

TË KUPTUARIT E PAGESËS – SHPËRBLIMIT NË BAZË TË PËRFORMANCËS NE SEKTORIN PUBLIK E PRIVAT

*Msc.Ujkan Bajra,ass.
ujkibajra@gmail.com*

Abstrakti

Sot gjithnjë e më tepër në institucione të shumta, qofshin të sektorit privat apo publik, kanë shfaqur dilemën nëse pagesa-shpërblimi në bazë të performancës së treguar në punë është më e drejt dhe më pranueshme për palët në proces (punëdhënësit dhe punëmarrësit). Që ndërmarrja apo organizata të jetë efikase në arritjen e objektivave dhe të fitoj profitabilitetit të lartë, ajo kërkon nga të punësuarit që të konfirmojnë që të punojnë në mënyrë të efektshme sipas objektivave që synon kompania. Në bazë të këtyre objektivave, menaxhmenti i organizatës apo ndërmarrjes, do të drejtojë të ardhmen e saj për të arritur këto synime që përkojnë me administrimin e biznesit dhe qëllimin. Si do që të jetë ne kemi bërë një hulumtim të bazuar në të dhëna primare e sekondare të cilat kanë dhënë rezultatet e duhura për punën e bërë nga nëpunësit apo punëtorët kundër përfitimit një pagese. Në kontekst të kësaj, është vërejtur se teoria tradicionale e kontrollit, e orientuar drejt sistemit matës të performancës në epokën industriale po humb rëndësinë e saj për shkak të ndryshimeve të shpejta në mjediset ku organizatat janë krijuar sipas funksioneve hierarkike të tyre. Matja e performancës po bëhet gjithnjë e më vështirë me globalizimin dhe kompleksitetin në rritje të organizatave mbi modelet biznesore, rolet e punonjësve si dhe përgjegjësitë e tyre ndaj punës.

Fjalet kyqe: performancë, sistem nxitës, hierarki, globalizim, kompani, nepunës, page, rroge, motivim, shpërblim.

JEL kualifikimi: M, M1, M12

Hyrje

Një numër i madh i organizatave të ndryshme që ekzistojnë sot kanë probleme të ndryshme që të bëjnë matjen e saktë të performancës, kundër pagesës. E kjo sidomos po shfaqet në sektorin publik qeveritar, në arsim, shërbime financiare, prodhim, sektorin privat etj. Sistemi i pagesave i bazuar në baze të performancës ka peripecitë e veta, mirëpo që gjithsesi që mund të jetë efikent, nëse maten rezultatet e secilit punonjës.

Situatat në këto njësi organizative sjellin dilemën nëse pagesa në bazë të performancës pranohet dhe nuk shkakton zhurma të dy anshme qoftë për punëdhënësin apo punëmarrësin. Menaxhimi i organizatës dhe njerëzve, i ka efektet e veta anësore në kohezionin grupor të organizatës (bashkimin e punëtorëve kundër menaxhmentit), që në një formë zbatimi eventual i sistemit matës mund të

ballafaqohet në veçanti në rezistencën e madhe burokratike të organizatave. Së pari, askujt nuk i pëlqen të jetë i matur, mirëpo në fakt kjo duhet të behet nëse aplikohet sistemi i pagesës në bazë të performancës.

Sot, sido që të jetë gjërat veç sa kanë lëvizur përpara dhe punonjësit në organizatë që përbëjnë kompaninë, janë të shtyre që të punojnë me kushte të tjera, që konsiderohen shumë me të avancuara. Që ndërmarrja të jetë efikase dhe për të fituar profitabilitetit të lartë, ajo kërkon nga të punësuarit që konfirmojnë që do të punojnë në mënyrë të efektshme sipas objektivave që kompania synon. Në bazë të këtyre objektivave menaxhmenti, do të drejtojë të ardhmen e kompanisë për të arritur këto synime që përkon me administrimin e biznesit. Është karakteristikë fakti se të punësuarit në një nivel më të ulët në shkallë hierarkike që përbëjnë thelbin e kompanisë, rëndësia e kësaj është edhe me e madhe nëse për të ekzistojnë nivele të duhura ekzekutive që në esencë e drejtojnë punëtorin në drejtim të arritjes së objektivave të dëshirueshme të kompanisë.

