UNIVERSITETI “ISA BOLETINI” - MITROVICË

FAKULTETI EKONOMIK

PUNIM DIPLOME

Mentor:

Prof.ass.dr.EDBA. Filloreta KUNOVIKU DEMIRI

Kandidati/ja:

Jetmira IBRAHIMI

Mitrovicë, 2026

UNIVERSITETI "ISA BOLETINI" – MITROVICË

FAKULTETI EKONOMIK

PROGRAMI: BIZNES DHE MENAXHMENT

SPECIALIZIMI: MENAXHMENT DHE NDËRMARRËSI

PUNIM DIPLOME

Tema:

Ndikimi i stilit të lidershipit në motivimin e punonjësve në NVM-të në Kosovë

Mentori:
Prof.ass.dr. EDBA. Filloreta Kunoviku Demiri

Kandidati/ja:
Jetmira Ibrahimi

Mitrovicë, 2026

UNIVERSITY "ISA BOLETINI" – MITROVICË

FACULTY OF ECONOMICS

PROGRAM: BUSINESS AND MANAGEMENT

SPECIALIZATION: BANK, FINANCE AND ACCOUNTING

BACHELOR THESIS

Topic:

The Impact of Leadership Style on Employee Motivation in SMEs in Kosovo

Mentor:

Prof.ass.dr.EDBA. Filloreta KUNOVIKU DEMIRI

Candidate:

Jetmira Ibrahimi

Mitrovicë, 2026

UNIVERSITETI "ISA BOLETINI" – MITROVICË

FAKULTETI EKONOMK

PROGRAMI: BIZNES DHE MENAXHMENT

PUNIM DIPLOME

Lënda:	Menaxhimi i burimeve njerëzore
Titulli i punimit:	Ndikimi i stilit të lidershipit në motivimin e punonjësve në NVM-të në Kosovë
Emri dhe mbiemri:	Jetmira Ibrahimi
Statusi i studentit:	I rregullt
Numri i amzës (ID Regjistri):	2305031023
Niveli i studimeve:	Baçelor
Programi i studimit:	Biznes dhe Menaxhment
Specializimi:	Menaxhment dhe Ndërmarrësi
Mentori i punimit:	Prof.ass.dr.EDBA. Filloreta Kunoviku Demiri

Aprovuar prej komisionit:

1. _____ Kryetar
/Emri, Mbiemri, Titulli/

2. _____ Anëtar
/Emri, Mbiemri, Titulli/

3. _____ Mentor
/Emri, Mbiemri, Titulli/

Data e aprovimit: _____

FALËNDERIMI

Falënderoj sinqerisht mentoren e këtij punimi Prof.ass.dr.EDBA. Filloreta Kunoviku Demiri për udhëzimet, vërejtjet dhe mbështetjen e vazhdueshme profesionale gjatë të gjitha fazave të hartimit të temës së diplomës.

Falënderim i veçantë u shkon profesorëve të Fakultetit Ekonomik të Universitetit të Mitrovicës "Isa Boletini", njohuritë e të cilëve gjatë viteve të studimit përbënë bazën mbi të cilën u ndërtua ky punim.

Falënderoj gjithashtu pronarët dhe punonjësit e ndërmarrjeve që ndanë kohën e tyre për të kontribuar në pjesën empirike të këtij hulumtimi, si dhe familjen time për durimin dhe mbështetjen e pakursyer.

DEKLARATA E ORIGJINALITETIT / AUTORËSISË

Ky Punim Diplome i nivelit baçelor është puna ime origjinale duke respektuar autorësinë e çdo burimi të informacioneve dhe rregullave për një punim të mirëfilltë shkencor, dhe nuk është dorëzuar, në tërësi apo pjesërisht, për ndonjë gradë në këtë apo ndonjë universitet tjetër.

Sipas njohurisë time, punimi nuk përmban asnjë material të botuar ose shkruar nga ndonjë person tjetër, përveç siç deklarohet në brendi të tekstit.

Gjithashtu, deklaroj se, në shkrimin e punimit kam respektuar rregullat etike të punës shkencore dhe akademike të UMIB-it.

STATEMENT OF ORIGINALITY / AUTHORSHIP

This Diploma Thesis, bachelor level, is my original work, respecting the authorship of any source of information and rules for a proper scientific work, and has not been submitted in whole or in part to any degree at this or any other university.

According to my knowledge, the paper does not contain any material published or written by any other person except as stated in the text.

Also, I declare that writing the thesis I have respected the ethical rules of the scientific and academic work of UMIB.

Data / Date: _____

Studenti-ja

_____

(nënshkrimi / signature)

ABSTRAKTI

Ky punim ka për qëllim të analizoj ndikimin e katër stileve të lidershipit – transformues, transaksional, laissez-faire dhe autokratik – në motivimin e brendshëm dhe të jashtëm të punonjësve në NVM-të që veprojnë në Republikën e Kosovës. Lidershipi është një nga faktorët që ndikojnë më shumë në motivimin e punonjësve. Në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme (NVM), ku pronari ose menaxheri punon afër stafit çdo ditë, mënyra se si ai udhëheq ndikon drejtpërdrejt në dëshirën e punonjësve për të punuar mirë.

Hulumtimi është kuantitativ dhe bazohet në të dhëna primare dhe sekondare. Të dhënat u mblodhën përmes një pyetësori të strukturuar, të plotësuar nga 158 punonjës të 38 NVM-ve në disa komuna të Kosovës, kryesisht në rajonin e Prishtinës. Stilet e lidershipit u matën me pohime të përshtatura nga Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), ndërsa motivimi me një shkallë të bazuar në teorinë e vetëvendosjes. Të dhënat u analizuan në SPSS përmes statistikave përshkruese, Alfës së Cronbach-ut, korrelacionit të Pearsonit, regresionit të shumëfishtë linear dhe analizës së moderimit.

Rezultatet tregojnë se lidershipi transformues ka ndikimin më të fortë pozitiv në motivimin e punonjësve ($\beta = 0,46$; $p < 0,001$). Lidershipi transaksional ndikon pozitivisht, por kryesisht në motivimin e jashtëm. Lidershipi laissez-faire e ul motivimin, ndërsa stili autokratik e ul sidomos motivimin e brendshëm. Katër stilet së bashku shpjegojnë 47,8% të ndryshimeve në motivim. Niveli arsimor e forcon lidhjen mes lidershipit transformues dhe motivimit, ndërsa mosha dhe vjetërsia në punë nuk kanë efekt moderues. Punimi u rekomandon menaxherëve të NVM-ve të investojnë më shumë në komunikim, njohje të kontributit, delegim dhe mbështetje për zhvillimin e punonjësve.

Fjalët kyçe: *Kosovë, lidership transaksional, lidership transformues, motivim i punonjësve, ndërmarrje të vogla dhe të mesme.*

ABSTRACT

The aim of this thesis is to examine the impact of four leadership styles – transformational, transactional, laissez-faire and autocratic – on the intrinsic and extrinsic motivation of employees in SMEs operating in the Republic of Kosovo. Leadership is one of the most important factors shaping employee motivation. In small and medium-sized enterprises (SMEs), where the owner-manager works closely with staff every day, leadership behaviour directly affects employees' willingness to perform well.

The study follows a quantitative, cross-sectional design. Data were collected through a structured questionnaire completed by 158 employees from 38 SMEs in several municipalities of Kosovo, mainly in the Prishtina region. Leadership styles were measured with items adapted from the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), while motivation was measured with a scale based on self-determination theory. The data were analysed in SPSS using descriptive statistics, Cronbach's alpha, Pearson correlation, multiple linear regression and moderation analysis.

The results show that transformational leadership has the strongest positive effect on employee motivation ($\beta = 0.46$; $p < 0.001$). Transactional leadership has a positive effect, mainly on extrinsic motivation. Laissez-faire leadership reduces motivation, while autocratic leadership mainly reduces intrinsic motivation. Together, the four styles explain 47.8% of the variance in motivation. Education level strengthens the relationship between transformational leadership and motivation, whereas age and job tenure have no moderating effect. The study recommends that SME managers invest more in communication, recognition, delegation and support for employee development.

Keywords: *Kosovo, transactional leadership, transformational leadership, employee motivation, small and medium-sized enterprises.*

PËRMBAJTJA

FALËNDERIMI ..... **v**
DEKLARATA E ORIGJINALITETIT / AUTORËSISË ..... **vi**
ABSTRAKTI ..... **vii**
ABSTRACT ..... **viii**
PËRMBAJTJA ..... **ix**
LISTA E TABELAVE ..... **xi**
LISTA E FIGURAVE ..... **xii**
LISTA E SHKURTESAVE ..... **xiii**
KAPITULLI I **1**
1. HYRJE 1
1.1. Shtruarja dhe definimi i problemit kërkimor 2
1.2. Qëllimi i punimit 2
1.3. Objektivat e studimit 3
1.4. Pyetjet kërkimore 3
1.5. Hipotezat e studimit 4
1.6. Rëndësia e studimit 4
1.7. Kufizimet e studimit 5
1.8. Struktura e punimit 5
KAPITULLI II **6**
2. RISHIKIMI I LITERATURËS 6
2.1. Koncepti dhe përkufizimi i lidershipit 6
2.2. Evolucioni i teorive të lidershipit 6
2.3. Stilet bashkëkohore të lidershipit 7
2.3.1 Lidershipi transformues 7
2.3.2 Lidershipi transaksional 8
2.3.3 Lidershipi laissez-faire 8
2.3.4 Lidershipi autokratik dhe demokratik 9
2.3.5 Lidershipi shërbyes dhe fuqizues 9
2.4. Motivimi i punonjësve: koncepti dhe teoritë kryesore 10
2.4.1 Teoritë e përmbajtjes 10
2.4.2 Teoritë e procesit 10
2.4.3 Teoria e vetëvendosjes 11
2.5. Ndërlidhja mes stilit të lidershipit dhe motivimit 11
2.6. NVM-të: përkufizimi, rëndësia dhe konteksti i Kosovës 12
2.7. Shqyrtimi i studimeve empirike të mëparshme 13
2.8. Korniza konceptuale dhe hendeku kërkimor 14
KAPITULLI III **16**
3. METODOLOGJIA E STUDIMIT 16

3.1. Dizajni i hulumtimit 16
3.2. Mostra 16
3.3. Modeli konceptual i studimit 17
3.4. Instrumenti i matjes 18
3.5. Procedura e mbledhjes së të dhënave 18
3.6. Metodat e analizës së të dhënave 19
3.7. Aspektet etike të hulumtimit 19
KAPITULLI IV 20
4. ANALIZA E TË DHËNAVE DHE REZULTATET E HULUMTIMIT 20
4.1. Profili demografik i të anketuarve 20
4.2. Besueshmëria e shkallëve dhe statistikat përshkruese 21
4.3. Analiza e korrelacionit 22
4.4. Analiza e regresionit të shumëfishtë 23
4.5. Analiza e efektit moderues 25
4.6. Testimi i hipotezave 26
4.7. Diskutimi i rezultateve 27
KAPITULLI V 29
5. KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME 29
5.1. Konkluzione 29
5.2. Rekomandimet 30
5.2.1. Rekomandime për pronarët dhe menaxherët e NVM-ve 30
5.2.2. Rekomandime për institucionet mbështetëse 30
5.3. Kufizimet dhe sugjerime për hulumtime të ardhshme 31
6. REFERENCAT / BIBLIOGRAFIA 32
6 SHTOJCAT 35
6.1 Shtojca A: Pyetësori i studimit 35

LISTA E TABELAVE

Tabela 1. *Përmbledhje e studimeve empirike të shqyrtuara* 13
Tabela 2. *Variablat e studimit dhe treguesit matës* 14
Tabela 3. *Struktura e pyetësorit* 18
Tabela 4. *Profili demografik i të anketuarve (N = 158)* 21
Tabela 5. *Besueshmëria dhe statistikat përshkruese të variablave* 21
Tabela 6. *Matrica e korrelacionit të Pearsonit (N = 158)* 23
Tabela 7. *Rezultatet e regresionit të shumëfishtë linear* 24
Tabela 8. *Rezultatet e analizës së moderimit (variabli i varur: motivimi i përgjithshëm)* .. 25
Tabela 9. *Përmbledhja e testimit të hipotezave* 27

LISTA E FIGURAVE

Figura 1. *Modeli konceptual i studimit (Burimi: Ndërtuar nga autori mbi bazën e literaturës së shqyrtuar)* 17
Figura 2. *Mesataret e stileve të lidershipit dhe të dimensioneve të motivimit*..... 22
Figura 3. *Koeficientët β të stileve të lidershipit sipas dimensionit të motivimit*..... 25
Figura 4. *Lidhja mes lidershipit transformues dhe motivimit sipas nivelit arsimor* 26

LISTA E SHKURTESAVE

ASK	Agjencia e Statistikave të Kosovës
BNJ	Burimet njerëzore
KIESA	Agjencia për Investime dhe Mbështetje të Ndërmarrjeve në Kosovë
MB	Motivimi i brendshëm
MJ	Motivimi i jashtëm
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire (Pyetësori shumëfaktorësh i lidershipit)
NVM	Ndërmarrje të vogla dhe të mesme
OECD	Organizata për Bashkëpunim dhe Zhvillim Ekonomik
SDT	Self-Determination Theory (Teoria e vetëvendosjes)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
VIF	Variance Inflation Factor (Faktori i inflacionit të variancës)

KAPITULLI I

1. HYRJE

Në ekonomitë bashkëkohore, burimet njerëzore konsiderohen aseti më i vështirë për t'u imituar dhe, rrjedhimisht, burimi kryesor i avantazhit konkurrues të qëndrueshëm. Megjithatë, potenciali i këtyre burimeve realizohet vetëm nëse organizata arrin të krijojë kushtet në të cilat punonjësit janë të gatshëm të investojnë përpjekje të vullnetshme në punën e tyre. Pikërisht këtu ndërhyn lidershipi: mënyra se si udhëheqësi komunikon vizionin, shpërndan përgjegjësitë, ushtron kontrollin dhe njeh kontributin individual përcakton në masë të konsiderueshme nivelin e energjisë psikologjike që punonjësi vendos ta orientojë drejt objektivave organizative (Iddrisu & Mohammed, 2025).

