

RECENZION

Për vlerësimin e disertacionit të doktoraturës
“MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE TE NDËRMARRJET NË REPUBLIKËN E
MAQEDONISË SË VERIUT” e punuar nga M-r. ARLINDA MAZLLAMI

Në bazë të Neneve 110 dhe 136 të Ligjit për arsimin e lartë në Republikën e Maqedonisë së Veriut (Gazeta Zyrtare e Republikës së Maqedonisë së Veriut, nr. 82/18); Neneve 158, 196 dhe 201 të Statutit të Universitetit të Tetovës (komfor vendimit nr 08-3719/1 të Kuvendit të Republikës së Maqedonisë së Veriut, Gazeta Zyrtare e Republikës së Maqedonisë së Veriut nr. 130/2019); Neneve 46 dhe 78 të Statutit të Fakultetit Ekonomik dhe Neneve 9 dhe 10 të Rregullores për kushtet, kriteret dhe rregullat për regjistrim dhe studim në studimet e ciklit të tretë – studime të doktoratës në Universitetin e Tetovës, Këshilli Mësimorë- Shkencorë i Fakultetit Ekonomik pranë Universitetit të Tetovës, në mbledhjen e rregullt të mbajtur më datë 24.Shkurt.2020 , me vendim nr. 14-243/1 të datës 03.03.2020 ka krijuar Komision për shqyrtim të përshtatshmërisë së tezës dhe kandidatit për propozim-temën e doktoratës “Menaxhimi i burimeve njerëzore te ndërmarrjet në Republikën e Maqedonisë së Veriut” të dorëzuar nga kandidati Mr. Arlinda Mazllami , në përbërje: Prof. Dr. Brikend Aziri, Prof. Dr. Raman Ismaili dhe Prof. Dr. Ibish Mazreku. Pas shqyrtimit të fletë - aplikacionit të kandidatit dhe shqyrtimit të procedurave të ndjekura nga ana e kandidatit, Komisioni në fjalë ka dalë me vlerësim pozitiv të *përshtatshmërisë së tezës dhe kandidatit për propozim temë në titull “Menaxhimi i burimeve njerëzore te ndërmarrjet në Republikën e Maqedonisë së Veriut” dorëzuar nga kandidati Mr. Arlinda Mazllami.* Andaj Këshilli Mësimor-Shkencor i Fakultetit Ekonomik ka sjellë vendim nr. 14-308/1 të

datës 10.04.2020 për miratim të temës së propozuar nga ana e kandidatit dhe vendim nr. 14-308/1 të datës 10.04.2020 për emërim të Prof. Dr. Brikend Aziri për mentor të kandidatit në fjalë.

Në bazë të nenit 201 të Statutit të Universitetit të Tetovës, nenit 62 të Rregullores për kushtet, kriteret, dhe rregullat e regjistrimit dhe studimit në ciklin e tretë të studimeve - studimet e doktoraturës në Universitetin e Tetovës, në mbledhjen e Këshillit mësimor-shkencor të Fakultetit Ekonomik të mbajtur më datë 19.06.2024, është sjellë vendim nr. 14-353/6 për formimin e komisionit për vlerësimin e disertacionit të doktoraturës në përbërje: Prof. Dr. Raman Ismaili, Prof. Dr. Brikend Aziri, Prof. Dr. Ibish Mazreku, Prof. Dr. Arjeta Amzai, dhe Prof.dr. Selvie Thaçi. Pas leximit të punimit të dorëzuar të disertacionit dhe harmonizimit të mendimeve, Komisioni ka nder të dorëzoj këtë:

R A P O R T

I

Arlinda Ibrahim Mazllami u lind më 25 Prill 1982 në Tetovë, fshati Poroj. Shkollimin fillorë e mbaroi në shkollën "Skënderbeu" të fshatit Poroj, ndërsa atë të mesëm në gjimnazin "Kiril Pejçinoviq" në Tetovë. Studimet deridiplomike i filloj në Fakultetin Ekonomik të Universitetit Shtetërorë të Tetovës dhe me 25 Tetor 2005 diplomoi dhe fitoi titullin profesional Ekonomiste e diplomuar (shkalla VII/1).

Studimet e magjistraturës do i regjistroj në Fakultetin e administrimit të biznesit në UEJL Tetovë, që më 28.06.2013 të përmbyllë ato me sukses dhe fiton titullin magjistër i administrimit të biznesit – drejtimi financa.

Ciklin e tretë të studimeve ato të doktoratës kandidatja do ti regjistroj në vitin akademik 2017/18 pranë Universitetit të Tetovës, në programet studimore të shkencave ekonomike drejtimi Marketing nën mentorim të Profesorit inordinar Brikend Aziri.

Vlen të theksohet se Arlinda Mazllami nga data 20.05.2022 gjer më 30.05.2022 ka realizuar me sukses vizitën studimore (mobilitetin) në Fakultetin ekonomik pran Universitetit "Ukshin Hoti" Prizren.

Arlinda Mazllami nga viti 2006 e gjer më tani është nëpunëse në Inspektoratin shtetërorë të tregut të RMV njësia rajonale Tetovë. Krahas punës

shtetërore dhe obligimeve familjare duke i shtuar edhe Pandeminë Covid'19, kandidatja ia ka dalë të gjejë motiv të marrë pjesë edhe në disa konferenca vendore dhe ndërkombëtare me ç' rast punimet kanë qenë të zgjedhur të publikohen në përmbledhjet e konferencave si dhe në revista shkencore edhe atë:

- **Mazllami, Arlinda.** (2020). THE IMPACT OF REWARDS ON EMPLOYEES PERFORMANCE: CASE SMEs IN POLLOG REGION REPUBLIC OF NORTH MACEDONIA, *Economic Vision, International Scientific Journal in Economics, Finance, Business, Marketing, Management and Tourism, 2020, Vol.7, No.13/14 (2020) ISSN: 1857-9566 (print), 2545-4544 (online).*
- **Mazllami, Arlinda.** (2019). THE IMPACT OF RECRUITMENT AND SELECTION PRACTICES ON EMPLOYEES PERFORMANCE: CASE SMEs IN POLLOG REGION - REPUBLIC OF NORTH MACEDONIA, *KNOWLEDGE – International Journal, 2019, Vol.31.5, ISSN 1857-923X (Printed), 2545-4439 (Online).*
- Aziri, B., **Mazllami, A.** (2018). *DIRECT MARKETING AMONG COMPANIES IN THE POLLOG REGION.* KNOWLEDGE - International Journal, 26(1), 137–145.
- **Mazllami, A.,** Zeneli, B. (2017). The Impact of Modern Information Systems in the Management of Non-Governmental Organizations in Republic of Macedonia 1st International Scientific Conference on Business and Economics (ISCBE'17) "Building Bridges between Business Research and Industry Needs", Tetovo.
- Mazllami, J., Bexheti, Gj., **Mazllami, A.** (2016). *Gender Equality in the Labor Market: A Challenging Path of the Republic of Macedonia Toward The EU,* EUREM International conference, Jean Monne, Chisinau, Moldavia.
- Mazllami, J., **Arlinda M.,** 2016. *The investment process and investment philosophy as a key of success of entrepreneurs,* Ninth International Scientific Conference THE TEACHER OF THE FUTURE, Knowledge International Journal, Dures, Alb.

Kandidatja Arlinda Mazllami gjer në këtë stad ka dëshmuar se posedon afinitetet të lartë komunikuese, njohëse e mirë e gjuhës angleze dhe përdoruese e softuerëve hulumtues statistikor për ekonomi.

II

Komisioni ka shqyrtuar procedurat ligjore që ka ndjekur kandidati në studimet e doktoraturës dhe ka respektuar dhe përmbushur të gjitha kushtet e parashikuara me rregulloren e studimeve të doktoratës. Kandidati ka regjistruar studimet e doktoraturës në shkollën e doktoraturës duke përfillur të gjitha procedurat ligjore për paraqitjen, lejimin dhe hartimin e tezes së doktoraturës. Në procedurat e doktorantit janë respektuar të gjitha fazat e parapara me rregullore, janë dorëzuar tezat fillestare të punimit, janë zhvilluar konsultat e rregullta me mentorin dhe anëtarët e komisionit dhe janë marrë në konsideratë vërejtjet dhe sugjerimet e komisionit lidhur me disertacionin e doktoratës

III

Disertacioni i doktoratës së kandidatit Mr. Arlinda Mazllami, përmban 200 faqe tekst dhe 186 njësi bibliografike. Në punim janë inkorporuar 37-tabela, 15-figura dhe 12-grafiqe. Punimi është në përputhje me qasjen e përgjithshme metodologjike dhe është strukturuar në këtë radhitje:

- Hyrje
- Kreu I: **Natyra e menaxhimit të burimeve njerëzore**
- Kreu II: **Sigurimi i punonjësve efektiv**
- Kreu III: **Ndërtimi I punonjësve efektiv**
- Kreu IV: **Menaxhimi i punonjësve efektiv**
- Kreu V: **Specifikat e menaxhimit të burimeve njerëzore te ndërmarrjet në Republikën e Maqedonisë së Veriut**
- Përfundime dhe rekomandime
- Shtojca
- Bibliografia

Në pjesën hyrëse të disertacionit të doktoraturës është përcaktuar objekti dhe arsyetimi i punimit, qëllimet dhe rëndësia e punimit, si dhe metodologjia hulumtuese.

Në kreun e parë me titull " **Natyra e menaxhimit të burimeve njerëzore**", kandidatja ofron një analizë të thuktë të rëndësisë praktike dhe shkencore të menaxhimit të sistemeve për menaxhim të burimeve njerëzore në botën bashkëkohore. Në këtë drejtim shikuar, kandidati shqyrton evolucionin e mendimit mbi menaxhimin e burimeve njerëzore, 14 modele të ndryshme të menaxhimit të burimeve njerëzore duke filluar nga modeli i Harvardit e deri te Modeli i menaxhimit të lëvizjes së punëtorëve, si dhe rolin e marrëdhënieve ndërpersonale në biznes bërje sot. Në këtë pjesë të disertacionit, kandidati ofron dhe një analizë të përvojave të mira ndërkombëtare në lëmin e menaxhimit të burimeve njerëzore, përfshirë këtu dhe mundësi për zbatim të tyre te organizatat e biznesit në Republikën e Maqedonisë së Veriut.

Nga rishikimi i hulumtimeve kandidatja ka konstatuar se praktikat e mira të MBNj kanë ndikim shumë pozitiv në suksesshmërinë e kompanisë por edhe të performancës së punonjësve. Por ka edhe përjashtime në këtë drejtim pasi ekzistojnë edhe disa studime që kanë dyshime rreth këtij ndikimi pozitiv. Mund të ndodh që programet e mësimi trajnimit (oral apo online) të menaxhohen në nivele që nuk janë në pajtueshmëri me nivelin e punonjësve; shpesh kompanitë vuajnë në të qenurit të trajnuar se sa në avancimin real të trajnimit; si dhe në raste më të veçanta këto trajnime dhe zhvillime realizohen si rezultat i posedimit të burimeve financiare të tepërt dhe jo se është nevojave reale e kompanisë.

Në kreun e dytë me titull "**Sigurimi i punonjësve efektiv**" përfshihet një përpjekje të kandidatja për të ofruar një analizë gjithëpërfshirëse të planifikimit të nevojave për burime njerëzore, rekrutimin dhe teknikat bazë të përzgjedhjes së kandidatëve për plotësimin e pozitave të lira të punës. Analiza e këtij kapitulli fillon me analizën e punës, e që paraqet një proces të ndërmarrë nga menaxherët e burimeve njerëzore në drejtim të mbledhjes së informacioneve për punën, përcaktimin e detyrave që duhet kryer si dhe specifikat e njerëzve që duhet ti kryejnë ato detyra. Kështu menaxherët sigurojnë informacione adekuate për të krijuar vende të reja pune, përcaktojnë numrin e nevojshëm të njerëzve që duhet it plotësojnë ato vende si dhe përcaktojnë aftësitë që duhet ti posedojnë punonjësit për ato vende të punës. Më pas kandidatja vë në pah metodat e analizës së punës