Një mënyrë e drejtimit të punëtorëve në cakun e dëshiruar, konsiderohet edhe krijimi i një sistemi të nxitjes, që kryesisht konsiston në punëtorët të cilët marrin udhëzime të qarta për objektivat dhe qëllimet, që në rast se arrihen, do të çojë në një shpërblim. Prandaj, është e rëndësishë së madhe që objektivat e kompanisë të janë të arritshme, ngase këto janë të dëshirueshme edhe për individin si punëtor. Në qoftë se sistemi stimulues i plotëson këto kushte ajo do të çojë të punëtorëve në drejtim të drejt, duke e kuptuar se çka do të përmbush kompania/institucioni, si kundra shpërblime për performancën tonë.

Për qëllime të këtij studimi janë përdorur, **metodat e analizës**, e cila ka mundësuar që të analizojmë gjendjen aktuale të procesit të rekrutimit të burimeve njerëzore, në administratën publike dhe sektorin privat. Ndërsa përmes **metodës hulumtuese/empirike**, janë analizuar faktorët e brendshëm që ndikojnë në procesin vendimmarrës për rritje pagave në bazë të performancës, dhe faktorëve të jashtëm që ndikojnë në këtë aspekt siç mund të jenë kufizimet buxhetore. Në vazhdimësi është shfrytëzuar edhe **metoda e sintezës** më të cilin është sintetizuar materiali nga burime dhe dokumente të ndryshme të cilat kanë mundësuar të japim rekomandime, që kanë quar nga vërtetimi i hipotezës lidhur me pagese në baze të performancës, të cilat janë zgjedhur në bazë të kriterëve të pranuar dhe shkencërisht të njohura.

1. Definimi i problemit

Të gjithë punëtorët kanë objektiva personale, të cilat përpiqen që t'i arrijnë përmes mjeteve të veta të konkretizimit. Kështu, ka një dozë të rrezikut të punëtorët që kanë qëllime personale dhe që nuk janë në përputhje me objektivat e menaxhimit të biznesit. Si rezultat i kësaj, mospërputhje mund të çojë në një konflikt, pasi punonjësit de motivohen për të shtuar vlerën e tyre më shumë se sa ato që janë paraparë me objektivat e kompanisë. Për të parandaluar një zhvillim të këtij lloji, menaxhmentit duhet të projektoj një sistem nxitës, i cili do të motivojë individët që qëllimet personale të përkojnë me objektivat ekzistuese. Këto objektiva duhet të jenë të tilla që të mund të lidhen me punonjësit e tyre dhe kështu të rezultojë në

personel të motivuar, që më pas të marrin atë që dëshirojnë si një rezultat më të mirë të ndërmarrjes. Sistemi nxitës mund të jetë projektuar në mënyra të ndryshme. Nuk ka asnjë sistem nxitje përfundimtare dhe gjithëpërfshirës që do të vlej njëjtë për sektorin privat apo publik, prandaj çdo organizatë ka për të dizajnuar sistemin e vet, në mënyrë që të bashkërendoj më kushtet e ndërmarrjes ku punohet. Kjo tregon që kompania ka për të marrë në konsideratë çfarë lloj i njerëzve do të punojnë në kuadër të kompanisë dhe nëse interesat që kanë njerëzit, janë të përbashkëta me ato të ndërmarrjes. Kështu, sistemet e nxitjes duhet të rregullohen, duke i marrë në konsideratë këta faktorë.

Duke marrë parasysh llojet e ndryshme të individëve se për çfarë ata kanë nevojë, e bëjnë të ekuilibruar rrezikun e përbuzjes ndaj kompanisë. Shumica dërmuese e të punësuarve janë rrezik përbuzës - neglizhues, por kjo ndryshon nga qasja individuale në raport me atë grupore. Sipas **Merchant-it** rreziku vjen nga përbuzja/neglizhenca e të punësuarve, çka do të thotë se të punësuarit si shpërblime marrin vetëm atë që varet nga performanca e tyre që tregojnë/arrin, por kurrsesi në tejkalimin e saj.

