Universiteti i Tiranës

Fakulteti i Ekonomisë
Departamenti Menaxhimit

Tema e Disertacionit

MODELET E MBNJ NË ORGANIZATAT SHQIPTARE

(Rasti i kompanive private dhe publike në qytetin e Elbasanit)

☞ **UDHËHOQI**

Prof. Ass. Zana KOLI

✍ **PUNOI**

MA. Nada KRYPA

STRUKTURA

I. Hyrja

II.1. Qëllimi i punimit
II.2. Objektivat e punimit
II.3. Pyetjet kërkimore (Hipotezat)
II.4. Metodologjia e përdorur në punim
II.5. Rëndësia e studimit

Kapitulli 1
KONCEPTI I BURIMEVE NJERËZORE NË TRAJTIMIN HISTORIK DHE BASHKËKOHOR

1.1 Hyrje
1.2 Koncepti i Burimeve
1.3 Punonjësit si një Burim
1.4 Trajtimet klasike të burimeve njerëzore
1.5 Koncepti i burimeve njerëzore dhe teoritë e marrëdhënieve njerëzore
1.6 Zhvillimi i burimeve njerëzore. Dimensionet e dyanëshme të këtij zhvillimi.
1.7 Prirjet e fundit në menaxhimin e burimeve njerëzore.
1.8 Disa përqasje mbi zhvillimet perspektive të burimeve njerëzore

Kapitulli 2
DIMENSIONET DHE STRATEGJIA E BURIMEVE NJERËZORE

2.1 Strategjia dhe burimet njerëzore
2.2 Strategjia, performanca e biznesit dhe burimet njerëzore
2.3 Zhvillimi i një strategjie emergjente të burimeve njerëzore
2.4 Strategjia e burimeve njerëzore dhe planifikimi i burimeve njerëzore.

Kapitulli 3
PERFORMANCA DHE SFIDAT E VLERËSIMIT TË SAJ

3.1 Menaxhimi i performancës dhe strategjitë e përbashketa
3.2 Vlerësimi i performancës
3.3 Lidhja e shpërblimeve me performancën
3.4 Të menaxhuarit e performancës nën standarte
3.5 Sistemet e performancës së lartë dhe menaxhimi i burimeve njerëzore.

Kapitulli 4

TRAJTIME DHE MODELE TË MENAXHIMIT
TË BURIMEVE NJERËZORE

Hyrje

4.1 Modeli profesionist i manaxherit të personelit (Watson1977)
4.2 Karen Legge dhe modelet e tij të menaxhimit të burimeve njerëzore (1978)
4.3 Mahoney dhe Deckop (1986)
4.4 Modeli i Tyson dhe Fell për manaxherin e personelit. (1986)
4.5 Modeli i Monks-it në lidhje me manaxherin e burimeve njerëzore (1992)
4.6 Modeli i John Story (1992)
4.7 Modeli i Herriot dhe Pembërton (1995)
4.8 Modeli i Partnerit strategjik të biznesit i Ulrich(1997)
4.9 Modeli i Pol Reilly-t për menaxhimin e personelit (2000)
4.10 Modeli i Kërcënimeve dhe Oportuniteteve të menaxhimit
të burimeve njerëzore.
4.11 Modeli i Partnerit të Biznesit të manaxherit të burimeve njerëzore (2004)
4.12 Modeli i Stolit Tri-Këmbësh të manaxherëve të burimeve njerëzore

Kapitulli 5

ELBASANI RAST STUDIMI MBI PËRDORIMIN E METODAVE
TË NDRYSHME TË MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE.

Hyrje

5.1 Zhvillimet ekonomike në rajonin e Elbasanit
5.1 Zhvillimi ekonomik i rajonit të Elbasanit
5.2 Ndarja dhe kategorizimi i bizneseve të Elbasanit
5.3 Metodologjia
5.4 Analiza e të dhënave

Kapitulli 6

Përfundime
Rekomandime

Literatura

I. HYRJE

Punimi i paraqitur si disertacion i programit të doktoraturës, është fokusuar në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore, dhe bën objekt studimi çështjen e rëndësisë dhe domosdoshmërisë së menaxhimit të burimeve njerëzore dhe modelet që përdoren nga firmat në menaxhimin e burimeve njerëzore.

Shtysa drejt këtij punimi, lidhet me një sërë tranformimesh të rëndësishme të shoqërise shqiptare, pas viteve ’90.

Në kohën e sotme, me tendenca të theksuara drejt globalizmit, kur novacioni është bërë element dominues në kontekstin e zhvillimeve ekonomiko-sociale, evidentimi i qartë i asaj që tashmë e quajmë shoqëri e njohurive, pozon sfida të reja ndaj bizneseve dhe menaxhimit të tij.

Është e rëndësishme për të gjithë, e veçanërisht për menaxherët, që të kuptohen mirë këto sfida, me qëllim që të rrisin shanset e suksesit nëpërmjet reagimeve më efektive.

Realizimi i ndryshimeve sfiduese, rritja ekonomike, stabiliteti global dhe suksesi i biznesit, do të varen gjithnjë e më tepër nga menaxhimi dhe udhëheqja novative.

Ashtu siç dihet, mjedisi në të cilin veprojnë sot organizatat, është në ndryshim të vazhdueshëm, dhe po bëhet gjithnjë e më i paparashikueshëm.

Sektori privat, në ekonominë shqiptare, po zgjerohet dita ditës, dhe sektori publik përdor gjithnjë e më shumë praktika menaxhimi konkurruese me ato të sektorit privat. Gjatë këtij proçesi mbyllen, privatizohen dhe ristrukturohen shumë ndërmarrje, duke ndikuar në nivelin e punësimit në të gjthë vendin.

Megjithëse, shkalla e papunësisë vazhdon të mbetet relativisht e lartë, gjë që e bën më të lehtë gjetjen e fuqisë punëtore në tregun e punës, organizatat shqiptare po ndërgjegjësohen gjithnjë e më shumë, për domosdoshmërinë e rekrutimit të punonjësve me aftësitë e nevojshme dhe me motivimin e duhur. Në vendet e zhvilluara, burimet njerëzore të seleksionuara mirë dhe të motivuara konsiderohen sot, një avantazh konkurrues për ndërmarrjet.

Në mjedisin konkurrues aktual të biznesit, ka pritje të mëdha prej menaxherit të burimeve njerëzore dhe modeli i partnerit strategjik të menaxherit të burimeve njerëzore është duke u bërë shumë popullor në organizatat amerikane dhe evropiane. Ky model, thekson që menaxheri i burimeve njerëzore nuk kryen vetëm një rol mbështetës, por ai vepron si partner i plotë i organizatës dhe ndihmon në arritjen e objektivave strategjike. Menaxheri i burimeve njerëzore, si partner strategjik, krijon një vizion për burimet njerëzore dhe i zbaton politikat e punonjësve në mënyrë të tillë që të manifestojë strategjinë e biznesit.

Për realizimin e kësaj detyre shkencore, ne u përqendruam konkretisht në konceptin e burimeve dhe të burimeve njerëzore në mënyrë më specifike, modeleve te menaxhimit të burimeve njerëzore, ndarjen dhe kategorizimin e bizneseve në qytetin e Elbasanit dhe në fund analiza e modelit të burimeve njerëzore që përdorin firmat private dhe publike në qytetin e Elbasanit.

Për realizimin e disertacionit të Doktoraturës, vend të veçantë ka pasur metodologjia e përdorur, si bazament i sigurt dhe orientimi i qartë në fazën e konceptualizimit, përpunimit metodologjik, punës empirike të çështjeve, që përmbledh ky punim. Për të konceptuar këtë punim, u shfrytëzuan një sërë shkrimesh nga fusha e kërkimit duke analizuar një reçensionim të tyre.

II. 1. Qëllimi i punimit

Qëllimi i këtij punimi është të evidentojë modelin sipas të cilit realizohet funksioni i MP/MBNJ dhe rëndësinë që i kushtojnë menaxherët këtij funksioni të

menaxhimit në kompanitë shqiptare dhe në mënyrë të vecantë firmat që operojnë në rajonin e Elbasanit.Zgjedhja e temës u realizua duke marrë në konsideratë zhvillimin e kompetencës profesionale që ofron programi i Doktoraturës.

Gjithashtu, zgjedhja u orientua nga problematikat aktuale dhe risitë në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore.

Në argumentimin tonë se kjo është një zgjedhje e përshtatshme, e justifikueshme dhe e mirë, morëm në konsideratë:

- Interesin e firmave publike dhe bizneseve private me të cilët lidhet kjo temë disertacioni.
- Ekzistencën e punimeve të mëparshme mbi këtë temë, nga studiues e kërkues të fushës së menaxhimit, monografi, artikuj, raporte, etj.
- Punimet mbi këtë temë, ose pjesë, apo aspekte të veçanta të saj, kishin vlerën dhe rëndësinë e tyre si burime reference.

Në këto punime konstatohet sesi studiuesit e tjerë e kanë bërë objekt studimi menaxhimin e burimeve njerëzore dhe modelet që përdorin menaxherët e këtij departamenti, si kanë proceduar ata metodologjikisht për të përpunuar konceptet, variablet, qofshin këta të varur apo të pavarur, etj. Në këto punime u konstatuan mjaft nga burimet e informacionit të përdorura si dhe për mënyrën e analizës cilësore.

- Ekzistencën e burimeve të pakta të informacionit cilësor në terrenin shqiptar dhe në atë të Elbasanit

II.2. Objektivat e punimit

Duke mbajtur parasysh karakterin dhe destinacionin e këtij punimi, vëmendja u përqendrua në realizimin e këtyre objektivave:

- Rishikimi i gjithë literaturës për sa i përket burimeve njerëzore dhe modeleve që përdoren për menaxhimin e burimeve njerëzore. Ky kuadër do të shërbente si një kuadër teorik për të bazuar punën e analizës.
- Kryerja e një pyetësori në firmat private dhe ato të sektorit publik për të evidentuar se çfarë problemesh kanë ato me menaxhimin e burimeve njerëzore.
- Kryerja e një analize të dhënash bazuar në informacionin cilësor dhe statistikor duke kombinuar metodat e analizës statistikore dhe asaj cilësore.
- Paraqitja e një sërë përfundimesh të punimit, duke dhënë disa shpjegime profesionale për çështjet e bëra objekt studimi në këtë punim.

II.3 Pyetjet kërkimore (Hipotezat)

Gjithë punimi dhe çështjet e kërkimit të evidentuara dhe të shtjelluara tek paraqitja e rezultateve dhe diskutimi i tyre, orientohen dhe burojnë disa hipoteza:

Hipoteza-1

"Akoma nuk kemi ndërgjegjësimin e duhur të manaxherëve për rëndësinë e funksionit MBNJ."

Kjo hipotezë është shtylla themelore rreth të cilit është organizuar punimi ynë, por, që mbështetet dhe nga hipoteza tjetër se:

Hipoteza - 2

Modeli më i përhapur në organizatat shqiptare pritet të jetë modeli tradicional/administrativ

Këto janë hipotezat që ne presim të vërtetojmë gjatë këtij studimi dhe kjo mbështetur në përpunimin e rezultateve të pyetësorëve të realizuar në firmat e përzgjedhura të sektorit publik dhe atij privat.

II.4. Metodologjia e përdorur në punim

Për realizimin e këtij studimi është përdorur një metodologji që konsiston në një kombinim të të dhënave primare me ato sekondare. Një pjesë e konsiderueshme e të dhënave sekondare janë siguruar nëpërmjet shfrytëzimit të bibliotekave elektronike të universiteteve të ndryshme amerikane kryesisht, por dhe atyre evropiane. Gjithashtu, janë përdorur të dhëna të studimeve që janë bërë për Qarkun e Elbasanit nga institucione të tilla si Bashkia, Prefektura, Dhoma e Tregtisë dhe Industrisë Elbasan, etj.

Për të studiuar modelin e menaxhimit të burimeve njerëzore që përdorin firmat private dhe ato të sektorit publik në Elbasan, dhe për ta plotësuar këtë analizë krahasuese kemi hartuar dy pyetësorë. Këta pyetësorë janë konceptuar të tillë: njëri drejtuar manaxherëve të përgjithshëm të firmave private dhe institucioneve publike të testuar dhe tjetri drejtuar manaxherëve të burimeve njerëzore.

Pyetësorët janë standardë dhe të njëllojtë për të gjitha subjektet e përfshira në studim si publike dhe private.

Pyetësorët u janë shpërndarë 200 firmave gjatë gjysmës së dytë të vitit 2008 dhe gjatë vitit 2009. Shpërndarja e pyetësorëve është bërë personalisht duke intervistuar menaxherin e përgjithshëm dhe atë të burimeve njerëzore të çdo firme dhe nëpërmjet e-mailit.

Në pyetësorë janë marrë në shqyrtim variabla të tillë si madhësia e firmës private ose publike, viti i krijimit të tyre, ekzistenca e strategjive të burimeve

njerëzore dhe e strategjive të përgjithshme të organizatës, lidhja e strategjisë se organizatës me sfidat e ardhshme për MBNj.

Pyetësori i parë drejtuar manaxherëve të përgjithshëm të organizatës përbëhet nga 2 pjesë. Në pjesën e parë ai synon të sigurojë informacion të përgjithshëm mbi kompanitë dhe aktivitetin e tyre. Në këtë pjesë merren të dhëna të mjaftueshme për të gjykuar për vitin e krijimit të këtyre firmave, numrin e punonjësve të tyre, llojin e aktivitetit ku këto firma operojnë informacione këto të nevojshme për të gjykuar më pas për hipotezat që kemi ngritur në fillim. Pjesa e dytë e pyetësorit për menaxherin e përgjithshëm të organizatës ka për qëllim të evidentojë punën që bën menaxheri i burimeve njerëzore në organizatë parë në këndvështrimin e menaxherit të përgjithshëm të organizatës. Gjithashtu në këtë pjesë pyetësori mundohet të evidentojë problemet që mund të ketë menaxheri i përgjithshëm i organizatës lidhur me menaxhimin e burimeve njerëzore.

Ndërsa pyetësori i dytë drejtuar manaxherëve të burimeve njerëzore përsëri ndahet në 2 pjesë. Në pjesën e parë ai synon të sigurojë informacion të përgjithshëm mbi kompanitë dhe aktivitetin e tyre ndërsa në pjesën e dytë ai mbledh informacion për menaxhimin e burimeve njerëzore dhe personat përgjegjës të këtij departamenti. Gjithashtu në këtë pjesë merren të dhëna për punët që bën menaxheri i burimeve njerëzore që na ndihmojnë të gjykojmë për modelin e burimeve njerëzore që përdor organizata dhe menaxherët e këtyre firmave. Nëpërmjet këtij pyetësori janë siguruar të dhënat për të gjithë variablat të varur ose të pavarur që i janë nënshtruar analizës. Mënyra sesi është matur secili prej këtyre variablave dhe kodimi i tyre jepen në fund të punimit në tabelat sipas çdo ndarje për sektorin privat dhe atë publik. Variabla të tillë si madhësia e organizatës, viti i krijimit të tyre dhe variabla të tjerë na kanë ndihmuar për të marrë informacionin e duhur për të vërtetuar më pas hipotezat e ngritura.

II.5. Rëndësia e studimit

Rëndësia e këtij studimit mendoj që është e madhe sepse në rradhë të parë u vjen në ndihmë të gjithë manaxherëve të pergjithshëm dhe atyre të burimeve njerëezore në firmat vendase dhe të huaja që operojnë qytetin e Elbasanit, por jo vetëm në këtë qytet por dhe më gjërë. Gjithashtu në këtë punim bëhet një studim i thelluar i të gjithë modeleve më të përdoruara të manaxhimit të burimeve njerëzore gjë që nuk është bërë më parë nga autorë të tjerë.

KAPITULLI 1

Koncepti i burimeve njerëzore në trajtimin historik dhe bashkëkohor

1.1 Hyrje

Historikisht, termi "burime njerëzore" është përcaktuar si fuqi punëtore dhe është radhitur midis katër faktorëve kryesorë të prodhimit: toka, fuqia punëtore, kapitali dhe kostot. Ky trajtim i punonjësve si një burim, ashtu si burimet financiare apo ato fizike e ka zanafillën tek politikat e punonjësve gjatë revolucionit industrial. Menaxhimi i burimeve njerëzore erdhi si pasojë e faktit që organizatat i kërkonin punonjësve të punonin dhe të prodhonin më shumë seç shpërbleheshin (Appelbaum. E, Bailey. T, 2000). Kuptimi i burimeve njerëzore ndryshoi me kalimin e viteve për shkak se koncepti i organizatave u zgjerua dhe punonjësit filluan të trajtoheshin më tepër si qenie njerëzore dhe jo si materiale të gjalla apo sisteme organizacionale (Fisher, D. 1989). Burimet njerëzore filluan të shiheshin si burime fleksible dhe dinamike, kështu që organizatat filluan të kërkonin mënyra të ndryshme me qëllim që t'i motivonin ato dhe t'i rrisnin performancën kjo bëri që të rriteshin kërkimet në fushën e burimeve njerëzore dhe kohët e fundit merren informacione dhe nga shkencat e psikologjisë, ekonomisë dhe ekonomisë politike. (Fisher, D. 1989)

Koncepti i burimeve njerëzore është zgjeruar nga termi menaxhim i burimeve njerëzore në zhvillim të burimeve njerëzore, i cili ka të bëjë me mbështetjen dhe aftësitë qe u jepen punonjësve jo vetëm për të realizuar punën e tyre, por edhe për t'u përgatitur për rritjen e karrierës së tyre. Menaxhimi i burimeve njerëzore ka kaluar nëpër një proces të gjatë zhvillimi derisa ka arritur në statusin që ka fituar sot, një nga funksionet më të rëndësishme të menaxhimit në një organizatë (Koli.Z, Llaci.Sh, 2005).

Menaxhimi i burimeve njerëzore është ajo pjesë e procesit të menaxhimit e përqendruar në relacionet njerëzore dhe sigurimin e mirëqenies së tyre, me qëllim që ata të japin kontributin maksimal në punë. Instituti i Menaxhimit të Personelit në Britaninë e Madhe jep një përkufizim të tillë për këtë funksion: "Menaxhimi i personelit është ajo pjesë e menaxhimit e preokupuar për njerëzit në punë dhe për marrëdhëniet e tyre në kuadrin e një organizate. Qëllimi i tij është që të bashkojë dhe të zhvillojë punonjësit që e përbëjnë atë dhe është e preokupuar në mirëqenien e çdo individi dhe të ekipeve të punës për të nxitur ata që të japin kontributin maksimal për suksesin e organizatës". (R. Mullins 1993)

Një përkufizim i thjeshtë, por racional paraqitet si vijon: "Menaxhimi i burimeve njerëzore është procesi i tërheqjes, zhvillimit dhe mbajtjes së një force pune të talentuar dhe energjike për të mbështetur misionin, objektivat dhe strategjitë organizative.." (J. Schermerhon, 2001)

1.2 Koncepti i Burimeve

Sipas një përkufizimi bazë, me burim do të kuptojmë ***çdo gjë që ka një vlerë, që është e disponueshme dhe është e dobishme për prodhimin e burimeve të tjera.***

Nën këtë përcaktim mund të përfshihet çdo gjë që përdoret nga njerëzit. Për shembull, një produkt natyral si nafta mund të quhet një burim sepse është i vlefshëm dhe i dobishëm pasi me anë të tij prodhohet energji apo përftohet benzinë, dhe gjendet i disponueshëm në sasi të mjaftueshme. Të tilla burime natyrale mund të jenë dhe uji, ajri, toka, malet, pyjet, bimët dhe kafshët. Nën këtë përkufizim përfshihen dhe gjërat jo natyrore të cilat janë të vlefshme, të dobishme dhe të disponueshme si paratë, teknologjitë, aftësitë dhe njohuritë. Përkufizimi i burimeve pra, përveç disponueshmërisë merr në konsideratë dhe vlefshmërinë e dobishmërinë. Sipas Barney (1991), burimet çojnë në një avantazh konkurrues kur ato janë: të çmueshme, të rralla, të paimitueshme dhe të pa zëvendësueshme.

Vlera e një burimi dhe dobishmëria e tij nuk është e palëvizshme në kohë apo në kufijtë politikë ose gjeografikë. Për shembull kohë më parë kafshët përdoreshin si mjete transporti apo mbaheshin në fermë dhe konsideroheshin si burime nga njerëzit. Me ndryshimet në teknologjinë agrikulturore këto "burime" e kanë humbur dobishmërinë e tyre. Në mënyrë të ngjashme, midis kulturave të ndryshme një burim mund të vlerësohet ose të mos konsiderohet i rëndësishëm në varësi të kushteve kulturore.

Për shembull, në shumë vende moderne ushqimet gjysmë të gatshme vlerësohen shumë duke qenë se ato janë mjaft të thjeshta për t'u ruajtur dhe për t'u gatuar.

Nga ana tjetër në shume vende tradicionale, si për shembull në disa shtete të Azisë Jugore, njerëzit nuk i preferojnë ushqime të tilla por vlerësojnë dhe përdorin së tepërmi ushqime të freskëta. Vlera dhe dobishmëria e një burimi mund të ndryshojë duke qenë se nevojat e njerëzve nuk qëndrojnë të njëjta përgjatë kohës. Gjatë Revolucionit Industrial burimet mund të ishin të gjithanshëm në dobishmërinë e tyre. Kështu burimet natyrore si pyjet apo burimet ujore mund të përdoreshin edhe si vende turistike, edhe si burime që përmbushnin nevojat e njerëzve për ujë dhe ushqim.

Faqet në vazhdim do të na demonstrojnë se si ka ndryshuar kuptimi dhe qëllimi i burimeve njerëzore përgjatë periudhave të ndryshme kohore në historinë e biznesit.

1.3 Punonjësit si një Burim

Punonjësit konsiderohen burime sepse ata i plotësojnë të gjithë kriteret për të qenë të tillë. Ata kanë vlerë dhe dobishmëri duke qenë se ndihmojnë në procesin e prodhimit apo ndihmojnë në zinxhirin e vlerës për të shndërruar materialet apo inputet e tjera në output të shijshëm. Ashtu si dhe burimet e tjera

vlera dhe dobishmëria e burimeve njerëzore ka pësuar një ndryshim përgjatë kohës.

Gjatë epokës industriale burimet njerëzore kanë pasur një rol te ngjashëm me materialet, kapitalin apo makineritë. Me ndryshimin e këndvështrimit të faktorëve të ndryshëm që ndikonin tek performanca e individëve, u ndryshua dhe mënyra e menaxhimit të punonjësve.

Më tej me futjen e epokës së teknologjisë së informacionit dhe globalizimit, organizata, me qëllim që të ishte konkurruese në një mjedis global biznesi, filloi t'i trajtonte burimet njerëzore si një aktiv të vlefshëm të saj. Pfeffer,1994; Wright dhe Mc Mahan theksojnë se burimi njerëzor mund të jetë burimi më i mire i kompetencave bazë të cilat mund të çojnë në avantazhe konkurruese.

Në vazhdim do të demonstrojmë se si ka ndryshuar kuptimi dhe qëllimi i burimeve njerëzore përgjatë periudhave të ndryshme kohore në historinë e biznesit.

1.4 Trajtimet klasike të burimeve njerëzore

Revolucioni industrial solli një rritje të bizneseve dhe rriti nevojën e tyre për burime. Koncepti i njerëzve si një burim i vlefshëm për biznesin evoloi dhe fitoi përparësi. Përdorimi i termit "burim" për njerëzit u bë në bazë të faktit që ata ndihmonin në prodhimin e të mirave dhe shërbimeve dhe ishin të disponueshëm. Në shekullin e nëntëmbëdhjetë fabrikat filluan të rekrutonin një numër të madh punonjësish dhe këtej lindi nevoja për një funksion manaxherial që të merrej me menaxhimin e personelit. Në këtë epokë të zhvillimit të biznesit u vunë re përmirësime të eficencës dhe produktivitetit tek njësitë prodhuese.

Gjatë kësaj kohe me rritjen e fabrikave dhe organizatave filluan të zhvilloheshin teoritë e para të menaxhimit. Duke qenë se menaxhimi ishte një

fushë e re, të parët që kontribuan për të ishin sipërmarrësit dhe menaxherët e kompanive. Departamenti i burimeve njerëzore nuk konsiderohej si i veçantë dhe për të nuk kërkohej ndonjë aftësi apo njohuri specifike. (Guest.D, 1987).

Gjatë fillimit të periudhës industriale funksioni i menaxhimit të burimeve njerëzore ekzekutohej nga manaxherë linearë te cilët preokupoheshin të hartonin borderonë dhe të kontrollonin nëse performanca e punonjësve ishte në maksimumin e mundshëm.

Menaxherët linearë kishin si detyrë performancën e burimeve njerëzore dhe përmirësimet e vazhdueshme të produktivitetit.

Gjatë viteve të mëvonshëm të periudhës industriale, pati një rritje të "fuqisë" së punonjësve, me krijimin e sindikatave dhe sigurimeve shoqërore.

Organizatat filluan të merrnin manaxherë të vecantë për ruajtjen e marrëdhënieve të tyre industriale. Marrëdhëniet industriale kane tre aspekte: ndërtimin e shkencës, zgjidhjen e problemeve, dhe etiken (Kaufman,2004). Në aspektin e ndërtimit të shkencës, marrëdhënia industriale është pjesë e shkencave shoqërore dhe ajo kërkon të kuptojë marrëdhëniet e punësimit dhe parimet e saj nëpermjet kërkimeve rigoroze dhe me cilësi të lartë. Në këtë mënyrë, njohuritë e marrëdhënieve industriale kryqëzohen me dijet në fushën e ekonomisë së punës, sociologjisë industriale, historisë së punës dhe sociale, menaxhimin e burimeve njerëzore, shkencave politike, të drejtën, dhe fusha të tjera. Në aspektin e zgjidhjes së problemeve, marrëdhëniet industriale kërkojne të hartojnë politika dhe parime për të ndihmuar që marrëdhëniet e punës të funksionojnë më mirë. Në aspektin etik, marrëdhëniet industriale vendosin parime të forta normative për marrëdhëniet e punëtorëve dhe të punësimit, sidomos në lidhje me trajtimin e punëtorëve si qënie njerezore që jetojnë e kanë të drejtat e tyre në një komunitet demokratik.

Teoria e marrëdhënieve industriale, në kundershtim me teorinë kryesore ekonomike, supozon se tregjet e punës nuk janë në konkurrencë te përkryer dhe si

pasojë, punëdhënësit kanë njohuri më të shumta se punonjësit. Gjithashtu teoria e marredhënieve industriale supozon se ka të paktën disa konflikte interesi midis punëdhënësve dhe të punësuarve (për shembull, paga më të larta kundrejt fitimeve më të larta) dhe kështu, në kontrast me teoritë në menaxhimin e burimeve njerëzore dhe sjelljen organizative, konflikti është parë si një pjesë e natyrshme e marrëdhënieve të punësimit. Pra studiuesit e marrëdhënieve industriale shpesh studiojnë marrëveshjet e ndryshme institucionale që karakterizojnë dhe i japin formë marrëdhënieve të punës: nga normat dhe strukturat e fuqishme në zonen manifakturale, tek mekanizmat e ngritjes së zërit të punonjësve në vendin e punës, tek marrëveshjet kolektive për bisedime në një kompani, rajonale, ose në nivel kombëtar, në nivele të ndryshme të politikave publike dhe te ligjit të punës, tek "varietetet e kapitalizmit" (të tilla si korporatizmi, demokracia sociale dhe neoliberalismi).

Kur tregjet e punës shihen si joperfekte dhe kur marrëdhëniet e punës përfshijnë konflikt të interesit, atëherë nuk mund te pretendohet ndihma e tregjeve ose e menaxhereve për t'u shërbyer gjithmonë interesave të punëtorëve, dhe në raste ekstreme për të parandaluar shfrytëzimin e tyre. Për këtë arsye studiues dhe praktikuesit e marrëdhënieve industriale mbështesin ndërhyrjet institucionale për të përmirësuar funksionimin e marrëdhënieve të punësimit dhe për të mbrojtur të drejtat e punëtorëve. Natyra e këtyre ndërhyrjeve institucionale, megjithatë, ndryshon midis dy grupeve brenda marrëdhënieve industriale (Budd, John W. and Bhave, Devasheesh (2008).

Grupi pluralist e sheh marrëdhëniet e punësimit si një përzierje e interesave të përbashkëta dhe konflikteve te interesave që janë të kufizuara kryesisht në marrëdhëniet e punësimit. Prandaj, në vendin e punës, pluralistët promovojnë procedurat e ankesave si mekanizmat e ngritjes së zërit të punonjësve, të tilla si këshillat dhe sindikatat e punës, bisedimet kolektive dhe bashkpunimin manaxher-punonjës. Në fushën politike, pluralistët mbrojnë ligjet e pagave minimale, standardet per shëndetin dhe sigurinë në punë, standardet

ndërkombëtare të punës, dhe ligje te tjera të punës dhe politikat publike. Befort, Stephen F. and Budd, John W. (2009). Këto ndërhyrje institucionale janë parë të gjitha si metoda për balancimin e marrëdhënieve te punes për të gjeneruar jo vetëm efikasitet ekonomik, por edhe barazinë dhe opinionin e punonjësve. Budd, John W. (2004). Në të kundërt, grupi Marksist e sheh konfliktin e interesit punëdhënës-punonjës si antagonist të ashpër dhe të ngulitur thellë në sistemin socio-politik-ekonomik. Nga kjo perspektivë, ndjekja e një marrëdhënie punësimi e balancuar i jep shumë peshë interesave të punëdhënësve, dhe në vend të kësaj janë të nevojshme reformat strukturore të rrënjosura thellë për të ndryshuar marrëdhënien e ashpër antagoniste të punësimit që është e natyrshme brenda kapitalizmit. Kështu, militantet e sindikatave tregtare mbështeten më shpesh.

Marrëdhënia industriale i ka rrënjët e saj në revolucionin industrial që krijoi marrëdhënien moderne të punësimit duke bërë të mundur lindjen e tregjeve të lira të punës dhe organizatave të mëdha industriale në të cilat punonin mijëra punëtorë me pagë (Kaufman, 2004).

Duke qenë se shoqëria u ndesh me këto ndryshime masive ekonomike dhe sociale, lindën problemet e punës. Pagat e ulta, oret e gjata të punës, puna monotone dhe e rrezikshme dhe praktikat mbikëqyrëse abuzive çuan në qarkullim të lartë punonjësve, greva te dhunshme dhe rrezik të jostabilitetit shoqëror. Intelektualisht, marrëdhënia industriale u formua në fund të shekullit të 19, si një fushe e mesme midis ekonomisë klasike dhe marksizmit, me Sidney Webb dhe Beatrice Webb's *Demokracia Industriale* (1897) që ishin intelektualët kyç. Marrëdhëniet industriale refuzuan kështu ekonominë klasike.

Parimisht, marrëdhëniet industriale u themeluan nga John R. Commons kur ai krijoi programin e parë akademik të marrëdhënieve industriale ne Universitetit e Wisconsin në vitin 1920. Nje mbeshtetje më e hershme financiare për kete fushë erdhi nga John D. Rockefeller Jr që mbështeti marredhenien progresive punonjes-manaxher pas grevës se përgjakshme në një minierë qymyri në pronesi të Rockefeller në Kolorado. Në Britani, një tjetër industrialist

përparimtar, Montague Burton, siguroi kryesinë në marrëdhëniet industriale në Leeds, Cardiff dhe Kembrixh në vitin 1930, dhe disiplina u formalizua në vitet 1950 me formimin e shkollës se Oksfordit nga Flanders Allan dhe Hugh Clegg. (Ackers, Peter and Wilkinson, Adrian,2005)

Marrëdhënia industriale u formua me një orientim të fortë te zgjidhjes se problemeve e që kundërshtoi të dy ekonomitë klasike: atë liberalen për zgjidhjen e problemeve të punës dhe atë marksiste të revolucionit klasës. Është kjo metodë që nënvizon legjislacionin e Marrëveshjes së Re në Shtetet e Bashkuara, të tilla si Aktin Kombëtar të Marrëdhënieve te Punës dhe Aktin e Standardeve të Punës së Drejtë.

Pikpamja Teorike

Studiuesit e marrëdhënieve industriale kanë përcaktuar tre pikpamjet kryesore teorike, që dallojnë nga njëra-tjetra në të kuptuarit e tyre dhe në analizën e marrëdhënieve të punës. Tre këndvështrimet janë të njohura në përgjithësi si Unitarizmi, Pluralizmi dhe Radikalizmi. Secila prej tyre ofron një perceptim të ndryshëm të marrëdhënieve të punës dhe për këtë arsye interepretojnë në mënyrën e tyre ngjarje të tilla si konflikti në vendin e punës, rolin e sindikatave dhe rregulloren e punës. Pikpamjes radikale i janë referuar disa herë si “modeli konfliktual", edhe pse kjo me kuptim të dyfishtë, duke qenë se dhe pluralizmi gjithashtu ka tendencë për të parë konfliktin si te natyrshëm në vendet e punës. Teoritë radikale janë identifikuar fuqishëm me teorite marksiste, por nuk kufizohen vetëm në to.

Pikpamja Unitariste

Në unitarizem, organizata është perceptuar si një e tërë dhe e integruar harmonishëm me idealin e "një familjeje të lumtur", ku menaxhimi dhe anëtarët e tjerë të stafit të gjithë kanë një qëllim të përbashkët, te theksojne bashkëpunimin e ndërsjellë. Për më tepër, unitarizmi bazohet ne nje model paternist i cili kërkon

besnikërinë e të gjithë punonjësve, duke qenë kryesisht menaxhues në zbatimin e tij.

Si pasojë, sindikatat janë konsideruar si të panevojshme duke qene se besnikëria midis punonjësve dhe organizatës është reciproke, ku nuk mund të ketë dy anë të industrisë. Konflikti është perceptuar si përçarës dhe si rezultat patologjik i shqetësimeve, fërkime ndërmjet njerëzve dhe shkatërrimit të komunikimit.

Pikpamja Pluraliste

Në pluralizëm organizata është perceptuar si e përbërë nga nën-grupe të fuqishme dhe të ndryshme, secila me besnikërinë e vet legjitime dhe me objektivat dhe liderat e tyre. Në veçanti, dy nëngrupet mbizotëruese në pikpamjen pluraliste janë menaxherët dhe sindikatat.

Si pasojë, roli i administrimit do të tentojë më pak në drejtim të detyrimit dhe kontrollit dhe më shumë në drejtim të bindjes dhe koordinimin. Sindikatat konsiderohen si përfaqësuese legjitime te të punësuarve, konflikti është trajtuar nga negociatat kolektive dhe nuk është parë si një gjë medoemos e keqe dhe, nëse menaxhohet, në fakt mund të kanalizohen drejt evolucionit dhe ndryshimit pozitiv.

Pikpamja Radikale

Kjo pikëpamje e marrëdhënieve industriale bazohet në natyrën e shoqërisë kapitaliste, ku ka një ndarje themelore të interesit në mes kapitalit dhe punës, dhe i sheh marrëdhëniet e punës kundër kësaj historie. Kjo perspektivë tregon qe pabarazite e fuqisë dhe pasurisë ekonomike i kane rrënjët e tyre në natyrën e sistemit ekonomik kapitalist. Konflikti pra është parë si i pashmangshëm dhe sindikatat janë një përgjigje e natyrshme e punëtorëve për shfrytëzimin e tyre nga kapitali. Ndërsa mund të kete periudha pelqimi, pikëpamje marksiste do të ishte që institucionet e rregullimit të përbashkët do ta shtojnë më tepër se sa ta limitojne

pozitën manaxheriale perderisa ata supozojnë vazhdimin e kapitalizmit në vend te kundërshtimit te tij.

Marrëdhëniet industriale sot

Nga fakte të shumta, marrëdhënia industriale sot është në krizë. (Ackers, Kaufman 2004)

Pozita e saj tradicionale është kërcënuar nga njëra anë nga dominimi i ekonomisë tradicionale dhe sjelljes organizative, dhe nga ana tjeter nga postmodernizmi. Në qarqet e hartimit te politikes, marrëdhënia industriale qe theksonte ndërhyrjen institucionale është tejkaluar nga theksimi neoliberal në promovimin e tregut të lirë. Në praktikë, sindikatat e punës janë në rënie dhe kompanitë kanë më pak marrëdhënie me funksionet industriale. Numri i programeve akademike në marrëdhëniet industriale për këtë arsye është duke u pakësuar dhe dijetarët janë duke lënë terrenin për fusha të tjera, sidomos të menaxhimit të burimeve njerëzore dhe sjelljes organizative. Rëndësia e punës, megjithatë, është më e fortë se kurrë dhe mësimet e marrëdhënieve industriale mbeten jetike. Sfida për marrëdhëniet industriale është që të rivendose këto lidhje me akademine, politikën dhe botën e biznesit.

Në epokën industriale mund të përmendim shfaqjen e teorive të tilla si: Teoria e Menaxhimit Shkencor e Taylor-it, Teoria e Menaxhimit Administrativ e Fayol-it dhe Teoria Menaxhimit Burokratik e Weber-it të cilat patën një rol thelbësor tek organizatat në lidhje me politikat e tyre për punonjësit. Shumica e teorive trajtonin menaxhimin në tërësi të shoqërive, por ato patën një influencë të madhe në mënyrën se si organizatat i trajtonin punonjësit e tyre.

Teoria e Menaxhimit Shkencor të Taylor-it dhe Menaxhimi i Burimeve Njerëzore

Taylor-i propozoi, që për të qenë më efiçente, puna duhej të ndahej në detyra të thjeshta dhe punonjësit të trajnoheshin për t'i realizuar ato në mënyrë të specializuar. Ideja e menaxhimit shkencor ishte që procesi të trajtohej si një

shumë detyrash specifike të cilat mund të kryheshin shpejt dhe në mënyrë efiçente.

Ai nxiti përdorimin e metodave shkencore për të bërë ndarjen e detyrave dhe për të gjetur hapat më eficente në kryerjen e secilës detyrë.

Rëndësi të madhe iu dha gjetjes së punonjësit të duhur dhe trajnimit të tij për realizimin e detyrës. Ideja kryesore që Tejlorizmi gjeneroi ishte pjesmarrja e madhe e punonjësit në punë. Megjithëse menaxhimi shkencor u krijua si pasojë e inefiçencës dhe humbjeve të kohës që u perhapën shumë gjatë periudhës industriale, ndikimi që ai pati tek punonjësit ishte i dëmshëm.

Ky lloj menaxhimi filloi t'i konsideronte punonjësit si makineri dhe priste që me trajnimet e duhura që i jepte punonjësve, ata të jepnin performancën e tyre optimale.

Më vonë specializimi i tepërt u hoqi punonjësve autonominë dhe i bëri ata lehtësisht të zëvendësueshëm. Punonjësit konsideroheshin si një hallkë thelbësore në procesin e prodhimit, por ata trajtoheshin si makineri. Menaxhimi i burimeve njerëzore u përqëndrua thjesht në trajnimin e punonjësve dhe e vetmja mënyrë motivimi ishin shpërblimet në varësi të sasisë së prodhuar. Gjithashtu, ai nuk nxiste inaciativën e punonjësve dhe kënaqësia e tyre nuk merrej parasysh. Pati një "çnjerëzim" në tërë mjedisin e punës. (Conway, N.2004)

Mënyra më e mirë për të kuptuar Taylor-in dhe veprën e tij është nisja nga vetë thëniet e tij. "Organizimi shkencor i punës - shkruan ai - konsiston kryesisht në një numër të caktuar parimesh të përgjithshme dhe të aplikueshme nga të gjithë, në një konceptim plotësisht të përcaktuar teorik që mund të aplikohet në mënyra të ndryshme".

Por si arrihet ky "konceptim i ri teorik"? Përgjigja është nëpërmjet një niveli jashtëzakonisht të lartë përgjithësimi që ka të bëjë me natyrën historike të marrëdhënieve që krijojnë njerëzit me punën e tyre. Deri në keto momente vëren ai vëmendja e njerëzve është drejtuar tek ndarja e mbivlerës së prodhuar në sajë të

punës së tyre; punëtorë dhe sipërmarrës grinden në lidhje me të, të parët kërkojnë pjesën më të madhe të mundshme nëpërmjet pagës, ndërsa të dytët mundohen ta justifikojnë atë nën formën e fitimit. Konflikte sociale dhe kërkesa pronësie janë provokuar gjithmonë nga kufizimi i burimeve të disponueshme.

Taylor e gjen zgjidhjen nëpërmjet një ”*revolucioni të përgjithshëm mendor*”, që duhet të përfshijë të gjithë përbërësit socialë të impenjuar në punën në fabrikë, nga pronari deri tek punëtori më i thjeshtë. Ky revolucion qëndron në faktin që ”të dyja palët të heqin vëmendjen e tyre nga mbivlera- e konsideruar kjo si ceshtje kryesore- dhe së bashku ta përqëndrojnë atë në ritjen e sasisë së saj, derisa të bëhet aq e madhe saqë të mos jetë më i nevojshëm konflikti në lidhje me mënyrën e ndarjes së saj. Nisja pra e një periudhe bolleku duhet tú japë fund të gjitha konflikteve sociale. Por, që të arrihet ky bollëk, duhet të kemi rritje të prodhimtarisë; dhe për të rritur atë duhet të rritet rendimenti i punëtorëve, dhe si rrjedhim duhet OSHP (Organizimi shkencor i punës) (Kajca. R, TOD)

Menaxhimi shkencor i Taylor-it, nga njëra anë solli efiçencë të lartë në procesin e prodhimit dhe rriti performancën e organizatës, por nga ana tjetër ai e bëri më mekanik menaxhimin e burimeve njerëzore. Gjithsesi disa nga parimet e Taylor-it siguruan një “prejardhje” për zhvillimin e burimeve njerëzore në funksione të tille si projektimi i punëve, specifikimet dhe qëllimet e punës si dhe proçedurat shkencore në rekrutimin dhe trajnimin e njerëzve. Ai gjithashtu hodhi bazat per vlerësimin e performancës dhe influencoi teoritë e mëvonshme të menaxhimit të burimeve njerëzore si “Menaxhimi nëpërmjet objektivave” dhe “Menaxhimi i cilësisë totale dhe operacionet e kërkimit” (Conway, N. 2004)

Parimet e menaxhimit nga Fayol dhe Menaxhimi i burimeve njerëzore

Në ndjekje të menaxhimit shkencor Henri Fayol (1841-1925) propozoi që funksionet e menaxhimit ishin planifikimi, organizimi, komandimi, koordinimi dhe kontrolli. Ky përcaktim i menaxhimit sërish nuk nxorri në pah nevojën e menaxhimit të burimeve njerëzore si një funksion më vete.

Menaxhimi kishte si detyrë të planifikonte metodat se si do të operonte biznesi, të përcaktonte numrin dhe vlerën e burimeve të nevojshme, të organizonte faktorët e prodhimit, të koordinonte funksionet e tyre nëpërmjet formalizimit dhe autoritetit dhe së fundmi të kontrollonte performancën. Ai propozoi një model të bazuar në 14 parime se si biznesi duhet të funksionojë.

***Parimet janë si më poshtë*:**

1. ***Ndarja e punëve*** – ka të bëjë me specializimin e punëve dhe trajnimin e punonjësve për to duke mos i lënë atyre hapësira për veprim personal.

2.& 3. ***Autoriteti dhe Disiplina*** – këto dy parime lidhen me ushtrimin e autoritetit mbi punonjësit dhe nënshtrimin e tyre.

4.& 5. ***Uniteti i komandës dhe Uniteti i drejtimit*** –asnjë punonjes nuk duhet të raportojë më shumë se për një punonjës dhe të gjitha aktivitetet që kane një objektiv të përbashkët duhet të kenë një manaxher.

6. ***Rregulli*** – Ky parim kërkon që të gjitha materialet, proceset dhe burimet njerëzore të mbahen në rregull në mënyrë që të shmangen shpërdorimet dhe bërja e të njëjtës gjë dy hereë

7.***Varësia e interesit individual ndaj interesit të përgjithshëm*** – ineresi i organizatës është më i rendësishëm se gjithçka, përfshirë dhe interesat apo preokupimet personale të punonjësve.

8.***Centralizimi*** – me këtë parim, Fayol shpreson të vendosë bazat e autoritetit dhe delegimit në organizatë.

9. ***Zinxhiri skalar***-ekziston një strukturë formale dhe një hierarki brenda organizatës.

10.&11. ***Shpërblimi dhe Barazia*** – këto dy parime kanë të bëjnë me trajtimin e drejtë dhe të paanshëm të punës së punonjësve.

12.&13. ***Niciativa dhe Shpirti i grupit*** –inkurajimi i punonjësve për të qënë pjesmarrës dhe të kenë sensin e përkatësisë ndaj organizatës.

14. ***Stabiliteti i personelit***- thekson qarkullimin e ulët të punonjësve dhe i sugjeron organizatave të merren me zhvillimin dhe rritjen e karrierës së personelit të tyre.

Me sa pamë me sipër parimet e Fayolit përcaktuan një guidë se si firmat duhet t'i trajtonin punonjësit e tyre. Këto parime megjithëse, fokusoheshin mbi ndarjen dhe specializimet e punës, përmendnin dhe faktin që punonjësit duhet të trajtoheshin në një mënyrë më pak mekanike.

Kërkohej që organizatat t'i shihnin punonjësit si burime afatgjata dhe si të tilla ata duhej t'i motivonin ato dhe të fitonin besnikerinë e tyre.

Qëllimi i menaxhimit të burimeve njerëzore, u zhvillua dhe nuk u përqëndrua vetëm tek trajnimi dhe vlerësimi i punonjësve, por dhe tek inkurajimi i tyre për të rritur pjesmarrjen dhe interesin e punonjësve në mireqënien e organizatës.

Megjithatë menaxhimi i burimeve njerëzore akoma nuk njihej si një department i veçantë dhe nevoja për t'i manaxhuar këta punonjës në mënyrën që ata e konsideronin të drejtë u la në dorë të organizatave.

Modeli Burokratik i Weber-it dhe menaxhimi i burimeve njerëzore

Në një model të ngjashëm me atë të Fayol, Weber propozoi teorinë e tij për organizimin burokratik. Edhe njëherë supozimi kryesor ishte që burimet njerëzore ishin një nga kontribuesit më të mëdhenj të produktivitetit dhe mund të shkaktonin bllokime ose ngadalësime në procesin e prodhimit nqs lejoheshin të punonin në mënyrë ineficente.

Menaxhimi i burimeve njerëzore duhej të bëhej me anë të procedurave dhe politikave, të cilat duhej të hartoheshin në bazë të procesit ekzistues të prodhimit. (Borgatti, S.P. 2002),

Megjithësë modeli burokratik i Weber-it paraqiti një ndryshim në perceptimin e organizatës duke e trajtuar atë si një përbërje komplekse, ai

propozoi që punonjësit të trajtoheshin si një burim kolektiv i cili kontrollohej nga një sërë normash ligjore. Sipas tij menaxhimi i burimeve njerëzore nuk lidhej me motivimin e njerëzve apo më rritjen e kënaqësisë së tyre në punë, por me rregullimin e sjelljes së punonjësve në lidhje me rregullat e organizatës (Borgatti, S.P. 2002).

Teoritë e hershme të menaxhimit, duke u përqëndruar tek specializimi dhe tek ndarja e detyrave, e bënë punën monotone dhe e fokusuan menaxhimin e burimeve njerëzore vetëm tek trajnimi dhe kontrolli.

Gjithashtu, ata mendonin se punonjësit motivoheshin vetëm nga mjetet monetare dhe, sa herë që organizatat kishin nevojë të rrisnin produktivitetin, ato u jepnin shpërblime apo u rrisnin pagën punonjësve të tyre.

Por gjithsesi mund të themi që teoritë e hershme të menaxhimit siguruan një bazë për zhvillimin e menaxhimit të burimeve njerëzore si një fushë më vete.

1.5 Koncepti i burimeve njerëzore dhe teoritë e marrëdhënieve njerëzore

Trajtimi i punonjësvë në të njëjtën mënyrë si burimet e tjera shkakton pakënaqësi të madhe midis punonjësve. Koncepti i hershëm i shihte punonjësit si të gjithë burimet e tjera duke i trajtuar ata si makineri që duhej të bënin të njëjtën punë gjithmonë dhe duke limituar në këtë mënyrë qëllimin e tyre për rritje dhe marrje të iniciativës.

Kjo gjë çoi në ngopjen e punonjësve me mësime dhe në ndërprerje të punës së makinerive në një nivel të caktuar. Studiues të shumtë ndërmorën kërkime të shumta për të zbuluar arsyet që ndalonin rritjen e punonjësve dhe shkaktonin pakënaqësi midis tyre.

Konkluzioni i tyre ishte që punonjësit pretendonin të trajtoheshin në një mënyrë më njerëzore. Ata kërkonin të konsideroheshin si pjesë ë një grupi dhë të nxiteshin dhe në mënyra të tjera dhe jo thjesht me mjete monetare.

Nevojat sociale, nevojat e përkatësisë apo të përmbushjes ndikonin shumë në sjelljen e punonjësit në organizatë (Porter et al, 2003).

Më hyrjen në lojë të studiuesve të tillë si Maslow, Herzberg, Vroom, filluan të zhvilloheshin teori të reja të menaxhimit të punonjësve, të cilat bazoheshin në psikologjinë e punonjësit.

Këto teori sugjeronin motivimin e burimeve njerëzore nëpërmjet përmbushjes së dëshirave dhe nxitjeve të punonjësve. Ky koncept i menaxhimit të burimeve njerëzore dhe trajtimit të punonjësve u bë shumë i preferueshëm në fillim të shekullit të 20 dhe deri në vitet 50-60.

Ai hodhi themelet e menaxhimit të sotshëm modern i cili bazohet në lidershipin dhe motivimin e njerëzve nëpërmjet aftësive që ata zotërojnë.

1.6 Zhvillimi i burimeve njerëzore. Dimensionet e dyanshme të këtij zhvillimi

Zhvillimi i burimeve njerëzore është konceptuar shume nga teoricienë te ndryshëm, dhe gjatë kësaj kohe është vënë gjithashtu ne funksion nga organizata te ndryshme. Megjithëse ka një marrëveshje ne objektivin e gjerë të zhvillimit të burimeve njerëzore i cili ka si qellim te përmirësoje zhvillimin dhe performancën individuale, mosmarrëveshjet përqendrohen ne mjetet e këtij përfundimi. Sipas Stewart (2005) zhvillimi i burimeve njerëzore mbetet një koncept i ndërlikuar dhe i diskutueshëm. Zhvillimi i burimeve njerëzore përfshin shume disiplina: për shembull *ekonomi, sociologji* dhe *psikologji;* dhe ka pak a shume lidhje dhe marrëdhënie direkt me një game të gjerë idesh dhe funksionesh menaxhimi; për shembull menaxhimi strategjik, udhëheqja dhe zhvillimi i burimeve njerëzore.

Aktivitetet e zhvillimit te burimeve njerëzore janë klasifikuar tradicionalisht nën kryesimet e trajnimit, zhvillimit dhe edukimit. Trajnimi është një aktivitet i planifikuar i kryer mbi termin afatshkurtër për të nxjerre në pah njohuri specifike të lidhura me punën, qëndrimet dhe aftësitë. Edukimi është një proces me afatgjate, duke zbatuar njohuritë e përgjithshme, dhe shpesh jo lidhje pune. Të dyja mund të kontribuojnë në zhvillimin individual: përmirësimi dhe rritja e përgjithshme e aftësive të një individi nëpërmjet të mësuarit koshient dhe jo koshient, (Buckley dhe Caple, 2004).

Gjithsesi, strategjitë e sofistikuara të zhvillimit të burimeve njerëzore zgjerohen më tepër nga këto aktivitete. Përqendrimi është më tepër në të mësuarin individual se sa në trajnim dhe edukim të cilët përfaqësojnë thjesht një pjesë të vogël të mundësive organizative të të mësuarit.

Natyra dhe mundësia e zhvillimit të burimeve njerëzore mund të tregohen duke studiuar zhvillimin e burimeve njerëzore në praktike dhe duke konsideruar nevojat e shumta organizative dhe individuale të cilave zhvillimi i burimeve njerëzore tenton t'u përgjigjet. Për shembull, Prior (1999) thekson si më poshtë:

- Të sigurosh mjaftueshëm një përforcim të personelit të mirëtrajnuar
- Të mbash të qëndrueshëm nivelin e performancës së punës në standardet e kërkuara
- Të zhvillosh aftësitë mundësitë dhe qëndrimet e kërkesave e ardhshme të punës
- Të ndërtosh një qëndrueshmëri të shkëlqyer të zhvillimit të punës
- T'i bësh ballë ndryshimeve të shpejta të teknologjisë
- Të plotësosh kërkesat trajnimit
- T'i bësh ballë reduktimit të stafit dhe tepricës së tyre
- Të përgatisësh stafin për në pension

Thompson dhe Mabey (1994) sugjeruan se pjesët përbërëse të strategjisë së një organizate dhe të zhvillimit të burimeve njerëzore duhet të përfshijnë:

- Të zgjedhësh dhe të emërosh njerëz me kualitet të lartë dhe t'i vendosësh ata në vendet e punës në mënyrë sa më efikase
- Të identifikosh dhe të përmirësosh aftësitë dhe motivimet e nëpunësve
- Të analizosh rregullisht përbërjen e punës në lidhje me objektivat organizative dhe aftësitë individuale
- Të rishqyrtosh teknologjinë dhe potencialin për të zëvendësuar punët rutinë
- Zbatimi i menaxhimit dhe përmasave
- Të identifikosh nevojat e trajnimit
- Të sigurosh trajnimin për të përmirësuar performancat prezentë dhe të vlerësosh karrierën individuale
- Të sigurosh mundësi për zhvillimin individual dhe rritjen personale
- Të ndihmosh nëpunësit të menaxhojnë karrierën e tyre
- Të inkurajosh nëpunësit të pranojnë ndryshimin si një normë dhe si një mundësi

Nga kjo mund të identifikohen tiparet kryesore të zhvillimit të burimeve njerëzore. Së pari, të barazosh zhvillimin e burimeve njerëzore me trajnimin është një koncept tepër i kufizuar përderisa ndërhyrjet e të mësuarit dhe të zhvillimit shfaqen në shumë mënyra. Për shembull, të ndryshosh dizenjimin e punës për të lejuar një autonomi të drejtë për nëpunësit ose të caktosh një menaxher efektiv dhe me eksperience mund të ketë të gjitha pasojat zhvilluese për nëpunësit dhe organizatat. Megjithëse trajnimi është pa dyshim një aspekt i rëndësishëm i zhvillimit të burimeve njerëzore është vetëm një aspekt. Së dyti, përveç Këshillit të Sektorit të Aftësive(www.lifelonglearning.co.uk) që identifikon një qëllim kyç të zhvillimit të burimeve njerëzore si të ishte zhvillimi i potencialit njerëzor për të ndihmuar organizatat dhe individët për të arritur objektivat e tyre është e mundur

të gjesh një lidhje midis nevojave organizative dhe atyre individuale. Për shembull, nga perspektiva e organizatës, të zhvillosh burimet e organizatës do të thotë që të largosh ato që plotësojnë me kërkesat e organizatës. Kjo çon në tiparin e tretë të zhvillimit të burimeve njerëzore ku aktivitetet e të mësuarit nuk janë të lidhura as me zhvillimin e burimeve njerëzore që përfshin investimin në njerëz, ose zhvillimin e burimeve njerëzore duke sugjeruar koston dhe shtimin e tyre.

