

University for Business and Technology in Kosovo

**UBT Knowledge Center**

---

Theses and Dissertations

Student Work

---

Spring 5-2021

## **FAKTORËT MOTIVUES PËR PUNONJËSIT E KOMPANISË NEWCO FERRONIKELI COMPLEX L.L.C.**

Emira Krasniqi Vela

*University for Business and Technology - UBT*

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



Part of the [Business Commons](#)

---

### **Recommended Citation**

Vela, Emira Krasniqi, "FAKTORËT MOTIVUES PËR PUNONJËSIT E KOMPANISË NEWCO FERRONIKELI COMPLEX L.L.C." (2021). *Theses and Dissertations*. 2703.

<https://knowledgecenter.ubt-uni.net/etd/2703>

This Thesis is brought to you for free and open access by the Student Work at UBT Knowledge Center. It has been accepted for inclusion in Theses and Dissertations by an authorized administrator of UBT Knowledge Center. For more information, please contact [knowledge.center@ubt-uni.net](mailto:knowledge.center@ubt-uni.net).



Kolegji UBT  
Fakulteti për Menaxhment, Biznes dhe Ekonomi

**FAKTORËT MOTIVUES PËR PUNONJËSIT E KOMPANISË  
NEWCO FERRONIKELI COMPLEX L.L.C.  
Shkalla Bachelor**

Emira Krasniqi Vela

Maj, 2021  
Prishtinë



Kolegji UBT  
Fakulteti për Menaxhment, Biznes dhe Ekonomi

Punim Diplome  
Viti akademik 2017-2018

Emira Krasniqi Vela

**FAKTORËT MOTIVUES PËR PUNONJËSIT E KOMPANISË  
NEWCO FERRONIKELI COMPLEX L.L.C.**

Mentori:  
Prof. Mrs. Ilir Salihu

Maj, 2021

Ky punim është përpiluar dhe dorëzuar në përmbushjen e kërkesave të  
pjeshme për Shkallën Bachelor

## **ABSTRAKT**

Menaxhimi i Burimeve Njerëzore po bëhet gjithnjë e më i rëndësishëm në biznes në ditët e sotme, sepse njerëzit dhe njohuritë e tyre janë aspektet më të rëndësishme që ndikojnë në produktivitetin e kompanisë. Një nga aspektet kryesore të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore është motivimi dhe matja e kënaqësisë së punonjësve.

Kompanitë duhet të sigurohen që kënaqësia e punonjësve është e lartë në mesin e punëtorëve, gjë që është një parakusht për rritjen e produktivitetit.

Ky punim analizon efektin e motivimit të punonjësve në organizatë dhe llojet e ndryshëm të motivimeve. Gjithashtu punimi hedh dritë mbi atë që e shtyn një punonjës të punojë më mirë për përfitimet e përgjithshme të organizatës.

Punimi gjithashtu analizoi sisteme të ndryshme të shpërblimit dhe mënyrën se si mund të përdoret nga një kompani, gjithashtu shikon kulturën organizative dhe si ndikon në sjelljen e punonjësve.

Pjese e punimit është dhe analiza që është kryer në kompaninë Ferronikeli, përmes një pyetësoi ku nga 1200 punëtorë, pyetësoret janë dorëzuar tek 500 punëtorë. Punëtorët që morën pjesë ishin punëtorët me ndërrime dhe me orar administrativ, nga të gjitha departamentet, dhe që në kompani kanë punuar në periudha të ndryshme kohore.

Pyetësoi është i ndarë në katër pjesë të ndryshme, dhe të dhënat e dala nga pyetësoi janë analizuar dhe paraqitur në këtë raport në katër kritere: Komunikimi në vendin e punës, të ardhurat e punonjësve, stimujt afatgjatë dhe stimujt jo-financiarë.

Ky hulumtim është ekzekutuar në mënyrë që të matet kënaqësia e tanishme motivuese e punonjësve si dhe faktorët dhe stimuluesit në kompani.

## FALËNDERIME

*Fillimisht do të falënderoja Prof. Ilir Salihun në Universitetin e Biznesit dhe Teknologjise në Prishtinë. Falenderoj edhe menaxherët dhe punëtorët e NewCo Ferronikel-it të cilët ishin cdo herë të gatshëm të bashkpusojnë duke plotësuar pyetësorët dhe duke më dhënë informata që më duheshin për ta realizuar këtë projekt.*

*Falenderoj prindërit e mi, motrën time dhe vëllaun për dashurinë dhe mbështetjen e tyre gjatë gjithë jetës sime. Prindërit më dhanë forcë për të të ndjekur ëndrrat e mia, më mësuan pavarësinë, këmbënguljen dhe vendosmërinë.*

*E fundit dhe më e rëndësishmja familjes time, burrit tim Uran Vela dhe femijët të cilët janë dashuria këmbëngulja dhe motivi më i madhë i të gjitha të arriturave të mia.*

## **PËRMBAJTJA**

<b>1</b>	<b>HYRJE.....</b>	<b>1</b>
1.1	Profili dhe historiku i shkurter i kompanisë.....	1
1.2	Rëndësia e studimit.....	3
1.3	Çfarë është motivimi?.....	4
<b>2</b>	<b>TEORITË E MOTIVIMIT .....</b>	<b>7</b>
2.1	Teoria e Maslov-it.....	7
2.1.1	Nevojat Fiziologjike .....	8
2.1.2	Nevoja e Sigurisë.....	8
2.1.3	Nevoja Sociale.....	9
2.1.4	Nevoja e respektit dhe vetërespektit - Ego .....	9
2.1.5	Vetëaktualizimi.....	9
2.2	Teoria e Herzbergut .....	10
2.3	Teoria Erg e Alderfer-it .....	11
2.4	Teoria e Adamit .....	14
2.5	Teoria e Vroom-it – Teoria e jetëgjatësis .....	15
2.6	Teoria e McGregor X dhe Y .....	16
<b>3</b>	<b>LLOJET E MOTIVIMIT .....</b>	<b>18</b>
3.1	Motivimi i brendshëm dhe i jashtëm .....	18
3.1.1	Motivimi i brendshëm .....	19
3.1.2	Motivimi i jashtëm .....	20
3.2	Stimuluesit / nxitja.....	21
3.2.1	Nevoja për stimulim - nxitës .....	21
<b>4</b>	<b>METODAT HULUMTUESE.....</b>	<b>22</b>
4.1	Analiza dhe interpretimi i të dhënave .....	22
<b>5</b>	<b>GJETJET, SYGJERIMET, DHE KONKLZIONI .....</b>	<b>33</b>
<b>6</b>	<b>REFERENCAT .....</b>	<b>35</b>

## LISTA E FIGURAVE

Figura 1. Hierarkia e Nevojave - (Maslow 1943).....	8
Figura 2. Teoria dy faktorë .....	11
Figura 3. Nxitësit Financiar dhe Jo Financiar.....	21
Figura 4. Grafikoni - përgjigjja për mbështetjen nga burimet njerëzore .....	22
Figura 5. Grafikoni - Interesimi i menaxhmentit për motivim të punëtorëve .....	23
Figura 6. Grafikoni - Llojet e nxitësve për motivim.....	24
Figura 7. Grafikoni - Kompania është mirënjohse për punën e punëtorëve.....	25
Figura 8. Grafikoni - Rritje periodike të pagave .....	26
Figura 9. Grafikoni - Në kompani ka siguri të madhe të punës .....	27
Figura 10. Grafikoni - Marrëdhëniet e mira në mes të bashkë-punëtorëve.....	28
Figura 11. Grafikoni - Sistemi i vlerësimit efektiv i performancës.....	29
Figura 12. Grafikoni - Mundësitë promovuese në punë.....	30
Figura 13. Grafikoni - Faktorët që ju motivojnë më së shumti .....	31
Figura 14. Grafikoni - Menaxheri/ja ju bënë pjesëmarrës në vendimmarrje të cilat janë të lidhura me departamentin tuaj .....	32

## **LISTA E TABELAVE**

Tabela 1. Përgjigjja për mbështetjen nga burimet njerëzore .....	22
Tabela 2. Interesimi i menaxhmentit për motivim të punëtorëve.....	23
Tabela 3. Llojet e nxitësve për motivim .....	24
Tabela 4. Kompania është mirënjohse për punën e punëtorëve .....	24
Tabela 5. Rritje periodike të pagave .....	25
Tabela 6. Në kompani ka siguri të madhe të punës .....	26
Tabela 7. Marrëdhëniet e mira në mes të bashkë-punëtorëve .....	27
Tabela 8. Sistemi i vlerësimit efektiv i performancës .....	28
Tabela 9. Mundësitë promovuese në punë .....	29
Tabela 10. Faktorët që ju motivojnë më së shumti.....	30
Tabela 11. Menaxheri/ja ju bënë pjesëmarrës në vendimmarrje të cilat janë të lidhura me departamentin tuaj. ....	31



# **1 HYRJE**

Motivimi i punëtorëve është mjeti thelbësor për suksesin e çdo organizate.

Lënda e këtij hulumtimi është "Faktorët motivues për punëtorët e kompanisë NewCo Ferronikeli Complex L.L.C.

Studimi është bërë në NewCo Ferronikeli LLC, kompani e cila përfaqëson rastin studimor të kësaj pune kërkimore.

Për t'u angazhuar në motivimin e punëtorëve, punëdhënësit duhet të kuptojnë nevojat dhe pakënaqësitë e secilit prej punëtorëve. Ky studim ka për qëllim të sigurojë aftësinë për të njohur motivatorët për punëtorët në këtë kompani dhe marrëdhëniet e tyre me angazhimin organizativ.

## **1.1 Profili dhe historiku i shkurter i kompanisë**

NewCo Ferronikeli Complex LLC- është njëra ndër kompanitë më të mëdha eksportuese në Kosovë. Kjo kompani është privatizuar në prill të vitit 2006 nga kompania Cunico Resources.

Kompleksi përfshin fabrikën e prodhimit të nikelit, si dhe depozitat potencialisht minerale në afërsi të Gllogocit.

NewCo Ferronikeli është ndërtuar në vitin 1984 dhe kjo kompani para privatizimit në kohën e blerjes ishte në gjendje shumë të keqe si pasojë e bombardimeve gjatë konfliktit të fundit të 1990-99-s. Pas blerjes Cunico Resources ka qenë në gjendje të rinovoj furrat elektrike, furrat rrotulluese dhe makinat hedhëse, bazuar në dizajnet perëndimore. Në NewCo Ferronikelin detyrimi i blerësve ishte të investojë 20 milionë euro gjatë vitit të parë, por investimi ka arritur në më shumë se 40 milionë euro.

Ky kompleks është transformuar në kompani me pajisje moderne duke përdorur sigurinë e punës dhe standardet e mjedisit në përputhje me kërkesat e BE-së. Është njëra ndër kompanitë më të mëdha private në Kosovë. Ajo është ndër kompanitë më të mëdha tatim paguese, ndër punëdhënësit më të mëdhenj, një ndër Konsumatorët më të mëdhenj të energjisë elektrike dhe klienti më i Madh i hekurudhave të Kosovës. Gjithashtu, NewCo Ferronikeli është një ndër eksportuesit më të mëdhenj në Kosovë. Në këtë Kompleks,

momentalisht janë duke punuar 1200 punonjës dhe shumë më tepër me anë të kontraktorëve. Çdo vit është rritur sasia e prodhimit si dhe eksporti.