Në përgjithësi, për të bërë një punë të veçantë për të njëjtat qëllime si kompani, menaxhmenti duhet të eksplorojnë rregullisht për punonjësit sa i përket nevojave individuale dhe faktorëve të motivimit. Këto mund të bëhen sipas formulimeve të ndryshme prej nga shpërblimet e dhëna mund të marrin forma të ndryshme në varësi të individëve 'faktorëve motivues'. Këto forma duhet të jenë hartuar duke marrë në konsideratë nevojat e ndryshme dhe sjelljet e individëve. Ndërsa njerëzit janë të ndryshëm ata gjithashtu kanë nivele të ndryshme të rrezikut përbuzës, që do të thotë se jo të gjithë individët për punën e tyre marrin të njëjtin shpërblim.

Që një sistem i tillë nxitës (forcat lëvizëse) të jetësohet, është menaxhmenti i lartë, ai që vendos. Por nganjëherë marrja e vendimeve të tilla mund të jetë e vështirë, pavarësisht se kjo paraqet formën më të drejtë dhe më të mirë të vlerësimit të një nëpunësi, punëtori apo të ngjashëm.

2. Marrja e vendimit si dhe ekspozimi ndaj rreziqeve

Vendosja e objektivave në kuadër të organizatave është një pjesë e pandashme e punës, që në instancën e fundit konsiston me zbatimin e një sistemi matjeje. Në rast se një organizatë që është vendosur për të matur performancën e saj, mund të përcaktohet të themi në numrin e klientëve të shërbyer në një vit dhe njëkohësisht të vendosë këtë objektiv "për të siguruar shërbim 50000 klientëve në 2010 ose që të rritet inkasimi i të hyrave në 20% në raportit me vitin paraprak". Ky objektiv (së bashku me sa duket, një numër të tjerëve) do të bëhet në bazë të vlerësimit të cilësisë së punës së organizatës si një e tërë, ose të një njësie brenda organizatës, ose madje edhe të punonjësve të veçantë, por ajo çfarë është e rëndësishme, performanca duhet të matët. Pamundësia për të përmbushur objektivin nënkupton rëndom performancë të dobët, përveç nëse kemi një shpjegim të kënaqshëm se pse objektivi nuk ishte përmbushur.

Synimi pas krijimit/parashtrimit të objektivave sa i përket performancës organizative është për të përqendruar vëmendjen në veçanti në arrijtjen e rezultateve, e cila lidhet drejtpërdrejt me sjelljen e individëve, me qëllimet e përgjithshme organizative dhe pritjet e palëve të interesuara, që në rastin konkret korrespondojnë me shpërblimin apo kundër pagesë.

I terë ky proces, paraprihet nga marrja e vendimeve nga menaxhmenti i lartë i një organizate apo ndërmarrje. Rëndësia e vendimmarrjes, është faktori kyç në matjen e objektivave në organizatë. Pa vendim nuk ka zhvillime të mëtejme, nuk ka efikasitet publike të kënaqshme dhe vihen në dyshim nëse objektivat mund të arrihen apo jo. Shmangia e vendimeve shpesh duket më e lehtë. Megjithatë, duhet pasur parasysh se suksesi dhe garancia për të realizuar profit të lartë apo efikasitet të lartë publike, është në varshmëri të plot nga cilësia e marrjes së vendimeve. Marrja e vendimeve i ekspozohet një doze të caktuar të pasigurisë, që manifestohet në rrezik të organizatës. Rreziku kryesor që mund të parashihet këtu është kryekëput i lidhur me mos përbushjen e objektivave të organizatës sipas planit të paraparë si dhe kostos aktuale të projekteve. Për shkak të kostove të tilla dhe të analizës “kosto-përfitim”, projektet e punëve publike, kanë provuar të jenë shumë të pasigurta. P.sh rasti i ndërtimit të rrugëve në Kosovë. Rritja e çmimit të karburanteve djegëse si në vitin e vitit 2008, (1 lt. naftë = 1.2€) do të ndikojë në mospërbushjen e objektivave sipas planit, në reduktimin e efikasitetit publike. Në kontekst të kësaj edhe marrja e vendimit do të jetë më e rezervuar karshi rrezikut potencial. Masat më të mira për të identifikuar këtë lloji rreziku i gjejmë te qeverisja e mirë në bazë të performancës.

Përvoja e shumë njerëzve të cilët mbështeten në sistemin e shpërblimit për përkrahje të njeriut i trajtuar nga këndvështrimi i kostos financiare, shpesh është përdorur si një arsye për të parandaluar pagesën në bazë të performancës së treguar në punë.