Modelet e ndryshme të zhvillimit të burimeve njerëzore

Zhvillimi i burimeve njerëzore ka një numër të shumëllojshëm "modelesh në praktikë" që ndryshojnë nga niveli i sofistikuar i aktivitetit të zhvillimit të burimeve njerëzore me natyrën dhe shtrirjen e aktivitetit të të mësuarit. Figura 12.1 përmban një strukturë për të kategorizuar katër modele të ndryshme të zhvillimit të burimeve njerëzore që përfaqësojnë një vazhdimësi nga të "të mësuarit jo organizativ" në "të mësuarin organizativ". 30 vite më parë Ashton at.al (1975) identifikon në mënyrë të ndryshme tre nga këto modele (i ndërprerë përkohësisht, i institucionalizuar dhe i përvetësuar) në të cilat një tjetër (investues) i është shtuar për qëllime ilustruese. Këto katër modele sigurojnë një bazë për analizën e aktivitetit të zhvillimit të burimeve njerëzore

- **Modeli i ndërprerë përkohësisht** karakterizohet nga një organizim i ulët menaxhues i zhvillimit të burimeve njerëzore dhe për pasojë është pak i dukshëm në aktivitetin e zhvillimit të burimeve njerëzore. Ndërhyrjet zhvilluese dhe trajnuese janë të rralla kundërveprore dhe shpesh në gatishmëri të ndonjë krize. Në fakt është të mësuarit jo i organizuar.
- **Modeli i institucionalizuar** karakterizohet nga një organizim i dukshëm menaxhues tek zhvillimi i burimeve njerëzore dhe nga një nivel i lartë i aktivitetit të dukshëm të zhvillimit të burimeve njerëzore. Zakonisht buxhetet e larta të zhvillimit të burimeve njerëzore investohen në trajnime të mëdha punë të një formati fiks, shpesh përshtatur për t'u parashikuar

sesa nevojat zhvilluese të momentit. Megjithëse trajnimi në ofertë është i mirë organizuar nga ana administrative, të mësuarit është i ç'organizuar.

- **Modeli investues** karakterizohet nga një organizim i lartë menaxhues tek zhvillimi i burimeve njerëzore sistematik, periodik, metoda të menaxhuara në mënyrë të organizuar në mënyrë që të identifikohen dhe t'u përgjigjen nevojave zhvilluese. Shpenzimi i zhvillimit të burimeve njerëzore, megjithëse i madh, është i menaxhuar me kujdes, i renditur sipas përparësisë dhe synues në nevojat zhvilluese të bizneseve të përcaktuar. Ky është më tepër të mësuarit i organizuar se sa të mësuarit organizativ.
- **Modeli i përvetësuar** karakterizohet nga një organizim tepër i lartë tek zhvillimi i burimeve njerëzore, me menaxherë që tregojnë pranimin e një zakoni të fortë zhvillues, por këtë në heshtje. Aktiviteti i zhvillimit të burimeve njerëzore është më i padukshëm këtu, por vetëm sepse filozofia zhvilluese është shumë e ngulitur në kujtesë brenda një kulture të organizimit dhe të mësuarit është një aktivitet i përditshëm i bizneseve të zakonshme i ngjashëm si për menaxherët dhe nëpunësit. Ky është të mësuarit organizativ në praktikë.

Këto përshkrime të modeleve të ndryshme dhe modelet e aktivitetit të zhvillimit të burimeve njerëzore shërbejnë për të ilustruar disa nga dimensionet dyanëshe të zhvillimit të burimeve njerëzore në praktike. Dokumenti 12.1. modeli i të mësuarit i organizuar mund të shërbejë në rolin mbrojtës i statusit organizativ, ndonjëherë i lidhur me të mësuarin e njëanshëm i cili lidh zbulimin dhe korrigjimin e deviancës në përformancë nga normat organizative të vendosura (collins 2003). Modelet e të mësuarit i çorganizuar dhe jo i organizuar zakonisht dështojnë që të arrijnë mjaftueshëm edhe këtë. Nga ana e kundërt, modeli i të mësuarit organizativ nxit ndryshimin dhe përtëritjen organizative në baza të vazhdueshme, duke inkurajuar krijimtarinë dhe risinë. Kjo është e lidhur me të mësuarin e dyanshëm, i cili studion ato norma te cilat përcaktojnë performancën efektive (Collins 2003) dhe shfaqet ne përputhje me konceptualizimin e zhvillimit

te burimeve njerëzore e Stewart dhe McGoldrick(1996) që është strategjik, organizativ, afatgjate, organik dhe i fokusuar ne ndryshim.

Lehtësia me anën e së cilës profesionistet e zhvillimit të burimeve njerëzore mund të arrijnë në këtë ideal, duke përvetësuar, modelin e të mësuarit organizativ brenda organizmave te tyre varet nga niveli aktual i sofistikimit. Sa më i ulët të jetë niveli aq më e largët është distanca për t'u arritur dhe me e vështirë detyra për të përparuar. Gjendja e zhvillimit brenda një organizate është e përcaktuar nga një numër i faktorëve përforcues reciprokisht, duke përfshirë zhvillimin menaxhues në një filozofi zhvilluese, kultura dhe marrëdhënia e organizatës dhe nëse ndikojnë në zhvillim dhe në të mësuarin, burimet e caktuara të zhvillimit të burimeve njerëzore dhe qëndrimet e nëpunësve ndaj zhvillimit dhe të mësuarit. Këta faktorë janë ata të cilët profesionistët e zhvillimit të burimeve njerëzore duhet të shqyrtojnë:

- Rritjen e kualitetit, reduktimin e kostos dhe përmirësimin e performancës
- Fitimi i mprehtësisë kompetitive nëpërmjet integrimit të sofistikimit strategjik te biznesit me një zhvillim organizativ te gjere dhe aktivitetet e burimeve njerëzore
- Krijimi i një atmosferë të të mësuarit
- Gjetja e ndryshimeve organizative

Roli i profesionistit dhe konsulentit të zhvillimit të burimeve njerëzore

Efikasiteti i profesionisteve të zhvillimit të burimeve njerëzore mund të përcaktohet në bazë të njohurive, aftësive dhe qëndrimeve të konsideruara të nevojshme për t'ia dalë mbanë këtyre roleve. Rae (1995) paraqet një kontrast midis profesionisteve të zhvillimit të burimeve njerëzore sipas orientimit të tyre drejt ndryshimit organizativ ose ruajtjes organizative. "Mësuesit" dhe "Novatorët" ndajnë të njëjtin drejtim të ndryshimit organizativ ndërsa "kujdestarët" dhe "ungjillarët" mundohen të mbajnë statusin organizativ. Kështu, dimensionet dyanëshe të zhvillimit të burimeve njerëzore në praktikë mund të pasqyrohen në

rolet e përshtatura nga profesionistët e zhvillimit të burimeve njerëzore. Pettigrew et al.(1992) identifikoi pesë role të ndryshme dhe këto vazhdojnë të sigurojnë një sistematike të dobishme:

Agjenti i ndryshimit (i cili mund të lidhet me modelin e përvetësuar të zhvillimit të burimeve njerëzore) fituesit ndryshojnë dhe të mësuarit organizativ nëpërmjet ndërhyrjeve kulturore.

Furnizuesi (i përafërt me modelin e investuesit) afron një ekspertizë dinjitoze, e cila synon në ruajtjen e performancës organizative.

Furnizuesi pasiv (një përzierje e modeleve të instuticionalizuar dhe atij të ndërprerë përkohësisht) është gjithashtu i lidhur me ruajtjen e performancës por është më i pak i aftë më pak i respektuar dhe roli shpesh është pak më shumë se një administrativ.

Menaxher trajnues është përgjegjës për koordinimin e funksionit trajnues

Roli në ndryshim tenton të lëvizë nga roli i **Furnizuesit** në atë të **Agjentit të ndryshimit.**

Konsulenti i zhvillimit të burimeve njerëzore përpiqet të krijojë një organizatë e cila, së pari, vendos vlera të larta në të mësuarin individual: së dyti, ndihmon përdorimin e plotë të të gjithë potencialit individual dhe në grup, për të mësuarit dhe përshtatjen në mënyrë që të bashkojë objektivat organizative dhe në mënyrë që të përmbush nevojat dhe aspirimet e nëpunësve; së treti, zhduk penguesit e të mësuarit dhe i zëvendëson ato me një sistem mbështetës për të mësuarin e vazhdueshëm; katër, krijon një atmosfere ndihmuese për të mësuarin e vazhdueshëm dhe përmirësimin. Për të arritur këto qëllime konsulentët e zhvillimit të burimeve njerëzore do të përfshihen duke ndërtuar baza të fuqishme, duke përdorur aftësitë dhe dijeninë politike, duke ushtruar influencës dhe të fitosh midis mbështetësve kryesore në të gjithë nivelet e organizimit në veçanti një seri menaxherësh (dhe jo menaxherët më të vegjël) të cilët do të mësojnë shkakun e të mësuarit. Modeli i konsulentit të zhvillimit të burimeve njerëzore i kërkon

gjithashtu profesionistit të zbulojë të gjithë politikën e burimeve njerëzore dhe të sigurohet se të gjitha pengesat për zhvillimin dhe të mësuarin janë zhdukur. Kështu, disenjimi i punës, struktura organizative, politika e grumbullimit dhe selektimit, arritja e aktiviteteve planifikuese, mundësitë e barabarta, menaxhimi i performancës dhe strategjitë shpërblyese duhet të jenë të gjitha të njëtrajtshme me njera-tjetrën dhe ndihmuese ne kulturën e te mësuarit. Kjo e përfshin te mësuarin themelues ne kuptimet e tij me te gjere dhe jo vetëm ne trajnimet lidhur me punën, dhe nxit një afrimitet të partnerëve në zhvillim të cilët njeh dhe i përgjigjet dhe në mënyrë të paevitueshme shumicës së interesave dhe objektivave organizative dhe individuale. Zgjuarsia e organizatës në këto aktivitete do të varet në nivelin e tanishëm të sofistikimit të praktikes së organizatës së zhvillimit të burimeve njerëzore. Megjithatë, mund të jetë më frutëdhënëse që të ndjekësh më parë 'të mësuarin e organizuar' sesa 'të mësuarin organizativ'.

Cikli i trajnimit –rruga e te mësuarit i organizuar.

Cikli i trajnimit paraqet një poçes sistematik ciklik te planifikuar për të identifikuar dhe përgjigjur nevojave te zhvillimit dhe trajnimit në përdorim, mund të shikohet si një afrimitet i ngjashëm me natyrën e modelit të investuesit të zhvillimit të burimeve njerëzore duke u përpjekur të sigurojë ndërhyrjet e zhvillimit dhe trajnimit të cilat janë te lidhura me objektivat e biznesit. Figura 12.2 thekson katër fazat kryesore të ciklit te trajnimit, megjithatë nuk shpjegohet, nevojat e biznesit te organizimit konsiderohen si forca drejtuese e procesit.

Identifikimi i nevojave te trajnimit

Nevojat e zhvillimit dhe trajnimit mund të ndahen në organizative, nivelet e punës dhe individuale duke siguruar një strukturë për analizimin e nevojave te trajnimit (ANT). Burimet e metodave dhe datave në secilin nivel ndryshojnë pak, ato mund të kenë të bëjnë me mënyrën kolektive këtu. Megjithëse ANT është shpesh kundërveprues nga një performancë e pritshme, duhet gjithashtu që të

përdoret për të eksploruar rrugët e përmirësimit të performancës në përgjithësi gjithashtu dhe për nevojat e ardhëshme.

Faza e parë e ANT paraqet koleksionin e të dhënave të të kuptuarit, se pari, nga ambientet e jashtme dhe konkurese dhe së dyti, nga organizimi i ambientit te brendshëm, strategjia, struktura, teknologjia, stili menaxhues, kultura dhe kushtet e punës, gjithashtu dhe informimi mbi aspirimet e nëpunësve, njohuria dhe aftësitë në lidhje me rolet e tyre të momentit. Ndoshta burimi më i pasur i të dhënave do të vijë direkt nga nëpunësit vete dhe vëzhgimet, intervistat informuese kyçe, diskutimet ne grupe dhe pyetësorët janë disa nga metodat të cilat mund të përdoren këtu. Për më tepër, shumë informacione me vlerë tashmë do të jenë të gatshme brenda organizatës, të cilat ofrojnë një pikë nga e cila mund të shikojmë nivelet e performancës aktuale dhe aftësinë e organizatës. Këto përfshijnë dokumentet e planifikimit strategjik të biznesit duke përfshirë dhe planet e burimit human dhe të njëpasnjëshme, dhe një renditje të informacioneve të marra brenda sistemit informacioneve të menaxhimit, shitjet, rikthimi i figurave të punës, sëmundjet dhe mungesa e regjistrimeve, numrat dhe natyra e aksidenteve, dhe cilësia e matjeve si ankimet e klientit dhe humbjet. Informacionet nga sistemi i ekspertizës së performancës, rishikimet e provës dhe intervistat dalëse mund të ndihmojnë në vigjilencë të nevojave individuale ose në grup. Këto figura janë studiuar për devijancat dhe orientimet në kohë për të zbuluar ‘deviancën’ në performancën e dëshiruar ose të pritshme.

Këto ‘njohuri’ të kombinuara me një përcaktim të ambientit, ofron matjet për nevojat e performancës së biznesit aktual dhe të ardhshëm në njërën anë dhe në anën tjetër, nivelet e aftësisë dhe performancës aktuale në nivelet individuale organizative të punës. Duke krahasuar këto të dyja ndihmon në identifikimin dhe përcaktimin e performancës dhe mungesat e aftësisë.

Më të identifikuar këto, faza tjetër është të përcaktosh nëse ndërhyrjet e trajnimit dhe zhvillimit mund t’i adresohen atyre në mënyrë efektive, nëse mungesa e performancës është atributive në mungesë të njohurive aftësive dhe

qëndrimeve. Ky nuk është gjithmonë rasti i problemit që shkakton në performancë por ai mund të shtrihet gjithandej: në kushtet fizike të punës (si dështimi i pajisjeve) faktorët social/psikologjik (si menaxher kundërshtarë, marrëdhëniet e nëpunësve) dhe/ose natyra e tkurrjes te punësimit (si nëpunësit që duhet të punojnë me orë të zgjatura për një pagesë të ulët, pak pushime dhe/ose në tkurrje të përkohshme). Në këto raste zgjidhjet jo trajnuese mund të ofrojnë 'zgjidhje ' të përshtatshme.

Dizenjimi i trajnimit

Në dizenjimet e zgjidhjeve të trajnimit është kritike të identifikohen objektivat e qarta të ndërhyrjeve të trajnimit. Binsted (1980) ofron një strukturë të thjeshtë por të dobishme në të cilën të dyja, gjendja aktuale dhe gjendja e dëshiruar e nxënësve vendas është e përcaktuar, e cila përfaqëson 'rritjen' e kërkuar dhe e cila formon bazën e dizenjimit të trajnimit, duke informuar dizenjot e tjerë dhe vendimet e dërgesës, duke përfshirë:

- Përmbajtjen e ndërhyrjet të trajnimit (çfarë është për t'u mësuar)
- Sekuenca e aktiviteteve të të mësuarit (nga e përgjithshmja tek e veçanta, konkrete dhe abstrakte, të bërit pastaj të menduarit)
- Vendi (në apo jo në punë)
- Trajnuesit (tutorët, radha e menaxhereve)
- Koha (kur do të zhvillohen ndërhyrjet e trajnimit dhe sa do të zgjasin)
- Media (trajnim i bazuar ne kompjuter, video) dhe metodat (leksione, diskutime ne grup)

Pikëpamjet mbi trajnimin mund të shihen në vazhdimësi. Në njërin përfundim është ambalazhimi, përafrimi tradicional, ku një strukture e njohurive dhe /ose aftësi specifike që të mësohen është parapërcaktuar me kujdes nga organizata dhe programi i trajnimit është i dërguar në mënyrë formale nga ekspertet, zakonisht jo në punë. Nga ana tjetër e përfundimit të spektrumit është përafrim me eksperiencë jo formal organik, nëpërmjet punës, zakonisht i lehtësuar

(nga një radhe menaxheresh) sesa një tutor, me negociata individuale. Midis dy ekstremeve janë një radhë e gjithë metodave te trajnimit duke përfshirë leksionet, trajnimin bazuar në kompjuter, paraqitjet, projektet dhe detyrat individuale dhe në grup, diskutime në grupe, studime të çështjes. Objektivat e ndërhyrjeve të trajnimit janë konsideratat kyçe kur metodat selektuese, s'janë lidhur me vendimet nëse ndërhyrjet e trajnimit do të ndodhin në ose jo në punë, dhe nëse konsulentët e zhvillimit të burimeve njerëzore të jashtëm dhe të brendshëm do të menaxhojnë dizenjot dhe/ose dërgesat, të ashtuquajtura vendimet 'make or bay". Një seri faktorësh do të influencojnë selektimin, duke përfshirë karakteristikat e atyre që mësojnë: motivimin dhe dëshirën e tyre të mësojnë dhe stilin e preferuar te të mësuarit.

Stilet e të mësuarit

Për t'u siguruar se rezultatet e të mësuarit janë arritur, profesionistët e zhvillimit të burimeve njerëzore kanë nevojë për një vlerësim sesi njerëzit mësojnë. Ka shume teori të mësuarit: janë të marra gjithandej (për shembull, Harrison, 2005, ose Reid, et al,.2004). Njëra nga më me ndikim të madh është nga puna e Kolb (1996). Kolb e quan procesin e të mësuarit si një cikël katër fazash në të cilat individët janë të ekspozuar ndaj eksperiencave të reja, vëzhgojnë dhe reflektojnë për ato, integrojnë vëzhgimet e tyre në koncepte dhe teori, dhe më pas aktivisht te testojnë ato në situata te reja, duke çuar në një eksperiencë të re dhe duke filluar të gjithë ciklit të të mësuarit.

1.7 Prirjet e fundit në menaxhimin e burimeve njerëzore

Menaxhimi ndërkombëtar i marrëdhënieve njerëzorë dhe sfidat e menaxherëve të burimeve njerëzore

Me fillimin e mileniumit pati një rritje në transferimin e proceseve dhe aftësisë prodhuese të një biznesi në një biznes tjetër.

Transferimi u pa si një lëvizje që reduktonte kostot dhe i jepte më shumë mundësi organizatës që të fokusohej në aspektet strategjike të biznesit. Si rezultat i transferimit të proceseve dhe prodhimit, u rrit rekrutimi në nivel vendas ç'ka kërkonte menaxhim të pjesshëm të burimeve. Menaxherëve të personelit në organizatën mëmë nuk u kërkohet që të merren me zbatimin e politikave dhe praktikumin e procedurave të marrëdhënieve njerëzore, në vendet ku organizata ka transferuar funksionet e saj (Fisher, 1989).

Ata duhet të merren me rekrutimin në nivel vendas, menaxhimin e marrëdhënieve njerëzore të organizatës dhe të kontrollojnë menaxhimin e borderove dhe të kompensimeve, si dhe të shpjegojnë e të zbatojnë politikat.

Gjatë kohës që zbatimi praktik i politikave të burimeve njerëzore u lihet menaxherëve vendas ose agjencive të jashtme, krijimi dhe zhvillimi i politikave bëhet akoma nga organizata bazë. Menaxherët e burimeve njerëzore duhet të përgatisin politika që t'u përshtaten rregullave ndërkombëtare dhe njëkohësisht të përmbushin kërkesat dhe nevojat e organizatës. *Aspekti ndërkombëtar i menaxhimit të burimeve njerëzore i ka vendosur menaxherët e burimeve njerëzore në pozicione strategjike dhe gjithashtu ka bërë që ata të mbajnë bashkë me menaxherët linearë dhe ata operacionalë barrën e suksesit në njësitë e huaja të organizatës.*

Një zbatim tjetër i transferimit të funksioneve ose i menaxhimit internacional të burimeve njerëzore është që trajnimi dhe zhvillimi duhet të kryhen në zyrat e kompanisë së huaj ku organizata ka transferuar funksionet e saj. Kjo shkakton disa probleme për departamentin e personelit të organizatës bazë sepse shumica e burimeve dhe materialeve trajnuese duhet të sigurohen dhe të shpërndahen në mënyrë standarde nga ky departament, kurse trajnimi duhet të kryhet nga menaxherët e vendit të organizatës mikpritëse.

Gjithashtu punonjësve vendas nga njëra anë duhet t'i komunikohet kultura e organizatës bazë, ndërsa nga ana tjetër duhen respektuar ndryshimet e tyre si banorë të një shteti tjetër.

Ky aspekt i menaxhimit ndërkombëtar i jep goxha përgjegjësi menaxherëve të burimeve njerëzore, sepse ata duhet të jenë të kujdesshëm në lidhje me çështje të kulturës gjatë trajnimit, veçanërisht kur trajnimi lidhet më kulturën dhe idealet e biznesit.

Gjithashtu duhet që cilësia e praktikave të vendit mikpritës me kërkesat strategjike të organizatës të ecin paralelisht. Menaxherëve të marrëdhënieve njerëzore u kërkohet që të kuptojnë sjelljet e punonjësve vendas kundrejt cilësisë, si ndërgjegjshmërinë dhe angazhimin e tyre rreth modelit të cilësisë. Kjo i ndihmon ata që të krijojnë programe me qëllim që të ndihmojnë forcën e punës lokale në lidhje me vizionin dhe strategjinë e organizatës rreth cilësisë.

Në përputhje me programet e trajnimit dhe të zhvillimit, nevojitet një balancim i tërë aspekteve të tjera të menaxhimit të burimeve njerëzore. Funksioni i marrëdhënieve njerëzore është rritur nga pikëpamja e qëllimit dhe aplikueshmërisë së tij sepse menaxherët e marrëdhënieve njerëzore duhet të marrin në konsideratë ligjet e punës vendase dhe duhet të përshtatin rrogat dhe kompensimet e punonjësve vendas me strategjinë e përgjithshme të kompanisë. Transferimi i funksioneve nga njëra anë i bën të mundur organizatave bazë krijimin e filialeve apo joint-venturës me organizatat vendase, por nga ana tjetër i shkakton atyre qëndrime antagoniste nga sindikatat dhe agjencitë e punës vendase. Në disa shtete, veçanërisht në ato veriore dhe perëndimore, sindikatat janë shumë të organizuara dhe ushtrojnë presion të madh mbi qeverinë që të nxjerrë rregulla të rrepta në lidhje me organizatat e huaja që transferojnë funksionet e tyre në këto shtete. Menaxhimi ndërkombëtar i burimeve njerëzore, i ngarkon menaxherët e marrëdhënieve njerëzore me detyrën e ruajtjes së marrëdhënieve paqësore dhe miqësore ndërmjet punonjësve, veçanërisht në shtetet e huaja.

Konkurrenca globale dhe mbajtja e punonjësve në punë.

Me rritjen e lëvizjes së punonjësve si rezultat i thyerjes së barrierave të komunikacionit dhe udhëtimit, ushtrohet një presion shumë i madh mbi menaxherët që të mbajnë të ulur qarkullimin. Ky problem bëhet akoma dhe më i madh nga fakti që ka një rritje të konkurrencës midis organizatave për të mbajtur punonjësit më të trajnuar dhe më profesionistë.

Ky ndryshim në prirje – nga punonjësit me aftësi të pakta tek punonjësit profesionistë dhe me eksperiencë- e bën punën e menaxherit të burimeve njerëzore më të vështirë për të selektuar dhe rekrutuar njerëzit e duhur. Procesi i seleksionimit është bërë akoma më i gjatë në kohë sepse menaxherët e burimeve njerëzore duhet të sigurohen që punonjësi ka aftësitë e duhura dhe që sjellja dhe kultura e tij të përshtatet me atë të organizatës.

Menaxhimi i burimeve njerëzore tashmë është fokusuar në rekrutimin e njerëzve që të përshtaten me ambientin e organizatës dhe që të jenë tërësisht të angazhuar kundrejt strategjisë së organizatës. Si pasojë e eksesit në internet dhe e informacioneve për vende të lira punë, janë shtuar tundimet që punonjësit të ndërrojnë vendet e punës.

Gjithashtu organizatat në rritje po harxhojnë një pjesë të madhe të buxhetit të tyre në rekrutimin, trajnimin dhe mbajtjen e forcës së tyre të punës. Nga disa studime ka rezultuar që organizatat mund të harxhojnë rreth 40%-60% të buxhetit të tyre të përgjithshëm, për kosto të tilla të lidhura me punonjësit, si seleksionimi, trajnimi, zhvillimi, pagat dhe kompensimet (Hamerman and Harrington, 2004). Pra aktivitetet e burimeve njerëzore i kushtojnë shumë organizatës dhe këto kosto mund të jenë shumë të mëdha n.q.s punonjësi i ri dhe i trajnuar largohet nga organizata. Si pasojë menaxherët e burimeve njerëzore janë shumë të fokusuar në mbajtjen e punonjësve në punë dhe atyre u kërkohet që të zhvillojnë programe të tilla dhe të promovojnë një kulturë organizacionale të tillë që t'i bëjnë punonjësit të qëndrojnë.

Teknologjia dhe menaxhimi i burimeve njerëzore

Teknologjia ka ndryshuar disa funksione tradicionalë të burimeve njerëzore si rekrutimin, seleksionimin, menaxhimin e borderove, madje dhe trajnimin e zhvillimin. Më shfaqjen e menaxhimit të database-ve dhe software-ve dhe programeve të tjera teknologjike si HR SAP, i cili ndihmon për kontrollin e të dhënave të punonjësve dhe menaxhimin e pagave dhe borderove të tyre on-line, është bërë e detyrueshme për personelin e marrëdhënieve njerëzore që të jenë mendjemprehtë në lidhje me teknologjinë.

Ka një rritje në teknologjinë e komunikimit dhe për trajnimin e punonjësve jashtë kufijve gjeografikë. Në këtë rast pritet nga menaxherët e burimeve njerëzore që të jenë ekspertë në trajnimin ë punonjësve nëpërmjet internetit dhe mediave elektronike.

Gjithashtu rëndësi po i jepet dhe zhvillimit të aftësive on-line dhe trajnimit për zgjidhjen e problemeve, gjë që kërkon që menaxherët e burimeve njerëzore të ecin me hapin e këtyre metodave teknologjike. Përdorimin i intranetit dhe i siteve të ndryshëm ku punonjësit mund të krijojnë vetë database-n e tyre, kërkon që menaxherët të kenë njohuritë e nevojshme për t'i dhënë ndihmën dhe mbështetjen e nevojshme punonjësve.

Kriza globale dhe menaxhimi i burimeve njerëzore

Kriza ekonomike e kohëve të fundit që ka prekur disa rajone të botës ka nënvizuar dhe më shumë rëndësinë e menaxhimit të burimeve njerëzore. Me ndryshimet që po ndodhin përsa i përket rënieve të fitimit, mbylljes së njësive dhe pushimeve nga puna, kërkohët që burimet njerëzore të manaxhohen në një mënyrë më strategjike. Kriza aktuale globale i ka shtyrë menaxherët e burimeve njerëzore që të ndërrmarrin një pozicion më strategjik duke qenë se ata duhet të veprojnë si

paqeruajtës dhe të mbajnë të ngritur moralin dhe shkallën e motivimit të punonjësve të mbetur. Me pasigurinë e krijuar në mjedisin e biznesit është vënë re që punonjësit përpiqen të ndryshojnë organizatë për të shmangur pushimin nga puna nga punëdhënësi ekzistues. Ka pak motivim për të punuar ose për t'i mbetur besnik një organizate kur nuk e ke të sigurt qëndrimin në të. Në këtë pikë hyn në lojë manaxheri i burimeve njerëzore i cili duhet ta mbajë forcën e punës në rregull dhe të përshtatshme për t'u rimëkëmbur kur kriza të mbarojë. Menaxherët e burimeve njerëzore duhet të kenë një vizion në lidhje me nevojat dhe nivelin e aftësive të forcës së punës. Gjithashtu programet e trajnimit dhe zhvillimit duhen të hartohen duke pasur në konsideratë këtë vizion.

Edhe pse nga departamenti i burimeve njerëzore pritet shumë në këtë rënie ekonomike, atij i janë vendosur disa kufizime. Për shembull, buxheti i burimeve njerëzore duhet të shkurtohet për të pasqyruar rënien e fitimeve dhe të kapaciteteve të përgjithshme. Gjithashtu, mungon iniciativa nga lart për trajnimin dhe zhvillimin e punonjësve duke qenë se ekzekutivët e niveleve të larta janë shumë të zënë duke u marrë me gjendjen financiare të shoqërive të tyre.

T'i mbash punonjësit të gatshëm dhe të motivuar për të dhënë përformancën më të mirë të tyre është një detyrë e vështirë për menaxherët e burimeve njerëzore në ditët e sotme.

Gjithsesi, e njëjta situatë i ka dhënë atyre lavdi dhe i ka dhënë shansin për të dhënë një pikpamje strategjike për organizatën. Prej tyre pritet që të veprojnë si sisteme mbështetëse për organizatën në tërësi dhe ta ndihmojnë atë që të jetë e gatshmë dhe elastike në lidhje me ndryshimin e kushteve ekonomike që pritet të ndodhin pas pak viteve *(AFP, 2009).*

Menaxhimi modern i burimeve njerëzore

Në vitet 80 termi manaxhim i burimeve njerëzore filloi të zëvendësonte termin manaxhim të përsonelit (Storey, 2001). Ky ndryshim pikpamjeje erdhi si pasojë e rritjes së konkurrencës së organizatave në ekonominë globale *(Best,*

1990). Suksesi i shumë kompanive të mëdha japoneze në eksportin e mallrave perëndimore si makinat apo paisjet elektronike në vitet 70-80, zuri në befasi shumë kompani perëndimore. Organizatat japoneze theksonin rëndësinë që kishte menaxhimi efektiv i punonjësve për strategjinë konkuruese të biznesit. *(Ouchi, 1982).* Studimet tregonin që punonjësit japonezë kishin performancë më të lartë në produktivitet dhe në inovacionin e proceseve, se sa punonjësit perëndimorë. Celësi i këtij suksesi qëndronte tek praktikat për menaxhimin e burimeve njerëzore të huazuara nga kompani të tilla si Toyota dhe Matsushita.

Këto praktika filluan të shfaqeshin dhe në shtetet perëndimore, duke qënë se japonezët kishin filluar tregëtinë e tyrë me Europën dhe Amerikën e Veriut. Praktikat për menaxhimin e burimeve njerëzore që në Japoni kishin pasur aq shumë sukses filluan të zbatoheshin dhe ne vende të tjera të botës.*(Wickens, 1987).* Këto praktika përmbanin elementët e mëposhtëm:

- Rekrutim dhe seleksionim strikt dhe rigoroz
- Trajnime të niveleve të larta
- Grupet e punës
- Aftësi të gjithanshme
- Komunikim më të mirë manaxher-punonjës
- Përdorimi i rrathëvë të cilësisë dhe një rëndësi e madhe i jepej cilësisë së lartë.
- Inkurajimi i punonjësve që të jepnin sugjerime dhe ide të reja.
- Simbole të vecanta si mensat e përbashkëta dhe uniformat e punonjësve.

Futja e këtyre praktikave të reja u bë me qëllim që punonjësit të identifikonin suksesin e tyre në atë të organizatës. Pra kultura e organizatës u bë një element i rëndësishëm në konkurencën e suksesshme të firmës dhe ishte tema kryesore e teorive në vitet e para të viteve 80-të. (Peters dhe Waterman 1982). Këto praktika të menaxhimit të burimeve njerëzore dhe rëndësia që ata i dhanë krijimit të kulturës së organizatës qenë në kontrast të madh me pikpamjet e menaxhimit te personelit që dolën në pah në mes të shekullit të 20-të.

Në fakt, shumë nga këto praktika të reja nuk u panë vetëm si detyrë e manaxherëve të burimeve njerëzore, por dhe si përgjegjësi e manaxherëve linearë të organizatës. Departamenti i burimeve njerëzore mund të krijonte lehtësi për këto praktika, por menaxherët e burimeve njerëzore nuk e kishin për detyrë për të realizuar këtë proces. *(Guest, 2002).*

Kështu pra tashmë kishte lindur koncepti modern i menaxhimit të burimeve njerëzore. Megjithëse origjina e menaxhimit të burimeve njerëzore ishte qartësuar përgjatë kohës, koncepti dhe domethënia e tij qenë objekt debati ndërmjet praktikuesve, akademikëve dhe komentuesve deri në fillim të viteve 90 *(Legge, 2001).* Disa thjesht kanë zëvendësuar termin manaxhim personeli me manaxhim të burimeve njerëzore dhe janë ankuar se çdo gjë tjetër ka mbetur e njëjtë. Disa të tjërë e kanë parë ndryshimin tek zëvendësimi i titullit të manaxherit të personelit me manaxher të burimeve njerëzore. Instituti profesional për menaxhimin e personelit në Australi e ndryshoi emrin në Instituti i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore, duke bërë kështu një kthesë të madhe në terminologji. Të tjerë persona kanë argumentuar që menaxhimi i burimeve njerëzore përfaqëson një mënyrë krejt të re të të manaxhuarit e njerëzve në punë, mënyrë kjo që shkon përtej funksioneve të manxhimit të personelit dhe që vë theksin në krijimin e një kulture në mjedisin e punës e cila kontrollon angazhimin e punonjësvë në punë *(Guest, 1987).*

Të tjerë akoma, të lodhur nga përkufizimet e shumta rreth menaxhimit të burimeve njerëzore, thonë që ai nuk është gjë tjetër veçse një iluzion, një figurë tridimensionale mbrapa së cilës mund të shihen një sërë teknikash dhe praktikash, por që në thelb ka thjesht vrojtimin. *(Keenoy, 1999).*

Megjithatë, koncepti i angazhimit të njerëzve në punë shfaqet në pjesën më të madhe të teorive të menaxhimit. Ky koncept u formulua në fillim nga Walton(1985) i cili tregoi se si organizatat moderne kishin kaluar nga kontrolli te përkushtimi.Walton e demostroi këtë fakt në një tabelë e cila vë përballë njëra-tjetrës kontrollin dhe angazhimin.

Praktika e menaxhimit

Projektimi i punës	I fokusuar tek individi	I fokusuar tek skuadra
Menaxhimi i performancës	Standarte të përcaktuara për një performancë të ulët	Objektiva afatgjata
Struktura e menaxhimit	Lart–poshtë dhe hierarkikë. Përqëndrim tek simbolet e menaxhimit	Strukturë e sheshtë organizative dhe pakësim i dallimeve nëpërmjët statuseve
Shpërblim	Rrogë në bazë të realizimit të punës	Rrogë në bazë të njohurive dhe aftësive
Punësimi	Punonjësit shiheshin si kosto variable	Sigurohet pjesmarrje e lartë dhe qarkullim i ulët
Pjesmarrja e punonjësve	Kryejnë punët sipas një axhende të përcaktuar.	Kryejnë një gamë të gjërë detyrash
Menaxhimi i marrëdhënive në punë	Marrëdhënie punë kundërshtuese.	Reciprocitet nëpërmjet planifikimit të përbashkët dhe zgjidhjes së problemeve.

1.8 Disa përqasje mbi zhvillimet perspektive të burimeve njerëzore

Deri nga mesi i shekullit të 20-të menaxhimi i njerëzve bëhej nga departamenti i menaxhimit të personelit dhe organizata ia linte tërësisht në dorë manaxherit të personelit trajtimin e punëve të punonjësve të saj. Ishte po ky manaxher ai që vendoste paqe në raste konfliktesh apo merrej me probleme gjyqësore. Në dekadat e fundit të shekullit të 20-të, si pasojë e globalizimit dhe zhvillimit të teknologjisë së informacionit dhe komunikimit, pati një ndryshim të shpejtë në mjedisin e biznesit. Globalizimi solli shumë pranë organizatave konkurrentë të huaj nga vende të ndyshme dhe e bëri forcën e punës më të mobilizuar dhe më të predispozuar për të "tradhtuar" organizatën që i kishte punësuar. Pati presion të madh për konkurencë të tepërt dhe punonjësit filluan të shiheshin si një armë konkuruese (Best, 1990).

Kjo gjë u nxorr më në pah dhe nga suksesi i firmave japoneze të cilat i jepnin një rëndësi shumë të madhe menaxhimit të punonjësve gjatë kësaj periudhe (Ouchi, 1982).

Menaxhimi i njerëzve u bë një funksion profesional i cili synonte të merrte më të mirën e punonjësve disponibël, t'i trajnonte ata me praktikat më të mira dhe t'i nxiste që të punonin në grup (Wickens, 1987).

U vendos theksi në kryerjen e detyrave të shumëfishta, në zgjerimin e qëllimit të punës dhe në lehtësimin e komunikimit dhe feedback-ut midis menaxherëve dhe punonjësve.

Gjithashtu u theksua përdorimi i rrathëve të cilësisë ku menaxherët dhe punonjësit mund të takoheshin dhe të diskutonin çështje në lidhje me produktivitetin dhe eficencën.

Burimet njerëzore filluan të konsideroheshin jo thjesht si një hallkë në procesin e shërbimit dhe prodhimit, por si kontribues të rëndësishëm në suksesin e organizatës në elementë të tillë si zhvillimi i proceseve, vizioni, zhvillimi i strategjisë dhe parashikimi për kërkesat e së ardhmes. Feedback-u i gjeneruar prej tyre konsiderohej kritik për përfitimet e organizatës.

KAPITULLI 2

Dimensionet dhe strategjia e burimeve njerëzore

2.1 Strategjia dhe burimet njerëzore

Akademikët dhe profesionistët janë duke treguar një interes ne rritje kundrejt strategjisë se burimeve njerëzore dhe marrëdhënies se saj me performancen ne kolektiv, por nuk ekziston ndonjë definicion specifik për këtë lidhje. E thëne thjeshte, strategjia e burimeve njerëzore është shpjeguar si 'qëllimet' e një organizate kundrejt punëtoreve te saj, te shprehura nëpërmjet filozofisë, politikave dhe praktikave (Tyson,1995).

Ndërsa Hendry dhe Pettigrew (1986) kane bere te mundur një definicion me te gjere, duke arsyetuar se aspekti strategjik i menaxhimit te burimeve njerëzore brenda organizatave konsiston ne 4 elemente kryesore. Këto janë- përdorimi i planifikimit një metode koherente ndaj drejtimit te njerëzve te mbështetur në një 'filozofi të përgjithshme', lidhja aktivitete dhe politika te menaxhimit te burimeve njerëzore me disa strategji te hapura,dhe konsiderimi i njerëzve si një burim strategjik për të arritur përparësi konkurruese. Sistemi i Hendry dhe Pettingrew sugjeron se ata të cilët janë përgjegjës për zhvillimin efektiv te strategjive te burimeve njerëzore dhe për të bashkuar këto me strategjitë e biznesit,duhet te adoptojmë një metode sa me te kuptueshme dhe refleksive per këtë synim.

Te vendosesh një strategji te burimeve njerëzore sa me te përshtatshme ne organizata nuk do të thotë vetëm ti vendosesh disa teknika te caktuara ose rregulla te thjeshtësuara këtij procesi, sepse nuk ka mënyra te caktuara ose rregulla magjike për të vepruar ne këtë aspekt te menaxhimit te strategjive te burimeve

njerëzore. Ne fakt si kërkuesit ashtu edhe vepruesit drejtohen drejt disa drejtimeve te ndryshme dhe shpeshherë konfliktuale.

Emri "strategji" dhe mbiemri "strategjik" përdoren gjerësisht sot ne fjalorin e biznesit, ne edukimin e biznesit dhe ne te folurën e menaxhimit. Kështu kemi "strategjinë e korporatës" "planifikimin strategjik" "strategji biznesi" "menaxhim strategjik" "mendim strategjik", "analize strategjike", "objektiva strategjike", "menaxhimi strategjik i burimeve njerëzore", "strategji te burimeve njerëzore" dhe shume shprehje të tjera për emrin "strategji"dhe mbiemrin "strategjik".Gjithsesi, ndërsa në një mënyrë intuitive e kuptojmë se strategji do te thotë te vendosesh qëllime dhe te gjesh mënyra për ti realizuar ato,nuk ekziston një deficion ose koncept i pranuar botërisht i këtij termi, përveçse disa pretendime të vetëshpallura nga guru të menaxhimit. Ne fakt ashtu sikurse ka deklaruar Whittington (2001:1f) nuk ka shume marrëveshje mbi strategjinë, dhe strategjia nuk është e lehtë, ndërsa Markides (2000:v11) ka arritur në përfundimin se ne thjeshte nuk e dimë se çfarë është strategjia as se si te zhvillojmë një strategji te mire. Pra, strategjia e biznesit ka ekzistuar gjithmonë por tradicionalisht eshte konsideruar te jete një proces racional logjik, me qellim përfitues dhe qe duket qarte. Ashtu sic edhe presidenti i "General motors" paraqet ne autobiografinë e tij 40 vjet me pare (Sloam 1963:49): "Qëllimi strategjik i nje biznesi është të nxjerre fitime nga kapitali, dhe nëqoftëse në ndonjë rast te veçante fitimet per nje te ardhme te largët nuk janë te kënaqshme, difiçiti duhet te ndreqet ose aktiviteti duhet te ndërpritet". Por disa studime te kohëve te fundit kane dale ne përfundimin se "strategjia" nuk është kaq e thjeshte sa kjo (De wit dhe Myer, 1999).

Pra perse ekziston një interesim kaq i madh, madje dhe një obsesion për dimensionet strategjike të mënyrës se organizimit ne biznes ne shërbimin publik dhe ne sektorët vullnetare sot? Dhe ç'fare mund te kuptohet me "strategji" ne nje kohe post moderne e cila është skeptike ndaj racionalitetit, mikpritëse ndaj individualizmit dhe vlerëson çështjet lokale? Përgjigja e pyetjes së parë qëndron

ne globalizimin e ri dhe natyrën ndryshuese të ekonomisë së botës, mënyrës per me shume korporata trans-kombëtare dhe impakti te kaloje te informacioni dhe komunikimi ne boten e punës dhe sistemi organizues ne 20 vitet e shkuara. Përgjigja e pyetjes se dyte mund te gjendet ne kërkimin per strategji nga menaxherët me te mire si një kundërpërgjigje ndaj kompleksitetit ne rritje te mjedisit bashkëkohor te biznesit. Kjo përfshin dëshirën per rritje dhe uljen e pasigurisë se tregut ne nje treg te lire dhe dinamik, ekonomia ndërkombëtare (Farnham, 2005).

Pra,nuk ekziston një model i vetëm i strategjisë, por për shkak te shtimit te konkurrencës ne tregjet e produkteve ne sektorin privat dhe përgjigjësisë se madhe dhe konkurrencës se sektorit publik,menaxherët me te mire janë duke kërkuar për strategji te përshtatshme ne mënyre qe te sigurojnë jetëgjatësinë e organizimit dhe suksesit te ndërmarrjes ne gjendje ndryshimi,turbullirat e tregut dhe pritshmërie ne rritje te klientëve ka mundësi te ndryshme për te arritur ketë qellim. Një teme e rëndësishme ne debatin e përcaktimit te strategjisë është nëse udhëheqësit pro organizatore janë në kontroll te përfundimit të organizimit të tyre apo është mjedisi faktori përcaktues. Teoria e agjencisë humane tregon se strategjia dhe shembujt e veprimeve organizative rrjedhin nga dëshira dhe aftësitë intelektuale dhe administrative te udhëheqësit. Kundërshtitë determinuese te strategjisë, në të kundërt, fokusohen në përcaktimin e strukturave organizuese brenda te cilave udhëheqësit e biznesit janë te kufizuar për te marre vendime strategjike (Farnham,2005).

Whittington (2001) ka përmbledhur debatin e kohës së fundit. Ai ka arsyetuar se ata që krijojnë strategji e bëjnë ketë ne dy dimensione. Ata duhet te kenë parasysh "rezultatet e strategjisë dhe procesit" nëpërmjet te cilave ajo realizohet, rezultatet janë ose jo "shtimi i fitimeve" ose "te shumëllojshme"(për shembull jo vetëm për të bërë fitime si pikëpamje kryesore, qëllimet sociale ose interesat e aksionareve) proceset janë ose te qëllimshme ose emergjente (për shembull ata janë krijuar aksidentalisht ose per inerci). Kjo rezulton ne 4

perspektiva te idealizuara te strategjisë, megjithëse ne jetën praktike mund të ketë dhe kritika te tyre, sisteme që ndërthuren te cilat bashkëveprojnë dhe ndërhyjnë tek njëra tjetra;

- *I qëllimshëm dhe maksimizues fitimi (shembull klasik)*
- *Emergjent dhe maksimizues fitimi (evolucionare)*
- *Emergjent dhe i shumëllojshëm (procesual)*
- *I qëllimshëm dhe i shumëllojshëm (sistemik)*

Këto perspektiva, ose teori te strategjisë, shpesh nuk janë as te qarta as formale por ato janë rrugë te shkurtra drejt veprimeve menaxhuese dhe per ti bere gjerat në mënyrë te organizuar për një kërkim më të suksesshëm për treg, efikasitet dhe përfitim. Atje ku vëmendja e strategjisë përqendrohet tek përfundimet fitim-prurës dhe proceset e qëllimshme, atëherë kemi metodën "klasike" te strategjive te biznesit, kjo fokusohet ne analize, planifikim dhe drejtim nga fillimi dhe zakonisht shikohet tek industritë e matura me kapital te konsiderueshëm qe kane tendence monopolizohen ose te oligopolizohen ne Mbretërinë e bashkuar ne Shtetet e Bashkuara dhe ne Australi. Metoda "evolucionare" ndaj strategjisë bazohet ne përfundimin fitimprurës dhe proceset emergjente dhe huazohet për te mbajtur koston e prodhimit te ulet dhe te mbroje hapur mundësitë e biznesit. Zakonisht shikohet tek firmat e vogla, ne industritë e reja dhe ne konglemeratet anglo-saksone.

Metoda e procesit ne strategji synon përfundime të shumëllojshme dhe përdor proceset emergjente. Kjo metode qëndron me këmbe në tokë, shkon mban rrymën dhe zakonisht gjendet në burokraci të mbrojtur dhe në firma me bazë-njohuritë. Metoda e sistemit ne strategji bazohet në përfundime të shumëllojshme dhe procese te qëllimshme dhe luan me rregullat lokale,zakonisht gjendet ne bizneset dhe firmat familjare anglo-saksone dhe në ndërmarrjet shtetërore ne France, Gjermani dhe në vendet e lindjes së largët (Whittington,2001).

Kulmi i mendimit klasik shkollor ishte ne vitin 1960 kur suksesi ose dështimet strategjike përcaktohej nëpërmjet planifikimit te menaxhimit analizës racionale dhe përllogaritjes rigoroze (Ansoff,1965;Chandler 1962). Influenca e perspektives se procesit ishte me e forte gjate viteve 1970, ajo ishte gjithashtu e përmbledhur por shpejtimi i saj ishte per negociatat politike dhe për ndërtimet e disa aftësive dhe kompetencave menaxhuese baze brenda organizatave (Cyert Marh,1963 Wintzherg,1979;Tettigrew,1973). Shkolla strategjike evolucionare ishte simbol ne 1980 dhe theksonte kërkesat e ngjashme te organizimit si impakt i tregjeve dhe faktorët ekonomik ne vendimmarrjet e biznesit, gjithashtu edhe mbijetesa e me te fortit ne treg (Williamson 1985). Dhe tani afër shkolla e teorisë se sistemit e cila u shqua gjate viteve 1990 ka arsyetuar për të kuptuar se çfare ndodh ne organizata dhe ne disa konkurrente te biznesit, kërkon strategjitë qe janë te ndjeshme nga ana sociale kundrejt diversitetit te praktikave bashkëkohore dhe ekonomike te biznesit. Për ta përmbledhur secila nga këto 4 perspektiva te strategjisë është bazuar në përfundime të ndryshme rreth përfundimeve dhe proceseve te tyre te cilat i bene strategjitë menaxhuese zgjidhje të vështira për t'u bërë në praktikë siguria zëvendësohet nga pasiguria, thjeshtësia nga kompleksiteti dhe udhëzimet nga rastësia. Ashtu sikurse Whittington arsyeton (2001-118).

"*Vetësiguria klasike ne analize, rregulli dhe kontrolli përcaktohet nga dyshimi i procesit për njohje humane nacionalitetin dhe fleksibilitetin; mësimi ne rritje i procesualisteve sfidohet nga ana tjetër nga tregjet evolucionare. Por edhe tregjet evolucionare mund te lëkunden ne paaftësinë si një analizues i përhershmi i te ashtuquajturit sistem social, shteti bindet që të ndërhyje"*

2.2 Strategjia, performanca e biznesit dhe burimet njerëzore

Vendosja e lidhjeve midis strategjisë se korporatës dhe strategjisë se burimeve njerëzore është problematike, për shembull ne sektorin e ndërmarrjeve te vogla dhe të mesme nuk mund të ketë lidhje midis strategjisë se korporatës dhe

strategjisë se burimeve njerëzore thjeshte sepse strategjia e korporatës munde te jete veçanërisht kundërvepruese dhe nuk mund te ketë fare strategjisë te burimeve njerëzore te qarte. Ne sektorë te tjerë,strategjia e korporatës mund të udhëheqë strategjisë se burimeve njerëzore ose mundet qe strategjia e burimeve njerëzore te drejtoje strategjinë e korporatës. Edhe ne disa raste te tjera strategjitë e korporatës dhe strategjitë e burimeve njerëzore mund te jene te bashkuar, ne te cilat një strategji e tere përfshin një serë nen strategjish, duke përfshirë edhe çështje te burimeve njerëzore. Kjo metode bazohet ne idenë se strategjia e burimeve njerëzore është kritike ndaj fitimeve dhe efikasitetit te biznesit dhe është një përfundim organizues ne vetvete. (Boxall, 1996).

Vendosja e lidhjeve matshme midis strategjive te burimeve njerëzore dhe funksionit efikas te biznesit është problematik. Gjithsesi, siç ka arsyetuar Torrington et al. (2005: 30), ekziston një lob i forte qe propozon pikëpamjen se, burimet njerëzore janë një burimi i avantazhit konkurrues për biznesin ndryshe nga, e drejta mbi kapitalin ose përdorimi i teknologjisë. Bocall dhe Steneveld kane arsyetuar gjithashtu se është e dukshme qe cilësia e strategjisë se burimeve njerëzore është një ndikim kritik mbi funksionin e firmave dhe menaxhimin e njerëzve.

Studimi i tyre, për shembull doli ne përfundimin se se pari, firmat e suksesshme nxjerrin ato strategji te burimeve njerëzore, te cilat i mundësojnë ato për te mbijetuar si anëtare te besueshme te industrisë ose sektorit te tyre. Prioriteti strategjik parësor i atyre qe drejtojnë aktivitetet menaxhuese te burimeve njerëzore duhet te jete siguria se menaxhimi merr ne drejtim ato veprime te burimeve njerëzore, qe janë jetësore për mbështetjen dhe vijueshmërinë e firmës, kur ajo përballet me sfida te ndryshme dhe konkurrencën në sektorin e saj. Ata e shohim renditjen e interesave te organizimit dhe te punëtorëve si një problem te përbashkët në marrëdhëniet e menaxhimit te punës. Së dyti, detyre me e vështire është për të përcaktuar dhe nxjerre ato strategji të burimeve njerëzore qe mund te krijoje një lloj avantazhi konkurrues për biznesin. Ekzistojnë një sërë metodash te

cilat synojnë te bashkojnë strategjinë, funksionimin e biznesit dhe strategjive te burimeve njerëzore. Megjithëse ka ndërlikime, tre kategoritë kryesore janë ; modelet; praktika me e mire ; modeli; përshtatja me e mire ;dhe modeli;bazuar ne burim, te cilat shpjegohen me poshtë. Gjithsesi, praktikisht, kur behet fjale për implementimin e strategjive te burimeve njerëzore zakonisht ka konflikte dhe kontradikta brenda niveleve te vete menaxhimit. Marchington dhe Wilkinson (2005) kane dalluar 5 sete te ndryshme te arsyeve se pse mbikëqyrësit dhe menaxherët e vegjël nuk i implementojne strategjitë e burimeve njerëzore ne ato mënyra siç kërkohet menaxherët e niveleve me te larta.

- *mangesi per te identifikuar qellimet e punedhenesit*
- *probleme ne punen e mbetur*
- *investim i limituar ne trajnim dhe zhvillim*
- *parimi për te ruajtur fleksibilitetin ne nivelin e vendit te punes*
- *deshtim ne venjen ne zbatim te rregullave te organizimit*

Model i praktikës më të mirë

Ne vitet e fundit, ka pasur shume interes ne konceptin e modeleve "praktika me e mire" e strategjive te burimeve njerezore si ne Mbreterine e Bashkuar ashtu edhe ne US.

Keto ndonjehere quhen sisteme pune te nje performance te larte ose burime njerezore me perfshirje te larte (Appelbaun et al., 2000) burime njerezore me angazhim te larte (Guest 2001) ose burime njerezore me perfshirje te larte (Wood 1999).

