

University of Business and Technology in Kosovo

**UBT Knowledge Center**

---

Theses and Dissertations

Student Work

---

Spring 4-2012

**Motivimi si faktor i menaxhimit në kompani (Motivimi dhe performanca e punëtorëve në institucionet bankare)**

Vjosa Gashi

Follow this and additional works at: <https://knowledgecenter.ubt-uni.net/etd>



Part of the **Business Commons**

---



Fakulteti për Menaxhment, Biznes dhe Ekonomi

**Motivimi si faktor i menaxhimit në kompani**  
**(Motivimi dhe performanca e punëtorëve në institucionet bankare)**  
Punim diplome

Vjosa Gashi

Prill/2012  
Prishtinë



Fakulteti për Menaxhment, Biznes dhe Ekonomi

Tema e diplomës  
Viti akademik 2007/2008

Studenti: Vjosa Gashi

**Motivimi si faktor i menaxhimit në kompani  
(Motivimi dhe performanca e punëtorëve në institucionet bankare)**

Mentori: Ilir Salihu

Prill 2012

Kjo temë është përpiluar dhe dorëzuar në përmbushjen e kërkesave të  
pjeshme për shkallën Bachelor

## **ABSTRAKTI**

Motivimi duket të jetë një prej mjeteve kryesore të menaxhmentit të burimeve njerëzore. Organizatat dizajnojnë sistemin e motivimit për t'i inkurajuar punëtorët që të performojnë në mënyrën më efektive të mundshme. Çelësi për të krijuar këte sistem efektiv të motivimit është përgjigja në pyetjen se çka në të vërtete i motivon punëtorët.

Qëllimi i këtij punimi është elaborimi i rolit të motivimit si faktor i menaxhimit dhe faktorëve më motivues për punëtorët e institucioneve bankare në Prishtinë. Për të marrë përgjigje në këto pyetje përveç shqyrtimit të literaturës janë zhvilluar edhe intervista me anë të pyetësorëve me punëtorë të institucioneve bankare në Prishtinë. Rezultatet e nxjerra nga pyetësorët tregojnë rolin e motivimit si shumë të rëndësishëm ndërsa faktorët më motivues: puna në bankë dhe ndjenja e përkatësisë në atë institucion, siguria në punë, mundësia e promovimit dhe zhvillimit, marrëdhëniet ndërpersonale. Sipas të intervistuarve paraqitja nuk u rendit në mesin e faktorëve më motivues përderisa në literaturën vendase thuhet që paraqitja ende është faktori kryesor motivues për punonjësit në vendin tonë.

Qasja më efikase drejt motivimit të punëtorëve sipas rezultateve të marra nga ky punim do të duhej të bazohej në përzierjen e faktorëve të brendshëm motivues dhe të faktorëve të jashtëm ku hyn paga. Motivimi më frytdhënës do të ishte nëse faktorët e brendshëm motivues do të dominonin ndaj atyre të jashtëm. Prandaj organizatat apo menaxherët duhet të dijnë si t'i motivojnë punëtorët, çfarë metoda të përdorin pasi që punëtorët e motivuar në mënyrën e duhur ndihmojnë organizatën në përbushjen apo arritjen e objektivave të caktuara.

## PËRMBAJTJA

1. HYRJA.....	6
2. SHQYRTIMI I LITERATURËS.....	8
2.1 Literatura e huaj.....	8
2.1.1 Teoria e hierarkisë së nevojave.....	8
2.1.2 Teoria X dhe Y.....	9
2.1.3 Teoria e dy faktorëve.....	10
2.1.4 Teoria e nevojave.....	11
2.1.5 Rastet studimore.....	12
2.1.6 Motivimi dhe performanca e punëtorëve.....	14
2.1.7 Roli i menaxherit në motivimin e punëtorëve.....	16
2.1.8 Performanca e menaxherit.....	17
2.1.9 Faktorët e brendshëm dhe të jashtëm motivues.....	17
2.2 Literatura vendore.....	19
2.2.1 Motivimi dhe performanca e punëtorëve.....	19
2.2.2 Roli i menaxherit në motivimin e punëtorëve.....	20
2.2.3 Faktorët motivues.....	21

3. METODOLOGJIA E VLERËSIMIT TË MOTIVIMIT NË INSTITUCIONET BANKARE NË PRISHTINË.....	23
3.1 Prezantimi dhe analiza e të dhënave.....	23
3.2 Përmbledhja.....	26
4. PËRFUNDIMI.....	28
5. REKOMANDIMI.....	32
6. LITERATURA E SHFRYTËZUAR.....	34

## 1. HYRJA

Në të kaluarën punëtorëve nuk u kushtojë vëmendje e madhe. Ata konsideroheshin jo më shumë se një kontribut shtesë në prodhimin e mallrave dhe shërbimeve. Motivimi i punëtorëve nuk ishte shqetësimi dhe preokupimi kryesor i menaxherëve.<sup>1</sup> Megjithatë, me kalimin e kohës një studim “Hawthorne Experiment” i kryer nga Elton Mayo në vitin 1924 ndryshoi në thelb mënyrën e të menduarit për punëtorët. Studimi i Elton Mayo vuri në dukje faktin që paratë nuk i motivojnë punëtorët për të përdorur potencialin e tyre të plotë të punës. Si rezultat i kësaj filloi një qasje komplet tjetër e menaxherëve ndaj punëtorëve. Ata filluan të fokusohen në nevojat e punëtorëve duke gjetur mënyra të ndryshme për t’i motivuar. Por kjo nuk ishte një punë e lehtë. Nevojitej një përkushtim i madh për të kuptuar nevojat e punëtorëve dhe për t’i motivuar ata, sepse përndryshe koha dhe paratë e shpenzuara në këtë drejtim do të ishin të padobishme për kompaninë dhe punëtorët, nëse këta të fundit do të ishin të motivuar në mënyrë të gabuar.<sup>2</sup>

Studimi “Hawthorne Experiment” hapi rrugët për shumë studime të radhës dhe hulumtime rreth motivimit.

Janë zhvilluar shumë teori të cilat kanë mundësuar të kuptohet më mirë roli i motivimit, mënyrat e motivimit dhe çka i motivon më shumë punëtorët. Teoria më e njohur për motivimin është ajo e hierarkisë së nevojave e Maslow-it sipas së cilës brenda çdo qenieje njerëzore ekziston një grup nevojash shumë të fuqishme të cilat mund të pozicionohen kundrejt njëra tjetrës në mënyrë hierarkike.<sup>3</sup> Për t’iu përmbajtur kornizave të këtij punimi një shtjellim më i gjerë i kësaj teorie dhe teorive të tjera rreth motivimit do të bëhet gjatë shqyrtimit të literaturës.

Por para se të kalohet në shqyrtimin e literaturës do të ishte e drejtë të njihen disa definicione rreth motivimit.

Motivimi i një individi është një kombinim i dëshirës dhe energjisë të drejtuar kah arritja e qëllimeve.<sup>4</sup>

Me motivim kuptojmë tërësinë e faktorëve të cilët ndikojnë në njëri, në sjelljet e tyre të caktuara, përkatësisht në intensitetin dhe mënyrën e arritjes së qëllimeve. Motivimi është gatishmëria e një individi që të përpiqet për arritjen e objektivave të organizatës duke vënë në përdorim një sasi të madhe energjish dhe përpjekjesh me kusht që këto përpjekje të sjellin plotësimin e objektivave të tij individuale.<sup>5</sup>

Shumë njëriëz motivimin e lidhin me nevojat e individit. Pra, procesi i motivimit fillon me identifikimin e nevojave të personit. Nevoja është mungesë fiziologjike apo psikologjike që bën që disa rezultate të paraqiten atraktive. Në çastin që një nevojë plotësohet rëndësia e saj motivuese bie, ajo nuk është më nxitëse për të vepruar.

---

<sup>1</sup> Shamina Silva; Intrinsic or Extrinsic Motivation, 2008

<sup>2</sup> Berim Ramosaj; Bazat e Menaxhmentit 2004

<sup>3</sup> John Harvey – Jones; Leadership and Motivation, 2006, Kogan Page Limited

<sup>4</sup> Valon Murtezaj; Introduction to Organizational Behavior, 2007

<sup>5</sup> Berim Ramosaj; Bazat e Menaxhmentit 2004

Prandaj një menaxher i mirë duhet t'i njohë nevojat e punëtorëve të tij dhe varësisht nga kjo të gjejë mënyrat më të mira për t'i motivuar ata.

Është e nevojshme që motivimi i punëtorëve të studiohet edhe më tej pasi shumë hulumtime tregojnë që ende ekzistojnë kompani të cilat qalojnë në kuptimin e rëndësisë së motivimit për kompaninë dhe shumë rrallë e praktikojnë. Për të kuptuar motivimin në mënyrë të drejtë është e nevojshme së pari të njohim natyrat e njerëzve dhe këto mund të jenë ndonjëherë shumë komplekse. Njohja me karakteret e punëtorëve është një çelës për motivim efektiv në vend të punës dhe gjithashtu edhe menaxhim dhe lidhshmëri efektiv.<sup>6</sup>

Por si qëndron puna në kompanitë tona vendore? Cili është roli i motivimit si faktor menaxhues në këto kompani dhe nga çfarë faktorë motivohen më shumë punëtorët? Nga leximi i literaturës është vërejtur që nuk ka shumë studime rreth motivimit të punëtorëve në vendin tonë prandaj ky punim do të jetë sadopak një njoftues rreth asaj se a është motivimi i rëndësishëm në kompanitë tona vendore, çfarë roli luan, si motivohen punëtorët dhe çka i motivon ata më shumë. Pra qëllimi i këtij punimi është kuptimi i rëndësisë së motivimit si faktor menaxhues dhe faktorët kryesorë motivues tek punëtorët e institucioneve bankare në Prishtinë.

Faza e rradhës e këtij punimi është shqyrtimi i literaturës që bazohet tek të dhënat e nxjerra nga literatura dhe hulumtimet e mëhershme të bëra për motivimin. Kjo pjesë përmban analizat teorike të autorëve, studimet e bëra rreth motivimit, ndërlidhjen mes motivimit dhe performancës së punëtorëve, një pjesë i kushtohet rolit të menaxherit në motivimin e punëtorëve, performancës së menaxherit si dhe faktorët e brendshëm dhe të jashtëm motivues. Literatura për qëllime të këtij studimi është e ndarë në atë të huaj dhe vendore.

Pas shqyrtimit të literaturës pjesa e rradhës bazohet në hulumtimin rreth temës. Kjo pjesë fillon me përshkrimin e metodologjisë së përdorur ku përfshihen mënyra e mbledhjes së informatave, përgatitja e pyetësorit, numri i të anketuarve dhe të dhëna tjera relevante. Pastaj vazhdohet me prezantimin dhe analizën e të dhënave të dala nga pyetësori, përfundimin dhe rekomandimet për të përfunduar kështu me listën e literaturës së përdorur gjatë procesit të përgatitjes të kësaj teme.

---

<sup>6</sup> Dave Poon; Staff Motivation, 2009



## 2. SHQYRTIMI I LITERATURËS

### 2.1 Literatura e huaj

#### 2.1.1 Teoria e hierarkisë së nevojave

Shumë vite me rradhë teoricientët kanë provuar të zbulojnë çfarë i motivon punëtorët. Më të njohurit janë, Maslow (Teoria e hierarkisë së nevojave), McGregor (Teoria X dhe Y), Herzberg (Teoria e dy faktorëve), McClelland (Teoria e nevojave).

Teoria më e njohur për motivimin është ajo e hierarkisë së nevojave e teoricientit Abraham Maslow. Ajo u bë e njohur më 1943 dhe u ndërtua duke shfrytëzuar të dhëna nga studimet klinike të autorit mbi një grup pacientësh të tij.