Që rreziku të menaxhohet me efektivitet të lartë, punonjësit duhet të jenë të motivuar, andaj jo rastësisht motivimi quhet si një lloj makine e brendshme e cila shtyn dikë për të bërë gjërat në mënyrë që si rezultat të fundit të marrë diçka të dëshirueshme. Motivimi gjithashtu mund të konsiderohet si element thelbësor për suksesin apo dështimin për çdo lloj detyrë komplekse që konsiderohet të jenë faktorë bazë i cili është përgjegjës për procesin e vendimmarrjes.

2.1 Aspektet e rreziqeve, përparësitë dhe të metat

Duke u nisur nga dëshira e madhe që organizatat të arrijnë cakun e dëshiruar të bazuar në objektiva reale e të matshme në kohë (SMART), më konkretisht duke aluduar në maksimalizimin e profitit të ndërmarrjeve private si dhe rritjen e efikasitetit publike, procesi i marrjes së vendimeve për rritje të pagave përcillet më një doze të caktuar të rreziqeve, përparësive dhe të metave të tjera, të cilat mund të shmangin objektivin e dëshiruar. Sipas studimit tonë, mirëpo duke u bazuar edhe në literaturën tjetër dytësore, rreziqet që më së shumti mund të paraqesin konflikte në mes menaxhmentit dhe punëdhënësit kategorizohen në:

Hierarkik: rasti mund të paraqitet te mosmarrëveshjet midis eprorëve dhe vartësve, ulja e rrogave do te ishte kundër vullnetit te punëtorëve qe si rezultat do të çonte në konflikte hierarkikë.

Konflikti FunkSIONAL: midis specialistëve të departamenteve, p.sh dep. i cilësisë kundër dep. të prodhimit për shitjen, etj.

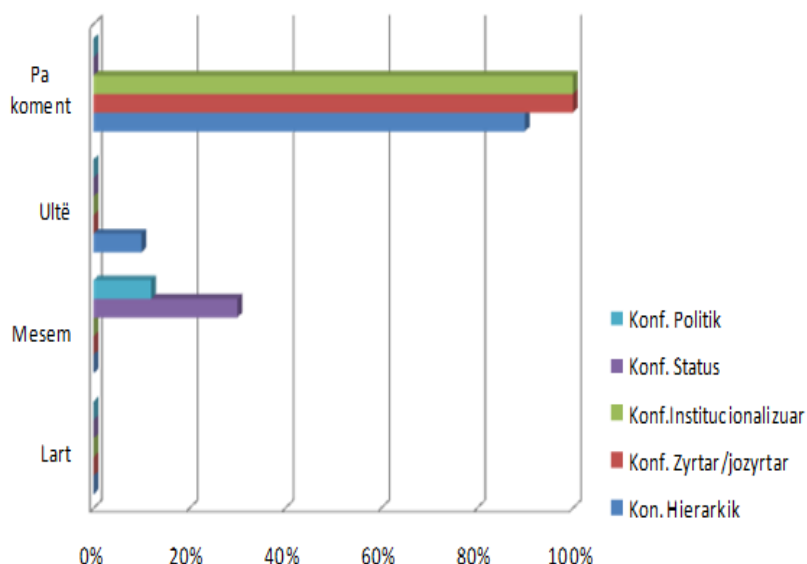
Konflikti Zyrtar/jozyrtar: kur vendimi merret thjesht për të qenë konform rregullave zyrtare dhe jo siç është praktike të merret.

I institucionalizuar: paraqitet atëherë kur ndodhin konflikte te interesave midis palëve, që si rezultat i fundit kërkohet që të krijohen procedura te shkruara siç janë ankesat, ose kur krijohen politika dhe praktika për të mundësuar zgjidhjen e një drejte të palëve në konflikt. etj

Konfliktet për status: kur punonjësit janë te interesuar për prestigj dhe respekt nga te tjerët. P.sh. vendimi për ndryshimin e orarit të punës mund të perceptohet si cenim i statusit etj.

Konflikti Politik: vendimet mund të kenë pasoja në pushtetin e një individi apo grupi nëse ka një dimension politik të vendimeve. P.sh zvogëlim i buxhetit të kërkim zhvillimit, mund të duket si dobësim i influencës se departamentit, dhe problemi politizohet.

