

331.225:334.72.012.63/.64(497.115)

MSc. Atifete Thaqi<sup>1</sup>  
MSc.Shpresa Feraj<sup>2</sup>  
MSc.Xheladin Gashi<sup>3</sup>

**RËNDËSIA E SHPËRBLIMIT TË PUNONJËSVE NË  
NDËRMARRJET E VOGLA DHE TË MESME NË KOSOVË**

**ВАЖНОСТА НА НАГРАДУВАЊЕТО НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО  
МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО КОСОВО**

**THE IMPORTANCE OF REMUNERATION OF EMPLOYEES IN  
SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN KOSOVO**

**Abstract**

All employees have personal goals, that they are trying to achieve. There is a risk that individual aspirations and objectives of the workers do not comply with the organization's objectives. Bonuses and the manner in which they are managed and experienced in the work, are a very important part of human resource management. Rewards are a basic element of the employment relationship and the crucial impact of employee satisfaction and commitment.

Our paper aims to identify and analyze the management of remuneration in small and medium enterprises (SMEs), so that the

---

<sup>1</sup> Master of Economic Sciences, Accounting and Finance, University "Haxhi Zeka"- in Pejë- Kosovo  
e-mail: [fetja\\_91@hotmail.com](mailto:fetja_91@hotmail.com).

<sup>2</sup> Master of Economic Science, Management and Entrepreneurship "Dukagjini" College- in Pejë- Kosovo  
e-mail: [shpresaferaj-f@hotmail.com](mailto:shpresaferaj-f@hotmail.com)

<sup>3</sup> Master of Economic Sciences, Accounting and Finance, University "Haxhi Zeka"- in Pejë- Kosovo  
e-mail: [xheladin-gashi@hotmail.com](mailto:xheladin-gashi@hotmail.com)

reward effect on employee motivation and performance. The study is based on data kuantative realized through a survey conducted with 400 SMEs. The data were processed cumulatively with SPSS software.

Results collected state their, how much is appropriate reward system and the impact of the remuneration system in employee motivation and performance.

Key Words: The Importance of reward, reward effect on employee suitability of the remuneration system in SMEs.

## **Hyrje**

Studimi ka për qëllim të identifikojë dhe të analizojë mënyrën e menaxhimit të shpërblimit në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme (NVM). Në veçanti ky studim synon të identifikojë sistemin aktual të shpërblimit dhe llojet e shpërblimit të punonjësve në NVM-të e përfshira në studim.

Shpërblimet janë një element bazë i marrëdhënies së punësimit dhe kanë ndikim vendimtar të kënaqësia dhe përkushtimi i punonjësve. Organizatat që nuk arrijnë të kuptojnë këtë marrëdhënie themelore, ka të ngjarë të jenë më pak konkurruese dhe më pak të suksesshme, se sa ato që e kuptojnë këtë dhe japin politika dhe praktika shpërblimi vazhdimisht në mënyrë efektive. Të dhënat sugjerojnë se shpërblimet që plotësojnë nevojat e brendshme të individit, pra ato që lidhen me “karakteristikat njerëzore” të tij ose të saj, kanë një efekt më të fortë dhe më të qëndrueshëm që zgjatë mbi perceptimin dhe sjelljen e tyre sesa ato që janë thelbësisht materialiste në natyrë, të cilat përdoren nga menaxherët si mjet motivimi

Në mënyrë të përmbledhur studimi synon të realizojë këto objektiva:

I. Të bëhet një analizë e aspektit teorik mbi sistemin e shpërblimit;

II. Identifikimi i mundësive për zhvillimin e praktikave dhe politikave adekuate të shpërblimit;

III. Të analizohet pasqyrimi i gjendjes aktuale të sistemit të shpërblimit të NVM-ve dhe ndikimin i tij në performansën e punonjësve;

Pyetja bazë hulumtuese në këtë studim është:

Shpërblimet dhe ngritja e pagës a bëhet në mënyrë të njëjtë për të gjithë punonjësit që kanë një performansë të lartë?