Kjo teori është e ndërtuar në mënyrë hierarkike ku në nivelin më të ulët hierarkik pozicionohen *nevojat fiziologjike* ku përfshihen uria, etja, nevoja për ajër, për strehë, nevoja për marrëdhënie seksuale dhe nevoja të tjera fiziologjike të trupit. Për aq kohë sa punëtorët janë nën nxitjen e nevojave fiziologjike, interesat dhe preokupimet tjera nuk janë të përqendruara tek puna që bëjnë. Këta punëtorë mund të pranojnë çfarëdo pune që t'u japësh mjaft që t'u plotësojë këto nevoja.<sup>7</sup> Menaxherët që përpiqen t'i motivojnë punëtorët nisur nga nevojat fiziologjike supozojnë që punëtorët punojnë në rradhë të parë dhe kryesisht për para dhe u intereson komforti, shmangia e mundimeve fizike dhe lodhjes.

Në shkallën e dytë hierarkike është e vendosur *nevoja për siguri* që përfshin nevojën për t'u mbrojtur nga rreziqet fizike dhe emocionale. Njerëzit që motivohen kryesisht nga nevoja për siguri e konsiderojnë punën si diçka që u krijon një ndjenjë stabiliteti dhe mbrojtjeje<sup>8</sup>. Menaxherët që besojnë se punëtorët e tyre motivohen nga kjo nevojë nuk inkurajojnë inovacionet dhe presin nga punëtorët të ndjekin në mënyrë strikte rregullat e paracaktuara për ta.

E treta në hierarkinë e nevojave të Maslowit renditet *nevoja për t'u shoqëruar*. Personat që motivohen nga kjo nevojë e shohin punën si një mundësi për të gjetur e vendosur marrëdhënie ndërpersonale miqësore e të ngrohta me ekipin punues.

Prandaj menaxherët që nën mbikqyrje kanë këtë tip të punëtorëve është e nevojshme të iniciojnë aktivitete shoqërore jashtë punës, të krijojnë një klimë pranimit e mbështetjeje nga kolegët dhe të ndërtojnë norma të sjelljes në grup.<sup>9</sup>

Kur njerëzit përmbushin këto tri nevoja rrjedhimisht shfaqet *nevoja për t'u vlerësuar* ku përfshihen ndjenja të brendshme të vet respektit, arritjes së objektivave në jetë, të të qenit me vlerë dhe faktorë të jashtëm si statusi, mirënjohja dhe vëmendja që tregojnë të tjerët.

<sup>7</sup> John Harvey – Jones; Leadership and Motivation, 2006, Kogan Page Limited

<sup>8</sup> John Harvey – Jones; Leadership and Motivation, 2006, Kogan Page Limited

<sup>9</sup> John Harvey – Jones; Leadership and Motivation, 2006, Kogan Page Limited

Menaxherët që përqendrohen në nevojën për t'u vlerësuar, përpiqen t'i motivojnë vartësit e tyre nëpërmjet shpërblimeve publike dhe mirënjohjeve për shërbimet e kryera. Në nivelin më të lartë të hierarkisë së nevojave të Maslowit gjendet *nevoja për t'u vet-aktualizuar*. Menaxherët që theksojnë këtë nevojë tek vartësit e tyre, mund t'i përfshijnë ata në projektimin e punëve, të caktojnë detyra në mënyrë individuale t'u japin atyre hapësirë në planifikim të punëve dhe liri në marrjen e iniciativave.<sup>10</sup>

Sipas Maslowit megjithëse asnjë nevojë nuk mund të kënaqet ndonjëherë përfundimisht, kur arrin një nivel plotësimi të kënaqshëm, ajo nevojë nuk motivon më, por i hap rrugën një nevojë tjetër që gjendet një shkallë më lartë në hierarkinë e pesë nevojave.



Figura 1. Teoria e hierarkisë së nevojave të Maslow (burimi: Alan Chapman 2001)

### 2.1.2 Teoria X dhe Y e Douglas McGregor

Një teori tjetër rreth motivimit është edhe ajo e Douglas McGregor sipas së cilës pikëpamjet për natyrën e punonjësve mund të grupohen në dy kategori bazë X dhe Y. Teoria X supozon se individët dominohen nga nevojat e nivelit të ulët, ndërsa teoria Y sugjeron se janë nevojat e nivelit të lartë ato që sundojnë individët. McGregor duke konsideruar teorinë Y si më realiste, propozon disa ide që po të zbatohen mund të rrisin kënaqësinë në punë të punonjësve. Këto ide janë pjesëmarrja në marrjen e vendimeve apo krijimi i punëve sfiduese dhe me përgjegjësi inventive.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> John Harvey – Jones; Leadership and Motivation, 2006, Kogan Page Limited

<sup>11</sup> Baki Koleci, Fetah Reçica, Neritan Kurteshi; Bazat e Menaxhimit, 2008

Tabela 1. Teoria X dhe Y e Douglas McGregor  
(burimi: Baki Koleci, Fetah Reçica, Neritan Kurteshi; Bazat e Menaxhimit, 2008)

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Individëve nuk u pëlqen puna dhe nuk dëshirojnë të punojnë, do t'i shmangen asaj nëse është e mundur.</li> <li>-Pasi që individëve nuk u pëlqen puna, duhet t'i detyrojmë, kontrollojmë, orientojmë.</li> <li>-Punëtorët duhe të udhëhiqen dhe t'u tregohet çfarë të bëjnë</li> <li>- Pak njerëz janë vërtetë kreativë;</li> <li>- Kapacitetet intelektuale janë sfidë e punës moderne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Njeriut puna i është e natyrshme si loja.</li> <li>- Personi i zakonshëm mësohet jo vetëm të pranojë por edhe të kërkojë përgjegjësi etj.</li> <li>-Shumica e njerëzve janë të aftë të jenë kreativë, por duhet të jenë edhe imagjnativë.</li> <li>- Kapacitetet individuale të punëtorit të zakonshëm nuk shfrytëzohen plotësisht në rrethin industriale modern.</li> </ul>

### 2.1.3 Teoria e dy faktorëve e Frederik Herzberg

Teoria e rradhës rreth motivimit të punëtorëve është dhënë nga Frederik Herzberg. Herzberg kërkoi nga shumë punëtorë që të përshkruanin situatat në të cilat ata ndiheshin mirë dhe gjithashtu situatat në të cilat ndihen keq gjatë punës së tyre. Nga përshkrimet e punëtorëve dhe arsyeve të dhëna prej tyre vërehej që punëtorët të cilët ndiheshin të kënaqur me punën e tyre ia atribuonin këtë vetes. Disa nga faktorët që jepnin kënaqësi në punë ishin arritja e objektivave, përgjegjësia, mirënjohja nga të tjerët dhe përparimi. Punëtorët e pakënaqur kishin tendencë që t'ia atribuonin pakënaqësinë faktorëve të jashtëm si politikës së kompanisë, administratës, kushteve të punës, mbikqyrësve. Duke studiuar të dhënat Herzberg arriti në përfundimin që e kundërta e kënaqësisë është jo-kënaqësi dhe e kundërta e pakënaqësisë është jo-pakënaqësi. Kjo teori tregon që largimi i karakteristikave negative nga puna nuk e bën atë domosdoshmërisht të kënaqshme.<sup>12</sup> Menaxherët që përpiqen t'i largojnë faktorët që krijojnë pakënaqësi në punë nuk do të thotë që me këtë kanë arritur edhe t'i motivojnë punëtorët. Këta faktorë nga Herzberg janë quajtur faktorë higjienë dhe janë kushtet e punës, paga, statusi, siguria, administrata, politika e kompanisë marrëdhëniet ndërpersonale.<sup>13</sup> Përballë këtyre faktorëve higjienë Herzberg ka listuar faktorët motivues të cilët bëjnë që punëtorët të jenë të kënaqur por edhe të motivuar. Këta faktorë janë arritjet, vlerësimi apo njohja për arritjet e bëra, puna interesante avancimi dhe rritja.

<sup>12</sup> John B. Miner; Organizational Behavior 2005

<sup>13</sup> John B. Miner; Organizational Behavior 2005

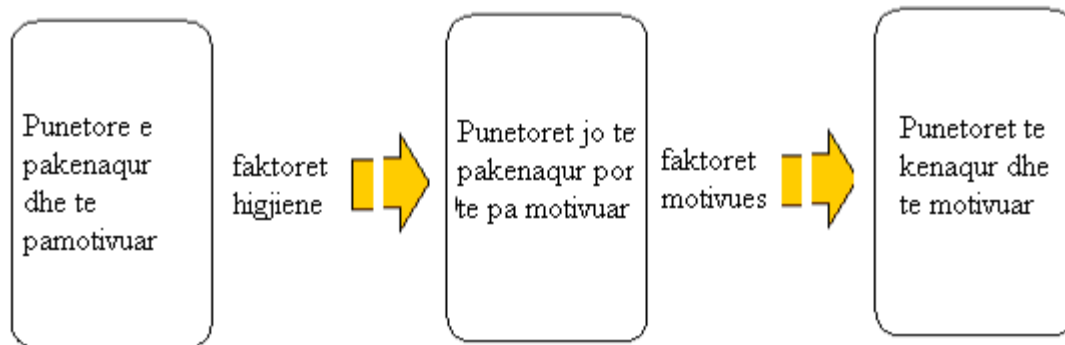


Figura 2. Teoria e dy faktorëve e Frederik Herzberg  
(burimi: planetsoft.com)

### 2.1.4 Teoria e nevojave e David McClelland

Kontribuesi më i njohur në zhvillimin e ideve rreth nevojave specifike në mjedisin e punës është David McClelland. Sipas teorisë së tij këto nevoja janë: *nevoja për të qenë rezultativ, nevoja për t'u bashkuar me njerëz të tjerë, nevoja për pushtet*.<sup>14</sup> Personat që priren nga nevoja për të qenë rezultativ janë të motivuar nga arritjet dhe qëllimet sfiduese. Këta persona gjithashtu janë të motivuar nga promovimi në punë dhe kanë nevojë që arritjet e tyre të njihen dhe të pranohen nga të tjerët. Nevoja tjetër është ajo e bashkimit me njerëz të tjerë ku hyjnë individët që dëshirojnë të kalojnë kohën në marrëdhënie me të tjerët dhe në aktivitete sociale. Këta persona janë shumë të përshtatshëm për punë ekipore. Ndërsa individët me nevojë të lartë për pushtet kërkojnë që të kenë ndikim tek të tjerët dhe kanë nevojë të jenë udhëheqës, të kenë status dhe prestigj në shoqëri. Këta persona shfrytëzojnë pushtetin e tyre kundrejt njerëzve të tjerë për arritjen e qëllimeve personale.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Alan Chapman; Situational Leadership, 2009

<sup>15</sup> Alan Chapman; Situational Leadership, 2009

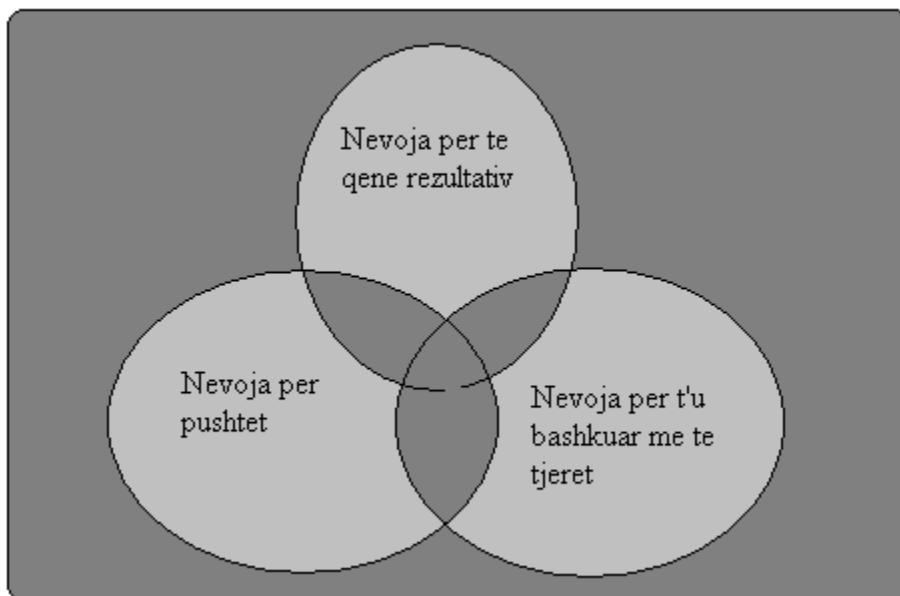


Figura 3. Teoria e nevojave e David McClelland  
(burimi: summergmt.wordpress.com)

Ekzistojnë dhe shumë teori tjera lidhur me motivimin dhe duke u nisur nga fakti se motivimi është faktor shumë i rëndësishëm në suksesin e një kompanie, shumë teoriciente vazhdojnë të zhvillojnë teoritë e tyre mbi këtë çështje. Këto teori ndërtohen mbi bazën e teorive të vjetra.