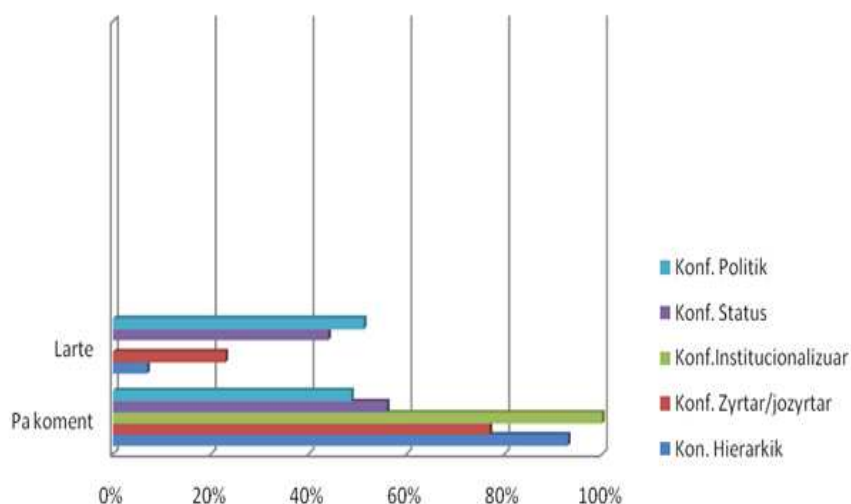
Për të qenë më e kuptueshme kjo, në mënyrë më të detajizuar studimi ka përfshirë të gjitha llojet e këtyre e konflikteve/rreziqeve, të cilat janë paraqitur më poshtë në formë grafike sipas përgjigjeve të marra nga respondentët.



1. Paraqitja e rrezikut dhe shfaqja e llojeve të konfliktit në mes të punëdhënësit dhe punëmarresit shprehur në % ne sektorin privat.

Në bazë të grafikut shihet që në kuadër të sektorit privat nuk ekzistojnë konflikte të theksuar në mes të punëdhënësit dhe punëmarrësit, mirëpo ajo që bje në sy është përqindja shumë e lartë “pa koment”, që janë përgjigjur të anketuarit tanë. Sipas studimit në prapavijë është kuptuar që të gjithë punëtoreset po thuajë kanë presione politike ose të paktën kanë pasur presione politike, mirëpo një gjë e tillë është pranuar më lehtësi dhe vetëm një pjesë e shumë vogël rreth 12% e të anketuarve janë deklaruar se kanë pas konflikte të tilla por jo me konsekuenca tjera prapavepruese, të cilat i kam listuar në nivelin e mesëm.

Për dallim nga sektori privat situata pak sa më e theksuar qëndron në atë publik e sidomos në sektorin qeveritar kur konfliktet e paraqitura në mes të punëdhënësit dhe punëmarrësit variojnë nga më të ndryshmet. Në bazë të grafikut shihet shumë qartë se elementi politik dominon në mbi 50 % të rasteve, duke u përcjell nga ai statusit, zyrtar, institucional e më radhe.



2. Paraqitja e rrezikut dhe shfaqja e llojeve të konfliktit në mes të punëdhënësit dhe punëmarrësit shprehur në % në sektorin publik

Sipas anketave të realizuara vërehet se konflikti politik është më i përhapuri në institucionet qeveritare dhe ndërmarrjet publike në përgjithësi.

Ka shumë arsye dhe elemente të cilat ndikojnë në ngritjen e cilësisë dhe përmbushjen e objektivave të punës. Sipas rezultateve të dalta nga studimi, vërehet se pjesa më e madhe e të anketuarve janë të demotivuar nga aspekti politik, si rezultat i ndryshimeve në skenën politike. Kjo situatë duhet ndryshuar në favor të një sistemi nxitës të mirëfilltë, i bazuar në vlera dhe në performance. Pa u thelluar në rrethana të tjera në mënyrë absolute në sektorin publik, menaxhmenti i lartë nuk ka të krijuar një sistem nxitës, mbi të cilin do të viheshin në lëvizje nëpunësit dhe

zyrtarët e tjerë brenda organizatave buxhetore apo qeveritare. Mos aplikimi i sistemeve nxitëse shkon edhe më tej i cili përkundër përparësive të shumta që mund të ketë, prapë nga disa të anketuar vë në dyshim mundësinë e aplikimit apo zbatimit në praktikë, për shkak të reperkusioneve të tjera që mund të lindin ndërmjet punëdhënësit dhe punëmarrësit.