Kryesisht, ideja eshte që një set i vecante i praktikave të burimeve njerëzore ka potencial per të përmirësuar performancën në gjithe organizatën. Të tilla studime sugjerojne se 'grumbuj' të praktikave të bnj mund të kontribojnë për të përmirësuar qendrimet dhe sjelljet e punetorit, te ulin nivelin e mungesave dhe dorëzimin e punës në kohë, dhe te rrisin nivelin e prodhimeve, të cilësisë dhe të

sherbimit te klientit. Modelet e praktikes me te mire nuk eshte me rendesishme te kete metode te SBH

Metoda e partneritetit

Sindikatat kanë disa ligjishmeri në një tjetër model të praktikës më të mirë. Kjo është metoda e partneritetit e cila ka qenë në axhendën e strategjisë së burimeve njerëzore per disa vjet. Modeli i partneritetit është lavdëruar nga disa grupe interesi të ndryshme si Bashkimi i Partneritetit Industrial [1992] Departamenti i Tregëtisë dhe Industries 1997 dhe Kongresi i Sindikatave 1999. Dhe këtu roli i sindikatave është pak i paqartë, në fakt ashtu siç Sison dhe Storey (2003: 38) kane komentuar, eshte vecanerisht e diskutueshme nëse partneriteti në thelb është marrëdhenie midis organizatës dhe indivitit apo midis organizates dhe sindikates. Nuk egziston nje definicion i vetëm per partneritetin por ka 6 principe të cilat e mbështetin atë ;

- 1 angazhim te perbashket per suksesin e organizates duke perfshire mbeshtetjen per fleksibilitetin dhe rendesine e mardhenieve te punes marrëdhënieve me bashkepunuese
- 2 pranojne se interesat e partnereve (punedhenesi dhe sindikatat e punedhenesve dhe stafit) mund te ndryshojne nga ana ligjore.
- 3 siguri ne punesim duke perfshire masa per permiresimin e punesimit te stafit gjithashtu edheper te limituar shkurtimin e detyruar.
- 4 vemendja ne cilesinë e jetes ne pune
- 5 angazhim për trasparencen e menaxherit liri per të diskutuar plane te se ardhmes konsultim dhe deshire per te marre mendime per strategjite e mundshme tëbiznesit.
- 6 te shtuarit e vlerave duke shfrytezuar burime te paprekura me pare.

Me pak fjalë modeli i praktikës më te mire te partneritetit është menaxhimi kontemporan i burimeve njerëzore i kombinuar me perfaqësime kolektive dhe individuale të zerit të punetorit, me ose pa sindikatat. Ka tre burime kryesore te modelit te partneritetit.

Së pari, ishte literatura e mardhenieve te reja industriale, ne shtetet e bashkuara të Amerikës, gjatë viteve 1980 e cila theksonte interesa te perbashketa te punedhenesve dhe sindikatave ne mardheniet e punesimit ne kontrast me reklamimin (Kochan et al 1980).

Nje burim i dyte ishte kontinenti i Europes me versionin e saj te partneritetit social ose bashkepunim midis punedhenesve, sindikatave dhe qeverisë ne nivel kombetar ne shume shtete te BE-së. Kjo plotesohej nga 'dialogu social" ne nivelin e BE-se, duke perfshire konfederatat e punedhenesve dhe sindikatave, punedhenesit publikë dhe institucionet e BE per te promovuar politiken sociale per qytetaret dhe modernizimin e organizimit te punes per te perparuar suksesin konkurues (Komisioni evropian 1997). Se treti, ne Britani, debatet per "realizmin e ri" gjate viteve 1990 sygjeronin se sindikatat duhet te zhvillonin nje metode te perbashket me punedhenesit, duke krijuar kushtet per sukses ekonomik dhe kohezion social (Tornhan 1994) ka disa prova qe tregojne se partneriteti funksionon. Si prova te studimit te mbikqyrjes ashtu edhe te nje ceshtjeje tregojne se ka disa lidhje midis arritjeve te partneritetit dhe performances se biznesit (bashkimi i partneritetit të industrisë 1997) si menaxhimet ashtu edhe sindikatat duhet te adaptohen ne modelin e partneritetit. Menaxhimit I eshte dashur ta ndryshoje stilin e tije nga "per te bere" ne "per te mundesuar" ne menyre qe te veproje me hapur dhe te ndryshoje metoden drejt sindikatave duke adaptuar nje metodologji problem-zgjidhese. Nga ana tjeter sindikatave iu eshte dashur te pranojne nevojen per nje komunukim te perbashket dhe te dallojne se interesat afatgjata te anetareve te tyre sherbehen me mire duke ndihmuar organizatat te jene me te suksesshme dhe duke mos i kundërshtuar ndryshimet per te miren e tyre. Atyre iu eshte dashur gjithashtu te japin fuqi marrëveshjeve kolektive.

2.3 Zhvillimi i një strategjie emergjente të burimeve njerëzore

Për shkak se shume menaxhere i shohin modelet e shumta të lidhjeve të strategjisë dhe burimeve njerëzore disi abstrakte dhe jo reale gjithashtu edhe qe operojnë në mënyrë shumë intensive, ata janë me te tërhequr per te zhvilluar strategji burimesh njerëzore praktike

Atje ku ata e praktikojnë ketë, në bashkëveprim me menaxherët e larte, kane me shume mundësi ta bëjnë duke u mbështetur ne një planifikim te burimeve njerëzore. Kjo i mundëson ata te kontrollojnë rrethanat organizative dhe burimet njerëzore të nevojshme për organizatën. Kjo sugjeron se ata mund te adoptojnë një metode me te paparashikueshme, ne mënyre qe te konfiguroje ose te përshtate strategjinë e burimeve njerëzore me kushtet e veçanta te korporatës. Simon dhe Storey (2000) arsyetojnë se hapi i pare ne zhvillimin e strategjisë së burimeve njerëzore është identifikimi i forcave dhe dobësive të strategjisë ekzistuese nëqoftëse ekziston. Burim i një informacioni te tille janë menaxherët e organizatave, punëtoret dhe klientët. Collins (1991) ka ideuar një pyetësor te detajuar për menaxherët kur ata janë duke bere një auditim të menaxhimit të burimeve njerëzore,i cili mund te adoptoje dhe te përdoret ne raste te veçanta. 5 pyetjet kryesore te ngritura nga Collins (secila prej tyre ka një mundësi nen-pyetjesh) janë:

1. *A ka ndonjë strategji burimesh njerëzore qartësisht te kuptuar?*
2. *A shihen njerëzit si burim strategjik nga menaxhimi i larte?*
3. *A ka strategji qartësisht te kuptueshme për elemente kryesore te menaxhimit të burimeve njerëzore?*
4. *A kujdeset planifikimi i burimeve njerëzore për faktorët e jashtëm dhe te brendshëm te mjedisit?*
5. *A ka funksioni i burimeve njerëzore një rol strategjike ne menaxhimin e burimeve njerëzore?*

2.4 Strategjia e burimeve njerëzore dhe planifikimi i burimeve njerëzore

Meqenëse punësimi i njeriut te duhur, ne vendin e duhur dhe ne kohen e duhur është e rëndësishme për çdo organizate, hapi i dyte ne zhvillimin e nje strategjie të burimeve njerëzore është aplikimi i planifikimit te burimeve njerëzore me qellim, llogaritjen e kërkesave për burime njerëzore, duke filluar me planin e biznesit te organizatës sado afatshkurtër ose limituar te jete ai dhe duke përdorur një sere teknikash parashikuese.

Kjo ndiqet nga planifikimi i burimeve njerëzore shtesë nëpërmjet kontrollit te strukturave ekzsistuese te fuqisë punëtore. Kjo kërkon evidentimin e fuqisë punëtore që transferohet brenda për brenda ose braktisin organizatën. Ky proces kërkon të koordino kërkesën me ofertën. Nga kjo një analize e thelle e burimeve njerëzore mund te rrjedhe dhe të rishikohen opsionet e politikave të ndjekura. Këto të dhëna sasiore kanë nevojë të pasurohen me të dhëna cilësore rreth kompetencave te stafit, preferencave dhe të karrierës te marra nëpërmjet dokumentacionit te brendshëm ekzistues kur ai është në dispozicion.

Fazat e mëtejshme te planifikimit strategjik te burimeve njerëzore janë me te lehta për t'u qartësuar dhe me te lehta për t'u vënë në veprim. Por vëzhgues te ndryshëm theksojnë rendësin e "vizionit" dhe "misionit" organizative në vendosjen dhe zgjedhjen e strategjive te vendosura ne politikat dhe praktikat e burimeve njerëzore. (Comnoch,1991). Këto kërkojnë te bashkojnë drejtimin te cilin organizata ka marre me objektivat e saje kyçe, objektivat burimeve njerëzore dhe politikat e strategjive të burimeve njerëzore dhe të burimeve njerëzore. Ndonjëherë arsyetohet se ndryshimi i kulturës se menaxhimit është gjithashtu nje element jetësor kur zhvillojmë një strategji burimesh njerëzore te re. Ndryshimi i kulturës lidhet me përpjekjen për rindërtimin e shembujve te sjelljes se punëtoreve te cilat ndërtohen mbi konceptet e lidhura te misionit,vlerave,orientimit te klientëve dhe menaxhimit te cilësisë dhe performancën organizative.

Elementi i fundit qe duhet mare parasysh ne zhvillimin e nje strategjie burimesh njerëzore emergjente është integrimi. Ky kërkon integrim horizontal (ose te brendshëm) te politikave dhe praktikave ekzistuese te burimeve njerëzore. Ekziston gjithashtu nevoja për integrim vertikal ose te poshtëm për t'u siguruar që strategjitë e burimeve njerëzore janë te përputhshme me strategjinë e biznesit.

Kompleksiteti organizativ

Se fundmi një analize e strategjisë se burimeve njerëzore dhe e planifikimit të burimeve njerëzore duhet te marre parasysh kompleksitetin organizativ. Kjo përfshinë rolin e forcave institucionale dhe te politikave te brendshme dhe se si këto përshtaten me veprimet menaxhuese. Ne veçanti, ashtu siç u tha edhe me lart, qëllimet e punëdhënësit mund të përshtaten, të shpërfillen ose te mos pranohen nga menaxhere ne nivelet e ulëta te hierarkisë organizative ose ne departamente te ndryshme.

KAPITULLI 3
Performanca dhe sfidat e vlerësimit të saj

3.1 Menaxhimi i performancës dhe strategjitë e përbashkëta

Shume janë shkruar dhe folur për menaxhimin e performancës dhe për ta kuptuar më shumë këtë është e rëndësishme që të jetë e qartë se cfare do të thotë ky term. Ndër përkufizimet më të rendësishme për performancën përfshihen:

Një proces i cili kontribuon në menaxhimin e efektshëm të individëve dhe skuadrave në mënyrë që të arrihen nivele të larta performance organizative. Si e tillë, ajo vendos kuptim të barabartë rreth asaj që duhet të arrihet dhe një përqasje në të udhëhequrit dhe zhvilluarit e njerëzve që do të sigurojnë arritjen e tij. (Armstrong dhe Baron, 2004)

Një perqasje sistematike për të përmirësuar performancën individuale dhe të skuadrës në mënyrë që të arrihen qëllimet organizative… përqasja që ndërmerr duhet të varet nga organizimi yt: kulturën e vet, marrëdhenien me punonjësit dhe llojet e punëve që ato bëjnë. (Hendry et al., 1997)

Për të përmirësuar përqendrimin strategjik dhe efektivitetin organizativ përmes përmirësimeve të vazhdueshme të sigurta në performancë e individëve dhe skuadrës. (Philpott dhe Sheppard, 1992)

Gjithsesi, Bones (1996) bën një vëzhgim interesant sipas së cilës "performanca nuk ka nevoje për menaxhim. Ka nevojë për inkurajim, zhvillim, mbështetje dhe guxim". Këto përkufizime pranojnë që proceset e menaxhimit të performancës duhet të skicohen dhe zbatohen brenda kontekstit të strukturës dhe kulturës organizative ndërkohë që njihet roli i rëndësishëm i zhvillimit dhe motivimit në të kërkuarit e "të fituarit të angazhimit të punonjësve i cili është

qëndror në arritjen e rezultateve pozitive organizative të tilla si cilësia e lartë e mallrave dhe shërbimeve, të cilat janë në qendër të performancës organizative" (Guest, 200). Ka disa faza që duhen ndjekur për të siguruar një proces të efektshëm dhe sistematik të menaxhimit të performancës, por nuk ka një rrugë të duhur. Koncepti i menaxhimit të performancës mund të kuptohet menjëherë, të njihet i drejtë dhe të shihet si një mënyrë e përshtatshme e menaxhimit të njerëzve në mënyrë të suksesshme, por sfidat shtrihen ne zhvillimin e procesit te menaxhimit te performances qe funksjonon ne praktike. Armstrong dhe Baron (2004), Philpott dhe Sheppard (1992) dhe te tjere theksojne rendesine e pershtatjes dhe integrimit strategjik dhe rrjedhimisht menaxhimi i performances duhet te perfshije ceshtje te gjera dhe qellime afatgjata ashtu si dhe bashkimin e te gjitha aspekteve te biznesit. Për të qene i suksesshem menaxhimi i performances duhet të fokusohet edhe në përmirësimin e njerëzve edhe ne zhvillimin e tyre. Prezantimi i procesit te menaxhimit te performances eshte nje element ne zhvillimin e kultures se performances sepse kerkon qe punonjesit te ekzaminojne vazhdimisht proceset e bizneseve të tyre ne menyre qe te rrisin cilesine e jashtme dhe te rishikojne rregullisht kompetencat e tyre per te percaktuar nevojat e zhvillimit personal. Menaxhimit të performances i bashkangjitet mjaft mirë një perqasjeje bashkekohore HRM e menaxhimit të njerëzve përmes kërkimit për të integruar menaxhimin e burimeve njerëzore dhe strategjitë bshkepunuese. Menaxhimi i performancës nuk është një ngjarje vjetore, është një proces i vazhdueshëm.

Procesi i menaxhimit të performancës

Menaxhimi i performancës është një proces fleksibël dhe konsiston ne faza të ndryshme.

Së pari, përcakton qartësisht qëllimet organizative për të mbështetur njësinë e vendosjes, objektivat e skuadrës apo individuale (ose treguesit e performances). **Së dyti**, marrëveshja e trajnimit dhe zhvillimit të planeve për të siguruar që të arrihen njohja dhe arritja e objektivave për nevojën e të mësuarit.

Së treti, një proces vleresimi per te inkurajuar nje shkembim te hapur te pikepamjeve dhe diskutim nese rreth arritjes apo jot e objektivave apo tejkalimit te tyre. **Së katërti**, nevojitet fidbek i rregullt per te aftesuar individin apo skuadren qe te vleresoje shkallen ne te cilen arrihen objektivat. **Së pesti**, shperblimet financjare apo jo duhet te vendosen per te inkurajuar njerezit te vazhdojne te performojne. **Së fundmi,** procesi mund te vije si nje rreth i plote me ane te inkurajimit te individit per te zhvilluar planet e karrieres individuale te cilat marrin parasysh vizjonin afatgjate dhe pikat e forta dhe te dobeta, dhe aspiratat e punonjesve te organizates.

Vleresimet, besimet dhe vizionet organizative

Menaxhimi i performances fillon me nje parashtrim te qarte te vlerave dhe besimeve te organizates per te mbeshtetur perkufizimin e vizjonit organizativ dhe per te mundesuar nje konstruksjon te nevojshem per kulturen bashkepunuese per te arritur objektivat e biznesit. Vizioni i organizates eshte nje komponent i rendesishem i strategjise bashkepunuese ne komunikimin e qendrueshem dhe te qarte per punonjesit dhe klientet, vlerat dhe besimet drejtojne biznesin. Publikimi i nje vizioni ne vetvete nuk eshte fundi. Komunikimi i efektshem dhe dekretimi i vizionit dhe vlerat e bashkangjitura jane kritike sepse pranimi I punonjesve eshte themelor per zhvillimin e perfshirjes dhe angazhimit.

Shpesh përkrahet dhe deklarohet suksesi përmes njerëzve, por mund të arrihet vetëm nëse njerëzit e besojnë dhe bashkëpunojne per ta arritur atë. Një vizion, i cili konsiston vetem ne fjale te bukura do të deshtoje.

Të zhvilluarit e strategjisë bashkëpunuese

Strategjia bashkëpunuese duhet të reflektojë vizionin dhe të fokusohet aty ku po shkon organizata dhe se si do te arrije atje. Nuk eshte nje aktivitet i vetem, por nje proces i vazhdueshem i cili permblidhet dhe vihet ne vije me ndryshimet e brendshme dhe te jashtme te kontekstit. Duhet te merren ne konsiderate faktore si

ndryshimet globale, faza ne rrethin ekonomik, tregjet e punes dhe te prodhimit dhe teknologjia ne ndryshim, inter alia.

Që të mund të punohet strategjia duhet të jetë e thjeshte dhe të fokusohet ne identifikimin e faktorëve kritike të suksesit, duke perfshire pjesen e luajtur nga menaxhimi i performances se punonjesit ne te kuptuarit e vizjonit të bashkëpunimit.

Të zhvilluarit e strategjisë së burimeve njerëzore

Të njohurit e rolit kritik e të punuarit në arritjen e qëllimeve organizative dhe nevoja per integrimin e biznesit me aktivitete të lidhura me njerëzit, një strategji efektive burimesh njerëzore mund të kontirbuojë në një mjedis ku, punonjesit kuptojne kulturen e organizates, standartet e pritura dhe mbeshtetjen e gatshme per te arritur nivele te larta te performances. Nevojitet nje strategji komunikimi per te fituar "zemrat dhe mendjet" e punonjesve. Kjo perspektive disi evangjelike mund te terheqe kritika per te cilat menxhimi i performances eshte shume pak nje mekanizem per kontrollin menaxhues. Kjo kritike mund te ashpersohet nese punonjesit nuk kuptojne apo pranojne bazat e procesit. Fjalet e ngrohta mund te tingullojne si boshe ne mungese te diturise se vertete te kontributit te punonjesve ne bashkepunimin e suksesit apo deshtimit per te vleresuar shqetesimet e punonjesve rreth veprimit te procesit te menaxhimit te performances. Rikerkimi i mbeshtetur nga studimet e institutit te punesimit (Strebler et al., 2001) ve ne pikepyetje perkatesine dhe efektivitetin e proceseve tradicjonale te menaxhimit te performances ne organizata fleksible, dhe gjithashtu ve ne dyshim nese procesi i menaxhimit te performances mbeshtet nevojat e biznesit ne praktike. Ky kerkim demonstron qe procesit te menaxhimit te performances mund ti mungoje fokusi dhe mund te jape mesazhe te paqarta rreth punonjesve duke inkurajuar kontroll nderkohe qe ka impakt te kufizuar mbi performancen e biznesit. Per te shtuar, permbledhja e performances mund te jete nje sfide per menaxherët qe shpesh u mungon aftesia motivuese per te vepruar me efektivitet. Megjithekete, pjesemarrja ne procesin e performances, me shume se

rezultatet, duket se u intereson me shume punonjesve dhe faktet sugjerojne se pjesemarrja në përmbledhjen e performancës mund të rrisë angazhimin e punonjësve. Ky kërkim thekson rendësinë e të vazhduarit të përmbledhjes së proceseve të menaxhimit të performances për të siguruar vazhdimin e përshtatjes së tyre me nevojat e biznesit.

Vendosja e qëllimeve të njësise, skuadres dhe individuale

Objektivat, apo treguesit e performances, mund te percaktohen ne njesine e biznesit, nivelin e skuadres apo individual. Ne njesine e nivelit te biznesit, ato bashkerendohen ngushte me qellimet organizative dhe do te percaktojne vecanerisht shenjestrat qe njesia pritet te arrije ne menyre qe te rrise kontributin e tij. Ne nivelin e skuadres apo individual objektivat duhet te lidhen specifikisht me rolin e skuadres apo individual dhe kontributi qe pritet te bejne per arritjen e objektivave te njesise se biznesit. Menaxhimi normalisht qe vendos objektiva, por perligjia do te rritet nese objektivat kane miratimin ose marrveshjen e skuadres apo te individit. Vendosja e objektivave u kerkon menaxhereve te njohin aftesite dhe kompetencat e punonjesve dhe objektivat e njesise se biznesit. Menaxherët duhet te jene te afte te pershkruajne objektivat ne lidhje me detyrat dhe sjelljet dhe t'ja caktojne keto detyra individeve apo skuadres me te pershtatshme. Ne menyre qe te rritet impakti I biznesit te procesit te menaxhimit te performances, pershkrimi dhe caktimi I objektivave duhet te behet brenda kuadrit te drejtesise dhe paanesise dhe te kete per qellim dhenjen e puneve motivuese te cilat perdorin aftesite dhe kompetencat nderkohe qe ofrojne mundesi te zhvillimit personal. Ka vlere ne objektivat e te qenurit I ZGJUAR:

S Specifik- percakto me saktesi me gjuhe te qarte se cfare kerkohet, qe te kuptohet qarte edhe nga punonjesi edhe nga punedhenesi.

M E matshme- normalisht i perfshin te dyja shenjestrat sasiore dhe prodhimin cilesor qe mund te vleresohet objektivisht.

A I rene dakord- menaxherët percaktojne objektivat, por ata bien dakord me punonjesin. Objektivat e imponuara nga menaxhimi qe nuk zoterohen apo pranohen nga punonjesi kane me pak shanse qe te arrihem.

R Realiste- objektivat duhet te jene te arritshme dhe te caktohen ne menyre te drejte. Vendosja e objektivave qe arrihen lehte per nje punonjes nderkohe qe jep objektiva te tjera te cilat nuk ka mundesi te arrihen eshte jo vetem e padrejte por mund te jete edhe jo motivuese per te dy individet.

T E lidhur me kohen- bashkon te dhena te qarta te shenjestres ose shkalle kohore te cilat jane perhere te hapura.

Armstrong dhe Baron (2000) i pershkruajne standartet e performances si "nje thenie e kushtit qe ekziston kur nje pune performohet me efektivitet". Keto jane me te fokusuara ne nivelin e e parapergatitjes me sherbim dhe jane nje pjese themelore te punes; megjithese detaji I objektivit mund te ndryshoje, per shembul nga dy deri ne tre dite nese burimet ndryshojne, gjithsesi detyra duhet te behet ne nje standart te bashkevendosur.

Dy nga kritikat kryesore te vendosjes se objektivit jane, se pari, veshtiresia e vendosjes se objektivave, te cilat rezultojne ne vendosjen e objektivave qe mund te maten lehte, ne llogari te elementeve me pak te kuptueshem te punes- te pakuptueshmet mund te jene themelore per arritjen e nje niveli me te larte te performances dhe si rezultat nuk do te mbulohen te gjitha pjeset e punes; dhe, se dyti, humbje e fleksibilitetit sepse ndryshimet organizative duhet te perfshihen ne objektivat dhe nese objektivat nuk rishikohen vazhdimisht per te ruajtur perdorimin, individi mund te perpiqet per objektiva te vjeteruara sepse ato mbeten baza e matjes dhe shperblimit te performances. Si rezultat, objektivat e ngurta te performances shkaterrohen ne mjediset qe ndryshojne shpejt. Rose (2000) ka ekzaminuan rolin e vazhduar te objektivave SMART dhe ben nje debat ne te cilin:

Objektivat SMART hamendesojne se organizatat veprojne Brenda nje mjedisi te qendrueshem, por ndryshimet ne teknologji dhe globalizimi I rritur

krijojne nje bote ne te cilen organizatat fituese jane ato qe mund te udheheqin ndryshimin, ose te pakten mund tu pergjigjen shpejt ndryshimeve te tregut. Deshtaket jane ata qe udhehiqen nga objektiva qe kane vite qe jane vjeteruar.

Si pasoje, eshte e rendesishme qe procesi i menaxhimit te performances te mund te njohe dhe tu pergjigjet mjediseve te brendshme dhe te jashtme, dhe menaxherët duhet te ruhen ndaj rreziqeve te cilat mund te kthehen ne frenuese te ndryshimeve, me shume sesa nje force per ndryshimin e procesit te performances. Rose vazhdon me tej me ekzaminimin e shtrirjes ne te cilen do te ishte me i pershtatshem per organizatat nje proces i vazhdueshem i permiresimit. Baza per permiresim te vazhdueshem eshte identifikimi i treguesve kyc te performances dhe perpjekja per ti rritur keto sesa per te vendosur shenjestra te cilat bazohen ne performanca te kaluara. Kjo e ben organizaten qe te shikoje perpara dhe te rrise fleksibilitetin ne procesin e menaxhimit te performances. Me shume sesa ashpersia e objektivave SMART, objektivat CASF mund te japin me shume kuadre te pershtatshme. Objektivat CASF jane:

C Kushtet: rishikon mjediset ne te cilat vepron organizata, nese keto ndryshojne atehere objektivat e performances duhet te rishikohen.

A Veprimi: pershkruan se cfare duhet te beje punonjesi ose skuadra.

S Standartet: percakton nivelin e pritur te arritjes.

E Vleresimi: zhvillon nje proces te ujdisjes dhe permbledhjes se rregullt.

Plane trajnimi dhe zhvillimi

Vendosja dhe marreveshja e objektivave do te nevojiten te shoqerohen nga nje vleresim i kompetences se individit per ti arritur ato sepse, qartesisht, mungesa e aftesise eshte nje pengese e madhe per performance te efektshme. Nevojat per

trajnim dhe zhvillim mund te analizohen brenda kuadrit te objektivave dhe planeve te mesuarit te vendosura per perftimin e aftesive te nevojitura per te arritur performancen e kerkuar. Nuk eshte realiste te presesh nivele te permiresuara te performances pa aftesi qe te jene vazhdimisht bashkekohore. Menaxhimi i performances mund te veproje si nje katalist ne te identifikuarit dhe siguruarit e trajnimint me te pershtatshem dhe zhvillimit te aktivitetit per organizaten dhe per individin. Procesi i menaxhimit te performances i jep perparesi trajnimit i cili i bashkangjitet objektivave organizative po aq sa trajnimi qe punonjesit vleresojne per zhvillimin individual. Te pergatiturit dhe te keshilluarit kane nje rol qe po rritet ne te avancuarit e te mesuarit dhe ne permiresimin e performances dhe kjo eshte e dukshme ne perkufizimin e te trajnuarit ne CIPD (2005) I cili po "zhvillon" aftesite dhe diturine e nje personi ne menyre qe puna e performances se tyre te permiresohet, duke cuar ne arritjen e objektivave organizative; ve ne shenjester performancen e larte dhe permiresimin ne pune".

3.2 Vlerësimi i performances

Vleresimi i performances ehste nje element kritik ne procesin e menaxhimit te performances por nuk eshte vete procesi I menaxhimit te performances. Vleresimi I performances eshte nje nen-vendosje e menaxhimit te performances dhe lidhet me procesin formal te vleresimit dhe te matjes se performances se punonjesve ndaj objektivave te bashkevendosura. Vleresimi formal ndodh rregullisht, zakonisht cdo vit, megjithate mund te ndodhe edhe me shpesh. Vleresimi I performances kerkon nje varjetet pergjigjesh te punonjesve, nga nje ndjenje "eshte nje humbje kohe" ne ndjenja "une dua te di se sa po perparoj". Nje vezhgim nga Neale (1991) vazhdon te jete depertues:

Vleresimi eshte nje teme mrekullisht e detyrueshme, e mbushur me paradokse dhe marredhenje dashurie- urrejtjeje. Dhe skemat e vleresimit jane

shume te diskutueshme… Disa skema jane te njohura, me zell te tejskajshem ungjillist, ndersa te tjerat jane te pakten te urryera ne menyre te barabarte dhe te vena no loje si "kercimi vjetor i shiut", "fundi I raportit te semestrit", etj.

Nje qellim primar i dimensjonit te vleresimit te performances se menaxhimit te performances eshte te vleresoje ose te mase arritjen e individit ose te skuadres ndaj objektivave te bashkevendosura. Kjo kerkon ushtrimin e gjykimit menaxhues ne permbledhje te objektivave cilesore dhe sasiore, dhe me gjykim vjen potencjali per subjektivitet dhe anesi. Matja e performances paraqet sfida, dhe procesi i vleresimit te performances duhet te njohe kufijte e procesit dhe te perpiqet ti drejtoje keto ne dizenjimin e procesit. Armstrong dhe Baron (2004) tregojne qe masat e performances duhet te lidhen me qellime strategjike, fokusin ne prodhimet, tregojne faktin se eshte e vendosur si baza e matjes dhe jep nje baze te shendoshe per fidbek. Si rezultat, vazhdon ne bashkevendosjen e objektivave ne te cilat punonjesi duhet te kuptoje plotesisht se cfare evidence do te kerkohet si baze per matjen dhe arritjen e objektivave te performances. Skemat e vleresimit marrin forma te ndryshme dhe perfshin nga fillimi ne fund, veten, vezhgimin, rritjen dhe multi-koeficentin/ 360 grade.

Skemat krye-fund jane te perbashketa, me menaxherin e menjehershem te cakut normalisht duke ndermarre velresimin formal te punonjesit. Kritika te kesaj perfshijne deklarata rreth favoriteve dhe mungeses se paaneshmerise. Menaxherët mund te jene me pak te hapur dhe te ndershem dhe tu pergjigjen ndryshe punonjesve me te cilet ata jane miqesore dhe ndryshe punonjesve te cilet ata nuk I pelqejne. Per ta ulur kete tendence nje vleresues I vjeter (nje menaxher tjeter ose specialist HR) mund te perfshihet per te vepruar si moderator ne procesin e vleresimit duke ekzaminuar raportet dhe vleresimet dhe duke qene nje arbiter nese ka mosmarreveshje midis menaxherit vleresues dhe vleresuesit. Gjithsesi, nuk ka dyshim se menaxheri I menjehershem eshte shpesh ne pozicjonin me te mire per te vleresuar performance e punonjesit.

Vetevleresimi mund te bashkeperfshihet ne skemat *krye-fund* si mekanizem per te inkurajuar hapjen dhe vete reflektimin e punonjesit. Vetevleresimi eshte nje dimensjon logjik per proceset formale vleresuese dhe pikepamjet e individit mund te integrohen ne vleresim.

Vleresimi i vezhgues perfshin e vezhguesit dhe koleget ne vleresimin e performances. Kjo paraqet veshtiresi logjistike, sepse eshte jo praktike te kesh nga nje interviste me cdo anetar perkates te grupit te vezhgimit. Nje opsjon eshte pyetesori vleresues per koleget kryesor te vleresimit te punes se punonjesit. Vleresimi vezhgues mund te jete sfidues sepse, se pari, mund te jete e veshtire te identifikosh grupin e duhur vezhgues dhe, se dyti, vezhguesve vleresues do tu duhet aftesi dhe dituri e mjaftueshme e objektivave individuale dhe performance e te vleresuarit do te mund te ndermarre nje vleresim kuptimplote. Organizatat e strukturuara ne skuadra mund te jene me te afta per te paraqitur vleresim te efekshem vezhgues dhe kjo mund te formalizohet permes nje forumi te hapur diskutimi.

Vleresimi rrites perfshin pikepamjet atyre punonjesve qe I raportojne te vleresuarit dhe mund te jene nje dimensjon I rendesishem I zhvillimit te menaxhimit. Vepron duke fituar vleresimin nga punonjesit e menazherit si pjese e procesit te performances se menaxhimit. Vleresimi mund te jete I lidhur me stilet dhe efektivitetin e menaxhimit, sesa me arritjen e objektivave organizative dhe me se shumti ndermerret permes plotesimit dhe parashtrimit te dokumentave te procesit vleresues ose, ne menyre alternative, si pjese e vezhgimit te qendrimit te punonjesit. Keto rezultate analizohen dhe I kthehen menaxherit dhe mund te japin nje forum per diskutim si dhe te inkurajojne perqasjen e zgjidhjes se problemit ne zhvillimin e menaxhimit. Vleresimi rrites mund te jete kercenues per nje menaxher dhe I parehatshem per vleresues te varur. Edhe pse komentet munden apo jo qe te identifikohen individualisht, vleresimi rrites mund te jete I efektshem ne nje organizate e cila ka qene nje kulture e hapur dhe mbeshtetese e cila

inkurajon pjesemarrjen si nje element I ligjshem ne nje punonjes dhe ne zhvillimin e performances.

Vleresimi multi- konsiderues ose fidbeku 360 gradesh eshte nje menyre e te kufizuarit te efektit te perqasjes nje-dimensjonale te skemave krye-fund duke ndertuar aspektet positive te vleresimit vezhgues dhe rrites. Vleresuesit multi-konsiderues perfshijne vezhguesit, vartesit, klientet e jashtem dhe te brendshem dhe menaxherin. Qellimi eshte te arrihet nje pikepamje me e gjere e performances se punonjesit. Mund te holloj subjektivitetin, te rrise fokusin e klientit, te mbeshtese inicjativa ne skuader, te ule perqasjen hierarkike dhe te mundesoje perfshirjen me te madhe te punonjesit. Perdorimi I fidbakut 360 gradesh mund ti pershtatet me shume strukturave organizative bashkekohore, vecanerisht strukturave me te rrafsheta, ku matja e kontrollit mund te jete e tille qe eshte e veshtire per menaxherët te vleresojne numrin e rritur te punonjesve qe u raportojne direct atyre. Nje dimensjon I rendesishem I fidbekut 360 gradesh eshte qe mund te permiresohet vlefshmeria dhe te inkurajohet vete ndergjegjesimi, ne menyre qe te jape bazen per performance te permiresuar (Leopold, 2002; Fletcher, 2004; Marchington dhe Wilkinson, 2005).

3.3 Lidhja e shpërblimeve me performancën

Brenda nje procesi menaxhimi lidhja mes performances se punonjesit dhe shperblimit jane te vete-faktuara dhe shpesh te nevojshme, por ka nje argument per te ndare procesin formal vleresues nga vendimet e paguara. Argumenti per ndarjen eshte qe lidhja me pagen mund te preke ndershmerine e vete-vleresimit dhe te nderhyje me objektivat e zhvillimit te procesit vleresues duke e transformuar efektivisht menaxherin nga nje trajnues ne gjykues. Punonjesi ka me pak te ngjare te jete vete-kritik dhe te ekspozoje dobesine dhe nevojat zhvilluese nese do te kete impakt ne vendosjen e shperblimit monetar. Gjithsesi, ne praktike eshte e veshtire te ndash procesin formal te vleresimit nga vendimet e paguara

(shiko kapitullin e 9 ne pagesen e lidhur me performance). Shperblimet e brendshme dhe jo financjare, te tilla si dhe mundesite e shumta per zhvillim vetjak dhe perforcimi si nje kuptim i arritjes permes fidbekut pozitiv nga nje menaxher, kane nje rol te rendesishem ne lidhje me shperblimet e performances.

Arritja e rezultateve superiore në krahasim me konkurentët kërkon, ndè të tjera të gjendet dhe fokusi i duhur: "Fokusi është në zhvillimin e strategjive të biznesit për arritjen e objektivave afatëgjatë dhe në rolin që luajne strategjitë e burimeve njerëzore nëpërgjithësi dhe strategjitë e shpërblimit në vecanti në mbështetjen e këtyre arritjeve"(Amstrong dhe Brown, 2001).

Shpërblimi në një kuptim të gjërë, ka të bëjë me pagën e punonjësve për punën e kryer si dhe përfitimet e tjera që ata marrin nga organizatat në të cilën janë punësuar. Aktualisht termi "shpërblim " reflekton njëtrajtim më dinamik dhe më fleksibël. Në këndvështrimin e sotëm shpërblimi përfshin të gjthë ato që përmendëm më lart si dhe aspekte jo financiare dhe të motivimit të aplikuara në një kontekst bashkëkohor të burimeve njerëzore.

Në një sere vendesh perëndimore, duke përfshirë këtu vecanërisht Amerikën dhe Bitaninë të bërë këtë dallim në konceptimin e shpërblimit në krahasim me të kaluarën përdoren termat "paga e vjetër" dhe "paga e re".Paga e vjeter ka qënë e karakterizuar nga administrimi burokratik i pagave, organizimi hierarkik, vlerësimi strikt i punësdhe sisteme të shkallëzuara (grade systems), si dhe ndarje të pages nga objektivat strategjikë të organizatës.

Preokupimi primar i pages sëvjetër kanë qënë përgjithësisht barazia, drejtësia dhe transparenca. Ky trajtim përkonte më tepër me strukturat tradicionale të organizimit si dhe me realcionet industrial të viteve 70-tëdhe 80-të tëshekullit të kaluar.

Paga e re mund të trajtohet si një përshtatje funksionale ndaj ndryshimeve në mjedisin e jashtëm dhe të presionit konkurues gjithnjë në rritje. Karakteristikat kryesore të pages së re janë integrimi i pages me strategjinë e korporatës, me

qëllim që të arrijmë objektivat organizativë dhe ato funksionalë si dhe përdorimi i pagës si një mjet për të ushtruar presion mbi performancën e punonjësve.

Në këtë kontekst sot më shumë se më pare ndërtimi dhe funksionimi i një sistemi të drejtë shpërblimi është një nga detyrat më të vështira, por dhe më të rendësishme të menaxhimit të burimeve njerëzore.

Paga përbën vetëm një pjesë të së tërës, të shpërblimit total. Janë pikërisht shpërblimet jo financiare ato që bëjnë diferencën.

Ndërtimi i një sistemi të drejtë shpërblimi, do të ishte i gabuar po të mos i kushtohej gjithë vëmendja që i takon pages për një sere arsyesh:

Së pari, kostoja e punës zënjë përquindje të konsiderueshme në përbërje tëkostos së produkteve.Përcaktimi i pagave shumëtë larta do të conte në rritjen e cmimeve të produkteve dhe si rrjedhojë në ulejn e shkallës së kompetivitetiti të kompanisë në treg. Përcaktimi i pagave të uleta nga ana tjetër, do të rriste nivelin e treguesit tëqarkullimit të punonjësve, uljen e moralit tëtyre dhe realizimin e njëprodhimi me cilësi relativisht të ulët.

Së dyti, një sistem i kënaqshëm shpërblimido tëtërhiqte në organizatë punonjës me kualifikim të lartë të cilët do të ishin më të motivuar dhe do të punonin më mire.

Së treti, si në të kaluarën, edhe në kushtet aktuale, paraja është e rendësishme jo vetëm nga pikpamja ekonomike, por edhe nga pikpamja psikologjike.Për shkak të rëndësisë së saj, njerëzit janë shumë të ndjeshëm jo vetëm ndaj madhësisë së pages së tyre por edhe të punonjësve të tjerë brenda apo jashtë oragnizatës. Për punonjesit është i rëndësishëm fakti që ato marrin shpërblimin që u takon për punën, përpjekjet dhe rezultatet e arritura.

Planet e zhvillimit personal

Prodhimet nga vleresimi i performances mund te jene gjithashtu konstrukti i planeve te zhvillimit te performances individuale dhe planeve te suksesshme organizative. Procesi i menaxhimit te performances mund ti inkurajoje individet te reflektojne mbi zhvillimin e tyre personal dhe te jene realiste rreth identifikimit te prioriteteve dhe mundesive te zhvillimit te brendshem dhe te jashtem. Nohja personale e forcave dhe dobesive individuale do ta bejne me te lehte kete vete-reflektim dhe do te fitojne ekspertizen dhe mbeshtetjen e menaxherit. Menaxheri mund te fitoje nje mirekuptim te permiresuar te aspiratave dhe ambicjeve te punonjesit i cili mund te kontribuoje ne planifikimin e madh. Me ndershmeri dhe ciltersi keto aspirata dhe mundesia e tyre mund te eksplorohen dhe te planifikohen ne detaje te cilat marrin parasysh aspiratat, performancen dhe potencialin, dhe pershtatjen me nevojat e organizates ne te ardhmen.

Kritikat e balancuara dhe menaxhimi i performances

Kritika e balancuar u zhvillua nga Kaplan dhe Norton (1992) si nje pergjigje ndaj matjes primare te performances ne ate kohe, dmth arritja a shenjestrave financiare, te cilat ato mendonin se nuk jepnin gjithmone nje imazh te "balancuar" se sa mire po perparonte nje organizate. Kritika e balancuar kerkon te ndreqe balancin duke u fokusuar ne kater perspektiva- te mesuarit dhe rritja, proceset mesimore, perspektivat financiare dhe te klienteve. *Perspektiva e te mesuarit dhe rritja* ekzaminon kapacitetet e punonjesve dhe kompetencat themelore qe u duhen punonjesve per te bere punen e tyre ne menyre te efektshme, mjetet e kerkuara nga punonjesit dhe motivimi qe punonjesit duhet te kene per te perdorur aftesite dhe mjetet e tyre ne menyre me te efektshme. Te mesuarit dhe rritja eshte perpektiva themelore ne arritjen e niveleve te larta te performances. Perpsektiva e procesit te biznesit ka tre aspekte kryesore: vlerat mberthyese qe drejtojne biznesin, proceset mbeshtetese te cilat perhapin vlerat

dhe proceset e mira te qyteterimit te cilat kerkojne te ruajne lidhje te mira me aksioneret. *Perspektiva e klientit* percakton propozimin e vleres se klientit dhe eshte e interesuar se si do te dallohet organizata nga te tjerat. Propozimi i vleres se klientit do te perfshije cmimin, cilesine, sherbimin, kohen dhe inovacionin. Propozimi I vleres se klientit mund te bazohet ne veprime te shkelqyera, udheheqjen e produktit ose marredhenijet me klientin. *Perspektiva financjare* mbeshtet zhvillimin e menyres se veprimit ne tre perspektivat e tjera dhe perfshin perfitimin, rritjen, rrezikun, vleresimet intelektuale dhe krijimin e vleres. Ne praktike, nje numer i vogel i nderlidhur i menyrave te veprimit identifikohen kunder seciles nga kater perspektivat dhe mund te shfaqen ne nje faqe te vetme ne kritiken e balancuar. Kjo perqasje u mundeson menaxhereve dhe punonjesve te shohin me nje shikim shenjestrat kryesore dhe treguesit e performances. Performanca matese kunder shenjestrave kryesore ben te njohur gjykimin ne zonat qe perparojne mire dhe ne ato qe nuk po perparojne dhe aq mire. Ashtu si me proceset e menaxhimit te performances se punonjesve, suksesi, ose deshtimi, i kritikes se balancuar preken shume nga saktesia me te cilen vendosen objektivat dhe marrja e vlefshme dhe e besueshme e masave.

3.4 Të menaxhuarit e performancës nën-standarte

Ashtu si zhvillimi dhe shperblimi i menaxhimit te performances, eshte edhe ceshtja e menaxhimit te individit performanca e te cilit nuk i arrin standartet e kerkuara. Perpara veprimit menaxhues eshte e nevojshme ekzistenca e standarteve specifike te performances, vleresimi i nivelit te performances se tanishme te punonjesit dhe identifikimi dhe komunikimi i hendekut te performances. Gillan (2002) shpall se ka kater arsye kryesore pse stafi nuk performon mire dhe identifikimi i kujdesshem i arsyes do te ndihmoje ne pergjigjen menaxhuese. Se pari, punonjesi mund te mos e dije se cfare mendon menaxheri për të. Ky eshte nje problem komunikimi dhe menaxheri duhet te

sqaroje natyren e detyres dhe standartet e performances, dhe te bashkevendose objektivat. Se dyti, punonjesi e di se cfare kerkohet por nuk di si t'a realizoje ate. Ky eshte nje problem te mesuari dhe menaxheri duhet te siguroje qe stafi te jete i trajnuar. Nese, pas trajnimit, punonjesi akoma nuk mund te performoje ne standartin e kerkuar atehere kjo eshte nje ceshtje qe ka te beje me aftesite e tij. Se treti, punonjesi e di se cfare kerkohet dhe mund te jete ne standartin e pritur por mund ti mungoje influenca mbi burimet dhe te biere nen-standart per shkak te mungeses se kesaj influence. Ne kete rast menaxheri duhet te siguroje qe sistemet e punes se efektshme jane te gatshme te mbeshtesin punonjesin ne arritjen e standartit.

Praktikat e angazhimit të larte ne burimet njerëzore

Ne nje studim me te fundit të Amerikës së Veriut, Pfeffer (1998) identifikon 7 komponente bazë të praktikave të burimeve njerëzore praktika më e mire dhe angazhimi i lartë. Analiza e tij përforcuese bazohet ne rendesine e barazimit human ne organizata,duke mundesuar qe perfitimet te "ndertohen"duke vendosur "njerizit te paret". Shtate komponentet e tij jane;

1. Siguria ne punë dhe ne tregjet e brendeshme te punes keto perforcojnë gjashte praktikat e tjera.Kjo bazohet ne teorin se "nuk eshte reale"tu kerkojme punetoreve te punojne dhe te angazhohen shume pa pritshmeri dhe paperkujdesjen per karierat e tyre te ardhshme.

2. Punesim i selektuar dhe selektim i sofistikuar. Rekrutimi dhe ruajtja e njerezve te dalluar shihet si nje menyre efikase per te arritur avantazhe konkuruese te mbeshtetura dhe perfshijne perdorimin e testeve psikometrike,intervistave te strukturuara dhe shembujve te punes.profesionalizmi duhet te perfshije, trajnimin, angazhimin, mekanizmat e drejtimit,kembengulje dhe iniciativë.

3. Trajnim i gjere, mesim dhe zhvillim.Ketu punedhenesit duhet te sigurojne qe "talentet e dalluara" te qendrojne ne krye te fushes te tyre.Kjo

perfshin njohjen e produktit,punën në skuadra dhe në maredhenie nderpersonale dhe punedhenesit duhet te vleresojne kontributet e punetoreve te talentuar dhe te jashtëzakonshem.

4. Përfshirja e punëtorit, ndarja e informacionit dhe zëri i punëtorit. Kjo karakteristike i ka bazat në pikepamje se komunikimet e hapura rreth cështjeve financiare,problemet strategjike dhe operuese i sigurojne punetorët të jenë te informuar rreth ceshtjeve oraganizative. Gjithashtu,që puna ne grup te jete e sukseshme, punetoret kane nevojë per informacion per te bere te mundur mundësinë e dhënies së sugjerime tëcilat do të kontribuojne në performancën organizative.

5. Grupet e vetemenaxhuara,puna ne grup. puna ne grupe shihet si drejtuese e vendimarrjeve te mira dhe ne arritjen e zgjidhjeve me kreative te problemeve të ndryshme.

6. Shperblimi i larte në varesi te performaces.Në kete praktike ka 2 elemente;shperblim me i larte se mesatarja dhe shperblim i bazuar në performancen. Shpërblimi i bazuar në performancë mund te jepet individualisht dhe në grupe.

7. Ulja e diferencave ne status/harmonizimi. Kjo shihet si inkurajuese per punetoret per te dhene ide brenda nje kulture menaxhuese te hapur. Pika kryesore pas levizjeve te statusit fillestar dhe harmonizimit eshte se ajo synon te thyejë barrierat, pengesat artificiale midis grupeve te ndryshme te stafit,duke inkurajuar punen ne grupe dhe fleksibilitetin

Jo te gjitha studimet paraqesin lidhjet pozitive te praktikes me te mire te burimeve njerëzore dhe te performances organizative. Disa kane dyshime rreth llojeve te praktikave te burimeve njerëzore te formimit te grupeve te angazhimit te larte, rreth kombinimit te tyre me njeri tjetrin dhe provën e tyre universal e. Kerkimi i bere nga Purcell dhe koleget e tij [2003] ka menjanuar te hap kete' kuti te zeze'. Këto studime u bene ne nje periudhe 30 mujore në dhjete organizata te

sektoreve te ndryshem te biznezit,duke formuar nje renditje te gjere te kontaktit te punesimit, me intervista te zhvilluara ne burime njerëzore, me nje staf menaxheresh dhe jo-menaxheresh rezultatet ishin;

Së pari: Grupet e kerkimit perdoren modelin AMO. Ky model arsyeton se per te performuar me mire, njerezit duhet te kene mundesine dhe aftesine per te punuar me te tjeret, te jene te maturuar per te punuar dhe te duan ta bejne ate mire, dhe te kene shanse per te shpreur aftesite e tyre ne pune dhe te kontribuojne ne pune me grupe dhe ne suksesin e organizatës.

Se dyti, cdo organizate e dalluar per punen me 'ide te medha' u vu brenda organizimit dhe sherbeu per ta bashkuar dhe per ta bere më të suksesshme.

Se treti, menaxherët u indentifikuan si me te vertete te rendesishem per te arritur pune me performance te larta.

Se fundmi masat e performances u adoptuan per te qene te lidhura me cdo organizate

3.5 Sistemet e performancës së lartë dhe menaxhimi i burimeve njerëzore.

Nga fundi i viteve 1990 pati një nxitje të shpejtë në globalizim dhe teknologjinë e informacionit gjë që i bëri praktikat e bizneseve nga vënde të ndryshme të botës të përshtatshme për konkurimin dhe testimin e çdokujt. Gjatë kësaj kohe praktikat e bizneseve japonezë si menaxhimi i cilësisë totale (TQM), KANBAN, rrathët e cilësisë dhe metoda Just-in-time (JIT) çuan në procese prodhimi që gjeneruan një performancë të lartë. Një sistem me përformance të lartë në punë kërkonte njëkohësisht një vlerësim të mënyrës se si manaxhoheshin njerëzit në organizatë.

Sipas McDuffie and Kochan (1995), menaxhimi i punonjësve si anëtarë skuadre dhe jo thjesht si individë, ishte zgjidhja për një sistem performance të lartë.

Praktikat që duheshin ndjekur në këtë rast ishin rritja e komunikimit dhe feedback-ut në pjesë të ndryshme të hierarkisë së organizatës dhe shpërblimet e pagat në varësi të performancës dhe kontributit në grup, McDuffie and Kochan (1995).

Sistemet e performancës së lartë kërkonin që rekrutimi dhe seleksionimi i njerëzve të bëhej në mënyrë të kujdesshme. Tek procesi i rekrutimit së pari duhej t'i vihej rëndësi e madhe rekrutimit të punonjësve në bazë të aftësive të tyre njerëzore dhe komunikimit ndërpersonal, dhe pastaj të shiheshin aftësitë e tyre teknike. Ishte shumë e rëndësishme për një punonjës që të ishte pjesë e një skuadre, të dinte të kuptohej me anëtarët e grupit. Me kërkimin e një sistemi të performancës së lartë lindi nevoja për një sistem angazhimi të lartë sepse vetëm punonjësit e angazhuar mund të realizonin me sukses nevojat e një prodhimi efiçent. Organizatat efiçente prireshin drejt reduktimit të shpikjeve dhe kontrollit të cilësisë pas prodhimit.

Ato kërkonin nga punonjësit që të jepnin më të mirën e tyrë që në fillim. Parimi që udhëhiqte prodhimin efiçent dhe performancën e lartë ishte që punonjësit duhej të punonin në mënyrë të shkëlqyer dhe profesioniste, dhe kjo gjë mund të realizohej vëtëm nga punonjës të dedikuar dhe të angazhuar përkundrejt organizatës.

Por rritja e përdorimit të teknologjisë dhe huazimi i proçeseve të reja të biznesit e bënë më të vështirë për punonjësit adaptueshmërinë e tyre dhe angazhimin kundrejt organizatës. Për këtë arsye menaxhimi i burimeve njerëzore kishte si objektiv nxjerrjen e praktikave që të krijonin një sistem social që të mbështeste sistemin teknik (Butler et al/2004). Këto praktika të burimeve njerëzore aplikoheshin së bashku në mënyrë që të lehtësonin angazhimin dhe përformancën e lartë të punonjësve (Appelbaum, 2000).

Nga disa kërkime ka rezultuar një lidhje e drejtë ndërmjet menaxhimit të burimeve njerëzore dhe sistemeve të performancës së lartë. Një kërkim i

zhvilluar në disa organizata për të parë fuqinë e praktikave të burimeve njerëzore (Guest et al., 2004) zbuloi që praktika dhe politika të ndryshme të burimeve njerëzore ishin të lidhura direkt me fitimet e organizatave të ndyshme. Guest mblodhi të dhëna nga 1000 manaxherë të burimeve njerëzore të niveleve të larta dhe i ndau këto praktika të burimeve njerëzore në dy grupe: ato që lehtësonin sistemet e performancës së lartë dhe ato që gjeneronin një angazhim të lartë të punonjësve.

Këto studiues dolën në konkluzionin që menaxhimi i burimeve njerëzore është përgjegjës i drejtëpërdrejtë që ta bëjë forcën punëtore kopetente dhe ta motivojë me qëllim që ata të shkëlqejnë në punën e tyre.

Praktikat që ndihmojnë në lëhtësimin e sistemeve të performancës së lartë janë:

Praktikat e burimeve njerëzore dhe sistemet e performancës së lartë*. (Guest et al., 2004)*

a) *Për zhvillimin e një force punëtore kompetente.*

Selektimi **–** përdorimi i metodave shkencore dhe psikologjike të cilat garantojnë që zgjedhja e kandidatit të duhur të jetë bërë në bazë të një vlerësimi të plotë. Kjo do të thotë që nuk duhet të vlërësohen vetëm arsimimi dhe aftësitë teknike të punonjësve, por ***dhe tiparet psikologjikë të tyre, si dhe aftësia për t'u përshtatur me kulturën e organizatës dhe për të punuar në grup.***

Trajnimi dhë zhvillimi – programet e trajnimit dhe të zhvillimit duhen ndërtuar në mënyrë të tillë që punonjësit t'i shohin këto aktivitete si të dobishëm dhe efektivë për rritjen e tyre në organizatë.

b) Për zhvillimin e një force pune të motivuar

Pjesmarrja e punonjësve- Guest et al (2004) zbuloi që motivimi i punonjësve rridhte nga perceptimi i tyre rreth faktit se sa të angazhuar ishin ata në organizatë. Kjo kërkonte që menaxhimi i burimeve njerëzore duhej të

pranonte propozime nga punonjësit rreth vendimeve dhe ndryshimeve të rëndësishme të organizatës, të kërkonte feedback prej tyre dhe t'i fuqizonte ato. Organizatat që përfshinin punonjësit e tyre në procesin e vendimarrjes fitonin besnikërinë dhe angazhimin e tyre, dhe përveç kësaj i nxisnin punonjësit që të merrnin më shumë pjesë në përmbushjen e objektivave të organizatës (Guest et al, 2004).

