

KUD 65.05

## **NDIKIMI I MOTIVIMIT TE PERSONELI JOMENAXHERIAL NË SUKSESIN E NDËRMARRJEVE**

*MSc. Albana Gazija  
albanagazija@gmail.com*

### **Abstrakt**

Motivimi i punëtorëve është një nga aspektet më të rëndësishme dhe shumë pak i kuptuar nga procesi i menaxhimit të burimeve njerëzore. Në një kohë, punëtorët janë konsideruar vetëm si një input në prodhimin e mallërave dhe shërbimeve. Sjelljet e njerëzve janë komplekse dhe përpjekjet për të gjetur se çfarë i motivon punëtorët ka qenë problem i shkenctarëve biheviourist. Kjo mënyrë e të menduarit ka ndryshuar në ditët e sotme. Sot njerëzit në ndërmarrje konsiderohen si kapitali më i çmueshëm dhe motivimi i punëtorëve është fokus kryesor i menaxherëve .

Motivimi i punëtorëve ka një rëndësi shumë të madhe për të ardhmen e ndërmarrjes dhe arritjen e qëllimeve të saj. Punëtorët e motivuar bëjnë më shumë përpjekje dhe shrytëzojnë aftësitë e tyre për arritjen e qëllimeve të ndërmarrjes që ndikon pozitivisht në rritjen e performancës. Fluktuimi i punëtorëve dhe abstenizmi shkaktohen si pasojë e nivelit të ulët të motivimit nga ana e menaxherëve dhe pakënaqësisë në punë. Është detyrë e çdo menaxheri për të siguruar që punëtorët të kenë një shkallë të lartë të motivimit. Kuptimi i nevojave, dëshirave dhe qëllimeve të punëtorëve dhe përpjekja për t'i përmbushur ato çon në arritjen e rezultateve të larta dhe realizimin e qëllimeve të ndërmarrjes. Motivimi i punëtorëve ndikon pozitivisht në rritjen e cilësisë së produkteve dhe shërbimeve, në rritjen e efikasitetit dhe produktivitetit. Çelësi për një ndërmarrje të suksesshme është motivimi i punëtorëve.

**Fjalët kyçe:** motivim, punëtorë, menaxher, ndërmarrje

**JEL Klasifikimi:** M12; M54;

### **1. Hyrje**

Për çështjen e motivimit të njerëzve janë preokupuar shumë psikolog dhe shkenctarë të cilët kanë pasur qasje dhe pikëpamje të ndryshme. Teoritë që kanë pasur më ndikim janë *teoria instrumentaliste*, e cila konstaton se shpërblimet apo dënimet (karota ose shkopi) shërbejnë si mjet për të siguruar që njerëzit të

=====

sillen ose të veprojnë në mënyrë të dëshiruar; *teoria e përmbajtjes*, e cila fokusohet në përmbajtjen e motivimit. Kjo konstaton se përmbajtja e motivimit përbëhet nga nevojat, identifikon nevojat kryesore që ndikojnë mbi sjelljen dhe duhet marr masa për t'i kënaqur ato. Teoria e nevojave ka origjinën nga Masloë (1954), dhe në modelin e dy faktorëve, Herzberg et al (1957), i cili listoi nevojat të cilat sjellin "kënaqësinë" dhe "pakënaqësinë"; *teoria e procesit*, e cila fokusohet në proceset psikologjike të cilat ndikojnë në motivim, duke iu referuar pritjeve (Vroom, 1964), qëllimeve (Latham dhe Locke, 1979) dhe perceptimet e ekuitetit (Adams, 1965). Në teorinë e procesit, theksi vihet në proceset psikologjike ose në forcat që ndikojnë në motivim, si dhe në nevojat bazë. Kjo teori lidhet me perceptimet e njerëzve për ambientin e tyre të punës dhe mënyrat me të cilat ata e interpretojnë dhe e kuptojnë atë.

Edhe në ditët e sotme menagjerët, motivimin i punëtorëve në vendin e punës e konsiderojnë si një detyrë komplekse dhe sfiduese për shkakun se motivimi i punëtorëve është i lidhur drejtëpërdrejtë me suksesin e ndërmarrjes.

Motivimi efektiv i punëtorëve në vendin e punës patjetër që luan një rol vendimtar në arritjen e qëllimeve të ndërmarrjes. Për ta bërë dhe për ta mbajtur biznesin tuaj konkurrues dhe për të arritur përfitim maksimal, është e domosdoshme të motivohen punëtorët dhe të forcohet dëshira për punë e stafit tuaj në mënyrë që të mund të shfrytëzohet talenti i tyre dhe të punojnë maksimalisht.