Literatura e dy dekadave të fundit e ka zhvendosur fokusin nga pyetja "kush është lider" te pyetja "si udhëheq lideri". Kjo zhvendosje ka prodhuar një taksonomi të gjerë stilesh transformues, transaksional, laissez-faire, autokratik, demokratik, shërbyes dhe fuqizues të cilat dallojnë mes tyre për nga burimi i ndikimit dhe mekanizmi psikologjik përmes të cilit veprojnë (Fischer & Sitkin, 2023). Meta-analizat e kohëve të fundit tregojnë se stilet që mbështesin autonominë dhe zhvillimin e punonjësit shpjegojnë një pjesë të konsiderueshme të variancës së motivimit të brendshëm, ndërsa stilet që mbështeten kryesisht te kontrolli dhe shpërblimi i kushtëzuar kanë efekte më të kufizuara dhe më pak të qëndrueshme në kohë (Xue et al., 2022).

Rëndësia e kësaj tematike shtohet ndjeshëm kur ajo shqyrtohet në kontekstin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme. Në NVM, funksioni i menaxhimit të burimeve njerëzore rrallë është i institucionalizuar: nuk ekzistojnë departamente të specializuara, sistemet formale të vlerësimit të performancës janë të rralla dhe politikat e shpërblimit shpesh janë ad hoc. Në mungesë të këtyre mekanizmave formalë, sjellja e përditshme e pronarit-menaxher bëhet vetë sistemi i menaxhimit të njerëzve (Misra et al., 2025). Kjo do të thotë se çdo ndryshim i vogël në stilin e udhëheqjes reflektohet menjëherë dhe drejtpërdrejt në përvojën e punës të punonjësit.

Në Kosovë, ku struktura e ekonomisë dominohet pothuajse tërësisht nga mikrondërmarrjet dhe ndërmarrjet e vogla, kjo lidhje merr peshë strategjike kombëtare (OECD, 2026). Sektori privat kosovar përballet njëkohësisht me presionin e emigrimit të fuqisë punëtore të kualifikuar, me qarkullim të lartë të personelit dhe me nivele relativisht të ulëta të produktivitetit të punës. Në një mjedis të tillë, aftësia e ndërmarrjes për të mbajtur dhe motivuar punonjësit ekzistues nuk

është thjesht çështje e klimës organizative, por kusht i mbijetesës konkurruese. Prandaj, kuptimi se cilat stile të lidershipit funksionojnë realisht në kontekstin kosovar përbën një pyetje me vlerë praktike të drejtpërdrejtë.

1.1. Shtruarja dhe definimi i problemit kërkimor

Pavarësisht se marrëdhënia mes lidershipit dhe motivimit është hulumtuar gjerësisht në literaturën ndërkombëtare, transferimi i drejtpërdrejtë i këtyre gjetjeve në kontekstin kosovar mbetet problematik për tri arsye kryesore. Së pari, shumica dërrmuese e studimeve empirike janë realizuar në korporata të mëdha, ku ekzistojnë hierarki të shumëfishta dhe ku ndikimi i liderit të nivelit të lartë te punonjësi i linjës është i tërthortë. Së dyti, ndikimi i stileve të lidershipit është i ndjeshëm ndaj kulturës kombëtare: shoqëritë me distancë më të lartë të pushtetit priren t'i pranojnë më lehtë format direktive të udhëheqjes, ndërsa në shoqëritë individualiste efekti i lidershipit pjesëmarrës është më i fortë (Kožo et al., 2024). Së treti, evidenca specifike për Kosovën është e kufizuar në numër dhe e përqendruar kryesisht në sektorin bankar ose në ndërmarrjet publike (Buja et al., 2022).

Nga vëzhgimi i praktikave menaxheriale në NVM-të kosovare vërehet një dominim i modeleve tradicionale të udhëheqjes, të bazuara në kontroll të drejtpërdrejtë, centralizim të vendimmarrjes te pronari dhe përdorim të kufizuar të mekanizmave zhvillimorë si delegimi, mentorimi apo trajnimi. Njëkohësisht, ndërmarrjet raportojnë vështirësi në ruajtjen e stafit dhe nivele të ulëta iniciative nga ana e punonjësve. Kjo ngre pyetjen nëse shkaqet e demotivimit qëndrojnë vetëm te faktorët ekonomikë pagat, siguria e vendit të punës apo edhe te vetë mënyra e udhëheqjes.

Problemi kërkimor i këtij punimi formulohet, pra, si mungesë e evidencës sistematike dhe të matshme mbi atë se cilat stile të lidershipit ndikojnë më fuqishëm në motivimin e punonjësve në NVM-të kosovare dhe përmes cilave dimensione të motivimit të brendshme apo të jashtme realizohet ky ndikim.

1.2. Qëllimi i punimit

Qëllimi kryesor i këtij punimi është të analizojë dhe të matë ndikimin e stileve të ndryshme të lidershipit në nivelin e motivimit të punonjësve në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në Kosovë, si dhe të identifikojë kombinimin e sjelljeve udhëheqëse që lidhet me nivelet më të larta të motivimit dhe angazhimit. Në planin praktik, punimi synon të ofrojë rekomandime konkrete

për pronarët dhe menaxherët e NVM-ve mbi mënyrën se si mund ta përshtatin stilin e tyre udhëheqës për të përmirësuar klimën motivuese pa kërkuar investime të mëdha financiare.

1.3. Objektivat e studimit

Për realizimin e qëllimit të përcaktuar më lart, punimi ndjek këto objektiva specifike:

- Të shqyrtojë kritikisht literaturën bashkëkohore mbi teoritë e lidershipit dhe teoritë e motivimit në punë, duke identifikuar mekanizmat teorikë që i lidhin ato.
- Të identifikojë stilet dominuese të lidershipit që praktikohen aktualisht në NVM-të kosovare, sipas perceptimit të punonjësve.
- Të matë nivelin e motivimit të brendshëm dhe të jashtëm të punonjësve në ndërmarrjet e përfshira në kampion.
- Të testojë statistikisht lidhjen mes secilit stil të lidershipit dhe dimensioneve të motivimit të punonjësve.
- Të analizojë nëse variablat demografikë dhe organizativë mosha, niveli arsimor, vjetërsia në punë dhe madhësia e ndërmarrjes moderojnë këtë lidhje.
- Të formulojë rekomandime praktike për përmirësimin e praktikave udhëheqëse në sektorin e NVM-ve në Kosovë.

1.4. Pyetjet kërkimore

Studimi orientohet nga pyetja qendrore:

Si ndikon stili i lidershipit i ushtruar nga menaxheri në nivelin e motivimit të punonjësve në NVM-të në Kosovë?

Nga kjo pyetje rrjedhin pyetjet specifike të mëposhtme:

- Cilat stile të lidershipit janë më të përhapura në NVM-të kosovare sipas perceptimit të punonjësve?
- Cili është niveli aktual i motivimit të brendshëm dhe të jashtëm të punonjësve në këto ndërmarrje?
- A ekziston një lidhje statistikisht e rëndësishme mes lidershipit transformues dhe motivimit të punonjësve?
- A ndikon lidershipi transaksional në motivimin e jashtëm më fort sesa në motivimin e brendshëm?

- Çfarë efekti ka lidershipi laissez-faire dhe stili autokratik në nivelin e përgjithshëm të motivimit?
- A ndryshon fuqia e këtyre lidhjeve sipas karakteristikave demografike të punonjësve dhe madhësisë së ndërmarrjes?

1.5. Hipotezat e studimit

Mbi bazën e literaturës së shqyrtuar në kapitullin e dytë, ngrihen hipotezat e mëposhtme kërkimore:

H1: Lidershipi transformues ka ndikim pozitiv dhe statistikisht të rëndësishëm në motivimin e punonjësve në NVM-të kosovare.

H2: Lidershipi transaksional ka ndikim pozitiv, por më të dobët, në motivimin e punonjësve, duke vepruar kryesisht përmes dimensionit të motivimit të jashtëm.

H3: Lidershipi laissez-faire ka ndikim negativ ose statistikisht të parëndësishëm në motivimin e punonjësve.

H4: Stili autokratik i udhëheqjes lidhet negativisht me motivimin e brendshëm të punonjësve.

H5: Karakteristikat demografike të punonjësve (mosha, arsimimi, vjetërsia në punë) moderojnë lidhjen mes stilit të lidershipit dhe motivimit.

1.6. Rëndësia e studimit

Rëndësia teorike e këtij punimi qëndron në kontributin që ai jep në zgjerimin e evidencës empirike mbi lidhjen lidership–motivim në një kontekst të nënpërfaqësuar në literaturën ndërkombëtare, siç është ai i ekonomive të vogla në tranzicion të Ballkanit Perëndimor. Ndërsa modelet e Bass-it dhe teoria e vetëvendosjes janë testuar gjerësisht në vendet e zhvilluara, aplikimi i tyre në një ekonomi ku mbizotërojnë ndërmarrjet familjare dhe marrëdhëniet informale të punës mbetet i kufizuar (Shkurti & Mustafa, 2024).

Në aspektin praktik, gjetjet e studimit u ofrojnë pronarëve dhe menaxherëve të NVM-ve informacion të bazuar në të dhëna mbi sjelljet konkrete udhëheqëse që kanë efektin më të madh motivues. Duke qenë se shumica e këtyre ndërmarrjeve nuk kanë mundësi financiare për të ofruar paketa kompensimi konkurruese, identifikimi i burimeve jomonetare të motivimit njohja e kontributit, delegimi i përgjegjësisë, mbështetja zhvillimore merr vlerë strategjike.

Njëkohësisht, rezultatet mund të shërbejnë si bazë për institucionet mbështetëse të sektorit privat dhe për ofruesit e programeve të trajnimit menaxherial në hartimin e ndërhyrjeve më të targetuara.

1.7. Kufizimet e studimit

Si çdo hulumtim empirik, edhe ky punim ka kufizimet e veta, të cilat duhen marrë parasysh gjatë interpretimit të rezultateve. Së pari, dizajni tërthor (cross-sectional) i studimit lejon identifikimin e lidhjeve statistikore, por jo vendosjen e marrëdhënieve të sigurta shkak–pasojë mes stilit të lidershipit dhe motivimit. Së dyti, të dhënat mblidhen përmes vetëraportimit të punonjësve, çka i ekspozon rezultatet ndaj njëanshmërisë së dëshirueshmërisë sociale, veçanërisht në ndërmarrjet e vogla ku anonimiteti mund të perceptohet si i pasigurt. Së treti, kampioni nuk është plotësisht përfaqësues për të gjithë territorin e Kosovës, pasi mbledhja e të dhënave përqendrohet në një numër të kufizuar komunash dhe sektorësh. Së fundi, punimi mat perceptimin e punonjësve mbi stilin e udhëheqjes dhe jo sjelljen e vëzhguar objektivisht të menaxherit, gjë që mund të prodhojë diferenca mes stilit të synuar dhe atij të perceptuar.

1.8. Struktura e punimit

Punimi organizohet sipas strukturës së kërkuar nga Udhëzuesi i Fakultetit Ekonomik të Universitetit të Mitrovicës “Isa Boletini”. Kapitulli i parë paraqet kontekstin e temës, problemin kërkimor, qëllimin, objektivat, pyetjet kërkimore, hipotezat, rëndësinë dhe kufizimet e studimit. Kapitulli i dytë i dedikohet vështrimit të përgjithshëm teorik, duke trajtuar evolucionin e teorive të lidershipit, stilet bashkëkohore të udhëheqjes, teoritë kryesore të motivimit, ndërlidhjen mes tyre, si dhe specifikat e sektorit të NVM-ve në Kosovë; në fund të tij paraqitet korniza konceptuale e studimit. Kapitulli i tretë përbën elaborimin e temës: në të përshkruhet metodologjia e hulumtimit (dizajni kërkimor, popullata dhe kampioni, instrumenti matës, procedura e mbledhjes së të dhënave dhe teknikat statistikore) dhe më pas paraqiten e interpretohen rezultatet empirike. Kapitulli i katërt përmbledh përfundimet, ofron rekomandime praktike dhe sugjeron drejtime për hulumtime të ardhshme. Në fund vijnë referencat dhe shtojcat.

