendime dhe përgjegjësi efektive, po ashtu kur ato janë formale, pozitat merren me autoritet më pak efektiv. Një shembull i kësaj mund të jetë një anëtar i një ekipi që ndikon në angazhimin e ekipit, arsyen dhe drejtimin; dhe personel i cili do t'i kushtojë vëmendjen e duhur dhe do të negociojë me mjetet e ndikimit..

Shumë shkolla të mendimit kanë arritur në përfundimin se zhvillimi i lidërshiptit është një element thelbësor i ndërtimit të suksesit të biznesit. Një studim rasti është një studim kërkimor i bërë nga Qendra për Lidërshipt Kreativ, i cili tregon se 65 për qind e organizatave me trajnime apo seminare efektive të lidërshiptit arritën në rezultate të shkëlqyera në krahasim me 6 për qind të firmave pa një program CCL (2016). Kur zhvillimi i lidërshiptit bëhet siç duhet, ai përmirëson gjithçka në organizatë si ekipet, shoqërinë dhe sfidat e klientëve. Në mënyrë të ngjashme, organizatat që angazhohen me programe të zhvillimit të lidërshiptit përqaftuan ndryshimin e kushteve të tregut lehtësisht dhe shpejt, ndërkohë që të vetmet firma me programe efektive ishin në gjendje të realizonin arritjen (Ahammad, 2017).

## 2.5. Përkufizime dhe definicione të lidërsipit

Megjithëse konteksti i biznesit dhe proceset e të bërit biznes po ndryshojnë rrënjësisht, ka akoma më shumë parime të përjetshme që i bëjnë drejtuesit e mëdhenj dhe kompanitë e mëdha, të shkëlqyera (Zhu et al., 2005). Ndërsa të menduarit e freskët dhe qasjet e reja kërkohen tani më shumë se kurrë, shumë nga ato që tashmë janë mësuar rreth praktikave të suksesshme të menaxhimit mbeten të rëndësishme, të dobishme dhe të adaptueshme (McClean, 2019). Në botën e biznesit sot, drejtuesit e suksesshëm jo vetëm që përshtaten me kushtet në ndryshim, por gjithashtu zbatojnë me fanatizëm, rigorozitet, konsistencë dhe me disiplinë parimet themelore të menaxhimit (Ahammad, 2017). Këto baza përfshijnë katër funksionet tradicionale të menaxhimit: planifikimin, organizimin, udhëheqjen dhe kontrollin. Ato mbeten po aq të rëndësishme sa kurrë më parë dhe ato ende ofrojnë bazat që nevojiten në bizneset fillestare po aq sa edhe në korporatat e themeluara. Është vendosur në literaturë se menaxhimi si disiplinë dhe praktikë profesionale ka një sërë funksionesh të dallueshme duke përfshirë "udhëheqjen" ose "udhëheqjen".

Viteve të fundit është aktualizuar shumë nocioni lidërsipi, ndonëse ai ka qenë i pranishëm gjithënjë si koncept dhe kategori sociale e qeverisësë. Interseimi për lidërsipin ka ekzistuar te historianët dhe filozofët qysh nga koha antike, mirëpo hulumtimet e para në këtë temë janë bërë në fillim të shekullit 19-të (Han et al., 2018). Nga ajo kohë e deri sot ky nocion fillimisht është studiuar lidhur me lëvizjet e caktuara sociale në shoqëri dhe studimin e grupeve joformale. Kështu fillimisht është zhvilluar në kuadër të disiplinave tjera shkencore kurse më vonë është modifikuar për nevoja të tjera të shkencave organizative. Lidërsipi mund të definohet si aftësi e individit për të ndikuar te njerëzit e tjerë, ashtu që ata të bashkëpunojnë dhe të kontribuojnë për përpjekjet e orientuara në realizimin e qëllimeve të organizatës. Lidërsipi paraqet ushtrimin e autoritetit duke drejtuar punën e të tjerëve. Liderët janë vizionar dhe frymëzojnë të tjerët të veprojnë me integritet, janë autentik dhe japin rezultate duke u karakterizuar e gjitha me një lider efektiv. Liderët duhet të kenë talent në tërheqjen, motivimin dhe mbajtjen e njerëzve kompetent dhe të përkushtuar (Ahammad, 2017).

Për të kuptuar lidërsipin si proces, pa dyshim duhet njohur idetë mbi autoritetin, sjelljet dhe motivet që ndikojnë në njeriun dhe tërësinë komplekse të tij. Kështu Lidërsipi si koncept është vështirë të definohet për shkak të natyrës dhe kompleksitetit që ngërthen. Megjithatë është një nga proceset që është shqyrtuar dhe përkufizohet edhe sot e kësaj dite nga dijetarë, ekspertë, ekonomistë, diplomatë, historianë, psikologë, autorë dhe mendimtarë, të fushave të ndryshme deri tek njerëzit më të thjeshtë (Han et al., 2018). Kjo për shkak se lidërsip hasim kudo, duke filluar nga jeta e përbashkët në familje, në shkollë, në shoqëri, në punë e deri tek nivelet më të larta shtetërore. Hulumtime të shumëta janë bërë sa i përket qështjes së Lidere janë njerëzit që lindin më këtë aftësi apo që arrijnë të formojnë këtë aftësi përgjatë jetës së tyre. Disa dalin me përfundime se liderët lindin të tillë. “Me fjalë të tjera, udhëheqësit ishin të lindur, jo të zhvilluar”. (Han et al., 2018)

Liderët dëshirojnë vlerësim të rregullt për performancat e tyre. Lidërsipi shpesh keqkuptohet, kur dëgjon se dikush ka një titull mbresëlënës ose një pozitë në lidërsip, ata supozojnë që individualisht jeni një lider. Nganjëherë kjo është e vërtetë, por titujt nuk kanë ndonjë vlerë të madhe kur kemi të bëjmë me lidërsipin. Liderët e vërtetë nuk gradohen, emërohen ose përcaktohen. Kjo vlen vetëm nga influenza dhe nuk ka mandate. Ajo duhet të fitohet. (Steffensen et al., 2019)

Por pavarësisht, nëse liderët lindin apo bëhen gjatë jetës, janë meshkuj apo femra, një gjë është e sigurtë se ata të gjithë angazhohen në një mjedis konkurrues. Duke e marrë përsydhë konkurrencën e madhe aktuale në tregun biznesor për sa i përket liderve të ndërmarrjeve të ndryshme, duhet të konsiderohet investimi në lidërsip, qoftë ai lidërsip i lindur apo i fituar pasi që çdo ndërmarrje ka nevojë të këtë lider të aftë, inteligjent dhe me aftësi për të motivuar vartësit e tyre, dhe të jenë në gjendje të bëjnë balle konkurrences dhe të jenë inovativ në treg (Han et al., 2018).

(Hemphill's 1994) e përcaktoi udhëheqjen në mënyrën e tij të thjeshtë dhe në një mënyrë shumë të përshtatshme. Për këtë ai përmbloodhi përkufizimet klasike pasi lidërsipi është drejtimi i grupit të tij këtë fjalë, ai përmbloodhi përkufizimin bazë dhe dinamikën e të gjithë udhëheqjes – drejtimin e arritjeve të grupit. Ai deklaroi se lideri është eprori dhe ndjekësit janë vartës, madje edhe rolet kanë të bëjnë. Prandaj lideri efikas ofron procesin efektiv. Megjithatë, patjetër që lidërsipi efektiv administron pozitivisht arritjet dhe performancën organizative.

Udhëheqja është një nga aspektet e rëndësishme të sjelljeve njerëzore dhe një temë e studiuar mirë në kohët e fundit (Nishii et al., 2007). Ekzistojnë disa forma përkufizime në literaturë për lidërsipin. Forma më e pranuar e përkufizimit është tema e ndikimit. Udhëheqësit që ndikojnë te njerëzit duhet të arrijnë qëllimet dhe të rrisin performancën organizative. Nuk përkthehet që lideri të ketë kontroll mbi ndjekësit e tij për të arritur qëllimet që lideri dëshiron të arrijë. Ndjekësit imitojnë qëndrimet e liderit për arritjen e qëllimeve të dëshiruara (Dowling et al., 2017). Lideri pritët të udhëheqë procesin e planifikimit dhe realizimit të aktiviteteve për arritjen e qëllimeve organizative. Ekziston një ndryshim midis menaxhmentit dhe lidërsipit, menaxhmenti është i shqetësuar për çështjet afatshkurtra në një kompani, ku si drejtues miratojnë dhe shikojnë një perspektivë më të gjerë.

Shumica e teorive të lidërsipit janë shfaqur në organizata për të arritur objektivat e tyre organizative, si dhe qëllimet e tyre. Teoritë janë të fokusuara në sjelljet, tiparet, kontrollin dhe rrethanat (Mintzberg, 1973). Megjithatë, teoritë aktuale janë të përqendruara në korrelacion. Ku si bashkëpunim midis liderit dhe ndjekësve. Teoria e tipareve dhe teoria e sjelljes nuk mund të qartësojnë efektin e liderëve tek ndjekësit, sjelljet nuk mund të shpjegojnë ndikimin e liderëve tek ndjekësit, jo vetëm se nuk ka kuptim midis përkufizimeve dhe matjeve të lidërsipit efektiv.

Për më tepër, udhëheqja dhe MBNJ mund të ndërveprojnë me njëri-tjetrin kur formësojnë rezultate të ndryshme, duke plotësuar ose zëvendësuar ndikimin e njëri-tjetrit. Disa studime të fundit kanë filluar të hetojnë ndërveprime të tilla (Chuang, Jack et al 2016; Jiang et al, 2015; McClean et al 2019; Steffensen et al. 2019). Për shembull, (Jiang et al., 2015) kanë gjetur një efekt ndërveprues midis sistemeve të punës me performancë të lartë të orientuar drejt shërbimit (HPWS) dhe udhëheqjes së shërbimit në klimën e shërbimit. Përveç kësaj, praktikat e HRM dhe sjellja e lidërsipit mund të ndërmjetësojnë ndikimin e tjetrit në rezultatet (Han et al., 2018; Lopez-Cabrales et al., 2017). Megjithatë, kjo rrjedhë e hulumtimit është ende në një fazë të hershme dhe nevojiten më shumë studime teorike dhe empirike për të avancuar të kuptuarit tonë të kompleksitetit të përfshirë në ndërveprimin e udhëheqjes dhe MBNJ në nivele të shumta, dhe në lloje të ndryshme të kontekstit, duke përfshirë situatat vendase dhe ndërkombëtare. .

Së fundi, shumë studime të MBNJ dhe lidërsipit bazohen në teoritë, konceptualizimin dhe masat përfundimtare duke anashkaluar veçoritë specifike të udhëheqjes dhe MBNJ të formuara nga kontekstet kulturore, institucionale dhe historike të Azi-Paqësorit (Rowley et al., 2019;



Rowley et al., 2019). Për shembull, në vendet e ndikuar nga kultura konfuciane, stili i udhëheqjes paternaliste është i spikatur, i cili ka implikime të rëndësishme për performancën (Lau et al., 2020). Për më tepër, MBNJ efektive në Azi Paqësor mund të marrë praktika të ndryshme nga ato të Perëndimit (Cooke et al. 2019; Ouyang et al., 2019). Për shembull, praktikat e HRM me kontroll të lartë janë gjetur të jenë të lidhura ndjeshëm dhe pozitivisht me performancën e firmës në Kinë (Su et al., 2012; Wright et al., 2018). Mënyra se si këto veçori unike të sjelljes së lidershit dhe MBNJ në Azi Paqësor ndërveprojnë me njëra-tjetrën dhe cilat janë implikimet e këtyre ndërveprimeve për rezultatet e organizatave dhe punonjësve janë të një rëndësie të madhe teorike dhe empirike.