NewCo Ferronikeli është vlerësuar dhe certifikuar për përmbushjen e kërkesave të ISO 9001: 2008- menaxhimi i cilësisë, si dhe është vlerësuar dhe certifikuar për përmbushjen e kërkesave të ISO 14001: 2004- menaxhim të mjedisit.

Gjatë stazhit tim të punës në kompanin NewCo Ferronikeli kemi kaluar nëpër periudha të ndryshme, në periudha kur çmimi i nikelit ka levizur shume, gjithashtu gjatë kësaj periudhe kohore ka pasur edhe ndryshime në menaxhment, p.sh në departamentin e prokurimit ku kam punuar gjatë 8 viteve pune, jane ndërruar 4 menaxherë të cilët kanë qenë nga vende të ndryshme të botës, të tilla si Izraeli, Greqia, India etj. Po ashtu menaxherët janë ndërruar edhe në departamentet e tjera dhe secili ka pasur mënyrat e tyre të menaxhimit dhe mënyra të ndryshme të komunikimit me punëtorë. Të gjithë këta faktor kanë ndikuar në motivimin apo demotivimin e punëtorëve.

Në rastet kur menaxherët si metodë të punës së tyre e kanë pasur që punëtorët e tyre ta kenë një lloj autonomie dhe vetkontrolli, ku punëtorët kanë pasur autoritet për të marrë vendime, kjo ka shtuar fuqishëm nivelin e energjisë dhe të përqëndrimit në punën e tyre. Në këto periudha, sasia e prodhimit është rritur dhe shume pak ka pasur vonesa apo ndonje proplem ne realizimin e projekteve dhe punëve nga secili departament. Mirëpo kur menaxherët jua kanë bërë të ditur punëtorëve që ata thjesht duhet ti zbatojnë urdhërat dhe nuk kanë autonomi veprimi, apo nuk mund të jenë pjesëmarrës në vendimmarrje. atëherë sasia e prodhimit ka rënë, poashtu dhe në departamentet e tjera është vërejtur jo efikasiteti i punës.

Gjatë periudhës kohore sa kam punuar ne NewCo Ferronikeli, kam qenë prezente në periudha të ndryshme nëpër të cilat kanë kaluar punëtorët e kësaj kompanie. Ka pasur peridhudha kohore kur punëtorët kanë protestuar për paga dhe për kushte më të mira në punë; ka pasur periudha kohore kur ka pasur aksidente të mëdha ku ne disa raste edhe kanë vdekur punëtorë nga ai aksident gjatë orarit të punës; prishje të mëdha që kanë shkaktuar shumë dëme materiale dhe të gjitha këto kanë ndodhur pasi që dihet që puna në këto natyra të biznesit (prodhimi i nikelit) ka rrezikshmëri të madhe dhe kërkohet një disiplinë dhe një organizim shumë i sofistikuar. Në këto periudha kohore, menaxherët e mençur i kanë shfrytëzuar këto kriza për të riformuluar shprehitë organizative. P.sh., pas

aksidentit të vdekjes së një punëtori, atëherë siguria në punë është bërë si diçka primare duke u rritur për 60%. Të gjithë punëtorët kanë poseduar manualin me rregullat se si duhet të jenë të pajisur pasi të hynë në fabrikë në pjesën ku bëhet prodhimi, dhe në rast të mos respektimit të këtyre rregullave atëherë punëtorët kanë marrë vërtetjje me shkrim. Nëse edhe për herë e dytë, nuk janë respektuar rregullat, punëtorët janë larguar nga puna. Pra, kjo ka bërë që të krijohet në shprehi që punëtorët cdo herë të jenë të pajisur me helmata këpucë dhe gjëra të tjera të nevojshme, kështu që siguria e punës është rritur shumë.

Po ashtu në rastet kur ka pasur zbritje të çmimit të nikelit në treg, atëherë kjo krizë është shfrytëzuar për efikasitet shumë më të madh në punë. Punëtorët kanë qenë shumë mirënjohës dhe kanë dhënë maksimumin e tyre si shenjë falenderimi për mos përjashtim nga puna ose për mos zbritje të pagës duke qenë deshmitarë që kompanija në atë periudhë kohore ka punuar në humbje kjo ka ndodhur në kohën kur ka qenë kriza ekonomike botërore në 2007-2010 dhe sigurisht që kjo krizë e ka prekur edhe Ferronikelin. Në këtë kohë çdo procedurë cdo rregullore ka qenë më e lehtë të ndryshohet sesa në gjendje kur nuk ka pasur krizë jo nga frika por për arsye të krizës.

Pra këto periudha të krizave disa menaxherëve kanë arritur të ju shërbejnë që të bëjnë gjëra të cilat kanë qenë shumë më të vështira për tu realizuar më parë, sidomos në kompanitë e mëdha në këtë rast me 1200 punëtor.

Ky studim është bërë në vitin 2019 dhe 2020 dhe rezultatet e pyetësorëve janë marrë në vitin 2020.

## **1.2 Rëndësia e studimit**

Studimi ka për qëllim që të vlerësojë motivimin e punëtorëve në organizatë. Motivimi ka shumëllojshmëri të efekteve. Këto efekte mund të shihen në kontekstin e një individi të cilat ndikojnë në mënyrë fizike, mendore, shëndetësore, produktivitetin në punë, mungesat, dhe kënaqësinë e punëtorëve që të menaxhohen dhe të motivohen me metoda të hulumtuesve të ndryshëm të cilat janë të shpjeguara shkurtimisht në kapitujt e radhës.

### 1.3 Çfarë është motivimi?

Motivimi është elementi kryesorë në vendosjen dhe arritjen e qëllimeve.

Të gjitha këto të arritura që janë bërë deri më sot në të gjitha lëmitë janë si rezultat i motivimit.

Efikasiteti i një kompanie mbështetet në efikasitetin e punëtorëve të saj,

Young (2000) thotë se motivimi mund të përkufizohet në mënyra të ndryshme, varësisht se kënd ju pyesni. Po ti pyesim disa njerëz në rrugë, ju mund të merrni një përgjigje si " është ajo që na drejton " ose " është ajo çfarë na bënë të bëjmë gjërat që ne bëjmë". Prandaj motivimi është forca brenda një individi, këmbëngulja e përpjekjeve të bëra në jetë të përditshme në punë".

Kreinter (1995), Buford, Bedeian & Linder (1995), Higgins (1994) të gjithë në Linder (1998) e kanë definuar motivimin si proces psikologjik që sjelljet e njeriut e kanë një synim dhe drejtim, me predispozita që të sillen në një mënyre specifike vetëm për të arritur atë çfarë ai ka për qëllim.

Halepota (2005) përcakton motivim si " pjesëmarrje dhe vendosmeritë e një personi aktiv për të arritur rezultatet e parashikuara. " Halepota më tej paraqet se koncepti i motivimit është abstrakt sepse strategjitë e ndryshme prodhojnë rezultate të ndryshme në kohë të ndryshme dhe nuk ka asnjë strategji të vetme që mund të prodhojë rezultate të garantuara të favorshme gjatë gjithë kohës".

Sipas Antomioni (1999), " fuqia e përpjekjeve të njerëzve që janë të gatshëm për të dhënë në punën e tyre varet nga shkalla në të cilën ata ndjehen që nevojat e tyre motivuese do të jenë të kënaqshme.

Një ndër njerëzit më të pasur dhe më të suksesshëm në botë Sir Richard Branson themeluesi dhe pronari i kompanive Virgin në librin e tij *Like a Virgin: Secrets They Eön't Teach You at Business School*. thotë se në kompanitë e tij ata i japin prioritet motivimit të punëtorëve para çdo gjëje edhe para klientave, në mënyrë që të ndihen të vlerësuar si punëtorë dhe qenie njerëzore.

Richard Branson e kupton se kur nevojat e punëtorëve të tij përmbushen në nivel njerëzor, kjo ndikon në efikasitetin e bizneseve të tij për një shkallë më të lartë.

Nëse personi që punon në kompaninë tuaj është 100% krenar për punën që bëjnë, nëse u jepni atyre mjetet për të bërë një punë të mirë, dhe janë krenarë për markën, ata do të jenë të lumtur, nëse ata ' do të jenë të lumtur do të jenë shumë të kujdesshëm ndaj konsumatorëve dhe për këtë arsye konsumatorët do të kenë një eksperiencë të mirë. Nëse personi që punon për kompaninë tuaj nuk është trajtuar si ai deshiron, nuk i ipen detyrat e duhura dhe nuk është i kënaqur, nuk do ta ketë motivin që ta jap më të mirën nga vetja për ta kryer punën si duhet ose për tu kujdesur për konsumatorin në mënyrën më të mirë dhe për këtë arsye konsumatori do të trajtohet në atë mënyrë ku shpesh ata nuk do të duan të kthehen sërish. Filozofia e Richard Brandson është dhe ka qenë gjithmonë që, nëse mund të renditni për nga rëndësija renditja duhet të bëhet kështu në kompani stafi në rend të parë, klientat në rend të dytë dhe aksionerët në rend të tretë. Kjo praktikë e biznesit gjithnjë e më shumë po bëhet normë për mënyrën se si drejtuesit ekzekutiv kryesojnë kompanitë e tyre - madje edhe në disa prej markave më të mëdha në planet thote Richard Brandson sa herë që pyetet për motivimin e punëtorëve dhe për suksesin e kompanive të tij.

Pasi në fund të gjithë do të jenë të kënaqur por më së shumti Aksionarët.

"Nëse kujdeseni për punëtorët tuaj, punëtorët tuaj do të kujdesen për klientët tuaj dhe klientët tuaj do të kujdesen për aksionerët tuaj". Kjo është kultura e Virgins që e ka ndërtuar gjatë viteve thote Richard Brandson në librin e tij *Like a Virgin: Secrets They Don't Teach You at Business School*.

Sigurisht është e ditur që për shumicën e kompanive qëllimi kryesorë i tyre është që të arrijn profit sa më shumë nga ai shërbim apo ai produkt që ajo kompani e ofron në treg. Por të arrish profit si kompani fillimisht duhet ti kesh punëtorët të cilët mesazhin e kompanisë për çfarë e dallon në treg nga të tjerët apo benefitet e produktit dhe shërbimet e kompanisë ku punojnë të arrijnë ti bartin te klientat si dhe ajo më kryesorja ta shesin atë produkt.

Prandaj është i rëndësishëm të analizohet dhe herë pas here të vlerësohet motivimi i punëtorëve.

Sigurisht që menaxherët e mirë arrijnë ti dallojnë punëtorët e mirë dhe ata që janë vetëmotivues. Por sa do që të jenë punëtorët vetëmotivues ata nuk do të jenë të kënaqur

nëse e kuptojnë që si kompani qëllimi kryesor është që si Pronar ose Aksionar të bësh sa më shumë profit për vete dhe vetem aq.

Punëtorët do të jenë të motivuar nëse punojnë në ndonjë kompani ku me produktin apo shërbimin e saj si qëllim e kanë që të ndryshon cilësinë e jetës për njerëzit dhe punëtorët e saj, kjo është një karakter frymëzues për ta.