KAPITULLI II

2. RISHIKIMI I LITERATURËS

2.1. Koncepti dhe përkufizimi i lidershipit

Lidershipi është një nga konceptet më të hulumtuara dhe, njëkohësisht, më të kontestuara të shkencave organizative. Pavarësisht diversitetit të përkufizimeve, shumica e tyre konvergojnë në tri elemente thelbësore: lidershipi është një proces ndikimi, ai ndodh në kontekst grupor dhe orientohet drejt arritjes së një qëllimi të përbashkët. Ndryshe nga menaxhimi, i cili merret me planifikimin, organizimin dhe kontrollin e burimeve për të siguruar qëndrueshmëri dhe parashikueshmëri, lidershipi ka të bëjë me krijimin e drejtimit, harmonizimin e njerëzve rreth tij dhe frymëzimin për ndryshim.

Fischer dhe Sitkin (2023), në një vlerësim gjithëpërfshirës të fushës, argumentojnë se problemi kryesor i literaturës bashkëkohore nuk është mungesa e përkufizimeve, por përhapja e tepërt e konstrukteve të mbivendosura: shumë "stile" të reja matin në thelb të njëjtat sjellje me emërtime të ndryshme. Ata propozojnë një kthim te dallimi konceptual mes asaj që lideri bën (sjelljet), asaj që lideri është (tiparet dhe vlerat) dhe efekteve që lideri prodhon (rezultatet), duke paralajmëruar se ngatërrimi i këtyre niveleve prodhon lidhje artificialisht të larta mes lidershipit dhe rezultateve organizative.

Për qëllimet e këtij punimi, lidershipi kuptohet si aftësia e individit për të ndikuar, motivuar dhe mundësuar të tjerët që të kontribuojnë në efektivitetin dhe suksesin e organizatës në të cilën bëjnë pjesë. Ky përkufizim është veçanërisht i përshtatshëm për kontekstin e NVM-ve, ku roli i pronarit-menaxher bashkon në një figurë të vetme funksionet e menaxhimit operativ dhe të udhëheqjes njerëzore, dhe ku ndikimi ushtrohet kryesisht përmes ndërveprimit të drejtpërdrejtë e të përditshëm.

2.2. Evolucioni i teorive të lidershipit

Zhvillimi i mendimit shkencor mbi lidershipin mund të ndahet në katër faza kryesore. Faza e parë, ajo e teorive të tipareve, dominoi gjysmën e parë të shekullit XX dhe kërkonte të identifikonte karakteristikat e lindura që i dallojnë liderët nga jo-liderët inteligjencën, vetëbesimin, integritetin, energjinë. Kjo qasje u kritikua ashpër për shkak të pamundësisë për të shpjeguar pse individë me tipare të ngjashme kishin efektivitet krejtësisht të ndryshëm në situata të ndryshme.

Faza e dytë, e teorive të sjelljes, zhvendosi vëmendjen nga ajo se çfarë është lideri te ajo se çfarë bën ai. Studimet e Universitetit Shtetëror të Ohajos dhe të Universitetit të Miçiganit identifikuan dy dimensione themelore të pavarura: orientimin nga detyra dhe orientimin nga njerëzit. Ky dallim mbetet edhe sot baza konceptuale mbi të cilën ndërtohen shumica e tipologjive moderne të stileve.

Faza e tretë solli teoritë e kontingjencës, të cilat argumentojnë se nuk ekziston një stil universalisht më i mirë: efektiviteti i një stili varet nga karakteristikat e situatës pjekuria e vartësve, struktura e detyrës dhe fuqia pozicionale e liderit. Modeli i Fiedler-it, teoria e rrugë-qëllimit dhe modeli i lidershipit situacional i përkasin kësaj faze dhe kanë vlerë të veçantë praktike për NVM-të, ku heterogjeniteti i punonjësve është i lartë.

Faza e katërt, e njohur si "paradigma e re e lidershipit", u konsolidua në vitet '80 me punimet e Burns-it dhe Bass-it mbi lidershipin transformues dhe transaksional. Kjo qasje e trajton lidershipin si proces emocional dhe vlerësor, jo thjesht si shkëmbim racional. Zhvillimet më të fundit e kanë zgjeruar këtë paradigmë me forma si lidershipi shërbyes, autentik, etik dhe fuqizues, të cilat theksojnë përgjegjësinë morale të liderit dhe zhvillimin e vartësve si qëllim në vetvete (Liden & van Knippenberg, 2025).

2.3. Stilet bashkëkohore të lidershipit

Stili i lidershipit përfaqëson modelin relativisht të qëndrueshëm të sjelljeve që lideri shfaq gjatë ndërveprimit me vartësit e tij. Në vijim analizohen stilet më të studiuara në literaturë, të cilat përbëjnë edhe variablat e pavarur të këtij punimi.

2.3.1 Lidershipi transformues

Lidershipi transformues përshkruan një marrëdhënie në të cilën lideri i ngre aspiratat e vartësve përtej interesit të tyre të ngushtë personal, duke i lidhur me një qëllim kolektiv më të lartë. Ai operacionalizohet përmes katër dimensioneve: ndikimi i idealizuar, motivimi frymëzues, stimulimi intelektual dhe konsiderata individuale. Secili prej këtyre dimensioneve vepron mbi një mekanizëm të ndryshëm psikologjik identifikimin me liderin, kuptimësinë e punës, sfidimin njohës dhe ndjesinë e vlerësimit personal.

Evidenca empirike e mbështet gjerësisht efektin pozitiv të këtij stili. Meta-analiza e Xue et al. (2022), e bazuar në 50 kampione të pavarura dhe mbi 21.000 pjesëmarrës, konfirmon lidhjen pozitive mes lidershipit transformues dhe motivimit të brendshëm; megjithatë, autorët vërejnë

se lidershipi fuqizues, etik dhe shërbyes shpjegojnë variancë shtesë përtej asaj që shpjegon lidershipi transformues, çka sugjeron se ky i fundit nuk është domosdoshmërisht stili më i fuqishëm motivues. Në nivel organizativ, Iddrisu dhe Mohammed (2025) tregojnë se ndikimi i lidershipit transformues te efektiviteti organizativ realizohet kryesisht në mënyrë të tërthortë, duke kaluar përmes motivimit dhe angazhimit të punonjësve një gjetje që i jep mbështetje empirike modelit mediues të përdorur edhe në këtë punim.

2.3.2 Lidershipi transaksional

Lidershipi transaksional bazohet në logjikën e shkëmbimit: lideri përcakton pritshmëritë, monitoron performancën dhe shpërblen ose korrigjon sipas rezultatit të arritur. Ai përbëhet nga tri komponente kryesore shpërblimi i kushtëzuar, menaxhimi me përjashtim në formë aktive dhe menaxhimi me përjashtim në formë pasive. Ndryshe nga perceptimi i shpeshtë se ky stil është thjesht "më i dobët" i të dyve, literatura e re tregon se komponenti i shpërblimit të kushtëzuar ka efekte pozitive të qëndrueshme, sidomos në kontekste ku detyrat janë të strukturuara dhe rezultatet lehtësisht të matshme.

Berisha et al. (2024), në një studim me 50 udhëheqës dhe punonjës të NVM-ve evropiane, gjejnë se lidershipi transaksional prodhon fokus të lartë te detyra dhe qartësi rolesh, por njëkohësisht mund të gjenerojë stres kur presioni për rezultat nuk shoqërohet me mbështetje. Në kontekstin e ekonomive në zhvillim, ku siguria financiare mbetet nevojë prioritare e punonjësit, ky stil ruan një efektivitet të konsiderueshëm afatshkurtër, por rrezikon ta zëvendësojë motivimin e brendshëm me atë të jashtëm, duke e bërë performancën të varur nga vazhdimi i stimujve.

2.3.3 Lidershipi laissez-faire

Lidershipi laissez-faire, i cilësuar shpesh si "jo-lidership", karakterizohet nga shmangia e vendimmarrjes, mungesa e reagimit ndaj problemeve dhe delegimi i pakontrolluar i përgjegjësisë. Ai dallon thelbësisht nga delegimi i qëllimshëm: në rastin e parë mungon struktura, ndërsa në të dytin ekziston besimi i shoqëruar me mbështetje dhe llogaridhënie.

Studimet empirike raportojnë vazhdimisht efekte negative të këtij stili. Misra et al. (2025), duke analizuar performancën e NVM-ve, konstatojnë se lidershipi laissez-faire ka ndikim dëmtues në produktivitet, kënaqësinë e punonjësve dhe përfitueshmërinë e ndërmarrjes. Ngjashëm, Asante (2025), në një shqyrtim sistematik të 58 studimeve empirike, gjen se stilet autokratike dhe laissez-faire lidhen me motivim më të ulët të brendshëm dhe me qëllime më të larta për

largim nga puna. Në NVM-të familjare, ky stil shfaqet shpesh jo si zgjedhje e ndërgjegjshme, por si pasojë e mbingarkesës së pronarit-menaxher me detyra operative.

2.3.4 Lidershipi autokratik dhe demokratik

Tipologjia klasike autokratik–demokratik–laissez-faire mbetet ende gjerësisht e përdorur, veçanërisht në studimet e realizuara në ekonomitë në zhvillim. Lidershipi autokratik centralizon vendimmarrjen te lideri, kufizon pjesëmarrjen e punonjësve dhe mbështetet te autoriteti formal. Ai mund të jetë efektiv në situata krize, kur nevojitet shpejtësi vendimmarrjeje, por kur bëhet stil i përhershëm, kufizon iniciativën dhe ndjesinë e autonomisë.

Lidershipi demokratik ose pjesëmarrës, përkundrazi, i përfshin punonjësit në procesin e vendimmarrjes, inkurajon shprehjen e mendimit dhe ndan informacionin. Kožo et al. (2024), në një studim ndërkulturor mbi preferencat udhëheqëse, tregojnë se pritshmëritë ndaj sjelljes së liderit ndryshojnë ndjeshëm sipas kontekstit kulturor kombëtar, çka nënkupton se efektiviteti i stilit pjesëmarrës nuk mund të supozohet universalisht, por duhet testuar empirikisht në secilin mjedis. Në shoqëritë me distancë relativisht të lartë të pushtetit, punonjësit mund ta perceptojnë përfshirjen e tepërt në vendimmarrje si mungesë drejtimi nga ana e liderit.

2.3.5 Lidershipi shërbyes dhe fuqizues

Dy stilet më të reja që kanë tërhequr vëmendje të konsiderueshme janë lidershipi shërbyes dhe ai fuqizues. I pari e vendos nevojën e vartësit përpara interesit të vetë liderit, duke theksuar empatinë, kujdesin dhe zhvillimin personal të punonjësit; i dyti fokusohet te transferimi i autoritetit vendimmarrës dhe te ndërtimi i vetëefikasitetit. Liden dhe van Knippenberg (2025) argumentojnë se lidershipi shërbyes ka vlerë të veçantë shpjeguese për sjelljet vullnetare qytetare në organizatë, por paralajmërojnë për mbivendosje konceptuale me konstruktet ekzistuese dhe për nevojën e matjeve më të rrepta.

Për NVM-të, këto stile paraqesin interes praktik të veçantë, sepse nuk kërkojnë burime financiare shtesë: ato realizohen përmes cilësisë së ndërveprimit të përditshëm. Gjetja e meta-analizës së Xue et al. (2022) se pikërisht lidershipi fuqizues, etik dhe shërbyes janë kontribuuesit më të rëndësishëm të motivimit të brendshëm, e bën të domosdoshme përfshirjen e tyre në diskutimin teorik, edhe pse ky punim i mat në formë të kufizuar.

2.4. Motivimi i punonjësve: koncepti dhe teoritë kryesore

Motivimi përkufizohet si tërësia e forcave të brendshme dhe të jashtme që nisin, drejtojnë, intensifikojnë dhe mbajnë sjelljen e individit drejt një qëllimi. Në kontekstin organizativ, ai shpjegon pse dy punonjës me aftësi të njëjta arrijnë nivele krejtësisht të ndryshme performance. Literatura bashkëkohore e trajton motivimin jo si sasi njëdimensionale "më shumë" ose "më pak" por si fenomen cilësisht të diferencuar, ku burimi i motivimit ka rëndësi të paktën aq sa intensiteti i tij.

2.4.1 Teoritë e përmbajtjes

Teoritë e përmbajtjes përpiqen të identifikojnë nevojat konkrete që aktivizojnë sjelljen. Hierarkia e nevojave e Maslow-it rendit nevojat nga ato fiziologjike deri te vetërealizimi, duke sugjeruar se nevojat e nivelit më të lartë aktivizohen vetëm pasi janë plotësuar ato bazë. Teoria dyfaktorëshe e Herzberg-ut bën dallimin mes faktorëve higjienikë paga, kushtet e punës, siguria, politikat e ndërmarrjes të cilët parandalojnë pakënaqësinë por nuk prodhojnë motivim, dhe faktorëve motivues njohja, përgjegjësia, arritja, avancimi të cilët gjenerojnë kënaqësi të vërtetë në punë. Teoria ERG e Alderfer-it dhe teoria e nevojave të McClelland-it e plotësojnë këtë linjë duke theksuar respektivisht fleksibilitetin e lëvizjes mes niveleve dhe rolin e nevojës për arritje, pushtet dhe përkatësi.