të cilat mund të jenë të llojeve të ndryshme si: *metoda e intervistës, metoda e vrojtimit, metoda e pyetësorit, analiza funksionale e punës, pyetësor për analizën e pozicionit, analiza e punës menaxheriale. Planifikimi i burimeve* njerëzore paraqet një parashikim sistematik i nevojës së burimeve njerëzore në të ardhmen, proces të cilin më pas kandidatja e trajton në veçanti. Ky proces është i një rëndësie të veçantë për MBNj mundohen të kenë numrin e duhur, llojin e duhur të njerëzve, në vendin dhe kohën e duhur, përmes të cilëve do realizohen përfitimet maksimale afatgjata si për kompaninë ashtu edhe për punonjësit. Në pjesën e fundit të kapitullit kandidatja trajton rekrutimin si proces të identifikimit dhe tërheqjes së individëve të cilët kanë potencialin për të plotësuar pozitat e lira në organizatë dhe seleksionimi si proces të përzgjedhjes së individëve më të përshtatshëm nga një grup aplikantësh, bazuar në kriteret specifike të përcaktuara për pozitat e hapura në kompani.

Kreu i tretë me titull "**Ndërtimi i punonjësve efektiv**" është ndër pjesët më komplekse të disertacionit të doktoratës, meqë në suaza të kësaj pjesë të punimit, kandidati ofron një analizë të detajuar të mangësive të manifestuara në procesin e orientimit të punonjësve të ri si dhe të tendencave permanente të organizatave të biznesit në mbarë botën për të trajnuar në mënyrë aktive fuqinë punëtore në drejtim të pasurimit permanent të kapitalit human. Analizën kandidatja e fillon me orientimin si proces tejet i rëndësishëm i MBNj i cili në vete përmban: *prezantimin e kompanisë, njohjen me ambientin e punës, njohjen me procedurat dhe politikat e kompanisë, njohjen me strukturën organizacionale si dhe njohjen me detyrat dhe trajnimin fillestar. Më pas vazhdon me zhvillimi i burimeve njerëzore (ZhBNj) si një proces strategjik dhe sistematik i ndërmarrë nga MBNj që synojnë të rrisin kapacitetin, aftësitë dhe kompetencat e punonjësve duke inkorporuar edukimin, trajnimin, zhvillimin e karrierës dhe mentorimin e tyre. Kapitulli mbaron me prezantimin e formimi si procesi i ndërmarrë nga MBNj i cili ka për qëllim përmirësimin e njohurive, aftësive dhe kompetencave të punonjësve të kompanisë drejtë përmbushjes së detyrave si dhe përgatitjes së tyre për sfidat bashkëkohore.*

Në kreun e katërt të doktoratës në temë "**Menaxhimi i punonjësve efektiv**" kandidatja analizon vlerësimin e performancës, kompensimin dhe

motivimin e tyre. Kandidatja e fillon kreun duke vënë në pah definimet e autorëve të ndryshëm në lidhje me procesin e vlerësimit të performancës së punonjësve i cili i ndihmon menaxhmentin të realizoj matjen e rezultateve dhe efektivitetin e punonjësve kundrejt përmbushjes së objektivave të kompanive. Në vazhdim ajo do ofron shpjegimin e 9-metodave më efektive të vlerësimit të punonjësve edhe atë: *metoda e vlerësimit sipas objektivave, metoda e vlerësimit 360 shkallë, metoda e vlerësimit sipas shkallës, metoda e vlerësimit sipas matricës performancë x potencial, metoda e vlerësimit nga vetë kolegët, metoda e vlerësimit nga klientët, metoda e vetëvlerësimi, metoda e vlerësimit nga menaxheri dhe metoda e vlerësimit sipas dosjeve të analizuara*. Në pjesën e dytë të këtij kreu kandidatja ofron shpjegim të procesit të menaxhimit të performancës së punonjësve si një proces tejet kompleks, sistematik dhe i përshtatshëm për monitorimin, vlerësimin, zhvillimin të punonjësve në kompani. Në vazhdim, bazuar nga autor të ndryshëm, kandidatja do të ofrohen praktikat më të mira të përdorura drejtë menaxhimit të performancës së punonjësve. Në pjesën e tretë të kreut kandidatja do ta trajtoj menaxhimi i shpërblimit të punonjësve si një nga proces tejet të rëndësishëm dhe tejet senzitiv të MBNj që në vete inkorporon projektimin dhe zbatimin e sistemeve të kompensimit dhe shpërblimeve në drejtim të tërheqjes, motivimit dhe ruajtjes së punonjësve të talentuar. Kështu në vazhdim do ofrohen strategjitë e menaxhimit të shpërblimeve të punonjësve si dhe do vihen në pah praktikave të mira të shumë kompanive bashkëkohorë në lidhje me menaxhimin e kompensimeve financiar dhe jo financiare të punonjësve.

Në fund të kreut kandidatja analizon procesin e motivimit të punonjësve si tejet kompleks dhe shumë i rëndësishëm që duhet ndërmarrë MBNj me të cilin do duhet të inkurajoj dhe ngritë përkushtimin e punonjësve për të ngritur performancën si dhe kontributin e tyre në realizimin e objektivave të kompanisë. Për të sqaruar këtë koncept, kandidatja do të ofroj shkurtimisht disa teori kryesore edhe atë: *Teoria e hierarkisë së nevojave, Teoria e motivimit dy faktorial, Teoria e ambicieve për hapësirë, Teoria e drejtësisë dhe barazisë si dhe Teoria e vetë përcaktimit*.

Në suaza të **kreut të pestë** (të fundit) të disertacionit të doktoraturës, kandidatja ofron një analizë të ambientit afarist në nivel kombëtar dhe atë

rajonal në RMV (2008-2021) si dhe rezultatet e një hulumtimi konkret mbi praktikën e menaxhimit të burimeve njerëzore të shoqëritë afariste (ndërmarrjet) në Republikën e Maqedonisë së Veriut.