Sado të aftë dhe të talentuar të jenë punëtorët, nëse menaxherët nuk iu ofrojnë atyre një vizion dhe motivim të mjaftueshëm për të mbajtur në nivel maksimal frymën e tyre të punës, sukcesi i biznesit nuk mund të arrihet. Menaxherët përdorin motivimin në vendin e punës për të frymëzuar njerëzit për të punuar, si individualisht, ashtu edhe në grupe, për të arritur rezultatet më të mira në rritjen e cilësisë së produkteve dhe të shërbimeve, efikasitetin dhe produktivitetin.

Njerëzit janë shtylla kryesore e çdo organizate dhe konsiderohen pasuri e ndërmarrjes. Ata janë qenie mjaft komplekse, të cilët kanë nevoja, kërkesa dhe aspirata të ndryshme, të cilat i mbartin me vete në vendin e punës duke i drejtuar sjelljet e tyre kah qëllimi.

Një biznes i suksesshëm është i bazuar në përmbushjen e qëllimeve të tij, një akt që mund të realizohet përmes motivimit të punëtorëve të vet. Instalimi i të njëjtit qëllim dhe dëshirë për të arritur atë te çdo punëtor mund të jetë një proces i vështirë dhe i ndërlikuar. Gjetja e një grupi njerëzish për të punuar drejt një qëllimi të caktuar mund të jetë një çështje delikate, pasi çdo individ ka personalitetin, karakteristikat dhe stilin e punës së vet që i bëjnë të dallojnë nga njëri-tjetri. Puna e menaxherit konsiston në njohjen e nevojave të secilit punëtorë, të arrijnë të realizojnë qëllimet e ndërmarrjes duke përmbushur qëllimet individuale të punëtorëve.

Në bazë të dhënave të hulumtuara nga literatura të ndryshme shkencore, është vërtetuar se menaxherët duhet të plotësojnë nevojat, dëshirat dhe qëllimet

e punëtorëve që çojnë në motivimin e tyre, njehohësisht edhe në arritjen e qëllimeve të ndërmarrjes.

## 2. Kuptimi dhe natyra e motivimit

Fjala motivim rrjedh nga fjala latine “move-movere” që do të thotë lëvizje apo nxitje, mirëpo një fjalë e tillë nuk mund të shpreh tërë kuptimin se çka në fakt kuptojmë me motivim.<sup>1</sup>

Motivi është definuar si "një gjendje e brendshme që jep energji, aktivizon (ose lëviz) dhe drejton (ose kanalizon) sjelljen drejt qëllimeve të caktuara.<sup>2</sup> Ndërkaq motivimi është diçka e brendshme që ju shtyn për të lëvizur përpara, për të arritur një qëllim.. Kjo “diçka” e cila është forca shtytëse, mund të jetë një nevojë, një dëshirë, ose një emocion, ku ajo ju bën të veproni në një mënyrë të caktuar.<sup>3</sup> 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>4</sup>

Njeriu si qenie shoqërore ka një tërësi nevojash, kërkesash e dëshirash prandaj motivimi konsiderohet si një proces mjaft i ndërlikuar psikologjik sepse kërkohet që të hulumtohen sjelljet e njerëzve në punë. Individët motivohen në mënyra të ndryshme, motivimi i njerit punëtor nuk do të thotë që edhe punëtori tjetër të motivohet në të njëjtën mënyrë. Duke u nisur nga ajo që njerëzit motivohen ndryshe nga njëri-tjetri, për të qenë efektiv një menaxher duhet të kuptojë se çfarë i motivon punëtorët dhe të bëjë përpjekje për t’iu plotësuar nevojat, dëshirat dhe aspiratat e tyre për arritjen e qëllimeve të ndërmarrjes.

Motivimi i punëtorëve është shumë i rëndësishëm, pasi që njerëzit luajnë një rol kyç dhe janë burimi kryesor i një ndërmarrje. Prandaj secila organizatë, pa marrë parasysh veprimtarinë e saj, duhet në mënyrë të padiskutueshme të motivojë punëtorët për arritjen e qëllimeve të saj. Shenjat e motivimit të një personi janë një energji dhe vendosmëri për të arritur qëllimin. Cilësitë tipike të një personi të motivuar përfshijnë:<sup>5</sup>

- Një gatishmëri për të punuar
- Përkushtim në projekte ose çështje të përbashkëta
- Bashkimi i qëllimeve të personit me qëllimet organizative
- Angazhimi
- Një zell për të arritur
- Energji
- Nxitje dhe vendosmëri
- Këmbëngulje

---

<sup>1</sup> Berim Ramosaj “Menaxhment kreativ dhe Liderशिpi”, fq. 85

<sup>2</sup> V.G.Kondalkar “ Organizational Behaviour”, fq.99

<sup>3</sup> Nail Thomas “The John Adair Handbook of Management and Leadership”, fq. 58