Për NVM-të kosovare, dallimi i Herzberg-ut ka vlerë të drejtpërdrejtë diagnostike: shumë ndërmarrje përpiqen ta zgjidhin problemin e demotivimit ekskluzivisht përmes rritjeve të pagës, ndërkohë që burimi i pakënaqësisë shpesh qëndron te mungesa e njohjes dhe e perspektivës për zhvillim pikërisht dimensionet mbi të cilat vepron drejtpërdrejt stili i lidershipit.

2.4.2 Teoritë e procesit

Teoritë e procesit shpjegojnë mekanizmin njohës përmes të cilit formohet motivimi. Teoria e pritshmërisë e Vroom-it e paraqet motivimin si funksion të tri vlerësimeve subjektive: pritshmërisë se përpjekja do të prodhojë performancë, instrumentalitetit se performanca do të sjellë shpërblim dhe valencës së vetë shpërblimit. Nga ky këndvështrim, roli i liderit është ta forcojë secilën hallkë të zinxhirit: përmes trajnimit dhe mbështetjes, përmes koherencës mes performancës dhe shpërblimit, dhe përmes njohjes së asaj që punonjësi vlerëson realisht.

Teoria e barazisë e Adams-it thekson se punonjësit e vlerësojnë shpërblimin jo në terma absolutë, por duke e krahasuar raportin e vet kontribut/shpërblim me atë të kolegëve. Perceptimi i padrejtësisë prodhon reduktim të përpjekjes ose largim nga organizata. Në ndërmarrjet e vogla

dhe familjare, ku vendimet për shpërblime shpesh merren në mënyrë joformale dhe pa kritere transparente, rreziku i perceptimit të padrejtësisë është veçanërisht i lartë. Teoria e vendosjes së qëllimeve e Locke-ut dhe Latham-it, nga ana tjetër, tregon se qëllimet specifike dhe sfiduese, të shoqëruara me reagim të rregullt kthyes, prodhojnë performancë më të lartë sesa qëllimet e paqarta mekanizëm ky që lidhet drejtpërdrejt me komponentin e shpërblimit të kushtëzuar të lidershipit transaksional.

2.4.3 Teoria e vetëvendosjes

Teoria e vetëvendosjes (Self-Determination Theory) përbën sot kornizën teorike dominuese për studimin e motivimit në punë. Ajo dallon motivimin autonom ku individi vepron sepse aktiviteti është interesant ose në përputhje me vlerat e tij nga motivimi i kontrolluar, i nxitur nga presioni i jashtëm, shpërblimi ose faji. Cilësia e motivimit varet nga plotësimi i tri nevojave psikologjike bazë: autonomia, kompetenca dhe lidhja me të tjerët.

Gagné et al. (2022) tregojnë se transformimet bashkëkohore të botës së punës puna në distancë, dixhitalizimi dhe menaxhimi algoritmik i bëjnë këto tri nevoja edhe më kritike, sepse shumë prej tyre rrezikojnë ta zhveshin punën nga autonomia dhe nga lidhja ndërnjerëzore. McAnally dhe Hagger (2024), në një shqyrtim konceptual të literaturës, konfirmojnë se format autonome të motivimit lidhen me performancë, kënaqësi dhe angazhim më të lartë, ndërsa motivimi i kontrolluar lidhet me rraskapitje dhe qarkullim të personelit; njëkohësisht ata theksojnë se dominimi i dizajneve korrelacionale në këtë fushë e kufizon aftësinë e studimeve për të vendosur shkakësi.

Rëndësia e kësaj teorie për punimin qëndron në faktin se ajo ofron mekanizmin që shpjegon pse stilet e ndryshme të lidershipit prodhojnë efekte të ndryshme: një lider që deleghon dhe shpjegon arsyet e vendimeve mbështet autonominë; një lider që ofron reagim zhvillimor forcon kompetencën; një lider që tregon konsideratë individuale plotëson nevojën për lidhje. Prandaj, në këtë punim motivimi matet i ndarë në dimensionin e brendshëm dhe atë të jashtëm, në përputhje me logjikën e teorisë së vetëvendosjes.

2.5. Ndërlidhja mes stilit të lidershipit dhe motivimit

Marrëdhënia mes lidershipit dhe motivimit mund të kuptohet si proces me tri hallka: sjellja e liderit ndikon në perceptimin e punonjësit për mjedisin e punës; ky perceptim përcakton shkallën e plotësimit të nevojave psikologjike bazë; dhe plotësimi i nevojave gjeneron formën përkatëse të motivimit. Stilet që mbështesin autonominë prodhojnë motivim autonom, ndërsa

stilet kontrolluese prodhojnë motivim të kontrolluar të dyja mund të gjenerojnë performancë afatshkurtër, por vetëm i pari lidhet me qëndrueshmëri, kreativitet dhe mirëqenie.

Evidenca meta-analitike e Xue et al. (2022) e mbështet këtë skemë, duke treguar se stilet mbështetëse fuqizuese, etike, shërbyese dhe transformuese lidhen pozitivisht me motivimin e brendshëm, ndërsa mbikëqyrja abuzive e parashikon atë negativisht. Në nivelin e rezultateve organizative, Iddrisu dhe Mohammed (2025) demonstrojnë se motivimi dhe angazhimi veprojnë si ndërmjetësues mes lidershipit dhe efektivitetit organizativ, gjë që tregon se investimi në cilësinë e udhëheqjes prodhon vlerë ekonomike pikërisht përmes ndryshimit të gjendjes motivuese të punonjësve.

Në kontekstin e NVM-ve, kjo zinxhir shkakësor është më i shkurtër dhe më i dukshëm sesa në organizatat e mëdha. Mungesa e shtresave ndërmjetësuese hierarkike do të thotë se punonjësi e përjeton stilin e liderit drejtpërdrejt dhe çdo ditë, pa filtrin e politikave formale të burimeve njerëzore. Kjo e bën stilin e lidershipit njëkohësisht faktorin më të fuqishëm dhe më të cenueshëm të klimës motivuese në ndërmarrjet e vogla.

2.6. NVM-të: përkufizimi, rëndësia dhe konteksti i Kosovës

Sipas përkufizimit të Komisionit Evropian, të cilin e ka përvetësuar edhe legjislacioni kosovar, ndërmarrjet klasifikohen sipas numrit të të punësuarve dhe qarkullimit vjetor: mikrondërmarrje me deri në 9 të punësuar, ndërmarrje të vogla me 10–49 të punësuar dhe ndërmarrje të mesme me 50–249 të punësuar. Kjo ndarje ka rëndësi analitike, pasi praktikat e menaxhimit të njerëzve ndryshojnë ndjeshëm mes këtyre kategorive: sa më e vogël ndërmarrja, aq më i madh është roli personal i pronarit në formësimin e klimës organizative.

NVM-të përbëjnë shtyllën e ekonomisë kosovare. Sipas vlerësimeve të OECD-së (2026), ato zënë mbi 99 për qind të numrit të përgjithshëm të ndërmarrjeve aktive dhe gjenerojnë pjesën dërrmuese të punësimit në sektorin privat, ndërsa struktura e tyre dominohet nga mikrondërmarrjet me më pak se dhjetë të punësuar. Veprimtaria përqendrohet kryesisht në tregti, shërbime, ndërtimtari dhe prodhim me vlerë të shtuar relativisht të ulët.

Sektori përballet me një sërë sfidash strukturore të dokumentuara edhe në raportet e mëparshme të OECD-së (2022): qasje e kufizuar në financim afatgjatë, informalitet i konsiderueshëm, kapacitete të dobëta menaxheriale dhe mungesë e sistemeve formale të zhvillimit të burimeve njerëzore. Këtyre u shtohet presioni demografik i emigrimit të fuqisë punëtore të kualifikuar

drejt tregjeve të Bashkimit Evropian, i cili ka rritur ndjeshëm koston e zëvendësimit të punonjësve dhe ka bërë që mbajtja e stafit të bëhet prioritet strategjik.

Në këtë kontekst, studimi i Shkurtit dhe Mustafës (2024) me 190 ndërmarrje prodhuese dhe shërbyese në Shqipëri dhe Kosovë tregon se angazhimi i punonjësve dhe performanca inovative kanë lidhje pozitive dhe statistikisht të rëndësishme me suksesin e biznesit. Kjo gjetje e vendos faktorin njerëzor dhe rrjedhimisht udhëheqjen që e formëson atë në qendër të agjendës së konkurrueshmërisë së NVM-ve në rajon.

2.7. Shqyrtimi i studimeve empirike të mëparshme

Shqyrtimi i studimeve empirike të pesë viteve të fundit dëshmon një konvergjencë të konsiderueshme të gjetjeve, pavarësisht diversitetit të konteksteve. Në tabelën e mëposhtme përmblidhen disa nga studimet më relevante për temën e këtij punimi.

Tabela 1. ***Përmbledhje e studimeve empirike të shqyrtuara***

Autori dhe viti	Konteksti dhe metoda	Gjetjet kryesore
Xue et al. (2022)	Meta-analizë, 50 kampione, N = 21.873	Lidershipi transformues, etik, shërbyes dhe fuqizues parashikojnë pozitivisht motivimin e brendshëm; mbikëqyrja abuzive e parashikon negativisht.
Buja et al. (2022)	Kosovë, 360 punonjës bankash, sasior	Stili autoritar ndikon më fort te cilësia e shërbimit në bankat me kapital të huaj; stili transaksional rezulton më efektiv në bankat vendore.
Berisha et al. (2024)	NVM evropiane, 50 intervista	Lidershipi transformues ka efektin më të fortë pozitiv te performanca; transaksionali jep qartësi por edhe stres; laissez-faire ka efekte të përziera.
Shkurti & Mustafa (2024)	Shqipëri dhe Kosovë, 190 ndërmarrje	Angazhimi i punonjësve (r = 0,458) dhe performanca inovative (r = 0,396) lidhen pozitivisht me suksesin e biznesit.
McAnally & Hagger (2024)	Shqyrtim konceptual i literaturës SDT	Motivimi autonom lidhet me performancë e kënaqësi më të lartë; dominimi i dizajneve korrelacionale kufizon konkluzionet shkakësore.
Iddrisu & Mohammed (2025)	PLS-SEM, organizata publike	Motivimi dhe angazhimi ndërmjetësojnë lidhjen mes lidershipit transformues dhe efektivitetit organizativ.
Misra et al. (2025)	NVM, pyetësor i strukturuar, regresion	Lidershipi vizionar ka efektin më të fortë pozitiv; laissez-faire ndikon negativisht në produktivitet dhe përfitueshmëri.

Autori dhe viti	Konteksti dhe metoda		Gjetjet kryesore
Asante (2025)	Shqyrtim sistematik, studime	58	Stilet transformuese dhe pjesëmarrëse lidhen me motivim të brendshëm më të lartë dhe qarkullim më të ulët të stafit.

Burimi: Përpunim i autorit mbi bazën e literaturës së shqyrtuar.

Nga tabela vërehet se konsensusi më i fortë ekziston rreth efektit pozitiv të stileve mbështetëse dhe zhvillimore, si dhe rreth efektit negativ të mungesës së udhëheqjes. Megjithatë, dallohen edhe tri boshllëqe. Së pari, shumica e studimeve masin performancën ose kënaqësinë, ndërsa motivimi trajtohet shpesh si ndërmjetësues i nënmatur dhe rrallë ndahet në komponentin e brendshëm dhe të jashtëm. Së dyti, studimet në kontekstin kosovar përqendrohen kryesisht në sektorin bankar dhe në ndërmarrjet publike, duke lënë të pambuluar sektorin e NVM-ve private. Së treti, ndikimi i variablave moderues demografikë analizohet rrallë, edhe pse konteksti kulturor rezulton përcaktues (Kožo et al., 2024).

2.8. Korniza konceptuale dhe hendeku kërkimor

Mbi bazën e literaturës së shqyrtuar, ndërtohet korniza konceptuale e studimit. Variablat e pavarur janë katër stilet e lidershipit: transformues, transaksional, laissez-faire dhe autokratik/demokratik. Variabli i varur është motivimi i punonjësve, i matur në dy dimensione motivimi i brendshëm dhe motivimi i jashtëm. Si variabla moderues përfshihen mosha, niveli arsimor, vjetërsia në punë dhe madhësia e ndërmarrjes.

Tabela 2. ***Variablat e studimit dhe treguesit matës***

Lloji i variablit	Variabli	Treguesit / dimensionet matëse
I pavarur	Lidershipi transformues	Ndikimi i idealizuar, motivimi frymëzues, stimulimi intelektual, konsiderata individuale
I pavarur	Lidershipi transaksional	Shpërblimi i kushtëzuar, menaxhimi me përjashtim (aktiv dhe pasiv)
I pavarur	Lidershipi laissez-faire	Shmangia e vendimmarrjes, mungesa e reagimit kthyes
I pavarur	Stili autokratik / demokratik	Centralizimi i vendimmarrjes, shkalla e pjesëmarrjes së punonjësve
I varur	Motivimi i punonjësve	Motivimi i brendshëm (interesi, kuptimësia, autonomia); motivimi i jashtëm (paga, siguria, njohja formale)
Moderues	Karakteristikat demografike	Mosha, gjinia, niveli arsimor, vjetërsia në punë, madhësia e ndërmarrjes

Burimi: Ndërtuar nga autori mbi bazën e Bass dhe Avolio (MLQ) dhe teorisë së vetëvendosjes.