Hipoteza e ngritura për t'i dhënë përgjigje pyetjes kërkimore është:

*Hipoteza 1:* Ekziston një lidhje pozitive në mes shpërblimit dhe ngritjes së pagës me performansën e punonjësve.

### **Metodologjia e hulumtimit**

Për kryerjen e këtij studimi është grumbulluar dhe studiuar literaturë, që ka për qëllim analizën e arritjeve të deritanishme dhe krijimin e bazës teorike për hulumtim të mëtejshëm. Mbi bazën e literaturës së studiuar është ngritur hipoteza e mundshme, e cila në vijim është vërtetuar. Metodologjia e studimit konsiston në një kërkimit primar, dhe sekondar nëpërmjet shqyrtimit të literaturës, studimeve empirike dhe analizës statistikore.

Anketimi i punonjësve dhe menaxherëve, përmes pyetësorëve është bërë me qëllim të marrjes së perceptimeve të komunitetit biznesor, lidhur me aspektin e sistemit të shpërblimit të punonjësve në NVM-të. Të dhënat e mbledhura gjatë anketimit u përpunuan me programin SPSS<sup>4</sup>. SPSS do të përdoret për të krijuar analiza statistikore, në mënyrë që të paraqitet një analizë e mirëfilltë, pastaj përmes analizës së regresionit të thjeshtë do të bëhet testimi i hipotezës. Në këtë punim kemi arritur të anketojmë dhe intervistojmë rreth 400 NVM në Kosovë, dhe besojmë që kjo mostër e zgjedhur nga këto NVM do të jetë mjaft përfaqësuese për bizneset, që aktualisht veprojnë dhe janë aktive në vendin tonë.

### **Qëllimi i shpërblimit**

Sistemi i shpërblimit është shumë i rëndësishëm në çdo organizatë si proces që është në komandën e sjelljes njerëzore brenda një organizate. Kjo ndihmon për të verifikuar performansën jo vetëm në lidhje me qëllimet aktuale, por edhe ndikon në mundësinë e njerëzve për t'u bashkuar në një organizatë. Ajo gjithashtu formon shkallën në të cilën përpjekja është drejtuar në zhvillimin e aftësive organizimin e

---

<sup>4</sup> Statistical package for sciences.

ardhshëm. Nëse projektohet saktë ose administrohet, sistemi i shpërblimit mund të çojë në sjellje të tërheqjes për një firmë. Nga ana tjetër, në qoftë se projektohet gabimisht ose administrohet gabimisht, sistemi i shpërblimit mund të çojë në përkeqësimin e qëndrueshme të një organizate dhe jo në rënien e saj të menjëhershëm. (Flamholtz, 1996)

Çdo kompani është në konkurrencë me kompanitë e tjera në biznese të ngjashme ose në biznese të tjera për rekrutimin dhe mbajtjen e punonjësve aktive. Për shembull, dy organizata profesionale sportive mund të kërkojnë kandidatë të mire për punë nga zyra. Menaxherët në këto rrethana duhet të mbajnë në mend se kandidatët e mundshëm, të punësohen në lloje të ndryshme të organizatave. Një kontabilist mund të gjejë punë fitimprurëse me një kompani ndërtimi, një firmë ligjore, një spital, apo një universitet. Prandaj, menaxherët duhet të garantojnë se struktura e shpërblimi është e barabartë me normën e tregut. (Flamholtz, 1996, f. 99)

Sipas (Lawler) menaxherët mund të bëjnë projektimin e sistemeve të ardhme për të zvogëluar mungesat duke i lidhur shpërblime në niveleve të pjesëmarrjes. Kjo strategji është veçanërisht pozitive në kompensim për përmbajtje të ulët të punës dhe kushteve të vështira të punës që nuk mund të përmirësohen. (Porter & Lawler) sugjerojnë se lidhja midis performansës dhe shpërblimit është një faktor i fuqishëm që ndikon në performansën e mëvonshëm. (Chelladurai, 2006, f. 234).