Kandidatja në periudhën **6 muaj Shkurt-Korrik të vitit 2023** ka realizuar hulumtimin empirik dedikuar MBNj në shoqëritë afariste në Republikën e Maqedonisë së Veriut. Pyetësi u shpërndarë për plotësim elektronik (**Google Forms**) te të gjitha shoqërive tregtare anëtare të Odës Ekonomike të Maqedonisë Veriperëndimore (OEMVP), Odës Ekonomike të Maqedonisë së Veriut (OEMV) si dhe te shumë institucione relevante me ndikim të sektorit real. Vlen të theksohet fakti se ky proces i grumbullimit të përgjigjeve elektronike ka rezultuar me shumë vështirësi si pasojë e nivelit të ulët të përgjegjësisë shoqërore të shoqërive tregtare në përkrahjen e hulumtuesve të rinj si dhe njohurive dhe aftësive të ulëta komunikuese në formë elektronike. Pas 6 muaj pritje kandidatja arrin të krijon mostrën (kampionin) prej 320 anketuesish në nivel republikan (RMV).

Hulumtimi empirik bazohet në të dhënat primare të cilat burojnë nga përgjigjet e të anketuesve nga pyetësi i dedikuar zbatimit të praktikave të mira të menaxhimit të burimeve njerëzore (MBNj), te mostra/kampioni i rastësishëm i shoqërive tregtare (ndërmarrjeve) në Republikën e Maqedonisë së Veriut. Pyetësi përmban 29 pyetje (sintetike) ose 86 (analitike) të tipit *pyetje me zgjedhje të shumëfishta & plotëso vendin e zbrazët si dhe pyetje të bazuara në shkallën e Likertit ("Aspak nuk pajtohem"- (1), "Nuk pajtohem"- (2), "Neutral"- (3), "Pajtohem"- (4), dhe "Plotësisht pajtohem"- (5), të ndara në 7 pjesë: informacione rreth punonjësve (9-pyetje), informacione rreth shoqërive tregtare (4-pyetje), procesi i rekrutimit dhe selektimit (20-pyetje), procesi i trajnimit dhe zhvillimit (16-pyetje), sistemi i pagave dhe shpërblimeve (10-pyetje), sistemi i bonuseve dhe motivimeve (11-pyetje), sistemi i vlerësimit dhe avancimit (8-pyetje) dhe performanca e punonjësve (8-pyetje). Deklarimet e pyetësorit janë përpunuar në formë të tabelave të kryqëzuara dhe grafikeve duke prezantuar një qasje të logjikshme dhe koherente të analizimit të pyetjeve kërkimore shkencore. Procesimi i të dhënave është realizuar nëpërmjet të aplikacionit softuerik për shkencë shoqërore SPSS27 si dhe AMOS23 për Modelim të ekuacioneve strukturore (SEM) (**SEM-Structural Equation Modeling**) si një model i veçantë dhe tejet bashkëkohorë i aplikuar në sferën e marketingut dhe menaxhmentit.*

Disertacioni i doktoratës do bazohet në një hipotezë kryesore dhe pesë hipoteza ndihmëse:

Hipoteza kryesore:

H₁: *Praktikat e mira të MBNj ndikojnë pozitivisht në performancën e punonjësve.*

Hipotezat ndihmëse:

H₁: *Ekziston lidhje e rëndësishme në mes madhësisë së ndërmarrjes dhe aplikimit të praktikave të mira të MBNj.*

H₂: *Ekziston lidhje e rëndësishme në mes veprimtarisë së ndërmarrjes dhe aplikimit të praktikave të mira të MBNj.*

H₃: *Ekziston lidhje e rëndësishme në mes jetëgjatësisë së ndërmarrjes dhe aplikimit të praktikave të mira të MBNj.*

H₄: *Ekziston lidhje e rëndësishme në mes karakteristikave demografike të punonjësit dhe aplikimit të praktikave të mira të MBNj.*

H₅: *Ekziston lidhje e rëndësishme në mes nivelit të pagës së punonjësit dhe aplikimit të praktikave të mira të MBNj.*

Testimi i hipotezave dedikuar praktikave të menaxhimit të burimeve njerëzore në ndërmarrjet e RMV është realizuar nga matja e regresionit linear (OLS), Testi-T i pavarur (Independent Samples T-test), Testi ANOVA (Tukey), Chi-Square, F-test, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dhe Bartlett's Test, Post Hoc Tests – Multiple Comparison Tukey HDS.

Nga analiza e besueshmërisë së mostrës (sipas Kaiser-Meyer-Olkin dhe Bartlett's Testit) kandidatja konstaton se nga përpunimi i deklarimeve të 320 observuesve në 86 pyetje (nga të cilat 13 pyetje përshkruese për kompaninë dhe punëtorët ndërsa 73 deklarime rreth praktikave të mira të MRNj) rezultoi në përjashtimin e 34 deklarimeve si të pa besueshme dhe duke ngelur të vlefshme vetëm 39 deklarime (si rezultat i analizës faktoriale). Niveli i

besueshmërisë për 39 deklaratimet fitohet koeficienti **Cronbach's Alpha = 0.934 >0.70**. Gjithashtu edhe analiza e vlefshmërisë nga testit **KMO=0.855>0.05**, dëshmon se gama e të dhënave është shumë e përshtatshme për kryerjen e analizës faktoriale. Këtë gjë e dëshmon edhe **Bartlett's Testi** që shënon një shkallë të lartë rëndësie (**signifikance, $p=0,000<0,05$**).

Matrica e faktorëve (komponentëve) të 39-deklarimeve të besueshme për tu analizuar janë:

- Faktori-1: Bonuse & Motivime & Paga & Shpërblime, (BOM_PASH) që përfshinë 9-deklarime (variabla) të pyetësorit.
- Faktori-2: Performanca e punonjësve (PERF) që përfshinë 7-deklarime (variabla) të pyetësorit.
- Faktori-3: Zhvillimi (ZHV) që përfshinë 6-deklarime (variabla) të pyetësorit.
- Faktori-4: Vlerësimi & Avancimi (VLAV) që përfshinë 6-deklarime (variabla) të pyetësorit.
- Faktori-5: që përfshinë 4-deklarime (variabla) të pyetësorit - Rekrutimi (REK).
- Faktori-6: që përfshinë 3-deklarime (variabla) të pyetësorit - Selektimi-1 (SEL_1).
- Faktori-7: përfshinë 2-deklarime (variabla) të pyetësorit të pyetësorit nga të cilat krijohet emërtimi i këtij faktori Selektimi-2 (SEL_2).
- Faktori-8: përfshinë 2-deklarime (variabla) të pyetësorit nga të cilat krijohet emërtimi i këtij faktori Trajnimi (TRA).