Secila kompani fillimisht duhet ta dij vizionin e saj, misionin e saj autentik që dëshiron ta ofron.

Ajo gjithashtu mund të konkludohet nga përkufizimi që ka një forcë pune të motivuar ose krijimin e një mjedisi në të cilin mundësojnë që të mbajnë nivele të larta të motivimit dhe kjo mbetet një sfidë për menaxhimin e sotëm. Kjo sfidë mund të burojë nga fakti i thjeshtë se motivimi nuk është një tipar i fiksuar, ai mund të ndryshojë varësisht nga ndryshimet e personaliteteve, psikologjike, faktorët financiarë apo social.

Është e qartë se menaxherët duhet të motivojnë punëtorët për të marrë rezultatet e dëshirueshme për organizatë dhe kjo mund të thuhet se ekziston një konsensus në lidhje me faktet që motivimi është një fenomen individual, ai është përshkruar si i qëllimshëm, është shumëdimensional dhe se qëllimi i teorive motivuese është të parashikojnë sjelljen.

Nga përkufizimet e lartëcekura të motivimit nga hulumtues të njohur botëror dhe shembuj të personave që kanë arritur shumë sukses duke i kushtuar rëndësi motivimit të punëtorëve vërehet se motivimi në përgjithësi është pak a shumë në thelb " forca e padukshme " që nxit njerëzit për të bërë diçka.

Vetëm nga performanca e mirë e punëtorëve organizatat/kompanitë arrijnë që t'i realizojnë qëllimet e kompanisë, pra kësaj teme dita ditës është duke iu kushtuar rëndësi, dhe duke u përdorur e bërë hulumtime të vazhdueshme për metodat më të suksesshme motivuese.

## **2 TEORITË E MOTIVIMIT**

Para shumë dekadave janë zbuluar dhe praktikuar teori të ndryshme të motivimit të cilat përdoren edhe sot nga shumë kompani të suksesshme.

Në bazë të definicioneve të motivimit nga shumë hulumtues të metodave të motivimit, shihet se nuk ka një metodë konkrete që duhet ta përdorin të gjitha kompanitë (menaxherët) sepse qëllimet, dëshirat, synimet e njerëzve dallojnë prandaj edhe mënyrat e motivimit nuk mund të jenë të njëjta për të gjithë. Fillimisht menaxherët duhet të informohen për gjendjen e punëtorëve dhe pastaj t'ua krijojnë kushtet dhe ambientin që të motivohen dhe të jenë në gjendje ta japin më të mirën nga vetja e tyre.

Në këtë punim hulumtues do të shpjegohen këto teori të motivimit siç janë: teoria e Maslov-it (e nevojave), teoria e Herzberg-ut (dy faktorët), teoria e Vrum-it (jetëgjatësisë), e Adam-it (teoria e barazisë), Mac Gregory (teoria X dhe Y).

### **2.1 Teoria e Maslov-it**

Sipas Maslow (1943) nevojat e njeriut mund të organizohen në mënyrë hierarkike.

Një individ është i gatshëm të veprojë sipas nevojave të rritjes nëse dhe vetëm nëse nevojat që i mungojnë i plotëson fillimisht.

Maslow (1943) sugjeron se nevojat e njeriut mund të klasifikohen në pesë kategori dhe se këto kategori mund të organizohen në një hierarki të rëndësisë së lartë. Këto përfshijnë nevojat fiziologjike, nevojat e sigurisë, nevojat sociale, të dashurisë dhe të përkatësisë, nevojat e respektit, vetërespektit (Ego) dhe nevojat e vetaktualizimit. Sipas tij një person është i motivuar para së gjithash për të kënaqur nevojat fiziologjike.

Kur nevojat fiziologjike janë të plotësuara ose të kënaqshme ai motiv pushon së vepruari si faktorë parësor motivues. Kështu lind nevoja motivi për shkallën në vijim. Ky proces vazhdon deri në fund për në vetaktualizim.

Sipas Maslov-it arsyeja pse këto motivime janë hierarkike është sepse p.sh nëse një punonjës që është shumë i uritur ose shumë i sëmurë, vështirë se do të jetë në këto motiv për të punuar e të bëjë ndonjë punë efektive.



Figura 1. Hierarkia e Nevojave - (Maslow 1943)

### 2.1.1 Nevojat Fiziologjike

Nevojat fiziologjike janë themelore: Trupi i njeriut kërkon ushqim, gjumë, oksigjen, lirinë e lëvizjes, dhe një temperaturë mesatare.

Kur ne kemi pasur mjaft për të ngrënë, ushqimi bëhet relativisht i parëndësishëm dhe menjëherë lind nevoja tjetër që është Nevoja e Sigurisë.

### 2.1.2 Nevoja e Sigurisë

Nevojat e Sigurisë veprojnë kryesisht në një nivel psikologjik.

Sapo njeriu të arrin një rehati fizike, ne do të kërkojmë për të krijuar stabilitet dhe qëndrueshmëri në një botë kaotike.

Nevojat e sigurisë manifestohen në mënyra të tilla si një preferencë për sigurinë e vendit të punës, procedurat e ankesës për mbrojtjen e individit nga autoriteti i njëanshëm, llogaritë e kursimeve, politikat e sigurimit, strehim të arsyeshëm të aftësisë së kufizuar etj.

Një vend pune përmbush nevojën fizike duke siguruar hapësirë të përshtatshme për punëtorët me ajër të pastër dhe ndriçim të mirë. Në anën tjetër, edhe punëtorin me qëndrimin më pozitiv mund ta dëmtojë nëse punon në ambient të errët të punës.



Punëdhënësit mund të plotësojnë sigurinë e punëtorëve, duke marrë preventiva kundër dhunës, ngacmimit, dhe rrezikut fizik. Punëdhënësit mund ta arrijnë plotësimin e kësaj nevoje gjithashtu duke u kujdesur që të kenë një personel të drejtë, paga të mira etj.

### **2.1.3 Nevoja Sociale**

Pasi nevojat fiziologjike dhe të sigurisë janë përmbushur, niveli i tretë i nevojave të njeriut është ndërpersonale dhe përfshijnë ndjenjat e përkatësisë. Kjo nevojë është veçanërisht e fortë në fëmijëri

Sipas Maslovit, njerëzit duhet të kenë një ndjenjë të përkatësisë dhe pranimin në mesin e grupeve të tyre shoqërore, pavarësisht nëse këto grupe janë të mëdha apo të vogla. Për shembull, disa grupe të mëdha shoqërore mund të përfshijnë klube, bashkë-punëtorëve, grupet fetare, organizatat profesionale, ekipet sportive, dhe bandat.

### **2.1.4 Nevoja e respektit dhe vetërespektit - Ego**

Të gjithë njerëzit kanë një nevojë të ndjehen të respektuar; kjo përfshin nevojën për të pasur respekt dhe vetë-respekt. Respekti paraqet dëshirën tipike të njeriut për t'u pranuar dhe vlerësuar nga të tjerët. Njerëzit shpesh angazhohen në një profesion apo hobi për të fituar njohjen.

### **2.1.5 Vetëaktualizimi**

Pika më e lartë dhe kryesore: vetë-aktualizimi.

"Ajo që një njeri mund të jetë, duhet të jetë." Ky citim formon bazën e nevojës së përceptuar për vetë-aktualizim. Ky nivel i nevojës referohet çfarë potenciali i plotë i një personi është dhe realizimi i këtij potenciali.

Të gjithë kompanitë dhe shoqëria në përgjithësi kanë dëshirë të madhe që të jenë dhe të kenë afër vetes persona të vetaktualizuar por fatkeqësisht janë shume të rrallë individë që arrijnë në këtë nivel përndryshe nëse të gjithë do të ishim të ketillë atëherë do të mbretëronte paqja në tokë dhe zbulime te reja do te bëheshin cdo ditë.

## 2.2 Teoria e Herzbergut

(Herzberg 1964) identifikohet me dy kategori të ndryshme të nevojave: faktorët higjienik dhe motivues.

Sipas Herzberg, nëse faktorët motivues janë plotësuar, punëtorët bëhen të motivuar dhe kështu kryejnë punën duke dhënë më shumë sesa është parashikuar nga punëdhënësi. Njerëzit që janë të pakënaqur me punët e tyre janë të shqetësuar në lidhje me mjedisin e punës, ndërsa individët e kënaqur ndihen rehat me punët e tyre. Kategoria e parë (faktorët higjienik) i referohet politikave organizative, mbikëqyrjes, kushteve të punës, sigurinë e parave ose të marrëdhënieve ndërpersonale. Edhe pse këta faktorë nuk janë një pjesë e brendshme e punës dhe ato nuk ndikojnë në kapacitetin e punëve shtesë tek punëtorët, faktorët higjienik parandalojnë performancën e ulët për shkak të kufizimeve të punës. Në anën tjetër, kategoria e dytë është e përfaqësuar nga faktorët që përfshijnë ndjenjën e arritjes, rritjen profesionale dhe njohjen. Këta faktorë jo vetëm që kanë një efekt pozitiv dhe japin kënaqësinë e punës, por ata gjithashtu rrisin kapacitetin total të prodhimit ose shitjes etj.

Nëse punëdhënësi i di nevojat e punëtorëve atëherë është e mundur për të vendosur qëllimet që do të krijojë mjedisi për të motivuar punëtorët. Këto parashikime janë të mundshme siç është demonstruar se paratë dhe përfitimet i plotësojnë nevojat në nivel fiziologjik dhe të sigurisë, marrëdhëniet ndërpersonale dhe mbikëqyrja janë faktorë higjienik që kënaqin nevojat sociale, ndërsa faktori motivues i motivon punëtorët që të japin më të mirën nga vetja e tyre të rrit përgjegjësinë, duke sfiduar arrijnë në nivelet e vetë-aktualizimit. Përveç kësaj, njerëzit me motivim të lartë arrijnë të priren të jenë të interesuar në motivim. Njerëzit të cilët janë të motivuar duan të dinë se sa mirë janë duke i kryer detyrat e tyre. Në të kundërtën, njerëzit me motivim të ulët janë të shqetësuar në lidhje me mjedisin e punës dhe duan të dinë se si të tjerët i perceptojnë ata dhe jo të fokusohen në efikasitetin e tyre të punës.



Figura 2. Teoria dy faktorë (Herzberg, 1964)

Prandaj, punëtorët mund të fitojnë më shumë kënaqësi në punë nëse menaxherët zgjerojnë punën e tyre. Me fjalë të tjera, numri apo llojllojshmëria e detyrave duhet të rritet për të punësuarit, pasi kjo do të rrisë nivelin e tyre të performancës. Për të arritur këto rezultate, detyrat duhen ridizejnuar dhe punëtorëve duhet t'u jepet më shumë përgjegjësi (zgjerim horizontal dhe vertikal të punëve).

Nëse njerëzit janë të përfshirë në planifikimin, organizimin, motivimin dhe kontrollin e detyrave të tyre, ata do të jenë të kënaqur, të nderuar dhe do të aktualizojnë nevojat e tyre, dhe kështu përmirësohet performanca e tyre.