Vlerësimi i përformancës- bërja e ditur punonjësve se çfarë kërkohet me ekzaktësi prej tyre me qëllim që ata të përmirësojnë performancën e tyre apo të ndryshojnë sjelljet e tyre, i ndihmon ata që të qëndrojnë të fokusuar.

Feedback-u i herë pas hershëm i bën punonjësit që të vetëkorrigjohen vazhdueshmërisht dhe i jep atyre një ndjenjë kontrolli për rezultatet e performancës së tyre. Aftësia për të bërë ndryshime dhe për të përmirësuar performancën e tyre shpie në motivimin e punonjësve dhe i ndihmon ata që të përtërijnë përpjekjet e tyre. Menaxherët e burimeve njerëzore që përdorin matësa objektivë dhë shkencorë të performancës janë më të zotë për të motivuar më mirë forcën e tyre të punës.

Paga e lidhur me performancën- Një nga praktikat më të mëdha të burimeve njerëzore që rrit motivimin është pagesa në varësi të performancës. Kjo praktikë është përdorur që në kohën e Tejlorizmit dhe përdoret me sukses nga organizatat dhe në ditët e sotme. Detyra e menaxhimit modern të burimeve njerëzore është të përcaktojë së sa do të jëtë paga e duhur për performance përkatëse. Kjo do të thotë që shpërblimi të jetë tërheqës për punonjësit dhe të mos jetë thjesht shpërblim monetar

Mundësia për të marrë pjesë/ performuar

Praktikat e burimeve njerëzore që shpien në krijimin e një mjedisi që garanton mundësinë e pjesmarrjes dhe të paraqitjes së performancës janë:

Ti mbash punonjësit gjithmonë të informuar - Punonjësit duhen të njoftohen gjithmonë për hapjen e vëndeve të reja të punës brënda organizatës, për rotacionin në punë apo për punët e grupit.

Të mundësosh punën në grup- praktikat e burimeve njerëzore që nxisin punën në grup apo punën ndërmjet departamenteve, i shtojnë punonjësve të tyre ndjesinë e të qënit pjesë e organizatës në tërësi dhe gjithashtu i ndihmojnë ata që t'i fitojnë aftësitë të plota.

Marrja e feedback-ut nga punonjësit – praktika të tilla si survejimi i brëndshëm i cili bën të mundur përfitimin e sugjerimeve dhe feedback-ut nga punonjësit e ndihmon organizatën që të strukturojë më mirë praktikat e burimeve njerëzore dhe të motivojë punonjësit që të japin një performancë më të mirë.

Ndryshimi në konceptimin e menaxhimit të burimeve njerëzore në shekullin e XX, bëri që menaxhimi i burimeve njerëzore të mos ishte përgjegjësi vetëm e manaxherëve të burimeve njerëzorë, por edhe e atyre linearë (Guest, 2002). Shumë nga politikat dhe procedurat që zhvilloheshin për menaxhimin e burimeve njerëzore, ideoheshin nga menaxherët e lartë dhe mundësoheshin nga menaxherët e operacioneve me mbështetjen e manaxherëve të burimeve njerëzore.

KAPITULLI 4

Trajtime dhe modele të menaxhimit të burimeve njerëzore

Hyrje

Qëllimi dhe vlera e funksionit të punonjësve është debatuar dhe komentuar nga profesorë të shumtë. Ka qenë gjithmonë i hapur një debat rreth nevojës dhe dobishmërisë së departamentit tradicional të burimeve njerëzore dhe diskutimet kanë qenë lidhur me çështjen nëse duhet të vazhdojnë organizatat të kenë departamente të tilla brenda organizatës së tyre.

Shumë nga këto komente janë bërë duke e konsideruar menaxhimin e burimeve njerëzore si një art i cili nuk kërkon njohuri apo aftësi të vecanta. Kjo pikëpamje e funksionit të burimeve njerëzore e bëri rolin e menaxherit të personelit të përkohshëm në organizatë përsa i përket kontributit të tyre në performancën e kompanisë. Puna e tyre nuk kishte lidhje të drejtpërdrejtë me realizimin e fitimit të ardhshëm dhe të ardhurat e tyre nuk mund të përcaktoheshin në varësi të mirëqenies së punonjësve.

Gjithsesi me ndryshimet në kohë vendi i punës u bë më dinamik dhe më i gjallë. Mjedisi i jashtëm i biznesit u bë më konkurrues dhe organizatat filluan ta konsideronin forcën e punës si një avantazh konkurrues. Menaxhimi i njerëzve u bë më i vështirë duke qenë se njerëzit vinin nga kultura të ndryshme dhe kishin mentalitete të ndryshme.

Menaxhimi i burimeve njerëzore ngadalë filloi të shndërrohej në një fushë të specializuar që u siguronte organizatave drejtimin e politikave dhe veprimeve të njerezve të saj. Më tej, duke qenë se njerëzit filluan të konsideroheshin si një nga

burimet më të rëndësishme të organizatës, menaxhimi i personelit fitoi më tepër rëndësi dhe zuri një pozicion strategjik në organizatë. Në disa industri ky ndryshim ishte më i dukshëm dhe në disa të tjera jo dhe aq.

Gjithashtu, ndryshimi në qëllimin dhe rolin e menaxherit të personelit ka ardhur si pasojë e vizionit të organizatës si një e tërë dhe në përputhje me procesin e të menduarit të pronarëve dhe menaxherëve kryesorë. Kërkues të ndryshëm kanë provuar të gjejnë modele rreth asaj çka duhet të bëjë menaxheri i personelit në organizatë, kush është qëllimi i tij dhe ku qëndron ai në lidhje me menaxherët linearë dhe me departamentet e tjera si ai i marketingut, kërkimit etj.

Duke u mbështetur në studimin e literaturës për modelet e ndryshme të menaxhimit të burimeve njerëzore, faqet në vazhdim do të na tregojnë disa nga këta modele dhe do të na tregojnë se sa ka qenë integriteti dhe aplikueshmëria e tyre në ditët tona. Më poshtë janë parë modele të ndryshme të autorëve të ndryshëm të cilët më pas do na ndihmojnë per të vërtetuar mbi modelin që përdorin firmat në qytetin e Elbasanit.

4.1. Modeli profesionist i menaxherit të personelit

(Watson 1977)

Ky model nënvizon faktin që menaxherët e personelit nuk janë vetëm punonjës të një organizate, por janë profesionistë me kapacitete të plota (Watson 1977). Me termin profesionistë do të kuptojmë që këta menaxherë kanë të gjitha aftësitë, njohuritë dhe ekskluzivitetet e profesionistëve. Ky përcaktim i menaxherit të personelit nënkupton që menaxheri i personelit gëzon aftësitë e fituara nga njohuritë e profesionit, përmbush kriteret që lejojnë futjen e tij në këtë profesion, kanë një kod formal dhe profesional të drejtimit dhe sillen sipas etikës. Menaxherët profesionistë të personelit i trajtojnë menaxherët linearë si klientë të tyre dhe u japin atyre këshilla në lidhje me problemet e njerëzve.

Modeli i mësipërm i menaxherit profesionist të personelit nuk është zbatuar shumë brenda organizatave, duke qenë se ato e konsiderojnë departamentin e burimeve njerëzore si një pjesë të brendshme të organizatës dhe i trajtojnë menaxherët e personelit si punonjësit e tyre dhe jo si profesionistë. Gjithsesi vitet e fundit është rritur numri i organizatave që sigurojnë menaxherë të personelit për organizatat e tjera. Këta menaxherë nuk i përkasin asnjë organizate për të cilën punojnë. Ata janë të pavarur dhe kryejnë funksione të tilla si seleksionimi, rekrutimi, trajnimi, zhvillimi, menaxhimi i borderove dhe i kompensimeve. Zhvillimi i firmave të tilla të marrëdhënieve njerëzore me të vërtetë reflektoi modelin e menaxherit profesionist të personelit, i cili konsiderohet si një profesionist i kualifikuar.

Gjithsesi, brenda organizatave ky model nuk është shumë popullor dhe trajtimi i menaxherëve linearë si klientë konsiderohet si burim konfuzioni. Kjo ndodh sepse menaxherët e personelit, tradicionalisht, kanë si detyrë përmbushjen e objektivave dhe qëllimeve të organizatës, por nga profesionistët pritet që ata të punojnë për përmbushjen e kërkesave të klientëve të tyre. Pra vendosja e menaxhereve të personelit në një pozicion të tillë ku ata kanë si klientë menaxherët linearë mund të shpjerë në një përplasje interesash duke qënë se kërkesat e punonjësve jo gjithmonë janë të njëjta me ato të organizatës (Tyson dhe Fell 1986).

Sipas Watson (1977) modeli i menaxherit të personelit profesionist është gjithashtu një përpjekje nga ana e menaxhereve të personelit për të fituar rëndësi dhe terren brenda organizatës. Pra është një mënyre për ta zhvendosur departamentin e burimeve njerëzore nga një pozicion mbështetës apo të dorës së dytë në një pozicion më të lartë

4.2 Karen Legge (1978) katër modelet e menaxhimit të personelit

Sipas Legge rolet e menaxherit të personelit mund të ndahen në disa tipe. Kjo ndarje bëhet në varësi se si organizata e sheh lidhjen e menaxherit të personelit me menaxherët linearë dhe me departamentet e tjera të organizatës. Klasifikimi i roleve të menaxherit të personelit gjithashtu bazohet në influencën dhe fuqinë që ka ky menaxher në organizatë. Karen Legge thekson faktin që menaxherët janë novatorë. Këta menaxherë të personelit janë profesionistë dhe kanë si detyrë zbatimin e politikës së ndërmarrjes, administrimin e dokumenteve të punonjësve dhe komunikimin, si dhe lehtësimin e tërë operacioneve të biznesit. Megjithatë Legge pohon që ekzistonin dy lloj menaxherësh; ata që përshtateshin me bërjen e gjërave sipas rregullave të caktuara dhe ata që i shmangeshin kësaj. Këto dy lloj menaxherësh janë:

Novatorët konformistë Ata përshtaten me politikën ekzistuese të kompanisë, nuk ndryshojnë asgjë prej saj, nuk marrin vendime të niveleve të larta, por thjesht zbatojnë politikën e burimeve njerëzore. Objektivat e kompanisë janë hartuar nga hartuesit e politikës dhe drejtuesit e organizatës kështu që manaxherëve të personelit i ngelet vetëm të zbatojnë objektivat e përcaktuara. Profesionalizmi i tyre qëndron në aftësinë e rinovimit dhe gjetjes së metodave për arritjen e objektivave.

Novatorët devijues- Sipas Legge (1978) këta menaxherë të personelit nuk limitohen në rolin tradicional, pra vetëm të merren me zbatimin e politikave dhe objektivave. Ata janë më të përfshirë dhe më aktivë në dhënien e informacionit gjatë hartimit të politikave. Ata nuk e shohin veten si përmbushës të objektivave të caktuara nga manaxherë të tjerë. Në vend të kësaj ata kontribuojnë në zhvillimin e zbatimit të politikës dhe në zhvillimin e planeve strategjike për menaxhimin e personelit.

Ndërsa përsa i përket modeleve të menaxhimit të personelit Legge propozon 4 modele:

1. Modeli normativ i manaxherit të personelit

2. Modeli Përshkrues – Funksional i manaxherit të personelit

3.Modeli Kritik – Vlerësues i manaxherit të personelit

4. Modeli i Sjelljes përshkruese

Më poshtë jepen në mënyrë më të detajuar pikpamjet e çdo modeli.

1. Modeli normativ i manaxherit të personelit (Legge1978)

Në këtë model manaxheri përdor teoritë e motivimit, vecanërisht teoritë X dhe Y të McGregor-it. Sipas këtyre teorive përformanca e punonjësit varet ose nga shpërblimi që do marrë ose nga frika e ndëshkimit. Supozimi i teorisë Y niset nga fakti që të gjitha aktivitetet e punësimit si seleksionimi, rekrutimi, trajnimi, zhvillimi, kompensimi dhe shpërblimi, bëhen me qëllim që t'i kënaqin dhe t'i nxisin punonjësit që të japin përformancën më të mirë të tyre. Gjithsesi teoritë e personelit nuk janë gjithmonë të përshtatura për të sjellë shpërblime dhe ndjenjë pozitive ndërmjet punonjësve, megjithese udhëhiqen nga modeli i teorisë Y (Legge,1978).

Për këtë arsye ekzistojnë dy pikpamje të modelit normativ të menaxhimit të personelit. Ato janë Pikpamja e Njëanshme dhe Pikpamja e Dyfishtë.

Pikpamja e Njëanshme

Sipas kesaj pikpamjeje, organizata konsiderohet si një njësi e integruar me një qëllim të vetëm dhe unitet në drejtim. Punonjësit konsiderohen si mjete për të arritur qëllimet e përbashkëta të organizatës dhe menaxhimi i njerëzve bazohet në teorinë Y të McGregor. Roli normativ i manaxherit të personelit ka të beje me hartimin e politikave dhe procedurave, si dhe zbatimin e tyre duke u nisur nga nevojat e organizatës, dhe duke treguar pak ose aspak kujdes për punonjësit. Pra menaxherët e personelit duhet të jenë të ftohtë, të distancuar dhe arbitrarë gjatë

kohës që kryejnë detyrën e tyre. Ata duhet ta ndihmojnë organizatën në promovimin e praktikave dhe vlerave, të cilat do të shërbejnë për arritjen e objektivave të organizatës në mënyrë sa më eficente, por duke lënë menjëanë mirëqënien e punonjësve.

Menaxherë të tillë nuk duhet të merren me aktivitete të tilla si motivimi i punonjësve apo mbajtja e punonjësve në punë. Në vend të kësaj ata duhet të merren me rekrutimin afatshkurtër dhe me politika të seleksionimit, pra t'i punësojnë punonjësit sa për të plotësuar nevojat e organizatës dhe kur ata të bëhen të tepërt t'i përzenë nga puna.

Ata gjithashtu duhet të shpërndajnë rroga minimale dhe të hartojnë taktika të tilla ligjore të cilat t'i mbajnë punonjësit "të burgosur" në kontrata pune me pagesë minimale. Pikëpamja e njëanshme e modelit normativ të menaxherit të personelit pohon që punonjësit duhet të mbikëqyren nga afër dhe përformanca e tyre duhet të kontrollohet rreptësishtë.

Sipas teorisë X kjo pikëpamje bazohet në supozimin që punonjësit nuk kanë aftësinë e duhur për të përforcuar vetë dhe që ata kanë nevojë të ruhen e të kontrollohen vazhdimisht me qëllim që të arrijnë nivelet e dëshiruara të punës. Kjo mënyrë sjelljeje e menaxherit të personelit shkakton një ndjenjë pasigurie në mjedisin e punës dhe i ben punonjësit jo besnike ndaj organizatës. Trajtimi i pandjeshëm i punonjësve nga departamenti dhe menaxherët e personeli çon në ulje të përformances, në motivim të ulet dhe në ulje të motivimimit për të përformuar. Keto dukuri shpien në rritje të qarkullimit të punonjësve dhe në rritje të mungesave në punë.

Kjo lloj mënyre sjelljeje e manaxhereve të personelit bie në kontrast të madh me marrëdhëniet dhe mirëqënien e punonjësve të propozuara nga teoritë e marrëdhënieve njerëzore. Ndërtimi i grupeve të punës, respektimi i kontributit individual, drejtësia, barazia dhe fuqizimi i punonjësve nuk përfshihen në praktikat që realizon manaxheri i modelit të njëanshëm. Në vend që të sigurojnë

angazhimin dhe besnikërinë e punonjësve, pikpamja e njëanshme thekson që veprimet detyruese do të shpien në një përformance me të lartë. Pra menaxherët e personelit nuk tentojnë të rekrutojnë njerëzit e duhur për punët e duhura apo t'i motivojnë ata nëpërmjet shpërblimeve dhe nxitësave të tjerë. Në vend të kësaj ata krijojnë pasiguri në mëndjet e punonjësve dhe u kërkojnë atyre që të përformojnë sa më mire nqs nuk duan të humbasin vendin e punës.

Modeli i njëanshëm megjithëse ka si qëllim t'i sigurojë organizatës fitim, i gjeneron asaj vetëm humbje. Kjo ndodh sepse trajtimi i punonjësve në mënyrë arbitrare dhe shtrënguese, përveçse shpie në një përformancë të ulët, shkakton dhe një reputacion të keq në treg. Organizata mund të ketë problem në mbajtjen e punonjësve të aftë e profesionistë, dhe nga ana tjetër mjedisi dhe sjellja e saj diktatoriale mund të sprapsin punonjësit potencialë të saj. Në periudhën afatshkurtër kjo lloj pikpamje mund të sjelli përfitime në lidhje me kostot duke qënë se redukton pagat, reduton nivelin e mirëqënies së punonjësve, i trajnon pak ose aspak punonjësit etj. Problemi qëndron në periudhën afatgjatë sepse pikpamja e njëanshme nuk është e përshtatshme apo frutdhënëse në manaxhmin e punonjësve, dhe menaxherët e personelit që e përdorin atë nuk do të kenë sukses.

Pikpamja pluraliste

Menaxherët e burimeve njerëzore të Modelit Normativ mund të bazohen tek pikpamja pluraliste kur kanë të bëjnë me organizata me interesa të ndyshme, sjellje të ndryshme dhe vizione operacionale të ndryshëm. Modeli i pikpamjes pluralistë kërkon që menaxherët e personelit të merren me pajtimin e interesave të ndryshme, të sigurojnë paqen në organizatë dhe ta bëjnë punën një proces sa më të këndshëm për të gjithë ata që janë të përfshire në organizatë. Ndërsa pikpamja e Njëanshme pohonte që ekzistonte vetëm një qëllim dhe që të gjithë punonjësit duhej të shfrytëzoheshin për arritjen e këtij qëllimi, pikpamja pluraliste thotë që diferencat janë normale dhe që puna duhet të realizohet nëpërmjet bashkpunimit.

Manaxherëve të personelit pra u kërkohet që të shuajnë konfliktet apo inercitë e natyrshme që mund të lindin si pasojë e ndryshimeve midis palëve të përfshira. Në rast të ndonjë konflikti brenda organizatës, manaxheri i personelit vepron si interpretues i politikave të organizatës dhe si negociues për zgjidhjen e konfliktit. Aftësia e tyre për të kuptuar politikat e procedurat, dhe njohuritë e tyre në lidhje me aspektet psikologjike të punonjësve, i bën ata këshilltarë ekspertë.

Modeli normativ i bazuar në perspektivën Pluraliste kërkon që manaxheri i personelit të parapërgatisi metoda për të parandaluar konfliktet. Për këtë ata mund të ndërveprojnë me departamente të ndryshëm dhe mund të klasifikojnë çështjet aktuale dhe potenciale të konfliktit.

Roli i manaxherit të personelit nën këtë pikëpamje ka të bëjë me menaxhimin e konflikteve dhe dhenien e këshillave. Prej manaxherit të personelit pritet që të ndihmojë organizatën në arritjen e qëllimeve të saj duke pajtuar punonjësit me menaxhimin dhe duke lehtësuar në këtë mënyrë operacionet.

2. Modeli Përshkrues–Funksional i manaxherit të personelit

Ky model i Legge (1978) pohon që funksionet e manaxherëve të burimeve njerëzore janë të lidhura me administrimin e procedurave dhe politikave të organizatës. Manaxheri i personelit duhet të punojë nën strukturën e këtyre politikave dhe i duhet të shpjegojë rolin dhe strukturën e organizatës në bazë të politikave dhe procedurave. Të gjitha aktivitetet e personelit si projektimi i punës, seleksionimi, trajnimi, zhvillimi, menaxhimi i borderove dhe kompensimeve, shpërblimet dhe nxitësit, vlerësimi i përformancës etj duhet të rregullohen në varësi të politikës së organizatës. Detyra e manaxherit të personelit që ndjek modelin Përshkrues – Funksional është që të veprojë si ruajtës dhe shpjegues i ligjeve të mjedisit të organizatës. Me qëllim që të kuptojë dhe të rregullojë poltikat dhe procedurat e brendshme manaxheri i burimeve njerëzore duhet të ketë njohuri dhe aftësi për të kuptuar ligjet e punës dhe mekanizmat e tregut të punës.

Ata duhet të veprojnë si negociues për të mbajtur paqen në industri dhe duhet të fitojnë besimin e sindikatave dhe organizatave të ngjashme të punonjësve. Pra funksioni i manaxherit të personelit është shumë dinamik dhe kritik për mbarëvajtjen e operacioneve të biznesit. Ata duhet të kenë aftësi komunikimi dhe ndërpersonale, duhet të dinë të negociojnë të bëjnë marrëveshje, si dhe të lidhin aleanca si brenda ashtu edhe jashtë organizatës.

Modeli Përshkrues - Funksional bazohet dhe tek modeli normativ pluralist duke qenë se brenda organizatës ka burime të ndryshme autoriteti dhe si rrjedhojë ka arsye të ndryshme për konflikt.

Kjo është veçanërisht e vërtetë në rastin e organizatave të mëdha që kanë një numër të madh aksionerësh me opinione dhe qëllime të ndryshme. Pra manaxheri i personelit duhet të përdori pikpamjen pluraliste kur performon me modelin normativ. Në baze të kapacitetit të tyre profesional, prej manaxherëve të personelit pritet që ata të mbështesin në mënyrë individuale secilin prej autoriteteve, por ndërkohë duhet të fokusohen në arritjen e qëllimit të përbashkët të organizatës.

3. Modeli Kritik – Vlerësues i manaxherit të personelit (Legge 1978)

Modeli Kritik – Vleresues i manaxherit të personelit bazohet në supozimin që në marredhënien punëdhenës-punonjës ka një pabarazi të natyrshme. Shpesh organizatat janë shfrytëzuese me punonjësit duke treguar një kujdes të paktë ndaj mirëqënies së tyre. Për ketë arsye ekzistojnë rregulla dhe ligje qëveritare të cilat duhet të kerkohen nga punonjësit (Eatson, 1986).

Organizatat kanë avantazh dhe janë ato që vendosin për kulturën dhe mjedisin organizacional që do tu japin punonjësve të tyre. Qëllimet strategjike dhe të përfitueshmërisë së organizatës përcaktojnë pagat, kompensimet dhe menyrën e

trajtimit të punonjësve. Sjellja e autoritetit të organizatës shfaqet dhe në menyrën se si menaxherët e burimeve njerëzore ndërveprojnë me punonjësit.

Menaxherët e burimeve njerëzore nuk janë të lirë të shmangen duke qënë se ata duhet të sillen sipas pikpamjeve të përfitueshmërisë dhe efiçencës së kostos së organizatës. Modeli kritik - vlerësues pohon që në realitet ka pak të vërtetë në konceptet e lëvizjes së burimeve njerëzore në lidhje me fokusimin në mirëqënien e punonjësve. Sipas teorive të marrëdhënieve njerëzore, organizatat mund të arrijnë suksesin, rritjen e produktivitetit dhe mbajtjen e punonjësve, vetëm duke i kënaqur dhe motivuar ata. Në kundërshtim me këtë, modeli Kritik - vlerësues pohon që organizatat nuk duhen të fokusohen në mirëqënien e punonjësve. Në fakt, çdo program që ka të bëjë me ngritjen e moralit të punonjësve, motivimin apo mirëqënien e tyre, është vlerësuar në mënyre kritike në lidhje me kostot dhe përfitimet që ai shkakton.

Të gjtha aktivitetet që lidhen me punësimin vlerësohen në bazë të parimit të përfitueshmërisë dhe të aftësisë që ka ky aktivitet për të gjeneruar të ardhura shtesë.

Sjellja e organizatës kundrejt punonjësve përkrahet nga departamenti dhe manaxheri i burimeve njerëzore. Politikat e burimeve njerëzore janë arbitrare dhe zbatimi i tyre bëhet në mënyrë autoritare nga menaxherët e burimeve njerëzore. Punonjësit nuk konsiderohen si asete për suksesin e organizatës, por thjesht si mjete për arritjen e qëllimit të saj. Në rast konfliktesh menaxherët mbajnë anën e organizatës duke u shqetësuar pak ose aspak për punonjësit dhe duke u sjellë në mënyre jo etike. Në këto rrethana punonjësit punojnë me frikën e zhvendosjeve arbitrare, pushimeve nga puna dhe mund të pranojnë dhe pabarazinë si pjesë të marrëveshjes.

Sipas modelit Kritik – Vlerësues të manaxherëve të personelit, metoda Normative Pluraliste nuk ka si qëllim trajtimin e problemeve të organizatës. Pikpamja e njëanshme është më e përshtatshme dhe menaxherët e burimeve

njerëzore thjesht sillen në varës të kerkesave të ekzkutivëve të lartë. Në disa raste ato mund të realizojnë aktivitete në lidhje me mirëqënien e punonjësve, por vetëm pasi është vërtetuar që këto aktivitete kanë qënë fitimprurëse për organizatën.

Modeli Kritik – Vlerësues pohon që menaxherët e personelit janë rregullues dhe shfytëzues kundrejt punonjësve. Ata i shërbejnë organizatës me mëndjengushtësi dhe i zbatojnë të gjtha politikat e procedurat nën përcaktimin e pjesës së tregut apo mundësisë për rritje etj. Kjo metodë e menaxhimit të burimeve njerëzore bie në kundërshtim me ato praktika që promovojnë mirëqënien dhe fuqizimin e punonjësve, dhe i konsiderojnë punonjësit si avantazh konkurues. Menaxherët e burimeve njerëzore nuk merren me zhvillimin individual të punonjësve. Të gjitha aktivitetet e trajnimit dhe zhvillimit realizohen me qëllim përmirësimin e eficencës së punonjësve në mënyrë që ata të kontribuojnë sa më shumë kundrejt organizatës.

Një model i tillë i menaxhimit të burimeve njerëzore zhvillon një mjedis të pasigurt dhe ul moralin e punonjësve. Ai gjithashtu mund të shkaktojë probleme me sindikatat dhe konflikte me ata punonjës që nuk e pranojnë trajtimin e pabarabartë apo që kërkojnë më shumë politika mirëqënieje si pjesë e shpërblimit të tyre.

4. **Modeli i Sjelljes përshkruese Legge** (1978)

Modeli i sjelljes përshkruese të manaxherit të personelit, bazohet në mendimin që funksionet e manaxherit varen nga ajo çka ai bën në realitet. Kjo bie në kundërshtim me modelin Normativ i cili i parapërcakton funksionet e manaxherit sipas normave. Metoda e Sjelljes Përshkruese fokusohet në eksperiencën praktike të manaxherit të burimeve njerëzore dhe në mënyrën se si anëtarët e tjerë të organizatës e shohin personelin e burimeve njerëzore. Pra ky model nuk i ngarkon funksione të përcaktuara manaxherëve të burimeve

njerëzore. Në vend të kësaj ai mbledh një koleksion funksionesh, të marrë nga vrojtimet e bëra në organizata të vërteta. Këto funksione përfshijnë:

Menaxherët e burimeve njerëzore si administratorë :

Sipas modelit të sjelljes përshkruese, një nga funksionet kryesore për manaxherin e burimeve njerëzore është regjistrimi dhe administrimi. Atij i duhet të regjistrojë të dhënat e punonjësve, të manaxhojë borderotë dhe kompensimet, dhe të shpërndaje shpërblimet dhe nxitësat. Ky lloj modeli është i njëjtë me modelin e "Shërbyesit të punëve" të Tyson, model i cili është paraqitur në paragrafët e mësipërm. Ky model pohon që puna e manaxherëve të burimeve njerëzore është rutinë dhe taktikë dhe ata zënë një pozicion dytësor në organizatë.

Menaxherët e burimeve njerëzore i sigurojnë mbështetje dhe u japin këshilla në lidhje me punonjësit manaxherëve linearë, por ata nuk kanë të drejtë të ndërhyjnë në problemet e punonjësve. Kostot e departamentit të burimeve njerëzore janë të nëvojshme për të lehtësuar të dhënat e punonjësve me qëllim që menaxherët linearë ta realizojnë sa më mirë mbikqyrjen dhe punën e tyre. Ky vëzhgim e vendos manaxherin e burimeve njerëzore në një pozicion shumë mondan sepse ata nuk punojnë fare me punonjësit dhe nuk marin pjese në motivimin e tyre. Në rastet më të mira ata mund të zbatojnë programet e trajnimit të cilat janë paracaktuar nga të tjerët. Pra funksioni i manaxherëve të burimeve njerëzore është i limituar dhe qëllimi i vetëm i tyre është që të sigurojnë mbështetje.

Menaxherët e burimeve njerëzore si paqëruajtës:

Modeli i sjelljes përshkruese të manaxherit të personelit e përcakton manaxherin e burimeve njerëzore si paqëruajtës dhe si një përson që kujdeset për marrëdheniet e punonjësve të organizatës. Menaxherët e burimeve njerëzore duhet të veprojnë si avokatë për politikat dhe procedurat e organizatës dhe gjithashtu të këshillojnë menaxherët linearë rreth mirëqënies dhe trajtimit të punonjësve. Ata gjithashtu i japin mbështëtje manaxherëve të niveleve të larta në raste të konflikteve që organizata mund të ketë me qeverinë apo me agjencitë e punës.

Menaxherët e burimeve njerëzore gjithashtu ndërveprojnë me sindikatat dhe mundohen të kontrollojnë influencën e sindikatave ndaj gupeve të ndryshme të punës. Ata gjithashtu mund të veprojnë si negociues dhe ndërmjetës midis organizatave dhe sindikatave, ose midis organizatës dhe punonjësve individualë në rast përballjeje. Shuajtja e konflikteve është aspekti më i rëndësishëm i punës së tyre në këtë rast. Menaxherët e burimeve njerëzore gjithashtu kanë si detyrë që të mbajnë marredhënie normale midis punonjësve të organizatës. Ata paraqesin organizatën dhe si pasojë duhen t'i ndërtojnë marrëdhëniet me punonjësit në mënyrë sa më të këndshme. Ata i ndihmojnë punonjësit që të kuptojnë kontratat dhe paketat e tyre të kompensimit, dhe gjithashtu i shpjegojnë atyre politikat e organizatës.

Menaxherët e burimeve njerëzore gjithashtu ndihmojnë menaxherët linearë në lidhje me motivimin e punonjësve, duke u dhenë atyre mbështetje krijuese dhe taktike.

Modeli i sjelljes përshkruese i manaxherit të personelit edhe pse nuk i jep një rol strategjik manaxherit të burimeve njerëzore, e vendos atë në një pozicion kritik në organizatë. Si ruajtës të paqes në organizatë dhe si shpërndarës së të ardhurave të punonjësve, menaxherët e burimeve njerëzore kanë një status shumë të rëndësishëm në organizatë. Roli i tyre është zgjeruar duke përfshirë dhe aspekte të marrëdhënieve njerëzore. Por, gjithsesi, ai akoma përfshin detyra administrative e rutinë si regjistrimimi i të dhënave.

4.3. Mahoney dhe Deckop (1986)

Sipas modelit të Mahoney-t dhe Deckop (1986) organizatat që i jepnin një rëndësi të madhe njerëzve të tyre dhe që i trajtonin ato si burimin më të cmuar, zhvillonin aktivitetet e mëposhtme:

Planifikimi i punësimit

Këto organizata e trajtojnë menaxhimin e burimeve njerëzore si një funksion strategjik dhe për pasojë ato planifikojnë strategjitë e rekrutimit,

trajnimit, zhvillimit, promovimit dhe transferimit në përputhje me vizionin e përgjithshëm të organizatës. Këto organizata përdorin burimet njerëzore si një aset për rritjen e shitjeve, rritjen apo përmirësimin e cilësisë. Pra punësimi, seleksionimi dhe trajnimi bëhen nëpermjet planeve strategjike.

Komunikimi me punonjësit

Modelet tradicionale të funksionit të personelit e kanë trajtuar komunikimin me punonjësit si një marrveshje strategjike për menaxherët e personelit.

Manaxherëve tradicionale të personelit u kërkohej të vendosnin rregulla të mirësjelljes dhe paqe midis punonjësve, të zgjidhnin konfliktet midis punonjësve dhe midis punonjësve dhe organizatës, si dhe të parandalonin futjen e organizatës në ndonjë problem social ose ligjor. Mahoney dhe Deckop pohuan se, në ato organizata ku roli i manaxherit të personelit kishte rëndesinë e tij, komunikimi shërbente për të zhdukur dallimet raciale. Menaxherët e personelit nuk e shohin komunikimin si një detyrë kolektive i cili shërben për përhapjen e politikes dhe për zgjidhjen e konflikteve të punonjësve, por e shohin si një përballje individuale me punonjësit. Kjo do të thotë që punonjësit janë të lirë të shfaqin nëvojat e tyre individuale dhe menaxherët janë të lire t'i përmbushin këto nëvoja sipas aftësisë së tyre. Komunikimi në ketë rast është më i drejtpërdrejtë dhe ka me shumë ndërveprim personal.

Shqetësimi për ndenjat e punonjësve

Modeli tradicional i menaxhimit të personelit fokusohej në politikat e reja që kishin të bënin me rritjen e kënaqësisë dhe motivimit të punonjësve. Sipas këtyre politikave kjo rritje e kënaqësisë dhe motivimit bëhej nëpërmjet pagave, shpërblimeve, komisioneve etj dhe nëpërmjet krahasimit me kolegët e punës.

Megjithatë Mahoney dhe Deckop propozuan që, përveç kënaqësisë së punonjësve me punën dhe kushtet e saj, organizatat duhet t'i angazhonin ata në kulturën e kompanisë.

Pra është përgjegjësi e menaxhimit të personelit të bëjë të njohur dhe të komunikojë kulturën e organizatës, dhe të hartojë politika që t'i bëjnë punonjësit të ndjehen pjesë e organizatës dhe e mirëqënies së saj.

Kushtet e punësimit

Postulatet e modelit të Mahoney-t dhe Deckop ishin një hap përpara menaxhimit tradicional të personelit në lidhje me punësimin, shpërblimin dhe trajnimin. Ata propozuan që menaxhimi i personelit, në vend që të fokusohej tek pagesat e përfitimet individuale të punonjësve dhe tek produktiviteti e dobishmëria e tyre për organizatën, duhej të merrej me tepër me performancën dhe efektivitetin e grupit të punës. Manaxheri i personelit ka si objektiva formulimin e politikave, dhënien e këshillave për rritjen e performancës së grupit dhe motivimin e punonjësve që të punojnë në grup.

Kostot dhe përfitimet e punësimit

Gjithashtu ky model i nxit organizatat që t'i shohin në një këndvështrim të ri kostot dhe përfitimet e punësimit. Tradicionalisht kostot e punësimit, pagat, shpërblimet, trajnimet, zhvillimet apo dhe kostot e qarkullimit shiheshin si investim që bënte organizata për punonjësit e saj. Me anë të këtij investimi, organizata nëpërmjet produtivitetit dhe kontributit të punonjësve të saj, realizonte shitjet dhe fitimet. Kostot e këtij investimi janë më të ulta kur mungesat e punonjësve janë të pakta dhe kur produktiviteti i tyre është i lartë. Gjithsesi, modeli i Mahoney-t dhe Deckop sugjeronte që organizatat në vend që të merreshin me reduktimet e kostove, duhej të merreshin me përmirësimin e efektivitetit të organizatës në terësi. Theksi pra, vihet më tepër në përmirësimin e efiçencës dhe efektivitetit të punonjësve, se sa në gjetjen e mënyrave për shkurtimin e kostove.

Zhvillimi i punonjësve

Modeli i Mahoney-t dhe Deckop theksonte që punonjësi i organizatës duhet të trajtohet si një burim afagjatë dhe kjo duhet të pasqyrohet në trajnimin dhe zhvillimin e tij. Trajnimi nuk duhej të ishte thjesht një përfitim aftësish për

realizimin e detyrave të thjeshta, por duhej të konsiderohej si një plan zhvillimi që fokusohej në modifikimin e sjelljeve dhe veprimeve të punonjësve me qëllim që ata të zhvillonin aftësi afatgjata. Kjo gjë shmang qarkullimet e larta të punonjësve dhe i bën këta punonjës të përkushtuar ndaj organizatës, sepse e shohin si afagjatë punësimin e tyre në të dhe me mundësi të mëdha për përfitime dhe rritje në karrierë.

4.4. Modeli i Tyson dhe Fell për manaxherin e personelit. (1986)

Midis shumë modeleve të vlerësimit të funksionit të manaxherit të personelit ishte dhe ai i propozuar nga Tyson dhe Fell në vitin 1986, i cili u dha studiuesve dhe teoricienëve të mëvonshëm strukturën mbështetëse per teoritë e tyre. Ky model mund të themi se është bërë ndihmës në modelet e shumta qe ne do të propozojmë në vijim.

Më poshtë po japim përshkrimin e funksioneve të manaxherit të personelit, të punuara nga Tyson dhe Fell.

1. Nënpunës i punëve

Kjo është forma primitive e manaxherit të personelit, funksioni i të cilit është vetëm të përmbushi nevojat bazë të punonjësve. Në fakt janë menaxherët linearë ata që u jepet rëndësia më e madhe duke u konsideruar si drejtues të biznesit dhe të vetmit që i sjellin fitim atij. Funksioni i manaxherit të personelit nuk është gjë tjetër vecse kryerja e punëve të përditshme administrative në lidhje me pagat, shpërblimet, largesat dhe llogaritjen e përfitimeve të punonjësve. Manaxheri i personelit nuk ka autoritet duke qenë se puna e tij është administrative - kryen operacionet e biznesit në një mënyre të thjeshtë. Ai nuk përfshihet në vizionin e kompanisë apo në qëllimet e saj strategjike dhe e kryen punën e tij vetëm kur ia komunikojnë menaxherët linearë. Politikat në lidhje me rekrutimin, trajnimin dhe zhvillimin e punonjësve nuk planifikohen nga

manaxheri i personelit, ata thjesht zbatohen nga ai mbasi janë marrë vendimet strategjike.

2. Menaxherët kontraktues

Ky është niveli tjetër i manaxherit të personelit ku funksioni i personelit njihet si një funksion i veçantë dhe manaxheri i personelit si ekspert në këtë fushë. Manaxheri i personelit zë një pozicion më të fuqishëm në organizatë dhe keshillat dhe profesionalizmi i tij fillojnë të kenë peshë. Manaxherit të personelit i jepet e drejta të kryejë funksione lineare duke qenë se ai ka aftësinë për të negociuar me punonjesit dhe për të vendosur rregull midis tyre. Ai duhet të vazhdojë të zbatojë politika dhe procedura të hartuara nga një ekip i caktuar, pjesë e së cilit ai nuk është akoma. Pra ai mund të kryejë funksionet e rekrutimit, trajnimit dhe zhvillimit të punonjësve në mënyre të pavarur.

3. Arkitekt

Kjo është pikpamja më e zhvilluar përsa i përket funksionit të manaxherit të personelit. Funksioni i personelit konsiderohet si funksion strategjik i organizatës. Manaxheri i personelit konsiderohet si ekspert jo vetëm në zbatimin e politikave dhe procedurave të organizatës (manaxheri kontraktues), por edhe si hartues i tyre. Ai është një profesionist në krijimin dhe zhvillimin e politikave të burimeve njerëzore të cilat duhet të jenë në përputhje me strategjinë e organizatës. Modeli i Tyson dhe Fell është i thjeshtë duke qenë se ka portretizuar ndryshimet më thelbësore që ka pasur manaxheri i burimeve njerëzore.

Megjithëse ai është bazuar vetëm në kerkime të bëra në Angli, ai është aplikuar në mbarë botën dhe veçanërisht në ato kultura që janë shumë të ndryshme nga ato të Europes Perëndimore

4.5 Modeli normativ i menaxhimit të burimeve njerëzore *Guest (1987)*

Ky model i zhvilluar nga Guest (1987) e trajton më tej konceptin e burimeve njerëzore dhe menaxhimit të burimeve njerëzore dhe larg nocionit tradicional të tij.

Menaxhimi i burimeve njerëzore nuk përcaktohet thjesht si departmenti që kryen funksione të tilla si rekrutimi, seleksionimi, vlerësimin e performancës, menaxhimi i pagave dhe i kompensimeve, por atij i atribuohet një rol më strategjik dhe më qëndror në organizatë. Menaxhimi i burimeve njerëzore prek tërë organizatën në tërësi dhe ndikon në performancën dhe konkurencën e saj. Megjithatë, menaxhimi i burimeve njerëzore merret ende me rolet funksionalë si projektimi i punëve, seleksionimi dhe trajnimi, vlerësimi, shpërblimi, menaxhimi i nxitjeve, të cilat konsiderohen si aktivitete fitimprurëse për organizatën. Menaxhimi efektiv i burimeve njerëzore përfshin: integrimin strategjik, angazhimin, fleksibilitetin dhe përshtatshmërinë, si dhe cilësinë.

Integrimi strategjik ka të bëjë me faktin që punonjësit janë më të fokusuar në atë ç'ka u kërkohet të bëjnë dhe se si objektivat e tyre personale integrohen me ato të organizatës. Integrimi strategjik përfshin koordinimin e politikave dhe strategjise së burimeve njerëzore me strategjinë e biznesit në tërësi.

Kjo çon në rritje të produktivitetit dhe në performancë më të lartë sepse punonjësit shohin përpjekjet e tyre të konkretizuara në arritjet e performancës.

Integrimi strategjik gjithashtu shpie në performancë dhe konkurencë më të lartë për organizatën në tërësi.

Angazhimi u nxit nga funksionet tradicionalë të menaxhimit të burimeve njërëzore si rekrutimi dhe seleksionimi, si dhe nga funksione të reja si socializimi dhe ndërveprimi i punonjësve brenda organizatës.

Angazhimi i lartë i punonjësve u shfaq kur ato i tejkaluan kërkesat minimalë të punës së tyre, gjithashtu kur ata pranuan të jenë më inovativë, të

zgjidhnin problemet dhe të ishin të hapur ndaj ndryshimeve. Këto rezultate në nivelin e punonjësve sollën për organizatën përfitimë si aftësia për të shpallur ndryshime, modifikimi i proceseve dhe procedurave si pasojë e ndryshimeve të mjedisit dhe të risive të organizatës.

Fleksibiliteti dhe përshtatshmëria ishin rezultate të burimeve njerëzore të cilat erdhën nga funksione të tillë të menaxhimit të burimeve njerëzore si trajnimi, zhvillimi dhe vlërësimi i performancës. Këto funksione nuk përmbushnin thjesht vetëm nevojat e punonjësve për të përmirësuar aftësitë e tyre apo kërkesat e manaxherëve linearë për të vlerësuar punonjësit e tyre. Por ato ishin të lidhura me zhvillimin e fushës së burimeve njerëzore që ishte shumë e ndryshueshme.

Organizatat me punonjës që janë të gatshëm për të ndryshuar dhe për t'u përshtatur kanë përfitueshmërinë për të qënë me kosto efektive duke qënë se punonjësit e tyre mund t'u përshtaten metodave dhe teknologjive të reja.

Cilësia erdhi si pasojë e sistemit të shpërblimeve dhë nxitësve, i cili riforcoi një cilësi më të lartë në sjellje. Gjithashtu një pjesë të rëndësishme në gjenerimin e një sjelljeje dhe performance të një cilësie të lartë, patën dhe komunikimi e feedback-u i duhur. Organizatat që ishin të afta të ushqenin një ambjent organizate dhe një kulturë pune të një cilësie të lartë, u shpërblyen me qarkullim të ulët dhe mungesa të pakta nga ana e punonjësve. Cilësia rezultoi dhe në reduktimin e pakënaqësirave dhe hatërmbetjeve midis punonjësve, gjë që coi në një produktivitet më të lartë dhe uli qarkullimin e punonjësve.

4.6. Modeli i Monksit në lidhje me manaxherin e burimeve njerëzore. (1992)

Një model mjaft i ngjashëm me atë të Tyson dhe Fell u propozua nga Monks në 1992.

Ky model ishte rezultat i një sërë kërkimesh empirike që Monks zhvilloi në Irlandë, ndërmjet 97 organizatave për të kuptuar rolin dhe funksionet e

manaxherit të personelit. Monks zbuloi që praktikat e personelit në Irlandë mund të ndaheshin në katër tipe të ndryshme të cilat ai i propozoi si bazë për katër modele të manaxherit të personelit. Modelet janë si më poshtë.

1.Tradicional/Administrativ

Ky model bazohej në tipin e manaxherit të personelit funksionet e të cilit ishin që të kontrollonte përditë rezultatet e punës së punonjësve, t'i regjistronte dhe t'i dokumentonte ato dhe të zgjidhte konfliktet duke u bazuar tek procedurat dhe politikat. Puna e tyre ishte që të ruanin status-kuonë dhe mbarvajtjen e funksionimit të personelit të organizatës. Pra, puna e tyre ngjante me punën e një shtëpiakeje.

2.Marrëdhëniet tradicionale/industriale

Ky model i propozuar nga Monks sërish fokusohej tek funksioni tradicional i manaxherit të personelit. Ketu manaxheri i personelit nuk ka për detyrë vetëm të mbajë dokumentacionet në lidhje me pagat dhe të dhënat e personelit, apo të interpretojë politikat. Gjithashtu në modelin e parë ai duhej të vepronte dhe si paqeruajtës brenda kompanisë. Ndërsa në ketë model ai duhet të ndërveproje me punonjësit, të gjejë zgjidhje për konfliktet dhe të jetë ndërmjetës midis organizatës dhe punonjësve.

3.Inovues/Profesional

Modeli inovues/profesional e zgjeron rolin e manaxherit të personelit. Ky siguroi një permirësim përsa i përket modeleve të mësipërme duke qenë se e konsideroi manaxherin e personelit si një profesionist dhe ekspert dhe ai u përfshi në modifikimet e politikës së organizatës. Atij i kërkohet feedback kur merren vendime për ndryshimin e politikës. Roli i manaxherit ndryshoi nga ai i një shtëpiaku tek ai i një konsulenti të vlefshëm në lidhje me çështje të politikës së kompanisë.

4.Inovues/I sofistikuar

Ky është niveli më i lartë i manaxherit të personelit. Ai vepron dhe si konsulent apo zëdhënës i politikës, dhe si kontribues në strategjinë e kompanisë. Organizatat që ndjekin këtë model i mbajnë menaxherët e burimeve njerëzore në formacionet drejtuese të tyre. Manaxheri i personelit në këtë rast ka rolin e një vizionari të kompanisë që e ndihmon atë në formulimin e politikave strategjike në lidhje me rekrutimin, trajnimin dhe zhvillimin e punonjësve. Atyre u jepen fasilitetet dhe burimet e nevojshme për ta bërë rolin e tyre sa më ndërveprues me menaxherët linearë dhe me punonjësit.

4.7. Modeli i John Story (1992)

Një tjetër model që ka arritur qëllimin e funksionit të personelit si pasojë e ndryshimeve të faktorëve të jashtëm dhe të brendshëm të organizatës është modeli i propozuar nga John Story. Ky model bazohet në dy kritere: një ka të bëjë me sasinë e ndërhyrjes që manaxherëve të personelit u lejohet të bëjnë në punët e organizatës dhe kriteri i dytë ka të bejë me llojin e mbështetjes që ata sigurojnë.

Shërbyesit

Në nivelin më të ulët qëndrojnë manxherët e personelit të cilët njihen si shërbyes. Këta manaxherë thjesht u japin mbështetje taktike manaxherëve lineare kur ata kanë nevojë. Shërbyesit nuk kanë të drejtën të ndërhyjnë në punët e ndërrmarrjes. Atyre u kërkohet vetëm të shuajnë konfliktet ose të administrojnë dokumentacionin e departamentit të marrëdhënieve njerëzore.

Rregulluesit

Në këtë nivel janë menaxherët të cilët kanë një shkallë më të madhe ndërhyrjeje duke qenë se ata janë të përfshirë në krijimin e politikave të punonjësve dhe marrin iniciativën që t'i motivojnë ata. Gjithsesi rolet e rregulluesve qëndrojnë nën ato të manaxherëve linearë dhe mbështëtja që menaxherët e personelit u japin atyre linearë është taktike.

Këshilluesit

Këshilluesit janë menaxherët e personelit të cilët kanë për detyrë planifikimin strategjik dhe këshillimin e manaxherëve linearë në lidhje me problemet e punonjësve. Por, gjithsesi, këshilluesit nuk kanë një shkallë të madhe ndërhyrje pasi nuk merren me zbatimin e polikave të marrëdhënieve njerëzore, duke e lenë pjesën më të madhe të komunikimit dhe përhapjes së politikës në duart e manaxherëve linearë.

Zotët e ndryshimit

Këta manaxherë janë më tepër të përfshirë në zhvillimin dhe zbatimin e politikës. Manaxherë të tillë janë dhe ndërhyrës dhe strategjikë. Rolet e tyre janë të shumta dhe përfshijnë : vendosjen e objektivave strategjike për departamentin e marrëdhënieve njerëzore, funksionimin e marrëdhënieve njerëzore për arritjen e objektivave të organizatës dhe zbatimin e politikave në praktikë.

4.8.Modeli i Herriot dhe Pembërton (1995)

Në një tjetër model realist të propozuar nga Herriot dhe Pemberton u pohua që roli dhe detyra e manaxherit të personelit varej shumë nga kontratat psikologjike të ndërtuara ndërmjet punonjësve dhe organizatës. Kjo kontratë psikologjike përcaktohet si një kontratë e nënkuptuar që punonjësit realizojnë kur bëhen pjesë e një organizate (Rousseau dhe Parks 1993). Përvec kontratës së punës dhe kontratës së pagesës, kjo kontratë psikologjike mbështetej në supozimin që puna e punonjësve ndaj organizatës do të paguhet në mjete monetare ose do të shpërblehet prej organizatës.

Sipas Herriot dhe Pemberton (1995) detyra kryesore e manaxherit të personelit është që të manaxhojë këtë kontratë personale me qëllim që të mbajë të vazhdueshme shërbimet e punonjësve dhe të bëjë që biznesi të funksionojë pa problem.

Me kalimin e kohës, ndryshimet në mjedisin dhe në kodin etik të biznesit, natyra e kontratës psikologjike ka ndryshuar.

Pra është e rëndësishme që dhe menaxherët e personelit të gjejnë dhe të përshtasin metoda të reja të menaxhimit të kontratave psikologjike. Ka pasur një ndryshim në kontratën psikologjike. Më përpara punonjësit prisnin nga organizata një vend pune të sigurt për të tashmen dhe të ardhmen, si shpërblim për punën dhe angazhimin e tyre ndaj organizatës. Tani kontrata psikologjike është më e ndryshme dhe më e shtrirë, duke qenë se punonjësit duhet të punojnë në një mjedis të paparashikueshëm, të tejmbushur me burime të shumta njerëzore, me pushime nga puna apo me reduktime të stafit.

Sot punonjësit kanë këndvështrime të ndryshme dhe ata preferojnë të ngrihen në detyrë nëpërmjet nxitjes përsonale dhe aftësive të tyre ndërpersonale se sa thjesht nëpërmjet punës së tyre. Gjithashtu ata kërkojnë ekuilibër midis jetës private dhe punës dhe një sasi të konsiderueshme autonomie në atë çka ata bëjnë.

Për me tepër, ata kërkojnë siguri duke krijuar vendet e tyre brenda organizatës dhe gjithashtu kërkojnë të vendosin një marrëdhenie më të afert apo më angazhuese me organizatën, me qëllim që të fitojnë pozicione kyce dhe prestigjoze në nderrmarrje.

Ata kërkojnë gjithashtu trajtim në mënyrë të drejtë dhe të barabartë dhe janë të aftë që të mos e lenë organizatën apo menaxherët t'ia hedhin paq, kur ky trajtim nuk u jepet.

Ndryshimi në sjelljet dhe mentalitetet e punonjësve tregon që ata janë bërë më të zgjuar dhe me realistë. Ata e dinë se çfarë duan dhe çfarë presin nga organizata. Kjo e bën punën e manaxherit të personelit më sfiduese dhe manxherit i nevojitet kreativitet dhe risi për tu marrë vesh me mentalitete kaq të ndryshme.

Përvec ndryshimit të përgjithshëm të të menduarit të punonjësve në lidhje me punën dhe punëdhenësin e tyre, ka pasur dhe ndryshime të tilla si rritja e numrit të grave në punë apo shumllojshmëria e etnive të ndryshme që punonjnë në të njëjtin vend pune.

Pra, menaxherët e personelit jo vetëm duhet të manaxhojnë kontrata të ndryshme psikologjike, por ata duhet dhe të jenë të kujdesshëm rreth ndjenjave të

ndryshme të individëve të ndryshëm dhe të formulojnë programe motivimi në varësi të kërkesave specifike të punonjësve.

Herriot dhe Pemberton (1995) gjatë kohes që po punonin një model për karrierën e përgjithshme në organizatë, u morën dhe me rolet e manaxherit të personelit. Pikpamjet e tyre vijojnë si më poshtë: Sipas Herriot dhe Pemberton (1995) karriera e punonjësve në organizatë duhet parë si një cikël natyror. Punonjësit ndërveprojnë vazhdimisht me organizatën dhe rritja në karrierë ndodh si pasojë e këtij ndërveprimi. Prandaj Herriot dhe Pemberton sugjeruan që punonjësi të trajtohej në mënyre individuale dhe në vend që menaxherët dhe organizata ta shihnin rritjen në karriere si kolektive, ata duhen të bënin një përballje individuale, subjektive, sipas rethanave dhe sipas procesit me punonjësin.

Kjo vjen si pasoje e ndryshimit të interesave, sjelljeve dhe pritjeve të punonjësve. Gjithashtu roli i manaxherit do të ndryshojë dhe në varësi të integritetit dhe kohëqëndrimit të punonjësit në organizatë. Rolet e manaxherëve në varesi të ketyre faktorëve trajtohen më poshtë.

1. **Informues**

Për punonjësit e sapohyrë në organizatë, menaxherët e personelit duhet të luajnë thjesht rolin e informuesit. Ai duhet t'i komunikojë punonjësve shpërblimet dhe përfitimet e tij, si dhe kulturën dhe vlerat e organizatës. Në ketë kohë menaxherët mbledhin dhe feedbackun prej punonjësve në lidhje me atë çka ata presin nga organizata dhe puna e tyre.

Ky është një rol thelbësor për manaxherin e personelit, sepse prej këtij feedback-u ai mund të kuptojë shkakun e qarkullimit të lartë midis punonjësve të rekrutuar rishtazi.