Anët pozitive të një sistemi nxitës do të ishin në numër, por që mund të ndryshojnë varësisht nga përcaktimet strategjike të organizatës në drejtim të përmbushjes së objektivave dhe shfaqjes së një performante të kënaqshme, mbi bazën e të cilave do të pasonte pagesa apo shpërblimi për punëtorin.

3. Matje e performancës në sektorin privat dhe publikë

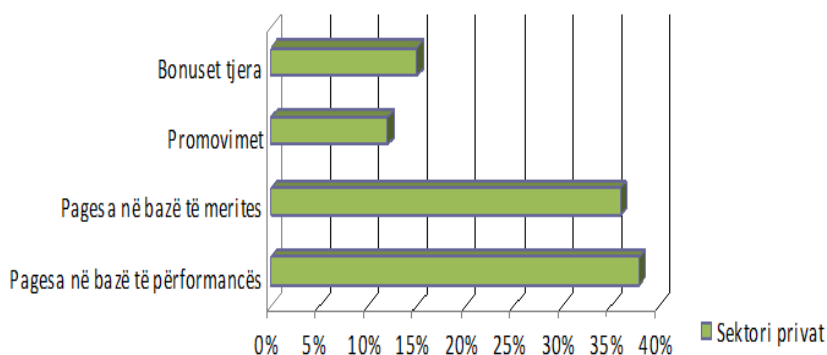
Pagesa/shpërblimi në bazë të performancës, në literaturën angleze mund të haset e dhe me termin P4P (pay for performance), i cili konsiderohet koncept i motivimit të burimeve njerëzore, në të cilin proces punëtorët marrin kompensim të kënaqshëm për punën e tyre që bëjnë në grup, departament ose kompani. Në vitin 2005 në SHBA 75% e të gjitha kompanive pagesën e punëtorëve e lidhen me vlerësimin dhe matjen e performancës së treguar në punë. Njëra ndër çështjet më të vështira për menaxhmentin në organizatat publike apo ndërmarrjet private është vlerësimi dhe matja e performancës.

Sido që të jetë ekzistojnë metoda të cilët ndikojnë në matjen e saj, me çka po veçojmë: Indeksi operativ i performancës, është metodë e matjes i cili krahasohet kryesisht me performancën e brendshme financiare të organizatës apo kompanive të tjera të barabarta (e ashtuquajtura *peers* or *peer companies*).

Për të kuptuar më mirë në mënyrë të detajizuar faktorët e motivimit që i shtyn punëtorët për të përmbushur dhe tejkaluar detyrat më të cilat ngarkohen në do të trajtojmë veç e veç sektorin privat dhe atë publik.

a) Sektori privat – në kuadër të kësaj kategorie veçohen të gjitha bizneset afariste të cilat operojnë më kapital privat, përkatësisht më aksione private. Sipas studimit që kemi realizuar, puna jonë më tepër është fokusuar në linjën e agentëve tregtarë, e bankarë të cilët në disa prej rasteve janë të motivuar që të punojnë duke u bazuar në sistemin e pagesës në bazë të performancës.

Situata më e favorshme qëndron në sektorin bankar e sidomos në pjesën e kredive e cila zbatohet mbi një limit të caktuar të kredidhënies. Bije fjala të gjithë ata agentë bankarë – kreditorë të cilët arrijnë pragun mbi 250 000 Euro (dhënies së kredive), paguhet në bazë të përqindjes mbi pragun e kreditimit. Në sektorin privat në mënyrë të qartë dominon mendimi se pagesa në bazë të performancës dhe meritës në punë është çështje që kryekëput ndikon në motivimin punëtorëve, për dallim nga format e tjera të motivimit siç janë promovimet, bonuset etj.