Menaxherët duhet të jenë të vetëdijshëm për dallimet në mes motivimit dhe kënaqësisë. Nga njëra anë, motivimi është ndikuar nga perceptimet përpara në lidhje me marrëdhëniet në mes të performancës dhe shpërblimet në kërkim, ndërsa në anën tjetër, kënaqësia është rezultat i ngjarjeve të kaluara ka të bëjë me ndjenjat e njerëzve në lidhje me shpërblimet që ata kanë marrë. Prandaj, ky dallim është i rëndësishëm ku duke u përpjekur për të përmirësuar performancën organizative, ata duhet të përqëndrohen në të gjitha mjetet e mundshme për të rritur motivimin.

### 2.3 Teoria Erg e Alderfer-it

Clayton Paul Alderfer (i lindur më 1 shtator 1940 në Sellersville, Pensilvani) është një psikolog amerikan i cili njihet për teorinë e motivimit ERG nga 1969 i cili në këtë teori

pesë nevojat njerëzore të Maslov-it ai i ndane vetem në tri kategori: Ekzistenca, Ngjashmëria dhe Rritja.

**Nevojat e ekzistencës** përfshin të gjitha dëshirat materiale dhe fiziologjike (p.sh., ushqimin, ujin, ajërin, veshjen, sigurinë, dashurinë fizike dhe dashurinë në përgjithësi). Këtu përfshihen dy nivelet e para të Maslov-it

**Nevoja e Ngjashmërisë** përfshin ndërtimin e raporteve sociale me të tjerët, marrëdhëniet me të tjerë siç është familja, miqtë, bashkëpunëtorët dhe punëdhënësit. Kjo për arsye se ne kemi nevojë që të ndihemi të sigurt si pjesë e një grupi apo familjeje. Këtu përfshihet niveli tretë dhe i katërt i Maslov-it.

**Nevojat e rritjes**-Ndershmëria e brendshme dhe vetëvlerësimi; këto nxisin një person për të bërë efekte krijuese ose produktive mbi veten dhe mjedisin (p.sh., për të përparuar drejt vetes ideale). Këtu përfshihet niveli i katërt dhe i pestë i Maslov-it. Kjo përfshin dëshirat për të qenë krijues dhe produktiv dhe për të përfunduar detyra kuptimplotë.

Edhe pse prioriteti i këtyre nevojave ndryshon nga personi në person, teoria e ERG-së e Alberger-it jep përparësi aspektit të konkretizimit të kategorive. Nevojat e ekzistencës janë më konkrete dhe më të lehtë për tu verifikuar. Nevojat për ngjashmëri janë më pak konkrete se nevojat për ekzistencë, të cilat varen nga një marrëdhënie midis dy ose më shumë njerëzve. Së fundi, nevojat e rritjes janë më pak konkrete në atë që objektivat e tyre të veçanta varen nga veçantia e secilit person.

Marrëdhëniet midis koncepteve të teorisë ERG të Alderferit

Ekzistojnë tri marrëdhënie midis kategorive të ndryshme në teorinë ERG të Alderferit:

- Kënaqshmëria-progresion

Kalimi deri në nevojat e nivelit të lartë bazuar në nevojat e kënaqshme.

- Kalimi

Ajo që e veçon teorinë e ERG nga teoria e Maslov-it është se kalimin nga një shkallë e motivimit në tjetrën mund të bëhet jo domosdoshmërisht në mënyrë hierarkike siç e ka Maslovi që e ka si rezultat i përmbushjes së nevojave të rendit më të ulët pra duhet të

plotësohet një motivim për të arritur te tjetra shkallë, ndërsa te ERG Alderfer kjo nuk është e domosdoshme Alderfer (1969). Përparimi në rritje nga kënaqësia e lidhur me dëshirat e rritjes nuk pret që të plotësohen nevojat e ekzistencës së një personi.

- Frustrimi-regres

Nëse një nevojë e nivelit më të lartë mbetet e paplotësuar, një person mund të regresohet në nevojat e nivelit më të ulët që duket më e lehtë për t'u kënaqur.

Frustrimi-regresioni sugjeron që një nevojë tashmë e kënaqur mund të bëhet aktive kur një nevojë më e lartë nuk mund të kënaqet. Kështu, nëse një person është vazhdimisht i irrituar në përpjekjet e tij / saj për të kënaqur rritjen, nevojat e lidhjes mund të rishfaqen si motivues kryesorë.

- Kënaqshmëria - forcimi

Përforcimi i kënaqshmërisë tregon se një nevojë e kënaqur tashmë mund të mbajë kënaqësi ose të forcojë nevojat e nivelit më të ulët kur ajo nuk plotëson nevojat e nivelit të lartë.

Ndryshe nga teoria e Maslow-it, menaxherët duhet të kuptojnë se çdo punonjës vepron me nevojën për të kënaqur disa motivues në të njëjtën kohë. Bazuar në teorinë ERG, lidhshipi i cili fokusohet në një nevojë të veçantë në një kohë, nuk do të motivojë Punëtorët e tyre në mënyrë efektive.

- Stimuj financiarë në modelin ERG të Alderferit

Nxitjet financiare mund të plotësojnë nevojën për rritje dhe njohje nga të tjerët. Siç mund ta shihni, në këtë teori stimujt financiarë mund të përmbushin nevojat njerëzore në mënyrë indirekte, nëpërmjet vlerës së tyre të përceptuar dhe ndikimit mbi njerëzit e tjerë. Pra, edhe pse mund të ofroni stimuj financiarë, nëse nevojat e tjera të punëtorëve nuk përmbushen, sipas teorisë ERG të Alderfer, punëtorët tuaj nuk do të motivohen.

## 2.4 Teoria e Adamit

“Barazia është emëruar për John Stacey Adams”, në vendin e punës dhe sjelljes psikologjike, i cili zhvilloi teorinë e tij të motivimit të punës në vitin 1963. Ashtu si shumë prej teorive më të përhapura të motivimit (teoria e Maslov-it dhe teoria e Herzberg-ut), Teoria e Adams-it “teoria e barazisë” pranon se faktorët delikat dhe të ndryshueshëm ndikojnë në vlerësimin e një punonjësi dhe perceptimin e marrëdhënieve të tyre me punën e tyre dhe punëdhënësit e tyre.

Prandaj Teoria e Barazisë shtrihet përtej vetvetes individuale dhe përfshinë ndikimin, krahasimin e situatave të njerëzve të tjerë - për shembull kolegët dhe miqtë – duke bërë krahasime nëse një koleg me të njëjtin *input* ose kualifikim merr më shumë *outpute* sesa ai vet.

Teoria është ndërtuar - në besimin se punëtorët bëhen të motivuar në lidhje me punën e tyre dhe punëdhënësin e tyre, në qoftë se ata ndjehen sikur *output-et* e tyre janë më të mëdha se *inputet*. Punëtorët mund të pritet të përgjigjen mënyra të ndryshme, duke përfshirë edhe në demotivimin (përgjithësisht në masën kur punonjësi percepton pabarazinë midis *input-eve* dhe *output-eve* ekzistuese), dhe nëse punëtori nuk është i kënaqur me *output-et* atëherë ka reduktime të *input-eve*, duke u bërë të pakënaqur ose, në rastet më ekstreme ,ndoshta edhe përçarës.

*Input-et* përfshijnë

- ✓ Përpjekje
- ✓ Besnikëri
- ✓ Punë të vështirë
- ✓ Angazhim
- ✓ Aftësi
- ✓ Kualifikim të lartë
- ✓ Përshtatshmëri
- ✓ Fleksibilitet

- ✓ Mbështetje të kolegëve
- ✓ Sakrificë personale

*Output-et* përfshijnë:

- ✓ Shpërblimet financiare (të tilla si paga, përfitimet, bonuset).
- ✓ Njohja,
- ✓ Reputacioni,
- ✓ Përgjegjësia,
- ✓ Falënderimi,
- ✓ Sensi i avancimit/rritjes,
- ✓ Siguria e punës.

Ndërsa padyshim shumë prej këtyre pikave nuk mund të konsiderohen si definitive *outpute* ose *inpute* pasi që secili individ e ka vlerësimin apo ekuilibrin e ndryshëm në mes të *input-eve* dhe *output-eve*.

Kjo teori është e ngjashme me Teorinë e Herzbergut por teoria e Herzbergut është më komplekse dhe ka një rëndësi më të madhe si teori e motivimit.

## **2.5 Teoria e Vroom-it – Teoria e jetëgjatësisë**

Teoria jetëgjatësisë (AKA teoria jetëgjatësisë e motivimit) propozon një individ do të sillet ose të veprojë në një mënyrë të caktuar, sepse ai është i motivuar për të zgjedhur një sjellje të veçantë mbi sjellje të tjera për shkak të asaj që ata presin si rezultat i kësaj sjellje të zgjedhur që do të bëjë. Në thelbi, motivimi i përzgjedhjes sjelljes përcaktohet nga dëshira e rezultatit.

Teoria e Vroom-it ka të bëjë me proceset mendore në lidhje me zgjedhjet. Ajo shpjegon proceset që një individ hasë për gjatë procesit zgjedhje. Në studimin e sjelljes

organizative, teoria jetëgjatësia është një teori motivimi e propozuar së pari nga Victor Vroom e Shkollës Yale e Menaxhimit.

"Kjo teori thekson nevojat për organizatat që kanë të bëjnë direkt me shpërblime të performancës dhe për të siguruar se shpërblimet me kusht janë ato shpërblime të merituar dhe të kërkuar nga përfituesit."

Victor H. Vroom (1964) përcakton motivimin si një proces qeverisës zgjedhesh mes formave alternative të aktiviteteve vullnetare si një proces i kontrolluar nga individi. Individi bën zgjedhje të bazuar në vlerësimet se sa mirë rezultatet e pritshme të një sjellje të caktuar do të përputhen me rezultatet e dëshiruara. Motivimi është një produkt i jetëgjatësisë së individit që një përpjekje e caktuar do të çojë në kryerjen e synuar, me instrumentet e kësaj performance për të arritur një rezultat të caktuar, dhe dëshira e këtij rezultati për individin, i njohur si valencë.

## **2.6 Teoria e McGregor X dhe Y**

Psikologu amerikan Douglas McGregor paraqiti teorinë X- Y në librin e tij " ana njerëzore e Ndërmarrjeve 1960. Teoria X- Y është ende teori e rëndësishme për zhvillimin dhe përmirësimin Kulturës në Organizata.

### **Teoria X**

Kjo teori është aplikuar në të kaluarën , por për fat të keq është ende e pranishme në shumë organizata. Sipas teorisë X njerëzit janë dembel , ata e urrejnë punën dhe nuk kanë ambicie. Nuk ka asnjë mundësi për ndonjë arritje apo punë kreative, sepse ata kurrë nuk kanë iniciativë për të marrë përgjegjësi, kështu që menaxherit i duhet ti ketë nën kontroll të rreptë. Kjo është quajtur kështu " Stick dhe karrota " në filozofinë e menaxhimit. Menaxheri duhet ta luaj rolin e policit në raport me stafin e tij, sepse atyre nuk mund tu besohen vendime menaxheriale.



## **Teoria Y**

Kjo teori gjithashtu referohet si "stili pjesëmarrës i menaxhimit" .Theory Y është e kundërta e Teoria X.