Informacioni i dhënë prej rekrutëve të rinj e ndihmon manaxherin e personelit të kuptojë se sa fushata e rekrutimit dhe seleksionimit pasqyron realisht punën dhe organizatën. Nëse manaxheri i personelit gjykon që procesi i seleksionimit e ka bërë punën të duket më tërheqëse se ç'është apo ka bërë të

keqinterpretohen disa aspekte të punës, atëhere ai duhet t'ua përcjellë këtë informacion manaxherëve të niveleve më të larta.

2. **Negociues**

Në nivelin tjetër pritet nga manaxheri i personelit që të vlerësojë pritjet dhe kërkesat e punonjësve tashmë të integruar në punë. Kjo është një fazë kritike sepse manaxheri i personelit duhet të zbulojë nevojat e punonjësve dhe t'i përmbushi ato me burimet që ka organizata. Pra në këtë nivel manaxheri i personelit duhet të punojë për t'i dhënë drejtim pritjeve dhe kërkesave të punonjësve dhe të organizatës.

3. **Monitorues**

Në nivelin tjetër manaxheri i personelit ka për detyrë të vlerësojë impaktin e iniciativave dhe ndryshimeve në nivel organizacional. Manaxheri i personelit duhet të mbledhë informacione rreth impaktit të ndryshimeve organizacionale tek punonjësit dhe gjithashtu t'i mbajë punonjësit të motivuar dhe të angazhuar ndaj organizatës edhe gjatë procesit të ndryshimit. Në këtë nivel menaxherët e personelit duhet t'i sigurojnë punonjësit që kontratat e tyre psikologjike vazhdojnë ende të jenë të drejta dhe të përshtatura ndaj tyre.

4. **Negociues**

Këtu fillon një nivel ciklik ku manaxherit të personelit i duhet të riluajë rolin e negociuesit me punonjësit dhe t'i sigurojë ata që kontratat e tyre psikologjike janë të vlefshme.

Modeli i mesipërm i Harriot dhe Pemberton i jep manaxherit të personelit një rol më dinamik dhe rrit rëndësinë e funksionit të personelit. Ky model është me intuitiv se modelet e tjera duke qënë se përfshin në të dhe kontratën psikologjike, cka bën që punonjësit të jenë pjesë e drejtpërdrejtë e modelit të menaxhimit të personelit.

Ai është ndryshe nga modelet e tjera të cilat i shohin rolet dhe funksionet e manaxherit të personelit të veçuar nga personat me të cilët ai ndërvepron. Për këto

arsye ky model mund të quhet më i arrirë përsa i përket marrëdhënieve që krijon manaxheri i burimeve njerëzore me punonjësit.

4.9.Modeli i Partnerit strategjik të biznesit i Ulrich (1997)

Ulrich propozoi rolin e partnerit strategjik të biznesit për manaxherin e burimeve njerëzore (Ulrich, 1997). Manaxherëve të burimeve njerëzore si partnerë strategjikë u kërkohet që të punojnë me menaxherët e tjerë të organizatës dhe të zhvillojnë një vizion dhe strategji të burimeve njerëzore që të mbështësin strategjinë e biznesit. Ky është një rol proaktiv për manaxherin e burimeve njerëzore, në kundërshtim me rolin reaktiv dhe normativ që ata kryenin tradicionalisht. Ky ndryshim që ka ndodhur në model vjen si pasojë e nevojës se biznesit për të qenë i ndjeshëm dhe fleksibël ndaj nevojave të konsumatorëve në një mjedis tejet konkurrues. Si pasojë, dhe funksionet e burimeve njerëzore duhet të jenë të kujdesshëm ndaj ndryshimeve të mjedisit, t'i përgjigjen këtyre ndryshimeve në mënyre të shpejtë dhe efiçente dhe të jenë gjithmonë të fokusuar tek konsumatori (Ulrich dhe Brockbank, 2005). Menaxherët e burimeve njerëzore duhet të sigurohen që struktura e organizatës të jetë fleksible, t'i përshtatet lehtë ndryshimeve dhe nevojave të jashtme. Ata gjithashtu duhet të sigurohen që zbatimi i politikave të tyre të jetë efiçent përsa i përket kostos dhe të japin ide kreative dhe inovative në lidhje me formulimin dhe ushtrimin e politikave të burimeve njerëzore (Ulrich dhe Brockbank, 2005). Modeli i partnerit strategjik të manaxherit të burimeve njerëzore e vendos atë në një pozicion proaktiv dhe dinamik ku ai mund të koordinojë veprimet e këtij departamenti në mënyrë më të drejtpërdrejtë me nevojat e konsumatorëve. Gjithsesi kjo nuk do të thotë që menaxherët e burimeve njerëzore nuk merren më me detyrat e tyre tradicionale të administrimit. Sipas Ulrich menaxherët e burimeve njerëzore që veprojnë si partnerë strategjikë duhen të jenë dhe ekspertë në administrim. Si ekspertë në administrim, manaxherëve të burimeve njerëzore u kërkohet që të japin udhëheqje dhe njohuri për të përmirësuar proceset ekzistuese, si dhe ta bejnë me eficent procesin e regjistrimit të të dhënave të punonjësve. Nëpërmjet kësaj menaxherët e

burimeve njerëzore ndihmojnë në përpunimin e të dhënave të burimeve njerëzore me qëllim që t'i sherbejnë njësive të ndryshme të biznesit. Ky lloj përpunimi ndihmon në reduktimin e kostove, në standartizimin e të dhënave dhe në kursimin e kohës. Më tej, Ulrich pohoi që manaxheri i burimeve njerëzore shërbente dhe si agjent ndryshimi kur organizata ishte duke pësuar transformime. Ky rol është si strategjik, si taktik sepse ai përfshin përfytyrimin e gjendjes së dëshiruar të gjërave dhe kryerjen e procesit aktual të ndryshimit.

Modeli i Partnerit Strategjik të Biznesit gjithashtu pohon që menaxherët e burimeve njerëzore duhet të jenë të kujdesshëm në mënyrë të vazhdueshme ndaj cështjeve të punonjësve dhe t'i mbështesin ata sa herë që të kenë nevojë. Fakti që ata i japin mbështëtje strategjike organizatës apo fakti që punojnë me ekzekutivë të lartë nuk do të thotë që ata janë të izoluar nga punonjësit. Përkundrazi, manaxherëve të burimeve njerëzore u kërkohet që të përkrahin cështjet e punonjësve, të punojnë për të përmirësuar moralin dhe motivimin e tyre, si dhe të rrisin aftësitë dhe produktivitetin e tyre (Ulrich dhe Brockbank, 2005). Pra manaxherëve të burimeve njerëzore u kërkohet që të kryejnë të gjitha rolet tradicionale të burimeve njerëzore, por duke pasur një përqasje strategjike në punën e tyre (Ulrich, 1997). Modeli i partnerit strategjik i manaxherit të burimeve njerëzore është bërë popullor për organizatat duke qënë se u ofron atyre disa përfitime.

Përfitimi i kostos

Një nxitës në menaxherët e burimeve njerëzore që si partnerë strategjikë të organizatës ndihmojnë për përcaktimin e një vizioni të koordinuar për të tërë sistemet e burimeve njerëzore dhe projektimit të organizatës. Menaxherët e burimeve njerëzore gjithashtu ndihmojnë në administrimin e centralizuar të burimeve njerëzore i cili ndihmon që të mos riprodhohen dhe të mos ripërsëriten të njëjtat punë. Menaxherët e burimeve njerëzore luajnë një rol kryesor në vlerësimin e qëllimit për centralizimin e aktiviteteve të burimeve njerëzore. Një ristrukturim total i departamentit të burimeve njerëzore të njësive të ndryshme

mund të kryhet nga menaxherët e burimeve njerëzore të organizatës bazë. Këto aktivitete megjithëse në fillim mund të jenë një shpenzim i madh për organizatën, shpien në kursime afatgjata. Centralizimi gjithashtu i ndihmon menaxherët e njësive individuale të biznesit që të fokusohen me tepër tek ndërveprimi me punonjësit dhe tek ndihma që mund t'u japin atyre për të vlerësuar nevojat dhe aspiratat e tyre. Modeli i partnerit strategjik të biznesit pohon që do të mbahen vetëm ato aktivitete të burimeve njerëzore dhe të personelit të cilat ndikojnë në mënyre direkte tek strategjia e biznesit. Për këtë arsye disa praktika janë hequr dhe stafi duhet rishikuar me qëllim që të reduktohen kostot dhe të rritet eficenca.

Rritja e aftësive konkurruese

Një tjetër nxitës që ka ndikuar në prezantimin e modelit të partnerit strategjik të biznesit të Ulrich ka qënë nevoja në rritje për të qëndruar konkurrues në treg. Përfitimi i kostove mund të jetë një arsye dytësore përsa i përket adoptimit të këtij modeli të manaxherit të burimeve njerëzore. Kjo ndodh sepse organizatat kanë më shumë nevojë të jenë të afta dhe fleksibile për të përballuar sfidat e mjedisit të jashtëm, se sa të reduktojnë kostot. Manaxheri i burimeve njerëzore si partner strategjik i biznesit e ndihmon organizatën në arritjen e këtij qëllimi. Modeli i partnerit strategjik të biznesit pohon që menaxherët e burimeve njerëzore punojnë me teknologjinë më të fundit dhe proceset më inovative për ta mbështetur organizatën në përballimin e rritjes së konkurrencës.

Menaxherët e burimeve njerëzore që luajnë një rol strategjik kanë me shumë kapacitete për të krijuar procese dhe për t'i siguruar organizatës një mjedis me punonjës të kualifikuar dhe të motivuar. Theksi i madh që vihet përsa i përket përdorimit të punonjësve si avantazh konkurrues i ka vendosur menaxherët e burimeve njerëzore në një pozicion qëndror në organizatë. Menaxherët e burimeve njerëzore duhet të zhvillojnë një vizion strategjik në lidhje me forcën e punës dhe të bëjnë që ata të ecin paralelisht me nevojat e biznesit. Ata duhet të jenë të vëmendshëm ndaj ndryshimeve të mundshme në mjedisin e biznesit dhe të pajtojnë politikat e burimeve njerëzore të organizatës me qëllim që këto sfida dhe

ndryshime të parandalohen në mënyrë të suksesshme. Manaxheri partner strategjik i burimeve njerëzore është i aftë të sigurojë një forcë pune profesionale dhe shumë të trajnuar si dhe të bëjë të mundur që zhvillimi dhe trajnimi të koordinohen me strategjinë e biznesit dhe me qëllimet afatgjata të organizatës. Gjithashtu rritja e rëndësisë së kulturës së organizatës si një nga faktorët kryesorë për mbajtjen dhe kënaqjen e punonjësve e ka rritur përgjegjësinë e manaxherëve të burimeve njerëzore. Menaxherët e burimeve njerëzore mund të influencojnë në kulturen e punës duke vepruar si agjentë ndryshimi për të përmiresuar kulturen e organizatës.

Modeli i Ulrich formoi bazën për ndryshimin e rolit të manaxherit të burimeve njerëzore. Ky model siguron udhëzime dhe drejtime për ristrukturimin e funksionit të burimeve njerëzore, por ai rrallëherë përdoret sipas mënyrës se përshkruar nga Ulrich. Një tjetër model i frymëzuar nga modeli i partnerit strategjik të biznesit ka fituar popullaritët në disa organizata evropiane (Brown, Caldwell and Ẹhite, 2004). Ky model që njihet me emrin "stoli tri këmbësh" bazohet në tre koncepte; shërbimet e ndara, krijimi i qëndrave të përsosura dhe menaxherët e burimeve njerëzore si partnerë strategjike të biznesit.

4.10. Modeli i Pol Reilly-t për menaxhimin e personelit (2000)

Ky model na jep tre tipe rolesh të manaxherëve të personelit. Kjo ndarje bëhet në bazë të natyrës së kontributeve që priten nga manaxheri i personelit dhe në bazë të rëndësisë dhe implementimit të këtyre kontributeve. Tipet e roleve të manaxherëve sipas Reilly (2000) janë si me poshtë:

1.**Administruesi/Kontrollues**

Kontributi –ky tip manaxheri kryen punë zyre të tilla si regjistrimi dhe mbajtja e dokumentave dhe raporteve të punonjësve. Një tjetër detyre e tij është barazia ndërmjet komunikimit dhe zbatimit të politikës dhe ruajtja e paqes midis

punonjësve. Një manaxher i tillë merret me punë të thjeshta dhe shuan konfliktet kur i kërkohet.

Zbatimi në kohe- vendimet dhe referencat e këtyre manaxherëve janë të përditshme dhe afatshkurtra. Vendimet e tyre janë taktike dhe të lidhura me punët e përditshme të organizatës.

2.**Strategjik/Integrues**

Kontributi – roli i këtyre manaxherëve është krejt i kundert me atë të manaxherëve/kontrollues. Ky tip manaxheri ka një rol strategjik në organizatë dhe është i perfshirë në vendimarrje të niveleve të larta. Detyrat e tij nuk janë monotone. Prej tij kërkohet formulimi i vizionit të departamentit të burimeve njerëzore dhe kërkohet që ky vizion të jetë në funksion të vizionit të organizatës. Manaxheri na jep bazat e politikës së rekrutimit dhe seleksionimit,vlerëson nevojat e punonjësve për trajnim dhe zhvillim dhe siguron input strategjik për cdo gjë në lidhje me punonjësit.

Zbatimi në kohë- ky lloj manaxheri përfshihet në vendime strategjike afatgjata. Udhëzimet dhe vendimet e tij përdoren për të formuluar politikën e burimeve njerëzore dhe këshillat e tij përdoren për zhvillimin e politikës së punësimit të punonjësve.

3.**Këshillues/Konsultues**

Kontributi – manaxheri i personelit këshillues/konsultues zë një pozicion më të rëndësishëm dhe një status më të mirë në kompani se sa manaxheri administrues/kontrollues. Megjithatë ky status është më pak i rëndesishëm se sa ai i manaxherit strategjik/integrues sepse manaxheri keshillues/konsultues nuk përfshihet në planifikimin afagjatë dhe në marrjen e vendimeve strategjike. Këshillat e tij shërbejnë si një guide e vlefshme për përhapjen e politikës së organizatës dhe ai vepron si një keshillues i përditshëm për punët e punonjësve.

Zbatimi në kohë- ky lloj manaxheri u jep këshilla dhe udhëzime manaxherëve lineare në lidhje me zbatimet afatshkurtra dhe afatgjata të politikës. Roli i tyre është i limituar vetëm në ndihmen dhe mbështetjen qe u japin manaxhereve lineare dhe punonjësve në ndjekjen e procedurave dhe politikave të organizatës. (Reilly 2000).

Modelet e mësipërme demostrojnë që ka pasur një rritje të shkallëzuar të qëllimit të menaxhimit të personelit, duke qenë se menaxherët kanë levizur nga administrimi rutinë dhe regjistrimi i punëve, në realizimin e roleve të rëndesishme në strategjinë e organizatës. Studiuesit Mahoney dhe Deckop kanë siguruar më shumë njohuri rreth evoluimit të funksionit të menaxhimit të personelit. Sipas tyre manxhimi i personelit konsiderohet më shumë si manaxhim i burimeve njerëzore dhe nuk shihet më si një funksion mbështetës për menaxhimin e problemeve të punonjësve, por si një fushë profesionale. Modeli i mëposhtëm i rritjes së influencës së menaxhimit të personelit është punuar nga Mahoney dhe Deckop (1986).

4.11. Modeli i Kërcënimeve dhe Oportuniteteve të menaxhimit të burimeve njerëzore.

Organizatave u duhet të performojnë në një mjedis biznesi shumë sfidues dhe konkurues. Në dekadat e kaluara organizatat janë fokusuar në burime të ndryshme si; e veçanta e operacioneve të tyre, aksesi që kishin tek furnizuesit apo tek marketerët, reduktimi i kostove të punës, procesi dhe shpërndarja, për t'i përdorur këto burime si avantazhe konkuruese. Kohët e fundit ky fokusim është përqëndruar tek njerëzit që organizata punëson. Punonjësit e organizatës po vlerësohen gjithnjë e më shumë si një burim i çmuar i organizatës, i cili është fleksibël dhe mund të trajnohet e të zhvillohet për të dhënë një performancë të lartë (Pfeffer, 1994). Me rritjen e rëndësisë të kontributit potencial dhe ekzistues që punonjësit japin, është rritur dhe rëndësia e funksionit të burimeve njerëzore.

Për të mposhtur kërcënimet dhe për të shfrytëzuar oportunitetet që has organizata në mjedisin e biznesit, ajo duhet të përdorë burimet njerëzore. Modeli i kërcënimeve dhe oportuniteteve nënvizon faktin që qëllimi i funksionit të burìmeve njerëzore do jetë i ndryshëm për shtete dhe rajone të ndryshme, sepse dhe njerëzit që do të ballafaqohen me këto kërcënime dhe oportunitete janë të ndryshëm. Gjithashtu, ky model pohon që rolet dhe funksionet e manaxherit të burimeve njerëzore do të modifikohen në varësi të ndryshimeve në mjedisin e jashtëm të biznesit.

Në shumë shtete të botës është vertetuar që punonjësit e aftë dhe të arsimuar janë një aset i cili i garanton kompanisë një kthim të lartë.

Ky model na paraqet detyrat e manaxherit të burimeve njerëzore si në vazhdim:

1.**Rekrutimi dhe seleksionimi strategjik**.

Fokusimi i menaxhimit të burimeve njerëzore ka ndryshuar nga procesi rutinë i seleksionimit, rekrutimit, trajnimit dhe zhvillimit për të gjetur punonjësit me aftësitë e duhura që të përshtateshin në vendin e punës, në gjetjen e punonjësve me sjelljen dhe mendësinë e duhur për t'iu përshtatur kulturës së organizatës.

Gjetja e personave të duhur nëpërmjet procesit të seleksionimit dhe intervistimit, është bërë një pikë kritike për rolin e manaxherëve të burimeve njerëzore. Në kompani të tilla si Google procesi i seleksionimit të punonjësve është projektuar me kujdes dhe në mënyre të specializuar, me qëllim që kjo organizatë t'i gjejë njerëzit e duhur që me herën e parë. Me një politikë të tillë për tu ndjekur, procesi i kualifikimit të punonjësve (kulifikimi duhet të jetë në arsim, aftësi, sjellje, opinione, përshtatje ndaj kulturës) bëhet shumë intensiv dhe konsumon shumë kohë. Menaxherët e burimeve njerëzore duhet të jenë në kontakt të vazhdueshem me fuqinë punëtore nëpërmjet internetit, të mbajnë kontakte me universitetet të cilat nxjerrin punonjës të rinj të kualifikuar dhe "të ruajnë"

konkurentët e tyre të cilët janë duke kërkuar talente të reja. Në një shtet si India, ku ka shume profesionistë të kulifikuar, të aftë dhe të arsimuar, punonjësit e rinj, kohët e fundit, kanë pasur mundësi shumë të mira dhe oferta nxitëse në tregun e punës. Firmat që duan të punësojnë më të mirin e tyre duhet të kenë një department të burimeve njerëzore shumë aktiv dhe energjik, si dhe një manaxher personeli shumë efektiv.

Por, është e vështirë që në një mjedis nacional të gjesh shumë punonjës të kualifikuar sepse ata ose janë shumë të paktë në numër ose nuk ekzistojnë fare. Për shembull, marrim rastin e Kinës. Ajo është një nga ekonomitë botërore më të mëdha me një numër të shumtë organizatash në mbarë botën, por ajo është deficitare përsa i përket punonjësve të aftë dhe të kualifikuar. Kina ka më pak se 10% të popullsisë me arsimim të lartë *(Lu & Chen, 1990).* Shtetit, gjithashtu i mungojnë profesionistët e aftë dhe të trajnuar *(Pan & Li, 1990),* dhe shumë prej bizneseve ndërkombëtarë që hapin filialet e tyre në Kinë, për të reduktuar kostot, e gjejnë vendin pa punonjës të kualifikuar dhe të arsimuar. *(Tan, 1992).*

2.Zhvillimi dhe trajnimi strategjik

Program i trajnimit dhe i zhvillimit, tashmë, luan një rol më qëndror dhe më strategjik në rritjen dhe performancën e organizatës në tëresi. Pra, roli i manaxherit të personelit ka ndryshuar nga të qënit një supervisor i thjeshtë i programit të trajnimit dhe zhvillimit të aftësive, në të qënit një person aktiv në zhvillimin e tërë programit dhe në zbatimin e drejtë të tij. Trajnimi është bërë një nga aktivitetet më të dëshiruara dhe më të kërkuara, të cilin organizata e konsideron të dobishëm për konkurencën e saj (Schuler et al., 1992). Roli i manaxherit të personelit si një trajnues profesionist apo një profesionist që manaxhon trajnimin e punonjësve, është bërë shumë i rëndësishëm duke qënë se trajnimi ka lidhje direkte me kënaqësinë dhe moralin e punonjësve, dhe besohet që motivimi i punonjësve është shumë eficent, inovativ dhe kontribues në rritjen e kompanisë. Trajnimi rrit gjithashtu besnikërinë dhe angazhimin e punonjësve, duke ulur mugesat dhe qarkullimin dhe duke reduktuar në këtë mënyrë kostot.

Ky ndryshim në rolin e manaxherit të personelit bëhet dhe më i dukshëm në mjedisin kombëtar ku ka një presion të madh nga qeveria apo mjedisi ligjor, që të angazhohen burimet nëpërmjet trajnimit të punonjësve. Për shembull në Francë pritet që organizatat të caktojnë në borderotë e tyre një përqindje të caktuar për trajnimin e punonjësve Gjithashtu këtyre organizatave franceze u kërkohet që kur të formulojnë planin e tyre të trajnimit të marrin këshillim dhe ndihmë nga këshilli i punës, pra menaxherët e personelit duhet të jenë të aftë të ndërveprojnë me agjencitë e jashtme. Ligji qeveritar dhe presioni nga këshilli i punës e bën trajnimin dhe zhvillimin e punonjësve në Francë një proces kritik për organizatën.

Menaxherët e personelit e kanë për detyrë të merren me legjislacionin dhe të sigurohen që kostoja e zbatimit të programit të trajnimit të jetë efektive. Gjithashtu nga këta manaxherë pritet që t'i përballojnë ndërhyrjet e jashtme me pozitivitet dhe kosto efektive. Kina është një tjetër vend ku mjedisi kombetar luan rol në vendosjen e prioriteteve për funksionin e personelit. Këtu trajnimi dhe zhvillimi janë të konsideruar nga qeveria si të rëndësishëm duke qenë se punonjësit kanë aftësi dhe arsimim të pakët. Edhe një herë tjetër këtu theksohet që roli primar i manaxherëve të personelit është zhvillimi dhe zbatimi i trajnimeve, të cilat shpien në zhvillimin afatgjatë të punonjësve. Gjithsesi mund të shihet një kontrast midis organizatave qeveritare kineze dhe shoqërive ndërkombëtare që kanë hapur filialet e tyre atje. Ndërsa bizneset e huaja janë të shqetësuara rreth zhvillimit të zotësive dhe aftësive të nevojshme për punonjësit, organizatat shtetërore kanë si detyrë të mbajnë pjesën më të madhe të punonjësve në punë dhe të paraqitur në bordero.

Në rastin e organizatave shtetërore në Kinë detyra e manaxherëve të personelit është e limituar në administrim dhe marrje me dokumenta, ndryshe nga menaxherët e personelit të organizatave të huaja të cilët janë dhe trajnues strategjikë.

3.**Rritja e përdorimit të teknologjisë**

Ndryshimi i mjedisit të biznesit dhe rritja e shpejtë e teknologjisë së informacionit ka bërë që biznesi të jetë i azhornuar me menaxhimin e informacionit dhe të njohurive. Rritja e përdorimit të teknologjisë së komunikimit në të tërë departamentët e organizatës: marketing, planifikimi dhe parashikimi strategjik, kerkimi, shitjet dhe shpërndarja etj, ka bërë që dhe departamenti i personelit gjithashtu të përdori teknologjinë moderne. Departamenti i personelit ka marrë aplikime të bazuara në Web, si komunikimi dhe transaksionet. (Perrin, 2003).

Gjithashtu ekzistojnë programe kompjuterike, të cilat u lejojnë punonjësve të fusin dhe të rinovojnë vetë të dhënat e tyre duke reduktuar në këtë mënyrë punën administrative të manaxherit të personelit. Përdorimi i teknologjisë i ka venë menaxherët e personelit përballë dy sfidave. Njëra ka të bëjë me aftësinë e tyre për të punuar me metoda të reja teknologjike, pra vetë menaxherët u duhet t'i nënshtrohen trajnimeve.

Sfida tjetër lidhet me de-humanizimin e funksionit të personelit. Duke qënë se pjesa me e madhe e punëve administrative bëhet duke përdorur teknologjinë, mund të ndodhë që manaxheri i personelit të mos ketë aq shpesh marrëdhenie direkte me punonjësit. Kjo mund ta zvogëlojë rëndësinë e manaxherit të personelit. Gjithsesi, ana pozitive e përdorimit të teknologjisë për manaxherin e personelit, është që i jep atij me shumë kohë për tu marrë me planifikim strategjik.

4.12. Modeli i Partnerit të Biznesit të manaxherit të burimeve njerëzore (Brown, Caldwell and White, 2004)

Modeli i partnerit të biznesit të manaxherit të burimeve njerëzore është duke u bërë i rëndësishëm në mjedisin aktual dhe në konkurrencën e biznesit. Ka ndodhur një ndryshim në lidhje me pozicionin që manaxheri i burimeve njerëzore kishte në organizatë para shumë kohësh me pozicionin që ai gëzon aktualisht në

organizatë. Tani funksionet administrative të manaxherit të burimeve njerëzore i kryen një specialist i burimeve njerëzore. Këta specialistë mund të kenë eksperiencë në proceset e rekrutimit, seleksionimit, në menaxhimin e borderove, si dhe në mbështetjen që i japin organizatës në lidhje me trajnimin dhe zhvillimin e punonjësve.

Ky specializim në burimet njerëzore e ka bërë këtë funksion shumë të varur nga teknologjia dhe nga përdorimi në mënyrë të specializuar i software-ve. Si pasojë janë zhvilluar shumë firma të burimeve njerëzore të cilat u kryejnë shërbime profesionale organizatave të tjera (Broen, Caldell and White, 2004). Kryerja e shërbimeve rutinë dhe tradicionale të burimeve njerëzore nga firma të jashtme ka bërë që menaxherët e brendshëm të burimeve njerëzore të fitojnë pozicione më strategjike. Menaxherët e burimeve njerëzore konsiderohen si partnerë të biznesit të cilët koordinojnë detyrat administrative dhe rutinë si regjistrimi i të dhënave të punonjësve, me ndihmën e agjensive të jashtme të burimeve njerëzore.

Gjithsesi, detyra kryesore e manaxherëve të burimeve njerëzore nuk është më e lidhur me administrimin apo koordinimin me agjensitë e jashtme. Në vend të saj menaxherët e burimeve njerëzore merren më shumë me aktivitete të cilat ndikojnë në mënyrë të drejtëpërdrejtë në gjenerimin e të ardhurave të organizatës (Brown, Caldwell and White, 2004). Ata kanë role strategjike dhe ndihmojnë në krijimin dhe hartimin e strategjisë së organizatës. Detyra e tyre kryesore është që të zhvillojnë strategjinë e burimeve njerëzore dhe të bëjnë të mundur që kjo strategji të mbështesë strategjinë e përgjithshme të biznesit dhe të ketë lidhje me qëllimet e organizatës. Manxherët e burimeve njerëzore gjithashtu veprojnë si këshillues strategjikë në lidhje me burimet njerëzore për njësi të ndryshme të organizatës dhe ndihmojnë në zbatimin uniform të strategjisë së biznesit. Përgjegjësitë e tyre janë rritur dhe përfshijnë funksione të tilla si njëanshmëria në zbatimin e politikave dhe procedurave të burimeve njerëzore në njësi të ndryshme

të organizatës dhe ndihma që i japin organizatës kur ajo dëshiron të ndyshojë proceset apo strukturën e saj.

Në raste ndryshimesh organizacionale detyra e manaxherëve të burimeve njerëzore theksohet akoma dhe më shumë duke qënë se ata veprojnë si agjentë ndryshimesh për të ndihmuar punonjësit që të ndryshojnë sjelljet e tyre ekzistuese. Gjatë periudhave të ndryshimit, ndryshimi më i rëndësishëm nevojitet në kulturën e organizatës. Menaxherët e burimeve njerëzore për të ndryshuar kulturen duhet të ndryshojnë pikpamjet dhe sjelljet e njerëzve që punojnë në organizatë.

Modeli i partnerit të biznesit të manaxherit të burimeve njerëzore thekson dhe përgjegjësinë që ka ky manaxher në përmirësimin e përformancës së punonjësve. Në menaxhimin tradicional ishin menaxherët linearë ata që merreshin me menaxhimin e përformancës së punonjësve. Por, në modelin e partnerit të biznesit kjo detyre i takon manaxherëve të burimeve njerëzore (Brown, Caldwell and White, 2004). Si partnerë të biznesit menaxherët e burimeve njerëzore duhet të ecin në një hap me programet më të fundit të zhvillimit dhe trajnimit, si dhe të vlerësojnë nevojat për trajnim të punonjësve individualë. Ata nuk duhet më thjesht të trajnojnë punonjësit kur u kërkohet, por të vlersojnë nevojën dhe qëllimin e trajnimit dhe të promovojnë pjesmarrjen e punonjësve (Brown, Caldwell and Ehite, 2004).

Gjithashtu Modeli i Partnerit të Biznesit thekson rolin strategjik të manaxherit të burimeve njerëzore duke pohuar që është përgjegjësi e këtyre manaxherëve për të planifikuar nevojat e ardhshme të burimeve njerëzore përfshirë planifikimin e vazhdueshëm dhe zhvillimin e lidershipit.

Menaxherët e burimeve njerëzore nuk kanë pse të jenë në konflikt me menaxherët e nivelit të lartë dhe menaxherët linearë. Modeli i Partnerit të Biznesit thekson që ata duhet të bashkpunojnë si me menaxherët e lartë, si me ata linearë. Ky model thekson zhvillimin e grupeve të punës drejtuese ku menaxherët e burimeve njerëzore kanë status të njëjtë me liderat e tjerë apo me menaxherët

linearë. Roli i partnerit të biznesit për menaxherët e burimeve njerëzore nuk është një rol që nevojitet vetëm një herë, por është një rol i vazhdueshem.

Modeli i Partnerit të Biznesit është një koncept i ri në praktikë, por ai ka filluar të zbatohet tashmë në disa organizata përfshirë dhe firmat e sektorit publik.

Sic shihet, modeli i partnerit të biznesit të manaxherit të burimeve njerëzore është duke u bërë shumë popullor. Ky konsiderim i manaxherëve të burimeve njerëzore si partnere të biznesit ka ardhur dhe si pasojë e ndryshimit të këndvështrimit të manaxherit të burimeve njerëzore në lidhje me detyrat që ai duhet të kryejë. Menaxherët e burimeve njerëzore nuk e perceptojnë me veten si persona që ofrojnë mbështetje taktike, por si partnerë strategjikë të operacioneve të biznesit (Hudson HR, 2009).

4.13.Modeli i Stolit Tri-Këmbësh të manaxherëve të burimeve njerëzore

Ky model përdoret nga ato organizata të cilat janë bërë të vëmendshme ndaj dobishmërisë strategjike të funksionit të burimeve njerëzore dhe të cilat duan të ristrukturojnë departamentet dhe proceset e tyre.

Centralizimi i shërbimeve rutinë

Aspekti i parë i këtij funksioni të ristrukturuar të burimeve njerëzore është përdorimi i një shërbimi të centralizuar për të gjitha proceset rutinë si punësimi dhe seleksionimi i punonjësve të rinj, menaxhimi i borderove dhe përfitimeve të punonjësve, përpunimi i të dhënave të punonjësve, mbajtja e mungesave dhe të dhënave të qarkullimit etj. Ky centalizim i burimeve njerëzore gjithashtu mund të sigurojë një unifikim të marrëdhënieve të punonjësve dhe mund t'i sigurojë mbështëtje organizatës në lidhje me çështje të punonjësve apo në raste ligjore. Centralizimi i burimeve njerëzore në lidhje me çështjet rutinë mundëson standartizimin dhe barazinë në shpërndarjen e përfitimeve dhe në menaxhimin e marrëdhënieve të punonjësve. Gjithashtu i jep organizatës një paraqitje unike

sepse të gjithë punonjësit pavarësisht kufijve gjeografikë trajtohen në mënyrë të njëjtë. Centralizimi e bën administrimin rutinë të lehtë duke qenë se të gjitha të dhenat janë të disponueshëm në një vend. Ai gjithashtu kursen kohë dhe redukton kostot duke shmangur riprodhimin e proceseve të njëjta.

Gjithashtu ai i lehtëson menaxherët e burimeve njerëzore të njësive të ndryshme dhe i bën ata që të fokusohen më shumë tek zhvillimi i motivimit të punonjësve dhe tek programet e lidhura me aftësitë.

Grupet e punës të burimeve njerëzore si qëndra të perfeksionit

Aspekti tjetër i modelit të stolit tri-këmbësh është përdorimi i grupeve të punës si qëndra perfeksioni. Kjo domethënë që menaxherët e burimeve njerëzore dhe vartësit e tyre duhet të ndahen në grupe pune të specializuara që të japin kompetencën e tyre në organizatë.

Këto grupe pune të specializura merren ekskluzivisht me rekrutimin, trajnimin dhe zhvillimin, shpërblimet dhe nxitësit, pagat dhe kompensimet, etj. Specialistët ofrojnë shërbimet e tyre në fushat përkatëse për organizatën në tërësi duke u bazuar në njohuritë dhe arsimimin e tyre. Zhvillimi i këtyre grupeve të specializuara pune brenda organizatës sjell përfitime të ndryshme për organizatën. Ai ndihmon në centralizimin e proceseve të burimeve njerëzore duke kursyer kohë dhe kosto si në rastin e " Centralizimit të sherbimeve rutinë".

Gjithashtu ai jep kompetenca të brendshme në fusha të ndryshme të burimeve njerëzore duke shmangur në këtë mënyre nevojën për agjensitë e jashtme të cilat janë të kushtueshme dhe jo gjithmonë të besueshme. Grupet e punës të specializuara të burimeve njerëzore sjellin zgjidhjet më të reja dhe më të fundit për organizatën dhe mund të ndihmojnë në të kuptuarit e vizionit afatgjatë të forcës punëtore.

Burimet Njerëzore si partnerë strategjike të biznesit

Në lidhje me centralizimin e shërbimeve rutinë të burimeve njerëzore dhe zhvillimit të grupeve të punës përfeksioniste, *modeli i stolit tri-këmbësh* pohoi që

ishte e nevojshme që menaxherët e burimeve njerëzore të zinin një pozicion strategjik në organizatë.

Kjo ka të bëjë me të njëjtat funksione si ato të përmendura në modelin e partnerit strategjik të biznesit të Ulrich. Duke qënë se punon ngushtë me menaxherët e nivelit të lartë të organizatës, manaxheri i burimeve njerëzore ndihmon në zhvillimin e vizionit të organizatës për burimet njerëzore. Ata ndihmojnë në krijimin e zotësive të organizatës, si dhe në krijimin e një force pune të aftë dhe efiçente.

Duke qenë se ata kanë një vizion strategjik, ata merren me planifikimin afatgjatë të menaxhimit të burimeve dhe me zhvillimin e talenteve për organizatën. Nga menaxherët e burimeve njerëzore si partnerë strategjike të organizatës pritet që të sjellin njohuri të reja dhe t'i japin mbështetje manaxherëve linearë në lidhje me menaxhimin e sjelljes në punë.

Ata duhet të jenë koherentë me kërkimet dhe prirjet më të fundit në lidhje me zbatimin e politikave dhe praktikave të burimeve njerëzore në mënyrë që t'i këshillojnë saktë menaxherët linearë. Menaxherët e burimeve njerëzore duhen të kenë një shqetësim proaktiv kundrejt punonjësve dhe të punojnë për mireqënien e tyre duke sjelle më të mirën në praktikë.

4.14. Modeli i angazhimit i burimeve njerëzore

Koncepti modern i menaxhimit të burimeve njerëzore filloi të evoluonte kur u kuptua që angazhimi i burimeve njerëzorë ndaj organizatës ishtë shumë i rëndësishëm për produktivitetin e tyre. Menaxhimi modern i burimeve njerëzore u zhvendos nga formati rregullues i menaxhimit në lehtësimin e motivimit dhe angazhimit të punonjësve duke e bërë kulturën e organizatës më tërheqëse (Peters and Waterman, 1982). Aktivitetet e menaxhimit të burimeve njerëzore u fokusuan në krijimin e një mjedisi brenda organizatës me qëllim që të nxiste përkatësinë dhe besnikërinë midis punonjësve dhe t'i motivonte ata që të realizonin performancën më të mirë të tyre.

Pritej që nga krijimi i një kulture dhe mjedisi pune të përshtatshëm punonjësit të koordinonin qëllimet e tyre personale me ato të organizatës dhe të përftohej në këtë mënyrë një situatë fitimprurëse (Peters and Waterman, 1982).

Burimet njerëzore u përcaktuan si një aset dinamik që kishin aftësinë të ndryshonin nivelet e tyre të produktivitetit në varësi të qëllimeve dhe nxitjeve të brëndshme dhe në varësi të angazhimit dhe sensit të përkatësisë që ata ndjenin ndaj organizatës. (Peters and Waterman, 1982).

Sipas Walton (1985) menaxhimi i burimeve njerëzore u shndërrua në menaxhimin e angazhimit të punonjësve me qëllim që t'i kundërvihej mënyrës së kontrollit të punonjësve nëpërmjet procedurave dhe legjislacionit. Modeli i angazhimit i menaxhimit të burimeve njerëzore pretendonte që projektimi i punës nuk duhej të bëhej duke u nisur nga ideja që punonjësi konsiderohej si një person individual i vecuar, por duke e konsideruar punonjësin si pjesë të grupit të punës. Walton gjithashtu propozoi që punonjësi duhej të lejohej që të hartonte objektiva dhe jo thjesht të zbatonte objektivat e përgjithshme. Në këtë mëyrë ata nxiteshin që të koordinonin objektivat e tyre me ato të organizatës. Një tjetër sugjerim i Walton ishte që organizata duhej të kishte një strukturë më të sheshtë me më pak nivele hierarkike dhe me më shumë delegim dhe fuqizim të punonjësve. Kjo do të siguronte një feedback dhe një komunikim më të mirë për punonjësit dhe do t'i rriste sensin e përgjëgjësisë dhë përkatësisë. Walton gjithashtu sugjeroi që ishte e rëndësishme për punonjësit që të kuptonin që shpërblimet që ata merrnin ishin të lidhura drejtëpërdrejtë me performancën e tyre.

Pra paga e tyre duhet të jepej në varësi të përformancës dhe jo në varësi të statusit apo pozicionit që ata zinin në ndërrmarrje. Një tjetër gjë që garanton një angazhim më të mirë është përfshirja e punonjësve në vendimarrje dhe në zgjidhjen e problemeve. Gjithashtu punonjësit duhet të mbahen të informuar në mënyrë të pandërprerë në lidhje me ndryshimet dhe iniciativat e rëndësishme të organizatës. Pjesmarrja e punonjësve është një mënyrë efektive që siguron angazhimin e punonjësve ndaj organizatës (Fried & Ferris, 1987).

Modeli i angazhimit të Walton pohoi pra, që punonjësit duhet të trajtohen si partnerë dhe që marrëdhëniet industriale të organizatës duhet të manaxhohen në një mjedis bashkëpunues.

Ky model ishte në kontrast me modelin tradicional të menaxhimit të burimeve njerëzore ku punonjesit trajtoheshin si një burim i cili kishte nevojë të manaxhohej dhe të kontrollohej.

Modeli tradicional i bazuar në punimet e Taylor-it dhe Fayol-it i jepte shumë rëndësi pagave dhe shpërblimeve si përmirësues të produktivitetit, ndërsa modeli modern i angazhimit theksonte faktin që punonjësit mund ta rregullojnë vetë sjelljen dhe produktivitetin dhe nëse atyre u sigurohej një kulturë e përshtatshme pune ata mund ta tejkalonin veten.

Pra organizata duhej të fokusohej në politika dhe procedura që i bënin punonjësit të ndjeheshin të angazhuar dhe të kënaqur me punën e tyre.

Një studim empirik i bërë nga Guest zbuloi që praktikat specifike të burimeve njerëzore, të organizatave të madhësive të ndryshme dhe që operojnë në sektorë të ndryshëm, lidheshin direkt me krijimin e Sistemeve të Angazhimit të Lartë. Ky studim u realizua duke intervistuar 1308 manaxherë të niveleve të larta të cilët dhanë opinionet e tyre rreth lidhjes midis praktikave të burimeve njerëzore dhe angazhimin në performancen e punonjësve (Guest et al., 2004).

Praktikat e marrëdhënieve njerëzore të cilat rezultuan të lidhura me Sistemet e angazhimit ishin**:**

Ngritje në detyrë – praktika e burimeve njerëzore që i nxit punonjësit të aplikojnë për vënde të lira pune brënda organizatës dhe i jep atyre përparësi ndaj kandidatëvë të jashtëm, gjeneron një ndjenjë besnikërie ndërmjet punonjësve dhe nga ana tjetër i jep më shumë mundësi zgjedhjeje organizatës.

Siguria e punes-politika e organizatës që i bën të ditur punonjësve që puna e tyre është e sigurt, redukton kërkimin e punëve të jashtme nga

punonjësit dhe ul qarkullimin e tyre duke i bërë ata më besnikë ndaj organizatës.

Drejtësia- është thelbësore për punonjësit që ata ta shohin organizatën e tyrë si një mbikëqyrëse të drejtë. Politikat e burimeve njerëzore që kanë si qëllim shpërblimin e drejtë dhe të barabartë të punonjësve, rrisin angazhimin ë tyre përkundrejt organizatës. Kjo pikpamje e drejtësisë gjithashtu zhvillon mundësitë e trajnimit dhe të ngritjes në detyrë në varësi të rrogës dhe shpërblimeve.

Ekuilibri Punë-Jetë Private – Punonjësit preferojnë ato organizata që respektojnë dëshirën e tyre për të kaluar kohë me familjen. Praktikat e burimeve njerëzore që u lejojnë punonjësve të vendosin një ekulibër midis punës dhe jetës private, si dhe që u mundësojnë atyre të kujdesen për përgjegjësitë personale, shpien në një sistem angazhimi të lartë.

Përfshirja dhe feedback-u i punonjësve- Guest et al (2004) zbuloi gjithashtu se praktikat që inkurajonin punonjësit që të jepnin feedback-un e tyre dhe që i lejonin ata që të merrnin pjesë në vendimarrje e në hartimin e objektivave, rrisnin performancen dhe besnikërinë e punonjësve kundrejt organizatës.

Kapitulli 5

Elbasani rast studimi mbi përdorimin e metodave të ndryshme të menaxhimit të burimeve njerëzore

5.1 Zhvillimet ekonomike në rajonin e Elbasanit

Rëndësia e vecantë e burimeve njerëzore jo vetëm në organizatë, por dhe në kuadrin makroekonomik, ka bërë që qeveritë e vendeve të ndryshme të preokupohen për programe e strategji afatgjata të zhvillimit të burimeve njerëzore me vlera të padiskutueshme.

Treguesi i zhvillimit të burimeve njerëzore, tashmë konsiderohet si një indikator alternativ me peshë për të karakterizuar shkallën e zhvillimit të një vendi.

Indeksin e Zhvillimit Njerëzor (HDI) është një përmbledhje e përbërë e cila mat arritjet mesatare të një vendi në tri aspekte bazë të zhvillimit njerëzor: shëndetin, njohurite, dhe të ardhurat. Ai u prezantua si një alternativë për masat konvencionale të zhvillimit të njëvendi, të tilla si niveli i të ardhurave dhe shkalla e rritjes ekonomike.

Indeksi i Zhvillimit Njerezor u krijua për të theksuar atë që njerëzit dhe aftësitë e tyre duhet të jenë kritere për vlerësimin e fundit te zhvillimit te një vendi, dhe jo vetëm rritja ekonomike.

Indeksi i Zhvillimit Njerezor mund të përdoret gjithashtu për çështjen e politikave kombëtare, duke parë se si dy vende me të njëjtin nivel te ardhurash për frymë mund të kenë rezultate te ndryshme të zhvillimit të njerezve. Për shembull, Bahamas dhe Zelanda e Re kanë nivele të ngjashme të të ardhurave për person,

por jetëgjatësia dhe vitet e pritshme të shkollimit ndryshojnë në masë të madhe midis dy vendeve, duke rezultuar se në Zelandën e Re indeksi i zhvillimit njerezor ka një vlere shumë më te lartë se sa ne Bahamas.

Ky kontrast i madh mund të stimulojë drejtpërdrejtë një debat rreth prioriteteteve dhe politikave te qeverisë. Raporti i Zhvillimit Njerëzor Zyra përpiqet që të përfshijë sa me shumë vende anëtare të OKB-së të jetë e mundur. Per të përfshirë një vend në Indeksin e Zhvillimit Njerezor nevojiten të dhëna të krahasueshme te kohëve të fundit, të besueshme, për të tre dimensionet e indeksit. Për një vend që do të përfshihet, të dhënat në mënyrë ideale duhet të jenë në dispozicion nga agjencitë relevante ndërkombëtare të të dhënave.

Çdo vit që nga viti 1990 Raporti i Zhvillimit Njerëzor ka botuar Indeksin e Zhvillimit Njerëzor (HDI), i cili eshte paraqitur si një alternativë për masat konvencionale të zhvillimit të vendit, të tilla si niveli i të ardhurave dhe shkalla e rritjes ekonomike. HDI paraqet një shtytje për një përkufizim më të gjerë të mirëqënies dhe të siguron një përbërje te tre dimensioneve bazë të zhvillimit njerëzor: arsimit, shëndetësisë dhe të ardhurave.

Indeksi i zhvillimit njerezor te Shqipërisë është 0,719, i cili i jep vendit pozicioni 64-tert nga 169 vende me të dhëna të krahasueshme. HDI e Azisë Qendrore dhe Evropës si një rajon u rrit nga 0,534 në 1980 ne 0,717 sot, duke e vendosur Shqipërinë mbi mesataren rajonale.

Parë në këtë kontekst dhe zhvillimi i burimeve njerëzore në rajonnin e Elbasanit do tëshihet ngushtësisht i lidhur me zhvillimin ekonomik të këtij qyteti**.**

Zhvillimi i qytetit të Elbasanit ka kaluar në një trajektore ku dallohen disa faza të rëndësishme dhe realitete të ndryshme, sidomos brënda shekullit të njëzetë, si më poshtë:

- Periudha e zhvillimit të zejtarisë dhe artizanatit. Në mesin e shekullit 18 numëroheshin rreth 900 dyqane e 60 llojë zejesh në 45 Esnafë; përpunoheshin lëkurat e metalet.

- Periudha e hapjes së ndërmarrjeve të para:

Gjatë viteve 1924-1939 u zhvilluan industria e lehtë dhe ushqimore dhe u hapën fabrikat e alkoolit, duhan-cigareve, vaj-sapunit;

- Periudha e industrializimit dhe shtetëzimit të ekonomisë.

Gjatë periudhës 1945-1990 u instalua industria e rëndë dhe metalurgjia me ndërmarrje të mëdha.

- Periudha e ekonomisë së tregut. Nga viti 1991 në vazhdim fillon funksionimi në ekonominë e tregut dhe rikthimi i zhvillimit të sektorit privat.

Gjatë periudhës rreth gjysmëshekullore të ekonomisë së centralizuar, deri në vitin 1990-91, Elbasani u shndërrua në një qytet tipik industrial socialist dhe gjithashtu në fuqinë më të madhe industriale të prodhimit të çelikut në vend.

Vetëm në industrinë e metalurgjisë numëroheshin deri në këtë periudhë rreth 16 mijë punonjës. Megjithatë, mjaft prej sektorëvë kryesorë prodhues industrialë në Elbasan pësuan rënie dhe një ndalim drastik gjatë periudhës së tranzicionit, si pasojë e teknologjive të vjetëruara, efektivitetit të ulët të tyre dhe konkurrencës së produkteve të importuara.

Kalimi në ekonominë e tregut është shoqëruar me riorganizimin e sektorëve të ekonomisë në tërësi. Ristrukturimi i ndërmarrjeve të mëdha shtetërore "mëmë" në sektorët tradicionalë ndihmoi në krijimin e një sërë ndërmarrjesh më të vogla private.

Mundësitë e reja për të zhvilluar sipërmarrje të lirë private rritën ndjeshëm pjesëmarrjen e subjekteve dhe individëve të ndryshëm privatë në ekonomi, duke kontribuar në lindjen e sektorit privat. Rajoni i Elbasanit zhvillon marrëdhënie tregtare kryesisht me vende të rajonit si, Kosovë, Maqedoni, Greqi, Itali etj, duke eksportuar gjithashtu lëndë drusore, prodhime të mobilerisë, veshje, bimë mjekësore e dekorative, etj.

Megjithatë, prodhimi vendas është ende i kufizuar dhe mjaft produkte të cilat mund të prodhohen në vend, në të vërtetë importohen, sidomos ato bujqësorë

Në paragrafët e mësipërm u evidentua zhvillimi i Elbasanit si qytet me potencial ekonomik dhe arsimor, i mbështetur nga burimet historike dhe natyrore.

Fuqizimi i mëtejshëm i Elbasanit është i lidhur ngushtë me mjedisin, gjëndja aktuale e të cilit paraqitet ende larg normalitetit dhe qëndrueshmërisë së dëshiruar.

Çështja e mjedisit ka një veçanti dhe ndjeshmëri tepër të lartë në qytetin e Elbasanit për shkak të ndotjes që ka prekur këtë rajon. Ndotja e ka zanafillën disa dekada më parë me zhvillimin industrial, i cili do të sillte jo vetëm 'ndarjen' nga sektori tradicional bujqësor që ishte zhvilluar deri në këtë kohë, por edhe një konflikt të hapur me mjedisin përreth në Elbasan.

Ndotja nga baza industriale është shkaktuar si pasojë e teknologjive të vjetëruara të atëhershme që neglizhonin pothuajse çdo aspekt të ruajtjes së mjedisit, si nga pikëpamja e shkarkimit të mbetjeve ashtu dhe nga mënyra e trajtimit të tyre.

Mbetjet e trashëguara të këtyre njësive industriale përmbajnë sasi të mëdha pluhurash të imta, koncentrat hekuri, skorje ferro-kromi dhe mbetje të tjera të ngurta si dhe ndotës në burimet ujore të zonës. Edhe në ditët e sotme Elbasani vazhdon të mbetet rajoni më i ndotur nga industria mëgjithë rënien e aktivitetit industrial. Mjedisi i rënduar nga niveli i lartë i ndotjes së ajrit evidentohet me shqetësim për banorët e qytetit. Ndër të tjera, kjo shkallë ndotjeje paraqet një rrezik edhe për ndërtesat e sidomos monumentet e kulturës, duke ulur në mënyrë graduale cilësinë dhe fortësinë e tyre.

Në ndotjen e ajrit ndikojnë gjithashtu transporti urban, djegia e mbeturinave të ngurta, sektori i ndërtimit etj. Elementë të tjerë me shkallë të konsiderueshme ndotjeje janë toka dhe uji, kryesisht nga Kombinati Metalurgjik dhe më pak agjentët e tjerë industrialë.

Ndotja e ujërave sipërfaqësorë dhe nëntokësorë nga shkarkimet e ujërave të zeza është më e theksuar sidomos në segmentin e Shkumbinit, paralel me pjesën jugore të qytetit, ku ujërat e zëza derdhen të patrajtuara. Përpjekjet e ndërmarra nga qeveria qëndrore dhe nga ajo vendore për të frenuar ndotjen brenda kufijve të lejuar dhe kontrolluar mjedisin në Elbasan, krahas të tjerave, janë të kufizuara edhe për shkak të ndarjes së paqartë dhe përplasjes së kompetencave ndërmjet këtyre dy pushteteve në këtë fushë.

Një faktor tjetër është gjithashtu shkalla e ndërgjegjësimit të bizneseve. Lidhur me ndikimin e veprimtarisë së tyre ekonomike mbi mjedisin ky ndikim rezulton i ulët. Vrojtimi i biznesit tregon se biznesi i madh ka një ndërgjegjësim më të madh për çështjet e mjedisit, por megjithatë informacioni i tij mbetet tejet i kufizuar.

Në të njëjtën kohë, edhe zbatueshmëria e normave të detyrueshme nga aktivitetet ekonomike nuk është në nivelin e duhur. Në stadin aktual, përvoja e institucioneve vendore është relativisht e re. Roli dhe niveli i koordinimit ndërmjet tyre në funksion të krijimit të një mjedisi të favorshëm për zhvillimin ë biznesit është në evoluim të vazhdueshëm, në përputhje dhe në varësi të mundësive financiare dhe ligjore.

Vitet e fundit, Bashkia Elbasan ka ndërmarrë nisma konkrete në drejtim të forcimit të bashkëpunimit, duke përfshirë sektorin privat të biznesit në vendimmarrjet institucionale dhe strategjike. Nisma të tilla janë procesi i ndërmarrë në vitin 2000 për hartimin e një plani strategjik të zhvillimit ekonomik dhe hartimin e programit për përmirësimin e klimës së biznesit. Në vitin 2004, Bashkia më pjesëmarrjen e gjërë të grupeve të interesuar dhe komunitetit në tërësi ndërmorën një proces planifikimi të përgjithshëm për hartimin e strategjisë aktuale dhë dy planeve: Planit të Zhvillimit Ekonomik Vendor dhe Planit të Përgjithshëm Rregullues të qytetit. Sikurse dëshmohet pozitivisht nga shumica e biznesit (mbi 75% të bizneseve të anketuara), zhvillimi i këtij procesi ka rritur ndjeshëm shkallën e ndërgjegjësimit të biznesit mbi nevojën e përfshirjes dhe

angazhimit konkret në çështjet e zhvillimit të qytetit. Në këtë proces të dyanshëm, evidentohet gjithashtu nevoja e një bashkëvëprimi më të madh ndërmjet institucioneve dhe biznesit. Mbështëtja institucionale e deritanishme për biznesin nga disa prej institucioneve kryesorë, përfshirë Bashkinë, vlerësohet e pamjaftueshme. Veçanërisht, një bashkëpunim më aktiv është i nevojshëm ndërmjet biznesit dhe Dhomës së Tregtisë, që nënkupton krijimin e marrëdhënieve reciproke përtej detyrimit të biznesit për anëtarësim.