### **Shpërblimi financiar**

Shumica e kompanive bëjnë përdorimin e planit të kompensimit financiar për të motivuar punonjësit e tyre. Drejtuesit e nivelit të lartë të shumica e kompanive kanë programe të veçanta kompensim dhe plane të ndryshme. Këto programe janë parashikuar për të shpërblyer këta drejtues për performansën e tyre dhe për performansën e kompanisë. (Griffin, 2006, f. 456-457) Sipas Herzberg, menaxherët nuk motivojnë punonjësit duke u dhënë punonjësve paga më të larta, më shumë përfitime apo simbole të statusit. Përkundrazi, punonjësit janë të motivuar nga nevoja e tyre e natyrshme për të kryer diçka me një detyrë të vështirë. Detyra e menaxherit, atëherë nuk është për t'i motivuar punonjësit për të marrë detyrat e tyre, që të arrihet më tepër, menaxheri duhet të ofrojë mundësi për njerëzit për të arritur detyrën e tyre në mënyrë që ata do të bëhen të motivuar. (Marchington & Wilkinson, 2005, f. 368)

### **Shpërblim jofinanciar**

Organizata me ambicie pozitive mund të vërë në dispozicion një kuadër brenda të cilit nivelet e larta të motivimit, mund të arrihen nëpërmjet sistemeve të shpërblimeve jo financiar me ofrimin e mundësive për mësim dhe zhvillim. Por, aftësitë e menaxhimit personal ende kanë një rol kyç për të luajtur në vendosjen e aftësive të tyre motivuese, për të marrë individ brenda organizatës së tyre për të dhënë performansën e tyre më të mirë duke përdorur me mirë sistemet motivues dhe proceset e ofruara nga kompania (Armstrong, 2008, f. 221).

Njohja, qofshin formale ose joformale, kanë qenë mënyra me kosto më efektive për të forcuar veprimet e kërkuara për performansën brenda një organizate. Megjithatë, kur njohja është duke vepruar në izolim të kompensimit dhe kapitalit të shpërblimeve, ajo shpesh humb shumë apelin e tij. (Wilson, 2003, f. 330)

Reagim në kritika konstruktive të veçantë është e nevojshme për zgjerimin dhe zhvillimin e të punësuarit. Përforcime negative të tilla tregojnë gabimet, duke kërcënuar punonjësit me humbje të vendeve të punës, kjo bën që punonjësit të rregullojnë sjelljen e tyre vetëm sa për t'iu shmangur dënimit. Ajo mund të merret për të prodhuar një rezultat pozitiv në punë, por kjo nuk do të gjenerojë entuziazëm. Përforcimi negativ prodhon përgjigjet si “Kjo nuk është puna ime” apo “Unë nuk e di.” Në anën tjetër, komente periodike pozitive të performansës gjenerojnë përpjekje shtesë ose diskrecional nga ana e punonjësve. Reagimet pozitive motivojnë punonjësit që të funksionojnë si një ekip. Punonjësit do të prodhojnë përgjigje si “Kjo nuk është puna ime, por unë do të gjej dikë që mund t’iu ndihmojë.” Një herë në vit diskutimet me punonjësit nuk do të prodhojnë përpjekjet te jashtëzakonshme. (Baum & Zablocki, 1996, f. 135-136)

Lëvizja e të punësuarve nëpërmjet një diversitetit të vendeve të punës, departamenteve ose funksioneve është veçanërisht, një qasje e shkëlqyer për të ekspozuar punonjësit në detyra sfiduese. Kjo është shumë e përshtatshme për punonjësit, të cilët kanë qenë në një punë për një kohë të gjatë dhe nuk janë sfiduar nga puna, për më tepër ata të cilët kanë nevojë të fortë për aktivitete ose ndryshime. Me duar hapur presin mundësi për të ndryshuar punë, menaxheri i ka ekspozuar definitivisht punonjësit për sfidat e reja dhe kjo do të mundësojë punonjësit për të bërë me të mirën e tyre në mënyrë që të përmbushë pritjet. Kjo pra krijon një mjedis të përshtatshëm për motivim më të madh të performansës brenda organizatës. (Stone, 2003, f. 40-41)

### **Analiza empirike e të dhënave dhe rezultatet e studimit**

**Pyetja kërkimore 1:** Shpërblimet dhe ngritja e pagës a bëhet në mënyrë të njëjtë për të gjithë punonjësit që kanë një performansë të lartë?