Nga regresioni i modelit të realizuar në AMOS, fitohen këto rezultate të efekteve moderuese që do japin përgjigje hipotezës kryesore "**Praktikat e mira të MBNj ndikojnë pozitivisht në performancën e punonjësve**":

- **Format e Rekrutimit (REK)** Rekrutim nëpërmjet Agjencisë së punësimeve, Rekrutim nga shkolla-fakulteti, Rekrutim nga rrjetet sociale dhe Promovime – transferime – këmbime rezultuan me ndikim negativ në performancën e punonjësve me një shkallë rëndësie (signifikance) ($b=-.143$, $t=2.2$, sig. $p<0.05$). Teoritë e BRNj vën në pah se një rekrutim adekuat i punonjësve duhet të sjell në rritje të performancës së tyre. Rezultati i fituar arsyetohet nga autorja duke nënvizuar se shoqëritë

tregtare (subjektet afariste) nga kampioni i analizuar në RMV nuk kanë realizuar rekrutim cilësor e që ka efektuar në rënie të performancës së tyre. Ajo nënvizon edhe faktin se rekrutimi jo efektiv mund të rezultojë në angazhimin e punonjësve me aftësi të ulëta ose jo të nevojshme, të përshtatshme për subjektin afarist, që do shpie si në performancë të ulët të punonjësve ashtu edhe të subjektit.

- **Format e Selektimit_2 (SEL_2)**, Aplikimi i formularit sipas konkursit si dhe Certifikatë për gjendjen shëndetësor rezultuan me një ndikim pozitiv në performancën e punonjësve me një shkallë rëndësie (signifikance) ($b=.154$, $t=2.6$, $p=0.008<0.01$).
- **Format e Zhvillimit (ZHV)**: Trajnim në vendin e punës, Lehtësime në të mësuarit e hapave të punës, Na mundësohet rrotacion në vendin e punës, Kompania më ka mundësuar zhvillim individual profesionale, Jemi të konsultuar për politikat dhe programet zhvillimore të SHT, Rregulla të qarta për zhvillim të karrierës, Mundësia për shfrytëzimin e teknologjive të reja, rezultuan me ndikim pozitiv në performancën e punonjësve me një shkallë të lartë rëndësie ($b=.372$, $t=4.8$, $p=0.000<0.001$).

Variablat tjera nga analiza rezultojnë të jenë të pa rëndësishme andaj edhe kandidatja nuk ndalet ti interpreton.

Duke aplikuar Testimin ANOVA dhe testin e homogjenitetit Statistika e Levenit ($\text{sig} > 0.05$) të 32 deklaratave të besueshme së praktikave të mira të MBNj (në rolin e ndryshores së varur) dhe madhësia, veprimtaria, jetëgjatësia e subjekteve afariste si apo edhe gjinia, mosha, statusi familjar, kombësia, përkatësia fetare si dhe shtrirja regjionale si ndryshore e pavarur (faktor) kandidatja do teston 5-Hipotezat ndihmëse.

H₁: Ekziston lidhje e rëndësishme në mes madhësisë së ndërmarrjes dhe aplikimit të praktikave të mira të MBNj.

Kandidatja ka konstatuar se madhësia e ndërmarrjes (subjektit afarist) ka ndikim të rëndësishëm vetëm në këto praktika të mira të MBNj:

- **Selektimi i punonjësve** (Sipas formularit të konkursit, Sipas certifikatë së gjendjes shëndetësore, Në bazë kombëtare, Nga vet pronari.
- **Zhvillimin e punonjësve** duke konsultuar ato për politikat dhe programet zhvillimore të SHT (ndërmarrjes).
- **Motivimin e punonjësve** duke dhuruar GIFT kartela.
- **Shpërblimin e punonjësve** më të mirë
- **Vlerësimin dhe avancimin e punonjësve** (Sipas evaluimit në vendin e punës, Avancimin e punonjësve sipas ngritjes profesionale).

H₂: Ekziston lidhje e rëndësishme në mes veprimtarisë së ndërmarrjes dhe aplikimit të praktikave të mira të MBNJ.

Kandidatja ka konstatuar se veprimtaria e ndërmarrjes (subjektit afarist) ka ndikim të rëndësishëm vetëm në këto praktika të mira të MBNJ:

- **Rekrutimin e punonjësve** (Nga agjencia e punësimeve. Nga shkollat-fakultetet.)
- **Selektimin e punonjësve** (Aplikimi i formularit sipas konkursit, Aplikimi i certifikatës së gjendjes shëndetësore, Në baza gjinore, Në baza kombëtare).
- **Trajnimin e punonjësve** në të mësuarit – trajnimin nga bashkëpunëtorët e dëshmuar.
- **Zhvillimin e punonjësve** (Lehtësimi në të mësuarit e hapave të punës, Zhvillim individual profesionale, Konsultimi për politikat dhe programet zhvillimore të SHT, Mundësia e shfrytëzimit të teknologjive të reja).
- **Bonuset dhe motivimet vjetore të punonjësve** (Në bazë të fitimeve të larta të realizuara nga SHT, Nga detyrat e kryera, Nga projektet e realizuara, Bonuset standarde vjetore të punonjësve, GIFT kartela).
- **Shpërblimi i punonjësve** për tejkalim e normës (targetit) vjetore në punë.
- **Vlerësimin dhe avancimin e punonjësve** (Evaluimi në vendin punës, Aplikimi i skemave të zhvillimit të karrierës individuale, Avancimi në pozitë për të rritur stabilitetin e SHT, Avancim për tejkalim nga komfort zona, Avancim në aplikimin e risive në vendin e punës).

H₃: Ekziston lidhje e rëndësishme në mes jetëgjatësisë së ndërmarrjes dhe aplikimit të praktikave të mira të MBNJ.