Ndërveprimi kryesor i Dhomës së Tregtisë zhvillohet aktualisht me biznesin e madh, për shkak të anëtarësimit më të lartë të tij (88%), përkundrëjt vetëm 6% të biznesit të vogël të anëtarësuar në Dhomë.

Si pasojë, interesat e kësaj pjese të rëndësishme të ekonomisë janë të papërfaqësuara. Forcimi i bashkëpunimit në këtë drejtim kuzhtëzohet nga mungesa e shtrëngesave ligjore dhe shkalla e zhvillimit të biznesit të vogël. Si rrjedhim, roli i Dhomës së Tregtisë vlerësohet si shumë apo disi i rëndësishëm vetëm nga pak më shumë se gjysma e biznesit.

Bizneset po i drejtohen gjithnjë ë më shumë sektorit bankar për të përfituar avantazhet e një cilësie më të lartë të shërbimit bankar në shpejtësi, kulturë, siguri, transparencë dhe dokumentim. Kjo ka çuar në një ndërveprim më të madh të biznesit, sidomos atij të madh, me sistemin bankar për sa i përkët pagesës së taksave.

5.2 Ndarja dhe kategorizimi i bizneseve të Elbasanit

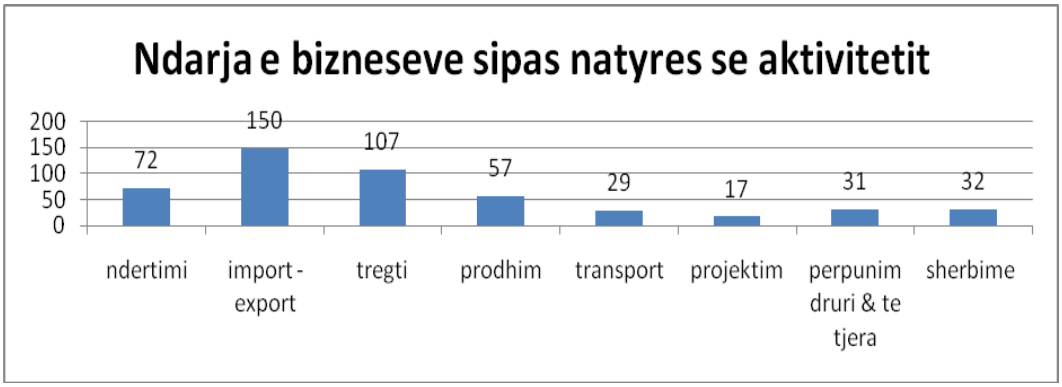
Sic u theksua edhe më lart ndarja e biznesit në qytetin e Elbasanit bazuar në aktivitetin e tyre është bërë në biznes të vogël dhe në biznes të madh. Në biznesin e vogël vihen re aktivitete të tilla si: ushqimore, industriale, shërbime, kafe restorante,

dhe pak firma prodhuese. Ndërsa në biznesin e madh vihen re aktivitete të tilla si ndërtimi, prodhimi, tregëtia,transporti, import-eksporti, përpunim druri, etj.

Në realitet, sektori i biznesit të vogël, karakterizohet nga mikro-ndërmarrje të tipit individual ose familjar, me 1 njësi ushtrimi aktiviteti privat të biznesit dhe mesatarisht 2 të punësuar.

Ndërsa biznesi i madh paraqitet më i konsoliduar, me një numër në rritje të ndërmarrjeve të themeluara me ortak dhe një numër mesatar të punësuarish mesatarisht në 34 vetë. Një pjesë e këtyre kompanive, rreth 15%, gjithashtu kanë hapur degë të reja brenda ose jashtë qytetit.

Duke iu referuar studimit që po bëjmë pra qytetit Elbasanit kemi marrënë shqyrtim firmat e këtij qyteti sipas aktivitetit të tyre.



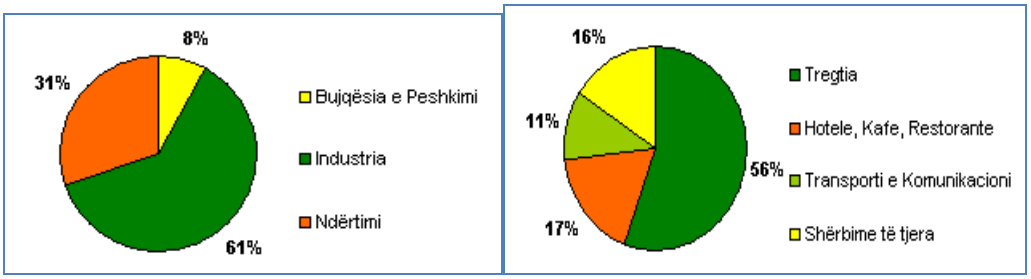
Burimi Zyra e Tatim Taksave Elbasan

Nqse shohim figurën e mësipërme e cila na paraqet ndarjen e bizneseve sipas natyrës së aktivitetit të tyre në qytetin e Elbasanit, vërejmë se në përgjithësi numri më i madh i firmave sipas aktivitetit të tyre (referuar të dhënave te Zyrës sëTatim Taksave) është ai i firmave të import-eksportit 150 firma. Më pas vjen tregtia me 107 firma dhe me rradhë ndërtimi 72 firma, prodhimi 57 firma, dhe aktivitetet e tjera si shërbime, përpunim druri, transport, projektime,etj Pra në përgjithësi firmat private të qytetit të Elbasanit janë të përqëndruar tek import-

eksporti dhe tregëtia kjo lidhet dhe me karakteristikat që ka dhe vetë ekonomia shqiptare ku pjesën më të madhe të saj e zë tregtia. Firmat që merren me prodhim janë të pakta në raport me numrin e firmave që operojnë në këtë qytet. Në firmat prodhuese mund të përmendim firmat e huaja si: Kurum, ECF, Darfo, Ital Druri, Elber. Këto janë firma me kapital të huaj që operojnë në Elbasan dhe janë të ngritura në ish ndërmarrjet shtetërore. Këto firma janë të pakta në numër në raport me firmat vendase por kanë përmasa të mëdha dhe kanë të punësuar mbi 400 punonjës.

Po të analizojmë ndarjen e firmave të Elbasanit krahasuar kjo me kategorizimin e firmave në Shqipëri sipas INSTAT-it shohim se në përgjithësi në Shqipëri mbizotërojnë ndërmarrjet me 1-4 të punësuar 92 %, ndërkohë që prodhuesit e shërbimeve përfaqësojnë 85 % të këtyre ndërmarjeve. Mbizotëruese në numër janë ndërmarrjet me aktivitet tregëtar dhe hotele, bar-kafe e restorant 62%. Në fund të vitit 2009 sipas Instat-it ishin aktive 109,267 ndërmarrje dhe gjysma e tyre është e përqëndruar në qarqet e Tiranës dhe Durrësit. Aktiviteti tregtar vazhdon të jetë më i preferuari në vendim marrje për një aktivitet të ri dhe përfaqëson 40.7 % të ndërmarrjeve. Vetëm 15 % mbulojnë në numër prodhuesit e të mirave Mbizotërimi i prodhuesve të shërbimeve është një dukuri në të gjitha qarqet e Shqipërisë. Pra sic shihet dhe nga të dhënat e Instat-it për Shqipërinë aktiviteti prodhues është shumë i vogël 15 % kjo situatë është e njëjtë ne atë të qytetit të Elbasanit. Këtë e shohim dhe në 2 figurat e mëposhtme. Nqse e krahasojmë këtë ndarje të bizneseve shqiptare në përgjithësi me ato të Elbasanit në vecanti mendoj se nuk ka shumë dallime dhe në Elbasan në përgjithësi firmat janë të përqëndruara në akivtetet e shërbimit por ka dhe firma ndërtimi, prodhimi, etj.

Prodhuesit e të mirave **Prodhuesit e shërbimeve**



Qëllimi i këtij punimi është gjithashtu të evidentojë modelin sipas të cilit realizohet funksioni i MP/MBNJ dhe rëndësinë që i kushtojnë menaxherët këtij funksioni të menaxhimit në kompanitë shqiptare dhe në mënyrë të vecantë firmat që operojnë në rajonin e Elbasanit.

Një ndër arsyet se pse unë zgjodha pikërisht qytetin e Elbasanit si objekt të studimit tim është fakti që në këte qytet mungojnë punime të tilla për menaxhimin e burimeve njerëzore. Gjithashtu, fakti që unë jetoj në këtë qytet më shtyu të ndër marr këtë studim duke shpresuar që kontributi im do t'i vijë në ndihmë manaxherëve të burimeve njerëzore të këtyre firmave në punën e tyre të përditshme.

Duke u nisur nga kushtet në të cilat operojnë firmat e biznesit në Shqiperi dhe në mënyrë të vecantë në rajonin e Elbasanit dhe duke parë vështirësitë me të cilat ato përballen gjithnjë e më tepër del i rëndësishëm ndërgjegjësimi i manaxherëve për rëndësinë dhe domosdoshmerinë e funksionit të menaxhimit të burimeve njerëzore.Vështirësitë me të cilat përballen firmat në vendin tonë dhe në rrethin e Elbasanit janë: konkurenca e pandershme, evazioni fiskal, mungesa e legjislacionit, mungesa e informacionit të nevojshëm per bizneset, mungesa e konsulencës së kualifikuar për bizneset, mungesa e aftësive manaxheriale, taksat e

larta,etj.(Guga.K, Prenga K,2008). Faktorë të tillë si konkurenca e pandershme, mungesa e legjislacionit, mungesa e aftësive manaxheriale, lidhen në mënyrë të drejtpërdrejtë me menaxhimin e burimeve njerëzore. Një mënyrë e mirë për të qënë të suksesshëm për firmat qëjanë në periudhën e tranzicionit është gjetja e burimeve të ndryshme të konkurrencës, përfshirë këtu dhe mënyrën se si ato manaxhojnë burimet njerëzore.Ka një mori studimesh dhe të dhënash sot që mbështetin idenë se burimet njerëzore janë një nder burimet e rëndësishme të avantazheve konkuruese për një firmë./2/Wright.

Në këndvështrimin që gjykohet sot, në Shqipëri menaxhimi si shkencë dhe profesion mund të konsiderohet i ri. Nevoja për një menaxhim efektiv sipas rregullave të reja të lojës së tregut u ndje apo më saktë u pranua para së gjithash në sektorin privat, ndonëse edhe këtu me një farë vonese. (Llaci,Sh Reformimi i menaxhimit ne sektorin publik2006).

Pra duke pare këto mangësi dhe probleme në këtë sektor unë kam menduar të ngre hipotezën e mëposhtme:

Hipoteza 1

Akoma nuk kemi ndërgjegjësimin e duhur te manaxherëve për rëndësinë e funksionit MBNJ.

Duke iu referuar studimeve të shumta të bëra dhe kërkimit të literaturës në kapitullin e katërt përsa i përket modeleve të menaxhimit të burimeve njerëzore pamë që këto modele ndaheshin në 2 grupe të mëdha. Në grupin e parë të këtyre modeleve janë dhe 4 modelet e Monks (1992).

Modeli i parë i propozuar nga Monks (1992) e trajtonte më gjërë ndryshimin e rolit të manaxherit të burimeve njerëzore. Ai na jep rolet tradicionalë të cilat përfshinin funksione administrativë lidhur me punën që bëjnë menaxherët e burimeve njerëzore. Ky model bazohej në tipin e manaxherit të personelit funksionet e të cilit ishin që të kontrollonte përditë rezultatet e punës së punonjësve, t'i regjistronte dhe t'i dokumentonte ato dhe të zgjidhte konfliktet

duke u bazuar tek procedurat dhe politikat. Puna e tyre ishte që të ruanin statukuonë dhe mbarvajtjen e funksionimit të personelit të organizatës. Pra puna e tyre ngjante me punën e një shtëpiakeje.

Model i dytë i propozuar nga Monsk është dhe modeli i marrëdhënieve tradicionale/industriale. Ky model sërish fokusohej tek funksioni tradicional i manaxherit të personelit. Ketu manaxheri i personelit nuk ka për detyrë vetëm të mbajë dokumentacionet në lidhje me pagat dhe të dhënat e personelit, apo të interpretojë politikat por duhet të ndërveproje me punonjësit, të gjejë zgjidhje për konfliktet dhe të jetë ndermjetës midis organizatës dhe punonjësve.

Model i tretë i propozuar nga Monsk është dhe modeli Inovues / Profesional. Modeli inovues/profesional e zgjeron rolin e manaxherit të personelit. Ky siguron një permirësim përsa i përket modeleve të mësipërme. Duke qenë se e konsideron manaxherin e personelit si një profesionist dhe ekspert ky model e përfshin atë në modifikimet e politikës së organizatës. Atij i kërkohet feedback kur merren vendime për ndryshimin e politikës Roli i manaxherit ndryshon nga ai i një shtëpiaku tek ai i një konsulenti të vlefshem në lidhje me çështje të politikës së kompanisë.

Model i katërt i propozuar nga Monsk është Inovues/I sofistikuar.Ky është niveli më i lartë i manaxherit të personelit. Ai vepron dhe si konsulent apo zëdhënës i politikës, dhe si kontribues në strategjinë e kompanisë. Organizatat që ndjekin këtë model i mbajnë menaxherët e burimeve njerëzore në formacionet drejtuese të tyre. Manaxheri i personelit në këtë rast ka rolin e një vizionari të kompanise qe e ndihmon atë në formulimin e politikave strategjike në lidhje me rekrutimin, trajnimin dhe zhvillimin e punonjësve. Atyre u jepen fasilitetet dhe burimet e nevojshme për ta bërë rolin e tyre sa më ndërveprues me menaxherët linearë dhe me punonjësit.

Të katër modelet e këtij autori përfshijnë një evolim te konceptit të burimeve njerëzore. Çdo model rrit kompleksitetin duke rritur nivelin e

aktiviteteve profesionale dhe duke përfshirë dhe orientimin strategjik të burimeve njerëzore.

Ne do të përdorim të dhenat e kërkimit tonë për të parë se cili nga modelet përdoret aktualisht në firmat e qytetit të Elbasanit dhe pres të vërtetoj se modeli më i përhapur në organizatat e Elbasanit pritet te jetë modeli tradicional / administrativ në të cilin funksioni i personelit shihet si një funksion tipik mbështetës me një fokus në problemet administrativ dhe të mbajtjes së evidencave (Monks 1992). Pres te gjej kete model tradicional/administrativ ne firma e Elbasanit duke iu referuar dhe zhvillimit te firmave te biznesit ne qytetin e Elbasanit. Keto firma te vogla dhe te mesme ne raste te pakta dhe firma te huaja te medha ne pergjithesi sic e theksuam dhe me lart perballen me veshtiresi dhe me kushte te veshtira te berjes se biznesit ne Shqiperi. Keto veshtiresi sigurisht qe ndikojne dhe ne menaxhimin e burimeve njerezore duke u mbeshtetur dhe ne funksionet qe kryen manaxheri i burimeve njerezore ne modelin e pritur (funksion tipik mbeshtetes per organizaten) mendoj qe ky do te jete modeli me i perhapur. Gjithashtu nuk mund të përjashtohen rastet e përdorimit të modeleve të tjera të përmendura më lart të po këtij autori.

Hipoteza 2

Modeli më i përhapur në organizatat shqiptare pritet të jetë modeli tradicional/administrativ.

Eshtë parë me vend të zgjidhen modelet e këtij autori duke ju referuar dhe studimeve të ndryshme të bëra nga studiues të fushes mbi menaxhimin e burimeve njerëzore. Në këtë punim do te evidentohet rëndësia dhe domosdoshmërinë e manaxhimti të burimeve njerëzore si një avnatazh konkurues për kompanitë pavaresisht madhesise se tyre. Në punimin tone kemi realizuar 2 pyetësorë, njëri drejtuar manaxherëve të burimeve njerëzore dhe tjetrin manaxherëve të përgjithshëm të këtyre organizatave(do te jepet me shume informacion ne

metodologjine e perdorur ne kete punim). Në punim janë marrë në shqyrtim firmat e qytetit te Elbasanit dhe firma te huaja qe operojne ne kete qytet.

Në rajonin e Elbasanit ushtrojnë aktivitetin e tyre të biznesit disa firma te huaja si Kurum, ECF, Darfo, Ital Druri, Elber,etj.Firmat me kapital të huaj që operojnë në Elbasan janë të ngritura në përgjithësi në ish ndërmarrjet shtetërore. Këto firma janë të pakta në numër në raport me firmat vendase por kanë përmasa të mëdha dhe kanë të punësuar mbi 400 punonjës. Të gjitha këto kompani të mëdha manaxhohen nga drejtues të huaj dhe në këto oraganizata ekziston departamenti i burimeve njerëzore dhe menaxherët e burimeve njerëzore kanë një vizion nrdyshe përsa i përket menaxhimit të burimeve njerëzore dhe problemeve që lidhen me të. Duke pare punën e bërë nga menaxherët në këto firma kam menduar të ngre dhe hipotezën e tretë:

Metodologjia

Për realizimin e këtij studimi është përdorur një metodologji që konsiston në një kombinim të të dhënave primare me ato sekondare. Gjithashtu, një seri e gjerë burimesh të tjera sekondare, në formën e literaturës akademike, apo publikime të tjera, janë shfrytëzuar për t'i shërbyer kapitullit të parë dhe të dytë, që trajtojnë koncepte të rëndësishme të burimeve njerëzore dhe mbi llojet e ndryshme të modeleve të menaxhimit të burimeve njerëzore të cilat më kanë shërbyer për ndërtimin e hipotezave dhe modelit teorik që kam testuar. Një pjesë e konsiderueshme e të dhënave sekondare janë siguruar nëpërmjet shfrytëzimit të bibliotekave elektronike të universiteteve të ndryshme amerikane kryesisht por dhe atyre europiane. Gjithashtu janë përdorur të dhëna të studimeve që janë bërë për Qarkun e Elbasanit nga institucione të tilla si Bashkia, Prefektura, Dhoma e Tregetisë dhe Industrisë Elbasan, etj.

Kërkimin primar e kam realizuar në një fazë në të cilën kam hartuar dy pyetësorë. Këta pyetësorë janë konceptuar të tillë: njëri drejtuar manaxherëve të

përgjithshëm të firmave private dhe institucioneve publike të testuara dhe tjetri drejtuar manaxherëve të burimeve njerëzore.

Pyetësorët janë standartë dhe të njëllojtë për të gjitha subjektet e përfshira në studim. Qëllimi i realizimit të ketyre pyetësorëve ishte mbledhja e informacionit të nevojshëm për realizimin e këtij studimi. Gjithashtu vërtetimi ose jo i hipotezave të ngritura më lart.

Pyetësorët u janë shpërndarë 200 firmave gjatë gjysmës së dytë të vitit 2008 dhe gjatë vitit 2009. Shpërndarja e pyetësorëve është bërë personalisht duke intervistuar manaxherin e përgjithshëm dhe atë të burimeve njerëzore të çdo firme dhe nëpërmjet e-mailit. Nga 200 pyetësorë të dërguar me email janë kthyer vetëm 35, kurse nga 100 pyetësorë të shpërndarë personalisht janë plotësuar vetëm 80. Pra 115 pyetësorë rezultojnë të plotesuar nga 300 të shpërndarë. Nga këta pyetësorë 96 në total kanë rezultuar të vlefshëm pjesa tjetër nuk mund të konsideroheshin për arsye të mosplotësimit korrekt apo lënies pa plotësuar të pjesës më të madhe të pyetjeve. Për sigurimin e listës dhe kontakteve të kompanive të cilave iu dërguan pyetësorët i jam drejtuar zyres se Tatim Taksave ne Elbasan dhe Dhomës së Tregtëisë dhe Industrisë në Elbasan për arsye të informacionit të plote që këto institucione zotërojnë.

Në pyetësorë janë marrë në shqyrtim variabla të tillë si madhësia e firmës private ose publike, viti i krijimit të tyre, ekzistenca e strategjive të burimeve njerëzore dhe e strategjive të përgjithshme të organizatës,lidhja e strategjisë se organizatës me sfidat e ardhshme për MBNj.

Kemi kërkuar të marrim të dhëna të rëndësishme për të vërtetuar hipotezat që kemi ngritur më parë në pjesën e parë të këtij kapitulli .

Pyetësori[1] i parë drejtuar manaxherëve të përgjithshëm të organizatës përbëhet nga 2 pjesë. Në pjesën e parë ai synon të sigurojë informacion të përgjithshëm mbi kompanitë dhe aktivitetin e tyre. Në këtë pjesë merren të dhëna

1.Pyetesoret e plote mund tí gjeni ne Apendix.

të mjaftueshme për të gjykuar për vitin e krijimit të këtyre firmave, numrin e punonjësve të tyre, llojin e aktivitetit ku këto firma operojnë informacione këto të nevojshme për të gjykuar më pas për hipotezat që kemi ngritur në fillim. Pjesa e dytë e pyetësorit për manaxherin e përgjithshem të organizates ka për qëllim të evidentojë punën që bën manaxheri i burimeve njerëzore në organizatë parë në këndvështrimin e manaxherit të përgjithshem të organizatës. Gjithashtu në këtë pjesë pyetësori mundohet të evidentojë problemet që mund të ketë manaxheri i përgjithshëm i organizatës lidhur me menaxhimin e burimeve njerëzore.

Ndërsa pyetesori i dytë drejtuar manaxherëve të burimeve njerëzore përsëri ndahet në 2 pjesë. Në pjesën e parë ai synon të sigurojë informacion të përgjithshëm mbi kompanitë dhe aktivitetin e tyre ndërsa në pjesën e dytë ai mbledh informacion për menaxhimin e burimeve njerëzore dhe personat përgjegjës të këtij departamenti. Gjithashtu në këtë pjesë merren të dhëna për punët që bën manaxheri i burimeve njerëzore që na ndihmojnë të gjykojmë për modelin e burimeve njerëzore që perdor organizata dhe menaxherët e këtyre firmave. Nëpërmjet këtij pyetësori janë siguruar të dhënat për të gjithë variblat të varur ose të pavarur që i janë nënshtruar analizës. Mënyra sesi është matur secili prej këtyre variablave dhe kodimi i tyre jepen nëfund të punimit në tabelat sipas cdo ndarje për sektorin privat dhe atë public. Variabla të tillë si madhësia e organizatës, viti i krijimit të tyre dhe variabla të tjerë na kanë ndihmuar për të marrë informacionin e duhur për të vërtetuar më pas hipotezat e ngritura.

I gjithë ky informacion më pas u përpunua dhe u morën informacione të nevojshme për të vërtetuar hipotezat që kemi ngritur më lart.

Të gjitha të dhënat e mbledhura nga pyetësori, janë hedhur në programin kompjuterik SPSS 17.0 për t'iu nënshtruar përpunimit. Menyra e përpunimit të këtyre të dhënave me anën e këtij programi jepet në fund të punimit. Janë përdorur të dhënat e pyetësorëve duke realizuar nëpëmjet këtij programi dhe kombinimin e të dhënave nëpërmjet tabelave të kombinuara (crosstab).

Gjatë shpjegimit të metodologjisë, u theksua që kërkimi i bërë për këtë studim është bërë duke marrë të dhëna nga 2 lloje pyetësorësh drejtuar manaxherëve të përgjithshëm të kompanive dhe manaxherëve të burimeve njerëzore. Në vazhdim do të prezantohen rezulatet e përpunimit të këtyre pyetësorëve.

5.4.Analiza e të dhënave

Gjatë kërkimit primar, realizuar për qëllimet e këtij studimi, janë marrë të dhëna të mjaftueshme ngapyetësorët me një mostër prej 28 firmash private dhe 20 institucioneve publike të zgjedhura në mënyrë të rastësishme, që operojnë në Elbasan. Më lart pamë ndarjen e firmave.sipas aktiviteteve në qytetin e Elbasanit. Në dy tabela që mund tí gjeni në fund të punimit jepen të dhëna mbi numrin e firmave të pyetura në pyetësor emrin,aktivitetin e tyre dhe formën juridike.

Pra janë përzgjedhur firma private me aktiviteteve të ndryshme si të biznesit të madh dhe të biznesit të vogël. Në përgjithësi këto firma mbulojnëaktivitete si import-eksporti, shërbimi, ndërtimi dhe disa firma prodhuese.

Në të gjitha këto firma u morën të dhëna nga 2 tipet e pyetësorëve atij për manaxherin e përgjithshëm dhe për manaxherin e burimeve njerëzore. Pra në 28 firmat private dhe në 20 institucionet publike u realizuan 2 pyetësorët të manaxherit të përgjithshëm dhe të manaxherit të burimeve njerëzore dhe në total numri i tyre ishte 96 pyetësorë të cilët u përpunuan.

Informacion i përgjithshëm mbi kompanitë e survejuara

Viti i krijimit. Firmat private dhe ato publike që operojnë në rajonin e Elbasanit dhe që janë marrë në syrvejim në studimin tonë përgjithësisht janë krijuar pas vitetve 90-të. Mund të themi që në vitin 2001 kemi një rritje të madhe të krijimit të këtyre firmave (Fig.1apendix2) me 24 %. Ndërsa nëse shohim

krijimin e të firmave që operojnë në sektorin publik shohim që disa prej tyre 11.76 % janë krijuar që në vitet 50 dhe 60-të para ndryshimeve të ndodhura në Shqipëri dhe pjesa më e madhe e tyre është konsoliduar pas viteve 90-të dhe respektivisht në vitet 96, 99 deri në 2004. Në këto vite vihet re se treguesi i përqindjes së krijimit të këtyre firmave është i njëjtë 11.76%.(Fig.1.1 apendix2)

Nqse shohim se si ndikon ky variabël me modelin e përdorur nga firmat e Elbasanit shohim se për firmat private të krijuara në vitet 90-të deri në vitet 2000 më teper përdoret modeli tradicional (Fig 1.2), pra menaxherët e burimeve njerëzore merren më tepër me punët e përditshme administrative. Perdorimi i modelit tradicional/administrativ nga keto firma lidhet dhe me periudhen e krijimit te tyre dhe situaten e veshtire ekonomike dhe politike te Shqiperise ne ate kohe (kujtojme ketu qe ne ne vitet 90-te ne Shqiperi ndodhen ndryshimet e medha politike qe cuan ne ndryshimin e sistemit dhe ne kalimin ne ekonomine e tregut). Gjithashtu ne Shqiperine e viteve 90-te menaxhimi i burimeve njerezore si disipline me vete nuk njihej shume ne aspektin akademik vetem pas ketyre viteve te para te tranzicionit mund te themi qe sot kjo disipline ka hyre si nje pjese e rendesishme e curriculave te fakulteteve ekonomike ne te gjithe vendin. Keto probleme sigurisht qe jane reflektuar dhe ne pune e manaxhereve te ketyre firmave dhe ne menyre te vecante ne modelin e menaxhimit te burimeve njerezore qe ata perdornin.

Ndërsa pas viteve 2000 shohim se menaxherët e këtyre firmave merren më tepër me modifikime politikash të firmave të tyre dhe ndërmjetësim dhe zgjidhje problemesh të ndryshme. Pra shohim se në këto vite menaxherët përdorin modelet e tjera të manxhimit të burimeve njerëzore sic janë modeli inovues, dhe i sofistikuar profesional, kjogjë lidhet me shtimin e numrit të këtyre firmave pas viteve 90-të gjë që shihet dhe në (Fig 1.2).

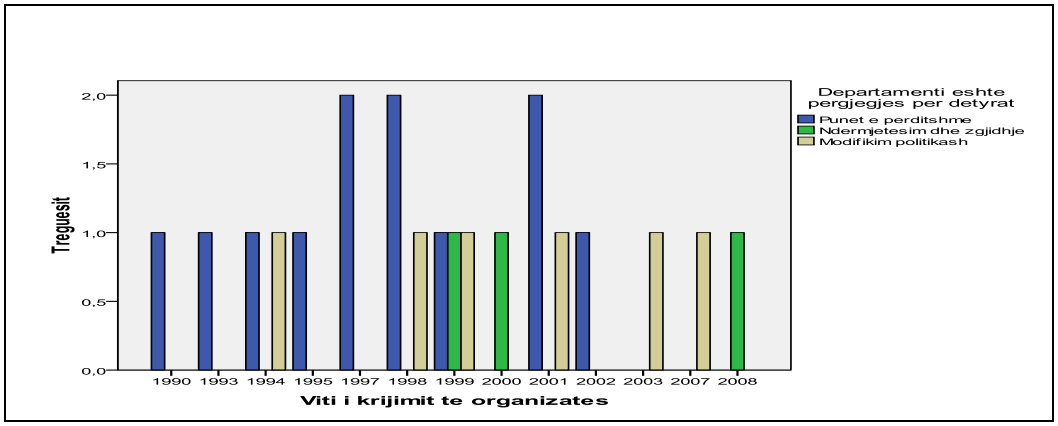


Fig 1.2 Lidhja midis modelit të përdorur dhe vitit të krijimit të organizatës

Industria ose sektori ku operon firma. Firmat e qytetit tëElbasanit të marra në studim gjatë survejimit tonë paraqesin një shpërndarje të njëjtë sipas sektoreve me atë që paraqitëm më lart. Shohim se në sektorin privat 17.9% e firmave janë ndërtues. Ndërsa pjesa tjetër e firmave është ndarë sipas aktiviteteve te tjera import-eksport, shërbime, fason, përpunim druri, ushqimore, siguracione, siguri fizike, etj (Fig.2 apendix 2). Interesant mbetet fakti i firmave prodhuese të huaja që operojnë këtu si Kurum, ECF, Darfo, etj. Duke pare lidhjen midis modelit që këto firma përdorin dhe viti të krijimit të organizatës shohim se deri në vitin 2002 menaxherët e këtyre firmave janë të prirur drejt punëve të përditshme, ndërsa nga 2003 në vazhdim kemi një fokusim ndaj modifikimit të politikave dhe ndërhyrjes për ndërmjetësim dhe zgjidhje të problemeve të ndryshme.

Ndërsa në sektorin shtetëror 43,5% e institucioneve të intervistuara janë të angazhuar në shërbimet publike.(Fig.2.1.apendix 2) dhe pjesa tjetër në qeverisje vendore, shërbime argëtimi, sektori i higjenës, shërbime gjyqësore,shërbime sigurimesh, shërbime spitalore,etj.

*Madhësia e firmës.*Firmat private të syrvejuara në studimin tonë paraqesin gjithashtu një shpërndarje interesante përsa i përket numrit tëpunonjësve me kohë të plotë. Nëse shohim këtë shpërndarje vërejmë se përqindjen më të lartë 69,23%

e kanë firmat me 50 punonjës ndërsa pjesa tjetër 15.38% kanë mbi 200 punonjës. Përsa i përket firmave me mbi 200 punonjës ato janë firmat e huaja që operojnë ne qytetin e Elbasanit dhe janë të pakta në numër (Fig.3 apendix2). Përqindja e lartë e firmave me 50 punonjës shpjegon dhe faktin se në elbasan si në gjithë Shqipërinë mbizotërojnë firmat e vogla dhe të mesme.

Ndërsa në sektorin shtetëror shohim se 25% janë firmat që kanë 51-100 dhe 101-150 punonjës (Fig.3.1apendix2). Kjo lidhet dhe me specifikën e punës që kanë këto institucione shtetërore të tilla si Bashkitë, Prefekturat, etj ku numri i madh i punonjësve lidhet dhe me misionin dhe qëllimet që kanë këto institucione publike.

Statusi ligjor i firmës. Përsa i përket statusit ligjor firmat private në përgjithësi janë shoqëri me pergjegjësi të kufizuar sh.p.k.71.43%. (Fig.4). Kjo formë juridike karakterizon në përgjithësi të gjitha firmat private në Shqipëri dhe veçanërisht ato të qytetit të Elbasanit.

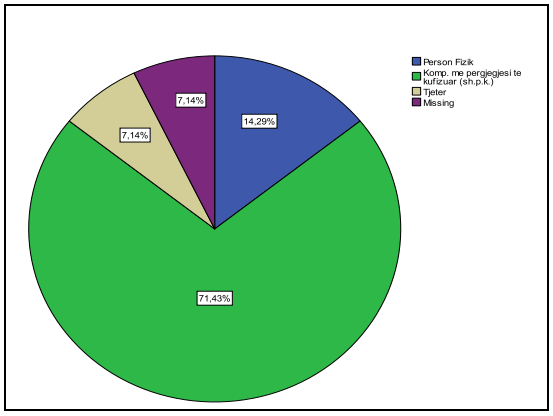


Fig.4 Statusi ligjor i firmave private

*Cili është niveli i performances të organizatës suaj***.** Ndërsa për pyetjen që ka lidhje me nivelin e performancës (parë kjo nga niveli i xhiros vjetore dhe TVSH-së së paguar) firmat si ato private dhe ato shtetërore parapëlqejnë të deklarojnë një performancë shumë të mire ose të mirë. Ky nivel performance i

deklaruar nga menaxherët e këtyre firmave lidhet me elementët me të cilët ata e lidhin këtë performancë niveli i xhiros vjetore dhe TVSH-ja e paguar. Dhe nëse shohim 46.15% e firmave private deklarojnë një performance shumë të mirë të firmave të tyre dhe 30.7% një performancë të mirë.(Fig 5 apendix2) Ndërsa në sektorin publik 56.25% e subjeketeve të intervistuara deklarojnë një performancë shumë të mirë dhe 31.25 % e tyre një performancë të mire.(Fig 5.1apendix2)

Studiues të shumtë theksonjë faktin se MBNJ janë çelësi kryesor i suksesit të organizatës dhe peformanca organizative varet drjepërdrejtë nga ato. Nqse një gamë e gjërë procesesh dhe politikash të përshtatshme për burimet njerëzore janë zhvilluar dhe implemenetuar në mënyrë efektive, burimet njerëzore do te japin një impakt të konsiderueshëm ne performancën e firmës.

Shumë studiues të menaxhimit të burimeve njerëzore theksojnë që ka një lidhje pozitive midis praktikave te menaxhimit të burimeve njerëzore dhe performancës së organizatës. Janë berë shumë kërkime dekadën e fundit mbi këtë problem dhe të gjitha synojnë t'u përgjigjen dy pyetjeve bazë: 1. A kanë praktikat e burimeve njerëzore një impakt pozitiv në performancën e organizatës dhe 2. Nuk mjafton që të kemi burime njerëzore të mira në organizatë. Ajo që vlen është se cfarë duhet të bëjmë që të sigurohemi që këto burime janë vërtet të mira. Kjo është"kutia e zezë"sipas Purcell *et al* (2003) që lidh qëllimin me rezultatin.Të thuash të drejtën, qëllimet e një organizate dhe performance e mire e saj mund të arrihet vetëm nëpërmjet punonjësve të saj. Një matje e performancës efektive dhe nje sistem menaxhimi lidh sjelljet individuale dhe në ekip të organizatës,strategjitë e biznesit, qëllimet, dhe vlerat. Për një organizatë për të arritur qëllimet e saj, është thelbësore për çdo punonjës të kuptojë rolet dhe përgjegjësitë individuale, dhe gjithashtu duhet të ketë dialog te vazhdueshëm në mes të liderëve dhe të të punësuarve për të vendosur pritjet e performancës, monitorimin e progresit, dhe vlerësuar rezultatet. Modeli i organizimit Performance dhe Ndryshim, apo Burke & Litwin Model, tregon lidhjet që supozojnë se si performanca është e ndikuar nga faktorë të brendshëm dhe të

jashtëm. Ajo siguron një strukturë për të vlerësuar dimensionet organizative dhe të mjedisit që janë çelësa të suksesshëm për të ndryshuar dhe kjo tregon se si këto dimensione duhet të lidhen ndërmjet tyre për të arritur një ndryshim në performancë. Modeli lidh atë që duhet të kuptohet nga praktika me atë që është\ e njohur nga kërkimiet e ndryshme dhe teoria.Modeli jo vetëm diskuton se si dimensionet e ndryshme lidhen me njëri-tjetrin, por gjithashtu diskuton se si mjedisi i jashtëm ndikon dimensionet e ndryshme të organizatës. Modeli fokusohet në sigurimin e një udhëzuesi për diagnozat organizative te planifikuara, menaxhimin e ndryshimit në organizatë. Puna e një organizate bëhet e dukshme përmes aktiviteteve që kryen për të arritur misionin e saj. Idetë për konceptin e performancës ndryshojnë në mënyrë të konsiderueshme. Çdo grupi interesi apo palët e interesuara mund të kete një ide krejtësisht të ndryshme nga ajo që ka rëndësi. Për shembull, administratorët mund të përcaktojnë ecurinë e organizatës suaj në lidhje me sasinë e parave të sjella në organizata përmes granteve, ndërsa një nga donatorët mund të përcaktojë ecurinë në drejtim të ndikimit të dobishem te organizatës suaj në një grup të synuar.

Në përvojën tonë, organizatat shumë pak kanë të dhëna të performancës në dispozicion. Megjithatë, zakonisht nuk është e vështirë për të gjetur këtë informacion nga të dhënat ekzistuese ose për të zhvilluar mekanizmat për mbledhjen e të dhënave të performancës.

Mbledhja e të dhënave ka tendencë të jetë mekanike dhe teknike. Ajo është shumë më e vështirë për të marrë konsensus në meritat e të dhënave të treguesve të performancës së veçantë. Kur ne diagnostikojme organizatën dhe performancën e saj, numri dhe zgjedhja e treguesve janë kritike. I takon organizatave të përpiqen për të identifikuar 10-15 treguesit kyç të performancës që ata të mund të monitorojnë rregullisht për të vlerësuar performancën e tyre. Gjithashtu e rendesishme eshte që të ketë një grup të variablave të tjera për të monitoruar si një barometër për të ndihmuar të vleresojne me mire performance.. Këto variabla të tjera mund të përfshijnë moralin e punonjësve, afatet e

informacionit financiar, treguesit ekonomikë, mungesat, dhe numri i financimeve të reja.

Duke u nisur nga të dhënat e pyetësorëve dhe nga sa pamë më lart nga literatura mund të themi se niveli i mirë ose shumë i mirë i performancës i deklaruar nga këto firma lidhet jo vetëm me elementët e performancës së cilëve iu janë referuar ato (xhiroja vjetore dhe TVSH-ja) por dhe nga praktikat e burimeve njerëzore që përdorin menaxherët e këtyre firmave. Nga të dhënat e pyetësorëve del shumë qartë kjo lidhje, gjithashtu nqse i referohemi dhe fig 5.2 mund te themi qe firmat me nivel performance shume te mire dhe te mire perdorin te gjitha modelin tradicional te menaxhimit te burimeve njerezore.

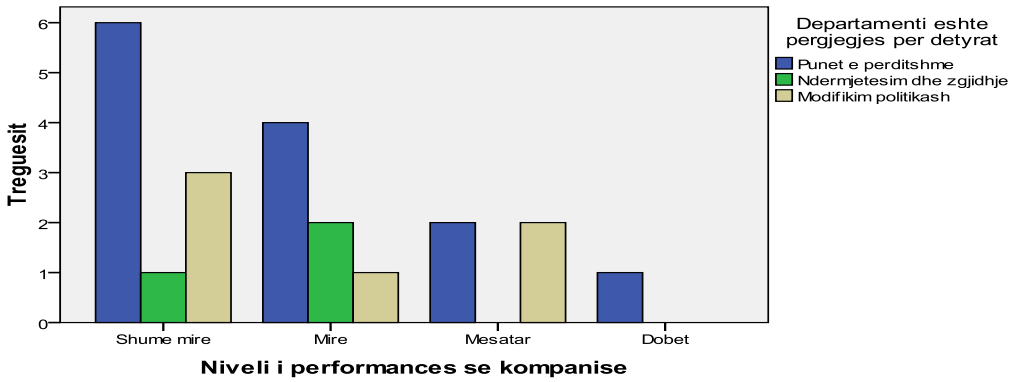


Fig.5.2 Niveli i performances se kompanive private lidhur me modelin e perdorur

Në pjesën e dytë të pyetësorit ashtu sic e treguam dhe më lart merret informacioni i nevojshëm për departamentin e burimeve njerëzore dhe personat përgjegjës të këtij departamenti, formën e sturkturës së këtij departamenti, nga kush drejtohet ai, punët e përditshme që ata bëjnë, kualifikimet që kanë nivelin e arsimimit, etj. Ky informacion do na shërbejë që më pas të arrijmë të vërtetojmë ose jo hipotezat e ngritura dhe të gjykojmë për probleme të tjera të rëndësishme me të cilat përballen menaxherët e burimeve njerëzore në këto departamente.

*Informacion mbi departamentin e burimeve njerëzore dhe personat përgjegjës të këtij departamenti.*Përsa i përket strukturës së menaxhimit të burimeve njerëzore se në çfarë forme ekziston ajo në firmat private dhe ato shtetërore, shohim nga grafikët e mëposhtëm se në të shumtën e rasteve kjo strukturë ekziston si zyrë në 50% dhe si department në 25 % në firmat private (Fig.6). Ndërsa në 36.84 % të firmave publike (Fig.6.1) kjo strukturë përsëri ekziston si zyrë.

I rëndësishëm është të theksohet fakti që në firmat me më tepër se 200 punonjës që i korespondojnë firmave të huaja që operojnë në rrethin e Elbasanit kjo strukturë emërohet department. Kjo sigurisht lidhet me faktin se në këto firma ekzistenca e manaxherëve drejtues të huaj bën që jo vetëm emërtimi por dhe konceptimi që ata kanë për funksionimin e këtij departamenti të jetë ndryshe nga firmat private me manaxherë shqiptarëDepartamentet janë grupime qe organizatat formjnë per të organizuar njerëzit, marrëdhëniet e raportimit, dhe të punojnë në një mënyrë që te mbështese më mirë realizimin e qëllimeve te organizatës. Departamentet janë të organizuar zakonisht nga funksione të tilla si burimet njerëzore, marketing, administrimit dhe shitjes. Por, një departament mund të organizohet në funksion të konsumatorëve Duke iu referuar dhe debateve te shumta lidhur me emertimin departament ose zyre mund te themi se kete informacion mund ta marrim dhe me rezerva lidhur me informacionet qe na jep ky percaktim.

Gjithashtu mund te themi se lidhur me modelin e perdorur firmat me mbi 200 punonjes qe e emertojne departament kete strukture perdorin dhe modelin e katert te Monsk Inovues/ i sofistikuar. Ne kete model mamanxheri i burimeve njerezore merret me detyra te tilla si ndermjetesim te puneve, zgjidhje te problemeve dhe konflikteve qe lindin ne organizata,etj.

Pra, perfundimisht pavaresisht emertimit zyre apo departament funksionet qe kryhen nga manaxheri i bnj jane te njejta.

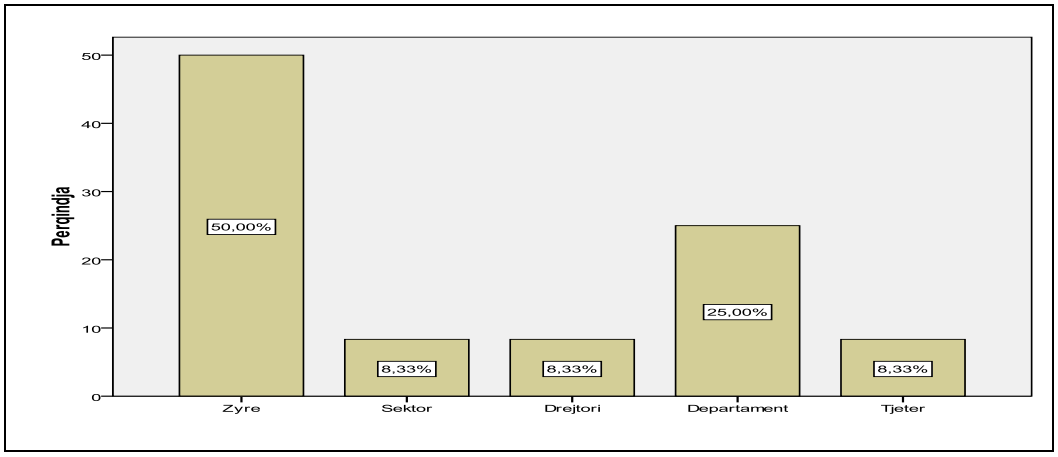


Fig.6 Forma e strukturës që merret me BNJ sektori privat

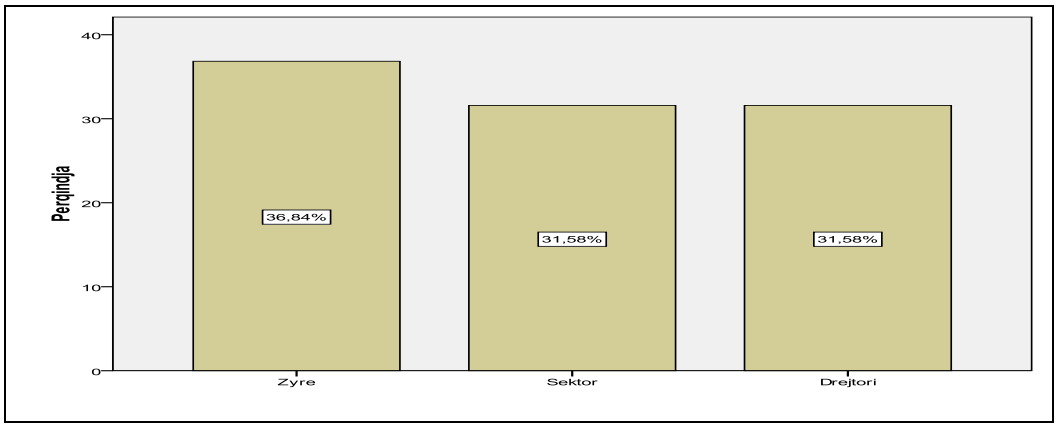


Fig.6.1Forma e strukturës që merret me BNJ sektori publik

Numri i punonjësve të punësuar në këtë strukturë

Në sektorin privat eshte 21.4% e këtyre stukturave kanë vetëm 1 person që okupohet me këtë detyrë (tab 3), ndërsa në sektorin publik 21.7% e këtyre strukturave kanë 4 persona (tab 4).Kjo lidhet me faktin që përmendëm pak më lart ku në këto firma vetë pronari manaxher bën dhe detyrën e manaxherit të burimeve njerëzore.

Tabela 3 Personat e punësuar në departamentin e bnj në sektorin privat

		Frekueca	Perqindja

	1 Person	6	21,4
	2 Persona	5	17,9
	3 Persona	3	10,7
	4 Persona	1	3,6
	Mbi 5 persona	2	7,1
	7,00	1	3,6
	8,00	1	3,6
	10,00	1	3,6
	12,00	1	3,6
	14,00	1	3,6
	Total	22	78,6
Missing	System	6	21,4
Total		**28**	**100,0**

Tabela 4 Personat e punësuar në departamentin e bnj në sektorin publik

		Frekueca	**Perqindja**
	1 Person	4	17,4
	2 Persona	2	8,7
	3 Persona	2	8,7
	4 Persona	5	21,7
	5 Persona	1	4,3
	7,00	1	4,3
	13,00	2	8,7
	Total	17	73,9
Missing	System	6	26,1
Total		**23**	**100,0**

Si emërtohet struktura

Përsa i përket emërtimit të strukturës personel apo burime njerëzore në firmat private 82.6% (Fig.7 apendix 2) dhe në ato shtetërore 55% (Fig. 7.1 apendix 2) ajo emërtohet personel, ndërsa pjesa tjetër respektivisht 17.3% privat dhe 45 % publik e emërtojnë burime njerëzore. Sic shihet pjesa më e madhe e firmave si private dhe shtetërore akoma këtë sturkturë e emërtojnë personel dhe jo departament i burimeve njerëzore. Nqse shohim dhe grafikun 7.2 që na jep lidhjen midis madhësisë së firmave dhe emërtimit të kësaj strukture shohim se firmat me mbi 200 punonjës e emërtojnë burime njerëzore këtë strukturë. Këto firma respektivisht janë firmat e mëdha si Kurum, ECF që operojnë në biznesin e Elbasanit. Pikpamjet midis ngjashmërive dhe dallimeve në mes të menaxhimit te personelit dhe menaxhimit te burimeve njerëzore jane trajtuar nga një numër i madh autorësh. Legge, për shembull, është tunduar që të thonë se nuk ka "shumë" (1989: 27) dallime midis dy koncepteve, por megjithatë ai arrin të zbulojë disa dallime. Këto megjithatë nuk mund të klasifikohen si dallime të rëndësishme, por janë më shumë një ndihme per te kuptuar (Legge 1995: 74).

Torrington e shikon menaxhimin e personelit, si një proces të vazhdueshëm të evolucionit dhe rritjes ekonomike, në të cilin gjithnjë e më shumë fusha të ekspertizës janë arritur dhe asimiluar.Në kuadër të këtij procesi gradual HRM është vetëm duke shtuar "një dimension të mëtejshem për një rol të gjithanshem" (1989: 66), dhe nuk është aspak një koncept revolucionar. Megjithatë, efekti i HRM nuk duhet nënvlerësuar. Armstrong (1987: 34) pohon se ndonëse procedura dhe teknika të fuqishme i ngjajnë atyre të menaxhimit të personelit, konteksti strategjik dhe filozofik i HRM i bën ata të duken më të qëllimta, me të rëndësishme, dhe si pasojë, më efektive.

Në anën tjetër, autorë si Storey e konsiderojnë HRM si një filozofi "rrënjësisht të ndryshme dhe qasje në menaxhimin e njerëzve në vendin e punës" (1989: 4). Në këtë pikëpamje, HRM ofron një formë krejtësisht të re të

menaxhimit të personelit dhe për këtë arsye mund të konsiderohet si një largim "nga ortodoksia" (Storey 1989: 8) tradicionale e menaxhimit të personelit.

Kohët e fundit, termat HRM dhe HR po perdoren te dyja ne menyre te drejte dhe si sinonime për menaxhimin e personelit. Por të kuptuarit e konceptit te HRM është zgjeruar duke analizuar se kush jane ndryshimet dhe se si pikpamja tradicionale për manaxhimn e personelit ka evoluar për t'u bërë pjese e praktikave të përditshme të HRM.

Disa studiues si (Hope-Hailey et al, 1998; Keenoy, 1990 b; Legge, 1989, 1995; Sisson, 1990; Storey,1993) kanë theksuar natyrën revolucionare të HRM. Të tjerë kanë mohuar se ka ndonjë dallim të madh në konceptet e menaxhimit të personelit dhe HRM.

"Një përgjigje e mëparshme për ketë pyetje është dhënë nga Amstrong (1987): HRM është konsideruar nga disa manaxherë te personelit vetëm si një grup inicialesh ose verë e vjetër në shishe të re. Ai mund të jetë jo më shumë dhe jo më pak një tjetër emër për menaxhimin e personelit, por ashtu sic perceptohen zakonisht, të paktën ai ka si virtyt të theksuar bazë trajtimin enjerëzve si një burim, menaxhimi i te cileve është shqetësim i drejtpërdrejtë i top menaxhimit, si pjesë e procesit te planifikimit strategjik te ndermarrjes.

Në kohën e sotme, termi "manaxhim i burimeve njerëzore"përdoret gjërësisht në vend të termit "manaxhim personeli"të përdorur në të kaluarën. Një gjë e tillë është bërë për të theksuar se punonjësit nuk janë thjesht një shpenzim por një burim i firmës ashtu sikurse janë kapitali apo pajisjet e tjera, madje burimi më i rendësishëm i saj.

Megjithatë, duke pohuar se në literatureën e menaxhimit hasen debate mbi konvertimin e menaxhimit të personelit në emërtimin modern menaxhimi i burimeve njerëzore. Kështu, D. Guest, në artikullin "Human resource management and Industrial Relations "(1987), sygjeronte tre aspekte të përdorimit të ri ndaj atij tradicional:

1. Thjesht për të titulluar manaxhimn e personelit sipas modes se re.

2. Per të rikonceptuar dhe riorganizuar rolet e personelit dhe punën e departamenteve të personelit.

3. Si krejt të ndryshëm nga emërtimi i mëparshëm dhe për tëofruar një mënyrë të re trajtimi të menaxhimit.

Në trajtimin e këtij debati, Legge thekson se debati më i madh i menaxhimit të burimeve njerëzore në shekullin e XXI është si të konceptojmë dhe të testojmë lidhjet ndërmjet praktikave të burimeve njerëzore dhe performances së biznesit.

Kjo nuk do të thotë se sygjerohet që praktikat e burimeve njerëzore nuk kanë ndryshuar (sepse në fakt ato kanë ndryshuar) por per të thenë se debatet mbi ndryshimin ndërmjet menaxhimit të burimeve njerëzore dhe të personelit tanimë janë sterile. Ajo që ka rendësi është të identifikohen *karakteristikat dhe elementët bazë* të praktikave bashkëkohore të menaxhimit të burimeve njerëzore ne shekullin e XXI.

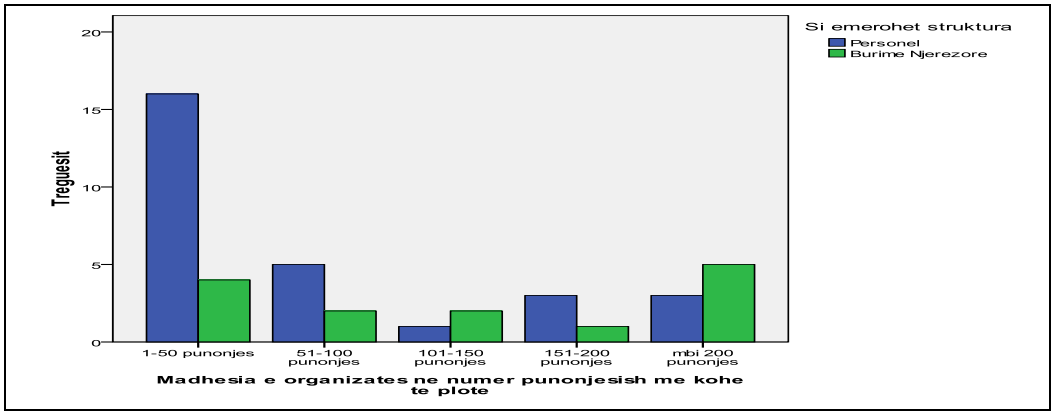


Fig 7.2 Emërtimi i strukturës në varësi të numrit të punonjësve

Nisur nga komentet e studiuesve te siper permendur mund te themi qe ne firmat e marra ne studim pavaresisht emertimit te kesaj strukture personel ne te dyja rastet 82.6% dhe 55% si ne firmat private dhe ato te sektorit publik kjo eshte

ceshtje thjesht emertimi duke iu referuar dhe debateve te autoreve te ndryshem. E rendesishme eshte te theksohet fakti se pavaresisht ketij emertimi personel apo burime njerezore funksionet, detyrat e manxheri te burimeve njerezore jane te njejta dhe ashtu realizohen nga drejruesit e kesaj strukture.