Organizatave e kuptuan se liderशिpi efektiv kërkohet për të udhëhequr dhe mbijetuar biznesin e tyre në treg. Zhvillimi i fundit në llojin e lidershit është liderशिpi transformues i cili është më i përshtatshmi në kohët bashkëkohore. Udhëheqja transformuese integron gjithashtu tiparet, qasjet e sjelljes dhe të situatës. Udhëheqja transformuese pranon se ka disa tipare të njerëzimit dhe ata mund të vëzhgojnë, zhvillohen dhe mësojnë. Lideri ndikon në sjelljen e ndjekësve në mënyra të caktuara. Marrëdhënia midis liderit dhe ndjekësit diktohet nga faktorë të ndryshëm të situatës. Thelbi i tyre për liderशिpin transformues është se sjellja e liderit nuk bazohet vetëm në nxitjet e prekshme, por bazohet në zhvillimin e ndjekësve në interesin e tyre për produktivitetin e grupit që rezulton. Në fusha specifike si institutet arsimore, biznesi, familja, spitali dhe organizata politike kërkojnë një udhëheqje energjike. Liderशिpi energjik dhe dinamik është i gatshëm të ofrojë shërbim cilësor. Këta udhëheqës dinamikë gjejnë ide të reja dhe kreativiteti futet në praktikë.

### **2.5.1. Stilet e lidershit**

Llojet e stileve të lidershit konsiderohen se kush është lider, thotë dhe si i drejton ai ndjekësit. Ky studim përdoret në qasjen e autoritetit dhe vendimmarrjes. Megjithatë, një vlerësim për disa stile të zgjedhura të udhëheqjes zbulon një shkallë të përgjegjshmërisë së liderit me punonjësit e tij.

Pesë stilet e lidershit:

Pesë stile liderशिpi si më poshtë, sipas (Lall. 1979):

***Stili i lidershipit autokratik:*** Gjenerata aktuale e punonjësve është rezistente ndaj lidershipit autokratik dhe për këtë arsye mori shumë kritika nga akademikët. Ky lloj stili lidershipi është i zbatueshëm në situata të caktuara ku stafi nuk është i trajnuar mirë. Në disa raste kur stafi nuk i përgjigjet formave të tjera të udhëheqjes mund të trajtohet me udhëheqje autokratike. Udhëheqja autokratike nuk duhet të përdoret aty ku stafi dëshiron të kontribuojë me inputet e tyre dhe projektet e bazuara në njohuri. Qasja e stilit të lidershipit autokratik ka të bëjë me fuqinë vendimmarrëse. Ky stil drejtues nuk merr kontributin e ndjekësve të tyre dhe ata gjithmonë rregullojnë që stafi të pranojë vendimet e tyre. Këta drejtues sugjerojnë vetëm shpërblime të strukturuar dhe jo fleksibël, por ata shqetësohen për arsyetimet e ndjekësve edhe nëse ata morën vendime të gabuara. Ata shpesh i ndëshkojnë vartësit e tyre dhe kanë sjellje fikse. Prandaj stafi nuk mund të ndjejë se është pjesë e organizatës dhe nuk do të ketë asnjë korrelacion. Pra, punonjësi nuk mund të kontribuojë në përpjekjen e tij maksimale. Brezi i fundit e shmang këtë lloj stili lidershipi. Por ky stil udhëheqjeje funksionon në disa situata kritike kur punonjësit nuk janë të trajnuar mirë dhe kur vartësit nuk u përgjigjen stileve të tjera të udhëheqjes. Megjithatë ky stil udhëheqjeje nuk duhet të përdoret aty ku punonjësit kontribuojnë me aftësitë, njohuritë dhe vullnetin e tyre për të punuar.

***Stili i Lidershipit Burokratik:*** Ky stil udhëheqjeje ndjek në mënyrë rigoroze politikat, rregullat, procedurat dhe rregulloret verbërisht. Ky sukses i stilit të udhëheqjes ku puna e përsëritur do të bëhet shpesh. Në këtë stil nëse vendimmarrja nuk është sipas politikave dhe procedurës, atëherë ata do të shkojnë në një nivel tjetër të vendimmarrjes. Ky lloj udhëheqjeje ekziston mirë kur merret me kontabilitetin dhe paratë në çdo seksion. Por stafi mund të mos interesohet për punën e tyre. Kjo është mirë e zbatueshme për ata që kanë aftësi minimale dhe performanca nuk është në nivelin e duhur.

***Stili karizmatik i lidershipit:*** Në këtë stil lidershipi, lideri përqendrohet te vetja dhe përpiqet të jetë karizmatik. Vartësit u shndërrojnë në kampionë të kauzës.

***Stili i lidershipit Laissez Faire:*** Ky lloj stili lidershipi nuk ndikon te vartësit duke udhëhequr dhe drejtuar. Këta udhëheqës i bëjnë vartësit e tyre për të marrë vendime pa kufizime dhe ndjekësit ose vartësit marrin vendimet e tyre. Ky është stili aktual i udhëheqjes ku organizatat po ndjekin. Në këtë stil, udhëheqësi duhet të jetë i vetëdijshëm për njohuritë e vartësve të tyre. Këtu lideri supozon se stafi është mjaftueshëm i trajnuar, inteligjent dhe i kualifikuar. Në organizatën ku

njohuritë e bazuara për p.sh. Punonjësit e kompanive softuerike kënaqen duke punuar vetë dhe duke zgjidhur problemet. Megjithatë, ky stil i udhëheqjes mund të mos funksionojë aty ku siguria e punës është e ulët. Anëtarët e grupit janë konkurrues, por nuk ka ndonjë udhëzim dhe drejtim për grupin, prandaj krijon probleme.

***Stilet e lidërskipit demokratik:*** Ky lloj stili i udhëheqjes është një lidërskip kontribut. Këtu udhëheqësit marrin parasysh përpjekjet e vartësve të tyre gjatë marrjes së vendimeve. Udhëheqësi edukon grupin e tyre në lidhje me aktivitetet në të cilat ata janë të përfshirë. Megjithëse ekipi merr pjesë nga fillimi për ta ekzekutuar atë. Ai mbështet anëtarët e grupit në çdo situatë. Kjo udhëheqje demokratike vepron si një stërvitje dhe motivim i anëtarëve të grupit të tyre në të gjitha fushat. Edhe pse kontributi i stafit si rol. Prandaj, kompensimi dhe shpërblimi i punonjësit do të bazohet në performancën e tij. Stili demokratik i udhëheqjes është më i dobishëm nëse vartësit janë aktivë dhe marrin pjesë aktive në marrjen e vendimeve. Megjithatë, projektet e shumë llojeve kanë nevojë për kontribut nga divizione të tjera dhe punonjës të tjerë. Projektet e bazuara në teknologji kërkojnë mbështetje të madhe nga divizione të tjera dhe gjithashtu ato janë të përditësuara. Por problemet nuk janë të përshtatshme për këta drejtues. Ky lloj strategjie lidërskipi përftohet nga grumbullimi i punonjësve të grupit.

Së fundi, lidërskipi demokratik është një formë e një lidërskipi pjesëmarrës ku udhëheqësi merr parasysh inputet e vartësve gjatë marrjes së vendimeve. Stafi është i informuar mirë paraprakisht në lidhje me aktivitetet që ata janë të përfshirë dhe çështjen që i shqetëson. Stafi ka rol pjesëmarrës duke filluar nga planifikimi, projektimi dhe ekzekutimi. Kjo i mundëson stafit që në mënyrë efektive të merret me çdo problem gjatë ekzekutimit. Udhëheqësit demokratikë veprojnë si një trajner që motivon stafin dhe rrënjos kulturën e ekipit në organizata. Puna ekipore rezulton në vëllime të mëdha të punës në një periudhë të shkurtër kohore. Udhëheqësit demokratë marrin mbështetje nga stafi dhe vlerësojnë rëndësinë që u jepet kontributeve të tyre. Udhëheqësi demokratik ka besim tek stafi i tyre duke i lejuar ata të marrin vendime dhe të zhvillojnë qëllimet e tyre. Këta drejtues lejojnë rritjen profesionale të stafit të tyre dhe inkurajojnë rritjen e karrierës bazuar në performancën e tyre. Shpërblimi dhe kompensimi i punonjësit është i lidhur me performancën individuale.

### 2.5.2. Karakteristikat e lidershipit

Karakteristikat personale të liderit kanë qenë vazhdimisht objekt i studimeve, sa herë janë përmendur personalitete e shquara në histori dhe sot, janë analizuar edhe tiparet, të metat, virtytet dhe aftësitë e liderëve që kanë lënë dhe po lënë gjurmë në histori. Lidershipi dallon nga të tjerët për nga veçoritë dhe aftësitë e tij specifike, sjellëlljet e tija dhe stilet që përdoren në situata të caktuara. Lideri duhet të dëgjojë mendimet e vartësve, duhet që t'i inkurajojë, të ketë besim dhe të zhvillojë frymën e veprimit ekipor. Lideri duhet t'i motivojë vartësit përmes detyrave afatgjate, duhet të bëjë organizimin duhur duke i kyçur ata në qështje vendimmarrëse. Vlen të përmendet një mendim të J.G. Herder, i cili thotë: *“Asgjë e madhe dhe e mire në këtë planet nuk ka ndodhë pa entuziazëm”*. Ata për të cilët konsiderohet se janë ëndërrimtarë dhe vizionarë, më së shumti i kanë kontribuar njerëzimit. Përkundrazi të gjitha nënçmimeve, përndjekjeve dhe mosrepektimit, ata kanë ecur përpara. Edhe pse ndonjëherë nuk kanë arritur deri te qëllimi, megjithatë ata kanë arritur t'i lëvizin dhe zgjërojnë kufijtë e asaj që ishte eksistuese.

Janë disa karaktersitika ose cilësi të caktuara që janë jetike për liderët:

**Pasioni-** një drejtues vital është një lider i pasionuar, me një sens autentik të qëllimit që shtrihet përtej interesave egoiste. Pra, një liderë vital nuk është i motivuar vetëm për të bërë para, por edhe për të bërë ndryshime.

**Motivimi-** e kjo patjetër lidhet me dëshira e madhe për suksese, ambicia, iniciative.

**Energjia-** një lider vital përshkohet nga një furnizim i pafund me energji që është emituar gjatë ndjekjes së fuqishme të synimit të karrierës jetësore. Kjo do të thotë që lideri vital manifeston këtë energji me mençuri, fizikisht dhe emocionalisht.

**Besimet dhe vlerat-** një lideri vital jeton me një grup të besimeve dhe vlerave. Së bashku me intereset e liderit, talentin dhe stilet, ata formojnë një markë lideri unikat /të veçantë që përcakton se si një person dëshiron të jetë i perceptuar në punë dhe në jetë.

**Fasilitimi/Lehtësimi-** një lider vital lëviz përtej kompetencave për të zhvilluar një kapacitet të veçantë të aftësive të përziera intelektuale, teknike dhe njërzore në mënyrë të tillë që asnjë rrethanë apo situatë nuk është shumë e vështirë për t'u trajtuar.

**Suksesi-** një lider vital është një lider i suksesshëm, i fytshëm, me ndikim, lider i balancuar dhe i kënaqur, i cili ka mësuar se si të përdoret pushteti dhe ndikimin personal për të përdorë pushtetin dhe ndikimin personal për të bërë një kontribut të rëndësishëm për përmirësimin e organizatave, komuniteteve dhe jetës së tij/saj.