Veçanërisht, paga për performansë është një praktikë shpërblimi që lidh rritjen e pagës me performansën dhe mund të përdoret për të drejtuar, mbështetur dhe motivuar sjelljet e dëshiruara, siç janë ndarja e njohurive (Bartol dhe Srivastava), krijueshmërinë (Eisenhardt), cilësinë (Coëherd dhe Levine) dhe kënaqësinë e konsumatorit (Delaney dhe Husleid).

Paga për performansë vendos kriteret e sjelljes përmes të cilave jepen shpërblimet dhe duke vepruar në këtë mënyrë, përcakton linjën e sjelljes së punonjësit në lidhje me objektivat dhe vlerat e organizatës. Si pasojë, nëse një punonjës arrin objektivat e performansës së tij atëherë merr një rritje pagë. Kjo lidhje e thjeshtë dhe e dukshme mes pagës dhe performansës e dallon një punonjës në bazë të një aftësie të veçantë, si dhe ushqen qëndrime të pëlqyeshme karshi punës si kënaqësia dhe përkushtimi (Heneman).

Në këtë mënyrë, efektiviteti i pagës për performansë ka një ndikim direkt në nivelet e larta të cilësisë së shërbimit dhe në qëndrimet e dëshirueshme karshi punës.

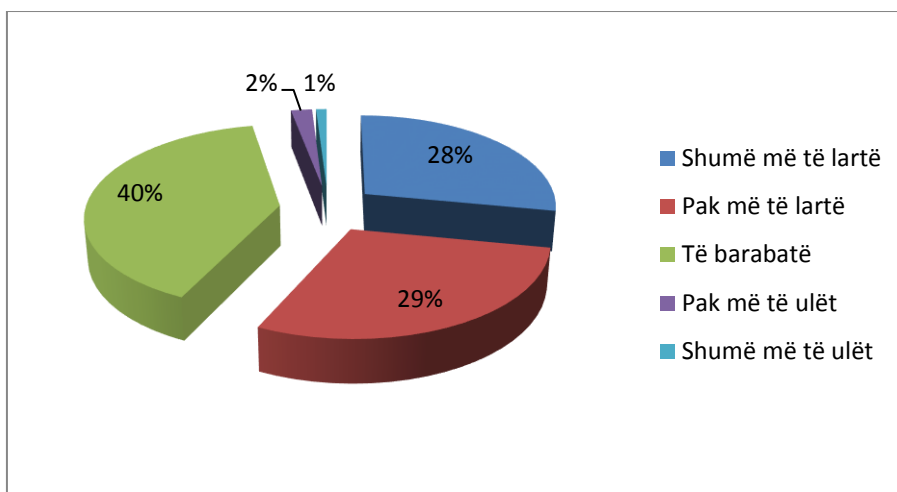
**Hipoteza 1:** Ekziston një lidhje pozitive në mes shpërblimit dhe ngritjes së pagës me performansën e punonjësve.