Eksperienca e drejtuesve të këtij departamenti

Eksperienca që ata kanë si drejtues të këtij departamenti është respektivisht në sektorin privat 6-10 vjet dhe në përqindje kjo është 50% (Fig.8 apendix 2), ndërsa në sektorin publik përqindjen më të madhe e kanë personat me eksperiencë mbi 10 vjet 40% (Fig.8.1 apendix 2). Eksperienca e drejtuesve të departamentit shohim se është pak a shumë në 10 ose mbi 10 vjet. Kjo periudhë eksperience e këtyre drejtuesve lidhet pak a shumë me krijimin e këtyre firmave dhe me aktivitetin e tyre. Eksperienca e manaxherëve të burimeve njerëzore të firmave private nqse e shohim dhe në varësi të madhësisë së këtyre firmave është përsëri e njëjtë 6-10 vjet pavarësisht madhësisë së firmës. (Fig 8.2). Ndërsa në sektorin publik ajo varion sipas madhësisë së firmave dhe kështu në firmat me 50 punonjës është 1-5 vjet, në firmat me 150-200 punonjës është 6-10 vjet dhe në firmat me mbi 200 punonjës është mbi 10 vjet. (Fig 8.3)

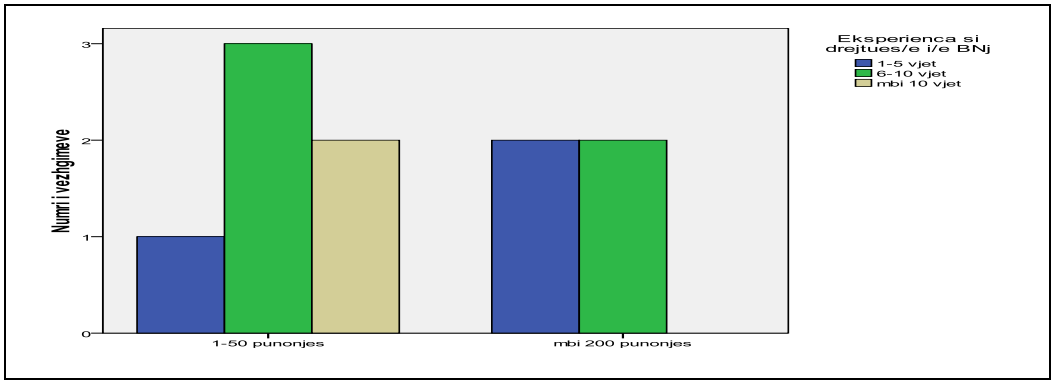


Fig 8.2 Eksperienca e drejtuesve te mbnj ne varesi te madhësisëse organizatës sektori privat

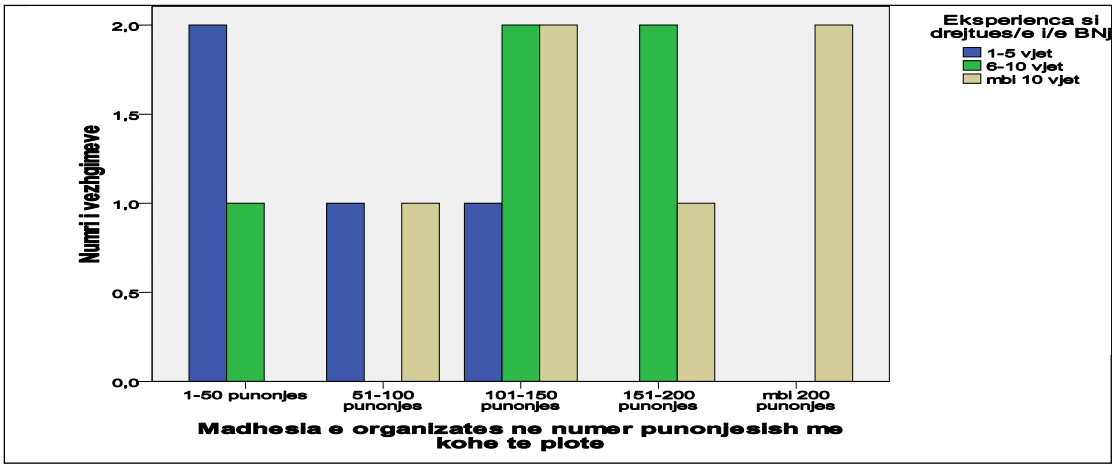


Fig 8.3 Eksperienca e drejtuesve te mbnj ne varesi te madhësisë se organizatës sektori publik

Lidhur me eksperiencen e drejtuesve te ketyre departamenteve lidhjet tregojne qe sa me shume eksperience te kene keta drejtues aq me shume rritet cilesia e mbnj. Ndersa lidhur me modelin e perdorur mund te themi qe ne firmat ku drejtuesit kane me pak eksperience 4-6 vjet modeli i mbnj qe perdoret eshte ai tradicional pra modeli me i thjeshte dhe qe merr persiper vetem detyrat e perditshme te mbnj. Ndryshe ndodh me firmat ku eksperienca e drejtuesve eshte mbi 10 vjet, ne keto firma perdoret nje model me i sofistikuar i cili ka gjithashtu si objektiv te tijin dhe cilesine e mbnj dhe keto firma sic e permendem dhe me lart jane firmat e huaja qe operojne ne qytetin e Elbasanit, te cilat dhe pse te pakta kane nje konceptim dhe trajtim ndryshe te mbnj.

Niveli i arsimimit te personave që merren me burimet njerëzore dhe trajnimet që ata kanë bërë

Përsa i takon nivelit të arsimimit të personave përgjegjes të departamentit të burimeve njerëzore pjesa më e madhe janë me arsim të lartë dhe në degën ekonomik ose financë. Keshtu 80.77% (Fig 9) e manaxherëve nësektorin publik janë me arsim të lartë, ndërsa 100 % e manaxherëve në sektorin publik janë me arsim të lartë dhe 85 % e tyre kanë mbaruar fakultetin ekonomik në degët ekonomist i përgjithshëm dhe financë. Nëse shohim dhe lidhjen që ekziston midis madhësisë së firmës dhe nivelit të arsimimit të manaxherëve (Fig 9.1) shohim se

në të gjitha firmat pavarësisht numrit të punonjësve menaxherët kanë arsim të lartë. Mund të evidentohet fakti që në firmat me 50 punonjës ka manaxherë me arsim të mesëm por në raport me ata me arsim të lartë ata janë shumë më pak. Ky fakt na bën të mendojmë që nëse në firmat private ka akoma persona me arsim të mesëm në sektorin publik ekzistenca e specialistëve me arsim të lartë tregon për vëmendjen dhe rendësinë që i kushton rekrutimit të personave me arsim të lartë ky sektor.

Ndërsa përsa i përket trajnimeve të vazhdueshme në lidhje me menaxhimin e burimeve njerëzore bie në sy përqindja e lartë e personave që pranojnë që nuk kanë përfituar trajnime në sektorin privat 56 % (Fig.10) dhe e kundërta ndodh me sektorin publik ku 75% e tyre pranojnë se kanë përfituar trajnime që kanë lidhje me personelin.(Fig.10.1) Megjithatë nëse shohim në mënyrë më të detajuar lidhjen e trajnimeve të realizuara dhe madhësisë së organizatës (Fig 10.2) shohim se në firmat me 200 punonjës dhe me mbi 200 punonjës ata pranojnë se kanë përfituar trajnime. Këto firma janë firmat e huaja që operojnë në Elbasan dhe shihet se ato i kushtojnë rëndësi të madhe trajnimit të peronelit të tyre. Kjo gjë na bën të mendojmë se në këto firma menaxherët e huaj kanë një vizion ndryshe për menaxhimin e burimeve njerëzore.

Duke kujtuar se trajnimi është një proces ku individët përfitojnë njohuri të reja për tú aftësuar në kryerjen e detyrave dhe për arritjen e objektivave ky ndryshim midis sektorit publik me atë privat tregon se në këtë të fundit akoma menaxherët nuk e kanë kuptuar sic duhet rendësinë e trajnimit si proces që ndihmon shumë në ritjen e produktivitetit të firmave të tyre. Ndryshe ndodh me sektorin publik ku dhe nga grafiku (Fig 10.3) shihet se pavarësisht madhësisë së organizatës trajnimi është një proces i cili realizohet në to. Në sektorin publik si pasojë e ndryshimeve të shumta që kanë ndodhur vitet e fundit ne Shqipëri vëmendja e drejtuesve të këtij sektori është përqëndruar më tepër në trajnimin e vazhdueshëm të burimeve njerëzore. Megjithatë trajnimi nga drejtuesit e firmave private akoma konsiderohet si kosto për këto firma.

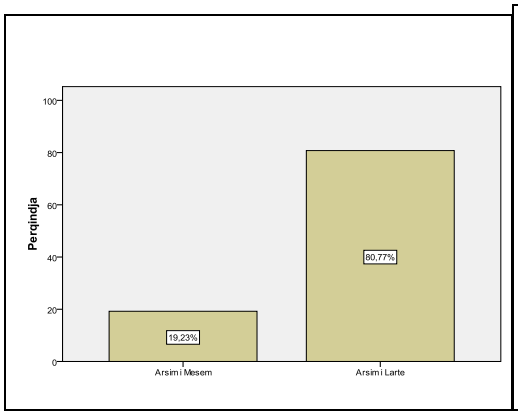


Fig.9 Niveli i arsimimit te manaxherëve në sektorin privat

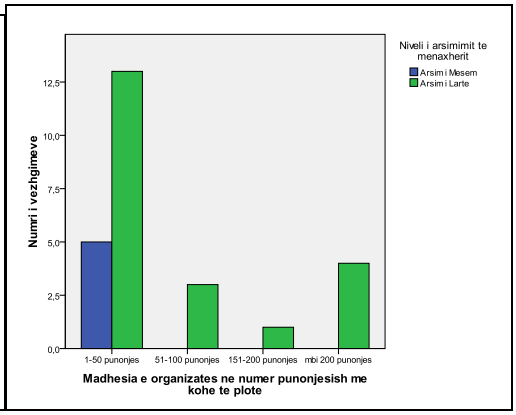


Fig 9.1 Niveli i arsimimit në raport me madhesinë e org (sektori privat)

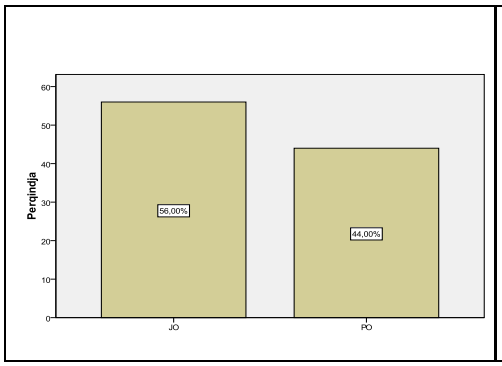


Fig.10 Trajnimet që ka bërë personeli në sektorin privat

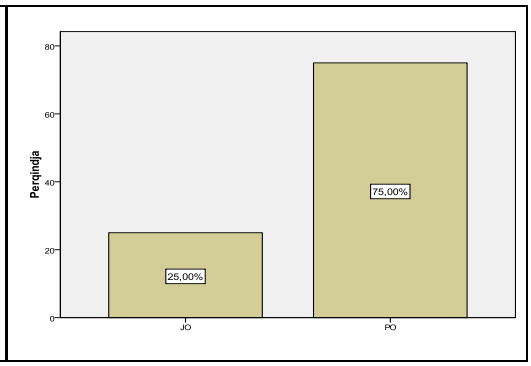


Fig.10.1 Trajnimet që ka bërë personeli në sektorin publik

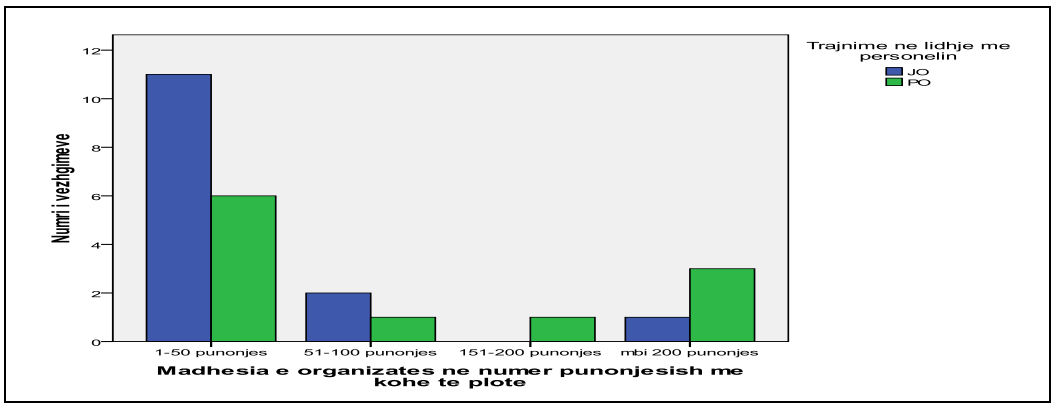


Fig 10.2 Madhesia e org në raport me trajnimet e personelit sektori privat

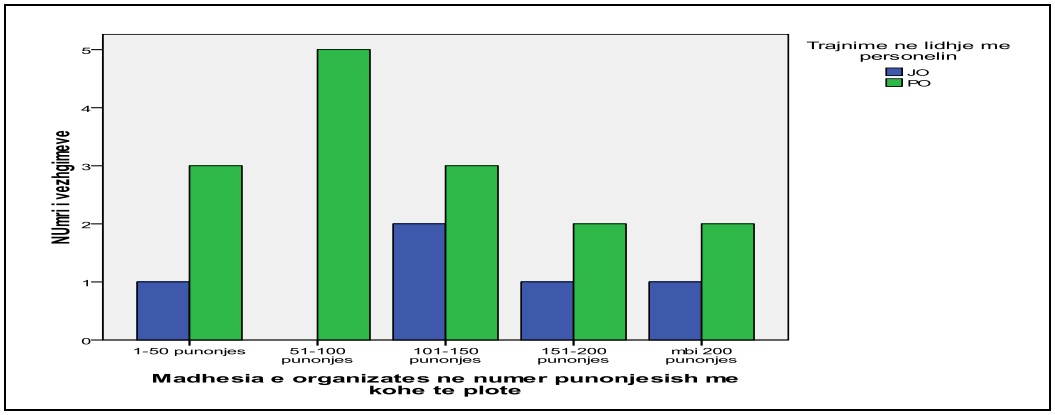


Fig 10.3 Madhesia e org në raport me trajnimet e personelit sektori publik

Lidhur me trajnimin dhe arsimimin dhe ndikimin qe ai ka ne modelin e perdorur ne firmat e marra ne studim mund te themi se ekziston nje lidhje e drjetperdrejte midis nivelit te arsimimit dhe trajnimit dhe modelit te perdorur nga firmat qofshin keto private ose publike, pra mund te themi se ne firmat qe pranohet qe menaxherët kane perfituar trajnim ka dhe nje model mbnj. Mund te themi se e rendesishme eshte te theksohet fakti qe ne firmaT ME MBI 200 punonjes pra firmat e huaja ku ne raport me firmat me 50-100 punojnjes pranohet se ka trajnime dhe moldeli i mbnj eshte i ndryshem. Ketu puna e mbnj tenton te fokusohet ne probleme te tilla si modifikimi i politikave te mbnj, ndermjetesim dhe zgjidhje problemesh t e ndryshme, etj.

A ka organizata juaj strategji biznesi

Përsa i takon strategjisë së biznesit 95.8% te firmave private pranojnë se ka një strategji të tillë (Fig.11). Ndërsa në firmat e sektorit publik ndodh e kundërta 78.95% e firmave pranon se nuk ka një strategji biznesi (Fig11.1). Ky fakt na tregon se firmat private i kushtojnë shumë rëndësi hartimit të një strategjie biznesi sepse siç dihet pa një strategji të tillë një biznes nuk mund të jetë i suksesshëm. Nqse shohim dhe lidhjen midis madhësisë së organizatës dhe

strategjisë së biznesit shohim përsëri se pavarësisht madhësisë së tyre në firmat private ka strategji biznesi (Fig 11.2) dhe në sektorin publik pavarësisht madhësisë së firmave ato nuk kanë strategji biznesi. (Fig 11.3).

Të vendosësh lidhje të matshme midis strategjisë së firmës dhe strategjisë së burimeve njerëzore shpesh është problematike.

Në firmat e mesme dhe të vogla p.sh mund të mos ketë lidhje efektive midis strategjisë së përgjithshme të firmës dhe strategjisë së burimeve njerëzore, thjesht sepse strategjia e firmës mund të jetë aktive dhe ajo e burimeve njerëzore nuk mund të mos jetë.(Boxall, 1996).

Në sektorë të tjerë strategjia e korporatës mund të drejtojë strategjinë e burimeve njerëzore ose e kundërta. Në raste të tjera strategjia e firmës mund të jetë e integruar me strategjinë e burimeve njerëzore duke krijuar kështu një strategji të vetme e cila përfshin shumë strategji duke përfshirë këtu dhe burimet njerëzore. Një trajtim i tillë i ka rrënjët në besimin se strategjia e menaxhimit të burimeve njerëzore është kritike për eficencen dhe produktivitetin, dhe në fund të fundit për organizatën në vetvete. (Boxall, 1996).

Të krijosh lidhje te matshme midis strategjisë se burimeve njerëzore dhe performancës efektive të biznesit është gjithashtu problematike. Megjithatë, ashtu si Torrington et al.(2005:30) ka vënë në dukje se, ka një lob të fuqishëm që mbron idenë se burimet njerëzore janë burimi i avantazheve konkuruese për bizneset, ndryshe nga c'thuhet për aksesin në kapitale ose përdorimin e teknologjisë.

Gjithashtu Boxall and Steeneveld (1999) kanë pohuar se është evidente që cilësia e menaxhimit të burimeve njerëzore ka një influecë kritike në performancën e firmës dhe në menaxhimin e njerëzve. Studimet e tyre konkludojnë në faktin që fillimisht firmat esuksesshme miratojnë strategjtë e tyre të burimeve njerëzore duke i bërë të mundur mbijetesën këtyre firmave si një pjestare të besueshme të asaj industrie ose sektori.

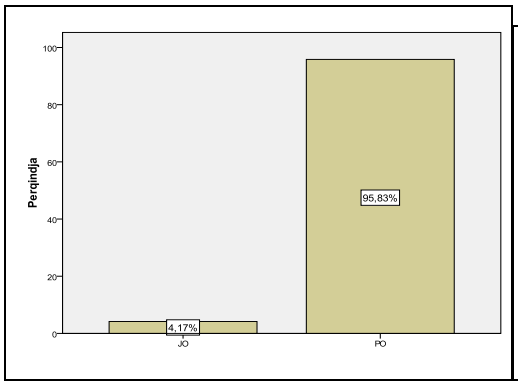


Fig. 11 A ka organizata strategji per biznesin sektori privat

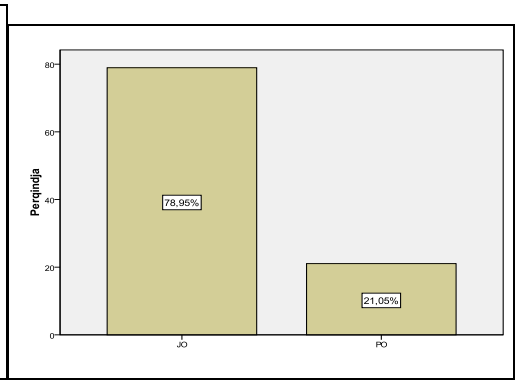


Fig. 11.1 A ka organizata strategji per biznesin sektori publik

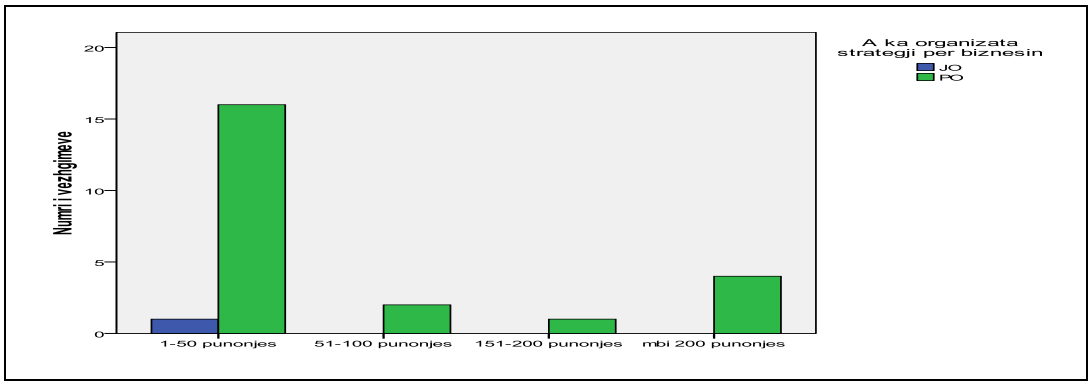


Fig. 11.2 Lidhja midis straregjisë se biznesit dhe madhësisë së organizatës (sektori privat)

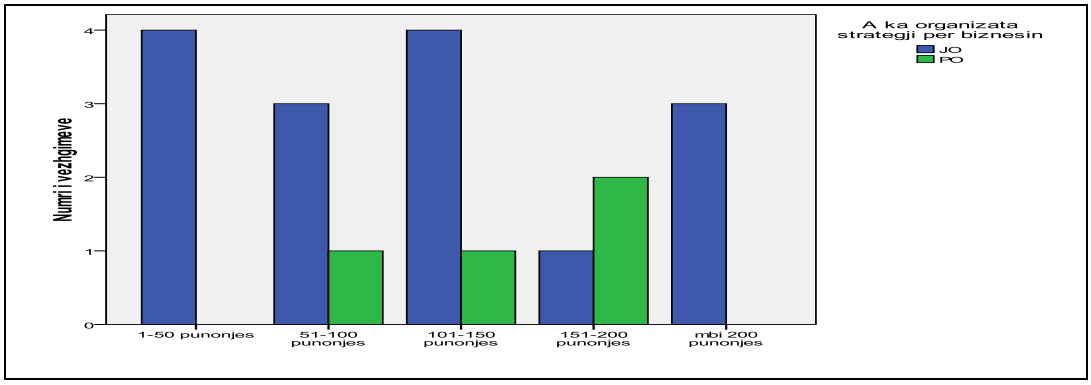


Fig.11.3 Lidhja midis straregjisë se biznesit dhe madhësisë së organizatës (sektori publik)

A ka organizata juaj strategji për personelin

Për strategjinë e personelit si firmat në sektorin privat dhe ato në sektorin publik pranojnë se nuk kanë një të tillë dhe respektivisht firmat private 75 % e tyre nuk e kanë një strategji të tillë. Në firmat e sektorit publik 63.16 % e tyre përsëri nuk e kanë një strategji të tillë.

Kjo na bën të mendojmë se menaxherët që drejtojnë këto departamente dhe menaxherët në përgjithësi të këtyre firmave akoma nuk janë të ndërgjegjësuar për rëndësinë dhe domosdoshmërinë e një strategjie të vecantë për burimet njerëzore. Nqse shohim dhe lidhjen që ekziston midis madhësisë së organizatës dhe strategjisë për personelin shohim se si në firmt private dhe në ato publike mungojnë strategjitë e personelit pavarësisht madhësisë së këtyre organizatave.

Nëse i referohemi literaturës përsa i përket i lidhjes së strategjisë së organizatës me startegjinë e burimeve njerëzore ka studiues që sygjerojnë që natyra e strategjive të BNj lidhet me stadin e ciklit të jetës së organizatës. Ka një kategori tjetër studiuesish që mendojnë se fokusi i strategjive të BNJ varet nga natyra e stratgjisë së biznesit që ndjek organizata. Në rastin tonë megjithëse në firmat private menaxherët kanë pranuar se kanë strategji të përgjithshme për organizatën e tyre ato nuk kanë strategji për burimet njerëzore. Ndërsa kategoria tjetër e studiuesve sygjeron se fokusi i strategjive të BNJ mund të varet jo vetëm nga strategjia e biznesit por dhe nga lloji i strukturës organizative që lidhet me të.

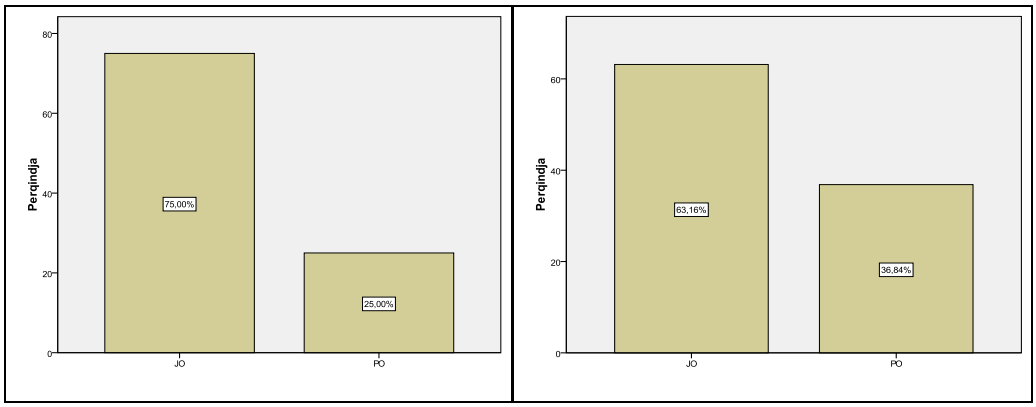


Fig.12. A ka organizata strategji per personelin sektori privat

Fig.12.1 A ka organizata strategji per personelin sektori publik

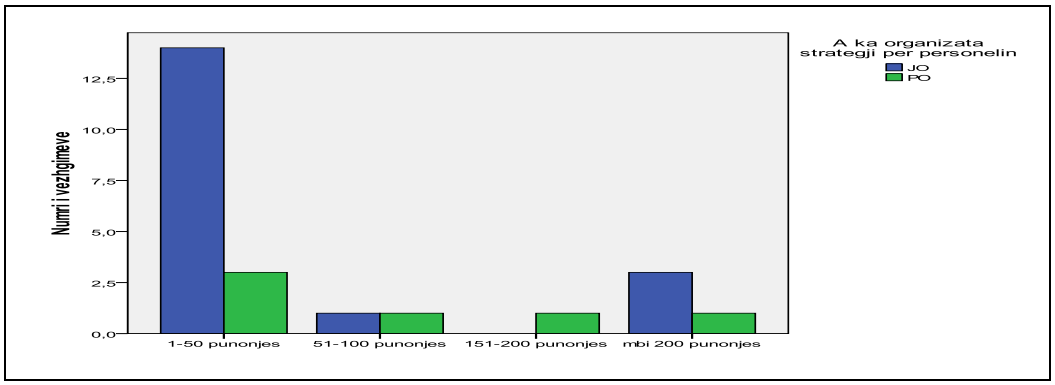


Fig. 12.2.Lidhja midis straregjisë se personelit dhe madhësisë së organizatës (sektori privat)

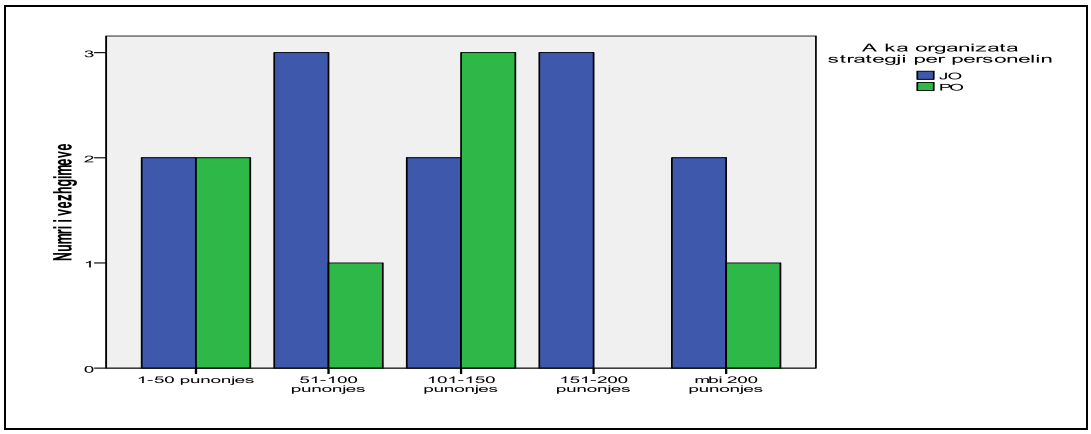
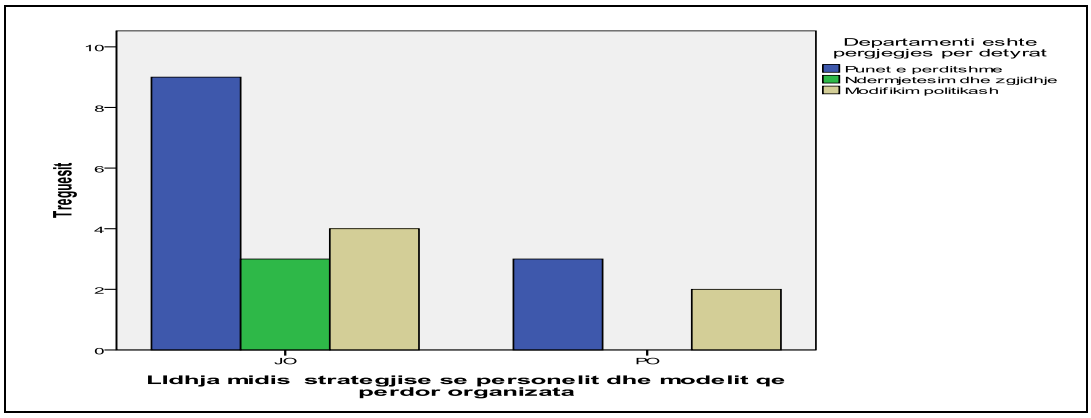


Fig. 12.3Lidhja midis straregjisë se personelit dhe madhësisë së organizatës (sektori publik)



12.4 Lidhja midis strategjise se personelit dhe modelit qe perdor organizata.

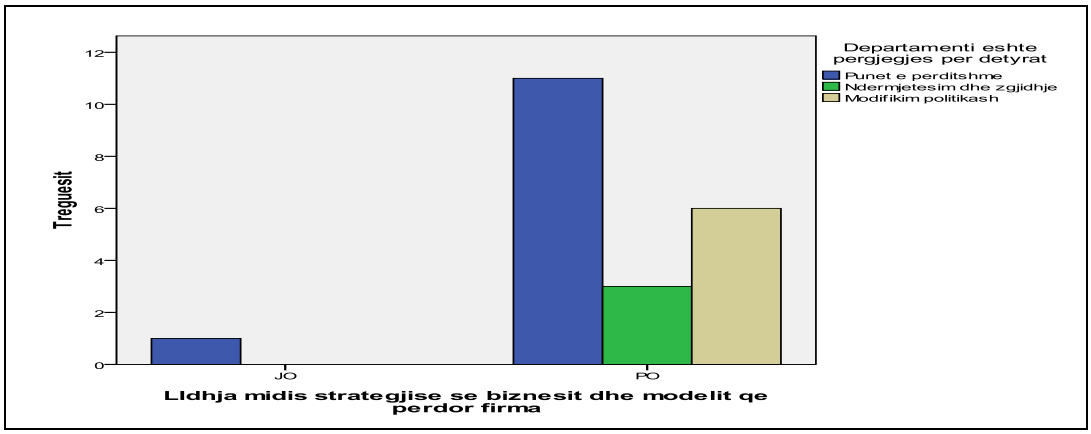


Fig 12.5 Lidhja midis strategjisë se biznesit dhe modelit që përdor organizata

Duke iu referuar te dhenave dhe grafikeve te mesiperm mund te themi qe lidhur me strategjine e organizates ne firmat e sektorit privat te marra ne shqyrtim ku te gjitha firmat kane pranuar se kane nje strategji biznesi ketu ne pergjithesi kemi perdorimin e nje modeli tradicional te mbnj por pa lene menjane dhe problemet e tjera qe lidhen me ndermjetesimin dhe modifikimin e poltikave. Pra duke iu referuar dhe autoreve te siperpermnedur per lidhjen midis strategjise se firmes dhe mbnj mund te themi se keto strategji inegrohen me njera tjeteren dhe ndikojne ne cilesine e modelit te mbnj te perdorur.

Ndersa lidhur me slidhjen qe ekziston midis strategjise se personelit dhe modelit te mbnj te perdorur ne firmat ku eshte pranuar se ka nje strategji te tille dhe respektivisht jane firmat me 200 punonjes ketu kemi nje lidhje te ngushte midis ketyre strategjive te personelit dhe modelit qe perdoret dhe sic shihet jane firmat e huaja ku shohim se kemi nje konceptim ndryshe te mbnj. Pra ka elemente te rinj qe lidhen me modelet e tjera te Monsk-it.

Si ju vlerëson menaxhimi i pergjithshëm për kontributin tuaj në problemet e biznesit.

Përsa i takon vlerësimit që i bën manaxheri i përgjithshëm për kontributin që manaxheri i burimeve njerëzore jep në problemet e ndryshme të biznesit vërejmë se menaxherët e firmave private japin shumë kontribut 35.7%. (Fig.13).

Ndërsa në sektorin publik 43.48% e manaxherëve e vlerësojnë përsëri shumë këtë kontribut (Fig 13.1)

Në të dy sektorët si atë privat dhe atë publik për zgjidhjen e problemeve të burimeve njerëzore manaxheri i përgjithshëm i konsideron menaxherët e burimeve njerëzore si partnerë 52.2% (Fig 14) në sektorin publik dhe 39.9 % ne atë privat (Fig 14.1). Pra ky fakt tregon për bashkëpunimin e mirë që kanë manaxheri i përgjithshëm me atë të burimeve njerëzore në zgjidhjen e problemeve te shumta me të cilat ato përballen si përsa i përket manaxhimt të përgjithshëm të organizatës dhe menaxhimit të burimeve njerëzore (Fig.14.2).

Konceptimi si partner gjithashtu na bën të gjykojmë që tashmë në firmat shqiptare si private dhe të huaja bashkpunimi dhe partneriteti i mirë midids manaxherëve të burimeve njerëzore dhe atyre të përgjithshëm është një faktor pozitiv dhe ndikon në performancën e mirë të këtyre firmave dhe ne modelin e mbnj qe ato perdorin. Nqse shohim lidhjen qe ekziston midis modelit te perdorur dhe menyres se si e vlereson manaxheri i pergjithshem mbnj shohim se trajtimi si partner vjen jo vetem ne modelin tradicional te perdorur por dhe ne detyra te tjera qe ky manaxher kryen dhe qe kane te bejne me nje konceptim ndryshe te modelit te mbnj, konceptim me i avancuar dhe qe ka lidhje me cilesine e mbnj.

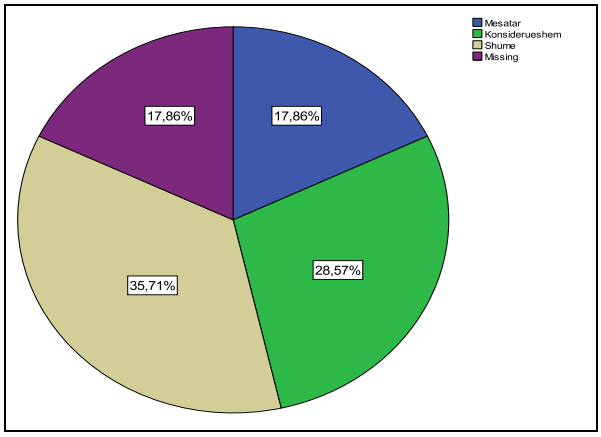


Fig.13 Vlerësimi i menaxhimit për kontributin në problemet e biznesit sektori privat

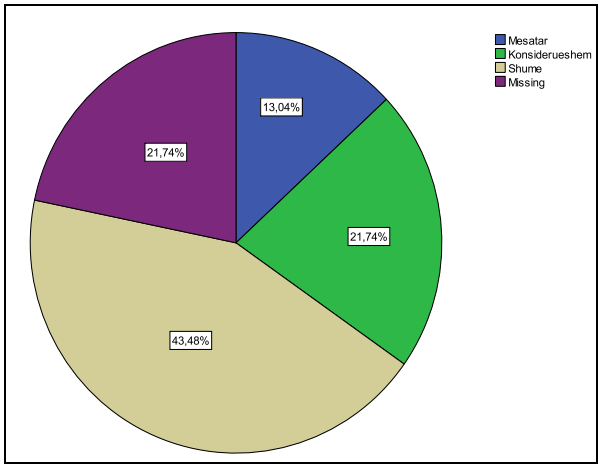


Fig. 13.1 Vlerësimi i menaxhimit për kontributin në problemet e biznesit sektori publik

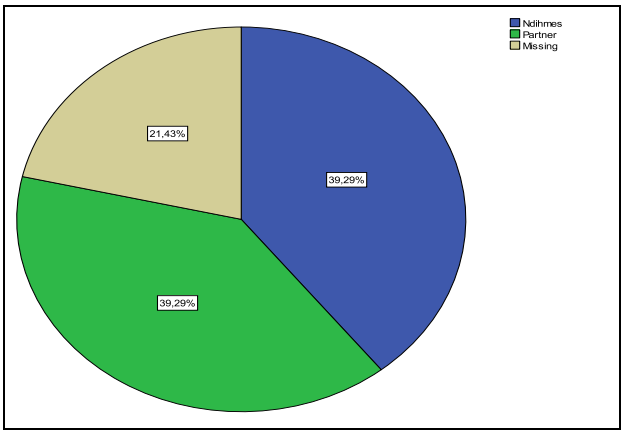


Fig 14 Si ju konsideron manaxheri i përgjithshëm firmat private

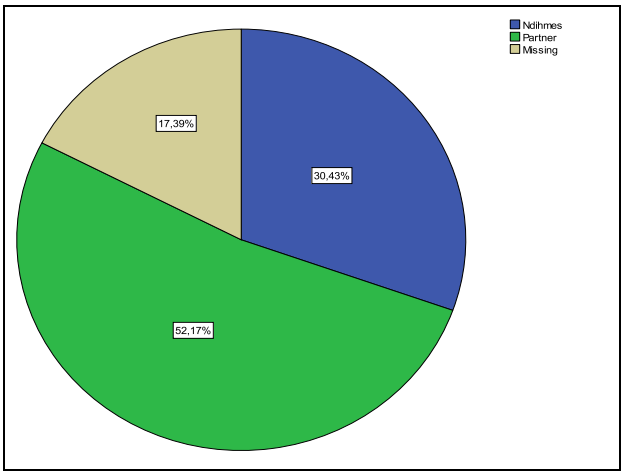


Fig 14.1 Si ju konsideron manaxheri i përgjithshëm në firmat publike

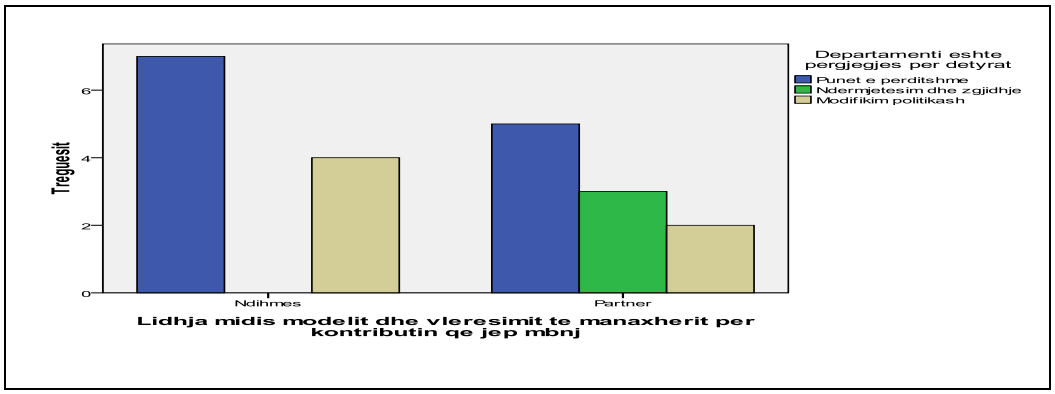


Fig 14.2. Lidhja midis modelit dhe vleresimit te manaxherit per kontributin qe jep mbnj.

A ka përshkrim të pozicioneve të punës ne organizatën tuaj

Gjithashtu përsa i përket përshkrimeve për pozicionet e punës në të dy sektorët e syrvejuar menaxherët e pyetur pranojnë që ka përshkrim të pozicioneve të ndryshme të punës në firmat private dhe respektivisht kjo përqindje është e konsiderueshme 48.2% (Fig15) dhe 75 % në sektorin publik.(Fig.15.1)

Analiza e punës ndihmon në analizen e burimeve dhe vendosjen e strategjive për të përmbushur objektivat e biznesit dhe objektivat strategjike. Nqse zhvillohen në mënyrë të efektshme, përshkrimet e punës së punonjësve janë mjetet e komunikimit që janë të rëndësishme në një suksesin e organizatës. Qëllimi kryesor i kryerjes së analizave të punës është që të përgatisë përshkrimin e punës dhe specifikimin e punës e cila ndihmon për të punësuar me cilësi në një organizatë burimet njerëzore.Analiza e punës mund të përdoret në trajnim, për të identifikuar ose të zhvilluarnevojat per trajnim përmbajtje, dhe vlerësimin e testeve për të matur efektivitetin e trajnimeve, pajisjeve që do të përdoren për ofrimin e trajnimit dhe metodat e trajnimit. Analiza e punës mund të përdoret gjithshtu në kompensim për të identifikuar ose të përcaktuar: nivelet e aftësive, faktorët punë, mjedisin e punës, përgjegjësitë dhe nivelin e kërkuar të arsimit. Analiza e punës mund të përdoret në procedurat e zgjedhjes për të identifikuar ose të zhvilluar detyrat e punës që duhet të përfshihen në reklamat e vendeve të lira, pagë e përshtatshme nivel për pozitën

për të percaktuar se çfarë duhet të ofrohen për një kandidat, kërkesat minimale për aplikantët, pyetjet e intervistës, teste përzgjedhjes (p.sh., testet me shkrim, testet me gojë; simulimet punë).Analiza e punës mund të përdoret në standardet e performancës, kriteret e vlerësimit, kohëzgjatjen e periudhave të provës, dhe detyrave që do të vlerësohen. Një analizë ideale e punës duhet të përfshijë. Detyrat: Njësia themelore e një punë është kryerjen e detyrave të veçanta dhe detyrave. Ky segment duhet të përfshijnë frekuencën, kohëzgjatjen, përpjekjet, aftësitë,pajisjet e standartet, etj Mjedisin: Ky segment identifikon mjedisin e punës për një punë të veçantë. Kjo mund të ketë një ndikim të rëndësishëm në kërkesat fizike të jetë në gjendje për të kryer një punë. Mjetet dhe pajisjet: Disa detyra janë kryer duke përdorur pajisje të veçanta dhe mjetet. Këto objekte duhet të specifikohen në një analizë të punës. Marrëdhëniet: Hierarkia e organizatës duhet të jetë e përcaktuar qartë. Punonjësit duhet të dinë se kush është nën ta dhe ku ata duhet të raportojnë. Kërkesat: njohuritë, aftësitë, e nevojshme për të kryer punë duhet të jetë te shënuar në mënyrë të qartë.Është e rëndësishme për organizatat qe te punesojne kandidatet e duhur që i përshtaten punës së tyre mjedisit dhe kërkesave te vendit te punes. Gjithashtu e rëndësishme për punëkërkuesin eshte të gjeje një punë që i përshtatet personalitetit të tij dhe kjo me pas do te jete hapi i parë qe do të luajë një rol vendimtar në formësimin e karrierës së tij. Kjo mund të jetë e mundur vetëm kur ata qe kerkojne punë dhe organizatat janë në gjendje të komunikojnë me njëri-tjetrin. per kërkesat e tyre. Gjithashtu tendecat e sotme persa i perket pershkrimit te punes kane ndryshuar duke theksuar faktin qe meqenese pozicionet e punes jane fleksibel atehere nuk nevojitet gje e shkruar per pershkrimin e pozicioneve punes.

Duke u nisur nga ky përcaktim ekzistenca e këtyre përshkrimeve të punëve si në firmat private dhe në ato publike na bën të gjykojmë që cdo pozicion pune në këto institucione respektive ka një përshkrim të qartë pune Ky përshkrim pune ndihmon menaxherët e departamentit të burimeve njerëzore në punët e tij të përditshme lidhur me burimet njerëzore për të bërë të mundur kontrollin e

realizimit të detyrave të cdo individi dhe për të zgjidhur problemet dhe konfliktet e mundshme që mund të lindin. Duke iu referuar përshkrimit të punës kemi marrë tre eksperienca të ndryshme përsa i përket përshkrimit të punës në firmat Darfo ACR, dhe Kurum dhe degës së Tatim Taksave. Në këto përshkrime të punës jepen qartë detyrat që kryen manaxheri i burimeve njerëzore si pjesë e departamentit të burimeve njerëzore në këto firma.

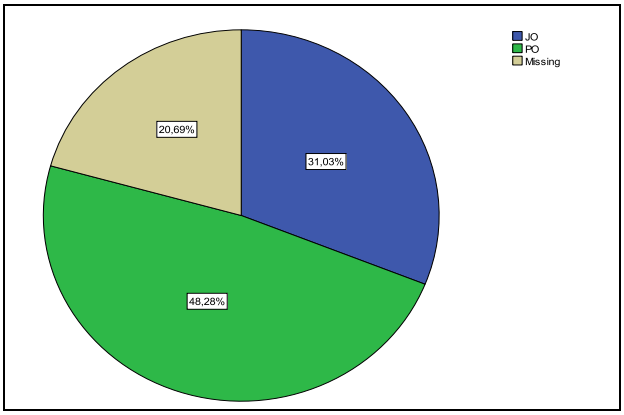


Fig. 15 A ka përshkrim pune të pozicioneve të ndryshme në firmat private

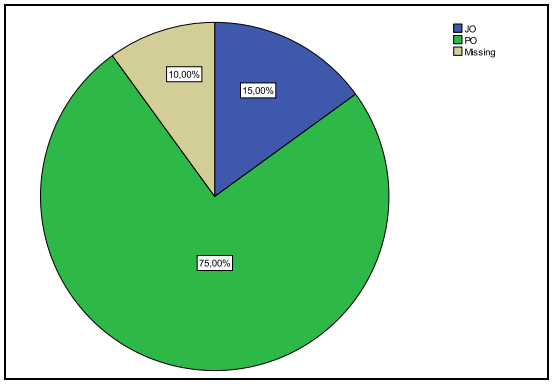


Fig. 15.1 A ka përshkrim pune të pozicioneve të ndryshme në sektorin publik

A ka sindikata në firmën tuaj dhe cili është roli i tyre?

Nga syrvejimi ynë rezulton që në firmat e sektorit privat përvec firmave tëhuaja që operojnë në qytetin e Elbasanit, Kurum,, ACR (Darfo) nuk ka sindikata. Nëfirmën ACR (Darfo) psh ka sindikate dhe kjo sindikate duke

bashkpunuar me punedhënësit mbron të drejtat dhe interesat e punonjësve. Kjo firmë ka 3 vjet qëështë provatizuar nga firma austriake ACR e cila që në fillim ka plotësuar kërkesat e punonjësve sipas kodit të punës, dhe nuk ka patur asnjë grevë.

Ndërsa punonjësit e firmës Kurum janë organizuar në sindikatën e pavarur dhe në sindikatën e "Kimi- Metalurgjisë" të cilat funksionojnë në bazë të ligjeve për sistemin e sindikatave në shqipëri Rreth 80 % e punonjësve tëfirmës kanë marrëdhënie kontraktuale të rregullta. Nëpërmjet sindikatës është bërë lidhja e kontratës kolektive me punëdhënësin. Drejtuesit e sindikatave realizojnë takime të rregullta me drejtuesit e firmës për tëzgjidhur problemet e punonjësve të tyre. Ndryshe ndodh me sektorin publik ku të intervistuarit pohojnë se nuk janë pjestarë të asnjë sindikate.

Sindikatat kane nje rendesi te vecante jo vetem per punonjesit, por edhe per menaxherët,qeverine dhe shoqerine ne pergjithesi,sepse ato me aktivitetin e tyre ne nje menyre apo ne nje tjeter ndikojne mbi te gjitha aspektet e biznesit. Levizja sindikaliste e ka detyruar menaxhimin te ndryshoje mjaft nga menyrat e trajtimit te punonjesve,vecanerisht per ceshtjet qe kane te bejne me pagat,kushtet e punes, zgjatjen e dites se punes,etj.Menaxherët e kompanive ku ka sidikata duhet te marrin parasysh mire te drejtat e punonjesve kur formulojne dhe zbatojne nje politike te caktuar.

Në pjesën e dyte të pyetësorit nëpërmjet pyetjes jemi munduar të marrim të dhëna për modelin e përdorur nga firmat private dhe ato pubike duke iu referuar modelit tradicional të Monks-it. Në morinë e modeleve që trajtuam në kapitullin e dytë u mendua të përzgjidhej ky model të cilin do ta trajtojmë më gjerë më poshtë.

Duke iu referuar modelit tradicional te Monks-it detyrat që manaxheri i burimeve njerëzore kryen janë: punët e përditshme administrative që lidhen me prezencën në punë të punonjësve dhe kontrollin ndaj kësaj prezence, llogaritjen e pagave, përfitimeve të punonjësve, gjithashtu regjistrimi dhe dokumentimi i të

gjithë rezultateve të punëve të punonjësve duke zgjidhur konfliktet e mundshme që mund të lindnin bazuar kjo në procedurat dhe politikat e organizatës.

Nqse gjykojmë për modelin e përdorur nga firmat private dhe publike për menaxhimin e burimeve njerëzore mund të themi se, në firmat private dhe në ato shtetërore të intervistuara mbi përgjegjësitë që kanë menaxherët e burimeve njerëzore ato janë më tepër të fokusuar tek punët e përditshme administrative. Nëse shikojme dhe grafikët e mëposhtëm respektivisht në firmat private 46.4% (Fig 16) e manaxherëve të burimeve njerëzore merren me punët e përditshme administrative dhe në sektorin publik 40 % (Fig 16.1) e tyre përsëri janë të okupuar me këto detyra.

Nqse shohim dhe lidhjen që ekziston midis madhësisë së organizatës dhe asaj se me cfarë okupohet më shumë manaxheri i burimeve njerëzore përsëri shohim se në përgjithësi si në firmat me 1-50, 51-100 dhe me mbi 200 punonjës menaxherët merren me punët e përditshme administrative por pa lënë mënjanëdhe punë të tjera që kanë lidhje me ndermjetësim, me modifikim politikash, etj.(Fig.16.2)

Ndërsa në sektorin publik në organizatat me 50 punonjës detyrat e manaxherit të burimeve njerëzore janëtë lidhura me probleme të tilla sic janë ndërmjetësimi dhe zgjidhje problemesh dhe modifikimi i politikave, në ato me 51-100 punonjës detyrat janë të lidhura me punët e përditshme administrative dhe me ndërmjetësim dhe zgjidhje problemesh. Ndërsa në firmat me 101-150 punonjës detyrat e manaxherit janë të lidhura ndërmjetësim dhe zgjidhje problemesh me modifikim politikash dhe me konsulencë. Dhe në firmat me mbi 200 punonjës detyrat e manxherit të burimeve njerëzore janë të fokusuara tek punët e përditshme administrative.

Pra ashtu sic e theksuam dhe më lart modeli më i përdorur në firmat e intervistuara është modeli tradicional sipas Monks-it.

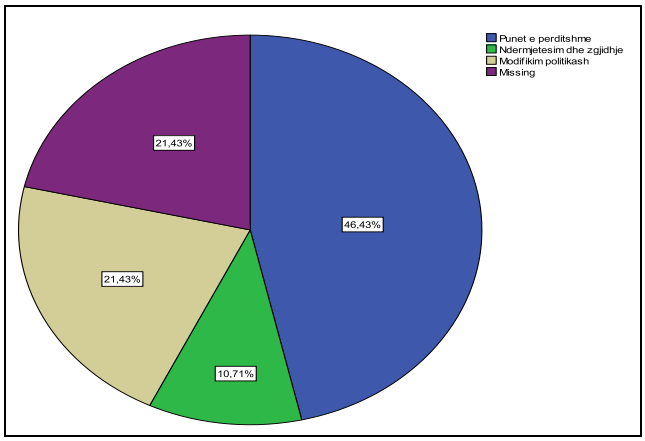


Fig. 16 Departamenti i BNJ është përgjegjes për: sektori privat

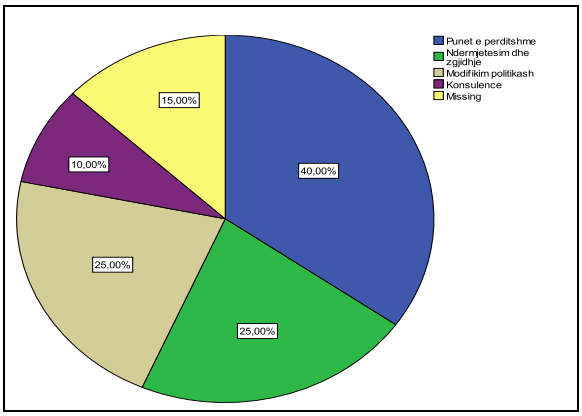


Fig. 16.1 Departamenti i BNJ është përgjegjes për: sektorin publik

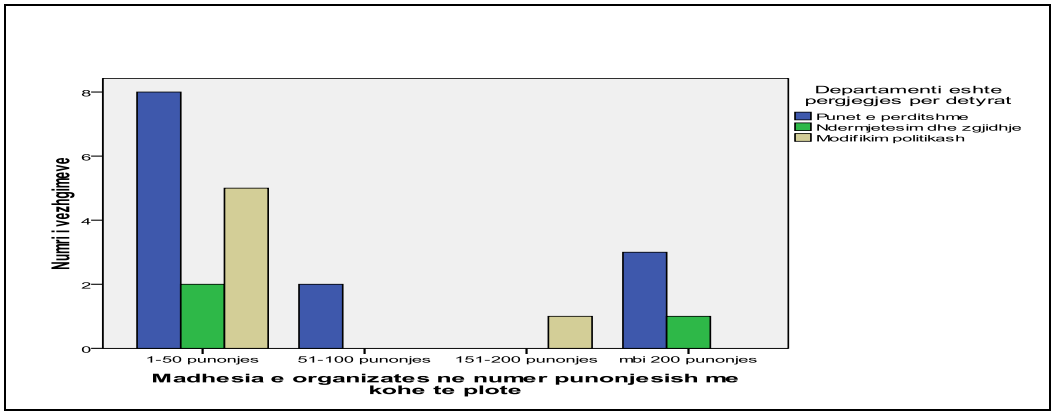


Fig 16.2 Lidhja midis madhesise se organizates dhe detyrave të mbnj sektori privat.