### 2.1.5 Rastet studimore

Në vazhdim të kësaj pjese të punimit vërehet se çfarë i motivon më shumë punëtorët, duke i'u referuar si burime, studimeve që janë bërë deri më tani rreth kësaj çështjeje. Një studim thotë që punëtorët ndihen të motivuar atëherë kur atyre i'u ofrohen përfitime shtesë dhe shpërblime nga kompania. Bonuset, promovimi, mundësitë e aksioneve, rritja e pagës dhe dhurata të tjera ndikojnë shumë që punëtorët të rrisin performancën e tyre. Por të gjitha këto rangohen pas sigurisë në vendin e punës e cila sipas punëtorëve është faktori kryesor që i mbanë të motivuar.<sup>16</sup> Gjithashtu edhe njohja me nevojat e punëtorëve është shumë e rëndësishme për motivimin e tyre. Menaxheri duhet t'i njohë nevojat e punëtorëve të tij. Një shembull i respektimit të nevojave të punëtorëve është lejimi ndonjëherë i ndryshimit të orarit për ndonjë arsye personale të punëtorit.<sup>17</sup>

Edhe hulumtimi tjetër nxjerr si faktor kryesor të motivimit sigurinë në punë dhe marrëdhëniet ndërpersonale ndërmjet menaxherit, punëtorëve dhe stafit në përgjithësi<sup>18</sup> Për punëtorët zhvillimi pozitiv i marrëdhënieve ndërpersonale ndërmjet bashkëpunëtorëve mund të rrisë motivimin e tyre në punë dhe gjithashtu edhe

<sup>16</sup> Will Edwards; Motivation, 2009

<sup>17</sup> Will Edwards; Motivation, 2009

<sup>18</sup> Scott Briggs; Motivation Factors, 2008

performancën e punës së tyre. Njohja, vetë puna dhe përgjegjësia sipas këtij studimi janë gjithashtu te ranguara si faktorë motivues.

Sipas një studimi thuhet se punëtorët motivohen nga të njëjtët faktorë pavarësisht a punojnë në kompani private, në organizata joqeveritare apo në sektor publik. Një dallim që vërehet tek punëtorët që punojnë tek organizatat jo fitimprurëse është se ata vlerësojnë altruizmin si forcë motivuese në punën e tyre.<sup>19</sup>

Një hulumtim tjetër tregon se autonomia, kompetenca dhe pavarësia janë tri nevoja psikologjike të brendshme përmbushja e të cilave në vendin e punës do të shpie deri tek rritja e performancës dhe kënaqësisë në punë.<sup>20</sup>

Në një studim të bërë lidhur me motivimin e punëtorëve ku kanë marrë pjesë 31.000 meshkuj dhe 13.000 femra “Minneapolis Gas Company” kërkonte të përcaktonte se çfarë dëshironin më shumë punëtorët e tyre nga puna që bënin. Studimi zgjati për rreth 20 vite që nga viti 1945 deri në vitin 1965 dhe rangimet e bëra nga punëtorët meshkuj dhe femra nuk ishin shumë të ndryshme. Të dy grupet e konsideruan sigurinë në vendin e punës si faktorin kryesor që i motivon për punë. Tre faktorët tjerë më motivues në rradhë ishin: 1) avancimi në punë, 2) lloji i punës, 3) vetë kompania (ku punëtorët ishin krenar të punonin për të).<sup>21</sup> Rezultati i këtij studimi përputhet me shumë studime tjera ku pagesa (paga) nuk është vlerësuar nga punëtorët si faktori kryesor motivues.

Në një studim tjetër përgjigjet e marra nga 1047 menaxherë e punëtorë kanë treguar që faktorët motivues që nuk kanë të bëjnë me paranë (vlerësimi dhe lavdërimi nga mbikqyrësi, vëmendja e kushtuar nga instancat më të larta, mundësia për të udhëhequr projekte) janë motivues më efektiv se nxitësit që kanë për bazë paranë (bonuset, ngritja e rrogës bazë, aksionet).<sup>22</sup>

Hulumtimi i Kellers në vitin 1965 ka nxjerrë në rendin e parë si faktor kryesor motivues kënaqësinë në punë, duke vazhduar pastaj me ndjenjën e krenarisë për të punuar në institucionin e caktuar, marrëdhëniet ndërpersonale me kolegët dhe me udhëheqësit, trajtimin e mirë nga menaxhmenti, mundësinë e dhënies së ideve dhe sugjerimeve dhe vlerësimin e përpjekjeve të dikujt.

Nga studimet e paraqitura më lartë vlerësohen faktorë të tjerë përpara parasë si motivues më efektiv, por ka edhe studime që potencojnë rolin e parasë si faktori kryesor motivues. Ka edhe studime që janë bërë rreth motivimit ku hulumtuesit nuk janë fokusuar tek paraja fare, por kanë shfaqur interesimin në analizimin e elementeve tjerë motivues. Nga këto studime ka dalë si shumë i rëndësishëm roli i liderhipit dhe gjuha e përdorur nga liderët në motivimin e vartësve. Këto studime tregojnë që dizajni i punës është shumë i rëndësishëm në motivimin e punëtorëve sikurse edhe njohja apo vlerësimi.

---

<sup>19</sup> Colin Silverthorne; Journal of Applied Social Psychology, 1996

<sup>20</sup> Decy&Ryan; 2008

<sup>21</sup> Dewhurst, Guthridge, & Mohr, 2009

<sup>22</sup> Dewhurst, Guthridge, & Mohr, 2009

Kohët e fundit studimet po tregojnë që punëtorët në rend të parë kërkojnë siguri në vendin e punës, pastaj pritje të përcaktuara qartë, marrëdhënie të mira dhe të qëndrueshme mes stafit punues, feedback, njoftimin me kohë për hapat e mëtejshëm për të lehtësuar zhvillimin e tyre individual në karrierë. Gjithashtu studimet tregojnë që kur punëtorët vlerësohen për performancën e tyre në mënyrë të rregullt ata vazhdimisht pas çdo vlerësimi rrisin produktivitetin e tyre në punë duke rritur kështu edhe performancën.<sup>23</sup>

Pra, nga shqyrtimi i literaturës për qëllime të këtij punimi, mund të thuhet që motivimi është faktor shumë i rëndësishëm në suksesin e një kompanie dhe që paga nuk është faktori kryesor motivues për punëtorë. Kjo është e përbashkëta e shumë studimeve të bëra rreth motivimit. Gjithashtu në shumë studime ceket siguria në punë si faktor i parë motivues dhe më i rëndësishëm.

Duke i'u referuar literaturës mund të thuhet që një kompani ku ka frymë motivuese produktiviteti është gjithnjë në rritje, kreativiteti gjithashtu, performancat janë më të larta dhe kënaqësia në punë është më e madhe.

### **2.1.6 Motivimi dhe performanca e punëtorëve**

Një definicion thotë që motivimi është një stimul në ambientin e punës që u mundëson punonjësve të performojnë në mënyrën më të mirë aftësitë e tyre në ndjekje të qëllimit të organizatës.<sup>24</sup> Prandaj sukcesi i çdo biznesi varet nga motivimi i punëtorëve. Burimet njerëzore janë primare në prosperitetin, produktivitetin dhe performancën e një kompanie kështu që motivimi është çelësi në krijimin e një ambienti ku mundësohet performancë optimale e këtyre burimeve.<sup>25</sup> Pra, ekziston një lidhje e ngushtë mes motivimit dhe performancës së punëtorëve.

---

<sup>23</sup> Dave Poon; Staff Motivation, 2009

<sup>24</sup> Dave Poon; Staff Motivation, 2009

<sup>25</sup> Will Edwards; Motivation, 2009

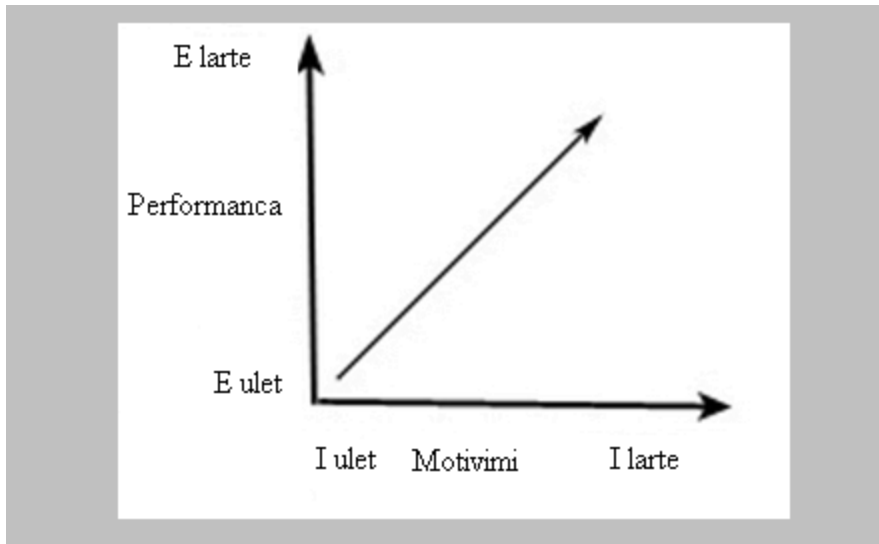


Figura 5. Motivimi dhe performanca  
(burimi: Condly, Clark dhe Stolovitch, 2008)

Kompanitë shpesh përdorin nxitës të ndryshëm si mënyrë motivuese për t'i shtyrë punëtorët të performojnë më mirë. Programet e stimulimit që kanë treguar rezultatet më të mira janë programet që përfshijnë konkurrencë ndërmjet punëtorëve për të fituar bonus. Disa studime tregojnë që nxitësit me baza monetare kanë rezultuar me performancë më të lartë se nxitësit pa bazë monetare.<sup>26</sup>

Kur punëtorët humbin motivimin performanca e tyre ulet, ata bëhen më pak produktiv, më pak kreativ dhe kompania është ajo që humb më së shumti nga kjo gjendje.<sup>27</sup> Prandaj pa motivimin e duhur punëtorët do t'i kryejnë punët ditore rutinore pa ndonjë qëllim apo objektivë më të lartë dhe duke mos menduar të ndihmojnë kompaninë të rritet dhe të zhvillohet.