<sup>4</sup> M.Kasimati & M.Manxhari “Sjellje Organizative”, fq.151

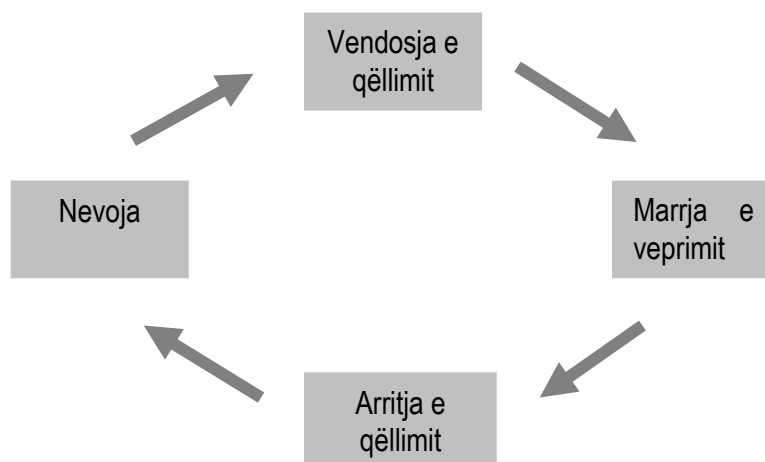
<sup>5</sup> Nail Thomas “Adair on teambuilding and motivation”, fq. 58

### 3. Procesi i motivimit

Motivimi ka lidhje me faktorët që ndikojnë te njerëzit të cilët sillen në mënyra të caktuara. Tre komponentët e motivimit janë:<sup>6</sup>

- drejtimi - çfarë një person po përpiqet të bëjë;
- përpjekja - sa fort një person po përpiqet;
- këmbëngulja - sa kohë një person vazhdon të përpiqet.

Të motivosh njerëzit e tjerë do të thotë të bësh që ata të lëvizin në drejtimin që ju doni në mënyrë që të arrihet një rezultat. Motivimi është përcaktimi i drejtimit dhe marrja e një rruge të veprimit e cila do të sigurojë që ju të mbërrini atje. Motivimi mund të përshkruhet si një sjellje drejt qëllimit. Njerëzit janë të motivuar kur ata presin që rruga e veprimit do të çojë në arritjen e një qëllimit dhe një shpërblim të vlefshëm që kënaq nevojat e tyre.<sup>7</sup> (Shih figurën 1)



*Fig.1. Procesi i motivimit*

Motivimi është një proces i vazhdueshëm për faktin se vetë nevoja është një fenomen i vazhdueshëm. Në qoftë se një nevojë është kënaqur, shfaqet nevoja tjetër dhe kështu individët nxiten t'i përmbushin nevojat e tyre dhe në këtë mënyrë krijohet zinxhiri i vazhdueshëm.

Njerëzit kanë nevoja të ndryshme, planifikojnë qëllime të ndryshme për t'i plotësuar këto nevoja, prandaj ndërmarrin veprime të ndryshme për arritjen e qëllimeve.

### 4. Tipet e motivimit

Ka dy lloje të motivimit të identifikuar nga Herzberg (1957):<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Michael Armstrong "A Handbook of Human Resource Management Practice", fq.252

<sup>7</sup> Michael Armstrong "A Handbook of Human Resource Management Practice", fq.253

<sup>8</sup> Michael Armstrong "A Handbook of Human Resource Management Practice", fq.253

- *motivimi i brendshëm* - përfshijnë përgjegjësinë (ndjejnë se puna është e rëndësishme), autonominë (liria për të vepruar), rastin për të përdorur dhe për të zhvilluar aftësitë dhe zotësitë, punën interesante dhe sfiduese dhe mundësitë për avancim .

- *motivimi i jashtëm* - përfshin shpërblimet, të tilla si pagesa e lartë, lëvdata apo ngritja në pozitë dhe dënimet, të tilla si veprimi disiplinor, ndalimi i pagës, apo kritika.

Motivatorët e jashtëm mund të kenë një efekt të menjëhershëm dhe të fuqishëm, por kjo nuk do të zgjatë domosdoshmërisht shumë . Motivatorët e brendshëm, të cilët janë të lidhur me cilësinë e punës, kanë të ngjarë të kenë një efekt më të thellë dhe më afatgjatë, sepse janë të pandarë nga individët dhe nuk imponohen nga jashtë.

## **5. Strategjitë manaxheriale për rritjen e motivimit**

Duke marrë parasysh rëndësinë që ka motivimi i punëtorëve në suksesin e ndërmarrjes, më poshtë janë paraqitur disa strategji të cilave menaxherët duhet t'u kushtojnë vëmendje të madhe në mënyrë që t'i arrijnë qëllimet e ndërmarrjes.