Kandidatja ka konstatuar se jetëgjatësia e ndërmarrjes (subjektit afarist) ka ndikim të rëndësishëm vetëm në këto praktika të mira të MBNJ:

- **Rekrutimin e punonjësve** (*Shkollat-fakultetet, Rrjetet sociale, Promovimi – transferimi – këmbim*).
- **Selektimin e punonjësve** (*Aplikimit të formularit sipas konkursit, Bazës gjinore, Bazës kombëtare, Vet pronarit*).
- **Trajnimin e punonjësve** në punëtori të organizuara në SHT me ekspert të fushës.
- **Zhvillimin e punonjësve** (*Rrotacioni në vendin e punës, Zhvillimi individual profesionale të punonjësve nga vet kompania, Konsultimi rreth politikave dhe programet zhvillimore të SHT*).
- **Shpërblimin e punonjësve** (*Tejkalim i normës (targetit) vjetore në punë, Si punëtor më i mirë në SHT*).
- **Ndarjen e bonuseve dhe motivimet të punonjësve** (*Për detyrat e kryera, Për projektet e realizuara, Motivim me lëvdata-mirënjohje publike*.)
- **Vlerësimin dhe avancimin e punonjësve** (*Aplikimi i skema të zhvillimit të karrierës, Avancimi në pozitë për të rritur stabilitetin e SHT, Avancim për aplikim të risive në vendin e punës*.)

H₄: Ekziston lidhje e rëndësishme në mes karakteristikave demografike të punonjësit dhe aplikimit të praktikave të mira të MBNJ.

Në karakteristikat demografike të përmendura më lartë: *gjinia, mosha, statusi familjar, kombësia, përkatësia fetare, si dhe shtrirja regjionale*, kandidatja në hipotezën e katër ka trajtuar 6-hipoteza analitike. Për të testuar ato kandidatja ka kryer Testin ANOVA dhe testin e homogjenitetit Statistika e Levenit (sig > 0.05).

H_{4/1}: Ekziston lidhje e rëndësishme në mes gjinisë së punonjësit dhe aplikimit të praktikave të mira të MBNJ.

Kandidatja ka konstatuar se gjinia e punonjësve kanë ndikim të rëndësishëm vetëm në këto praktika të mira të MBNJ:

- Avancimi si tejkalim nga komfort zona e punonjësit zbatohet ma shumë te punonjësit meshkuj (mes.2.62) se sa te ato femra (mes.2.13).
- Avancim për aplikim të risive në vendin e punës zbatohet ma shumë te punonjësit meshkuj (mes.2.68) se sa te ato femra (mes.2.1).

H_{4/2}: Ekziston lidhje e rëndësishme në mes moshës së punonjësit dhe aplikimit të praktikave të mira të MBNJ.

Kandidatja ka konstatuar se mosha e punonjësve ka ndikim të rëndësishëm vetëm në këto praktika të mira të MBNJ:

- **Rekrutimin e punonjësve** (Agjencisë së punësimeve, Shkolla-fakulteti, Rrjetet sociale, Promovime – transferime – këmbime).
- **Selektimin e punonjësve** (Formularit sipas konkursit, Certifikatë për gjendjen shëndetësore, bazë gjinore).
- **Trajnimin e punonjësve** (Trajnim nga bashkëpunëtorët e dëshmuar, Punëtori e organizuar në SHT me ekspert të fushës).
- **Vlerësimin dhe avancimin e punonjësve** (Avancimi në pozitë për të rritur stabilitetin e SHT, Avancimi si tejkalim nga komfort zona e punonjësit, Avancimi si pasojë e ngritjes profesionale, Avancim për aplikim të risive në vendin e punës).
- **Bonuset dhe motivimet e punonjësve** (Bonuse për arritje të jashtëzakonshme për SHT, Bonuse vjetore në bazë të fitimeve të larta të realizuara nga SHT, Bonuse vjetore).
- **Pagesat dhe shpërblimet e punonjësve** për tejkalim të normës (targetit) vjetore në punë.

H_{4/3}: Ekziston lidhje e rëndësishme në mes statusit familjar të punonjësit dhe aplikimit të praktikave të mira të MBNJ.

Kandidatja ka konstatuar se niveli i pagës së punonjësve ka ndikim të rëndësishëm vetëm në këto praktika të mira të MBNJ:

- **Rekrutimin e punonjësve sipas** rrjeteve sociale.
- **Selektimin e punonjësve** - Pronari e zgjedh vet punonjësin.

- **Velësimin dhe avancimin e punonjësve** - Avancimi si tejkalim nga komfort zona e punonjësit.
- **Bonuset dhe motivimet e punonjësve** (Bonuse për arritje të jashtëzakonshme për SHT, Bonuse vjetore në bazë të fitimeve të larta të realizuara nga SHT, Bonus nga projektet e realizuara, Bonuse vjetore, Lavdata publike – Mirënjohje).
- **Pagesat dhe shpërblimet e punonjësve** (Shpërblime për tejkalim të normës (targetit) vjetore në punë, Shpërblim si punëtor më i mirë).

H_{4/4}: Ekziston lidhje e rëndësishme në mes përkatësisë kombëtare të punonjësit dhe aplikimit të praktikave të mira të MBNJ.

Kandidatja ka konstatuar se përkatësia kombëtare e punonjësve ka ndikim të rëndësishëm vetëm në këto praktika të mira të MBNJ:

- **Rekrutimin e punonjësve** (Shkolla-fakulteti, Rrjetet sociale, Promovime – transferime – këmbime..)
- **Selektimin e punonjësve** (Certifikatë për gjendjen shëndetësore, Në bazë gjinore, Përzgjedhje në bazë kombëtare, Pronari e zgjedh vet)
- **Zhvillimin e punonjësve sipas rrotacionit në vendin e punës**
- **Trajnimi i punonjësve** (Trajnim nga bashkëpunëtorët e dëshmuar, Punëtori e organizuar në SHT me ekspert të fushës).
- **Vlerësimin dhe avancimin e punonjësve** (Avancimi në pozitë për të rritur stabilitetin e SHT, Avancimi si tejkalim nga komfort zona e punonjësit, Avancimi si pasojë e ngritjes profesionale, Avancim për aplikim të risive në vendin e punës).
- **Bonuset dhe motivimet e punonjësve** (Bonuse për arritje të jashtëzakonshme për SHT, Bonuse vjetore në bazë të fitimeve të larta të realizuara nga SHT, Bonuse vjetore).
- **Shpërblimet e punonjësve** - Shpërblime për tejkalim të normës.

H_{4/5}: Ekziston lidhje e rëndësishme në mes përkatësisë fetare të punonjësit dhe aplikimit të praktikave të mira të MBNJ.