Njerëzit në punë, mund të jenë të vetë-motivuar. Ata kanë ambici për punë, janë përgjegjës për punën e tyre dhe vendimet e tyre dhe kërcënimet e dënimit janë të panevojshme.

Menaxherët aplikojnë teorin Y sepse besojnë se në qoftë se punëtorëve u jepet mundësia, ata do ta zhvillojnë dëshirën për të qenë krijues në punë.

Teoria X dhe Y e McGregor paraqet dy ekstreme, të cilat ndoshta nuk janë aplikuar në mënyrë të plotë nga organizatat e sotme. Megjithatë teoria ka siguruar bazën për strategjinë e menaxhimit të sotëm.

## 3 LLOJET E MOTIVIMIT

### 3.1 Motivimi i brendshëm dhe i jashtëm

Në teoritë e motivimit tradicionale supozohet se efekti i motivimit të jashtëm dhe atij të brendshëm është në natyrën e njeriut të cilat janë si dy valë zanore me frekuenca të njejtë.

Siç e dimë në shumë vende të punës apo në studime mund të vërehen që disa persona janë më të interesuar në atë çfarë bëjnë dhe disa më pak. Gjithashtu disa janë të interesuar shumë për shpërblimet si paga ose bonuse e benefite të tjera ndërsa shumë të tjerë punën do ta konsideronin si kënaqësi. Ata mund të thonë, për shembull, se ata e bëjnë atë që bëjnë sepse është "interesant". Për shumicën e njerëzve ka edhe disa kënaqësi në shpërblime të cilat janë kushtëzuar performancës në detyrë. Bilanci i këtyre burimeve të brendshme dhe të jashtme të kënaqësisë ndryshon nga një person në tjetrin dhe midis situatave të ndryshme. Disa njerëz me të vërtetë janë shumë të motivuar nga interesi dhe motivimi i jashtëm dhe disa të tjerë nga motivimi i brendshëm.

Njerëzit kanë jo vetëm sasi të ndryshme, por edhe lloje të ndryshme të motivimit. Ata ndryshojnë jo vetëm në nivelin e motivimit (dmth , si shumë ose pak të motivuar), por edhe në orientimin e atij motivimi (p.sh., llojin e motivimit). Orientimi i motivimit ka të bëjë me qëndrimet dhe qëllimet që i japin të rritet në veprim - që ka të bëjë me pse-në e veprimeve.

Si për shembull, një student mund të jetë shumë i motivuar për të bërë detyrat e shtëpisë nga kurioziteti dhe interesi ose, sepse ai apo ajo dëshiron që ta merr miratimin e një mësuesi apo prindërve, Contemporary Educational Psychology Fq. 54 Ryan dhe Deci (2000).

Një nga kompleksitetet më delikate dhe të kërkuar ka ndodhë kur shpërblimet e jashtme janë dhënë për performancën e një detyre të cilën do të ishte ndërmarrë thjesht nga interesi i vetë personit. Por efektet e ndërveprimeve nuk janë të thjeshta dhe kanë qenë subjekt i një debati të gjerë në vitet e fundit.

Shpërblimet e jashtme janë gjetur për të zvogëluar motivimin e brendshëm, por jo në të gjitha rrethanat. Kur njerëzit janë të motivuar nga brenda ata kanë tendencë të jenë më të

vetëdijshëm për një spektër të gjerë të një varg fenomeneve, duke i dhënë vëmendje të kujdesshme kompleksitetit, mospërputhjes, ngjarjeve dhe mundësive të papritura.

### **3.1.1 Motivimi i brendshëm**

Motivimi i brendshëm i referohet motivimit që vjen nga brenda individit dhe jo nga shpërblimet të sipërfaqshme ose nga jashtë, të tilla si paratë apo notat. Motivimi vjen nga kënaqësia e marrë nga vetë detyra ose nga ndjenja e kënaqësisë në plotësimin apo edhe duke punuar në një detyrë. Një person i motivuar nga brenda do të punojë në një ekuacion matematikor, për shembull, për shkak se ai është argëtues. Ose një person i motivuar nga brenda do të punojë për zgjidhjen e një problemi, sepse sfida e gjetjes së një zgjidhjeje siguron një ndjenjë të kënaqësisë. Në asnjë rast se bënë punën personi në detyrë për shkak se ka disa shpërblime të përfshira, të tilla si një çmim, një pagesë, ose në rastin e nxënësve, një notë. Te motivimi i brendshëm një person nuk do të kërkojë shpërblim. Kjo thjesht do të thotë se shpërblime të tilla të jashtme nuk janë të mjaftueshme për të mbajtur një person të motivuar.

Malone dhe Lepper (1987) kanë përcaktuar motivimin e brendshëm më thjesht në aspektin e asaj që njerëzit do të bëjnë atë që bëjnë pa i nxitur faktorët e jashtëm. Thelbi i aktiviteteve motivuese janë ato në të cilat njerëzit do të angazhohen dhe jo për ndonjë shpërblim tjetër përveç interesit dhe gëzimit që do ta perjetojnë ata.

Motivimi i brendshëm është studiuar nga psikologët social dhe arsimor që nga fillim i viteve 1970. Studimet kanë gjetur se ai është i lidhur zakonisht me arritje të lartë arsimore dhe kënaqësi nga nxënësit.

Profesoresha e Universitetit të Biznesit në Harvard Tereza Amabile në një intervistë Perry dhe Amabile (1999) mbi psikologjinë e saj ka thënë: - Njerëzit janë më krijues kur ata ndjehen të motivuar kryesisht nga kënaqësia, interesi i punës dhe sfida e punës së tyre dhe jo nga presionet e jashtme ose stimujt.

Prandaj ka dëshmi të bollshme të motivimit të brendshëm duke u bazuar te personat e famshëm gjerësisht krijues. Kur e pyetën, fizikanti Nobel Arthur Schaëloë fitues i çmimit Nobel për fizikë se çfarë është dallimi në mes të shkencëtarëve krijues dhe ata që janë më pak krijues ai tha puna dhe munda me dashuri është e rëndësishme. Shkencëtarët më të

suksesshëm shpesh herë nuk janë shkencëtarët më të talentuar, por janë ata të cilët janë të shtyre vetëm nga kureshtja. Albert Einstein kur ka folur për motivimin e brendshëm e ka përshkruar si “kënaqësia e të hulumtuarit-kërkuarit”

Edhe pse, në një kuptim, motivimi i brendshëm ekziston brenda individëve, në një tjetër kuptim motivimi i brendshëm ekziston në relacionin në mes të individëve dhe aktiviteteve. Njerëzit janë të motivuar nga brenda për disa aktivitete dhe për disa të tjera jo, dhe jo të gjithë janë të motivuar nga brenda për çdo detyrë të veçantë.

Sepse motivimi i brendshëm ekziston në lidhje në mes të një personi dhe një detyre, disa autorë kanë përcaktuar motivimin e brendshëm në aspektin e detyrës

Megjithatë, është kritike për të menduar se motivimi i brendshëm do të jetë i mjaftueshëm që të mbajë interesin që punëtorët ta japin më të mirën nga vetja e tyre pasi janë të pakët ata që janë nga brenda të motivuar dhe edhe nëse janë është numri i kufizuar i detyrave që atyre do tu jap kënaqësi të brendshme prandaj gjithsesi duhet të perdoren edhe faktorët e jashtëm të motivimit. Deci, Ryan (2000).

### **3.1.2 Motivimi i jashtëm**

Motivimi i jashtëm vjen nga faktorët e jashtëm. Motivimet e jashtme janë shpërblimet si paratë dhe bonuset, benefitet e ndryshme, notat, detyrimet dhe kërcënimet e dënimit. Konkurrenca është në motivimet e jashtme në përgjithësi, sepse ajo nxit interpretues për të fituar dhe për të mundur të tjerët, jo për të shijuar shpërblimet e brendshme të veprimtarisë. Një turmë brohorisnin për individin dhe trofetë janë gjithashtu nxitëse të motivimit të jashtëm. Hulumtimet sociale psikologjike kanë treguar se shpërblimet e jashtme mund të çojë në justifikimin dhe reduktimin e mëvonshëm të motivimit të brendshëm.

Një nga kompleksitetet më delikate dhe të kërkuar është gjetur të ndodhë kur shpërblimet e jashtme janë dhënë për performancën në një detyrë të cilën do të ishte ndërmarrë thjesht nga interesi.

Shpërblimet e jashtme kanë tendencë për të përqëndruar vëmendjen më të ngushtë dhe për të shkurtuar perspektiva kohore, të cilat mund të rezultojnë në prodhimin më efikas të produkteve të paracaktuara ose të standardizuara.

### 3.2 Stimuluesit / nxitja

Një nxitje është diçka e cila stimulon një person drejt një qëllimi. Ajo aktivizon nevojat e njeriut dhe krijon dëshirën për të punuar. Pra, një nxitje është një mjet për motivim, rritja në nxitje të çon në performancë më të mirë dhe anashjelltas.

#### 3.2.1 Nevoja për stimulim - nxitës

Njeriu kurrë nuk është i kënaqur plotësisht. Nëse një nevojë e ka plotëtësuar, lindin nevoja të tjera. Në mënyrë që punëtorët të jenë të motivuar, menaxherët duhet të përpiqen t'i kënaqin nevojat e tyre. Për këtë qëllim, dy nxitës: financiar dhe jo financiar mund të përdoren nga menaxhmenti për të motivuar punëtorët. Nxitësit financiar janë të lidhur me të hollat. Ata përfshijnë pagat dhe mëditjet, përfitimet shtesë, bonuset, përfitimet e daljes në pension etj. Jo financiarë nuk janë të lidhura me shpërblime monetare. Ata përfshijnë stimulues të paprekshëm si ego - kënaqësia, vet-aktualizimi dhe përgjegjësia.

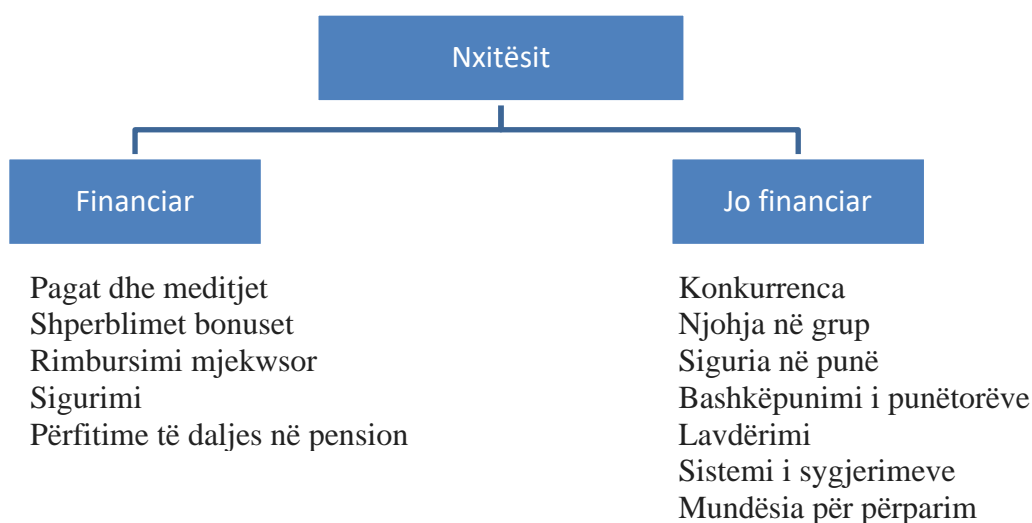


Figura 3. Nxitësit financiar dhe jo financiar (Herzberg, 1959)

## 4 METODAT HULUMTUESE

Ky hulumtim është ekzekutuar në mënyrë që të matet kënaqësia e tanishme motivuese e punonjësve si dhe faktorët dhe stimuluesit në kompani.