### **5.1 Paraja si faktor i motivimit**

Paraja, në formë të pagesës apo të ndonjë lloji tjetër të kompensimit është një formë e prekshme e shpërblimit dhe një mjet efektiv për të ndihmuar njerëzit të ndjehen se ata janë vlerësuar. Paraja siguron karotën që shumica e njerëzve e duan.<sup>9</sup> Paraja është një forcë e fuqishme sepse është e lidhur drejtpërdrejt ose tërthorazi me kënaqjen e disa nevojave, të tilla si nevojat themelore për ekzistencë dhe siguri, por ajo gjithashtu mund të plotësojë nevojën për respekt dhe status.

Paraja mund të jetë një faktor i rëndësishëm në tërheqjen e njerëzve kualitativ tek organizata dhe është një nga faktorët që ndikon në mbajtjen e punëtorëve ekzistues. Por sistemi i pagesës i projektuar dhe i menaxhuar keq mund të demotivojë punonjësit. Demotivimi shkaktohet nëse punëtorët kanë pagë të ulët nga e cila nuk mund t'i plotësojnë nevojat elementare, dhe kur nuk shpërblehen në mënyrë të drejtë.

### **5.2 Komunikimi**

Komunikimi efektiv menaxher – vartës ndikon pozitivisht në kënaqjen e nevojave të vartësve.<sup>10</sup> Komunikimi pa kritere apo i dobët midis menaxherit dhe vartësit të tij është shkaku kryesor i konfliktit dhe moralit të ulët në punë. Menaxheri duhet të organizojë takime me punëtorët në baza të rregullta, t'i

---

<sup>9</sup> Michael Armstrong "A Handbook of Human Resource Management Practice", fq.267

<sup>10</sup> Shyqyri Laci "Menaxhimi", fq. 309

=====

njoftojë punëtorët rreth qëllimeve të organizatës, të shtrohen pyetje dhe të ngriten probleme të rëndësishme. Menaxherët duhet t'i dëgjojnë përgjigjet e tyre, shqetësimet që ata kanë, kërkesat, të diskutojë për mënyrat e përmirësimit të produktivitetit dhe zgjidhjen e problemeve të ndryshme.

### **5.3 Përfshirja e punëtorëve në vendime, veçanërisht në ato vendime që do të ndikojë te ata**

Pjesëmarrja e punëtorëve në vendimmarrje konsiderohet një faktor shumë i rëndësishëm në motivimin e punëtorëve. Punëtorët ndjejnë kënaqësi në punë kur ata e ndiejnë se i përkasin organizatës, kështu i përkushtohen më shumë punës dhe japin kontributin e tyre në punë për arritjen e objektivave të organizatës. Menaxherët duhet t'i lejojnë punëtorët të vendosin vetë në lidhje me çështjet që drejtpërdrejt ndikojnë tek ata, të tilla si: plaifikimin e orarit të punës, vendosja e objektivave të punës, zgjedhja e paketave të benefiteve të tyre, zgjidhja e produktivitetit dhe problemet e cilësisë. Kështu menaxherët duhet të aplikojnë bashkëpjesëmarrjen e punëtorëve në vendime, bashkëvendimin apo bashkëkshillimin.

### **5.4 Planifikimi i mundësive të promovimit dhe zhvillimit profesional të punëtorëve**

Shumica e njerëzve dëshirojnë të mësojnë dhe të ngritin aftësitë e tyre në punë. Rritjen e motivimit e shkakton një promovim, punë tjetër, një pozitë e re apo rol udhëheqës. Motivimi i punëtorëve mund të përmirësohet duke ofruar mundësi për t'u sfiduar dhe avancuar në kuadër të ndërmarrjes. Një mënyrë për të mbajtur personelin tuaj shumë të motivuar dhe të mbushur me energji dhe entuziazëm, duhet t'iu ofrohen atyre detyra dhe projekte interesante dhe të ofrojnë një gamë të mjaftueshme për zhvillim profesional, gjithashtu të sigurojnë mundësitë për të trajnuar punëtorët me teknologjinë e fundit dhe zhvillimet lidhur me punën. Këto aktivitete bëjnë të mundur që të arrihen qëllimet në lidhje me punën dhe ato profesionale, të punojnë drejt avancimit në kompani, të pasurojnë rolin e tyre të punës dhe të funksioneve, të arrijnë përgjegjësi më të madhe dhe besim, njohje të fituar dhe të rrisin më shumë interesin për punën e tyre.

Trajnimi është një çelës për mbajtjen e stafit dhe i parandalon ata të kërkojnë punë diku tjetër, duke u dhënë mundësinë për të arritur qëllimet e tyre në karrierë brenda ndërmarrjes së tyre.