Kompania përfiton shumë nëse i motivon punëtorët në mënyrën e duhur pasi që u tha që punëtorët e motivuar edhe performojnë më mirë dhe performanca e rritur e punëtorëve njëkohësisht rritë edhe performancën e kompanisë si tërësi. Në mënyrë që punonjësit të tregojnë vazhdimisht performancë të lartë ata edhe duhet të motivohen vazhdimisht pasi që pjesa më e madhe e të punësuarve janë mjaft entuziast kur ata fillojnë një punë të re por hulumtimet kanë zbuluar se pjesa më e madhe e tyre humbin motivimin për punë vetëm pas gjashtë muajve të parë të punës dhe kjo gjendje me kalimin e muajve vazhdon të keqësohet duke ndikuar kështu edhe në rënie të performancës nëse ata nuk motivohen nga menaxheri.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> Condly, Clark dhe Stolovitch, 2008

<sup>27</sup> Hick, 2009

<sup>28</sup> Joan Marques; The Possible Role of HR in Employee Motivation, 2001



### 2.1.7 Roli i menaxherit në motivimin e punëtorëve

Në përgjithësi punëtorët janë të ndarë në dy grupe, ata që janë të dhënë pas maksimizimit të të ardhurave dhe kërkuesit e statusit. Siç mund të vërehet edhe nga emrat maksimizuesit e të ardhurave janë punëtorët që motivohen më së shumti me anë të parasë, përderisa punëtorët që kërkojnë status janë të motivuar më shumë nga mënyrat tjera që nuk janë të lidhura me paranë por që nxjerrin në pah statusin e tyre.<sup>29</sup> Për shembull lavdërimi për një punëtor që kërkon status është shumë i dëshirueshëm përderisa për punëtorët që kërkojnë vetëm të rrisin të ardhurat lavdërimi nuk është motivues aspak pasi nuk mund të mbushin xhepin me të. Duke i dalluar këto tipe të punëtorëve menaxherët e kanë më të lehtë të vlerësojnë cilët faktorë motivues të përdorin për t'i motivuar ata.

Pra, mund të thuhet që rolin kryesor në motivimin e punëtorëve e luan menaxheri i kompanisë. Një menaxher është i suksesshëm vetëm atëherë kur punëtorët e tij prodhojnë punë kualitative. E një punëtor është shumë produktiv kur ndihet i motivuar nga menaxheri.<sup>30</sup> Por nuk është punë e lehtë për menaxherin të motivojë punëtorët e tij në mënyrën adekuate që ata të performojnë më të mirën e tyre. Studimet tregojnë që menaxherët hasin në vështirësi edhe gjatë vlerësimit të performancës së vartësve të tyre. Takimet e vlerësimeve të performancës së punëtorëve çojnë në shumë dilema për menaxherët. Nga njëra anë menaxherët duhet të japin kritika konstruktive ashtu që punëtorët të rrisin performancën e tyre të punës. Ndërsa nga ana tjetër ata nuk duan të japin feedback negativ për shkak të ndjenjave jo të mira që vijnë si rezultat i kësaj. Nuk është e habitshme pra që ka raste kur menaxherët e shmangin vlerësimin përkatës për punëtorë duke dhënë vetëm një përmbledhje të përgjithshme.<sup>31</sup> Për të motivuar dhe vlerësuar punëtorët menaxheri duhet të ketë aftësi ndërpersonale, duke përfshirë komunikimin, aftësinë për t'i trajnuar të tjerët, aftësinë për marrje të vendimeve dhe për të krijuar një ambient motivues për të gjithë stafin.<sup>32</sup>

Shpesh shtrohet pyetja: cilat aktivitete menaxheriale kanë ndikim më të madh në përmirësimin e performancës së punëtorëve? Kjo listë e aktiviteteve është shumë e gjatë, por ekspertë të shumtë pohojnë që menaxherët më efektiv përqendrohen në mes të shkathtësive personale dhe arritjes së rezultateve. Në mënyrë të veçantë ekspertët mbështesin menaxherët që krijojnë një kulturë organizative jo nga perspektiva e kontrollit por nga një perspektivë që përfshin një mjedis të përshtatshëm dhe dialog frytdhënës brenda ekipeve të punës për të arritur kështu në rezultate të kënaqshme për organizatën dhe punëtorët.

---

<sup>29</sup> Frey and Osterloch, 2002

<sup>30</sup> Will Edwards; Motivation, 2009

<sup>31</sup> Simpson, Gould, Hardy, 1993

<sup>32</sup> Simpson, Gould, Hardy, 1993

### 2.1.8 Performanca e menaxherit

Zakonisht jemi mësuar që t'i vendosim menaxherët në rolin e motivuesit dhe vlerësuesit të performancës së punëtorëve, por edhe menaxherët duhet të vlerësohen në raport me punëtorët. Në një studim të bërë në vitin 2002 nga Corporate Executive Board's Learning and Development Roundtable, ku janë anketuar rreth 20.000 punëtorë, menaxherët nuk kanë marrë vlerësime të larta. Vetëm 30% e këtyre punëtorëve janë pajtuar që menaxherët japin performancë të lartë të punës së tyre dhe motivojnë ata për të kryer në mënyrë të suksesshme punët. Menaxherët të cilët në mënyrë të qartë përqendrohen në sugjerime konkrete për përmirësimin ose zhvillimin e ecurisë së punës mund të përmirësojnë atë punë, ata të cilët theksojnë dobësitë mund të ulin në mënyrë dramatike ecurinë e punës duke ulur kështu edhe motivimin e punëtorëve.<sup>33</sup>

### 2.1.9 Faktorët e brendshëm dhe të jashtëm motivues

Menaxherët e suksesshëm kalojnë një pjesë të konsiderueshme të ditës duke punuar në zhvillimin e aftësive ekipore, përmirësimin e moralit dhe duke ndihmuar që punëtorët e tyre të japin më të mirën nga vetja. Por qasja e shumë menaxherëve që mendojnë të arrijnë këtë vetëm me anë të ngritjes së pagave është e gabuar. Edhe pse kjo formë e motivimit është efektive në disa raste, shumica e studimeve tregojnë që njohja është faktor shumë më i rëndësishëm motivues se paraja. Nëse i rangojmë arsyet pse punëtorët lëshojnë një punë të caktuar atëherë në renditjen më të lartë nuk gjendet faktori para por mungesa e njohjes dhe vlerësimit të punës së tyre nga menaxheri.<sup>34</sup>

Çelësi për të zhvilluar dhe mbajtur punëtorë të motivuar është përdorimi i faktorëve motivues të brendshëm dhe jo të jashtëm. Faktorët e jashtëm janë çmime që menaxheri u jep punëtorëve për një punë të kryer me sukses, pra për tregim të performancës së lartë duke e shikuar kështu edhe si një formë motivuese. Këto çmime janë rritja e pagës, bonusi, dhurata. Por kjo metodë duhet të vazhdojë dhe të përsëritet sa herë që punëtorët kryejnë një punë dhe me kalimin e kohës këto mënyra nga çmime të mëdha shndërrohen në pritje. Dhe në rastin më të keq nëse këto çmime nuk jepen më, në rast se performanca është në rënie atëherë punëtorët humbin interesimin për punë. Në vend të kësaj ekziston pra mënyra tjetër e motivimit të punëtorëve nga faktorët e brendshëm që njëkohësisht është edhe më e lirë. Motivimi i brendshëm lidhet me arritjet, përgjegjësitë, kënaqësinë në punë, qëllimet, përfshirjet, përmirësimet dhe të gjitha ndjenjat tjera që bëjnë një punëtor të ndihet që ai po bën një ndryshim pozitiv në jetën e tij dhe në vetë organizatën.<sup>35</sup>

Pra, nëse punëtorët ndjejnë që puna e tyre po vlerësohet atëherë edhe ata ndihen të vlerësuar. Punëtorët ndihen të motivuar edhe vetëm nga një "Falemnderit" apo "Të lumtë" nga menaxheri për punën e bërë. Këto fjalë krijojnë një efekt më afatgjatë në motivimin e punëtorëve se sa një shpërblim që harrohet shumë shpejt.

---

<sup>33</sup> Jim Trinka; Leadership and Organizational Effectiveness

<sup>34</sup> Richard C. Maddock and Richard L. Fulton; Motivation, Emotions and Leadership 1998, British Library Cataloguing

<sup>35</sup> Richard C. Maddock and Richard L. Fulton; Motivation, Emotions and Leadership 1998, British Library Cataloguing

Disa nga përfitimet e kompanisë që lidhen me motivimin e brendshëm të punëtorëve janë:

- Përmirësimi i moralit - si në nivelin individual ashtu dhe në nivelin ekipor
- Rritja e produktivitetit - punëtorët që ndihen mirë lidhur me punën e tyre kanë tendencë të performojnë më mirë
- Ulja e mungesave - punëtorët që ndihen se janë të rëndësishëm për organizatën nuk mungojnë në punë
- Përmirësimi i marrëdhënieve - motivuesit e brendshëm çojnë në marrëdhënie më të mira ndërmjet punëtorëve dhe menaxherëve, rrisin angazhimin dhe punëtorët që ndihen të vlefshëm për organizatën dëshirojnë të vazhdojnë të jenë pjesë e saj
- Përmirësimi i rezultateve.<sup>36</sup>

Disa nga faktorët e brendshëm më efektiv që menaxherët mund të përdorin për të njohur dhe angazhuar punëtorët janë:

1. Lavdërimi – falënderimi dhe lavdërimi në fund të ditës i punëtorëve për një punë të kryer mirë. Kur është e mundur, falënderimet dhe lavdatat është mirë të bëhen publikisht. Është shumë motivuese edhe mbledhja e ekipit punues për të festuar një arritje falë angazhimit të tyre.
2. Zhvillimi – trajnimi i punëtorëve vazhdimisht (dhe jo vetëm performuesit e lartë). Trajnimi i tyre për t'i përgatitur për nivele më të larta ose ndërrimi i departamentit për një kohë të caktuar.
3. Promovimi – promovimi i një punëtori përveç që motivon atë punëtor, gjithashtu siguron punëtorët e tjerë që avancimi është i mundur. Duhet të sigurohet që punëtorët të dinë çfarë aftësish u nevojiten për t'u avancuar dhe t'u ofrohen të gjitha mundësitë dhe burimet për t'i fituar ato aftësi.
4. Krijimi i mundësisë së menaxhimit – dhënia e mundësisë së menaxhimit të një projekti të vogël, trajnimi i punëtorëve të rinj, ndarja e përvojave të trajnimit apo të një pune me punëtorët tjerë të departamentit janë disa nga mënyrat që rrisin motivimin tek punëtorët
5. Komunikimi – punëtorët dëshirojnë të dijnë çfarë është duke ndodhur me organizatën dhe gjithashtu dëshirojnë të ndajnë idetë, sugjerimet por edhe ankesat e tyre me menaxherët.

---

<sup>36</sup> James Adonis; Employee Engagement Newsletter, 2006

6. Qëllimet – punëtorët ndihen të motivuar kur punojnë në drejtim të qëllimeve që kanë të bëjnë edhe diçka personalisht për ta, dhe ku u mundësohet shfaqja e aftësive kreative.<sup>37</sup>

## 2.2 Literatura vendore

Deri në këtë pjesë literatura e shqyrtuar është kryesisht e autorëve të huaj, marrë nga interneti apo libra të ndryshëm. Kjo tregon që në vendin tonë ka mungesë të literaturës të autorëve vendas lidhur me këtë temë të studimit.

Cilët janë faktorët prej të cilëve motivohen më së shumti punëtorët, sa janë menaxherët motivues të mirë dhe sa rëndësi i kushtohet vetë motivimit si faktor i menaxhimit në kompanitë vendore përkatësisht në institucionet bankare në Prishtinë? Janë këto pyetje, përgjigjet e të cilave do të shërbenin shumë për qëllime të këtij punimi por literatura më shumë bazohet në atë se si duhet menaxherët të veprojnë për t'i motivuar punëtorët. Në këtë aspekt duket një përputhje me literaturën e huaj.

Në këtë pjesë do të elaborohet sadopak motivimi si faktor i menaxhimit nga disa libra autorësh vendor apo ndonjë artikull në internet.

### 2.2.1 Motivimi dhe performanca e punëtorëve

Edhe në materialet në gjuhën shqipe vlerësohet rëndësia e burime njerëzore për zhvillimin dhe suksesin e kompanisë.