Studimi është kryer në kompaninë Ferronikeli, përmes një pyetësoi ku nga 1200 punëtorë, pyetësoret janë dorëzuar tek 500 punëtorë. Punëtorët që morën pjesë ishin punëtorët me ndërrime dhe me orar administrativ, nga të gjitha departamentet, dhe që në kompani kanë punuar në periudha të ndryshme kohore.

Pyetësoi është i ndarë në katër pjesë të ndryshme, dhe të dhënat e dala nga pyetësoi janë analizuar dhe paraqitur në këtë raport në katër kritere: Komunikimi në vendin e punës, të ardhurat e punonjësve, stimujt afatgjatë dhe stimujt jo-financiarë

### 4.1 Analiza dhe interpretimi i të dhënave

Tabela 1. Përgjigjja për mbështetjen nga burimet njerëzore

Nr.	Të dhënat	Përqindja
1	Shumë i/e kënaqur	20.00%
2	I/e kënaqur	35.00%
3	Neutral	25.00%
4	Të pa kënaqur	15.00%
5	Shumë të pa kënaqur	5.00%

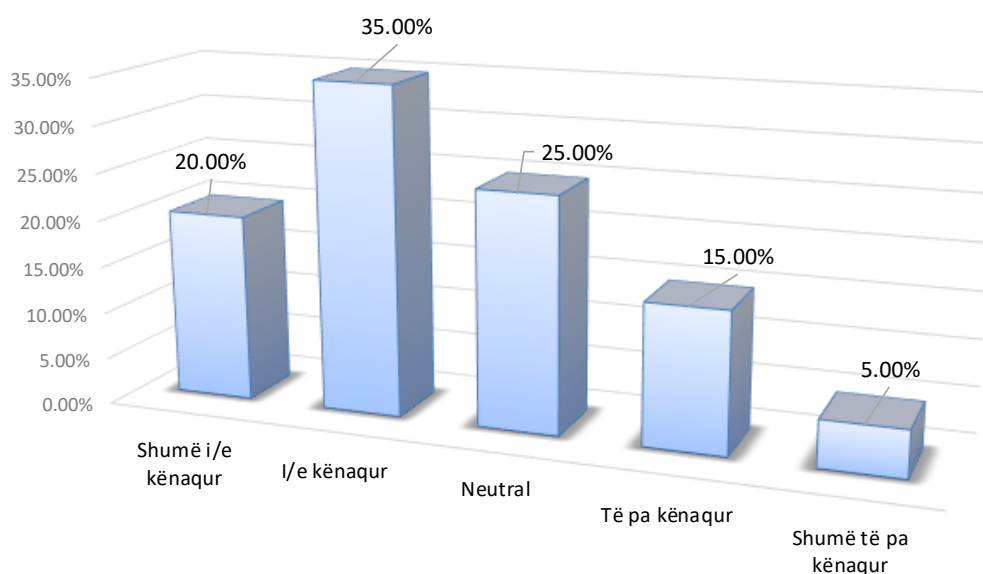


Figura 4. Grafikoni - përgjigjja për mbështetjen nga burimet njerëzore

Interpretimi:

Tabela 1.0 tregon se nga 100 % të të anketuarëve, 35 % janë të kënaqur dhe 20% janë shumë të kënaqur me mbështetjen nga departamenti i Burimeve njerëzore.

Është një rezultat mjaft i kënaqshëm pasi që thuhet se dep. i Burimeve njerëzore është avokati i punëtorëve të një kompanie dhe normalisht kur punëtorët ndihen të sigurt që kanë një mbështetje, atëherë kjo ndikon në motivimin e tyre.

Tabela 2. Interesimi i menaxhmentit për motivim të punëtorëve

Nr.	Të dhënat	Përqindja
1	Shumë i/e kënaqur	10.00%
2	I/e kënaqur	15.00%
3	Neutral	33.00%
4	Të pa kënaqur	28.00%
5	Shumë të pa kënaqur	14.00%

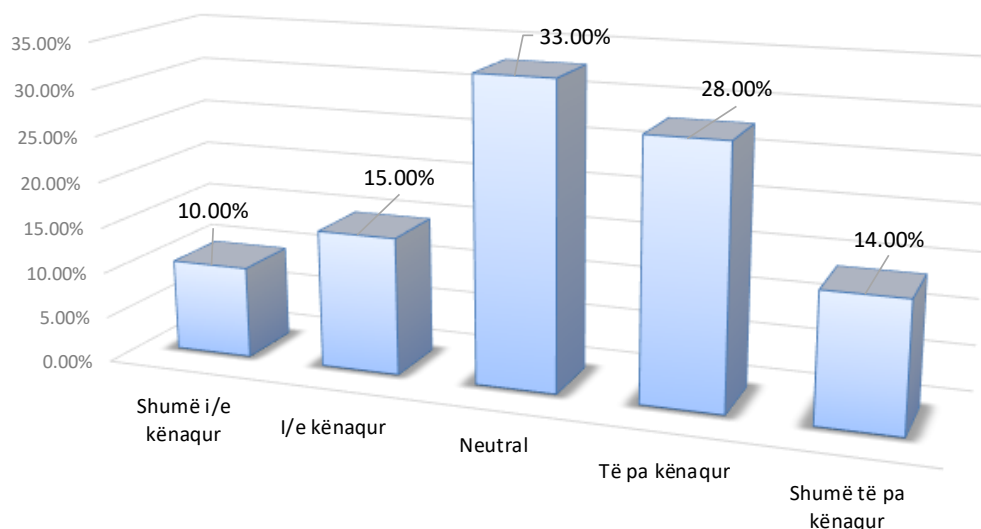


Figura 5. Grafikoni - Interesimi i menaxhmentit për motivim të punëtorëve

Interpretimi:

Tabela 2.0 tregon se nga 100 % të të anketuarëve, 10 % janë të kënaqur 15 % janë shumë të kënaqur me interesimin e menaxherëve në motivimin e punëtorëve. Ky rezultat nuk është sa duhet kënaqshmeria e punëtorëve në raport me menaxhmentin.

Tabela 3. Llojet e nxitësve për motivim

Nr.	Te dhënat	Përqindja
1	Nxitësit financiar	30.00%
2	Nxitësit jo financiar	18.00%
3	Te dyja	52.00%

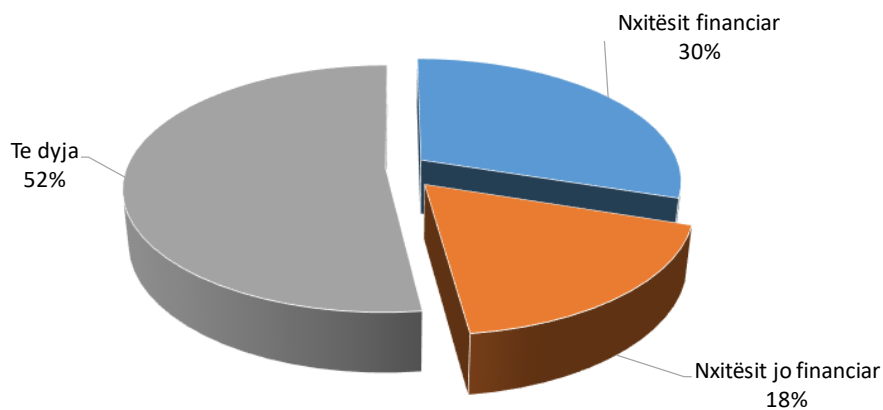


Figura 6. Grafikoni - Llojet e nxitësve për motivim

Interpretimi:

Tabela tregon se 52 % e të anketuarve janë shprehur se të dy stimujt financiarë dhe jofinanciarë në mënyrë të barabartë do ti motivojë ata.

Tabela 4. Kompania është mirënjohse për punën e punëtorëve

Nr.	Te dhënat	Përqindja
1	Plotësisht pajtohem	22.00%
2	Pajtohem	35.00%
3	Neutral	22.00%
4	Nuk pajtohem	16.00%
5	Fuqimisht nuk pajtohem	5.00%



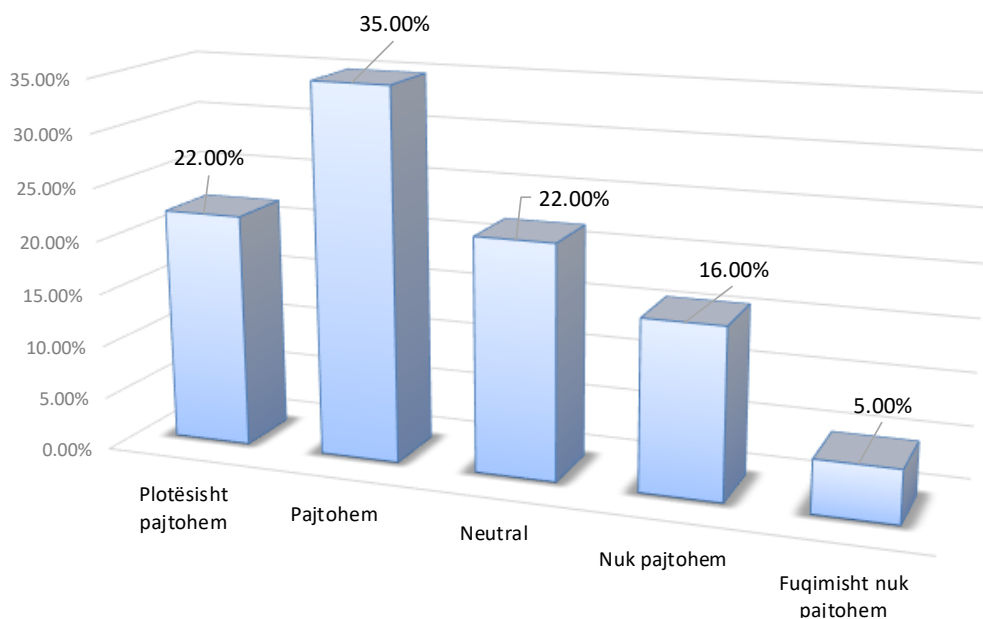


Figura 7. Grafikoni - Kompania është mirënjohse për punën e punëtorëve

#### Interpretimi:

Nga studimi kolona e parë “plotësisht pajtohem” janë 22% dhe e dyta e me përqindje të përafërta 22 % dhe 35 %, neutral janë 22 % që nuk pajtohen janë 16% dhe në kolonën e fundit që fuqimisht nuk pajtohen janë 5%.