Hendeku kërkimor që adreson ky punim përcaktohet, pra, në kryqëzimin e tri elementeve: konteksti specifik i NVM-ve private në Kosovë, matja e diferencuar e motivimit sipas logjikës së teorisë së vetëvendosjes dhe testimi i efektit moderues të karakteristikave demografike. Ndërsa literatura ndërkombëtare ofron një bazë të konsoliduar teorike, aplikimi i saj në një ekonomi të vogël, me dominim të ndërmarrjeve familjare dhe me marrëdhënie pune shpesh joformale, mbetet i patestuar në mënyrë sistematike. Kapitulli i tretë paraqet metodologjinë dhe rezultatet empirike përmes të cilave kjo kornizë konceptuale vihet në provë.

KAPITULLI III

3. METODOLOGJIA E STUDIMIT

Ky kapitull elaboron temën në aspektin empirik. Fillimisht shpjegohet si u realizua hulumtimi, e më pas paraqiten dhe interpretohen rezultatet. Në të përshkruhen dizajni i studimit, popullata dhe kampioni, modeli konceptual, instrumenti i matjes, mënyra e mbledhjes së të dhënave, metodat statistikore të analizës dhe aspektet etike të hulumtimit.

3.1. Dizajni i hulumtimit

Ky punim përdor një qasje sasiore. Kjo qasje u zgjodh sepse qëllimi i studimit është të matë lidhjen mes stilit të lidershipit dhe motivimit të punonjësve dhe të testojë hipoteza të qarta me të dhëna numerike. Përveç kësaj, qasja sasiore lejon krahasimin e rezultateve me studimet e mëparshme, të cilat në shumicën e rasteve kanë përdorur pyetësorë dhe analiza statistikore (Saunders et al., 2023).

Studimi është tërthor (cross-sectional), sepse të dhënat u mblodhën vetëm një herë, brenda një periudhe të caktuar kohore. Ai është gjithashtu shpjegues, pasi nuk kufizohet vetëm në përshkrimin e situatës, por përpiqet të shpjegojë sa ndikon secili stil i lidershipit në motivim. Logjika e punimit është deduktive: hipotezat u ndërtuan nga teoria dhe literatura e kapitullit të dytë dhe më pas u testuan me të dhënat e mbledhura në terren (Creswell & Creswell, 2023).

3.2. Mostra

Popullata e studimit përfshin punonjësit e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme private që veprojnë në Kosovë. Si NVM u konsideruan ndërmarrjet me 2 deri në 249 të punësuar, sipas përkufizimit të paraqitur në kapitullin e dytë. Ndërmarrjet me vetëm një të punësuar u përjashtuan, sepse në to nuk ekziston marrëdhënia menaxher–punonjës që studiohet në këtë punim.

Meqë nuk ekziston një listë e plotë dhe e përditësuar e punonjësve të NVM-ve, u përdor kampionimi i qëllimshëm, i kombinuar me kampionimin e përshtatshëm. Fillimisht u kontaktuan ndërmarrje nga sektorë të ndryshëm në komunat e Prishtinës, Fushë Kosovës, Ferizajt, Prizrenit dhe Gjilanit. Nga 52 ndërmarrje të kontaktuara, 38 pranuan të marrin pjesë. Në këto ndërmarrje u shpërndanë 200 pyetësorë, nga të cilët u kthyen 171. Pas kontrollit, 13

pyetësorë u përjashtuan sepse ishin plotësuar vetëm pjesërisht. Kështu, kampioni përfundimtar përbëhet nga 158 punonjës, me një shkallë përgjigjeje prej 79%.

Madhësia e kampionit është e mjaftueshme për analizat e planifikuara. Sipas rregullit të Green-it (1991), për një regresion me katër variabla të pavarur nevojiten të paktën $50 + 8 \times 4 = 82$ të anketuar. Edhe Hair et al. (2019) rekomandojnë të paktën 15–20 vëzhgime për çdo variabël të pavarur. Kampioni prej 158 punonjësish i plotëson qartë të dy kriteret.

3.3. Modeli konceptual i studimit

Modeli konceptual ndërtohet mbi kornizën teorike të kapitullit të dytë. Katër stilet e lidershipit janë variablat e pavarur, ndërsa motivimi i punonjësve është variabli i varur. Motivimi matet si tregues i përgjithshëm, por edhe i ndarë në dy dimensione: motivimi i brendshëm dhe motivimi i jashtëm. Karakteristikat demografike dhe madhësia e ndërmarrjes trajtohen si variabla moderues, pra si faktorë që mund ta forcojnë ose ta dobësojnë lidhjen mes lidershipit dhe motivimit.

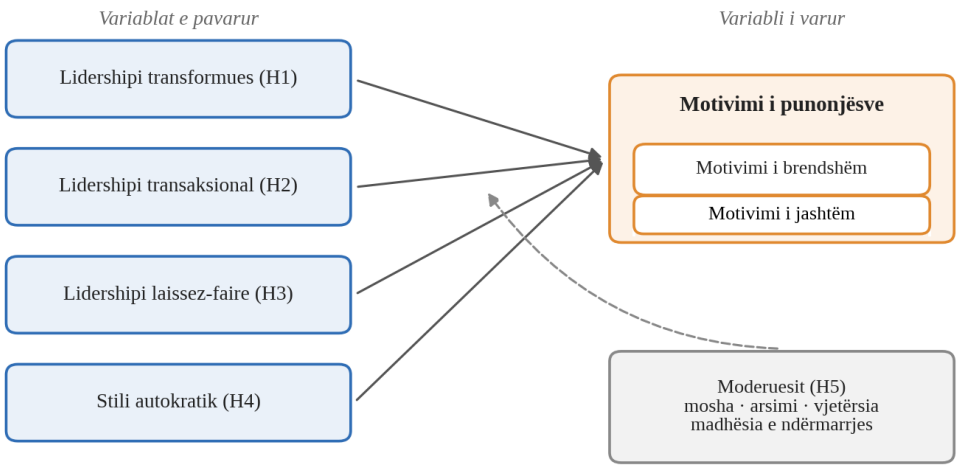


Figura 1. ***Modeli konceptual i studimit*** *(Burimi: Ndërtuar nga autori mbi bazën e literaturës së shqyrtuar)*

Shigjetat e plota në figurë tregojnë ndikimet e drejtpërdrejta që testohen përmes hipotezave H1–H4, ndërsa shigjeta me vijë të ndërprerë tregon efektin moderues që testohet përmes hipotezës H5.

3.4. Instrumenti i matjes

Për mbledhjen e të dhënave u përdor një pyetësor i strukturuar me tri pjesë (Shtojca A). Pjesa e parë përmban gjashtë pyetje për të dhënat demografike dhe organizative: gjininë, moshën, nivelin arsimor, vjetërsinë në punë, madhësinë e ndërmarrjes dhe sektorin e veprimtarisë.

Pjesa e dytë mat stilet e lidershipit me 22 pohime. Pohimet për lidershipin transformues, transaksional dhe laissez-faire u përshtatën sipas strukturës së Multifactor Leadership Questionnaire (Bass & Avolio, 2004), ndërsa pohimet për stilin autokratik u ndërtuan mbi bazën e literaturës për vendimmarrjen e centralizuar. Pjesa e tretë mat motivimin me 12 pohime – gjashtë për motivimin e brendshëm dhe gjashtë për motivimin e jashtëm – të përshtatura sipas shkallës WEIMS, e cila bazohet në teorinë e vetëvendosjes (Tremblay et al., 2009).

Të gjitha pohimet maten me shkallën Likert me pesë pikë, ku 1 do të thotë "aspak dakord" dhe 5 do të thotë "plotësisht dakord". Pyetësori u hartua në gjuhën shqipe me fjalë të thjeshta, në mënyrë që të kuptohej lehtë nga punonjës me nivele të ndryshme arsimimi. Para shpërndarjes, ai u testua paraprakisht me 12 punonjës dhe disa pohime u riformuluan për të qenë më të qarta.

Tabela 3. ***Struktura e pyetësorit***

Pjesa / variabli	Nr. i pohimeve	Kodet	Burimi i përshtatjes
I. Të dhënat demografike	6	D1–D6	Ndërtuar nga autori
II. Lidershipi transformues	8	L1–L8	Bass & Avolio (2004)
II. Lidershipi transaksional	6	L9–L14	Bass & Avolio (2004)
II. Lidershipi laissez-faire	4	L15–L18	Bass & Avolio (2004)
II. Stili autokratik	4	L19–L22	Literatura e shqyrtuar
III. Motivimi i brendshëm	6	M1–M6	Tremblay et al. (2009)
III. Motivimi i jashtëm	6	M7–M12	Tremblay et al. (2009)
Gjithsej	**40**	–	–

Burimi: Përpunim i autorit.

3.5. Procedura e mbledhjes së të dhënave

Të dhënat u mblodhën gjatë periudhës qershor–korrik 2026. Pyetësori u shpërnda në dy forma: në letër, drejtpërdrejt në ndërmarrje, dhe në formë elektronike përmes Google Forms, për punonjësit që e preferonin këtë mënyrë. Para plotësimit, çdo pjesëmarrës u informua për qëllimin e studimit dhe për faktin se pjesëmarrja është vullnetare.

Për të ulur ndikimin e pronarit ose të menaxherit në përgjigje, pyetësorët në letër u mblodhën në zarfe të mbyllura, pa emër dhe pa shenja identifikuese. Menaxherët nuk patën qasje në

përgjigjet individuale. Kjo masë ishte e rëndësishme sidomos në ndërmarrjet e vogla, ku punonjësit mund të ngurrojnë të japin mendim të sinqertë për eprorin e tyre.

3.6. Metodat e analizës së të dhënave

Të dhënat u futën dhe u analizuan në programin statistikor IBM SPSS Statistics. Para analizës, ato u kontrolluan për gabime dhe për vlera që mungonin. Për çdo variabël u llogarit një rezultat mesatar, duke mbledhur përgjigjet e pohimeve përkatëse dhe duke i pjesëtuar me numrin e tyre. Motivimi i përgjithshëm u llogarit si mesatare e të 12 pohimeve të motivimit. Analiza u realizua në këto hapa:

- **Statistikat përshkruese** (frekuencat, përqindjet, mesatarja dhe devijimi standard), për të përshkruar kampionin dhe variablat kryesorë.
- **Alfa e Cronbach-ut**, për të kontrolluar besueshmërinë e shkallëve; vlerat mbi 0,70 konsiderohen të pranueshme (Hair et al., 2019).
- **Korrelacioni i Pearsonit**, për të parë drejtimin dhe fuqinë e lidhjes mes variablave. Sipas Cohen-it (1988), r rreth 0,10 tregon lidhje të dobët, rreth 0,30 lidhje mesatare dhe mbi 0,50 lidhje të fortë.
- **Regresioni i shumëfishtë linear**, për të matur ndikimin e secilit stil të lidershipit në motivim, duke marrë parasysh njëkohësisht edhe stilet e tjera.
- **Analiza e moderimit** me terma ndërveprimi, për të testuar nëse karakteristikat demografike e ndryshojnë fuqinë e lidhjes (Hayes, 2022).
- **Testi t dhe ANOVA**, për të krahasuar nivelin e motivimit sipas gjinisë dhe madhësisë së ndërmarrjes.

Para regresionit u kontrolluan supozimet kryesore: shpërndarja normale e variablave përmes asimetrisë dhe kurtozës, mungesa e multikolinearitetit përmes VIF-it dhe pavarësia e mbetjeve përmes testit Durbin-Watson (Field, 2024). Niveli i rëndësisë statistikore u vendos në $p < 0,05$.

3.7. Aspektet etike të hulumtimit

Hulumtimi u realizua duke respektuar parimet bazë të etikës kërkimore. Pjesëmarrja ishte vullnetare dhe çdo punonjës kishte të drejtë të mos përgjigjej ose të tërhiqej në çdo moment. Pyetësori ishte anonim dhe nuk mblodhi emra punonjësish apo ndërmarrjesh. Të dhënat u përdorën vetëm për qëllime akademike dhe paraqiten vetëm në formë të përmbledhur, në mënyrë që asnjë person ose ndërmarrje të mos mund të identifikohet.

KAPITULLI IV

4. ANALIZA E TË DHËNAVE DHE REZULTATET E HULUMTIMIT

Në këtë pjesë të kapitullit paraqiten rezultatet e analizës së të dhënave të mbledhura nga 158 punonjës të NVM-ve në Kosovë. Rezultatet renditen sipas hapave të përshkruar më lart në metodologji: profili i të anketuarve, besueshmëria dhe statistikat përshkruese, korrelacioni, regresioni, analiza e moderimit dhe, në fund, testimi i hipotezave dhe diskutimi i gjetjeve.

4.1. Profili demografik i të anketuarve

Tabela 4 paraqet karakteristikat kryesore të punonjësve që morën pjesë në studim. Kampioni është i balancuar për nga gjinia: 51,3% janë meshkuj dhe 48,7% femra. Shumica e të anketuarve janë të rinj, pasi 69,0% e tyre kanë moshë deri në 35 vjeç, gjë që përputhet me strukturën e re të fuqisë punëtore në Kosovë.