## **2.6. Teoritë e lidershipit**

### **2.6.1. Teoria e tipareve**

Teoricienët e hershëm menduan se liderët e lindur ishin të pajisur me disa tipare fizike dhe karakteristika të personalitetit që i dallonin ata nga jo-udhëheqësit. Teoritë e tipareve injoruan supozimet nëse tiparet e lidershipit ishin gjenetike apo të fituara. Jenkins identifikoi dy tipare; Tiparet emergjente (ato që varen shumë nga trashëgimia) si gjatësia, inteligjenca, atraktiviteti dhe vetbesimi dhe tiparet e efektivitetit (bazuar në përvojën ose të mësuarit), duke përfshirë karizmën, si komponent themelor i lidershipit (Ekvall et al., 1991).

Max Weber e quajti karizmën si "forca më e madhe revolucionare, e aftë për të prodhuar një orientim krejtësisht të ri nëpërmjet ndjekësve dhe përkushtimit të plotë personal ndaj udhëheqësve që ata i perceptonin si të pajisur me cilësi dhe fuqi pothuajse magjike mbinatyrore, mbinjerëzore". Ky fokus fillestar në tiparet intelektuale, fizike dhe të personalitetit që dallonin jo-udhëheqësit nga liderët paraqiste një hulumtim që pohoi se ekzistojnë vetëm mospërputhje të vogla midis ndjekësve dhe liderëve (Burns, 2003). Dështimi në zbulimin e tipareve që i kishte të përbashkëta çdo udhëheqës efektiv, rezultoi në zhvillimin e teorisë së tipareve, si një komponent i paarritshëm, duke rënë në disfavor. Në fund të viteve 1940, studiuesit studiuuan përkatësisht tiparet e udhëheqësve ushtarakë dhe joushtarakë dhe ekspozuan rëndësinë e disa tipareve që zhvillohen në periudha të caktuara.

### **2.6.2. Teoritë e paparashikuara (situative)**

Teoritë e kontingjentit rekomandojnë që asnjë stil lidershipi nuk është i saktë si i pavarur pasi stili i udhëheqjes së përdorur varet nga faktorë të tillë si cilësia, situata e ndjekësve ose një sërë variablash të tjerë. "Sipas kësaj teorie, nuk ka asnjë mënyrë të vetme të drejtë për të udhëhequr, sepse dimensionet e brendshme dhe të jashtme të mjedisit kërkojnë që lideri të përshtatet me atë situatë të veçantë". Në shumicën e rasteve, liderët nuk ndryshojnë vetëm dinamikën dhe

mjedisin, punonjësit brenda organizatës ndryshojnë. Në një kuptim të përbashkët, teoritë e kontingjentit janë një kategori e teorisë së sjelljes që sfidon se nuk ka një mënyrë më të mirë për të udhëhequr/organizuar dhe se stili i udhëheqjes që është operativ në disa rrethana mund të mos jetë efektiv në të tjera (Greenleaf, 1977).

Teoricienët e kontigjencës supozuan se lideri ishte fokusi i marrëdhënies udhëheqës-vartës; Teoricienët e situatës menduan se vartësit luajtën një rol kryesor në përcaktimin e marrëdhënies. Megjithatë, udhëheqja e situatës qëndron për t'u theksuar kryesisht te lideri, ajo krijon rëndësinë e fokusit në dinamikën e grupit. *"Këto studime të marrëdhënieve midis grupeve dhe udhëheqësve të tyre kanë çuar në disa nga teoritë tona moderne të dinamikës dhe udhëheqjes së grupit"*. Teoria e lidërshiptit situativ propozon që stili i udhëheqjes duhet të përputhet me pjekurinë e vartësve (Bass, 1997). Modeli i lidërshiptit situativ, i prezantuar për herë të parë në 1969, teorizoi se nuk kishte asnjë mënyrë të patejkalueshme për të udhëhequr dhe ata udhëheqës, për të qenë efektivë, duhet të jenë në gjendje të përshtaten me situatën dhe të transformojnë stilin e tyre të udhëheqjes midis të orientuar nga detyra dhe të orientuara nga marrëdhëniet.

### **2.6.3. Teoria e stilit dhe sjelljes**

Teoria e stilit pranon rëndësinë e disa aftësive të nevojshme të lidërshiptit që shërbejnë si mundësues për një lider që kryen një veprim duke tërhequr paralelin e tij me kapacitetin e mëparshëm të liderit, përpara atij akti të veçantë duke sugjeruar që çdo individ ka një stil të veçantë udhëheqjeje me gjë që ai/ajo ndihet më i kënaqur. Ashtu si ai që nuk i përshtatet të gjitha kokave, po kështu një stil nuk mund të jetë efektiv në të gjitha situatat.

(Yukl 1989) prezantoi tre stile të ndryshme lidërshipi. Punonjësit që shërbenin me liderë demokratikë shfaqën shkallë të lartë kënaqësie, kreativiteti dhe motivimi; duke punuar me shumë entuziazëm dhe energji, pavarësisht nga prania ose mungesa e liderit; mbajtjen e lidhjeve më të mira me liderin, për sa i përket produktivitetit, ndërsa liderët autokratikë u fokusuan kryesisht në një sasi më të madhe të prodhimit. Udhëheqja e Laissez faire u konsiderua e rëndësishme vetëm kur drejtonte një ekip njerëzish shumë të aftë dhe të motivuar, të cilët rekord të shkëlqyer në të kaluarën. Feidler dhe studiues të tjerë (1994) identifikuan dy stile të tjera lidërshipi duke fokusuar efektivitetin e lidërshiptit. Këta studiues menduan se konsiderata (shqetësimi për njerëzit dhe sjelljet e marrëdhënieve) dhe struktura e fillimit (shqetësimi për sjelljet e prodhimit dhe detyrave) ishin variabla shumë jetike.

Vëmendja i referohet sasisë së besimit dhe raportit që lideri krijon te vartësit e tij. Ndërsa, struktura inicuese, nga ana tjetër, pasqyron shkallën në të cilën lideri strukturon, drejton dhe përcakton rolet e tij dhe të vartësve pasi ata kanë rolin pjesëmarrës drejt performancës organizative, fitimit dhe realizimit të misionit. Studiues të ndryshëm propozuan se tre lloje liderësh, ata ishin; autokratike, demokratike dhe laissez-faire. Pa përfshirë vartësit, lideri autokratik merr vendime, lideri laissez-faire i lejon vartësit të marrin vendimin dhe për këtë arsye nuk merr asnjë rol të vërtetë udhëheqës përveç marrjes së pozicionit dhe lideri demokratik i qaset vartësve të tij dhe më pas merr vendimin e tij. "Ai supozoi më tej se të gjithë liderët mund të përshtateshin në një nga këto tre kategori".

#### **2.6.4. Teoria transformuese**

Lidershipi transformues dallohet nga pjesa tjetër e teorive të mëparshme dhe bashkëkohore, në bazë të shtrirjes së tij në një të mirë më të madhe, pasi përfshin përfshirjen e ndjekësve në procese ose aktivitete që lidhen me faktorin personal ndaj organizatës dhe një kurs që do të japë një epror të caktuar. dividend social. Udhëheqësit transformues rrisin motivimin dhe moralin si të ndjekësit ashtu edhe të liderit (House et al., 1993). Konsiderohet se liderët transformues "angazhohen në ndërveprime me ndjekësit në bazë të vlerave, besimeve dhe qëllimeve të përbashkëta". Kjo ndikon në performancën që çon në arritjen e qëllimit. Sipas Bass, udhëheqësi transformues, "përpiqet të nxisë ndjekësit të riorganizojnë nevojat e tyre duke kapërcyer interesat vetjake dhe të përpiqen për nevoja të rendit më të lartë". Kjo teori përputhet me teorinë e nevojave të rendit të lartë të (Maslow 1954). Udhëheqja transformuese është një kurs që ndryshon dhe qasja e objektivave për besimet, vlerat dhe qëndrimet që ndriçojnë praktikën e liderëve dhe aftësinë për të udhëhequr ndryshimin.

Literatura sugjeron që ndjekësit dhe udhëheqësit të lënë mënjane interesat personale për të mirën e grupit. Më pas, udhëheqësit i kërkohej të fokusohet në nevojat dhe kontributin e ndjekësve në mënyrë që të transformojë të gjithë në një udhëheqës duke i fuqizuar dhe motivuar ata (House et al., 1997). Theksi nga teoritë e përcaktuara më parë të lidërsipit, shtrirja etike e lidërsipit e diferencon më tej lidërsipin transformues. Udhëheqësit transformues konsiderohen nga aftësia e tyre për të identifikuar nevojën për ndryshim, për të fituar marrëveshjen dhe përkushtimin e të tjerëve, për të krijuar një vizion që drejton ndryshimin dhe ngulit ndryshimin (MacGregor Burns, 2003). Këta lloj liderësh i trajtojnë vartësit individualisht dhe kërkojnë të zhvillojnë ndërgjegjen,

moralin dhe aftësitë e tyre duke i dhënë rëndësi punës dhe sfidës së tyre. Këta liderë prodhojnë një pamje të vizionit bindës dhe inkurajues për të ardhmen. Ata janë *“udhëheqës vizionarë që kërkojnë të apelojnë në natyrën më të mirë të ndjekësve të tyre dhe t'i shtyjnë ata drejt nevojave dhe qëllimeve më të larta dhe më universale”* (MacGregor Burns, 2003).

Një sfidë tjetër e madhe është steriliteti i teknologjive të komunikimit elektronik. Ne jetojmë në një kohë të teknologjive elektronike përçarëse, disa prej të cilave kanë çuar në teknologji të reja dhe të fuqishme të informacionit dhe komunikimit. Sistemet e raportimit të bazuara në të dhëna, e-mail, posta zanore, intranet, tabelat e buletinit, faqet e internetit dhe video-konferencat janë me kosto efektive që zbërthejnë distanca të mëdha dhe ofrojnë informacion për një numër të madh njerëzish në mënyra relativisht të lira, por të shpejta. Fatkeqësisht, këto mjete komunikimi janë mjaft sterile dhe jopersonale, dhe jo aq të fuqishme apo kuptimplota për njerëzit sa mënyrat më personale të komunikimit. Për shkak se iniciativat e ndryshimit mund të ngjallin emocione të forta dhe pasionante brenda një organizate, këto teknologji të mrekullueshme informacioni dhe komunikimi shpesh nuk funksionojnë. ndaj detyrës. Meqenëse shenjat vizuale janë kaq të rëndësishme në të gjithë komunikimin njerëzor, mediumet jo-vizuale të shkëputura nga konteksti, siç është posta elektronike, thjesht nuk komunikojnë mirë. Meqenëse marrëdhënia njerëzore është kaq e rëndësishme për komunikimin, mediumet që nuk i shtojnë marrëdhënies, të tilla si tabelat elektronike të buletineve, mund të përcjellin mesazhe të ndryshme të marrës të ndryshëm. Dhe meqenëse komunikimi "dixhital" jopersonal është relativisht i shpejtë dhe më i lehtë për t'u bërë se sa më shumë forma të komunikimit personal, dërguesit shpesh nuk janë aq të praktikuar apo aq të aftë në mënyrat më personale.