Tabela 5. Rritje periodike të pagave

Nr.	Te dhënat	Përqindja
1	Plotësisht pajtohem	3.00%
2	Pajtohem	10.00%
3	Neutral	25.00%
4	Nuk pajtohem	35.00%
5	Fuqimisht nuk pajtohem	27.00%
	Total	100.00%

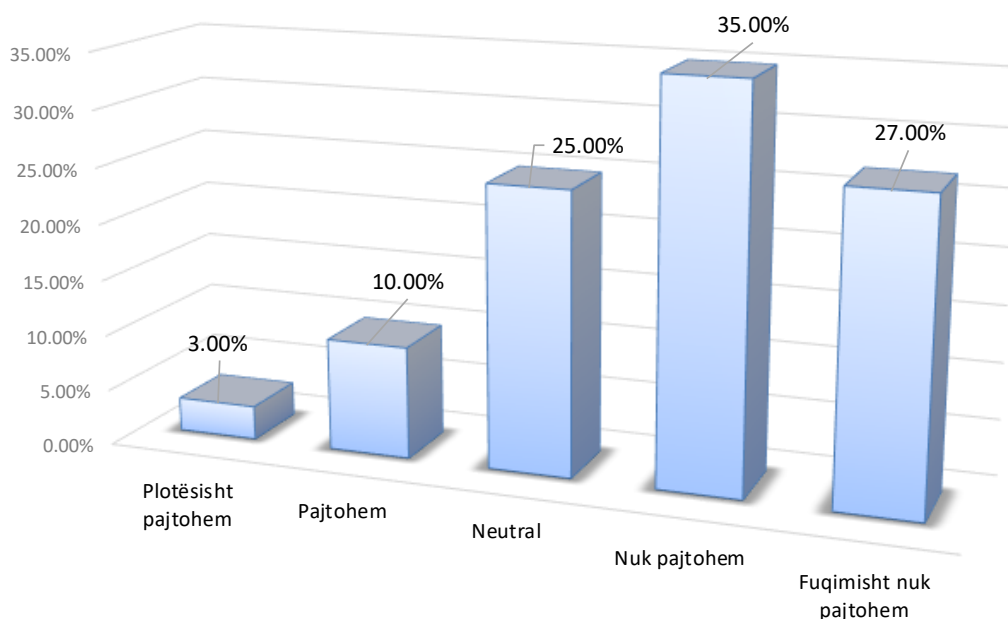


Figura 8. Grafikoni - Rritje periodike të pagave

**Interpretimi:**

Tabela tregon se në kolonën “nuk pajtohem” dhe “fuqimisht nuk pajtohem” janë përqindjet me të larta. Pra janë 35% që nuk pajtohen dhe 27% fuqimisht nuk pajtohem.

Nuk është rezultat i mirë dhe me këtë rezultat nuk mund të ketë motivim të mjaftueshëm nëse paga nuk është në atë nivel që ti jap stabilitet punëtorit dhe jo të jetë i frikësuar për mos mundësimin e jetës normale. Nga ana tjetër, mos rritja e pagës nuk do të thote që punëtori e kërkon rritjen e pagës vetëm për stabilitet financiar, shume nga ta e kërkojnë edhe për bindje se puna e tij/saj është duke u vlerësuar

Tabela 6. Në kompani ka siguri të madhe të punës

Nr.	Te dhënat	Përqindja
1	Plotësisht pajtohem	20.00%
2	Pajtohem	39.00%
3	Neutral	23.00%
4	Nuk pajtohem	15.00%
5	Fuqimisht nuk pajtohem	3.00%
	Total	100%

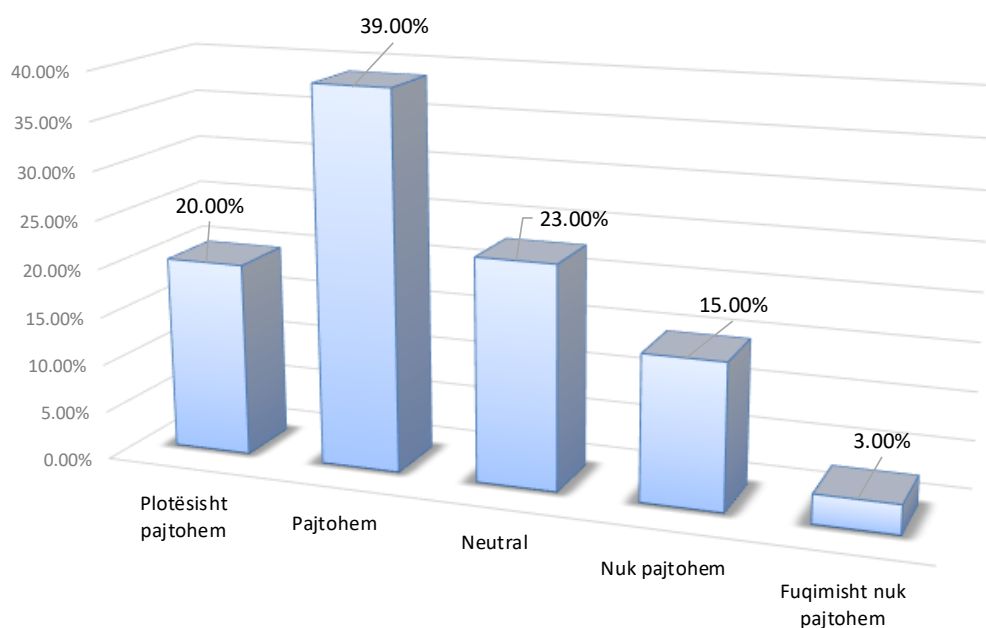


Figura 9. Grafikoni - Në kompani ka siguri të madhe të punës

### Interpretimi

Tabela 6.0 tregon se në Kompani ka siguri. Të anketuarit janë pergjigjur me 20% “plotësisht pajtohem”, 39%, ndërsa “neutral” vetëm 25%. Pra me shume se 60% mendojne qe ne kompani ka siguri te punetoreve ne vendin e punes.

Te teoria e Masloë-it siguria është ndër motivuesit bazë pasi që njeriu sapo të plotësojë motivimin biologjik menjëhereë lind motivimi i sigurisë ku nëse se kemi këtë siguri do të jemi shume të padobishëm në punët tjera.

Tabela 7. Marrëdhëniet e mira në mes të bashkë-punëtorëve

Nr.	Te dhënat	Përqindja
1	Plotësisht pajtohem	28.00%
2	Pajtohem	45.00%
3	Neutral	18.00%
4	Nuk pajtohem	5.00%
5	Fuqimisht nuk pajtohem	4.00%
	Total	100.00%

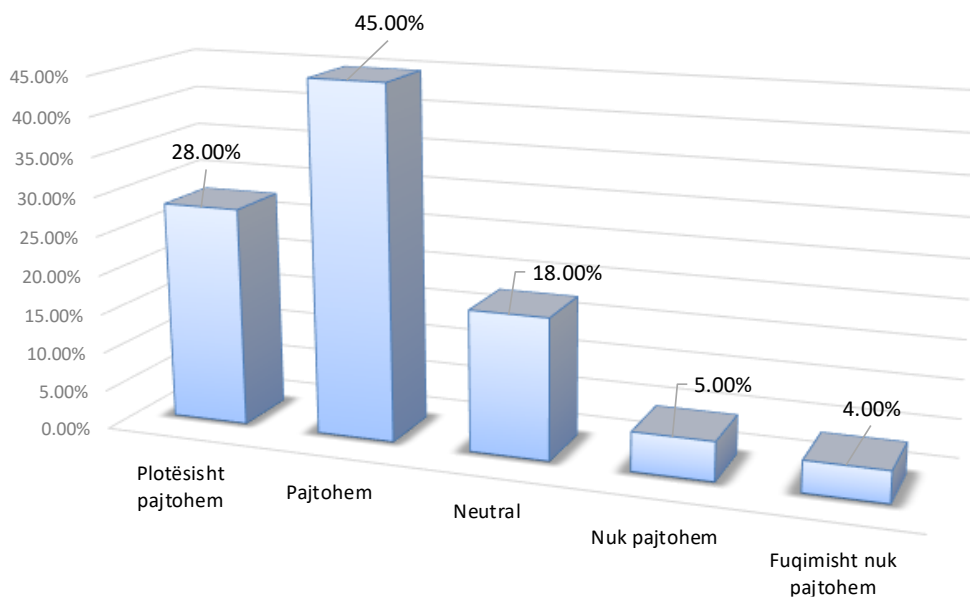


Figura 10. Grafikoni - Marrëdhëniet e mira në mes të bashkë-punëtorëve

#### Interpretimi:

Tabela tregon 45 % e të anketuarve pajtohen se kanë marrëdhënie të mira me bashkë-punëtor.

Punëtorët nëse kanë një bashkëpunim të mirë në mes vetepasi qe edhe nese nuk ka zbritje të pagave apo ndonje krize ata bashkarisht i tejkalojne këto sfida dhe e kanë më te lehtë, si të jetë një familje e shëndoshë.

Tabela 8. Sistemi i vlerësimit efektiv i performancës

Nr.	Te dhënat	Përqindja
1	Plotësisht pajtohem	8.00%
2	Pajtohem	11.00%
3	Neutral	22.00%
4	Nuk pajtohem	33.00%
5	Fuqimisht nuk pajtohem	26.00%
	Total	100.00%

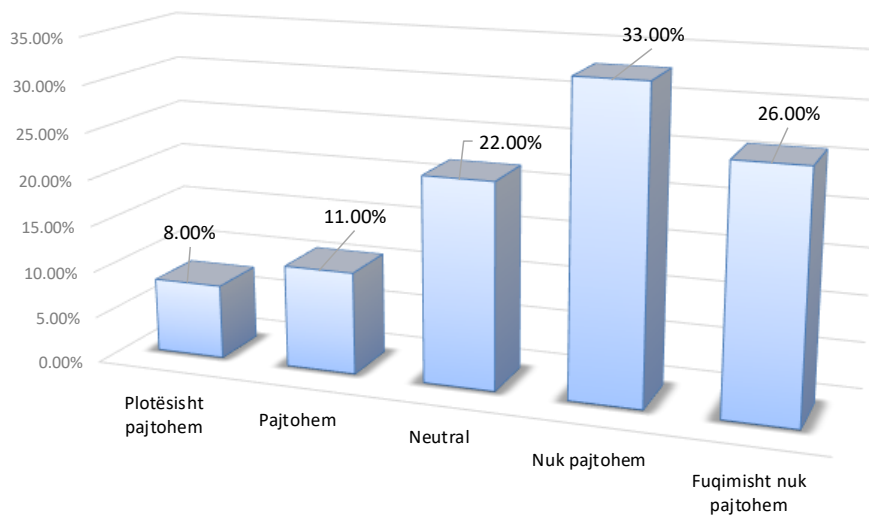


Figura 11. Grafikoni - Sistemi i vlerësimit efektiv i performancës

Interpretimi:

Tabela tregon se vetem nje perqindje e vogel e punëtorëve pajtohen me vlerësimin efektiv të performancës.

Performanca mund të vlerësohet në metoda të ndryshme por është e rrezikshme për kompanin kur punëtorët e kuptojnë që puna nuk po ju vlerësohet.