Për nga arsimimi, gjysma e punonjësve (50,6%) kanë diplomë bachelor, 28,5% kanë arsim të mesëm dhe 20,9% kanë përfunduar studimet master ose më lart. Rreth dy të tretat e të anketuarve (63,9%) punojnë në ndërmarrjen aktuale jo më shumë se tre vjet, çka tregon një qarkullim relativisht të lartë të stafit. Pjesa më e madhe punojnë në ndërmarrje të vogla me 10–49 punonjës (47,5%) dhe në sektorët e tregtisë (31,6%) dhe të shërbimeve (29,7%).

Tabela 4. ***Profili demografik i të anketuarve (N = 158)***

Karakteristika	Kategoria	n	%	Karakteristika	Kategoria	n	%
Gjinia	Mashkull	81	51,3	Vjetërsia në punë	Më pak se 1 vit	49	31,0
	Femër	77	48,7		1–3 vjet	52	32,9
Mosha	18–25 vjeç	42	26,6		4–6 vjet	32	20,3
	26–35 vjeç	67	42,4		Mbi 6 vjet	25	15,8
	36–45 vjeç	34	21,5	Madhësia e ndërmarrjes	Mikro (2–9)	55	34,8
	46 vjeç e më shumë	15	9,5		E vogël (10–49)	75	47,5
Niveli arsimor	Arsim i mesëm	45	28,5		E mesme (50–249)	28	17,7
	Bachelor	80	50,6	Sektori	Tregti	50	31,6
	Master ose më lart	33	20,9		Shërbime	47	29,7
					Prodhim	29	18,4
					Ndërtim	17	10,8
					TIK dhe të tjera	15	9,5

Burimi: Të dhënat e pyetësorit, përpunim i autorit në SPSS.

4.2. Besueshmëria e shkallëve dhe statistikat përshkruese

Para interpretimit të rezultateve u kontrollua besueshmëria e shkallëve matëse. Siç shihet në Tabelën 5, të gjitha vlerat e Alfës së Cronbach-ut janë mbi kufirin 0,70, nga 0,755 për stilin autokratik deri në 0,876 për lidershipin transformues. Kjo do të thotë se pohimet brenda secilës shkallë matin në mënyrë të qëndrueshme të njëjtin koncept dhe se të dhënat mund të përdoren për analiza të mëtejshme.

Vlerat e asimetrisë (nga –0,31 deri në 0,11) dhe të kurtozës (nga –0,65 deri në 0,11) janë brenda intervalit ±1. Kjo tregon se variablat kanë shpërndarje afërsisht normale, prandaj përdorimi i korrelacionit dhe i regresionit linear është i përshtatshëm.

Tabela 5. ***Besueshmëria dhe statistikat përshkruese të variablave***

Variabli	Pohime	α	M	DS	Asimetria	Kurtoza
Lidershipi transformues	8	0,876	3,34	0,74	–0,07	–0,41
Lidershipi transaksional	6	0,805	3,49	0,70	–0,28	0,11
Lidershipi laissez-faire	4	0,803	2,62	0,83	0,11	–0,48
Stili autokratik	4	0,755	3,48	0,75	–0,12	–0,65
Motivimi i brendshëm	6	0,835	3,30	0,73	0,01	–0,13
Motivimi i jashtëm	6	0,797	3,57	0,70	–0,31	–0,31
Motivimi i përgjithshëm	12	0,813	3,43	0,57	–0,17	–0,46

Shënim: α = Alfa e Cronbach-ut; M = mesatarja; DS = devijimi standard. Burimi: Përpunim i autorit në SPSS.

Për interpretimin e mesatareve u përdor një ndarje në tri nivele: 1,00–2,33 nivel i ulët, 2,34–3,66 nivel mesatar dhe 3,67–5,00 nivel i lartë. Sipas perceptimit të punonjësve, stilet më të përhapura në NVM-të kosovare janë lidershipi transaksional (M = 3,49) dhe stili autokratik (M = 3,48). Lidershipi transformues është pak më i ulët (M = 3,34), ndërsa lidershipi laissez-faire është stili më pak i pranishëm (M = 2,62). Rreth 45,6% e punonjësve e vlerësojnë menaxherin e tyre si shumë autokratik, çka konfirmon se në shumë ndërmarrje vendimet ende merren kryesisht nga pronari.

Te motivimi, punonjësit raportojnë nivel më të lartë të motivimit të jashtëm (M = 3,57) sesa të motivimit të brendshëm (M = 3,30). Testi t për mostra të çiftuara tregon se ky dallim është statistikisht i rëndësishëm ($t(157) = 3,87$; $p < 0,001$). Me fjalë të thjeshta, shumë punonjës punojnë më shumë për pagën dhe sigurinë e vendit të punës sesa për kënaqësinë që u jep vetë puna. Figura 2 i paraqet këto mesatare në mënyrë vizuale.

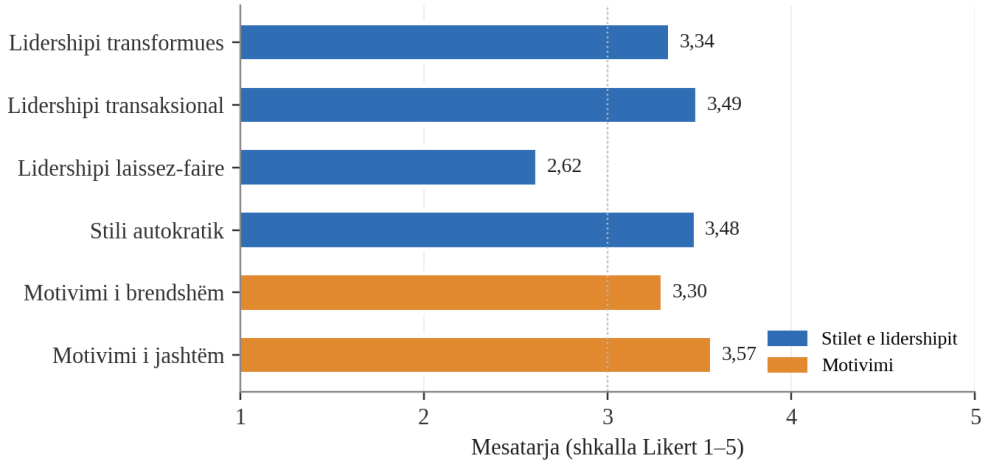


Figura 2. ***Mesataret e stileve të lidershipit dhe të dimensioneve të motivimit***
Burimi: Përpunim i autorit në SPSS (N = 158).

4.3. Analiza e korrelacionit

Tabela 6 tregon lidhjet mes variablave të studimit. Lidershipi transformues ka lidhjen më të fortë pozitive me motivimin e përgjithshëm ($r = 0,63$; $p < 0,01$) dhe me motivimin e brendshëm ($r = 0,59$; $p < 0,01$). Sipas kritereve të Cohen-it (1988), këto janë lidhje të forta.

Lidershipi transaksional lidhet më fort me motivimin e jashtëm ($r = 0,42$) sesa me motivimin e brendshëm ($r = 0,23$). Kjo përputhet me logjikën e këtij stili, i cili mbështetet te shpërblimet dhe objektivat. Lidershipi laissez-faire lidhet negativisht me të gjitha format e motivimit, veçanërisht me motivimin e brendshëm ($r = –0,43$). Stili autokratik ka lidhje negative mesatare

me motivimin e brendshëm (r = –0,35), por nuk ka lidhje të rëndësishme me motivimin e jashtëm (r = 0,07).

Tabela 6. ***Matrica e korrelacionit të Pearsonit (N = 158)***

Variabli	1	2	3	4	5	6	7
1. Lidershipi transformues	1						
2. Lidershipi transaksional	0,39**	1					
3. Lidershipi laissez-faire	–0,34**	–0,17*	1				
4. Stili autokratik	–0,22**	0,13	–0,00	1			
5. Motivimi i brendshëm	0,59**	0,23**	–0,43**	–0,35**	1		
6. Motivimi i jashtëm	0,41**	0,42**	–0,21**	0,07	0,26**	1	
7. Motivimi i përgjithshëm	0,63**	0,40**	–0,41**	–0,18*	0,80**	0,78**	1

*Shënim: ** p < 0,01; * p < 0,05 (dykahësh). Burimi: Përpunim i autorit në SPSS.*

Korrelacionet mes vetë stileve të lidershipit janë nën 0,40, çka tregon se ato matin koncepte të ndryshme. Megjithatë, korrelacioni nuk tregon shkak dhe pasojë dhe nuk e merr parasysh ndikimin e njëkohshëm të stileve të tjera. Për këtë arsye, në hapin e ardhshëm u përdor regresioni i shumëfishtë.

4.4. Analiza e regresionit të shumëfishtë

U ndërtuan tri modele regresioni. Në Modelin 1 variabli i varur është motivimi i përgjithshëm, në Modelin 2 motivimi i brendshëm dhe në Modelin 3 motivimi i jashtëm. Në të tria modelet, variablat e pavarur janë katër stilet e lidershipit.

Para interpretimit u kontrolluan supozimet e regresionit. Vlerat e VIF-it janë nga 1,12 deri në 1,43, shumë nën kufirin 5, që do të thotë se nuk ka problem multikolineariteti. Vlerat e testit Durbin-Watson (2,04–2,24) janë afër vlerës 2 dhe tregojnë se mbetjet janë të pavarura (Field, 2024).

Tabela 7. ***Rezultatet e regresionit të shumëfishtë linear***

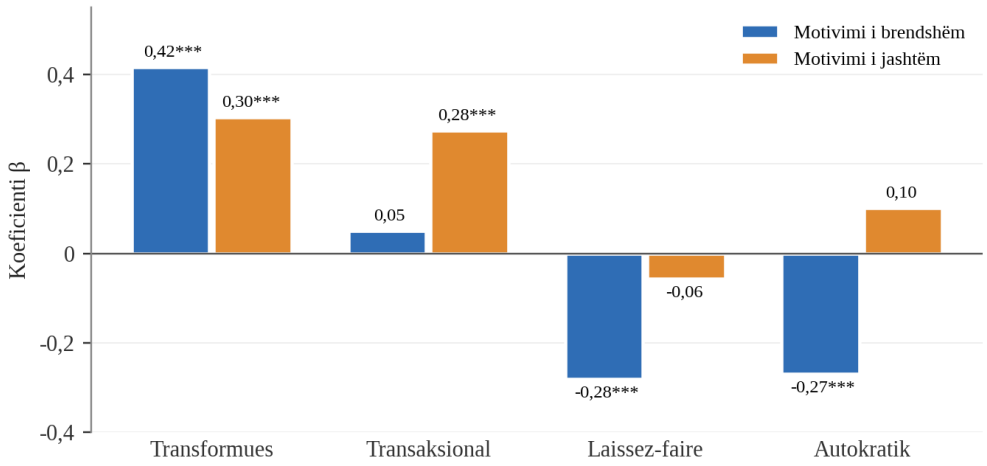
Variablat e pavarur	Modeli 1 Motivimi i përgjithshëm	Modeli 2 Motivimi i brendshëm	Modeli 3 Motivimi i jashtëm
Lidershipi transformues	0,456*** (6,55)	0,416*** (5,94)	0,305*** (3,67)
Lidershipi transaksional	0,203** (3,11)	0,050 (0,77)	0,275*** (3,54)
Lidershipi laissez-faire	–0,214*** (–3,44)	–0,280*** (–4,46)	–0,056 (–0,75)
Stili autokratik	–0,110 (–1,79)	–0,269*** (–4,33)	0,101 (1,37)
R^2	0,478	0,472	0,258
R^2 e rregulluar	0,464	0,459	0,238
F (4, 153)	35,01***	34,24***	13,29***
Durbin-Watson	2,24	2,15	2,04

*Shënim: Vlerat janë koeficientë të standardizuar β; në kllapa jepen vlerat t. *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05. VIF = 1,12–1,43. Burimi: Përpunim i autorit në SPSS.*

Modeli 1 është statistikisht i rëndësishëm ($F(4, 153) = 35,01$; $p < 0,001$) dhe shpjegon 47,8% të ndryshimeve në motivimin e përgjithshëm të punonjësve ($R^2 = 0,478$). Kjo do të thotë se pothuajse gjysma e dallimeve në motivim mes punonjësve lidhet me mënyrën se si ata udhëhiqen. Lidershipi transformues ka ndikimin më të madh ($\beta = 0,456$; $p < 0,001$): kur ky stil rritet me një pikë në shkallën 1–5, motivimi rritet mesatarisht me 0,35 pikë. Pas tij renditet lidershipi transaksional ($\beta = 0,203$; $p < 0,01$). Lidershipi laissez-faire ka ndikim negativ dhe të rëndësishëm ($\beta = –0,214$; $p < 0,001$), ndërsa stili autokratik ka ndikim negativ, por jo statistikisht të rëndësishëm te motivimi i përgjithshëm ($\beta = –0,110$; $p = 0,076$).

Te **Modeli 2**, katër stilet shpjegojnë 47,2% të motivimit të brendshëm ($F(4, 153) = 34,24$; $p < 0,001$). Lidershipi transformues mbetet faktori më i fortë pozitiv ($\beta = 0,416$; $p < 0,001$). Lidershipi laissez-faire ($\beta = –0,280$; $p < 0,001$) dhe stili autokratik ($\beta = –0,269$; $p < 0,001$) e ulin qartë motivimin e brendshëm. Lidershipi transaksional nuk ka ndikim të rëndësishëm në këtë dimension ($\beta = 0,050$; $p = 0,443$).