Një investim jo i duhur në burimet njerëzore do të thotë një kosto shtesë për një kompani, që me fjalë të tjera përket; kohë dhe para të hedhura kot.<sup>38</sup> Pra, mund të thuhet që burimet njerëzore janë aseti kryesor përmes së cilit kompania arrin objektivat e përcaktuara. Drejtuesit e kompanive duhet të jenë të ndërgjegjshëm për rolin që luan çdo punonjës në përmirësimin e rezultateve. Është e rëndësishme që çdo pjesëtar i kompanisë të jetë i kënaqur dhe i pasionuar me punën që bën.<sup>39</sup>

Punëtorët të cilët janë të kënaqur me punën e tyre janë të prirur të tregojnë gjithmonë performancë më të lartë në krahasim me punëtorët të cilët punën e marrim vetëm si obligim pa kurrfarë kënaqësie. Prandaj është detyrë e menaxherit të mundohet sa më shumë që për vartësit e tij punën ta shndërrojë nga obligimi në kënaqësi.

Disa nga faktorët motivues që i shtyjnë punëtorët të performojnë sa më mirë janë:

- Pjesëmarrja si motivues - njerëzit motivohen për shkak se marrin pjesë në procesin e marrjes së vendimeve. Nëse të punësuarit e kanë ndjenjën se ata konsultohen dhe respektohet mendimi i tyre gjatë procesit të marrjes së vendimeve të rëndësishme, atëherë keni fituar motivimin tek ta. Ata e dinë se kanë një pjesë të përgjegjësisë për atë vendim. Prandaj është e rëndësishme që menaxherët t'i delegojnë disa funksione për ta dhe kjo sigurisht do të shpie në

---

<sup>37</sup> James Adonis, Employee Engagement Newsletter, 2006

<sup>38</sup> Gusmari, Bankat si i motivojne punonjësit, 2008

<sup>39</sup> Gusmari, Bankat si i motivojne punonjësit, 2008

ngritje të performancës së punonjësit.<sup>40</sup>

- Përparimi në profesion si motivues - nëse të punësuarit e vërejnë se do të përparojnë në profesion atëherë ky do të jetë një motivim i cili do t'i nxisë punëtorët për përvetësimin e punëve.
- Provokimi si motivues - njerëzit u përgjigjen provokimeve. Nëse menaxheri i provokon që të bëjnë diçka të vlefshme, punëtorët do ta bëjnë.
- Ndjenja e përkatësisë në një organizatë motivon - të gjithë në organizatë të motivuar nga menaxheri i mirë dhe i afërt do të kenë ndjenjën se i përkasin ndonjë strukture organizative psh. ekipit. Vetë përkatësia në atë ekip është motivues.

Paga - sipas literaturës vendore paga cilësohet si një nga faktorët më të rëndësishëm motivues dhe që i nxit punëtorët të tregojnë performancë më të lartë. Rëndësia e pagës si faktori më motivues i atribuohet tregut të punës dhe numrit të madh të fuqisë punëtore. Pra, thuhet që menaxherët përdorin pagën por edhe të dhënë se jeni i punësuar si element motivues.<sup>41</sup>

Motivim tjetër që lidhet me pagën është kur punëtorët besojnë se pagat e tyre janë të barabarta me ato të punëtorëve të tjerë, të cilët kanë bërë punën e njëjtte.<sup>42</sup> Procesi i motivimit bazohet në paratë si element primar. Mbulimi i plotë i nevojave me para ndikon që punëtori të japë më shumë produkte. Paratë ndikojnë në mënyrë direkte në stimulim, gjegjësisht në efekte inventive.<sup>43</sup>

### **2.2.2 Roli i menaxherit në motivimin e punëtorëve**

Menaxherët e organizatave duhet të jenë të motivuar vetë për t'i motivuar të tjerët. Një menaxher është motivues kur është i pranishëm në punë, ka energji pozitive, është i përkushtuar dhe i udhëheq njerëzit duke u bërë vet shembull.<sup>44</sup>

Pra, edhe literatura vendore potencon rolin e menaxherit si shumë të rëndësishëm për motivimin e punëtorëve. Nëse menaxheri e kupton atë se çka i motivon njerëzit, atëherë ai ka ne duart e veta mjetin kryesor të punës me njerëz. Secili menaxher e do dhe e kërkon motivimin. Mirëpo për këtë është e nevojshme që ta identifikojë atë çka e motivon vartësin e tij. Nga hulumtimet e Institutit Riinvest është konstatuar që punëtorët kanë shumë nevojë të trajtohen në lëmi të caktuara. Qëllimi është që të motivohen menaxherët por edhe vartësit e tyre që të marrin pjesë në këtë trajnime. Qëllimi tjetër është që pjesëmarrësit të përgatiten me njohuri të reja dhe të kthehen në organizatë me energji pozitive dhe të motivuar.<sup>45</sup> Pra, edhe trajnimet shihen si një mënyrë për motivim

<sup>40</sup> Ymer Havolli; Menaxhmenti i resurseve humane, 2005

<sup>41</sup> Ymer Havolli; Menaxhmenti i resurseve humane, 2005

<sup>42</sup> Ymer Havolli; Menaxhmenti i resurseve humane, 2005

<sup>43</sup> Baki Koleci, Fetah Reçica, Neritan Kurteshi; Bazat e Menaxhimit, 2008

<sup>44</sup> Ymer Havolli; Menaxhmenti i resurseve humane, 2005

<sup>45</sup> Ymer Havolli; Menaxhmenti i resurseve humane, 2005

të punëtorëve dhe menaxherët duhet të dijnë t'i identifikojnë nevojat e vartësve të tyre dhe t'i stimulojnë ata të ndjekin trajnimet përkatëse. Trajnimi i punëtorëve për organizatën sjell shumë beneficione që janë përgatitja e lartë profesionale e punëtorëve e që kjo ndikon direkt në rritjen e kualitetit të punës. Gjithashtu punëtorët e trajnuar ndihen edhe të motivuar për faktin që organizata po investon në ta.

Për ta kuptuar më mirë motivimin atëherë ai duhet të dallohet nga manipulimi. Manipulimi është detyrimi i dikujt për të bërë diçka që ne dëshirojmë që ai ta bëjë, ndërkaq motivimi është nxitja e dikujt që të bëjë diçka për shkak se ai don ta bëjë.

Menaxheri mund të zgjedhë mënyra të ndryshme të qasjes ndaj vartësve të tij.

- Sjellja drejtuese e menaxherit lë punëtorët të kuptojnë se cilat detyra ata duhet të kryejnë dhe si duhet t'i kryejnë ato.

- Sjellja përkrahëse e menaxherit ua bën me dije punëtorëve se menaxheri i tyre brengoset për mirëqenien e tyre dhe se kujdeset për ta. Kjo sjellje ata i motivon të angazhohen.

- Sjellja pjesëmarrëse u mundëson punëtorëve të përfshihen në marrjen e vendimeve që kanë të bëjnë me ta. Në këtë formë ata marrin përgjegjësinë për arritjen e qëllimit të vendimeve.

- Sjellja e orientuar kah qëllimi i shtyn punëtorët të bëjnë gjithçka që munden. Kjo sjellje nënkupton shprehjen e besimit tek punëtorët për zotësinë dhe aftësinë e tyre që t'i realizojnë objektivat e parashtruara.<sup>46</sup>

Zhvillimi i proceseve të motivimit nga ana e menaxherit mundëson shfrytëzimin racional të burimeve materiale njerëzore, në bazë të nxitjes së aktiviteteve të individëve për mbulimin e nevojave në shkallë më të lartë, duke përcaktuar qëllimin në rritjen e përhershme të efekteve materiale dhe në aplikimin e formave të ndryshme të motivimit.<sup>47</sup>

Për t'i motivuar të punësuarit duhet t'i respektosh ata. Punëtorët dëshirojnë që dikush t'i vlerësojë dhe t'a respektojë punën e tyre. Prandaj është me rëndësi që menaxherët të shprehin kënaqësinë me rezultatet e punës dhe gjatë vlerësimit apo ndarjes së ndonjë shpërblimi të mos harrohen dhe të lavdërohen punëtorët në prezencë të të gjithë të tjerëve.<sup>48</sup>

### 2.2.3 Faktorët motivues

Ka shumë mungesë informacioni rreth asaj se si është gjendja në organizatat në vendin tonë për sa i përket motivimit. Pjesa më e madhe e literaturës së shqyrtuar nxjerrë faktorët e jashtëm si motivuesit më të fortë. Pra, menaxherët përdorin parane si mjetin kryesor motivues dhe duket se vartësit janë të kënaqur dhe të motivuar me këtë mënyrë të motivimit.

Por, duhet të dihen edhe mënyrat se si të mbahen punëtorët vazhdimisht të motivuar. Të hollat dhe kompensimet janë faktorë të rëndësishëm të motivimit, por ato nuk janë ilaç i vetëm për të gjitha sëmundjet e ndërmarrjes. Mund të përdoren edhe forma të tjera të rëndësishme për realizimin e suksesshëm të punës së individit në ndërmarrje që ndryshe

<sup>46</sup> Ymer Havolli, Menaxhmenti i resurseve humane, 2005

<sup>47</sup> Baki Koleci, Fetah Reçica, Neritan Kurteshi; Bazat e Menaxhimit.2008

<sup>48</sup> Ymer Havolli, Menaxhmenti i resurseve humane, 2005

njihen si faktorët e brendshëm motivues e që janë:

- sigurimi i pjesëmarrjes të punëtorit në vendimmarrje
- zhvillimi i marrëdhënieve të shëndosha ndërnjerëzore
- krijimi i vetkënaqësisë së punëtorit
- shtimi i vetëdijes për rëndësinë dhe rolin e tij në ndërmarrje
- angazhimi i tij në aktivitete të ndërmarrjes në kuadër të grupit dhe të kolektivit
- lavdërimi dhe ngritja e moralit të tij për punë, e veçmas për punë kreative-inventive.<sup>49</sup>

Edhe eliminimi i stresit që shkaktohet nga pasiguria në punë, frika e ekzistencës materiale, frika nga pushimi nga puna me rastin e aplikimit të teknologjive të reja theksohet si element që rrit motivimin e punëtorëve.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Baki Koleci, Fetah Reçica, Neritan Kurteshi; Bazat e Menaxhimit.2008

<sup>50</sup> Ymer Havolli; Menaxhmenti i resurseve humane, 2005

### 3. METODOLOGJIA E VLERËSIMIT TË MOTIVIMIT NË INSTITUCIONET BANKARE NË PRISHTINË

Deri në këtë fazë për mbledhjen e të dhënave për qëllim të këtij punimi është shfrytëzuar literaturë e ndryshme, ndërsa në vazhdim për nevoja të hulumtimit, si teknikë për mbledhjen e të dhënave do të përdoren intervistat. Intervistat janë zhvilluar në mënyrë që të thellohet më shumë kuptimi i rolit të motivimit si faktor i menaxhimit dhe faktorët më motivues për punëtorët e institucioneve bankare në Prishtinë, pasi që gjatë shqyrtimit të literaturës kishim një qasje më të përgjithshme ndaj kësaj çështje.

Intervistat janë zhvilluar me anë të pyetësorit dhe pyetjet përbërëse të tij kanë qenë të tipit të hapur. Me anë të këtyre intervistave është vlerësuar pikëpamja, përvoja dhe besimi i personave të intervistuar lidhur me çështjen e këtij studimi.

Të intervistuarit ishin gjithsej 30 persona, punëtorë të institucioneve bankare në Prishtinë dhe me anë të këtyre pyetësorëve janë marrë përgjigje rreth pyetjeve se çfarë roli luan motivimi në punën që ata bëjnë, çka i motivon më shumë ata e shumë pyetje të tjera relevante.

Në mënyrë që rezultati nga këto intervista të jetë sa më i plotë, pjesë e intervistave ishin edhe disa menaxherë, nga përgjigjet e të cilëve është vërejtur se sa i kuptojnë ata faktorët motivues të punëtorëve, çfarë metoda përdorin për t'i motivuar këta punëtorë dhe sa mundohen në përmbushjen e nevojave të tyre.

Kufizim gjatë bërjes së këtyre intervistave ishte puna individuale që kërkon shumë kohë, dhe gjithashtu edhe serioziteti apo ngurrimi i personave të intervistuar për t'u përgjigjur në mënyrë të sinqert në pyetje edhe pse intervista ishte konfidenciale. Ndërkaq edhe mostra prej 30 personash kufizon që të dhënat e nxjerra nga këto intervista të mos gjeneralizohen.