Tabela 9. Mundësitë promovuese në punë

Nr.	Te dhënat	Përqindja
1	Plotësisht pajtohem	9.00%
2	Pajtohem	5.00%
3	Neutral	24.00%
4	Nuk pajtohem	36.00%
5	Fuqimisht nuk pajtohem	26.00%
	Total	100.00%

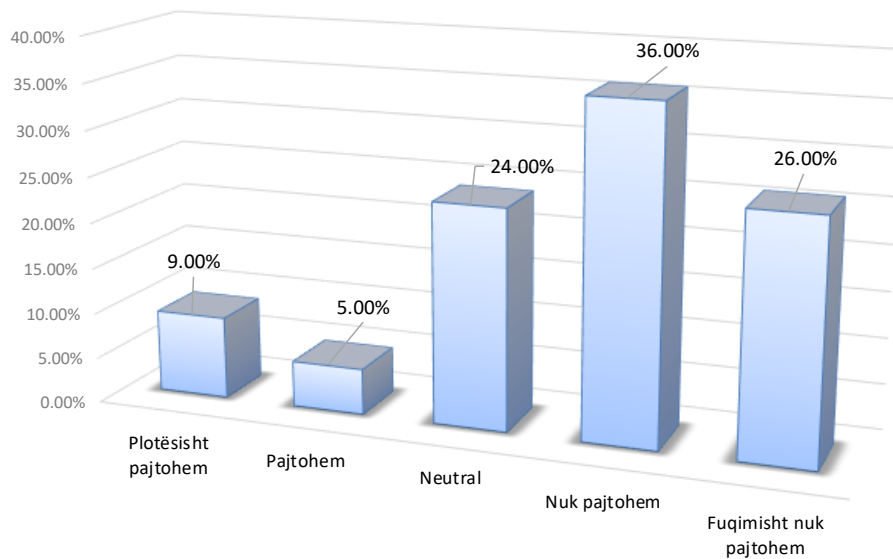


Figura 12. Grafikoni - Mundësitë promovuese në punë

Interpretimi:

Tabela tregon 36 % e të anketuarve nuk pajtohen me mundësit e promovimit në punës dhe 26% fuqimisht nuk pajtohen që menaxhmendi ua jep mundësin që të promovohen në punë.

Është me rëndësi që secilit punëtor t' i ipet mundësija pa dallime moshe gjinie shkollimi, nëse jep rezultat në punë atëherë punëtori duhet të promovohet.

Tabela 10. Faktorët që ju motivojnë më së shumti

Nr.	Te dhënat	Përqindja
1	Ngritja e pages	5.00%
2	Ngritja në pozitë	10.00%
3	Frika për Largimin nga puna	45.00%
4	Bisedat motivuese	10.00%
5	Vlerësimi	12.00%

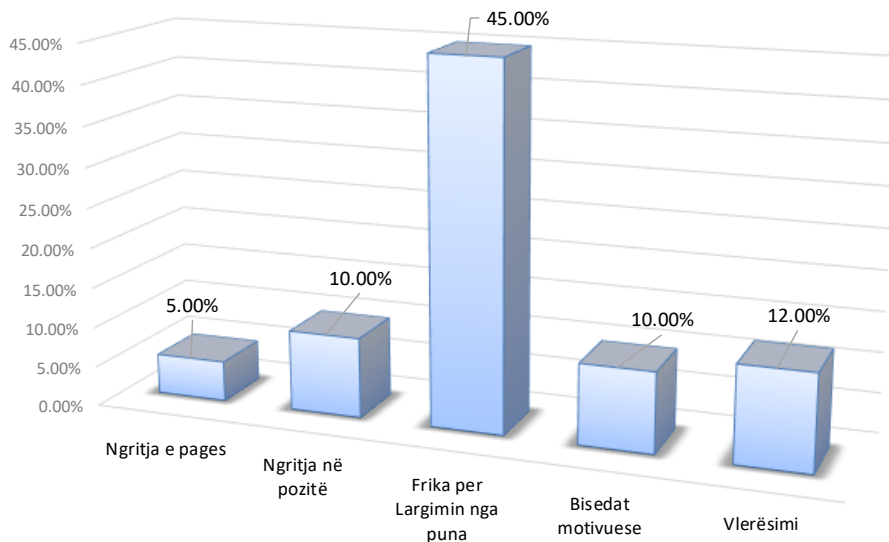


Figura 13. Grafikoni - Faktorët që ju motivojnë më së shumti

Interpretimi:

Tabela 10.0 tregon se 45 % e të anketuarve janë të frikësuar se do të largohen nga puna.

Ne të gjithë faktorë ne tabelle përqindja është shumë e vogël dhe nuk tregon rezultat të kënaqshëm.

Tabela 11. Menaxheri/ja ju bënë pjesëmarrës në vendimmarrje të cilat janë të lidhura me departamentin tuaj.

Nr.	Te dhënat	Përqindja
1	Po	40.00%
2	Jo	12.00%
3	Me raste	43.00%
	<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

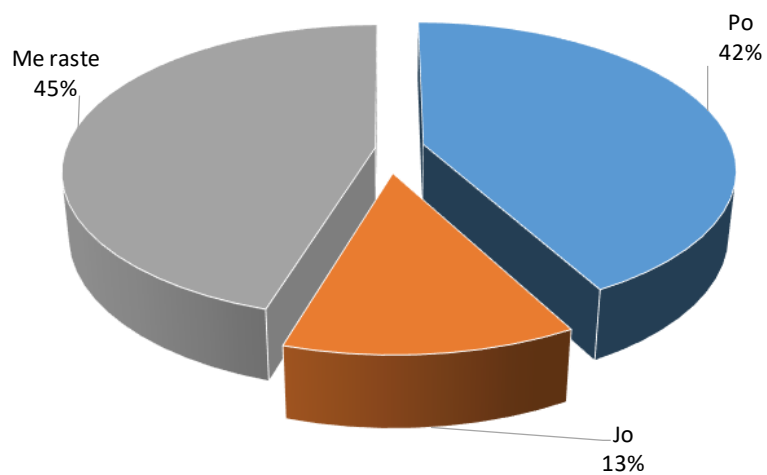


Figura 14. Grafikoni - Menaxheri/ja ju bënë pjesëmarrës në vendimmarrje të cilat janë të lidhura me departamentin tuaj

Interpretimi:

Tabela tregon 85 % e të anketuarve pajtohen se menaxhmenti i përfshinë në marrjen e vendimeve të cilat janë të lidhura me departamentin tyre.



## 5 GJETJET, SYGJERIMET, DHE KONKLUZIONI

Gjetjet e studimit janë në vijim:

- Kompania NewCo ferronikeli LLC ka e ka një strukturë të mirë organizative.
- Studimi arrin në përfundimin se, procedura motivuese në NewCo Ferronikeli LLC nuk është gjetur edhe aq efektive.
- Ekziston një lidhje mesatrisht e mirë harmonike në organizatë në mes të punëtoreve dhe menaxhmerëve.
- Punëtorët nuk janë dhe aq të motivuar nga menaxhmenti.
- Punëtorët janë mesatarisht të kënaqur me planin aktual stimulues të kompanisë.
- Shumica e punëtoreve janë pajtuar se kompania është e etur për të njohur dhe pranuar punën e tyre.
- Studimi tregon se në mes të punëtoreve ekziston një marrëdhënie shumë e mirë.
- Kompania ka siguruar masa të mira të sigurisë që punëtorët të kenë një vend të punës shumë të sigurt.
- Nga studimi është e qartë se shumica e punëtoreve pajtohen me faktin se aktivitetet e vlerësimit të performancës dhe mbështetja nga bashkëpunëtorët janë faktor që i motivon ata.
- Studimi tregon se rritja e rrogës i motivon punëtorët më shumë.
- Nxitësit dhe përfitimet e tjera do të ndikojnë në performancën e punonjësve.
- Shumica e punëtoreve bien dakord se vlerësimi i performancës është faktor shumë i dobishëm që të rrisin motivimin e punëtoreve, kështu që kompania duhet të përpiqet për të përmirësuar sistemin e vlerësimit të performancës, në mënyrë që ata mund të përmirësojnë performancën e tyre.
- Planet nxitëse jo financiare duhet gjithashtu të zbatohen; ato mund të përmirësojnë nivelin e produktivitetit të punëtoreve.

- Organizata duhet t'i jap rëndësi të komunikimit në mes të punonjësve dhe për të fituar bashkërendimit nëpërmjet saj.
- Aftësitë e punëtorëve duhet të vlerësohen
  
- Ky studim në motivimin e punëtorëve ndihmon për të marrë ide të qarta në lidhje me faktorët të cilët i motivojnë punëtorët.

Ky studim ndihmon menaxhmentin për formulimin e politikave të përshtatshme të motivimit të punëtorëve. Prandaj, niveli motivues i të punësuarve mund të ndryshojë. Faktorët që motivojnë punëtorët mund të ndryshojnë me ndryshimin e kohës, sepse nevojat e punëtorëve ndryshojnë kohë pas kohe dhe nuk janë të njëjta.

Pra, monitorimi i vazhdueshëm dhe vëzhgimi i ngushtë i faktorëve që motivojnë punëtorët është i nevojshëm për të mbajtur një forcë kompetente të punës. Vetëm me një forcë pune kompetente në një organizatë mund të arrihen objektivat e kompanisë.

## 6 REFERENCAT

Ali, R., & Ahmed, M. S. (2009). *The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: an empirical study*. International review of business research papers, 5(4), 270-279.

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)

Antomioni, D. (1999), "What motivates middle managers?" *Journal of Industrial Management*, Nov,- Dec., Vol. 41, No 6, pp. 27-30

Buford, J. A., Jr., Bedeian, A. G., & Lindner, J. R. (1995). *Management in Extension (3rd ed.)*. Columbus, Ohio: Ohio State University Extension.

Deci, E., & Ryan, R. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.  
doi:10.1207/S15327965PLI1104\_01

Halepota, H. A. (2005). *Motivational theories and their application in construction*. *Cost engineering*, 47(3), 14-18.

Helepota, H.A. (2005) "Motivational Theories and their application in construction", *Cost Engineering*, Vol. 47,

Herzberg, F. (1964) *The Motivation Hygiene Concept and Problems of Manpower*. *Personnel Administration*.

Herzberg, Frederick. (1964) "2 Factor Hygiene and Motivation Theory."

Higgins, J. M. (1994). *The management challenge (2nd ed.)*. New York: Macmillan.

Kreitner, R. (1995). *Management (6th ed.)*. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Malone, T.W. and Lepper, M.R. (1987) *Making Learning Fun: A Taxonomy of Intrinsic Motivations for Learning*. In: Snow, R.E. and Farr, M.J., Eds., *Aptitude, Learning and Instruction III: Conative and Affective Process Analyses*, Erlbaum, Hillsdale.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological review*, 50(4), 370.
- McGregor, D. (1960). *Theory X and theory Y*. *Organization theory*, 358-374.
- Perry, N. (1999). *The key to perpetual innovation? Let creativity be its own reward*. [An interview with Teresa Amabile]. New Business.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons. Zhichang. (2000). *Cultural change and economic performance: An interactionistic perspective*. *International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1), 109-126.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Young, B.C. (2000), "*Methods of Motivating: Yesterday and Today*".