## **2.7. HRM dhe Performanca e Firmës**

Ndërsa bota po bëhet më konkurruese dhe e paqëndrueshme se kurrë më parë, të gjitha industritë po kërkojnë të fitojnë avantazh konkurrues me çdo kusht dhe po kthehen në burime më inovative përmes praktikave të MBNJ. Praktikatat e MBNJ janë përcaktuar në disa aspekte. (Schuler et al., 1987) përkufizuan praktikatat e MBNJ si një sistem që tërheq, zhvillon, motivon dhe mban punonjësit për të siguruar zbatimin efektiv dhe mbijetesën e organizatës dhe anëtarëve të saj. (Delery et al., 1996) konceptuan gjithashtu praktikatat e MBNJ si një grup politikash dhe aktesh të



qëndrueshme brenda vendit, të dizajnuara dhe zbatuara nga departamenti i BNJ në çdo biznes për të siguruar që kapitali njerëzor i një firme kontribuon në arritjen e objektivave të saj të biznesit. (Wright 2003) i shikoi praktikën e MBNJ si një grup praktikash të përdorura nga organizata për të menaxhuar burimet njerëzore përmes lehtësimit të zhvillimit të kompetencave që janë specifike të firmës, prodhojnë marrëdhënie komplekse sociale dhe gjenerojnë njohuri të organizatës për të mbështetur avantazhin konkurrues. Sipas (Alcazar et al., 2005), praktikën e burimeve njerëzore mund të përkufizohen si grup i integruar i praktikave, politikave dhe strategjive përmes të cilave organizatat menaxhojnë kapitalin e tyre njerëzor që ndikon dhe ndikohet nga strategjia e biznesit, konteksti organizativ dhe konteksti socio-ekonomik.

(Fernandez et al., 2005) gjetën se njohja, fuqizimi, drejtësia shpërndarëse dhe procedurale, zhvillimi i kompetencave, politikat e jetës së punës dhe shkëmbimi i informacionit janë praktikën kritike të burimeve njerëzore në çdo biznes. Më poshtë, në këtë ese do të shqyrtojmë disa nga studimet empirike në lidhje me efektet e disa praktikave të BNJ mbi punonjësit dhe performancën e firmës. Por së pari, ne do të shqyrtojmë disa literaturë të botuar në lidhje me perspektivat, konceptet, teoritë dhe pikëpamjet në lidhje me MBNJ, praktikën e saj dhe rëndësinë e saj në suksesin e kompanisë.

Në librin e tij, (Armstrong, 2007) i referohet praktikave më të mira atyre që aplikohen nga organizatat më të mira që veprojnë në kushte të ngjashme dhe ndjekin qëllime të ngjashme. Ato aplikohen për të arritur përmirësim të vazhdueshëm të performancës dhe konkurrencës organizative duke supozuar kritikë të praktikave konceptuale dhe sistemore në menaxhimin e organizatave më të mira në një sektor apo rajon specifik. Përdorimi i praktikave më të mira lejon zbatimin e ndryshimeve të rëndësishme në një bazë më të lehtë, më të shpejtë dhe më të lirë. Zbatimi i tyre bazohet në benchmarking, një proces sistematik i krahasimit të performancës dhe konkurrencës organizative me performancën dhe konkurrencën e organizatave më të mira në një sektor apo rajon specifik (Leroy et al., 2018). Qëllimi i krahasimit është të kuptojmë pse organizatat e krahasueshme janë më të mira, si janë bërë më të mirat në sektorin ose rajonin e tyre dhe më pas të përfitojnë dhe të zbatojnë ndryshimet e nevojshme për të përmirësuar performancën organizative dhe konkurrencën sipas kushteve të konkurrencës së dikujt, por ato kanë dështuar. për t'iu përgjigjur në mënyrë të kënaqshme pyetjeve kryesore në lidhje me zbatimin e suksesshëm të praktikave më të mira në menaxhimin e burimeve njerëzore.

Praktikat e punës me përfshirje të lartë, siç thuhet nga (Guthrie, et al., 2002), synojnë të arrijnë një avantazh konkurrues nëpërmjet zhvillimit strategjik të një fuqie punëtore të aftë dhe të përkushtuar, nëpërmjet përdorimit të teknikave të ndryshme të personelit, kulturës së korporatës dhe praktikave organizative si puna në grup, ekipet e vetë-menaxhuara dhe të vetëdrejtuara, fleksibiliteti në aspektin e hartimit të punës, përzgjedhja e sofistikuar, programet formale të trajnimit, ekipet e cilësisë ose zgjidhjes së problemeve, programet formale për pjesëmarrje dhe përfshirje, autonomia në vendimmarrje, performanca formale vlerësime, mundësi të brendshme promovimi, pagesa të lidhura me performancën dhe stimulim, paga të larta, ndarje fitimi dhe opsione të aksioneve, anketa të qëndrimit dhe siguria e punësimit. Praktikave të punës me përfshirje të lartë janë në përputhje me ofrimin e mundësive, aftësive dhe motivimit të punonjësve për të kontribuar në suksesin organizativ në mjedise që kërkojnë nivele më të larta përkushtimi dhe përfshirjeje (Leroy et al., 2018).

## **2.8. Udhëheqja dhe kënaqësia në punë**

Kënaqësia në punë mund të përkufizohet si qëndrim total i punonjësve ndaj organizimit të punës dhe kushteve të punës. Akademikët u fokusuan në kënaqësinë në punë kur punësimi u bë pjesë e rëndësishme e shoqërisë. Në ditët e para akademikët u përqendruan në studimin e kënaqësisë në punë në mjedisin industrial dhe kënaqësisë në punë të quajtur si rezultat i punës. Megjithatë gjatë periudhës kohore përkufizimi i kënaqësisë në punë u transformua në qëndrimet e punonjësve ndaj faktorëve të ndryshëm të situatës në mjedisin e punës (Bullock, 2003).

Kohët e fundit ka një interesim të madh për kënaqësinë në punë të punonjësve. Arsyeja themelore është se njerëzit meritonin të trajtoheshin me respekt dhe të drejtë dhe kënaqësia në punë pasqyron drejtpërdrejt trajtimin. Kënaqësia në punë tregon mirëqenien emocionale dhe shëndetin fiziologjik. Së dyti, kënaqësia në punë rezulton në përkushtimin dhe performancën organizative. Shqetësimi i menaxhmentit ka të bëjë me mirëqenien e fuqisë punëtore të tyre (Aryee 2009). Organizatat pëlqejnë të masin kënaqësinë në punë të punonjësve në intervale të rregullta për të vlerësuar qëndrimet e punonjësve.

Ekziston një lidhje midis kënaqësisë në punë dhe stilit të udhëheqjes së mbikëqyrësit të menjëhershëm (Bass, 1985). Në një studim tjetër (Chionk 2001) vendosi një korrelacion pozitiv

midis stilit të udhëheqjes, kënaqësisë në punë dhe angazhimit të punonjësve. Menaxheri duhet të ketë cilësi udhëheqëse për të prodhuar rezultate organizative. Stili dhe vizioni i udhëheqjes mund të ndikojnë në kënaqësinë e punës së punonjësve brenda dhe jashtë (Tansel, 2006). Përkundrazi, (Chang et al., 2005) treguan se nuk ka asnjë lidhje domethënëse midis stilit të udhëheqjes dhe kënaqësisë në punë. Në përgjithësi, udhëheqja transformuese rezulton në vullnetin e punonjësve ndaj organizatave dhe në rezultatet e dëshiruara organizative.

Duke parë kënaqësinë në punë në kontekstin e lidërshiptit, mund të nxirren disa parashikime (Bass, 1985). Udhëheqja transformuese mund të nxisë një kënaqësi më të madhe në punë për shkak të ndjenjës së pronësisë dhe stimulimit intelektual. Udhëheqësi transformues inkurajon më shumë liri dhe përgjegjësi për punonjësit e tyre. Puna gjithashtu ofron më shumë arritje dhe kënaqësi në punë. Udhëheqësit transformues gjithashtu inkurajojnë zhvillimin e punonjësve të tyre, prandaj punonjësit mendojnë se nevojat e tyre gjithashtu kujdesen dhe përmbushen. Ndërsa punonjësit që nuk e pëlqejnë udhëheqjen transformuese mund të mendojnë se sistemi i shpërblimit nuk është mjaft i mirë për ta. Njerëzit që besojnë në menaxhim me përjashtim mendojnë se liderët transformues janë në kërkim të devijimeve dhe nuk janë të lumtur në punët e tyre (Solomon, 2007).

Punonjësit janë më të kënaqur me menaxherët që janë mbështetës në krahasim me menaxherët që janë kritikë ndaj punonjësve (Yukl, 2013). Punonjësit i nënshtrohen stresit për të punuar me drejtuesit që nuk mbështesin dhe tregojnë sjellje armiqësore ndaj punonjësve. Punonjësit presin udhëzime dhe udhëzime në situata ku nuk mund të marrin vendime. Stili negativ i lidërshiptit rezulton në ulje të produktivitetit, rritje të shkallës së qarkullimit dhe mungesës së punës (Ribelin, 2003). Studimet e kryera nga Robbins (2003) zbuluan se mbajtja e punonjësve është më e lartë me udhëheqjen transaksionale në krahasim me udhëheqjen transformuese. Udhëheqja transformuese i ndihmon punonjësit të përmirësojnë aftësitë e tyre duke rritur kënaqësinë në punë dhe angazhimin organizativ.

Teoritë e kënaqësisë në punë:

**Teoria e barazisë:** Kryesisht kjo teori përcaktoi se punonjësit mund të jenë të kënaqur dhe të motivuar me punën e tyre kur kanë marrëdhënie të shëndetshme industriale midis grupit të tyre të punës. Këtu ata duhet të ndjejnë se çdo punonjës është i njëjtë dhe i barabartë. Nivelet e

kënaqësisë ulen kur rriten akuzat mes punonjësve. Prandaj, organizatat duhet të ruajnë barazinë ndërmjet punonjësve të tyre.

***Teoria me dy faktorë të kënaqësisë në punë*** (Herzberg): Teoria e Herzberg-ut thotë se pakënaqësia ndikon në kënaqësinë e punonjësve, ajo rezulton drejtpërdrejt në prodhimin dhe produktivitetin e punonjësit. Në përgjithësi punonjësit janë të kënaqur me punën e tyre dhe kanë një rezultat pozitiv në produktivitetin organizativ. Faktorët motivues që ndikojnë tek punonjësit, si shpërblimet, promovimet, arritjet, duke shtuar përgjegjësitë dhe njohjen nga aftësitë e tij.

***Teoria e vlerës:*** Teoria moderne (1997) përcaktoi se kënaqësia në punë formohet në ndërtimin e përditshëm të qëndrimit pozitiv ndaj punës së punonjësve. Aty ku punonjësi merr mundësinë dhe vlerën për të arritur një qëllim të caktuar dhe gjithashtu puna e ofron atë mundësi për realizimin e një qëllimi të tillë, atëherë më së shumti punonjësi ndjen kënaqësinë e punës. Kur punonjësi gjen se organizata shkon kundër punonjësit në lidhje me rolin e tij, kështu që mund të ndodhë pakënaqësia e punonjësit.

***Modeli i procesimit të informacionit social:*** Ky model rekomandon që qëndrimet dhe sjelljet e bashkëpunëtorit të rezultojnë në kënaqësinë e punës së punonjësit. Prandaj aty ku punonjësi rrethon njerëzit që kanë qëndrime dhe pikëpamje pozitive në lidhje me mundësitë që ofron organizata dhe nuk shqetësohen kurrë për sigurinë e punës, atëherë punonjësi automatikisht kënaq me punën e tij aktuale. Pra, qëndrimet dhe motivimi i bashkë-punonjësit ndikojnë te punonjësit e tjerë.

## KAPITULLI III: METODOLOGJIA E STUDIMIT

### 3.1. Metodologjia e studimit

Metodologjia është gjithnjë në funksion të objektivave dhe qëllimeve të caktuara që në fillim të studimit. Metodologjia e përdorur në këtë punim kombinon të dhënat primare me ato sekondare. Fillimisht për këtë studim është siguruar literatura e nevojshme mbi çështjen e ngritura në shqyrtim, në bazë të së cilës janë ngritur më pas pyetjet kërkimore. Literatura e këtij studimi ka shërbyer si e dhënë primare pasi literatura na ka ndihmuar jo vetëm për ngritjen e pyetjeve kërkimore, por edhe në projektimin e metodologjisë adekuate për tu ndjekur në këtë studim.