### **5.5 Ndryshimi i orarit të punës**

Përdorimi i mënyrave alternative të orarit ditor të punës si dhe ndryshimi i numrit të ditëve të javës së punës ka synim lejimin e punëtorëve të koordinojnë orarin e punës apo ditëve të javës së punës për t'i plotësuar më mirë nevojat e

tyre lidhur me punën e tyre dhe me jetën jashtë. Alternativat e ndryshme më të aplikuara në praktikë janë:<sup>11</sup>

**Shkurtimi i javës së punës.** Shumë kompani punojnë gjashtë ditë në javë, gjë që i bën punëtorët të ngulfatur në punë, krijon pakënaqësi dhe rrit abstenizmin në punë. Kjo strategji synon që java e punës nga gjashtë ditë pune të shkurtohet në pesë ose katër ditë pune në javë që do të rezultonte me kënaqësinë e punëtorëve në punë dhe rritjen e produktivitetit.

**Fleksibiliteti i orarit ditor.** Presupozon përcaktimin e një numri të domosdoshëm orësh kur punonjësit duhet të jenë patjetër në punë, ndërsa për kohën tjetër është e lejueshme që ata ta përcaktojnë vetë orën e fillimit dhe përfundimit të punës. Përparësi e kësaj është se punonjësit mund të menaxhojnë kohën e tyre duke i plotësuar nevojat dhe synimet individuale, rrit moralin dhe motivin për punë.

**Puna me dy turne të njëpasnjëshme.** Ky orar i punës përdoret zakonisht për ditët e fundjavës ( e shtunë dhe e diele). Disa njerëz e preferojnë këtë orar për shkak se paga që ata marrin është më e lartë dhe kështu mund t'i përmbushin nevojat e tyre.

**Ndarja e punës.** Kjo praktikë ka të bëjë më dy apo më shumë individë që kryejnë punën e njëjtë. Këta individë kanë mundësi të koordinojnë orarin e tyre duke punuar kështu njëri paradite ndërsa tjetri pasdite, apo një ditë njëri kurse ditën tjetër tjetri. Kjo i bën individët të plotësojnë nevojat e tyre jashtë punës.

## 5.6. Krijimi i kushteve të punës

Menaxheri duhet të krijoj një ambientin të punës më të këndshëm për të punuar. Kjo mund të bëhet duke siguruar një ambient të pastër, të pajisur mirë me kafe dhe ushqim, të ketë hapësira të mjaftueshme për të punuar, disponueshmëria e mbikqyerjes, ngritjen e kodit të veshjes (për të bërë një ambient më profesional) ose lehtësimin e kodit të veshjes (për të promovuar një mjedis të rehatshëm të punës) . Ndriçimi, qetësia, parkimi, pajisjet dhe mjetet për punë dhe janë elemente të rëndësishme që kontribuojnë në kënaqësinë e punëtorëve në punë. Mjedisi fizik mund të bëjë një ndryshim të madh për motivimin në vendin e punës.

## 5.7. Vlerësimi i punëtorëve

Programet e vlerësimit të punëtorëve mbulojnë një spektër të gjerë aktivitetsesh. Shumë kompani arrijtjet individuale dhe grupe i vlerësojnë në formë materiale, por disa të tjera kanë krijuar një kulturë falënderuese për të vlerësuar punën e bërë mirë. Kur punëtorët marrin një "bravo" ose një "faleminderit" për një punë të bërë mirë kanë tendencë për të bërë punën e tyre më mirë si rezultat i asaj që ata të ndjehen të vlerësuar për ato orë kushtuar në

---

<sup>11</sup> Shyqyri Laci "Menaxhimi", fq. 312

=====  
 një detyrë. Këto mirësjellje mund të duken të thjeshta, por lënë gjurmë te punëtorët dhe mund të kenë një ndikim të madh mbi moralin organizativ. Mënyra tjetër për vlerësimin e performancës përfshin dhënien e çmimeve, lëvdatave, dërgimin e një pusulle apo një emaili për performancë të mirë, zgjedhjen apo emërimin e punëtorëve në komitete prestigjioze, dërgimin e tyre në trajnim, etj. Vlerësimi i punonjësve nga ana e menaxherëve mund të reduktojë fluktuimin e tyre, e sidomos të punëtorëve të mirë.