Te **Modeli 3**, fuqia shpjeguese është më e ulët ($R^2 = 0,258$; $F(4, 153) = 13,29$; $p < 0,001$). Këtu lidershipi transformues ($\beta = 0,305$; $p < 0,001$) dhe lidershipi transaksional ($\beta = 0,275$; $p < 0,001$) kanë ndikim pozitiv pothuajse të njëjtë, ndërsa laissez-faire dhe stili autokratik nuk kanë ndikim të rëndësishëm te motivimi i jashtëm.



*Shënim: *** $p < 0,001$. Burimi: Përpunim i autorit në SPSS.*

Figura 3. ***Koeficientët β të stileve të lidershipit sipas dimensionit të motivimit***

Figura 3 e bën më të qartë dallimin mes dy dimensioneve të motivimit. Lidershipi transaksional pothuajse nuk ndikon te motivimi i brendshëm, por ndikon qartë te motivimi i jashtëm. Nga ana tjetër, stili autokratik dëmton kryesisht motivimin e brendshëm, pra dëshirën e punonjësit për të punuar sepse puna i jep kuptim dhe kënaqësi.

4.5. Analiza e efektit moderues

Për testimin e hipotezës H5 u analizua nëse mosha, niveli arsimor, vjetërsia në punë dhe madhësia e ndërmarrjes e ndryshojnë lidhjen mes lidershipit transformues dhe motivimit të përgjithshëm. Lidershipi transformues u zgjodh sepse është stili me ndikimin më të fortë. Për çdo moderues u ndërtua një model i veçantë me termin e ndërveprimit (lidershipi transformues × moderuesi), pasi variablat u centruan rreth mesatares (Hayes, 2022).

Tabela 8. ***Rezultatet e analizës së moderimit (variabli i varur: motivimi i përgjithshëm)***

Termi i ndërveprimit	B	SE	t	p	ΔR²	Rezultati
Transformues × Mosha	–0,016	0,050	–0,33	0,741	0,000	Pa efekt
Transformues × Arsimi	0,140	0,065	2,17	0,032	0,018	Moderim i rëndësishëm
Transformues × Vjetërsia	0,044	0,044	1,01	0,314	0,004	Pa efekt
Transformues × Madhësia	0,065	0,069	0,95	0,344	0,004	Pa efekt

Shënim: B = koeficienti i pastandardizuar i termit të ndërveprimit; ΔR² = rritja e fuqisë shpjeguese pas shtimit të termit të ndërveprimit. Burimi: Përpunim i autorit në SPSS.

Rezultatet tregojnë se vetëm niveli arsimor ka efekt moderues statistikisht të rëndësishëm (B = 0,140; t = 2,17; p = 0,032). Shtimi i këtij ndërveprimi e rrit fuqinë shpjeguese të modelit me

1,8%. Mosha, vjetërsia në punë dhe madhësia e ndërmarrjes nuk e ndryshojnë në mënyrë të rëndësishme lidhjen mes lidershipit transformues dhe motivimit.

Figura 4 tregon se lidhja mes lidershipit transformues dhe motivimit është më e fortë te punonjësit me arsim master ose më të lartë (b = 0,66) sesa te punonjësit me bachelor (b = 0,42) ose me arsim të mesëm (b = 0,39). Kjo sugjeron se punonjësit më të arsimuar reagojnë më shumë ndaj një lideri që i sfidon intelektualisht, u jep autonomi dhe i përfshin në vizionin e ndërmarrjes.

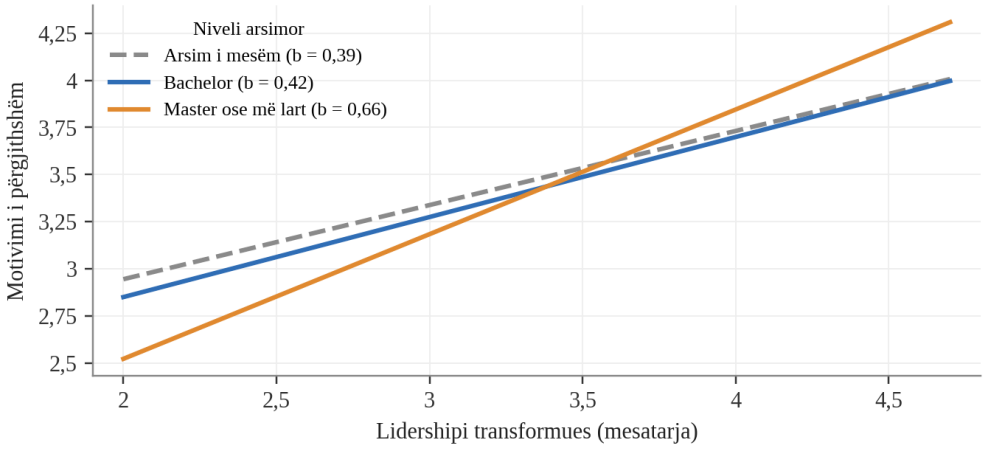


Figura 4. ***Lidhja mes lidershipit transformues dhe motivimit sipas nivelit arsimor***
Burimi: Përpunim i autorit në SPSS.

Si analizë shtesë, u krahasua motivimi sipas gjinisë dhe madhësisë së ndërmarrjes. Testi t tregoi se nuk ka dallim të rëndësishëm mes meshkujve (M = 3,50) dhe femrave (M = 3,36) (t(156) = 1,50; p = 0,136). Po ashtu, analiza ANOVA nuk gjeti dallime të rëndësishme mes punonjësve të mikrondërmarrjeve, ndërmarrjeve të vogla dhe atyre të mesme (F(2, 155) = 1,60; p = 0,206). Kjo tregon se për motivimin ka më shumë rëndësi stili i lidershipit sesa karakteristikat e vetë punonjësit apo madhësia e ndërmarrjes.

4.6. Testimi i hipotezave

Tabela 9 përmbledh rezultatet e testimit të pesë hipotezave të studimit, duke u bazuar në analizat e regresionit dhe të moderimit.

Tabela 9. ***Përmbledhja e testimit të hipotezave***

Hipoteza	Rezultati kryesor	Vendimi
H1: Lidershipi transformues ndikon pozitivisht në motivim	$\beta = 0{,}456$; $p < 0{,}001$	E mbështetur
H2: Lidershipi transaksional ndikon pozitivisht, por më dobët, kryesisht te motivimi i jashtëm	$\beta = 0{,}203$ ($p < 0{,}01$); te MJ $\beta = 0{,}275$, te MB $\beta = 0{,}050$ (jo i rëndësishëm)	E mbështetur
H3: Lidershipi laissez-faire ndikon negativisht ose jo në mënyrë të rëndësishme	$\beta = -0{,}214$; $p < 0{,}001$	E mbështetur
H4: Stili autokratik lidhet negativisht me motivimin e brendshëm	$\beta = -0{,}269$; $p < 0{,}001$	E mbështetur
H5: Karakteristikat demografike moderojnë lidhjen lidership–motivim	Arsimi: $p = 0{,}032$; mosha dhe vjetërsia: jo të rëndësishme	Pjesërisht e mbështetur

Shënim: MB = motivimi i brendshëm; MJ = motivimi i jashtëm. Burimi: Përpunim i autorit.

4.7. Diskutimi i rezultateve

Gjetja kryesore e këtij studimi është se lidershipi transformues është faktori më i fortë i motivimit të punonjësve në NVM-të kosovare. Ky rezultat përputhet me meta-analizën e Xue et al. (2022) dhe me shqyrtimin sistematik të Asante-s (2025), të cilët gjithashtu gjejnë se stilet që frymëzojnë, mbështesin dhe zhvillojnë punonjësit lidhen me motivim më të lartë të brendshëm. Rezultati mbështet edhe gjetjen e Berisha et al. (2024) për NVM-të evropiane, ku lidershipi transformues kishte efektin më pozitiv në performancë, si dhe modelin e Iddrisu dhe Mohammed (2025), sipas të cilit lidershipi ndikon te rezultatet organizative kryesisht përmes motivimit.

Rezultati për lidershipin transaksional është në përputhje me teorinë e vetëvendosjes. Shpërblimet dhe objektivat e qarta rrisin motivimin e jashtëm, por nuk e rrisin kënaqësinë e brendshme nga puna (McAnally & Hagger, 2024). Në kontekstin e Kosovës, ku pagat janë relativisht të ulëta dhe siguria financiare mbetet shqetësim kryesor, ky stil ruan vlerë praktike. Megjithatë, nëse ndërmarrja mbështetet vetëm te shpërblimet, motivimi i punonjësve bëhet i varur nga paga dhe mund të bjerë sapo stimujt të ndalen.

Ndikimi negativ i lidershipit laissez-faire konfirmon gjetjet e Misra et al. (2025): kur menaxheri mungon, shmang vendimet ose nuk reagon ndaj problemeve, punonjësit humbin drejtimin dhe interesin për punën. Ndërkohë, ndikimi negativ i stilit autokratik te motivimi i brendshëm tregon se kontrolli i tepërt dhe mospërfshirja në vendime cenojnë nevojën për autonomi, e cila sipas Gagné et al. (2022) është një nga nevojat bazë psikologjike në punë. Fakti që stili

autokratik nuk ndikon te motivimi i jashtëm shpjegon pse shumë pronarë nuk e vënë re dëmin e tij: punonjësit vazhdojnë të vijnë në punë për pagën, por humbin iniciativën dhe angazhimin.

Një rezultat me rëndësi praktike është se stilet më të përhapura në NVM-të kosovare (transaksional dhe autokratik) nuk janë ato që motivojnë më shumë. Kjo mospërputhje mes praktikës dhe efektivitetit mund të shpjegojë pjesërisht vështirësitë në mbajtjen e stafit që raportohen në sektor (OECD, 2026). Efekti moderues i arsimimit tregon, gjithashtu, se me rritjen e numrit të punonjësve të arsimuar, nevoja për lidership transformues do të bëhet edhe më e madhe. Së fundi, rezultatet lidhen me argumentin e Kožo et al. (2024) se konteksti kulturor ka rëndësi: edhe në një shoqëri me distancë relativisht të lartë të pushtetit, siç është Kosova, qasja mbështetëse dhe pjesëmarrëse jep rezultate më të mira sesa kontrolli i rreptë.

KAPITULLI V

5. KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME

5.1. Konkluzione

Ky punim kishte si qëllim të analizonte ndikimin e stileve të lidershipit në motivimin e punonjësve në NVM-të në Kosovë. Duke u bazuar në të dhënat e mbledhura nga 158 punonjës dhe në analizat statistikore, nxirren përfundimet e mëposhtme, të cilat u përgjigjen pyetjeve kërkimore të studimit:

- **Stilet dominuese.** Në NVM-të kosovare mbizotërojnë lidershipi transaksional dhe stili autokratik. Pronarët dhe menaxherët mbështeten kryesisht te kontrolli, urdhrat dhe shpërblimet, ndërsa sjelljet frymëzuese dhe zhvillimore janë më pak të pranishme.
- **Niveli i motivimit.** Motivimi i punonjësve është në nivel mesatar. Punonjësit motivohen më shumë nga faktorët e jashtëm, si paga dhe siguria e vendit të punës, sesa nga kënaqësia dhe kuptimi që u jep vetë puna.
- **Lidershipi transformues.** Ky është stili me ndikimin më të fortë pozitiv në motivim. Menaxherët që japin vizion, i dëgjojnë punonjësit, i nxitin të mendojnë dhe kujdesen për zhvillimin e tyre kanë punonjës dukshëm më të motivuar.
- **Lidershipi transaksional.** Ky stil ka ndikim pozitiv, por më të kufizuar. Ai rrit kryesisht motivimin e jashtëm dhe pothuajse nuk ndikon në motivimin e brendshëm.
- **Laissez-faire dhe stili autokratik.** Mungesa e udhëheqjes e ul motivimin në përgjithësi, ndërsa kontrolli i tepërt dhe mospërfshirja në vendime e ulin sidomos motivimin e brendshëm.
- **Karakteristikat demografike.** Niveli arsimor e forcon efektin e lidershipit transformues, ndërsa mosha, vjetërsia në punë, gjinia dhe madhësia e ndërmarrjes nuk kanë ndikim të rëndësishëm.

Në përgjithësi, studimi tregon se mënyra e udhëheqjes shpjegon pothuajse gjysmën e dallimeve në motivimin e punonjësve. Kjo do të thotë se NVM-të mund ta rrisin motivimin e stafit edhe pa rritje të mëdha pagash, vetëm duke ndryshuar mënyrën se si i udhëheqin njerëzit.