#### 3.1 Prezantimi dhe analiza e të dhënave

Nga pyetësorët e zhvilluar lidhur me motivimin e punëtorëve në institucionet bankare në qytetin e Prishtinës, përkatësisht në pyetjen se çka i motivon më shumë ata në punën që bëjnë, numri më i madh i të intervistuarve kanë cilësuar si faktorin më motivues vetë punën në bankë duke e arsyetuar këtë me faktin se gjithmonë kanë pasur dëshirë të punojnë në një institucion të tillë. Faktorë tjerë pasues shumë të rëndësishëm janë vlerësuar ndjenja e përkatësisë në atë institucion, siguria në punë, mundësia e promovimit dhe zhvillimit dhe marrëdhëniet ndërpersonale me bashkëpunëtorët. Një numër i konsiderueshem kanë theksuar pagën si faktor kryesor motivues ndërsa si faktorë tjerë motivues janë cekur edhe vlerësimi i drejt nga menaxheri, ambienti joformal dhe komod i punës i krijuar nga menaxheri dhe stafi, si dhe barazia në punë.



Në pyetjen e dytë se çfarë roli luan motivimi në punën e tyre, shumica nga të intervistuarit e kanë vlerësuar motivimin si stimulim për punë, duke theksuar rolin e motivimit në rritje të produktivitetit dhe performancës së tyre.

Disa persona vlerësojnë motivimin si faktor që u jep kënaqësi në punë, ndërsa një numër i konsiderueshëm i të intervistuarve, motivimin nga ana e menaxherit e vlerësojnë si një mënyrë për t'u promovuar në pozitë dhe ndihmesë në arritje të qëllimeve personale fillimisht dhe të organizatës.

Pra, nga këto përgjigje vërehet që motivimi luan rol shumë të rëndësishëm në zhvillimin fillimisht personal të punëtorëve pastaj edhe në zhvillimin dhe rritjen e produktivitetit në tërësi të organizatës. Gjithashtu tregohet që motivimi është një stimul i mirë për punë që të shton edhe kënaqësinë në vendin e punës.

Pyetja e tretë në pyetësor kishte të bënte me raportin në mes të motivimit dhe performancës. A ndikon apo jo motivimi në performancën e punëtorëve në punë?

Përgjigjet rreth kësaj pyetje ishin pothuaj të njëjta.

Pra, të gjithë të intervistuarit e shohin motivimin si faktor që ndikon në masë shumë të madhe në përmirësim dhe ngritje të performancës së tyre.

Duke u nisur nga shqyrtimi i literaturës përkatësisht studimet e bëra në vendet e huaja, del që paga nuk është faktor kryesor motivues për punëtorë në kompani, përderisa literatura vendore liston pagën si faktorin e parë më motivues. Prandaj për të parë nëse edhe në kompanitë tona qëndron ky fakt pyetja e rradhës i referohet pikërisht ndikimit të pagës në motivim të punëtorëve. Dhe në këtë pyetje pjesa më e madhe nga të intervistuarit janë përgjigjur që paga nuk luan rol të rëndësishëm për motivimin e tyre përderisa janë të plotësuar kushtet tjera si siguria, stafi bashkëpunues, vlerësimi i drejtë, menaxhimi i mirë etj.

Disa persona vlerësojnë pagën si motivim të madh por jo më të rëndësishmin duke shtuar që nuk do të ndërrojnë institucionin ku punojnë momentalisht nëse do t'u ofrohej punë në një institucion tjetër me pagë më të madhe.

Pra, shumica nga personat që i janë përgjigjur pyetësorit theksojnë që paga nuk është faktor kryesor motivues, përgjigje këto që përputhen edhe me të dhënat e mbledhura nga literatura e huaj.

Ndërsa një numër i vogël nga të intervistuarit cilësojnë pagën si faktor kryesor që i motivon për punë duke marrë parasysh kushtet në të cilat vepron tregu kosovar dhe sipas tyre me pagesë të mirë shpërblehet i gjithë mundi gjatë tërë muajit prandaj edhe është faktor kyq motivues.

Pyetja tjetër në pyetësor i referohet rolit të motivimit në zhvillimin e kompanisë.

Në këtë pyetje shumica e të intervistuarve janë përgjigjur që punëtorët e motivuar ndikojnë pozitivisht në zhvillimin e kompanisë dhe disa prej tyre thonë që punëtorët e motivuar duke plotësuar nevojat dhe objektivat personale ndihmojnë në masë shumë të madhe në arritjen e objektivave edhe të kompanisë duke rritur kështu edhe produktivitetin dhe suksesin në përgjithësi të kompanisë.

Pra, nga të dyja përgjigjet vërehet që janë burimet njerëzore (punëtorët) faktor kryesor në rritjen e produktivitetit dhe të zhvillimit të kompanisë.

Nga literatura është vërejtur që menaxheri i kompanisë është faktor shumë i rëndësishëm në motivimin e punëtorëve. Prandaj edhe pyetja e radhës në pyetësor ka të bëjë me rolin e menaxherit në motivimin e punëtorëve.

Në përgjithësi të gjithë të intervistuarit kanë theksuar që menaxheri ndikon shumë pozitivisht në motivimin e tyre për punë. Disa persona kanë specifikuar se i motivon fakti që menaxheri i tyre gjithmonë merr parasysh mendimet e tyre kur është puna tek marrja e ndonjë vendimi. Disa të tjerë thonë që i motivon fakti që gjithmonë gjejnë mirëkuptimin e menaxherit kur u nevojitet ndonjë orë nga orari i punës apo për ndonjë obligim. E të tjerë vlerësojnë si motivim nga menaxheri ambientin komod dhe atmosferën pozitive të punës të krijuar nga ai dhe faktin që menaxheri gjithmonë e vlerëson punën e tyre dhe i mbështet ata në marrjen e iniciativave.

Këto përgjigje janë të lidhura më shumë me ambientin dhe vendin e punës përderisa një numër i vogël i të intervistuarve theksojnë si motivim rritjen e pagës, bonuset apo ndonjë përfitim tjetër shtesë, nga ana e menaxherit.

Në pyetjen e radhës të intervistuarit i janë përgjigjur pyetjes: sa u ndihmon motivimi gjatë orarit të punës, të jeni të motivuar edhe në kohën tuaj jashtë institucionit ku punoni?

Personat të cilët janë shprehur më lartë që motivimi është faktor kyq që ndihmon në zhvillimin dhe suksesin e kompanisë, duke ndihmuar edhe ata në përmbushjen e objektivave personale, theksojnë që kjo arritje e objektivave i bën ata të ndihen të motivuar edhe në jetën e tyre jashtë kompanisë. Ata theksojnë se ndihen shumë të motivuar që përveç që kanë ndihmuar në arritjen e objektivave të kompanisë, një gjë të tillë kanë bërë edhe me objektivat personale, dhe kjo i mban të motivuar edhe në sferat tjera të jetës përveç punës.

Në pyetjen tjetër të anketuarit janë pyetur se çfarë mendojnë ata, a cilësohet motivimi si faktor i menaxhimit aq i rëndësishëm sa është në të vërtetë në vendin e tyre të punës por edhe në institucionet tjera.

Përgjigjet më të shpeshta në këtë pyetje kanë qenë që në vitet e fundit po vërehet një vetëdijësim më i madh në institucionet vendore rreth rolit të motivimit në suksesin e institucionit. Ky mendim arsyetohet ngaqë menaxherët kanë filluar t'u kushtojnë vëmendje më të madhe burimeve njerëzore, duke i trajtuar ato si asetin kryesor për ngritjen e kompanisë. Sipas të anketuarve menaxherët kanë filluar të praktikojnë metoda tjera shumë efektive për motivimin e punëtorëve e që nuk kanë të bëjnë vetëm me ngritjen e pagave dhe kjo sipas tyre është një rrugë e drejt që kanë marrë menaxherët drejt kuptimit dhe zbatimit të metodave motivuese.

Gjatë përcaktimit të metodës se si do të zhvillohen intervistat është përmendur që pjesë e tyre do të jenë edhe menaxherët. Vlen të ceket që ata ishin shumë të hapur dhe të gatshëm të ndajnë mendimet dhe përvojat në lidhje me motivimin e punëtorëve.

Nga të dhënat e mbledhura nga menaxherët mund të thuhet që, të gjithë e vlerësojnë shumë lart rolin e motivimit si faktor të menaxhimit duke e konsideruar si njërin ndër faktorët më të rëndësishëm që çojnë institucionin drejt arritjes së qëllimeve dhe objektivave të përcaktuara. Menaxherët vlerësojnë se është çështje edhe e kulturës së bankës ku punojnë mënyra se si trajtohet motivimi si faktor për nxitjen e punëtorëve për të dhënë maksimumin në kryerjen e detyrave të caktuara për ta.

Menaxherët përdorin mënyra të ndryshme për t'i motivuar punëtorët. Disa prej tyre thonë që kanë studiuar dhe analizuar nevojat dhe mënyrat se si punëtorët e tyre ndihen më të motivuar dhe në bazë të atyre analizave edhe kanë gjetur qasjen e duhur për t'i motivuar ata.

Metodat më të shpeshta dhe me efektive sipas menaxherëve për motivimin e punëtorëve janë:

- sigurimi i një ambienti të mirë dhe komod të punës
- krijimi i marrëdhënieve të mira ndërpersonale
- trajnimet
- fleksibiliteti
- përfshirja në vendimmarrje
- vlerësimi dhe falënderimi
- liria për të marrë iniciativa
- dhënia e mundësisë së udhëheqjes
- promovimi
- zhvillimi i aktiviteteve të ndryshme gjatë dhe jashtë orarit të punës

Nga kjo përfshirje e mënyrave më të shpeshta të motivimit të punëtorëve nga menaxherët në institucionet bankare në Prishtinë vërehet që paraaja nuk është pjesë e listës. Por kjo nuk do të thotë që ky element është përjashtuar tërësisht.

Pra, kishte edhe menaxherë të cilët si një nga mënyrat e motivimit të punëtorëve përdorin rritjen e pagës, dhënien e bonuseve, apo përfitimeve tjera në vlerë monetare. Mirëpo numri i këtyre menaxherëve ishte më i vogël në krahasim me shumicën.

### **3.1.2 Përmbledhja**

Rezultati që mund të nxirret nga intervistat e bëra me punëtorët e institucioneve bankare në Prishtinë është që në përgjithësi shumica e të intervistuarve cilësojnë motivimin si faktor shumë të rëndësishëm në punën e tyre. Ata vlerësojnë rolin e motivimit si nxitës për të treguar performancë sa më të lartë duke ngritur kështu produktivitetin dhe kënaqësinë në punë. Punëtorët e institucioneve bankare thonë se motivohen më së shumti nga vet fakti i të punuarit në bankë pasi që konsiderojnë si një ndër vendet më të mira të punës që ofron tregu kosovar, nga ambienti i mirë dhe komod i punës, nga stafi bashkëpunues, siguria që u ofrohet në vendin e punës dhe njohja apo vlerësimi i punës së tyre nga të tjerët.

Për shumicën e të intervistuarve paga nuk hyn në listën e ngushtë të faktorëve motivues. Madje disa nga të intervistuarit kanë thënë se nuk do të ndërrojnë vendin e punës vetëm pse do t'u ofrohej një vend tjetër me pagë më të madhe përderisa edhe kushtet tjera nuk janë më të mira.

Po nga këto intervista mund të nxirret si përfundim që motivimi i punëtorëve luan rol shumë të rëndësishëm në rritjen e efektivitetit dhe produktivitetit të institucionit në përgjithësi. Të intervistuarit potencojnë faktin që duke qenë të motivuar ata performojnë më mirë detyrat e përcaktuara për ta dhe në shumë raste edhe i tejkalojnë pritjet e menaxherëve të tyre duke arritur kështu të përmbushin objektivat personale njëkohësisht duke ndihmuar në përmbushjen e objektivave të institucionit.