Kandidatja ka konstatuar se niveli i përkatësisë fetare të punonjësve ka ndikim të rëndësishëm vetëm në këto praktika të mira të MBNJ:

- **Rekrutimi i punonjësve** (*Shkolla-fakulteti, Rrjetet sociale, Promovime – transferime – këmbime*)
- **Selektimi i punonjësve** (*Aplikimi i formularit sipas konkursit, Certifikatë për gjendjen shëndetësore, Pronari e zgjedh vet*).
- **Avancimi i punonjësve** (*Avancimi si tejkallim nga komfort zona e punonjësit*)
- **Bonuset dhe motivimet e punonjësve** (*Bonuse për arritje të jashtëzakonshme për SHT, Bonuse vjetore në bazë të fitimeve të larta të realizuara nga SHT, Bonuse vjetore, GIFT kartelë, Lavdata publike – Mirënjohje*).

H_{4/6}: Ekziston lidhje e rëndësishme në mes shtrirjes regjionale të SHT dhe aplikimit të praktikave të mira të MBNJ.

Kandidatja ka konstatuar se shtrirja regjionale e shoqërive tregtare ka ndikim të rëndësishëm vetëm në këto praktika të mira të MBNJ:

- **Rekrutimin e punonjësve** (*Promovime – transferime – këmbime*).
- **Selektimin e punonjësve** (*Aplikimi i formularit sipas konkursit, Certifikatë për gjendjen shëndetësore, Pronari e zgjedh vet*).
- **Trajnimin e punonjësve** (*Trajnim nga bashkëpunëtorët e dëshmuar, Punëtori e organizuar në SHT me ekspert të fushës*).
- **Zhvillimin e punonjësve** (*Lehtësime në të mësuarit e hapave të punës, Rrotacion në vendin e punës, Zhvillim individual profesionale, Konsultime rreth politikave dhe programeve zhvillimore të SHT, Rregulla të qarta për zhvillim të karrierës, Rregulla të qarta për zhvillim të karrierës, Mundësia për shfrytëzimin e teknologjive të reja*).
- **Vlerësimin dhe avancimin e punonjësve** (*Sistem i vlerësimit (evaluimit) në vendin punës, Aplikimi i skemave të zhvillimit të karrierës individuale, Avancimi në pozitë për të rritur stabilitetin e SHT, Avancimi si pasojë e ngritjes profesionale, Avancim për aplikim të risive në vendin e punës*).
- **Bonuset dhe motivimin e punonjësve** (*Bonuse për arritje të jashtëzakonshme për SHT, Bonus nga detyrat e kryera, Lavdata publike – Mirënjohje*).
- **Shpërblimet e punonjësve** (*Shpërblime për tejkallim të normës (targetit) vjetore në punë*).

H₅: Ekziston lidhje e rëndësishme në mes pagës së punonjësit dhe aplikimit të praktikave të mira të MBNJ.

Kandidatja ka konstatuar se shtrirja regjionale e shoqërive tregtare ka ndikim të rëndësishëm vetëm në këto praktika të mira të MBNJ:

- **Rekrutimin e punonjësve** (Rekrutim nga shkolla-fakulteti, Rrjetet sociale)
- **Selektimin e punonjësve** (Aplikimi i formularit sipas konkursit, Certifikatë për gjendjen shëndetësore, Pronari e zgjedh vet).
- **Trajnimin e punonjësve** (Trajnim nga bashkëpunëtorët e dëshmuar, Punëtori e organizuar në SHT me ekspert të fushës).
- **Zhvillimin e punonjësve** (Lehtësime në të mësuarit e hapave të punës, Zhvillim individual profesionale, Konsultime rreth politikave dhe programeve zhvillimore të SHT, Rregulla të qarta për zhvillim të karrierës, Mundësia për shfrytëzimin e teknologjive të reja).
- **Shpërblimi i punonjësve** (Shpërblime për tejkalim të normës (targetit) vjetore në punë, Shpërblim si punëtor më i mirë).
- **Bonuset dhe motivimet e punonjësve** (Bonuse për arritje të jashtëzakonshme për SHT, Bonuse vjetore në bazë të fitimeve të larta të realizuara nga SHT, Bonuse nga detyrat e kryera, Bonus nga projektet e realizuara, Bonuse vjetore, GIFT kartelë, Lavdata publike).
- **Vlerimin dhe avancimin e punonjësve** (Sistem i vlerësimit (evaluimit) në vendin punës , Aplikimi i skemave të zhvillimit të karrierës individuale, Avancimi në pozitë për të rritur stabilitetin e SHT, Avancimi si tejkalim nga komfort zona e punonjësit , Avancimi si pasojë e ngritjes profesionale Avancim për aplikim të risive në vendin e punës).

Pasi realizohen testimet e hipotezave dhe prezantimit të gjetjeve të hulumtimit empirik, kandidatja realizon diskutimin e gjetjeve me gjetjet e autorëve të tjerë me çrrastë kontribuon në rritjen e vlerës e këtij punimi.

Në fund të punimit kandidatja ofron konkluzionet e sublimuara si dhe rekomandimet për përmirësimin e MBNj në subjektet afariste të RMV, si dhe rekomandimet ndaj politik bërësve lokal e qendror në drejtim të krijimit të ambientit më të volitshëm afarist, me çrrastë do të veçonim:

- Krijimi i një strategjie kombëtare e zhvillimit dhe krijimit të fuqisë punëtore kompatible me zhvillimet tekniko teknologjike të kohës të kërkuar nga vetë tregu real i punës (*masë që duhet ndërmarrë nga Qeveria e RMV*).
- Reformim i sistemit të arsimit të mesëm-lartë (profesional – shkencor) sipas nevojës së tregut të punës në vend (*masë që duhet ndërmarrë nga Qeveria e RMV*).
- Në harmoni me realizimin e reformave në arsimit do pasoj rritja e fondit buxhetor - investim në arsim. Nga ky investim do duhet të burojnë punonjësit potencial të shoqërive afariste dhe sektorëve të tjerë të aftë dhe me performancë të lartë për tu ballafaquar me sfidat dhe konkurrencshmërisë së tregut (*masë që duhet ndërmarrë nga Qeveria e RMV*).
- Aplikimi i rekrutimit dhe selektimit të drejtë të punonjësve si një proces i rëndësishëm i dhe i besueshëm për punonjësit dhe shoqëritë afariste e që nga ana e punëdhënësit paraqet investimin kapital njerëzor më të rëndësishëm nga i cili do varet performanca e tyre. Punëdhënësit duhet të bëjë analizën e punës duke determinuar saktë specifikat e aftësive të punonjësve kandidatë për vendet e lira të punës. (*masë që duhet ndërmarrë nga MBNj të shoqërive tregtare në RMV*).
- Zbatimi i trajnimeve dhe programeve zhvillimore në mënyrë efektive dhe efektive të për të zhvilluar aftësi specifike të punonjësve për nevojat e afarizmit si dhe të sigurisë së vendit të punonjësve në vazhdimësi (*masë që duhet ndërmarrë pronarët e shoqërive tregtare në koordinim me dhomat ekonomike dhe në bashkëpunim me universitetet vendore dhe Qeverinë e RMV*).
- Zbatimi i trajnimeve dhe programeve zhvillimore për të zhvilluar aftësi menaxheriale dhe të lidhshimit për nevojat organizative dhe udhëheqëse të shoqërive afariste (*masë që duhet ndërmarrë nga MBNj të shoqërive tregtare në RMV*).

- Promovimi dhe kultivimi i barazisë, diversitetit dhe transparencës në mes të niveleve të ndryshme të punonjësve dhe atyre menaxheriale. Kështu do krijohet një ambient pune i dëshirueshëm me motiv në ngritjen vetbesimit dhe motivimit të punonjësve për performancë më të lartë *(masë që duhet ndërmarrë nga MBNj të shoqërive tregtare në RMV)*.
- Përmirësimin permanent i kushteve të punës duke investuar në teknologji dhe sisteme të avancuara që do e bënin një punonjës të ketë interes të qëndroj në vendin e punës *(masë që duhet ndërmarrë nga MBNj të shoqërive tregtare në RMV në komunikim me fondet e BE për përkrahje të zhvillimit rural)*.
- Krijimi i metodave adekuate dhe transparente të vlerësimit të punonjësve dhe menaxherëve me qëllim të krijimit të një baze të drejtë dhe barabartë të vlerësimit të arritjeve individuale dhe të në transparence ndër personale *(masë që duhet ndërmarrë nga MBNj të shoqërive tregtare në RMV)*.
- Aplikimi i metodave bashkëkohore të kompensimit, shpërblimit dhe të njohjes së rezultateve të punonjësit. Punonjësit duhet kompensuar mbi mesataren e degës që të jenë të motivuar të qëndrojnë besnik ndaj shoqërisë tregtare. Punëdhënësit duhet ditur se kostoja e pagës së paguar ndaj një punonjësi është gjithmonë më e ulët se sa kontributin që e jep ai në performancën apo produktin final të shoqërisë afariste. Andaj duhet menaxhuar mirë kompensimin dhe shpërblimin ndaj punonjësve sa nuk është vonë (ballafaqohemi me mungesë të tyre-ikjes jashtë shtetit) pasi paraqet thembrën e Akilit për bizneset në RMV *(masë që duhet ndërmarrë nga MBNj të shoqërive tregtare në RMV)*.

IV

VLERËSIMI PËRFUNDIMTAR

Në bazë të analizës së punimit, Komisioni jep këto vlerësime përfundimtare lidhur me disertacionin e doktoratës së kandidatit Mr. ARLINDA MAZLLAMI.

1. Tema e doktoratës me titull : **“MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE TE NDËRMARRJET NË REPUBLIKËN E MAQEDONISË SË VERIUT”** paraqet një hulumtim burimor dhe të pavarur të kandidatit që kontribuon në studimin e menaxhmentit në përgjithësi dhe menaxhimit të burimeve njerëzore në veçanti.
2. Kandidati në punimin e saj ja ka arritur të bëjë një hulumtim serioz shkencor, si në aspektin teorik, ashtu edhe atë praktik, ka arritur që të bëjë një analizë të thellë të praktikave të menaxhimit të burimeve njerëzore te organizatat e biznesit në Republikën e Maqedonisë së Veriut.
3. Teza e doktoratës përmbush standardet e nevojshme metodologjike, teknike dhe gjuhësore. Kandidati ka parashtruar qëllimet e punimit dhe ka arritur të bëjë zbërthimin e tezave kryesore të hulumtimit. Ajo ka përdorur një metodologji shkencore, ka treguar korrektësi në shfrytëzimin e burimeve, në citate dhe ka demonstruar qasjen kritike ndaj referencave bibliografike dhe citateve të autorëve të huaj. Gjithashtu teza është shkruar me një stil dhe gjuhë të pasur dhe të kuptueshme për opinionin e gjerë.
4. Marrë në përgjithësi Komisioni njëzëri e vlerëson temën e doktoratës së kandidatit Mr. sc. ARLINDA MAZLLAMI me titull **“MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE TE NDËRMARRJET NË REPUBLIKËN E MAQEDONISË SË VERIUT”**si të suksesshme dhe të pjekur për **MBROJTJE PUBLIKE**.

V

Në bazë të asaj që u theksua më lartë, komisioni njëzëri i jep këtë:

PROPOZIM

1. Punimi i doktoratës së Kandidatit Mr. ARLINDA MAZLLAMI me titull **“MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE TE NDËRMARRJET NË REPUBLIKËN E MAQEDONISË SË VERIUT”** është i pjekur për mbrojtje publike.

2. Propozohet që Këshilli i Fakultetit që të miratojë këtë raport, të lejojë mbrojtjen publike, të formojë Komisionin për mbrojtjen publike të disertacionit të doktoratës dhe të caktoj datën e mbrojtjes publike.

KOMISIONI:

1. Prof. Dr. Raman Ismaili (kryetar) _____

2. Prof. Dr. Brikend Aziri (mentor) _____

3. Prof. Dr. Ibish Mazreku (anëtar) _____

4. Prof. Dr. Arjeta Amzai (anëtare) _____

5. Prof. Dr. Selvie Thaçi (anëtare) _____

Tetovë, 17 Tetor, 2024