### 5.8. Ristrukturimi i punëve

Ristrukturimi i punës, i referohet tërësisë së aktiviteteve që përfshijnë alternimin e punëve specifike ose sistemeve të ndërvarura të punëve me qëllim të përmirësimit të cilësisë së performancës në punë dhe produktivitetit të tyre në punë. Për të stimuluar performancën e punës rol të rëndësishëm luan restrukturimi i punëve në mënyrë që njerëzit të punojnë sa më me efikasitet të jetë e mundur. Punëtorët shpesh e ndiejnë të nevojshme restrukturimin e punës për shkak se puna e tyre bëhet shumë rutinore dhe monotone. Ristrukturimi i punës si faktor i motivimit të punëtorëve përfshin pasurimin e punës, zgjerimin e punës dhe rotacionin e punës.<sup>12</sup>

- **Pasurimi i punës** është dizajnimi i punëve që ofron mundësi për zhvillimin e punëtorëve, duke u dhënë atyre më shumë përgjegjësi dhe kontroll mbi punën e tyre. Ajo shpesh është referuar si punë e ngarkuar vertikale, sepse punëtorëve u janë dhënë disa nga përgjegjësitë që u përkasin mbikëqyrësve të tyre. Pasurimi i punës ka për qëllim rritjen e motivimit të brendshëm.

- **Zgjerimi i punës** është rritja e numrit të detyrave që do të kryejë një punëtor, por mbajtja e të gjitha detyrave në nivelin e njëjtë të vështirësisë dhe përgjegjësisë. Kjo është quajtur gjithashtu ngarkim horizontal me punë sepse përmbajtja e një pune është zgjeruar, por vështirësia mbetet konstante.

- **Rotacioni i punëve** përfshin lëvizjen e punëtorëve në pozicione të ndryshme në organizatë në përpjekje për të zgjeruar aftësitë, njohuritë dhe zotësitë. Me fjalë të tjera, rotacioni i punës kërkon lëvizjen e punonjësve nga një punë e specializuar tek një tjetër. Kështu, duke i lëvizur punëtorët nga një punë në tjetrën, menaxherët besojnë se mund të stimulojnë motivimin e punëtorëve sepse puna e tyre bëhet më interesante.

### 5.9. Ndarja e shpërblimeve në mënyrë të drejtë

Kënaqësia në punë rezulton nga ndarja e drejtë e shpërblimeve të brendshme dhe të jashtme nga ana e menaxherit. Individit do të krahasojë shpërblimet e tij aktuale me shpërblimet e perceptuara. Nëse shpërblimet aktuale janë të barabarta apo më të mëdha sesa shpërblimet e perceptuara, individit do të ndihet i kënaqur. Prandaj menaxherët duhet të ndërmarrë masa që ndarja e shpërblimeve të bëhet në mënyrë të drejtë dhe që përputhet me pritjet e

<sup>12</sup> R.Kreitner&A.Kinicki”Organizational Behaviour”, fq.95



punëtorëve, gjë që do të kontribuojë në rritjen e kënaqësisë në punë dhe redukton apo eviton abstenizmin dhe fluktuimin i cili do t'i sillte kompanisë shpenzime të mëdha në lidhje me rekrutimin, seleksionimin, zhvillimin dhe trajtimin e punëtorëve të rinj.

## **6. Diskutime dhe analizë**

Në bazë të hulumtimit që është bërë në kuadër të identifikimit faktorëve të motivimit të punëtorëve në kompaninë “Ipko” janë arritur rezultate të cilat mbështesin rëndësinë e domosdoshme të motivimit të punëtorëve. Në bazë të rezultateve kemi arritur të nxjerrim se përparësi e madhe në këtë kompani është se punëtorët në përgjithësi janë të kënaqur me punën e tyre dhe me marrëdhëniet që kanë me menaxherët si dhe bashkëpunëtorët. Për punëtorët paga përbën gjënë më kryesore në punë dhe është faktori që i motivon ata më së shumti për punë. Kështu pjesa e madhe e punëtorëve janë të kënaqur me pagën e tyre. Kjo nënkupton se paga e tyre plotëson nevojat e tyre. Mirëpo ekziston edhe një pjesë e vogël e punëtorëve që nuk janë të kënaqur me pagën e tyre, që do të thotë që paga e tyre nuk i plotëson nevojat e tyre, gjë këtë që kontribuon në demotivimin e punëtorëve. Faktorë tjetër motivues për punëtorët e kësaj kompanie janë promovimi dhe avancimi në karrierë. Kjo tregon se punëtorët kanë ambicje të përparojnë në profesion. Gjithashtu motivator është edhe zhvillimi për mësimin e aftësive të reja. Edukimi formal apo joformal ka një rëndësi të madhe për të ardhmen e kompanisë në lidhje me aftësimin e personelit, që do të rezultonte në rritjen e performancës së punëtorëve në punë dhe rrjedhimisht edhe në suksesin e kompanisë. Kompania ka siguruar për punëtorët një ambient të sigurt pune, qoftë fizikisht dhe psikikisht, poashtu edhe kushte e nevojshme për punë, prandaj punëtorët ndjejnë se janë të sigurtë dhe të kënaqur në punë.

Modeli i paraqitur më poshtë mund t'iu shërbejë ndërmarrjeve si mundësi për të arritur përmirësimin e motivimit të punëtorëve dhe do të ndihmojë që menaxherët të krijojnë një mjedis motivues pozitiv më efektiv dhe më efikas.