Punimi bazohet në qasjen sasiore. Kjo është një procedurë kërkimore për grumbullimin e një sasive të madhe të të dhënave të papërpunuara duke përdorur formatet e pyetjeve dhe përgjigjeve (Zott et al., 2007). Metodatat e studimit të anketës është e përshtatshme për situatat e studimit përshkrues dhe shkakësor (Ramdani et al., 2019). Zgjedhja e qasjes sasiore, nëpërmjet anketimit, për këtë studim u informua nga zbatueshmëria e tij për mbledhjen e të dhënave të standartizuara. Përveç kësaj, strukturat e të dhënave të krijuara nga metodatat e anketimit mund të rrisin aftësinë e studiuesit për të bërë përfundimet e përgjithshme rreth popullatës së synuar të përcaktuar si një e tërë. Të dhënat e krijuara në një anketë gjithashtu mund të analizohen në shumë mënyra të ndryshme sipas shumëllojshmërisë së variablave. Për më tepër, përdorimi i anketës i ofroi hulumtuesit avantazhin e mbledhjes së të dhënave që janë të përshtatshme për teknika të avancuara statistikore.

### 3.2. Metoda sasiore

Në këtë studim është përdorur metodologjia sasiore (Igwenagu, 2016). Për sa i përket metodës sasiore u përdor si instrument studimi pyetësor drejtuar punjojesve, që mund të jenë edhe menaxher të biznesit për të dhënë një qëndrim kundrejt lidershit dhe sfidave të tij në menaxhimin e burimeve njerëzore. Përdorimi i kësaj metode i jep hulumtimit një karakter më përgjithësues pasi mundëson marrjen e të dhënave statistikore nga një numër më i madh kampioni. Metodatat sasiore të hulumtimit merren kryesisht me mbledhjen dhe përpunimin e të dhënave që janë të strukturuar dhe mund të paraqiten në formë numerike (Igwenagu, 2016). Të dhënat sasiore zakonisht mblidhen kur përdoret qasja epistemologjike pozitiviste dhe mblidhen

të dhëna që mund të analizohen nga ana statistikore. Metodatat sasiore të mbledhjes së të dhënave mbështeten në marrjen e kampioneve të rastit dhe të strukturuar në të dhënat që i përshkruajnë përvojat të ndryshme në kategori të paracaktuara. Këto metoda prodhojnë rezultate që janë më të lehtë për tu përmbledhur, krahasohen dhe përgjithësohen.

### **3.3. Subjekti/et i kërkimit**

Janë dy grupet kryesore të cilat janë subjekt i kërkimit:

1. Aktorët kyç janë edhe punojësit kryesisht menaxherët apo mbikqyrësit e bizneseve, të cilët ndikojnë në mirëmbajtjen dhe zhvillimin e tij dhe ata kanë një pamje më të thellë mbi bizneset duke na ofruar një pasqyrim të situatës në bizneset ku ata janë të punësuar ose që drejtojnë/menaxhojnë.
2. Qytetarë dhe banorë të zonave kryesisht në Rajonin e Pollogut, si një zonë e cila është në kategorinë në zhvillim, ku përhapja e bizneseve me fokus zhvillimin e liderit është deri diku më e njohur dhe në këtë mënyrë përfitojmë një pamje më të gjerë mbi këtë temë në Republikën e Maqedonisë së Veriut. Por ky grup ndihmon vetëm në pikëpamjen e trajtimit të temës në tërësi dhe jo në anketim.

### **3.4. Instrumenti i përdorur**

Në studim është përdorur vetëm një instrument, pra një pyetësor i përdorur për identifikimin mbi konceptin e liderit dhe performancën se burimeve njerëzore në biznese drejtuar përgjegjësve apo punonjësve të bizneseve në tërësi. Pyetësi i drejtuar bizneseve në tërësi është i strukturuar në dy pjesë të ndryshme kryesore dhe ai është i përbërë nga një sërë pyetjesh të ndryshme.

**Seksioni i parë** i pyetësit përmban informacion të përgjithshëm për të anketuarit si gjinia, mosha, arsimi, si edhe në çfarë fushe operon biznesi i tyre etj. Të dhëna demografike janë të domosdoshme për të përfshirë këtë informacion në një studim pasi kjo ndihmon në kuptimin dhe shpjegimin e perceptimeve, qëndrimeve dhe taktikat e liderit në menaxhimin efektiv të burimeve njerëzore, dhe nga kjo mund të jetë e mundur që të marrim një pamje më të gjerë të komunitetit në tërësi.

*Seksioni i dytë dhe i tretë* i pyetësorit jep informacion lidhur me rolet dhe përgjegjësit që kanë në këtë biznes që ata janë të punësuar, mbi vjetërsin që biznesi ka, mbi faktin sa të njohur janë mbi konceptin e lidërsipit, a kanë tentuar për të kthyer objektivat e biznesit aktual në objektivat që kërkon një biznes i orientuar nga lidërsipi modern.

### **3.5. Procedura e mbledhjes së të dhënave**

Të gjithë pyetësorët e mbledhur ishin të vlefshëm për analizë. Kjo për shkak se pyetësori online u administrua në formë të tillë që të gjitha pyetjet ishin të detyrueshme që të merrnin përgjigje. Në pyetësor, përveç të dhënave të mësipërme demografike, nuk u kërkuan informacione të tjera personale, pra u ruajt anonimati i pjesëmarrësve në studim. Hulumtuesi i ka shfrytëzuar të dhënat e marra nga ky studim si parësore për zbatimin e tij. Në kohën e caktuar në mënyrë të përshtatshme me vullnetin e lirë të pjesëmarrësve, hulumtuesi administroi instrumentin e studimit, duke e shpërndarë atë online nëpërmjet google forms. Shuma e kohës për të administruar pyetësorët ishte rreth 8-12 minuta.

### **3.6. Përpunimi i të dhënave**

Sipas studiuesve qëllimi i analizës së të dhënave është të transformojë të dhënat në një përgjigje në pyetjen origjinale të studimit ose të shprehë të dhënat në një mënyrë të pranueshme, të qartë dhe të saktë (Durrheim et al., 2002). Të dhënat analizohen në dy forma: së pari, të dhënat sasiore analizohen me anë të analizës statistikore ku të dhënat transformohen në numra, përqindje, tabela dhe paraqitje diagramatike, dhe së dyti, të dhënat cilësore analizohen përmes identifikimit të temave në të dhënat (Kvale, 2006). Të dhënat e mbledhura u analizuan me metodat manuale dhe elektronike duke përdorur një programin Excel. Përdorimi i rrjeteve të strukturuar lejoi që përgjigjet specifike të gjendeshin me lehtësi relative dhe të lehtësonin identifikimin e modeleve të reja. Analiza përshkruese u përdor në analizimin e të dhënave të mbledhura. Pas përllogaritjes së të dhënave me anë të programit Excel, ato u paraqitën me tabela dhe grafikë nga ku u bë dhe interpretimi i tyre.

### 3.7. Kufizimet e kërkimit dhe etika në kërkim

Vërtetësia e këtij studimi mbështetet në vullnetin e pjesëmarrësve për të qenë të sinqertë dhe për t'i konsideruar me kujdes përgjigjet e dhëna në pyetësorë. Emrat e pjesëmarrësve nuk u përfshinë në pyetësor, për tu siguruar të anketuarve ose punonjësve të bizneseve specifikisht konfidencialitetin e përgjigjeve të tyre. Përveç kësaj, studiuesi supozon se ka instruktuar dhe lejuar mjaftueshëm kohë për pjesëmarrësit që të përgjigjen në mënyrë të përshtatshme, për të minimizuar sa më shumë riskun e përgjigjeve jo të sakta. Ndër kufizimet kryesore të studimit mund të listojmë:

- Një kufizim i instrumentave është për faktin se koha që studiuesi kishte në dispozicion ishte shumë e shkurtër.
- Kufizim i studimit ishte periudha përgjatë të cilës u krye studimi, studimi u administrua vetëm online. Në të ardhmen do të ishte mirë që studiuesit të bënin intervista me fokus grupe të ndryshme të mund të ishin së bashku dhe të shprehnin hapur mendimet e tyre. Një metodologji e kombinuar cilësore dhe sasiore mund të jepte një pamje më të gjerë të çështjes së studiuar.
- Së fundi, një kufizim tjetër është fakti se studimi është kryer vetëm nga banorët e qytetit të Pollogut, dhe jo në të gjithë Republikën e Maqedonisë së Veriut. Ky kufizim duhet marrë në konsideratë për nxitjen e studimeve më të gjera në këtë fushë.



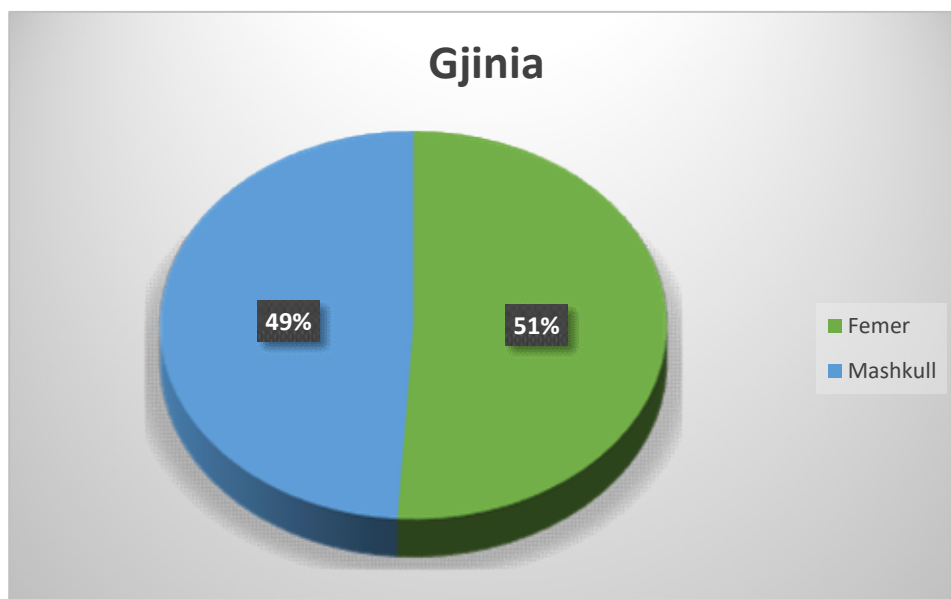
## KAPITULLI IV: ANALIZA E REZULTATEVE

### 4.1. Të dhënat demografike

Pjesa e parë e analizës i referohet përgjigjeve të marra nga bizneset lidhur me perceptimet e tyre mbi ndërmarrësinë sociale. Në total, u mbledhën 80 pyetësorë nga biznese të ndryshme, të lokalizuara në Rajonin e Pollogut. Të dhënat e pyetësoreve paraqiten si më poshtë.