3. *Format e pagesës - shpërblimeve kundraj punës së bërë nga puntoret në sektorin privat shprehur ne %.*

Motivimi i punëtorëve në bazë të **P4P**, është vërejtur së më tepër është karakteristike atyre punëtorëve të cilët e çmojnë punën kreative, gjithnjë duke u bazuar në rezultate të kënaqshme, në drejtim të përmbushjes së detyrave dhe qëllimeve të ndërmarrjes. Kjo kategori e punëtorëve më tepër vlerëson shpërblimin individual se sa kolektiv, dhe i eliminon pasivet dhe pa punëtorët të cilët nuk presin që të “shtyhen” nga menaxhmenti i lartë. Në bazë të grafikonit të cekur më lartë mund të kuptohet se 38% e të anketuarve e pranojnë që të kenë një shpërblim në formë të pagesës mbi performancën e treguar në punë, pasi që mendojnë se janë të dobishëm dhe në funksion të ndërmarrjeve ku punojnë.

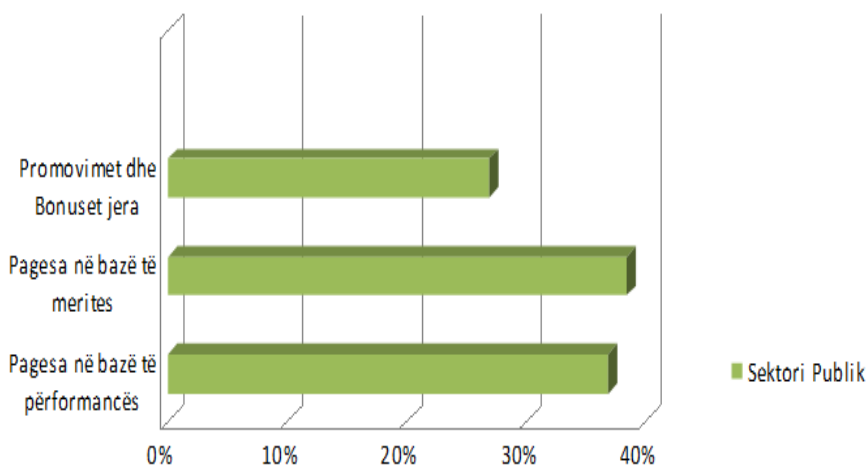
Për dallim nga motivimi i punëtorëve në bazë të performancës, pagesa në bazë të **meritës në punë**, në parim nuk ndryshon në masë të madhe nga ajo paraprake. Merita në punë vjen në shprehje kur menaxhmenti i lartë instalon një sistem të mirëfillt të meritokracisë në punë pa dallim. Pak a shumë ky sistem i nxitjes apo motivimit është i ngjashëm atë në bazë të performancës, mirëpo që nuk është i lidhur me ekonomizimin, efikasitetin dhe efektivitetin. Si do që të jetë rreth 36% e të anketuarve janë deklaruar se do të kishin pranuar që të paguheshin në bazë të meritës që kanë në punë, por pa specifikuar se në cilën pjesë të hierarkisë së tyre organizative. Gjatë zbatimit të këtij sistemi nxitës, duhet pasur kujdes që punonjësit, duke qenë të motivuar për të punuar më me intensitet, për ta mbaruar para afatit detyrën e tyre të mos ndikojnë në uljen e cilësisë së produktit apo shërbimit.

Motivimi i punëtorëve duke u **bazuar në politiken promovimeve**, nuk është pritur me dashamirësi të të anketuarit ku një pjesë e vogël tyre në vetëm 12% konsiderojnë apo me mirë të themi besojnë një praktike të tillë. E tëra ajo çfarë është reflektuar nga anë e tyre përqendrohet në atë se biznesi privat në Kosovë më tepër është i natyrës familjare dhe promovimi në kompani është shumë i vështirë. Situata paksa më ndryshe qëndron në sistemin bankar, mirëpo e tërë kjo varet nga

“lidhje” dhe mundësia që të jepen nga të tjerët, sistem ky i bazuar pjesërisht në meritë dhe performancë të kënaqshme në mjedisin ku punohet.