Motivimi i punëtorëve është shumë i rëndësishëm për arritjen e qëllimeve të ndërmarrjeve. Modeli i paraqitur mund të ketë rëndësi të madhe për menaxherët e ndërmarrjeve të ndryshme për të përqendruar vëmendjen e tyre në arritjen e nivelit optimal të motivimit të punëtorëve.

Nga modeli shohim që secili punëtor në organizatë ka nevojat, dëshirat dhe qëllimet e tij. Menaxheri, që të jetë efektiv, duhet të gjejë çfarë në të vërtetë i motivon punëtorët. Pra, të identifikojë cilat janë nevojat, dëshirat dhe qëllimet e tyre. Për të kuptuar nëse punëtorët janë të motivuar dhe çfarë i motivon ata, menaxheri mund të përdorë teknika të ndryshme, si

- anketimi i punëtorëve, ku kërkohet mendimi mbi atë se çfarë i motivon për punë,
- të vlerësojë sjelljet e tyre në situata të ndryshme të punës,
- të matë përpjekjet e tyre për punë,

Motivimi i punëtorëve mund të arrihet me aplikimin e strategjive të ndryshme dhe të përshtatshme për rritjen e motivimit të cilat janë cekur më lartë. Është e rëndësishme që menaxhmenti të ketë parasysh se motivimi është individual dhe shkalla e motivimit e arritur nëpërmjet një strategjie të vetme nuk do të jetë mënyra më efektive për të motivuar të gjithë të punësuarit. Menaxherët duhet të implementojnë strategjitë e duhura dhe të përpiqen të sigurojnë një klimë më pozitive motivuese për punëtorët. Çelësi për motivimin e punëtorëve është aftësia për të krijuar një ambient pune që i përgjigjet pozitivisht nevojave dhe qëllimeve individuale. Kur punëtorët janë të motivuar, ata janë të gatshëm të përpiqen për arritjen e qëllimeve të kompanisë.

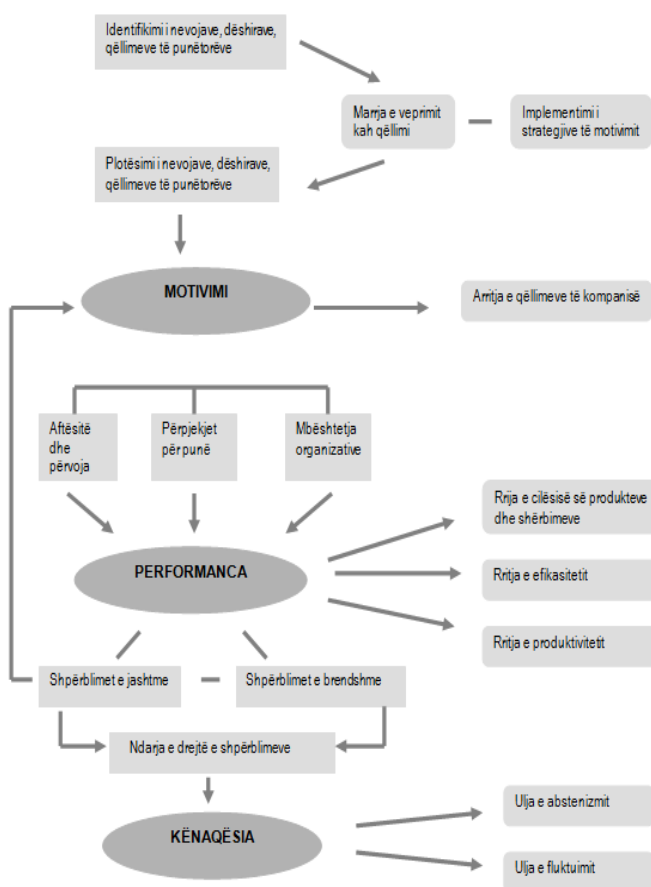


Fig. 2.. Modeli efektiv dhe efikas i motivimit

Performanca ndikohet nga *atributet individuale* të tilla si njohuritë, zotësitë, shkathtësitë, aftësitë, përvoja dhe kapaciteti intelektual i individit;

*përpjekjet në punë* – janë pika respektive të nivelit të motivimit dhe sasisë së energjisë që një individ arrin të ushtrojë në një punë të caktuar; *mbështetja organizative* të tilla si burimet dhe teknologjia. Nëse punëtorët janë të motivuar, përpjekjet e tyre për punë do të jenë më të mëdha dhe, rrjedhimisht, edhe performanca e tyre do të jetë e lartë. Performanca e lartë rezulton me rritjen e cilësisë së produkteve dhe shërbime, rritjen e efikasitetit dhe produktivitetit. Performanca e individit është e lidhur direkt me shpërblimin që ai ka gjasa ta marrë. Njerëzit përpiqen të vlerësojnë probabilitetin e një niveli të caktuar të përpjekjeve që çojnë në një nivel të dëshiruar të performancës dhe mundësinë e asaj performace që të çon në shpërblime.