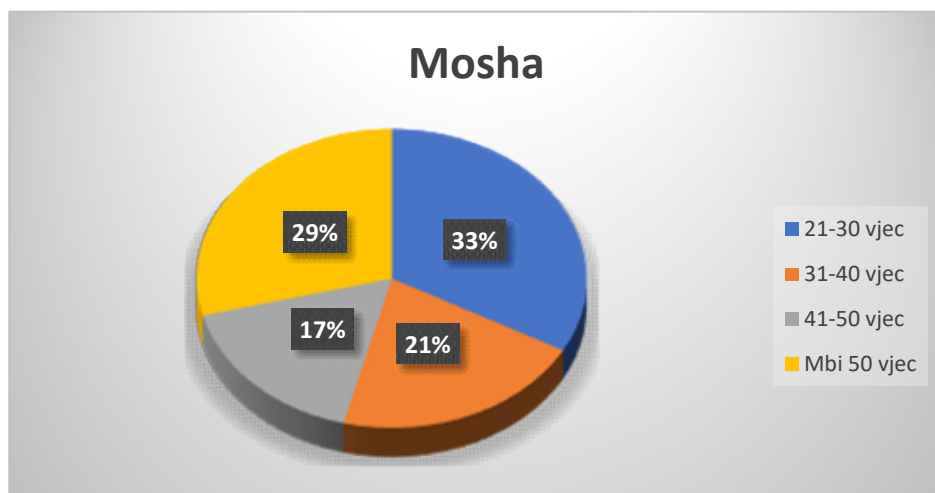
Shumica e individëve të anketuar i përkasin gjinisë femër dhe përbëhet nga një masë prej 51%. Nga ana tjetër, gjinia mashkull përbën 49% të kampionit të anketuar. Të dhënat demografike tregojnë më saktë mbi pjesëmarrësit e cila në këtë rast nuk ishte shumë e madhe diferenca midis gjinisë femërore dhe asaj mashkullore

Figure 1-Gjinia



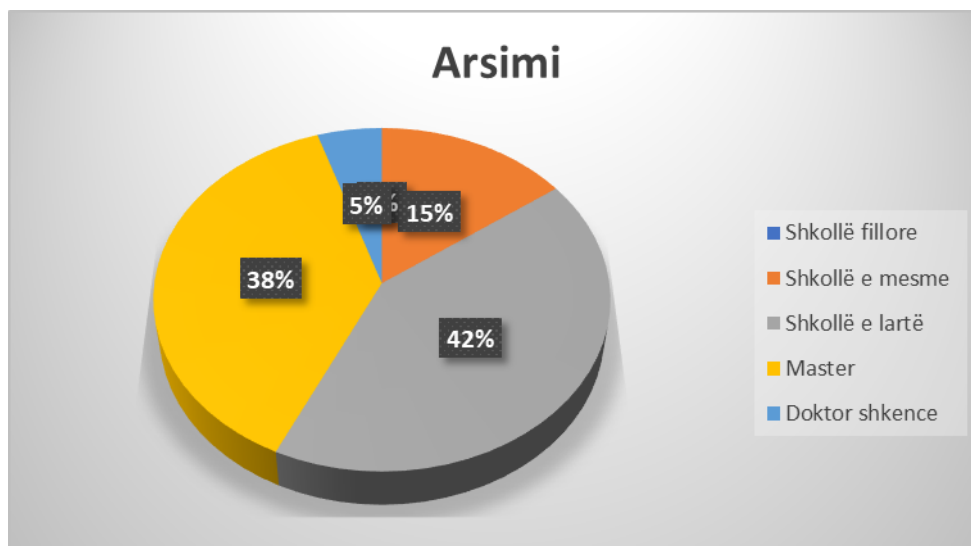
Grupmosha më e shpeshtë është grupmosha 21-30 vjeç. Ndërsa grupmosha më e rrallë është grupmosha 41-50 vjeç. Kryesisht ishin moshat e reja që ishin më të interesuar për të marrë pjesë në këtë pyetësor dhe kjo është diçka shumë e mirë pasi që të rinjtë janë të orientuar sa më shumë për të pasur lider që kanë objektiva për menaxhim efektiv të burimeve njerëzore në organizata.

Figure 2-Mosha



Rezultatet e nxjerra nga anketa e zhvilluar tregojnë se pjesa më e madhe e të anketuarëve kanë një arsimim të nivelit master. Ndërsa pjesa më e vogël me vetëm 1 individ është arsimi i nivelit Doktor Shkence. Por shikojmë që kishin edhe nga ata që kishin nivelin arsimor Master një pjesë e mirë e tyre, kjo tregon se ata gjithashtu janë të punësuar po me këto nivele arsimore, pasi që pyetësi u është drejtuar bizneseve pra punonjësve të tyre.

Figure 3-Arsimi



Pjesa më e madhe e të intervistuarve janë të rinj në profilin e tyre, me vetëm 0-2 vite eksperiencë. Me një diferencë të vogël, kohëzgjatja 6-10 vite ka 13 individë të anketuar. Vërejmë që të punësuarit janë me pak experience pune në fushën e ekspertizës së tyre.

Figure 4-Eksperienca ne punen aktuale



#### 4.2. Pyetje lidhur me lidhshirin në vendin e punës

- Çfarë karakteristika duhet te ketë lideri, sipas opinionit tuaj?

Në pyetjen e parë të këtij seksioni të intervistuarit u pyetën se çfarë karakteristikash mendonin ata që mund të ketë një lider. Alternativat e përgjigjeve u dhanë të gatshme dhe ata kishin mundësi të zgjidhnin më shumë se një alternativë, pra karakteristikë. Karakteristika më e përzgjedhur nga ata, të cilët e mendonin se duhet ta ketë një lider ishte: Komunikon mirë me vartësit e tij. Ndërsa karakteristika më pak e përzgjedhur ishte: Është pragmatik.

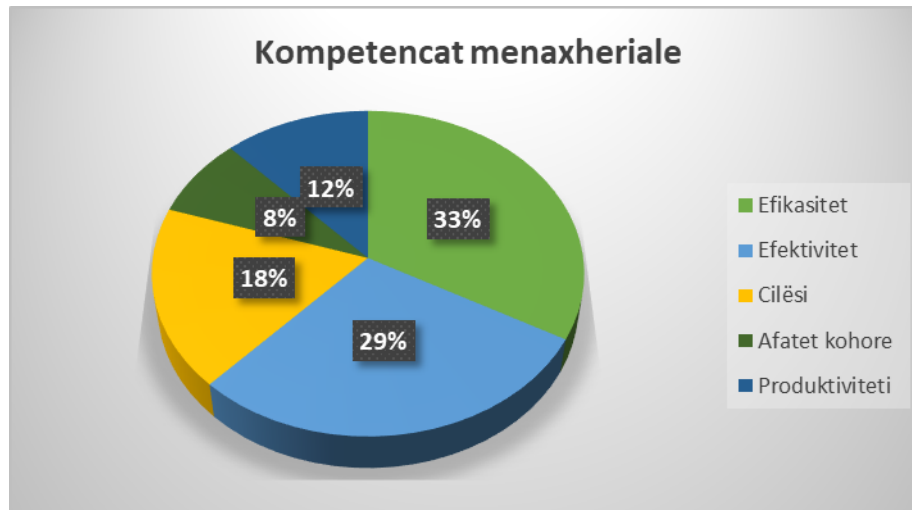
Figure 5-Karakteristikat e liderit sipas punonjsve



- *Si kanë ndikuar Kompetencat menaxheriale që të kryeni në mënyrë efektive pozitën tuaj të menaxhimit në organizatë?*

Lidhur me këtë pyetje, të intervistuarit janë përgjigjur se Efikasiteti dhe Efektiviteti i kanë ndihmuar ata të kryejnë punën e tyre si leadership ose të shohin liderat e tyre të kryejnë punën në mënyrë efektive dhe efikase. Ndërsa alternativa më pak e përzgjedhur ishte afatet kohore.

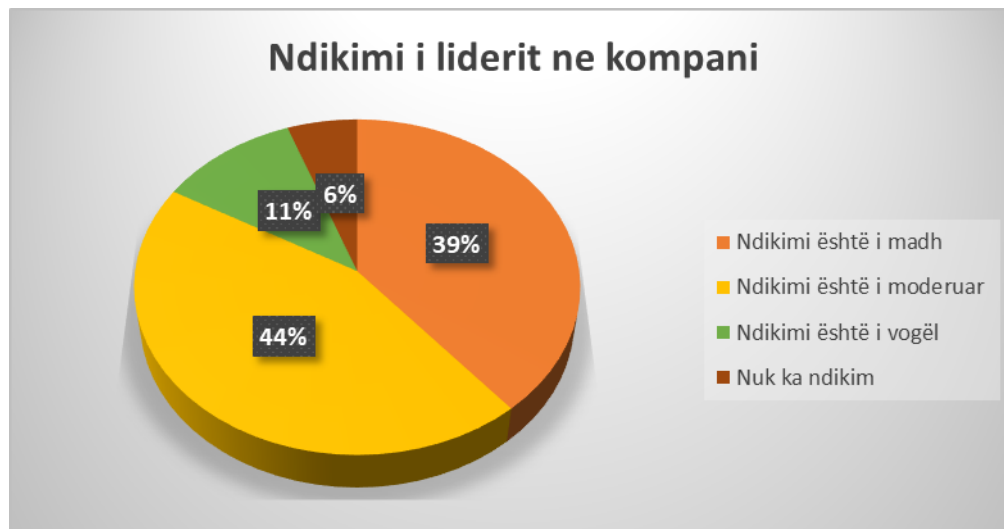
**Figure 6-Kompetencat menaxheriale per te qene lider**



- *Cili është ndikimi i top menaxhimit dhe i liderit ne kompaninë në të cilën jeni të punësuar, në suksesin dhe implementimin e strategjisë dhe përmirësimin e rezultateve në punë?*

Në pyetjen e radhës të intervistuarit u pyetën lidhur me ndikimin që ka top menaxhmenti ose lideri në biznesin ku ata punojnë. Nisur nga grafiku i mëposhtëm shohim se 39% e tyre mendojnë se Ndikimi është i madh dhe 44% e tyre mendojnë se Ndikimi është i moderuar. Nga ana tjetër vetëm 6% e tyre janë shprehur se nuk ka ndikim aspak.

Figure 7-Ndikimi i liderit ne nje biznes



#### 4.3. Pyetje lidhur me lidershipin dhe marrëdhëniet me stafin në vendin e punës

- A e njeh kompania juaj lidershipin si aset strategjik?

Nga ana e punonjësve të thjeshtë kjo pyetje nuk ka pasur një përgjigje, por drejtuesit e biznesit dhe liderët e saj, ose menaxherët janë shprehur me PO, 100% e tyre. Pra, bizneset në Rajonin e Pollogut në Maqedoninë e Veriut e shohin liderin si një aset strategjik.

Figure 8-Lideri si aset strategjik



- Cilat mund të jenë problemet që mund të shfaqen në mungesë të lidershipit efektiv në organizatën ku ju punoni?

Në këtë pyetje alternativat për tu përgjigjur ishin dhënë në pyetësor, pra të intervistuarit kishin mundësi të zgjidhnin më shumë se një alternativë të dhënë. Sic mund të shihet nga grafiku i mëposhtëm, problemi më i madh në bizneset e intervistuar ishte: Moszgjidhje e problemeve dhe korigjimi i tyre. Ndërsa problemi më i vogël sipas grafikut del se ishte: Etikë jo e mjaftushme e stafit të organizatës. Megjithatë nuk mund të përfaqësojmë të gjitha bizneset në Republikën e Maqedonisë së Veriut por vetëm bizneset e intervistuar.

Figure 9-Problemët në menaxhimin e mungesës së liderit



- Ju lutem mbani qëndrimin tuaj mbi pohimet e mëposhtme lidhur me marrëdhëniet e krijuara ndërmjet jush dhe drejtuesit (liderit) tuaj në organizatën ku ju punoni. (aspak, ndonjëherë, shpesh, gjithmonë). Përgjigjet e mëposhtme janë në përqindje (%).