b) Sektori Publik – Situatë aspak më e mirë qëndron në sektorin publik për shkak të mos funksionimit të kontrollit të brendshëm në organizatat ku punohet. Parimisht çështja qëndron tek politizimi dhe ndikimi i njerëzve me influencë që nga procesi i rekrutimit e deri tek ngritja profesionale e punonjësve. Situatë më e mirë qëndron në disa prej ndërmarrjeve publike si PTK, aeroport, KEK por prapëseprapë mbeten larg një sistemi të mirëfilltë të motivimit. Në bazë të studimit që kemi bërë vërehet madje se shumica absolute e sektorëve qeveritarë nuk posedojnë as edhe një plan të thjeshtë mbi bazën e të cilëve do të ndikohej në motivimin e punëtorëve. Sido që të jetë aplikimi i një sistemi pagesës/shpërblimit mbi bazën e të cilëve do paguheshin punëtorët në sektorin publik, mbetet për t’u dëshiruar. Sipas të anketuarve ata ishin në gjendje që t’i nënshtroheshin një gare fer dhe konkurruese brenda vetë punëtorëve, mirëpo tendenca për të zbatuar diçka nga menaxhmenti i lartë është shumë e vogël.

Edhe në sektorin publik në bazë të anketave të realizuar del që afër 37% e punonjësve të pranojnë një sistem pagese në bazë të performancës duke vazhduar me 38.5% në bazë të meritës, ndërsa pjesa tjetër që përfshin promovimet dhe bonuset tjera marrin pjesë më 27%.



4. *Format e pagesës - shpërblimeve kundraj punës së bërë nga punëtorët në sektorin publik shprehur në %.*

Ajo që ishte me brengosëse nga ana e punëtorëve nuk do të trajtohet si diçka e veçantë, mirëpo ndërhyrjet e njerëzve të politikës në shërbyesit civilë të sektorit publik, vërtet ul mundësinë e përmbushjes së objektivave për secilën organizatë buxhetore. Kjo do të ndikojë në masë të madhe në performancë jo të mirë, në humbje të imazhit dhe suksesit të punonjësit (meritës) si dhe pamundësi të

promovimit në vendin ku punon, pavarësisht përvojës dhe kualifikimeve profesionale më të cilat disponon.

Konkluzione

Sipas praktikës së ndërmarrjeve private apo organizatave të tjera publike, sistemi nxitës në Kosovës mund të thuhet se nuk ekziston fare, pasi që nga shumica e të intervistuarve as që di ose janë në dijeni për ekzistimin e ndonjë plani nxitës që vë në lëvizje punonjësit në arritjen apo përmbushjen e objektivave. Sistemi nxitës në ndërmarrjet në Kosovës apo organizatat publike/buxhetore i vendosur nga ana e menaxhmentit të lartë nuk njihet pagesë në bazë të performancës në punë apo në bazë të meritës, por si do që të jetë ekzistojnë disa forma të tjera të ofruar në aspektin financiar siç janë: shpenzimet për shujta, shpenzime për mbushje telefonike, shpenzime udhëtimi etj.

Falënderim: Te gjithë personat (punëtorët e nëpunësit) që punojnë më përkushtim në sektorin privat dhe publik më të cilët pata rastin të kontaktoja dhe të merrja opinionet e tyre të cilët bënë të mundur që ky studim të arrijë nivelin e pranueshëm për autorin.

Referencat

1. Vaitilingam, Romesh “Human Resources, the Labour Market and Economic Performance”, London School of Economics and Political Science, UK, 2006.
2. Koli, Zana, Llaci Shyqeri “Manaxhimi i Burimeve Njerëzore”, albPAPAER, Tiranë 2003.
3. Goxhaj, Andi “Administrimi i Sektorit Publik”, Tetor 2002, Tiranë,
4. Bratton, John & Gold Jeffry “*Human Resource Management: Theory and Practice*”, UK Palgrave Macmillan, 2003
5. Condrey Stephen E., Handbook of Human Resources Management in Government,
6. Drucker, Peter F. *The Effective Executive*, US, 2002
7. The School of Public and Environmental Affairs “Salary Coverage Incentive Plan” (Orig. 5/12/2006), Indiana University-Purdue University Indianapolis, 2006

8. Kettl, Donald F. & Kelman, Steven “Reflections on 21st Century Government Management” University of Pennsylvania & Harvard University, US 2008
9. Kume, Vasilika “Marrja e Vendimeve Manaxheriale”, shblu Tiranë, 2002.
10. Pyetësori i dizajnuar për mbledhjen e te dhënave