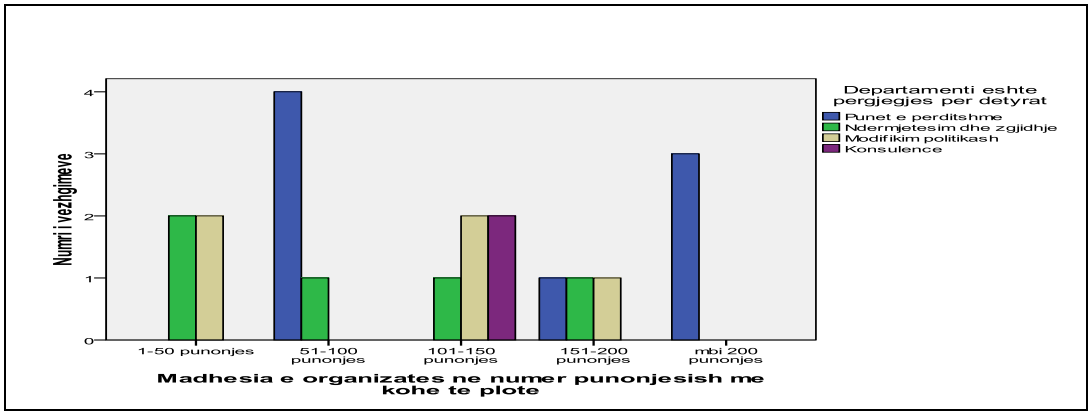


Fig 16.3 Lidhja midis madhesise se organizates dhe detyrave të mbnj sektori publik.

Cfare konsideroni ju si sfidat me te rendesishme per MBNJ ne org tuaj ne 3 vitet e ardhshme?

Një problem me shumë rëndësi përsa i takon të ardhmes së menaxhimit të burimeve njerëzore është dhe pyetja e fundit e pyetesorit cila trajton sfidat me të cilat mendojnë të përballen menaxherët e burimeve njerëzore në 3 vitet e ardhshme.

Nga përpunimi i të dhënave të dy pyetsorëve si menaxherët e burimeve njerëzore dhe menaxherët e përgjithshëm të organizatave si private dhe publike mendojnësi sfidat më të rëndësishme për 3 vitet e ardhshme janë trajnimi dhe zhvillimi i manaxherëve dhe angazhimi i punonjësve në problemet e shumta të organizatës. Kjo gjë shihet qartë dhe në grafikët e mëposhtëm :

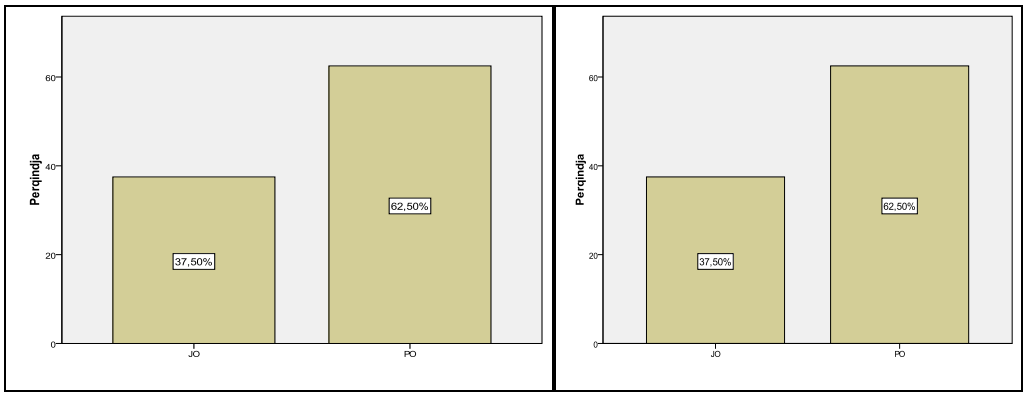


Fig.17 Konsideron si sfidë trajnimin dhe zhvillimin sektori privat

Fig.17.1 Konsideron si sfidë angazhimin e punonjësve sektori privat

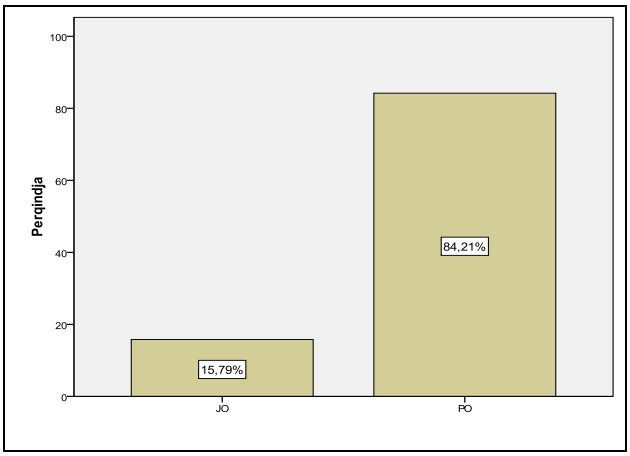


Fig. 18 Konsideron si sfidë trajnimin dhe zhvillimi sektori publik

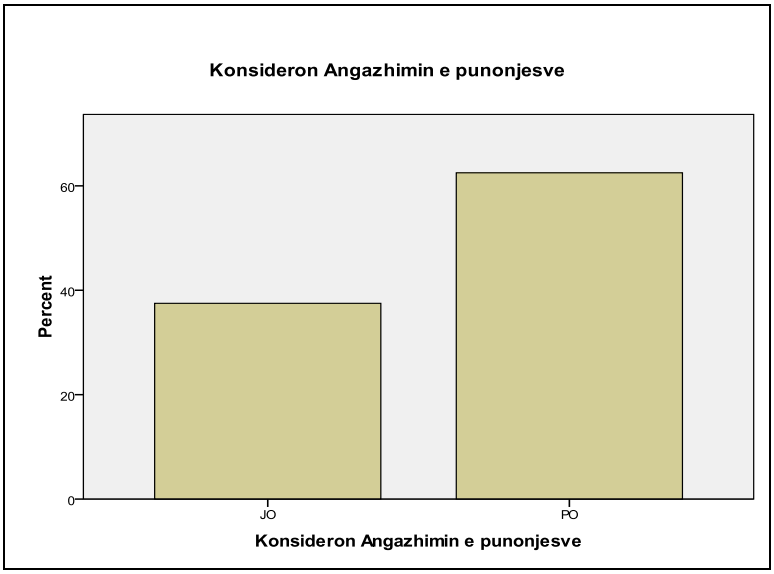


Fig. 18.1 Konsideron si sfidë angazhimin e punonjësve sektori publik

Duke iu referuar hipotezës së tretë nga të dhënat e pyetësorëve rezulton se në filialet e firmave të huaja, pra në firmat me më shumë se 200 punonjës që operojnë në qytetin e Elbasanit dhe që janë firma Kurum dhe ECF manxherët e burimeve njerëzore jo vetëm e konsiderojnë si një department dhe shumë të

rëndësishëm por në këto vihet re dhe aplikimi i një modeli të një cilësie më të lartë dhe një qëndrim pozitiv ndaj nevojës për një aspekt më strategjik në MBNJ. Kjo ndoshta e lidhur dhe me vetë faktin që këta manaxherë vijnë nga eksperienca të mëparshme të suksesshme në kompanitë mëmë në vendet e tyre dhe e kanë kuptuar më mirë nevojën e një aspekti më strategjik për departamentin e burimeve njerëzore në vecanti dhe për organizatat e tyre në vecanti.

KAPITULLI 6

Përfundime

Menaxhimi i burimeve njerëzore është një funksion bazë organizativ, që jep një kontribut të rëndësishëm në arritjen e objektivave jo vetëm në fushën e biznesit, por edhe në sferat e tjera të aktivitetit njerëzor."*Cilësia e kapitalit njerëzor dhe intelektual* që zotërojnë organiztat përgjithësisht trajtohet si një *faktor kyc* për diferencimin e tyre nga rivalët dhe për arritjen e rezultateve cilësisht të larta".(Amstrong dhe Brown 2001)

- ☑ Gjatë epokës industriale punonjësit konsideroheshin si një nga faktorët e prodhimit së bashku me materialet dhe kapitalin. Gjatë kësaj kohe teoricienë si Taylor, Fayol dhe Weber hodhën idetë për rritjen e eficencës dhe të prodhimit nëpërmjet specializimit të punëve dhë motivimit me anë të mjeteve monetarë. dhë mbajtjen në punë të punonjësve.
- ☑ Në periudhën e marrëdhënieve njerëzore punonjësit filluan të konsideroheshin si qënie njerëzore me dëshirat dhe synimet e tyre.Gjatë kësaj periudhe u bënë shumë të njohura teoritë e motivimit dhe kënaqësisë në punë.
- ☑ Me futjen e globalizimit dhe teknologjisë së informacionit qellimi i funksionit të burimeve njerëzore fitoi rëndësi dhe pati një rol më strategjik. Punonjësit filluan të konsideroheshin si avantazh konkurues dhe iu dha shumë rëndësi një kulture të tillë organizacionale që promovonte besnikërinë e tyre.
- ☑ Menaxhimi internacional e rriti akoma dhe më shumë rëndësinë e manaxherëve të burimeve njeröore sepse atyre u duhej të koordinonin kulturën e organizatës bazë me kulturën e vendeve ku operonte kjo organizatë. Gjatë krizës aktuale globale menaxherët e burimeve njerëzore duhet të përgatisin forcën e punës që të jetë elastike dhe e gatshme për mundësi më të mira që mund të shfaqen në të ardhmen.

- ☑ Aspekti ndërkombëtar i menaxhimit të burimeve njerëzore i ka vendosur menaxherët e burimeve njerëzore në pozicione strategjike dhe gjithashtu ka bërë që ata të mbajnë bashkë me menaxherët linearë dhe ata operacionalë barrën e suksesit në njësitë e huaja të organizatës.
- ☑ Eshtë e rëndësishme që të merret gjithnjë eksperienca më e mirë e vendeve të zhvilluara por gjithmonë kjo e lidhur me kushtet dhe realitetin shqiptar ku operojnë firmat e biznesit. Për organizatat shqiptare kjo tendencë e sotme drejt manaxhimt strategjik të burimeve njerëzore mbetet një sfidë shumë e madhe për të ardhmen në mënyrë që ato të jenë sa më të suksesshme në punën e tyre manaxheriale në përgjithësi dhe në menaxhimin e burimeve njerëzore në vecanti.
- ☑ Modelet e manaxherit të burimeve njerëzore i ndajmë në dy grupe të mëdha. Njëri tregon evoluimin e rolit të manaxherit të burimeve njerëzore përgjatë kohës dhe tjetri ka të bëjë me ndryshimin total në perceptimin e manaxherit të burimeve njerëzore. Këto modele bazoheshin në faktin që ndryshimi i perceptimit të punonjësve si burime në fillim erdhi si pasojë e shfaqjes së fabrikave, pastaj si pasojë e industrializimit dhe shkaku i fundit ishtë globalizimi. Gjthashtu modele të rëndësishëm të modeleve tradicionale të manaxherëve të burimeve njerëzore janë: modeli i menaxhimit të personelit i Paul Reilly (2000) dhe modeli i Mahoney dhe Deckop (1986). Këto dy modele gjithashtu theksojnë funksionet tradicionale që supozohet të kryejë manaxheri i burimeve njerëzore.Një ndryshim në funksionet dhe dobishmërinë e manaxherëve të burimeve njerëzore erdhi si pasojë e disa modeleve të reja të propozuar nga disa studiues.
- ☑ Këto modele ishin: Manaxheri i burimeve njerëzore si profesionist (Eatson, 1977); Modeli i manaxherit të burimeve njerëzore si manaxhues i kontratave psikologjike ndërmjet punonjësve dhe organizatës (Herriot dhe Pemberton 1995); Modeli i shanseve dhe kërcenimeve të manaxherit të burimeve njerëzore (Pfeffer, 1994); 4 modelet e manaxherit të burimeve njerëzore

(Legge). Të gjitha këto modele fokusoheshin në ndryshimet dhe përgjegjesitë e reja të manaxherit të burimeve njerëzore dhe në ato çka pritej prej tij.

- ☑ Në mjedisin konkurrues aktual të biznesit ka pritje të mëdha prej manaxherit të burimeve njerëzore dhe modeli i partnerit strategjik të manaxherit të burimeve njerëzore është duke u bërë shumë popullor në organizatat amerikane dhe europiane. Ky model thekson që manaxheri i burimeve njerëzore nuk kryen vetëm një rol mbështëtës, por ai vepron si partner i plotë i organizatës dhe ndihmon në arritjen e objektivave strategjike. Manaxheri i burimeve njerëzore si partner strategjik krijon një vizion për burimet njerëzore dhe i zbaton politikat e punonjësve në mënyre të tillë që të manifestojë strategjinë e biznesit.
- ☑ Prirjet aktuale në praktikat dhe perceptimin e funksioneve të burimeve njerëzore kanë ndryshuar, gjithashtu roli dinamik dhe në rritje që pritet të kryhet nga manaxheri i burimeve njerëzore. Statusit dhe pozicioni i lartë që ky manaxher okupon në organizatë dhe departamentin e burimeve njerëzore kanë një rëndësi të vecantë për suksesin e organizatës.
- ☑ Nga studimi i realizuar në këtë punim për modelet e menaxhimit të burimeve njerëzore që përdorin firmat private dhe publike në rrethin e Elbasanit kemi arritur në konkluzionin që pjesa më e madhe e këtyre firmave qofshin këto private dhe ato publike preferojnë modelin tradicional (46.4% në sektorin privat dhe 40 % në sektorin publik) sipas Monks (1992). Arsyeja kryesore e preferencës për këtë model lidhet dhe me specifikat e periudhës së tranzicionit që ka kaluar dhe akoma po kalon Shqipëria. Faktorë të tillë si Vështirësi si mungesa e legjislacionit, konkurenca e pandershme, mungesa e informacionit të nevojshëm per bizneset, mungesa e konsulencës së kualifikuar për bizneset, mungesa e aftësive manaxheriale, etj janë evidente cdo ditë e më tepër në realitetin shqiptar dhe ndikojnë në ecurinë dhe zhvillimin e këtyre firmave.
- ☑ Ka dhe raste të përdorimit të modeleve të tjera të menaxhimit të burimeve njerëzore si modeli i cili priret më tepër në trajtimin e konflikteve ose në

ndërmjetësim dhe zgjidhje problemesh etj. Firma në të cilat evidentohet përdorimi i një modeli ndryshe të menaxhimit të burimeve njerëzore janë: ECF dhe Kurum. Në këto firma vihet re përdorimi i një modeli të një cilësie më të lartë dhe një qëndrim pozitiv ndaj nevojës për një aspekt më strategjik në MBNJ. Ky fakt lidhet me konceptin ndryshe që kanë menaxherët drejtues të këtyre firmave (në përgjithësi janë të huaj) për rëndësinë dhe domosdoshmërinë e menaxhimit të burimeve njerëzore.

- ☑ Nga studimi i kryer ne konstatuam që megjithë ndryshimet e ndodhura këto vitet e fundit në Shqiperi dhe në mënyrë të vecantë në Elbasan akoma nuk kemi një ndërgjegjesim të manaxherëve për rëndësinë e funksionit të menaxhimit të burimeve njerëzore. Disa nga arsyet se pse menaxhimi i burimeve njerëzore nuk është i zhvilluar në firmat private që operojnë në qytetin e Elbasanit ne mund tí gjejmë dhe në zhvillimin e personelit gjithashtu në problemet me të cilat janë përballur këto firma gjatë periudhës së tranzicionit për të kaluar në ekonominë e tregut.
- ☑ Një konkluzion tjetër shumë i rëndësishëm mbetet fakti që si menaxherët e përgjithshëm të këtyre organizatave dhe ato të burimeve njerëzore si sfida për të ardhmen konsiderojnë trajnimin dhe zhvillimin e mëtejshem të punonjësve të tyre që përbejnë dhe burimet njerëzore te këtyre organizatave. Ky përfundim mbështetet dhe nga modeli i menaxhimit të marrëdhënieve njerëzore dhe në mënyrë të veçantë Schuler i cili thekson faktin se: “ Trajnimi është bërë një nga aktivitetet më të dëshiruara dhe më të kërkuara, të cilin organizata e konsideron të dobishëm për konkurencën e saj (Schuler et al., 1992)”.Pra menaxherët mendojnë se duke i bërë punonjësit pjesë të problemeve të shumta që ka organizata dhe duke i angazhuar ata në këto probleme ata mund të ndjehen më të motivuar por njëkohosisht mendimet e tyre mund të jenë të vlefshme për zgjidhjen e situatave të ndryshme me të cilat përballen menaxherët.

- ☑ Rezultatet e këtij studimi mendoj që janë një kontribut modest përsa i takon kësaj fushe të gjërë sic është menaxhimi i burimeve njerëzore dhe mund tí vijnë në ndihmë manaxherëve të këtyre firmave.Rezultatet e këtij studimi janë kufizuara nisur nga këndvështrimi i plotësimit të pyetësorëve me të dhënat e nevojshme dhe nga mungesa e këtyre të dhënave në të shumtën e rasteve. Mendojmë që rezultatet dhe argumentat e këtij studimi mund dhe duhet të jenë subjekt i debateve dhe studimeve të mëtejshme në këtë fushë.

Si përfundim mund të themi se rrugët që na cojnë në përdorimin më efektiv të metodave të menaxhimit të burimeve njerëzore si në firmat private dhe në ato publike janë bindja dhe edukimi i vetë manaxherëve drejtues të këtyre firmave për rëndësinë dhe domosdoshmërinë e këtij funksioni manaxherial.

Rekomandime

Në këtë studim bëhet një analizë e thelluar e modeleve të menaxhimit të burimeve njerëzore në tërësi dhe atyre që përdoren nga menaxherët në firmat private dhe publike të qytetit të Elbasanit. Më poshte po paraqesim disa rekomandime për të evituar problemet e evidentuara në rajonin e Elbasanit dhe më gjërë.

- ☞ Fokusimin e politikëbërësve në fushën specifike, të menaxhimit të burimeve njerëzore duke lehtësuar kështu punën e manaxherëve drjetues të firmave nëvendin tonë.
- ☞ Autoritetet drejtuese të firmave private dhe atyre publike duhet tësigurojnë profesionistë dhe manaxherë kopetentë si dhe punonjës të aftë dhe të trajnuar për të qënë të aftë të ndihmojnë menaxherët të përcaktojnë dhe të realizojnë objektiva të qarta për organizatën.
- ☞ Firmat publike duhet të manaxhohen me rregullat e kapitalit privat. Në këtë rast reformat qeveritare janë mënyra më e rëndësishme për të përmirësuar performancën e firmave publike.
- ☞ Rritja e kapacitetit të burimeve njerëzore mund të bëhet nëpërmejt trajnimit.

-Ashtu sikurse është evidentuar nga studimi ynë trajnimi mbetet një ndër sfidat më të rëndësishme për firmat private dhe ato publike për vitet e ardhshme.

-Mendojmë se duhen organizuar nga vetë firmat publike ose private programe trajnimi për menaxhimin e burimeve njerëzore.

REFERENCAT

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A (2000). *Manufacturing advantage: why high performance work systems pay off*. Cornell University Press, Ithaca, NY
- AFP, 2009. "Global economic crisis 'far from over': IMF chief", retrieved from: http://www.google.com/hostednews/afp/article/ALeqM5hDkFzKwWG71Shf3AlyIMgqSIFzTQ
- Best, M (1990). *The new competition: institutions of industrial restructuring*. Polity Press, London.
- Borgatti, S.P. (2002), Weber's Rational Bureaucracy. Retrieved from http://www.analytictech.com/mb021/bureau.htm
- Butler, P., Felstead, A., Ashton, D., Fuller, A., Lee, T., Unwin, L and Walters, S. (2004). *High performance management: a literature review*. Centre for Labour Market Studies, University of Leicester
- Fisher, D. 1989. Current and Recurrent Challenges in HRM. *Journal of Management*. Vol: 15 pg. 157-178.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.
- Guest, D (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24:5, 503-521.
- Guest, D., Conway, N. and Dewe, P., 2004, "Using Sequential Tree Analysis to Search for 'Bundles' of HR Practices.", *Human Resource Management Journal*, 2004, Vol. 14 Issue 1, p79-96
- Hamerman, P. and J. Harrington, 2004. "HR's Role in Sarbanes-Oxely Compliance", pg. 1, *Forrester Research*, available online at http://www.kronos.com/About/HR_Role_Sarbanes_Oxley.pdf.
- Kyle Bruce, "Henry S. Dennison, Elton Mayo, and Human Relations historiography" in: *Management & Organizational History*, 2006, 1: 177-199
- Lepak, D and S. A. Snell, 1998. Virtual HR: Strategic HRM in the 21st Century. *Human Resource Management Review*. Vol: 25. p 91-99
- MacDuffie, J.P. and Kochan, T.A. (1995). Do US firms invest less in human resources? Training in the world auto industry. *Industrial Relations*, 34:2, 147-168

- Ouchi, W.G. (1982). *Theory Z*, Avon Books, New York
- Peters, T.J. and Waterman, R.H. Jr (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies.* Harper and Row, New York.
- Porter, L. Bigley, G. and Steers, R. (2003). Motivation and work beahavior 7th edition New York The McGraw-Hill companies Inc.
- Richard C. S. Trahair, *Elton Mayo: The Humanist Temper*, Transaction Publishers, U.S. 2005
- Sahinidis, A.G. and J. Bouris, (2008).“Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes” Journal of European Industrial Training. Volume: 32 Issue: 1 Pp. 63 – 76
- Spender, J. C. and Kijne, H. 1996. Scientific Management: Fredrick Winslow Taylor's Gift to the World?
- Stark, R. 2006. *Sociology*. 10 Th Edition. CT: Cengage Learning
- Stroh, L. K and P. M. Caligiuri. 1998. Strategic Human Resources: A new source for Competitive Advantage in the Global Arena. International Journal of Human Resource Management. Vol: 9. p. 1-17
- Walton, R.E (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63:2, 77-84
- Wickens, P (1987). *The road to Nissan*. MacMillan, London
- .Aswathappa, K. (2002). *Human Resource & Personal Management* (3rd edition)TMH, 39-50
- Boxall, P. and Purcell, J. 2003 *strategy and human resource management.* Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brown, D., R. Caldwell and K. White 2004) *Business partnering: a new direction for HR.* A guide. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Available at http://www.cipd.co.uk/guides
- Geringer, J. M. and Frayne. C. A. (1990) "Human Resource Management and International Joint venture Control: A Parent Company Perspective", Management International Review, 30, Special Issue 103-20.
- Herriot, P and C. Pemberton. (1996) Contracting CareerJournal of Human Relations, Vol. 49, No. 6, 757-790
- Hudson HR, 2009. *Business Partner Model HR.* available online at http://uk.hudson.com/hr/node.asp?SID=7790
- Legge, K. 1978, Power, Innovation and Problem-Solving in Personnel Management, McGraw-Hill, London,
- Legge, K. 2005. Human Resource Management: Rhetoric and Realities, 2nd ed., Macmillan, Basingstoke.

📖 Lu, H. and Chen, J. (1990) "Strategic Issue in Human Resource Planning in the People's Republic of China", Working Paper for The Asian HRD Planning Network, International Labor Organization, Asian Employment Program, New Delhi.

📖 Mahoney, T. A. and Deckop, J.R. (1986) Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management. *Journal of Management* 12: 223-241.

📖 Monks, K. 1993. 'Models of personnel management: a means of understanding the diversity of personnel practices?', *Human Resource Management Journal*, 3(2), 29-41

📖 Monks, K. 1992. 'Personnel management practices: uniformity or diversity? Evidence from some Irish organisations', *Irish Business and Administrative Research*, 13, 74-86.

📖 Pan, F. and Li, X. (1990) "Development of Human Resources in the People's Republic of China," Working Paper for The Asian HRD Planning Network, International Labor Organization, Asian Employment Program. New Delhi.

📖 Perrin, T (2003). HR on the Web: The investment is paying off--HR service delivery survey report. Retrieved 26, April 2009, Available www.towersperrin.com/hrservices/us/default_us.htm

📖 Pfeffer, Jeffrey (1994) 'Competitive advantage through people'. California Management Review (Winter): 9-28

📖 Reilly P (2000). 'Called in to question', *People Management*. July

📖 Schuler, R. S. (1989) "Scanning the Environment: Planning for Human Resource Management and Organizational Change", Human Resource Planning, 12 (4): 257-76.

📖 Sparrow, 1996)

📖 Storey, J. 1992. *Human Resource Management: A Critical Text*, 2nd ed., Thomson Learning, London,

📖 Tan, S. (1992) "A Realistic Approach of Human Resource Development in China", Laodong Jingji Yu Renshi Guanli (Labor Economic and Personnel Administration), 6, 17-23 May: 6-13.

📖 Tyson, S. 1987. 'The management of the personnel function', *Journal of Management Studies*, 24(5), 523-532.

📖 Tyson, S. and Fell, A. 1986. *Evaluating the Personnel Function.* London: Hutchinson

📖 Ulrich, D. and W. Brockbank (2005) *The HR value proposition.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

📖 Ulrich, D. (1997) *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

📖 Zupan, N. (1999) *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih.* Human resource management in Slovene enterprises. Doktorska disertacija. Ekonomska fakulteta. Ljubljana.

📖 Watson, T. 1977. *The Personnel Managers.* London: Routledge and Kegan Paul.

📖 Strategjia e zhvillimit të qytetit të Elbasanit, 2006

📖 Kasimati.M, Besho.B, Menaxhimi i burimeve njerëzore studim krahasues në dy sektorë : Ekonomia dhe Tranzicioni Viti XIII,Nr.1(52) Tiranë 2008

📖 Pilbeam Corbrdge. People Resoursing Contemporary HRM in practice

📖 Llaci Sh, Menaxhimi, Tirane 2010

Apendix 1

Pyetesor

Për menaxherët e burimeve njerezore të organizatës

Pyetesori i meposhtem eshte pjese e punes time per pergttijen e tezes se doktoratures por gjithashtu mund te jete pjese e nje serie studimesh te rendesishme qe do te pasojne punen time persa I perket menaxhimit te burimeve njerezore ne rrethin e Elbasanit.

Ky pyetesor gjithashtu do tí vije ne ndihme dhe firmave tuaja per te kuptur me mire rendesine dhe domnosdoshmerine e departamentit te burimeve njerezore ne nje organizate biznesi. Do t'ju isha shume mirenjohese nese do te me ndihmonit me informacionin qe kerkon te mbledhe ky pyetesor.

MA Nada Krypa

I. Ky seksion kerkon te marre informacionet baze te nevojshme per aktivitetet baze te ndermarrjes tuaj.

1.**Emri i Kompanise**

2.Madhesia e saj : numri i punonjesve me kohe te plote: _____

numri i punonjesve me kohe te pjesshme:_____

3.**Viti i krijimit**: _____

4.**Industria ose sektori ku operon ndermarrja _____**

5. **Ju lutem specifikoni produktet apo sherbimet kryesore te ndermarrjes suaj (deri ne 3**)

_____

6.Cili eshte statusi ligjor i kompanise suaj?

□Person fizik

□Ortakeri

□Kompani me pergjegjesi te kufizuar (shpk)

□Joint venture

□Tjeter, (lutem specifikoni)

7. A eshte certifikuar kompania juaj me nje certificate ISO per produktet e saj.

□**PO** □**JO**

8. Cili është niveli i performances të organizatës suaj (Kete nivel percaktojeni ne baze te xhiros tuaj vjetore ose TVSh se paguar)

□ Shume e mire

□ E mire

□ Mesatare

□ E dobet

□ Shume e dobet

8.1 Nqse eshte e dobet mund te renditni arsyet pse?

II Ne kete seksion do te donim te merrnim informacion për menaxhimin e personelit BNJ dhe me teper per personat pergjegjes te ketij departamenti.

10. Cili eshtë profili arsimimit tuaj

□ Larte □ Mesem

11. Keni kryer trajnime per problemet e personelit/BNJ

□PO □ JO

12. Cila është eksperienca juaj në pozicionet e personelit/MBNJ

13. Cila është forma e strukturës që merret me personelin/BNJ në organizatën tuaj

□ Zyrë □sektor □drejtori □departament □tjeter (specifiko)

14. Si emertohet struktura

□ Personel □ BNJ

15. Sa eshte numri i personave të punësuar në këtë strukturë personel/BNJ ne firmen tuaj?

16. Cila është struktura organizative e zyrës/departamentit të personel/BNJ ?

□ Manxher/drejtor

□ Specialist për. .....

□ Specialist per.....

17. A ka organizata juaj nje:

□ Strategji Biznesi

□ Strategji per Personelin/ BNJ

18.Në një shkallë 1 me 5 sa ju vlerëson menaxhimi i pergjithshëm për kontributin tuaj në problemet e biznesit

1 2 3 4 5

Pak shume

19. Per zgjidhjen e problemeve me burimet njerëzore manaxheri i përgjithshëm ju konsideron

□ si ndihmes □ si partner

20.Departamenti i personelit/BNJ në organizatën tuaj është përgjegjës për:

1.Punët e përditshme administrative lidhur me prezencën,levizjet; llogaritjen e pagave dhe perfitimeve te punonjësve

2. Ndërmjetësimin dhe Zgjidhjen e konflikteve me punonjsit

3. Modifikimin e politikave lidhur me punësimin, vlerësimin zhvillimin, shpërblimin dhe perfitimet e punonjsve

4. Konsulencën dhe kontributin në strategjitë e organizatës

21.**Cfare konsideroni ju si sfidat me te rendesishme (renditni 3) per MBNJ ne org tuaj ne 3 vitet e ardhshme**?

□ Ndryshimet ne stafin manaxherial

□ Talentin e manaxhereve

□ Trajnimin dhe zhvillimin

□ Zhvillimet organizative

□ Zhvillimin e Lidershipit

□ Performancen e organizates

□ Angazhimin e punonjesve

□Te tjera specifiko

Pyetesor

Për menaxherët e përgjithshëm të organizatës

Pyetesori i meposhtem eshte pjese e punes time per pergttijen e tezes se doktoratures por gjithashtu mund te jete pjese e nje serie studimesh te rendesishme qe do te pasojne punen time persa I perket menaxhimit te burimeve njerezore ne rrethin e Elbasanit.

Ky pyetesor gjithashtu do tí vije ne ndihme dhe firmave tuaja per te kuptur me mire rendesine dhe domnosdoshmerine e departamentit te burimeve njerezore ne nje organizate biznesi. Do t'ju isha shume mirenjohese nese do te me ndihmonit me informacionin qe kerkon te mbledhe ky pyetesor.

MA Nada Krypa

I. Ky seksion kerkon te marre informacionet baze te nevojshme per aktivitetet baze te ndermarrjes tuaj.

1.Emri i Kompanise

2.Madhesia e saj :numri i punonjesve me kohe te plote: _____

numri i punonjesve me kohe te pjesshme: _____

3.Viti i krijimit: _____

4.Industria ose sektori ku operon ndermarrja _____

5. Ju lutem specifikoni produktet apo sherbimet kryesore te ndermarrjes suaj (deri ne 3)

_____ _____ _____

6.Cili eshte statusi ligjor i kompanise suaj?

□Person fizik

□ Ortakeri

□ Kompani me pergjegjesi te kufizuar (shpk)

□Joint venture

□ Tjeter, (lutem specifikoni)

7. A eshte certifikuar kompania juaj me nje certificate ISO per produktet e saj.

□ PO □ JO

8. Cili është niveli i performances të organizatës suaj (Kete nivel percaktojeni ne baze te xhiros tuaj vjetore ose TVSh se paguar)

□ Shume e mire

□ E mire

□ Mesatare

□ E dobet

□ Shume e dobet

8.Nqse eshte e dobet mund te renditni arsyet pse?

_____
_____

II. Ne kete seksion do te donim tí pergjigjeshit disa pyetjeve mbi manaxherin e burimeve njerezore dhe punen qe ai ben ne kompanine tuaj.

_____

10.**A keni ne firmen tuaj një strukture që merret me personelin/BNj**

□ PO □ JO

11. Nëse JO ju lutemi jepni arsyet tuaja pse.

_____
_____
_____

12. Nëse PO, të cfarë forme

□Specialist □ Sektor □Drejtori □Departament

13. Si emertohet struktura

□ Personel □ BNJ

14. Sa eshte numri i personave në këtë strukturë personel/BNJ ne firmen tuaj?

15. A ka organizata juaj nje: Strategji Biznesi

□ PO □ JO

16. Në një shkallë 1 me 5 sa e vlerësoni ju rolin e personelit/bnj në zgjidhjen e problemeve që keni me burimet njerëzore

1 2 3 4 5

Aspak Shume

17.Në zgjidhjen e problemeve me burimet njerëzore e konsideroni strukturën e BNJ

□ si ndihmes □ si partner

18.Departamenti i personelit/BNJ në organizatën tuaj është përgjegjës për:ju lutemi specifikoni 1 ose 2 alterantiva.

5. Punët e përditshme administrative lidhur me prezencën,levizjet; llogaritjen e pagave dhe perfitimeve te punonjësve

6. Ndërmjetësimin dhe Zgjidhjen e konflikteve me punonjesit

7. Modifikimin e politikave lidhur me punësimin, vlerësimin zhvillimin, shpërblimin dhe perfitimet e punonjesve

8. Konsulencën dhe kontributin në strategjitë e organizatës

19. A ka nje pershkrim pune te pozicioneve qe jane tek struktura e personelit ne org tuaj (nqse po lutemi na jepni).

□ PO □JO

20. A ka sindikata ne firmen tuaj dhe si e konsideroni ju punen e tyre ne zgjidhjen e problemeve te mbnj.

21.Cfare konsideroni ju si sfidat me te rendesishme (ju lutem rrethoni 1 me te rendesishmen sipas mendimit tuaj) per MBNJ ne org tuaj ne 3 vitet e ardhshme?

□ Ndryshimet ne stafin manaxherial

□ Talentin e manaxhereve

□ Trajnimin dh zhvillimin

□ Zhvillimet organizative

□ Zhvillimin e Lidershipit

□ Performancen e organizates

□ Angazhimin e punonjesve

□Te tjera specifiko

JU FALEMINDERIT PER BASHKEPUNIMIN !

Tabela1 - Firmat private të pyetura në pyetësor

Nr	EMRI I FIRMES	AKTIVITETI	FORMA JURIDIKE
1.	AJEK	Import-eksport	Shpk
2.	Elbasan due	Ndertim	Shpk
3.	OLBEN	Fason	Shpk
4.	BELADI shpk	Ndertim	Shpk
5.	BLERIMI shpk	Ndertim	Shpk
6.	Tenda dielli Sadiku	Import-eksport	Shpk
7.	SIGAL Sha	Sherbim	ShA Holding
8.	Uniprice shpk	Import-eksport	Shpk
9.	GB Graciano	Import-eksport	Person juridik
10.	KURUM INTERNATIONAL	Prodhim hekuri	ShA
11.	Hoxha shpk	Shoqeri sigurie fizike	Shpk
12.	Reiadi	Import-eksport	Shpk
13.	Rexhepi security	Shoqeri sigurie fizike	shpk
14.	Birra Grameli	Import-eksport	Person fizik
15.	Vila Perla	Import-eksport	Person fizik
16.	Dushku TRans	Import-eksport	Shpk
17.	United Quarries	Prodhim cimentoje	Shpk
18.	MC Donalds	Import-eksport	Shpk
19.	Ital Druri	Prodhim perpunim druri	Shpk
20.	Kriva Shpk	Import-eksport	Shpk
21.	Alumix	Import-eksport	Shpk
22.	EISA	Ndertim	Shpk
23.	KREKA	Ndertim	shpk
24.	Shenkoll SHA	Import-eksport	SHpk
25.	SHSHMN DOKO	Ndertim, Montim	SHpk
26.	E.C.F.	Prodhim cimentoje	Shpk
27.	KOREL & CO	Import-eksport	Shpk
28.	CERAMICA ELBASAN 2006	Import-eksport	Shpk

Tabela - 2 Firmat publike të pyetura në pyetësor

Nr	EMRI I FIRMES	AKTIVITETI
1.	DREJTORIA E SHENDETIT PARESOR	Sherbim Higjene
2.	DREJTORIA RAJONALE E SHERBIMIT TE TRANSPORTIT RRUGOR	Transport Rrugor
3.	DREJTORIA E SHENDETIT PUBLIK	Sherbim Higjene
4.	DREJTORIA RAJONALE E SIGURIMEVE	Sherbim public i sigurimit
5.	DREJTORIA RAJONALE E MIREMBAJTJES SE RRUGEVE	Mirembajtje rrugesh
6.	NDERMARRJA E SHERBIMEVE PUBLIKE ELBASAN	Mirembajtje rrugesh
7.	KESHILLI I QARKUT	Sherbime rajonale
8.	GJYKATA E RRETHIT ELBASAN	Aktivitete te drjetesise
9.	BASHKIA CERRIK	Administrim publik i pergjithshem
10.	UZINA E LENDEVE PLASESE	
11.	BASHKIA ELBASAN	Administrim publik i pergjithshem
12.	QENDRA EKONOMIKE E ARSIMIT ELBASAN	Aktivitet ekonomik
13.	DREJTORIA RAJONALE ARSIMORE	Aktivitet ekonomik
14.	DPQ DREJTORIA E POLICISE SE QARKUT	Aktivitete të drejtësisë
15.	TEATRI SKAMPA	Aktivitete kulturorre
16.	SPITALI ELBASAN	Aktivitet shendetesor
17.	BASHKIA BELESH	Administrim publik i pergjithshem
18.	PREFEKTURA ELBASAN	Administrim i pergjithshem publik
19.	DEGA E TATIM-TAKSAVE	Administrim publik te tatimit
20.	SPORT KLUB ELBASANI	Aktivitete sportive

Apendix 2

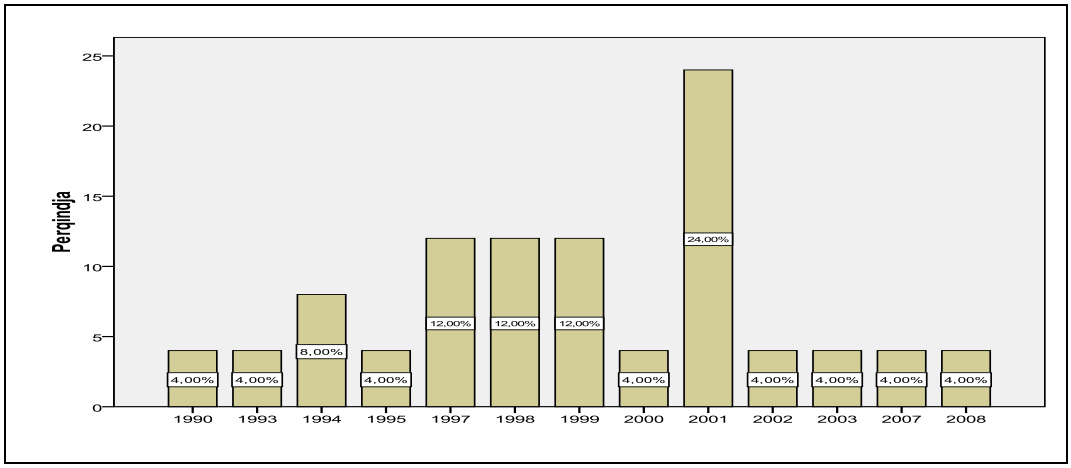


Fig.1 Krijimi i firmave private sipas viteve

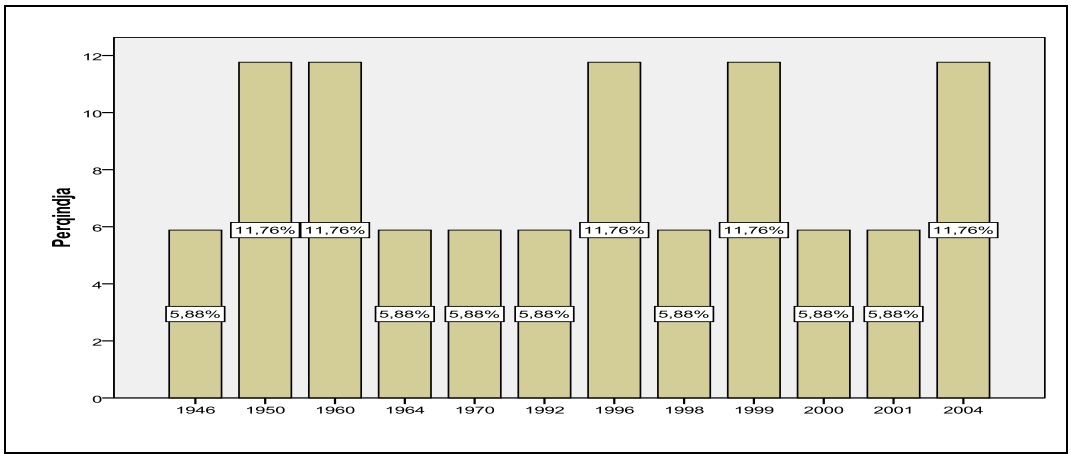


Fig.1.1 Krijimi i institucioneve publike sipas viteve

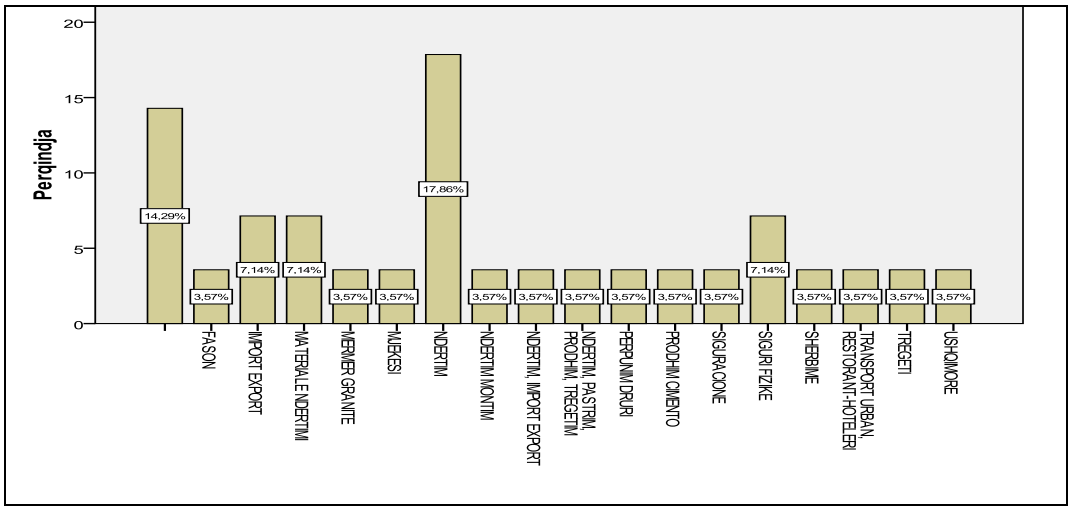


Fig.2 Shpërndarja e firmave private sipas industrive ku operojnë

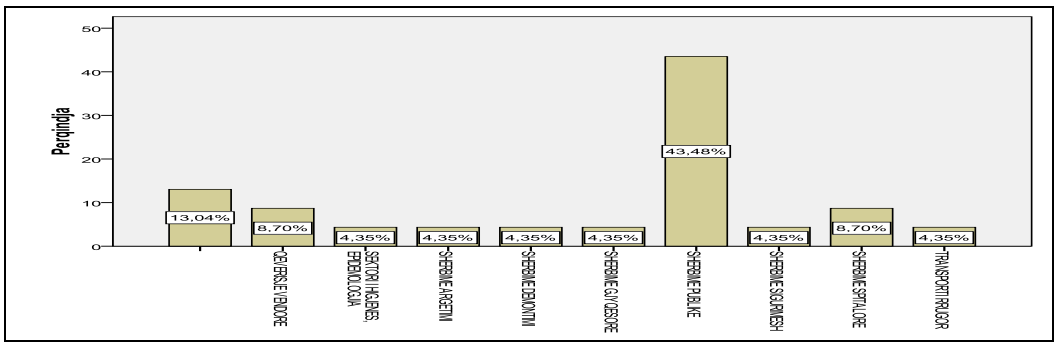


Fig.2.1 Shpërndarja e firmave publike sipas industrive ku operojnë

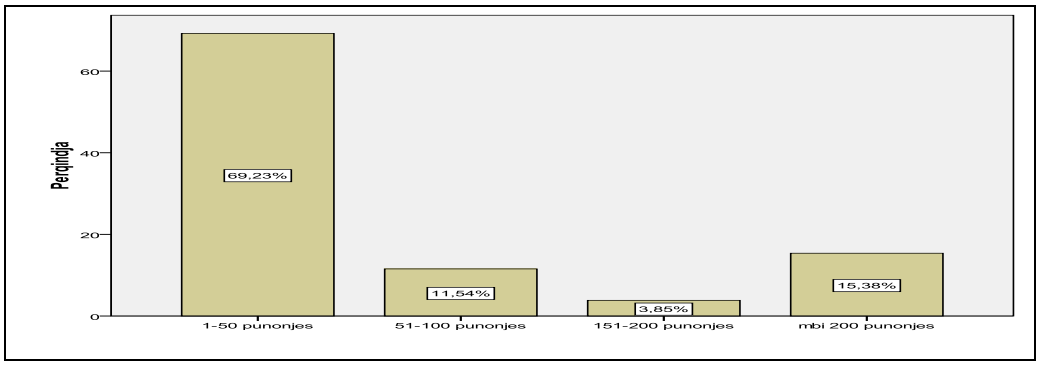


Fig 3. Numri i punonjësve me kohë të plotë të punësuar në sektorin privat

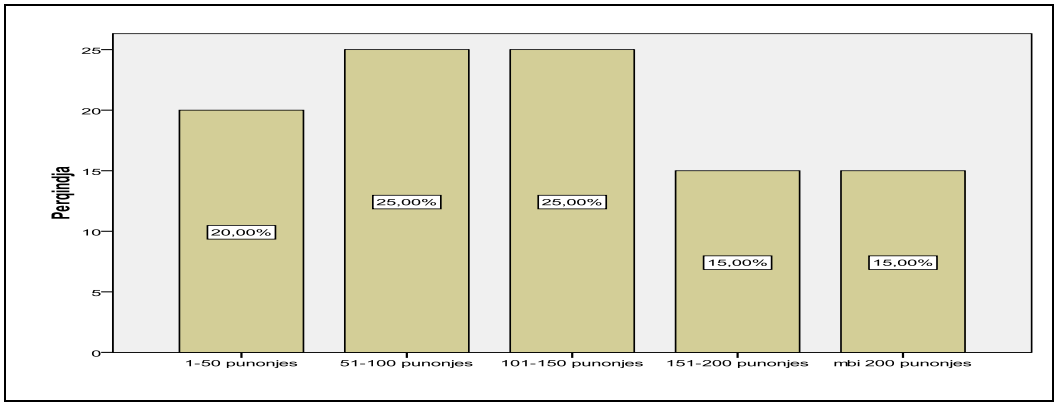


Fig 3.1. Numri i punonjësve me kohë të plotë të punësuar në sektorin publik

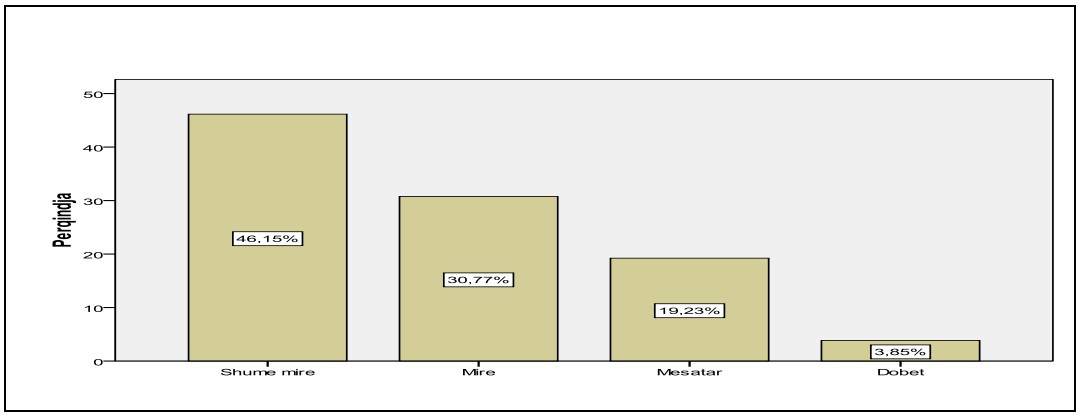


Fig 5 Niveli i performances ne firmat private

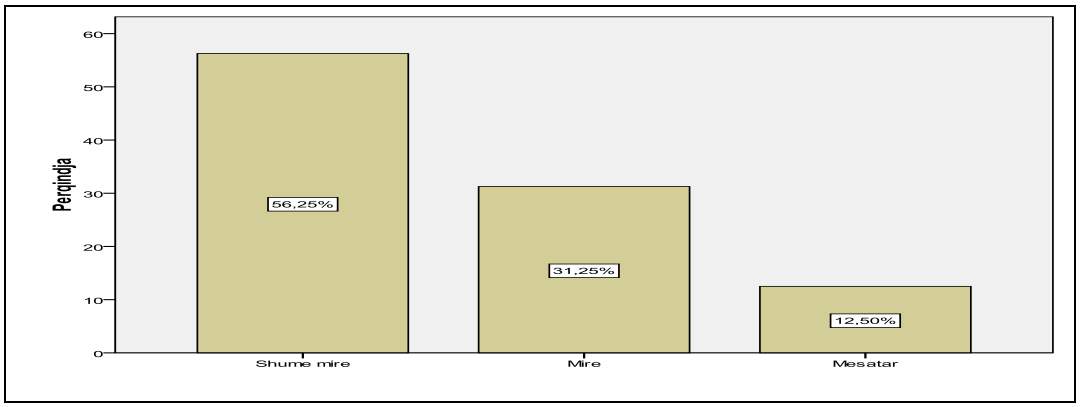


Fig 5.1 Niveli i performancës në sektorin publik

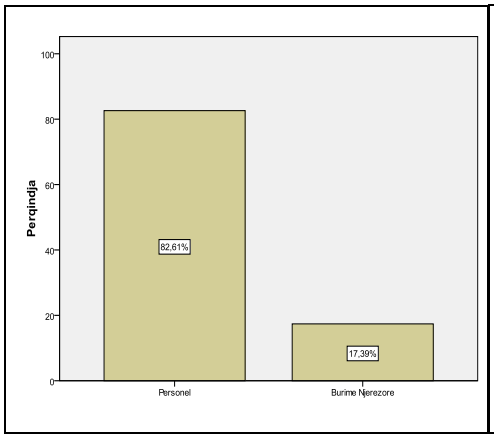


Fig.7 Emërtimi i strukturës ne sektorin privat

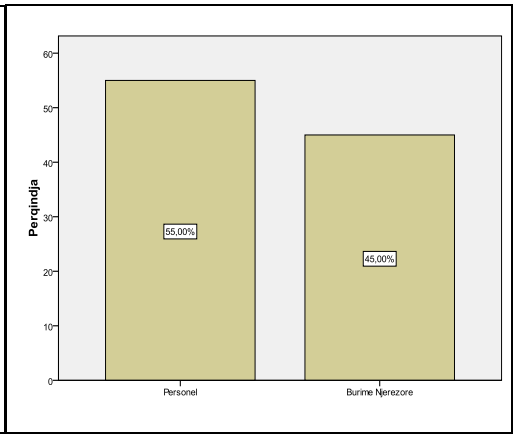
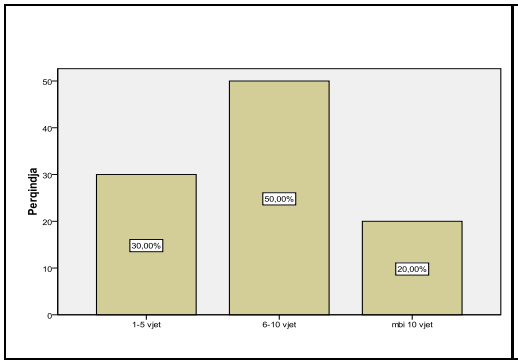


Fig 7.1 Emërtimi i strukturës në sektorin publik



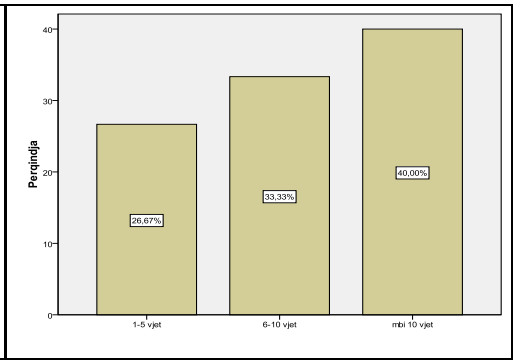


Fig.8 Eksperienca e drejtuesve ne sek privat Fig.8.1 Eksperienca e drejtuesve ne sek public.