Sipas përgjigjeve të të intervistuarve del që punëtorët e motivuar në vendin e punës ndihen të motivuar edhe në jetën e tyre të përditshme jashtë insitucionit ku punojnë. Ndjenja se ata janë të vlerësuar për punën që bëjnë, ndjenja e të qenurit të rëndësishëm për institucionin, kënaqësia e të punuarit në një ambient ku mbizotëron energjia pozitive dhe ku mendimi i secilit ka vlerë i bën ata të ndihen po aq të vlerësuar dhe të rëndësishëm edhe në jetën e tyre personale.

Informatë tjetër e nxjerrë nga këto intervista është edhe roli i menaxherit që të intervistuarit e cilësojnë si shumë të rëndësishëm në motivimin e tyre për performim sa më të mirë të detyrave në punë. Vlerësohet si faktor shumë motivues krijimi i një ambienti dhe një fryme bashkëpunuese nga ana e menaxherit duke vazhduar pastaj edhe me mbështetjen që jep menaxheri në marrjen e iniciatiave dhe me përfshirjen e punëtorëve në marrjen e vendimeve. Si rrjedhojë e kësaj mund të vërehet një vetëdijësim i përgjithshëm në kuptimin e rolit të motivimit si faktor menaxhues për suksesin e kompanisë në tërësi. Kjo arsyetohet me faktin që menaxherët kanë filluar të mendojnë më seriozisht në motivimin e vartësve të tyre dhe të gjejnë e të praktikojnë metodat nga më të ndryshmet dhe më efektivet për t'i mbajtur vartësit të motivuar. E në këto metoda roli i pagës si faktor motivues vazhdimisht është duke u zbehur.

Nëse e bëjmë një krahasim mes literaturës së shqyrtuar dhe të përfundimeve të nxjerra nga këto intervista me menaxherët atëherë mund të thuhet që nuk kemi ndryshime të mëdha. Pra, edhe në institucionet tona bankare në Prishtinë vërehet një angazhim shumë i madh i menaxherëve lidhur me rëndësinë që i kushtohet motivimit për suksesin e bankës si institucion. Gjithashtu vërehet që ka një gatishmëri nga ana e tyre për t'i kuptuar nevojat dhe kërkesat e punëtorëve, duke punuar kështu në gjetjen e mënyrave sa më të mira për t'i përmbushur ato nevoja dhe duke arritur kështu edhe t'i motivojnë vartësit e tyre që të performojnë sa më mirë dhe si rrjedhojë e kësaj të arrihen objektivat e bankës. Një fakt tjetër që përputhet me literaturën është se menaxherët janë më shumë të koncentruar në motivimin e punëtorëve me anë të metodave që nuk kanë për bazë parinë si element motivues.

Në përgjithësi nëse bëjmë krahasime mes shqyrtimit të literaturës dhe të dhënave të mbledhura nga intervistat me punëtorët e disa institucioneve bankare në Prishtinë vërehet një ngjashmëri rezultatesh ndërsa dallimi mes rezultateve të pyetësorit dhe literaturës vendore qëndron tek paraja si faktor motivues.

#### 4. PËRFUNDIMI

Pyetja prej të cilës është kërkuar një përgjigje gjatë punimit të kësaj teme të diplomës ishte: Çfarë roli luan motivimi si faktor i menaxhimit në kompanitë vendore përkatësisht në institucionet bankare në Prishtinë?

Pra, qëllimi i këtij studimi ka qenë të kuptohet roli i motivimit të punëtorëve në institucionet bankare në Prishtinë, sa është motivimi i rëndësishëm për këto institucione, çka i motivon punëtorët më shumë, sa ndikon motivimi në performancë dhe çfarë metoda përdoren për t'i motivuar ata.

Në hyrje të këtij punimi u tha që ishte eksperimenti Hawthorne i kryer nga Elton Mayo që hapi rrugën drejt një qasje krejt ndryshe të menaxherëve në raport me punëtorët dhe motivimin e tyre. Nga ky eksperiment u zbulua se duhen gjetur mënyra të ndryshme nga paraja për t'i motivuar punëtorët sepse janë vet ata që e çojnë kompaninë drejt majave të suksesit. Që atëherë burimet njerëzore kanë filluar të cilësohen si aset kryesor i një kompanie dhe që atëherë potencohet nevoja që të investohet në vazhdimësi në shumë mënyra për t'i mbajtur burimet njerëzore të kompanisë të motivuar. Punëtorët e motivuar kanë tendencë të rrisin performancën duke ndikuar kështu në rritjen e performancës së kompanisë në tërësi. Përgjegjësia kryesore për motivimin e punëtorëve i takon menaxherit. Menaxheri për të ditur si t'i motivojë punëtorët duhet të identifikojë së pari nevojat e tyre. Nevojat e punëtorëve ndryshojnë me kalimin e kohës prandaj edhe motivimi i tyre duhet të jetë i vazhdueshëm. Prandaj menaxheri duhet të dije t'i dallojë dhe njohë vartësit dhe nevojat e tyre. Një menaxher i mirë është ai punëtorët e të cilit performojnë punë kualitative, e për të prodhuar punë kualitative punëtorët duhet të jenë të motivuar.

Motivimi i punëtorëve bëhet në mënyra të ndryshme. Duke u nisur nga mënyrat se si motivohen punëtorët, faktorët motivues janë ndarë në dy grupe, ata të brendshëm dhe të jashtëm.

Ai menaxher që përdor faktorët e brendshëm për t'i motivuar vartësit ka zgjedhur rrugën e duhur dhe nuk do të zhgënjehet asnjëherë. Këta faktorë të brendshëm motivues janë: njohja, arritjet, përgjegjësitë, kënaqësia në punë, qëllimet, përfshirjet, përmirësimet dhe të gjitha ndjenjat tjera që bëjnë një punëtor të ndihet që ai është i vlefshëm, i dobishëm dhe i rëndësishëm për organizatën. Arsye tjetër pse këta faktorë të brendshëm motivues janë zgjedhja e duhur, është edhe reduktimi i kostos dhe koha më afatgjate e mbajtjes së punëtorëve të motivuar. Nga ana tjetër motivimi i punëtorëve nga faktorë të jashtëm siç janë paga, bonuset, dhuratat përveç që është më i kushtueshëm është edhe më pak efektiv pasi që zgjat më pak dhe ka tendencë të kalojë në pritje të punëtorëve gjë që nuk është më motivuese. Kjo nuk do të thotë që menaxheri duhet të anashkalojë tërësisht motivimin e punëtorëve nga këta faktorë të jashtëm, mirëpo do të ishte mirë që kjo metodë e motivimit të mos ishte dominuese ndaj metodës me faktorët e brendshëm.

Disa metoda tjera për motivim të efektshëm të punëtorëve janë: lavdërimi dhe falënderimi i tyre për punët e kryera me sukses; inkurajimi për punë të tjera; ftesa për të

zhvilluar një aktivitet argëtues të të gjithë ekipit pas përfundimit të një pune; zhvillimi që nënkupton mbajtjen e trajnimeve të nevojshme për punëtorët që të performojnë sa më mirë detyrat ditore. Në këtë listë shtohen edhe metodat tjera si: promovimi që e bën punëtorin të ndihet që avancimi është i mundshëm dhe që po rritet profesionalisht; krijimi i mundësisë për të menaxhuar ndonjë projekt që për shumicën e punëtorëve është një punë shumë sfiduese dhe zakonisht punët sfiduese janë edhe shumë nxitëse për të arritur rezultate sa më të larta. Jo më pak i rëndësishëm nga këto metoda për motivim të efektshëm cilësohet edhe komunikimi që është shumë i rëndësishëm pasi që punëtorët dëshirojnë të ketë sa më shumë interaktivitet mes tyre dhe menaxherit ashtu që ata të dinë se çfarë menaxheri mendon për ta.

Komunikimi është edhe një mënyrë që punëtorët të mund t'i shprehin idetë, mendimet, dëshirat e këshillat e tyre lidhur me vendin e tyre te punës. Pjesëmarrja në marrjen e vendimeve gjithashtu i bënë punëtorët të ndihen të motivuar sepse kështu ata vlerësojnë se janë të rëndësishëm dhe se mendimet e tyre po merren parasysh dhe po vlerësohen. Edhe ndjenja e përkatësisë në një kompani është faktor motivues, sepse të punësuarit ndihen se i përkasin një ekipi, një departamenti dhe një rrjeti shoqëror gjë që i bën ata të ndihen të motivuar.

Vlerësimi i drejt dhe i rregullt i performancës së punëtorëve nga ana e menaxherit shpie në motivim të punëtorëve. Punëtorët janë të prirur të rrisin performancën e tyre nëse ata vlerësohen në mënyrë të rregullt. Kjo rritje e performancës ndikon edhe në rritjen e efikasitetit dhe të produktivitetit të kompanisë në tërësi.

Tendencat e kohës së fundit janë që punëtorët të motivohen dhe të mbahen të motivuar me anë të metodave që nuk kanë për bazë parandë. Pra, vlera e parandë si motivuesi kryesor vazhdimisht është në rënie dhe tani punëtorët vlerësojnë sigurinë në vendin e punës duke vazhduar pastaj me marrëdhëniet e mira ndërpersonale, mundësinë për t'u avancuar dhe zhvilluar profesionalisht si faktorë kryesorë motivues. Faktor tjetër motivues del të jetë edhe vet institucioni ku punohet (ndjenja e përkatësisë në atë institucion).

Sipas literaturës së autorëve vendas, në vendin tonë të gjithë këta faktorë motivues që u përmenden më lartë qëndrojnë në rend të dytë pas parandë si faktor kryesor motivues. Arsyeja se pse paraja është ende element kryesor motivues qëndron tek numri i madh i fuqisë punëtore dhe tregu i vogël i punës. Thuhet që për fuqinë punëtore kosovare është motivues edhe vet fakti i të qenurit të punësuar. Tek ky faktor motivues pra, vërehet dallimi në mes të literaturës shqipe dhe asaj të huaj ku sipas kësaj të fundit paga nuk është motivuesi më i madh për punëtorët ndërkaq literatura vendore nxjerr si faktorin kryesor motivues pagën. Duke u nisur nga kjo e dhënë prej nga potencohet rëndësia e pagës si faktor kyq motivues mund të thuhet se menaxherët ndoshta nuk i kushtojnë shumë rëndësi dhe nuk harxhojnë shumë kohë duke u munduar t'i motivojnë punëtorët në mënyra të tjera. Gjithsesi literatura flet edhe për një frymë të re që do të duhej të mbizotëronte në kulturat e kompanive tona. Për të vlerësuar nëse paraja është vërtetë elementi më motivues për punëtorë në kompanitë në Kosovë, përkatësisht në institucionet bankare, për të vlerësuar mënyrat se si motivohen punëtorët dhe çka i motivon më shumë ata, për të vlerësuar motivimin si faktor të menaxhimit në këto institucione, janë zhvilluar intervistat me punëtorë dhe me menaxherë të këtyre institucioneve.

Ajo çka është e habitshme kur analizojmë përfundimet e nxjerra nga pyetësoret është që vërehet një ngjashmëri shumë e madhe e këtyre rezultateve me atë çka thotë literatura e huaj e shqyrtuar.

Punëtorët e institucioneve bankare në Prishtinë ndihen mjaft të motivuar dhe këtë motivim ua jep vet puna në një institucion siç është banka pastaj shkak i sigurisë në vendin e tyre të punës, shkak i marrëdhënieve shumë të mira me kolegët, ambientit komod, vlerësimit korrekt të menaxherëve e arsye të ngjashme. Shumica e këtyre punëtorëve thonë që vendi i tyre i punës i plotëson pothuaj të gjitha kushtet që atyre u nevojiten për të qenë të motivuar. Motivimi pastaj shpie tek kënaqësia në punë e kur punëtorët janë të kënaqur ata edhe përfundojnë më mirë. Është pra ky një zinxhir që në fund mbaron me rritjen e performancës së kompanisë në tërësi. Mund të thuhet që thelbi që një kompani të jetë e suksesshme janë punëtorët e motivuar. Kjo është e përbashkëta kryesore e literaturës së shqyrtuar dhe e përfundimeve të nxjerra nga pyetësorët.