5.2. Rekomandimet

5.2.1. Rekomandime për pronarët dhe menaxherët e NVM-ve

Bazuar në gjetjet e studimit, pronarëve dhe menaxherëve të NVM-ve u rekomandohet:

- **Të komunikojnë qartë vizionin dhe qëllimet e ndërmarrjes.** Takimet e shkurtra javore ose mujore, ku u shpjegohet punonjësve ku po shkon ndërmarrja dhe si kontribuon secili, e rrisin ndjesinë e kuptimit në punë.
- **Ta njohin dhe ta vlerësojnë kontributin e punonjësve.** Një falënderim publik, një fjalë lavdërimi ose njohja e një ideje të mirë nuk kushtojnë asgjë, por kanë efekt të madh te motivimi.
- **Të delegojnë më shumë përgjegjësi.** Punonjësit duhet të kenë liri të vendosin si ta kryejnë punën, sidomos në detyrat që i njohin mirë. Kjo ul efektin negativ të kontrollit të tepërt.
- **T'i përfshijnë punonjësit në vendimmarrje.** Pyetja për mendimin e stafit para vendimeve që i prekin drejtpërdrejt i bën ata të ndihen të vlerësuar dhe më të angazhuar.
- **Të investojnë në zhvillimin e stafit.** Mentorimi, trajnimet e shkurtra dhe mundësia për të mësuar gjëra të reja janë mënyra me kosto të ulët për të rritur motivimin e brendshëm.
- **Ta përdorin shpërblimin me kritere të qarta dhe të drejta.** Shpërblimet duhet të lidhen me objektiva të matshme dhe të zbatohen njësoj për të gjithë, por të mos jenë mjeti i vetëm i motivimit.
- **Të jenë të pranishëm dhe të reagojnë në kohë.** Menaxheri duhet të jetë i qasshëm dhe të mos i shmangë problemet, sepse mungesa e udhëheqjes ka efekt negativ te motivimi.
- **Ta përshtatin stilin sipas punonjësit.** Punonjësit me arsim më të lartë kërkojnë më shumë autonomi, sfida dhe përfshirje, prandaj me ta qasja transformuese jep rezultate edhe më të mira.

5.2.2. Rekomandime për institucionet mbështetëse

Rezultatet kanë vlerë edhe për institucionet që mbështesin sektorin privat. Agjencia për Investime dhe Mbështetje të Ndërmarrjeve në Kosovë (KIESA), odat ekonomike dhe organizatat donatore mund të përfshijnë trajnime për lidershipin dhe menaxhimin e njerëzve në programet e tyre për NVM-të. Këto trajnime duhet të jenë praktike, të shkurtra dhe të përshtatura për pronarët e ndërmarrjeve të vogla, të cilët shpesh nuk kanë kohë për programe të

gjata. Po ashtu, universitetet mund t'i forcojnë lëndët që lidhen me lidershipin dhe sjelljen organizative në programet e biznesit, në mënyrë që menaxherët e ardhshëm të jenë më të përgatitur për udhëheqjen e njerëzve.

5.3. Kufizimet dhe sugjerime për hulumtime të ardhshme

Rezultatet e këtij studimi duhet të interpretohen duke pasur parasysh disa kufizime. Dizajni tërthor nuk lejon të vërtetohet me siguri marrëdhënia shkak–pasojë. Kampioni prej 158 punonjësish, i përzgjedhur në mënyrë jo të rastësishme dhe kryesisht nga rajoni i Prishtinës, nuk i përfaqëson plotësisht të gjitha NVM-të në Kosovë. Përveç kësaj, të dhënat bazohen në vetëraportimin e punonjësve, i cili mund të ndikohet nga dëshira për të dhënë përgjigje të pranueshme shoqërisht. Për hulumtimet e ardhshme sugjerohet:

- të përdoret një kampion më i madh dhe i rastësishëm, që përfshin të gjitha rajonet e Kosovës;
- të realizohen studime gjatësore, që ndjekin të njëjtët punonjës në kohë, për të parë si ndryshon motivimi kur ndryshon stili i udhëheqjes;
- të kombinohen pyetësorët me intervista me pronarë dhe punonjës, për të kuptuar më thellë arsyet pas rezultateve;
- të studiohen edhe stile të tjera, si lidershipi shërbyes dhe fuqizues, si dhe ndikimi i motivimit në performancë dhe në qëllimin për largim nga puna.

6. REFERENCAT / BIBLIOGRAFIA

Agjencia e Statistikave të Kosovës. (2025). Repertori statistikor mbi ndërmarrjet ekonomike në Kosovë. Prishtinë: ASK.

Asante, S. (2025). Leadership styles and employee motivation: Examining the impact on job satisfaction and turnover. International Journal of Research and Scientific Innovation, 12(9), 3203–3213. https://doi.org/10.51244/IJRSI.2025.120800290

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set (3rd ed.). Mind Garden.

Berisha, A., Govori, A., & Sejdija, Q. (2024). Impact of leadership styles on employee performance in small and medium enterprises. Corporate Governance and Organizational Behavior Review, 8(2), 171–178. https://doi.org/10.22495/cgobrv8i2p17

Buja, V., Qerimi, F., & Behluli, A. (2022). The impact of leadership styles on service quality and customer satisfaction: A comparative analysis between foreign and domestic capital banks in Kosovo. Innovative Marketing, 18(3), 181–196. https://doi.org/10.21511/im.18(3).2022.16

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (6th ed.). SAGE Publications.

Field, A. (2024). Discovering statistics using IBM SPSS Statistics (6th ed.). SAGE Publications.

Fischer, T., & Sitkin, S. B. (2023). Leadership styles: A comprehensive assessment and way forward. Academy of Management Annals, 17(1), 331–372. https://doi.org/10.5465/annals.2020.0340

Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. Nature Reviews Psychology, 1(7), 378–392. https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w

Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? Multivariate Behavioral Research, 26(3), 499–510. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.

Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.). The Guilford Press.

Iddrisu, I., & Mohammed, B. (2025). Exploring the impact of leadership styles on organizational effectiveness: The mediating role of employee motivation and engagement. Public Organization Review, 25(3), 1111–1133. https://doi.org/10.1007/s11115-025-00845-w

Kožo, A., Bulog, I., Wilczewski, M., Tomovska Misoska, A., Honsová, P., & Mileva, I. (2024). Culture and preferred leadership behaviors: A cross-cultural exploration of Slavic nations. Cross-Cultural Research, 58(5), 447–478. https://doi.org/10.1177/10693971241266282

Liden, R. C., & van Knippenberg, D. (2025). Servant leadership: Strengths, weaknesses, and a path forward. Group & Organization Management. https://doi.org/10.1177/10596011251338133

McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). Self-determination theory and workplace outcomes: A conceptual review and future research directions. Behavioral Sciences, 14(6), 428. https://doi.org/10.3390/bs14060428

Misra, S., Prusty, R., Sudan, P., Reddy, B., Mohan, N., & Shrishti, P. (2025). The effects of leadership styles on small and medium enterprise performance: An empirical investigation. Multidisciplinary Science Journal, 7, e2025ss0212. https://doi.org/10.31893/multiscience.2025ss0212

OECD. (2022). SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2022 – Assessing the implementation of the Small Business Act for Europe. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/b47d15f0-en

OECD. (2026). SME Policy Index for Western Balkans and Türkiye 2026 – Economy profile for Kosovo. Paris: OECD Publishing.

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Research methods for business students (9th ed.). Pearson.

Shkurti, L., & Mustafa, L. (2024). The impact of employee engagement and innovation performance on business success in manufacturing and service enterprises in Albania and Kosovo. Problems and Perspectives in Management, 22(1), 94–102. https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.09

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. Canadian Journal of Behavioural Science, 41(4), 213–226. https://doi.org/10.1037/a0015167

Xue, H., Luo, Y., Luan, Y., & Wang, N. (2022). A meta-analysis of leadership and intrinsic motivation: Examining relative importance and moderators. Frontiers in Psychology, 13, 941161. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941161

6 SHTOJCAT

6.1 Shtojca A: Pyetësori i studimit

I/e nderuar punonjës/e,

Ky pyetësor është pjesë e një punimi diplome në Fakultetin Ekonomik të Universitetit të Mitrovicës "Isa Boletini", me temë "Ndikimi i stilit të lidershipit në motivimin e punonjësve në NVM-të në Kosovë". Pyetësori është anonim dhe përgjigjet do të përdoren vetëm për qëllime akademike. Plotësimi zgjat rreth 10 minuta. Ju lutemi të përgjigjeni sinqerisht, sepse nuk ka përgjigje të sakta apo të gabuara.

PJESA I: TË DHËNAT DEMOGRAFIKE

D1. Gjinia: ☐ Mashkull ☐ Femër

D2. Mosha: ☐ 18–25 ☐ 26–35 ☐ 36–45 ☐ 46 e më shumë

D3. Niveli arsimor: ☐ Arsim i mesëm ☐ Bachelor ☐ Master ose më lart

D4. Vjetërsia në ndërmarrje: ☐ Nën 1 vit ☐ 1–3 vjet ☐ 4–6 vjet ☐ Mbi 6 vjet

D5. Nr. i punonjësve në ndërmarrje: ☐ 2–9 ☐ 10–49 ☐ 50–249

D6. Sektori i veprimtarisë: ☐ Tregti ☐ Shërbime ☐ Prodhim ☐ Ndërtim ☐ Tjetër

PJESA II: STILI I LIDERSHIPIT

Vlerësoni sa pajtoheni me secilin pohim për menaxherin/eprorin tuaj të drejtpërdrejtë: 1 = aspak dakord, 2 = nuk jam dakord, 3 = neutral, 4 = dakord, 5 = plotësisht dakord.

Nr.	Pohimi	1	2	3	4	5
L1	Menaxheri im sillet në mënyrë që fiton respektin tim.	☐	☐	☐	☐	☐
L2	Menaxheri im flet me optimizëm për të ardhmen e ndërmarrjes.	☐	☐	☐	☐	☐
L3	Menaxheri im na tregon qartë se ku synon të shkojë ndërmarrja.	☐	☐	☐	☐	☐
L4	Menaxheri im më nxit të mendoj për mënyra të reja për zgjidhjen e problemeve.	☐	☐	☐	☐	☐
L5	Menaxheri im i pranon idetë e reja që vijnë nga punonjësit.	☐	☐	☐	☐	☐
L6	Menaxheri im gjen kohë për të më udhëzuar dhe për të më ndihmuar të rritem.	☐	☐	☐	☐	☐
L7	Menaxheri im më trajton si individ dhe jo vetëm si pjesë të grupit.	☐	☐	☐	☐	☐
L8	Menaxheri im është shembull i mirë për mua në punë.	☐	☐	☐	☐	☐
L9	Menaxheri im më tregon qartë çfarë fitoj nëse i arrij objektivat.	☐	☐	☐	☐	☐
L10	Menaxheri im më shpërblen kur e kryej punën siç duhet.	☐	☐	☐	☐	☐
L11	Menaxheri im i ndjek nga afër gabimet dhe shkeljet e rregullave.	☐	☐	☐	☐	☐
L12	Menaxheri im e mban vëmendjen kryesisht te rezultatet dhe afatet.	☐	☐	☐	☐	☐
L13	Menaxheri im ndërhyn kryesisht kur diçka shkon keq.	☐	☐	☐	☐	☐
L14	Menaxheri im i përcakton qartë detyrat dhe përgjegjësitë e secilit.	☐	☐	☐	☐	☐
L15	Menaxheri im shmang marrjen e vendimeve.	☐	☐	☐	☐	☐
L16	Menaxheri im mungon kur ka nevojë për të.	☐	☐	☐	☐	☐
L17	Menaxheri im vonon përgjigjen ndaj pyetjeve urgjente.	☐	☐	☐	☐	☐

Nr.	Pohimi	1	2	3	4	5
L18	Menaxheri im nuk përfshihet kur dalin probleme të rëndësishme.	☐	☐	☐	☐	☐
L19	Menaxheri im i merr vendimet vetë, pa u konsultuar me punonjësit.	☐	☐	☐	☐	☐
L20	Menaxheri im pret që urdhrat e tij të zbatohen pa diskutim.	☐	☐	☐	☐	☐
L21	Menaxheri im e kontrollon nga afër çdo hap të punës sime.	☐	☐	☐	☐	☐
L22	Menaxheri im rrallë e kërkon mendimin tonë.	☐	☐	☐	☐	☐

PJESA III: MOTIVIMI NË PUNË

Vlerësoni sa pajtoheni me secilin pohim për punën tuaj (1 = aspak dakord … 5 = plotësisht dakord).

Nr.	Pohimi	1	2	3	4	5
M1	E bëj këtë punë sepse më pëlqen ajo që bëj.	☐	☐	☐	☐	☐
M2	Puna ime më jep kënaqësi personale.	☐	☐	☐	☐	☐
M3	Ndihem krenar/e kur kryej mirë një detyrë të vështirë.	☐	☐	☐	☐	☐
M4	Puna ime ka kuptim dhe vlerë për mua.	☐	☐	☐	☐	☐
M5	Ndihem i/e lirë të vendos si ta kryej punën time.	☐	☐	☐	☐	☐
M6	Në punë mësoj gjëra të reja që më ndihmojnë të rritem.	☐	☐	☐	☐	☐
M7	Punoj kryesisht për pagën që marr.	☐	☐	☐	☐	☐
M8	Kjo punë më siguron stabilitet financiar.	☐	☐	☐	☐	☐
M9	Përpiqem më shumë kur e di se do të shpërblehem.	☐	☐	☐	☐	☐
M10	Siguria e vendit të punës është arsyeja kryesore që qëndroj këtu.	☐	☐	☐	☐	☐
M11	Më motivon kur menaxheri e vlerëson publikisht punën time.	☐	☐	☐	☐	☐
M12	Bonuset dhe përfitimet shtesë ndikojnë shumë në përpjekjen time.	☐	☐	☐	☐	☐

Faleminderit për kohën dhe bashkëpunimin!