Figure 10-Marrëdhëniet lider-punonjes

| Pohimi                                                                                         | Aspak | Ndonjëherë | Shpesh | Gjithmonë |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|--------|-----------|
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im kërkon perspektiva të ndryshme gjatë zgjidhjes së problemeve. | 0     | 15         | 33     | 18        |
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im shpreh kënaqësinë kur të tjerët përmbushin pritshmëritë.      | 10    | 28         | 34     | 39        |

|                                                                                                                               |    |    |    |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|-----|
| <b>Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im mungon kur është e nevojshme.</b>                                                         | 0  | 0  | 0  | 0   |
| <b>Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im shmang marrjen e vendimeve.</b>                                                           | 14 | 19 | 52 | 34  |
| <b>Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im vonon përgjigjen ndaj pyetjeve urgjente.</b>                                              | 95 | 5  | 0  | 0   |
| <b>Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im i konsideron individët se kanë nevoja, aftësi dhe aspirata të ndryshme për të tjerët.</b> | 9  | 29 | 33 | 41  |
| <b>Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im e shpenzon kohën e tij/saj në mësimdhënien dhe stërvitjen e të tjerëve.</b>               | 23 | 21 | 39 | 24  |
| <b>Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im i trajton të tjerët si individë dhe jo si anëtarë të një grupi.</b>                       | 76 | 21 | 8  | 2   |
| <b>Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im rishqyrton supozimet kritike për pyetjet nëse ato janë të përshtatshme.</b>               | 0  | 19 | 24 | 72  |
| <b>Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im sugjeron mënyra të reja për të parë se si të kryeni detyrat</b>                           | 10 | 14 | 58 | 24  |
| <b>Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im beson në ofrimin e ndihmës së të tjerëve në këmbim të përpjekjeve të tyre.</b>            | 0  | 0  | 0  | 100 |

- *Ju lutem mbani qëndrimin tuaj mbi pohimet e mëposhtme lidhur me karakterin dhe prezantimin e drejtuesit (liderit) tuaj në organizatën ku ju punoni (aspak, ndonjëherë, shpesh, gjithmonë). Përgjigjet e mëposhtme janë në përqindje (%).*

Figure 11-Pohime mbi karakterin e liderit ne biznes

| Pohimi                                                                                           | Aspak | Ndonjehere | Shpesh | Gjithmone |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|--------|-----------|
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im shkon përtej interesit të tij/saj vetjak për të mirën e grupit. | 24    | 29         | 10     | 58        |
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im shpreh besimin se qëllimet do të arrihen.                       | 0     | 0          | 50     | 50        |
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im flet me optimizëm për të ardhmen.                               | 0     | 0          | 0      | 100       |
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im specifikon rëndësinë e të pasurit një sens të fortë qëllimi.    | 10    | 19         | 24     | 51        |
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im merr parasysh pasojat morale dhe etike të vendimeve.            | 21    | 17         | 36     | 26        |
| Ekzekutivi/kryetari/drejtori im rrënjos krenarinë të të tjerët për lidhjen me të.                | 48    | 52         | 0      | 0         |
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im flet për vlerat dhe besimet e tij/saj më të rëndësishme.        | 41    | 50         | 9      | 0         |
| Ekzekutivi/kryetari/kreu im shfaq një ndjenjë pushteti dhe besimi.                               | 18    | 19         | 54     | 38        |



## KAPITULLI V: PËRFUNDIME DHE REKOMANDIME

### 5.1. Përfundime

Nga këndvështrime të ndryshme të lidërshtipit, mënyrat për të konceptuar dhe matur lidërshtipin në kohë pasigurie lidhen me tiparet dhe sjelljet e liderëve, reagimet dhe perceptimet e ndjekësve, taktikat që përdorin liderët dhe ndjekësit për të ndikuar njëri-tjetërin dhe faktorët e situatës që ndikojnë. stilet e lidërshtipit Në veçanti, lidërshtipi në kushte pasigurie është shqyrtuar duke lidhur sjelljet e liderëve me situatat e pasigurisë dhe duke u fokusuar në ndikimin efektiv të liderëve tek vartësit në situata të tilla për efektivitetin e organizatës. Instrumentet ose faktorët motivues për ushtrimin e ndikimit mund të ndryshojnë midis organizatave ose midis drejtuesve, por ata përgjithësisht pranojnë se punonjësit kanë dividendë emocionale për të kënaqur, veçanërisht në lidhje me ndjenjën e komunitetit, rëndësisë dhe eksitimit, dhe më pas duke e ofruar atë kënaqësi.

Në një botë shumë konkurruese dhe arritjet më të fundit teknologjike, organizatat duhet të kenë punonjës shumë të motivuar dhe të talentuar në mënyrë që të konkurrojnë me organizatat e tjera. Organizatat krijojnë departamentin e burimeve njerëzore në mënyrë që të përmirësojnë performancën e punonjësve të tyre dhe të menaxhojnë dhe zgjidhin ndryshimet e papritura dhe çdo lloj sfide që mund të ndodhë brenda organizatës. Duke iu referuar literaturës së sipërpërmendur, mund të konkludohet se ndërveprimi ndërmjet Lidërshtipit dhe MBNJ është i domosdoshëm për menaxhimin e punonjësve dhe çdo lloj sfide dhe ndryshimi.

Siç u përmend më lart, çdo menaxher i burimeve njerëzore kanë stilin e tyre të menaxhimit për menaxhimin e punonjësve dhe situatës. Duke shtuar aftësitë e lidërshtipit në aftësitë e tyre menaxheriale, menaxherët e burimeve njerëzore mund të trajtojnë lehtësisht çdo lloj ndryshimi në të njëjtën kohë të përmirësojnë performancën dhe motivimin e punonjësve. Mbi tre llojet e lidërshtipit - lidërshtipi transaksional, transformues dhe laissez-faire janë hulumtuar për sa i përket efektivitetit të tyre në HRM. Duke iu referuar literaturës përkatëse, mund të konkludohet se të tre llojet e udhëheqjes mund të jenë efektive në MBNJ. Megjithatë, menaxherët e burimeve njerëzore duhet të jenë më të kujdesshëm kur i zbatojnë ato në situata për shkak të karakteristikave të tyre.

Problemi i studimit erdhi përmes marrjes në pyetje të menaxherëve të disa nga bizneseve të rëndësishme në Rajonin e Pollogut në RMV, në lidhje me ndikimin e faktorëve të procesit të udhëheqjes, përkatësisht: planifikimi, vendimmarrja, kreativiteti, komunikimi, aftësia për të zgjidhur problemet dhe reagimet mbi udhëheqja. Prandaj, objektivi kryesor i këtij studimi qëndron në marrëdhënien ndërmjet deklaratave të lidërshipt bazuar në këndvështrimin e menaxherëve, në bizneset dhe sipërmarrjet e Rajonit të Pollogut.

Gjetjet e këtij studimi mund të ndihmojnë bizneset në Rajonin e Pollogut, por edhe në të gjithë Maqedoninë e Veriut, që të ndërgjegjësohen për sfidat dhe perspektivat që ndikojnë në performancën e tyre, mund të ndihmojnë administratorët përkatës të ndërgjegjësohen për rolet në sfidat e brendshme dhe të jashtme dhe mjetet e kontrollit të këtyre sfidave nëmenaxhimin efektiv të Burimeve Njerëzore. Mund të ndihmojë gjithashtu në identifikimin e faktorëve që mund të çojnë në dështimin dhe suksesin e organizatave publike dhe për të marrë perspektiva korrigjuese. Mund t'i ndihmojë drejtuesit e organizatave publike të vendosin se çfarë lloj qasjesh të udhëheqjes është e rëndësishme për organizatat e tyre dhe performancën e saj organizative bazuar në studim dhe jo në pritshmëri.

Gjetjet më kryesor të këtij punimi ishin disa, por më specifiket janë:

- Të intervistuarit janë përgjigjur se Efikasiteti dhe Efektiviteti i kanë ndihmuar ata të kryejnë punën e tyre si lidërshipt ose të shohin liderat e tyre të kryejnë punën në mënyrë efektive dhe efikase.
- Lidhur me ndikimin që ka top menaxhmenti ose lideri në biznesin ku ata punojnë. Nisur nga grafiku i mëposhtëm shohim se 39% e tyre mendojnë se Ndikimi është i madh dhe 44% e tyre mendojnë se Ndikimi është i moderuar.
- Problemi më i madh në bizneset e intervistuar ishte: Moszgjidhje e problemeve dhe korigjimi i tyre. Ndërsa problemi më i vogël sipas grafikut del se ishte: Etikë jo e mjaftueshme e stafit të organizatës. Megjithatë nuk mund të përfaqësojmë të gjitha bizneset në Republikën e Maqedonisë së Veriut por vetëm bizneset e intervistuar.

## **5.2. Rekomandime për kërkimet e ardhshme**

Bazuar në rezultatet e mëparshme të përmendura, hulumtimi rekomandon që të punohet në përdorimin e programeve me efikasitet të lartë nga menaxherët/liderët në veçanti, me qëllim të rritjes së efikasitetit të menaxherëve dhe punonjësve në përgjithësi, planifikimit dhe vendimmarrjes. Për më tepër, rritni përdorimin e programeve me efikasitet të lartë që synojnë të rrisin efikasitetin e menaxherëve dhe punonjësve për të krijuar më shumë vende pune dhe komunikim, dhe aftësi për të zgjidhur problemet, kriteret e performancës dhe reagimet. Ai rekomandon gjithashtu marrjen në konsideratë të kualifikimit akademik të menaxherëve për të kryer detyrat e tyre sipas nevojës për të arritur qëllimet e institucionit. Për më tepër, merrni parasysh punësimin e punonjësve të specializuar në burimet njerëzore, ose zhvilloni kurse për punonjësit në fushën e burimeve njerëzore për të rritur efikasitetin e tyre.

## REFERENCA

1. Albdour, Ali Abbaas, and Altarawneh Iklas Ibrahim, 2012. *Corporate Social responsibility and Employee Engagement in Jordan*. International Journal of Business and Management, 7(16), 89-105.
2. Ali ASA, Elmi HO and Mohammed (2013). *The effect of leadership behaviours on staff performance in Somalia*. Educational Research International, 2 (2): 23-34
3. Boada-Cuerva, M., J. Trullen, and M. Valverde. 2019. "Top Management: The Missing Stakeholder in the HRM Literature." The International Journal of Human Resource Management 30 (1): 63–95.
4. Cooke, F. L., M. Liu, L. A. Liu, and C. C. Chen. 2019. "Human Resource Management and Industrial Relations in Multinational Corporations in and from China: Challenges and New Insights." Human Resource Management 58 (5): 455–471
5. Chuang, C. H., S. E. Jackson, and Y. Jiang. 2016. "Can Knowledge-intensive Teamwork Be Managed? Examining the Roles of HRM Systems, Leadership, and Tacit Knowledge." Journal of Management 42 (2): 524–554
6. Chukwuma, P.E and Idris, O.M. (2009). *Leadership management*. Journal of Business Administration and Management, 4, 93-96.
7. Dhamija, Pavitra, 2012. *E-recruitment: A Roadmap Towards E-Human Resource Management*. Researchers World. 3(2), 33-39, July.
8. Dowling, P., M. Festing, and A. Engle. 2017. *International Human Resource Management*. 7th ed. Melbourne Australia: Cengage Publisher.
9. Fatokun JO, Salaam MO, Ajegbomogun FO and Adedipe N, 2010. *The Influence of leadership style on the performance of subordinates in Nigeria libraries*. Library Philosophy and Practice 2010
10. Gholamzadeh, D., Jalali, S. (2013). *Integrative approach in human resources strategy formulation (Case study: MDN Company)*. 2nd International Conference on Leadership,

Technology and Innovation Management, Social and Behavioral Sciences 75 ( 2013 ) 479 – 487.