Shpërblimi është dylojësh, *i brendshëm* dhe *i jashtëm*. Kur individ i përjeton shpërblimet e jashtme dhe të brendshme për performancën e punës, motivimi do të jetë ndikuar drejtpërdrejt dhe pozitivisht. Prandaj është e nevojshme që ndërmarrja t'i kushtojë një vëmendje të madhe sistemit të shpërblimit në ndërmarrje.

Kënaqësia rezulton nga shpërblimet e brendshme dhe të jashtme dhe perceptimi se ato shpërblime janë ndarë në mënyrë të drejtë . Individi do të krahasojë shpërblimet e tij aktuale me shpërblimet e perceptuara. Nëse shpërblimet aktuale janë të barabarta apo më të mëdha sesa shpërblimet e perceptuara, individ i ndihet i kënaqur. Ndarja e shpërblimeve në mënyrë të drejtë mund të kontribuojë në rritjen e kënaqësinë e punëtorëve në punë për të evituar abstenizmin dhe fluktuimin i cili do t'i sillte ndërmarrjes shpenzime të mëdha në lidhje me rekrutimin, seleksionimin, zhvillimin dhe trajtimin e unëtorëve të rinj.

Motivimi gjithashtu mund të ndodhë kur kënaqësitë në punë rezultojnë nga shpërblimet e jashtme ose të brendshme, që janë përjetuar se janë ndarë në mënyrë të drejtë. Kur ndihen rezultatet negative të padrejtësisë, kënaqësia do të jetë e ulët dhe motivimi do të reduktohet.

## **7. Konkluzë**

Mund të përfundojmë se suksesi i ndërmarrjeve pa motivimin i punëtorëve është i pamundur.

Çelësi për të motivuar punëtorët qëndron në zbulimin e asaj se çfarë i motivon ata për punë. Plotësimi i nevojave dhe i interesave të punëtorëve çon në arritjen e qëllimeve të ndërmarrjes dhe në rritjen e përpjekjeve për të treguar një performancë të lartë. Suksesi i ndërmarrjes varet nga fakti sa janë të kënaqur punëtorët në punë.

Duke u bazuar në literaturën bashkëkohore dhe në hulumtimin empirik, në kompaninë “Ipko” vërtetohet se motivimi i punëtorëve është faktor kyç për arritjen e suksesit të kompanisë.

Motivimi i punëtorëve varet nga ekzistimi i një ambienti motivues dhe kur disponueshmëria e shpërblimeve të jashtme dhe të brendshme jepet në përputhje me pritjet e punëtorëve dhe në mënyrë të drejtë.

=====

Të gjitha ndërmarrjet në Kosovë, duhet të kenë parasysh rëndësinë që ka motivimi i punëtorëve në rritjen e performancës, kënaqësisë në punë dhe rritjen e suksesit të ndërmarrjes.

Përfundimisht, si konkluzione mund të përfshihen:

- Shpërblimet e jashtme në formë të parave apo të elementeve të tjera materiale kanë efekt motivues dhe demotivues për punëtorët në vendin e tyre të punës.
- Zhvillimi i aftësive të reja dhe vlerësimi i punës së punëtorëve luajnë një rol të rëndësishëm në rritjen e performancës në punë.
- Krijimi i një ambienti motivues ku ofrohen kushte të mira në punë dhe punëtorët ndjejnë se puna e tyre është tërheqëse, interesante dhe sfiduese, rezulton me rritjen e kënaqësisë së punëtorëve në punë.

## 8. Referencat

1. Armstrong, Michael, "A Handbook of Human Resource Management Practice", Kogan Page Ltd, London and Philadelphia, 2006
2. Kasimati, K. & Manxhari, M., "Sjellje Organizative", Ilar, Tiranë, 2005
3. Kondalkar, V., "Organizational Behavior", New Age International(P)Ltd., Publishers, New Delhi, 2007
4. Kreitner, R. & Kinicki, A. "Sjellja Organizative", Marin Barleti, Tiranë, 2002
5. Laci, Shyri. "Menaxhimi", Albpaper, Tiranë, 2006
6. Nail, Thomas, "The John Adair Handbook of Management and Leadership", Thorogood Publishing Ltd., London, 2004
7. Nail, Thomas, "Adair on Teambuilding and Motivation" Thorogood Publishing Ltd., London, 2004
8. Ramosaj, Berim, "Menaxhmenti Kreativ dhe Liderhipi", Varta, Prishtinë, 2006