Gjithashtu punëtorët e intervistuar e vlerësojnë shumë rolin e menaxherit për motivimin e tyre. Mbështetja në marrjen e iniciativave, krijimi i një ambienti komod dhe joformal të punës, vlerësimi korrekt dhe i rregullt, falënderimi, krijimi i marrëdhënieve të shëndosha ndërpersonale, fleksibiliteti janë disa nga faktorët që punëtorët vlerësojnë shumë tek menaxherët e tyre dhe faktorët e tillë janë të vlerësuar shumë edhe në literaturën e shqyrtuar, si metodat më të mira për t'i mbajtur punëtorët e motivuar.

Pra, për të pasur staf produktiv dhe të kënaqur nuk mjafton motivimi të themi vetëm një herë në shumë muaj. Sfidat më të madhe është që punëtorët të mbahen vazhdimisht të motivuar, pasi që sipas literaturës çdo punëtor në fillim të punës është i motivuar mirëpo me kalimin e kohës motivimi fillon të zbehet deri sa pas gjashtë muajve në rastet më të shpeshta zhduket fare.

Ngjashmëri tjetër nëse krahasojmë këto dy burime të të dhënave, mund të nxjerrim edhe faktin që punëtorët e institucioneve bankare në Prishtinë nuk e konsiderojnë pagën si elementin më motivues në vendin e tyre të punës. E kjo gjë është potencuar vazhdimisht gjatë shqyrtimit të literaturës së huaj pra, që paraja nuk është motivues i mjaftueshëm dhe që menaxherët duhet të përdorin metoda tjera për të motivuar vartësit e tyre. Motivimi përmes metodave tjera të ndryshme prej atyre që kanë për bazë parën është më i leverdishëm për kompaninë pasi që edhe kushton më pak. Përderisa motivimi me anë të parasë ka kosto më të lartë dhe i rrit pritshmëritë e punëtorëve, e nëse me kalimin e kohës këto pritje nuk përmbushen atëherë motivimi bie.

Për dallim nga literatura e huaj, nëse bëjmë krahasim mes rezultateve të pyetësorëve dhe literaturës vendore të shqyrtuar pikërisht tek paraja qëndron dallimi apo ndarja më e madhe. Pra, nëse i referohemi literaturës vendore, paga ende mban primatin si faktori më i rëndësishëm motivues, përderisa nga të dhënat e nxjerra prej pyetësorëve mund të themi që punëtorët vlerësojnë shumë më shumë faktorë tjerë motivues përpara pagës.

Edhe tek menaxherët e intervistuar vërehet një vetëdijësim sa i përket motivimit të punëtorëve. Duke parë që rëndësia e pagës si faktori kyq motivues ka shënuar rënie, menaxherët janë fokusuar në përdorimin e mënyrave tjera të ndryshme prej parasë për t'i motivuar vartësit e tyre. Pra, edhe në këtë pikë vërejmë dallimin mes literaturës dhe rezultateve të pyetësorit, pasi që sipas literaturës thuhet që menaxherët mundohen t'i mbajnë të motivuar punëtorët vetëm duke ua përkujtuar atyre faktin se janë të punësuar

dhe duke i paguar për punën e bërë e duke lënë anash faktorë tjerë siç janë ofrimi i një ambienti komod të punës, mbështetja në marrjen e iniciativave, trajnimet e shumë faktorë të tjerë.

Ajo çka mund të nxirret si përfundim në shkallë më të gjerë pas analizimit të të dhënave të marra nga literatura e shqyrtuar dhe nga pyetësorët e zhvilluar për qëllime të këtij punimi, është që roli i motivimit të punëtorëve është duke u bërë çdo ditë e më i rëndësishëm.

Burimet njerëzore të një kompanie po cilësohen si aset kryesor përmes së cilit kompania synon t'i arrijë objektivat dhe të jetë e suksesshme në treg. Por që punëtorët të japin maksimumin për punën që bëjnë dhe për kompaninë ata duhet të jenë të motivuar mirë. Kompanitë këtë fakt e kanë vërejtur e kanë pranuar dhe kanë filluar të punojnë vazhdimisht në zbatimin e metodave të ndryshme për t'i motivuar punëtorët.

Kjo gjë mund të thuhet edhe për kompanitë vendore më saktësisht institucionet bankare në Prishtinë ku sipas punëtorëve, rolit të motivimit në këto institucione i kushtohet mjaft rëndësi, përdoren metoda të shumta për t' mbajtur ata të motivuar, metoda këto që nuk kanë për bazë vetëm motivimin me anë të parasë.

Nisur nga rezultatet e marra prej intervistave me këta punëtorë mund të thuhet që edhe në vendin tonë po vërehet një vetëdijësim sa i përket kuptimit të rolit të motivimit të punëtorëve dhe që menaxherët vazhdimisht janë të prirur t'i motivojnë punëtorët me metoda të shumta dhe posaçërisht të ndryshme nga paraja. Gjithmonë duke i'u referuar përgjigjeve të punëtorëve mund të themi që këto metoda po japin rezultate shumë pozitive, pra punëtorët po ndihen të motivuar. Këto të dhëna edhe pse me rezultate shumë premtuese dhe pozitive nuk mund të gjeneralizohen për shkak të numrit të vogël të të intervistuarve, por të paktën mund të thuhet që institucionet bankare e kanë kuptuar rolin e motivimit dhe janë në rrugë të drejtë për të zbatuar këtë në praktikë. Duhet të theksohet edhe njëherë fakti që ka mospërputhje për sa i përket literaturës në gjuhën shqipe dhe rezultateve të këtyre pyetësorëve. Sipas kësaj literature në vendin tonë ende mungon kultura e motivimit të mirë të punëtorëve dhe një gjë e tillë arsyetohet me kushtet e tregut të punës që mbizotërojnë në vendin tonë. Por siç duket bankat në Prishtinë janë ndër të parat institucione që kanë filluar ndryshimin për të mirë.



## 5. REKOMANDIMI

Qëllimi i këtij punimi ishte të kuptohet roli i motivimit si faktor i menaxhimit dhe faktorët më motivues për punëtorët e institucioneve bankare në Prishtinë. Pjesa teorike e kësaj teme tregon që natyra e motivimit është mjaft komplekse dhe nuk ka një përgjigje të thjeshtë rreth pyetjes se çka i motivon punëtorët. Janë dashur të shkruhen shumë libra, të nxirren shumë teori dhe të bëhen shumë studime për të kuptuar se çfarë në fakt i motivon punëtorët.

Rezultatet e hulumtimit të bërë me punëtorët e institucioneve bankare në Prishtinë me qëllim të kuptimit të rolit të motivimit dhe faktorëve më motivues për ta tregojnë sa shumë ndikon motivimi në kryerjen e detyrave në vendin e tyre të punës. Duke u nisur nga këto përfundime të nxjerra mund të rekomandohet që menaxheri dhe departamenti i burimeve njerëzore që merren me motivimin e punëtorëve të mos bazohen vetëm tek paraja si mjeti kryesor motivues. Paraja edhe pse mund të jetë një motivues i fortë, nuk do të çojë në performancë optimale të punëtorëve nëse mbetet burimi i vetëm motivues. Përfundimet e nxjerra nga ky hulumtim sugjerojnë që sistemi më i përshtatshëm i motivimit do të ishte ai që do të përpiqej të kënaqte nevojat e më shumë se një kategorie.

Për të pasur punëtorë të motivuar mund të sugjerohet që kompania të ofrojë siguri në vendin e punës. Për më shumë ambienti i punës duhet të jetë sa më komod dhe i përshtatshëm në mënyrë që punëtorët të mund të performojnë detyrat e tyre në nivel të kënaqshëm. Punëtorëve do të duhej t'u jepej mundësia për zhvillim me anë të mbajtjes së trajnimeve dhe gjithashtu mundësia për t'u promovuar. Gjithmonë duke u bazuar në rezultatet e nxjerra nga pyetësi mund të sugjerohet menaxherët që të punojnë sa më shumë në motivimin e vartësve por së pari të jenë të motivuar vetë sepse punëtorët vlerësojnë shumë rolin e menaxherit në motivimin e tyre. Prandaj një menaxher për të qenë motivues i mirë duhet të krijojë një atmosferë të ngrohtë brenda ekipit, të mbështes vartësit në marrjen e iniciativave, t'i dëgjojë dhe t'i marrë parasysh mendimet dhe idetë e tyre. Krijimi i një kanali komunikues ndërmjet punëtorëve dhe menaxherit ndikon shumë në motivimin e punëtorëve pasi ata ndihen të vlerësuar, besojnë se zëri i tyre po dëgjohej dhe gjithashtu komunikimi i bën ata të ndihen të dobishëm për kompaninë.

Nga ajo çfarë është thënë më herët në këtë punim diplome mund të rekomandohet që menaxherët të vlerësojnë rregullisht vartësit për performancën e treguar, e nëse kjo është e kënaqshme atëherë t'i përgëzojnë, lavdërojnë dhe falënderojnë për punën e bërë. Në rastin tjetër nëse performanca nuk është në nivelin e pritshëm, menaxheri do të duhej t'i inkurajonte vartësit të punojnë më shumë, t'u bëj me dije atyre ku ka vend për përmirësime dhe ai vet të merret më shumë me ta për të rritur kështu performancën.

Punëtorët vlerësojnë shumë si faktor motivues stafin bashkëpunues prandaj menaxheri do të duhej të ishte shumë i kujdesshëm që tek vartësit e tij të mbizotërojë atmosferë pozitiviteti dhe bashkëpunimi.

Të dhënat e fituara nga ky punim diplome mund të shërbejnë si informues për kompanitë të cilat i kushtojnë rëndësi të veçantë motivimit por mund të jenë edhe një nxitës për kompanitë që deri më tani e kanë neglizhuar rolin që motivimi luan tek punëtorët. Por, duhet të mos anashkalohet fakti që për shkak të disa kufizimeve gjatë përgatitjes të këtij punimi të dhënat e nxjerra prej tij nuk mund të gjeneralizohen. Ndoshta në punimin e rradhës që do të bazohet në mostër më të gjerë dhe të dhëna më të shumta do të shihet nëse përfundimet e nxjerra nga ky studim do të konfirmohen apo jo.

## 6. LITERATURA E SHQYRTUAR

John Harvey – Jones; Leadership and Motivation, 2006, Kogan Page Limited

Baki Koleci, Fetah Reçica, Neritan Kurteshi; Bazat e Menaxhimit, 2008

John B. Miner; Organizational Behavior 2005

Alan Chapman; Situational Leadership, 2009

Dewhurst, Guthridge, & Mohr, 2009

Frey and Osterloch, 2002

Jim Trinkal; Leadership and Organizational Effectiveness, 2007

Richard C. Maddock and Richard L. Fulton; Motivation, Emotions and Leadership 1998, British Library Cataloguing

James Adonis; Employee Engagement Newsletter, 2006

Gusmari; Bankat si i motivojne punonjësit, 2008

Ymer Havolli; Menaxhmenti i resurseve humane, 2005, Riinvest

Berim Ramosaj; Bazat e Menaxhmentit 2004

Valon Murtezaj; Introduction to Organizational Behavior, 2007

Shamina Silva; Intrinsic or Extrinsic Motivation, 2008

Dave Poon; Staff Motivation, 2009

Will Edwards; Motivation, 2009

Scott Briggs; Motivation Factors, 2008

Decy&Ryan; 2008

Colin Silverthorne; Journal of Applied Social Psychology, 1996

Joan Marques; The Possible Role of HR in Employee Motivation, 2001

Condly, Clark dhe Stolovitch, 2008

Simpson, Gould, Hardy, 1993