11. Guest, D. E. (2011). *Human resource management and performance: Still searching for some answers*. Human Resource Management Journal, 21(1), 3–13.
12. Hatch, N. W., Dyer, J. H. (2004). *Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage*. Strategic Management Journal, 25(12), 1155–1178.
13. Han, J. H., H. Liao, M. S. Taylor, and S. Kim. 2018. “*Effects of High-performance Work Systems on Transformational Leadership and Team Performance: Investigating the Moderating Roles of Organizational Orientations*.” Human Resource Management 57 (5): 1065–1082.
14. Ifidon, S. E., Ifidon, E. I. (2007). *New directions in African library management*. Ibadan: Spectrum Book Limited
15. Jiang, K., D. P. Lepak, J. Hu, and J. C. Baer. 2012. “*How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms*.” Academy of Management Journal 55 (6): 1264–1294
16. Kepes, S., and J. Delery. 2007. “*HRM Systems and the Problem of Internal Fit*.” In The Oxford Handbook of Human Resource Management, edited by P. Boxall, J. Purcell, and P. Wright, 385–404. Oxford: Oxford University Press.
17. Lau, W. K., Z. Li, and J. Okpara. 2020. “*An Examination of Three-way Interactions of Paternalistic Leadership in China*.” Asia Pacific Business Review 26 (1): 32–49.
18. Lepak, D. P., and S. A. Snell. 2002. “*Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations*.”
19. Laurie and Mullins (2007). *Organization Behavior*. London: Pearson Inc.

20. Lepak, D. P., and S. A. Snell. 2002. "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations." *Journal of Management* 28 (4): 517–543.
21. Martin S.L. (2013). *Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity*. *Academy of Management Journal*. Vol. 56 (5) pp. 1372-1395
22. McClean, E., and C. J. Collins. 2019. "Expanding the Concept of Fit in Strategic Human Resource Management: An Examination of the Relationship between Human Resource Practices and Charismatic Leadership on Organizational Outcomes." *Human Resource Management* 58 (2): 187–202.
23. Mosadegh, Rad A.M., Yarmohammadian, M.H. (2006). *A study of Relationship between Managers' Leadership style and Employees' Job Satisfaction*". *Journal of Leadership in Health Services*, 19 (2): 11-28.
24. Mwita, J.I. (2000). *Performance management model, system- based approach to system quality*. *The International Journal of Public Sector Management*, 13 (1): 19-12.
25. Nishii, L. H., and P. M. Wright 2007. "Variability within Organizations: Implications for Strategic Human Management." CAHRS Working Paper.
26. Northouse, C. (2007) *Leadership Theory and practice*. New Delhi: Sage Publication Inc.
27. Ouyang, C., M. Liu, Y. Chen, J. Li, and W. Qin. 2019. "Overcoming Liabilities of Origin: Human Resource Management Localization of Chinese Multinational Corporations in Developed Markets." *Human Resource Management* 58 (5): 543–561.
28. Paauwe, J. (2009). HRM and performance: *Achievements, methodological issues and prospects*. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129–142.
29. Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, and W. H. Bommer. 1996b. "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors." *Journal of Management* 22 (2): 259–298.

30. Palaiologos, A., Papazekos, P., Panayotopoulou, L., (2011). *Organizational Justice and Employee Satisfaction in Performance Appraisal*. Journal of European Industrial Training, 35(8), 826-840.
31. Robbins TL, Crino MD., Fredendall LD, 2002. *An integrative model of the empowerment process*. Human resource management review, Vol. 12, No. 3, pp. 419-443.
32. Rowley, C., I. Oh, and W. Jang. 2019. "New Perspectives on East Asian Leadership in the Age of Globalization: Local Grounding and Historical Comparisons in the Asia Pacific Region." Asia Pacific Business Review 25 (2): 307–315
33. Seldom, Peter. 2008. *Evaluating and developing administrative performance: a practical guide for academic leaders*. Jossey-Bass Inc., San Francisco, CA
34. Steffensen, D. S., Jr., B. P. Ellen III, G. Wang, and G. R. Ferris. 2019. "Putting the "Management" Back in Human Resource Management: A Review and Agenda for Future Research." Journal of Management 45 (6): 2387–2418.
35. Sun, L., Aryee, S., Law, K.S. 2007. *High performance work practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective*. Academy of Management Journal, 50(3): 228-577.
36. Su, Z. X., and P. M. Wright. 2012. "The Effective Human Resource Management System in Transitional China: A Hybrid of Commitment and Control Practices." International Journal of Human Resource Management 23 (10): 2065–2086.
37. Su, Z.-X., P. M. Wright, and M. D. Ulrich. 2018. "Going beyond the SHRM Paradigm: Examining Four Approaches to Governing Employees."
38. Tample BI, 2012. *Avoid downsizing disasters: Empower your employees*. San Diego Business Journal, Vol. 23(5): 22-45.
39. Tzabbar, D., S. Tzafrir, and Y. Baruch. 2017. "A Bridge over Troubled Water: Replication, Integration and Extension of the Relationship between HRM Practices and Organizational Performance Using Moderating Meta-analysis." Human Resource Management Review 27 (1): 134–148.

40. Vermeeren, B., B. Kuipers, and B. Steijn. 2014. "Does Leadership Style Make a Difference? Linking HRM, Job Satisfaction, and Organizational Performance." *Review of Public Personnel Administration* 34 (2): 174–195.
41. Waldman, D. A., Balthazard, P. A., Peterson, S. J. (2011). *Leadership and neuroscience: Can we revolutionize the way that inspirational leaders are identified and developed?* *Academy of Management Perspectives*, 25, 60–74.
42. Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., West, M. (2004). *On the validity of subjective measures of company performance.* *Personnel Psychology*, 57, 95-118.
43. Yukl, G. (2015). *Leadership in Organisations.* New Jersey: Pearson Practice Hall.
44. Zhu, W., I. K. Chew, and W. D. Spangler. 2005. "CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human–capital-enhancing Human Resource Management." *The Leadership Quarterly* 16 (1): 39–52



# PYETËSOR

I nderuar pjesëmarrës,

Ky pyetësor do të përdoret për qëllime studimi. Duke qënë se jam në prag diplomimi, jam duke kryer një studim mbi sfidat dhe perspektivat e lidërshpimit në menaxhimin efektiv të burimeve njerëzore në biznese të ndryshme në Rajonin e Pollogut në RMV.

Ju siguroj se të dhënat do të përdoren me anonimitet të plotë, që do të thotë se emri juaj nuk do të jetë i njohur për askënd. Të dhënat do të përdoren vetëm për qëllime kërkimore të këtij studimi. (Plotësimi i pyetësorit bëhet përafërsisht për 3 minuta)

Ju falenderoj për mirëkuptimin dhe pjesëmarrjen.

## SESIONI 1- TË DHËNAT DEMOGRAFIKE E TË INTERVISTUARVE

### 1. Gjinia

- Femër
- Mashkull

1.

2.

### 2. Moshë

- 21-30 vjeç
- 31-40 vjeç
- 41-50 vjeç
- Mbi 50 vjeç
- Tjetër

### 3. Arsimi:

- Shkollë fillore
- Shkollë e mesme

- Shkollë e lartë
- Fakultet
- Master
- Doktor shkence

**4. Eksperienca e punës në vite**

- 0-2 vite
- 2-6 vite
- 6-10 vite
- Mbi 10 vite

**SEKSIONI 2: PYETJE LIDHUR ME LIDERSHIPIN NË VENDIN E PUNËS**

**5. Çfarë karakteristika duhet te ketë lideri, sipas opinionit tuaj?**

- Është i vetëdijshëm për aftësitë e tij
- Vizionar
- I mëson të tjerët
- Është pragmatik
- Komunikon mirë me vartësit e tij
- Mban qëndrim pozitiv në interes të organizatës

**6. Si kanë ndikuar Kompetencat menaxheriale që të kryeni në mënyrë efektive pozitën tuaj të menaxhimit në organizatë?**

- Efikasitet
- Efektivitet
- Cilësi
- Afatet kohore
- Produktiviteti

**7. Cili është ndikimi i top menaxhimit dhe i liderit ne kompaninë në të cilën jeni të punësuar, në suksesin dhe implementimin e strategjisë dhe përmirësimin e rezultateve në punë?**

- Ndikimi është shumë i theksuar
- Ndikimi është i madh
- Ndikimi është i moderuar
- Ndikimi është i vogël
- Nuk ka ndikim

### **SESIONI 3: PYETJE LIDHUR ME LIDERSHIPIN DHE MARRËDHËNIET ME STAFIN NË VENDIN E PUNËS**

**8. A e njeh kompania juaj leadershipin si aset strategjik?**

- Po
- Jo

**9. Cilat mund të jenë problemet që mund të shfaqen në mungesë të leadershipit efektiv në organizatën ku ju punoni?**

- Etikë jo e mjaftushme e stafit të organizatës
- Vizioni dhe misioni i organizatës nuk është i qartë
- Moszgjidhje e problemeve dhe korigjimi i tyre
- Mungesë e menaxhimit efektiv nga ana e liderit
- Nuk e di

**10. Ju lutem mbani qëndrimin tuaj mbi pohimet e mëposhtme lidhur me marrëdhëniet e krijuara ndërmjet jush dhe drejtuesit (liderit) tuaj në organizatën ku ju punoni. (aspak, ndonjëherë, shpesh, gjithmonë)**

| <b>Pohimi</b>                                                                                                          | <b>Aspak</b> | <b>Ndonjehere</b> | <b>Shpesh</b> | <b>Gjithmone</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|---------------|------------------|
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im kërkon perspektiva të ndryshme gjatë zgjidhjes së problemeve.                         |              |                   |               |                  |
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im shpreh kënaqësinë kur të tjerët përmbushin pritshmëritë.                              |              |                   |               |                  |
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im mungon kur është e nevojshme.                                                         |              |                   |               |                  |
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im shmang marrjen e vendimeve.                                                           |              |                   |               |                  |
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im vonon përgjigjen ndaj pyetjeve urgjente.                                              |              |                   |               |                  |
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im i konsideron individët se kanë nevoja, aftësi dhe aspirata të ndryshme për të tjerët. |              |                   |               |                  |
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im e shpenzon kohën e tij/saj në mësimdhënien dhe stërvitjen e të tjerëve.               |              |                   |               |                  |
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im i trajton të tjerët si individë dhe jo si anëtarë të një grupi.                       |              |                   |               |                  |

|                                                                                                             |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im rishqyrton supozimet kritike për pyetjet nëse ato janë të përshtatshme.    |  |  |  |  |
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im sugjeron mënyra të reja për të parë se si të kryeni detyrat                |  |  |  |  |
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im beson në ofrimin e ndihmës së të tjerëve në këmbim të përpjekjeve të tyre. |  |  |  |  |

**11. Ju lutem mbani qëndrimin tuaj mbi pohimet e mëposhtme lidhur me karakterin dhe prezantimin e drejtuesit (liderit) tuaj në organizatën ku ju punoni (aspak, ndonjëherë, shpesh, gjithmonë)**

| <b>Pohimi</b>                                                                                    | <b>Aspak</b> | <b>Ndonjëherë</b> | <b>Shpesh</b> | <b>Gjithmone</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|---------------|------------------|
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im shkon përtej interesit të tij/saj vetjak për të mirën e grupit. |              |                   |               |                  |
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im shpreh besimin se qëllimet do të arrihen.                       |              |                   |               |                  |
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im flet me optimizëm për të ardhmen.                               |              |                   |               |                  |
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im specifikon rëndësinë e të pasurit një sens të fortë qëllimi.    |              |                   |               |                  |
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im merr parasysh pasojat morale dhe etike të                       |              |                   |               |                  |

|                                                                                           |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| vendimeve.                                                                                |  |  |  |  |
| Ekzekutivi/kryetari/drejtori im rrënjos krenarinë te të tjerët për lidhjen me të.         |  |  |  |  |
| Ekzekutivi/kryetari/drejtuesi im flet për vlerat dhe besimet e tij/saj më të rëndësishme. |  |  |  |  |
| Ekzekutivi/kryetari/kreu im shfaq një ndjenjë pushteti dhe besimi.                        |  |  |  |  |