### **Krahasimi social dhe ndikimi i tij në shpërblimin e punonjësve**

Teoria e krahasimit social (Festinger, 1954), argumenton se individët vlerësojnë aftësitë e tyre personale dhe opinionet në krahasim me grupe të tjera referimi. Psikologët argumentojnë se individët kanë një dëshirë të brendshme për t'u vlerësuar nëpërmjet gjykitimit rreth aftësive dhe opinioneve të tyre. Për shkak se standardet josociale objektive zakonisht mungojnë në pjesën më të madhe të vlerësimeve, njerëzit në mënyrë tipike i shohin të tjerët si një standard. Në përgjithësi njerëzit kërkojnë dhe janë të ndikuar nga krahasimet sociale me njerëz të tjerë që janë të ngjashëm më ta (Festinger, 1954), duke siguruar informacion rreth aftësive, performansës së tyre personale dhe trajtimit financiar

(paga dhe shpërblime të tjera). Nisur nga të dhënat e grumbulluara për të parë aplikimin e koncepteve teorike në praktikën e këtyre dy institucioneve, në figurën 1: paraqesim rezultatet statistikore në lidhje me mënyrën se si punonjësit në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme e vlerësojnë nivelin e aftësive të tyre në raport me kolegë. Në bazë të hulumtimit vërejmë se në 40% të rasteve niveli i aftësive në raport me kolegët perceptohet e barabartë, ku 29% prej tyre mendojnë se kanë nivel pak më të lartë, 28% mendojnë se kanë nivel shumë më të lartë në raport me kolegët. Ndërsa 2% e të anketuarve potencojnë se kanë nivel aftësish pak më të ulët në raport me kolegët dhe 1% kanë potencuar se kanë nivel aftësish shumë më të ulët në raport me kolegët.

Figura 1 Niveli i aftësive në raport me kolegët

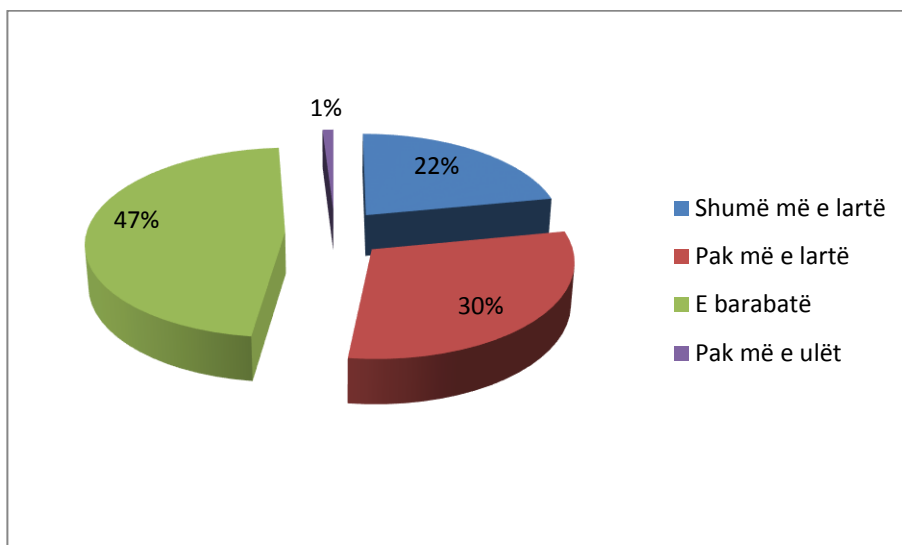


Burimi: Llogaritje nga autorët

Në vazhdim, themi se punonjësit në përgjithësi lokalizojnë gjithashtu dhe shkaqet e performansës së tyre (Kelley, 1967). Sa më shumë që performansa e një individi të jetë e ndryshme nga performansa e individëve të tjerë, aq më tepër diçka rreth dikujt bëhet “shkaku” për performansën e tij personale. Vetëm 1% e të intervistuarve, mendojnë se performansa e tyre është më e ulët se sa performansa e kolegëve. Në 47% të rasteve punonjësit e vlerësojnë veten si të barabartë me standardin të cilit i referohen, 30% mendojnë se performansa e tyre është pak më e lartë se sa ajo e kolegëve, dhe 22% mendojnë se performansa

e tyre është shumë më e lartë se sa ajo e kolegëve, siç pasqyrohet dhe në figurën 2.

Figura 2 Performansa e punonjësve në raport me kolegët

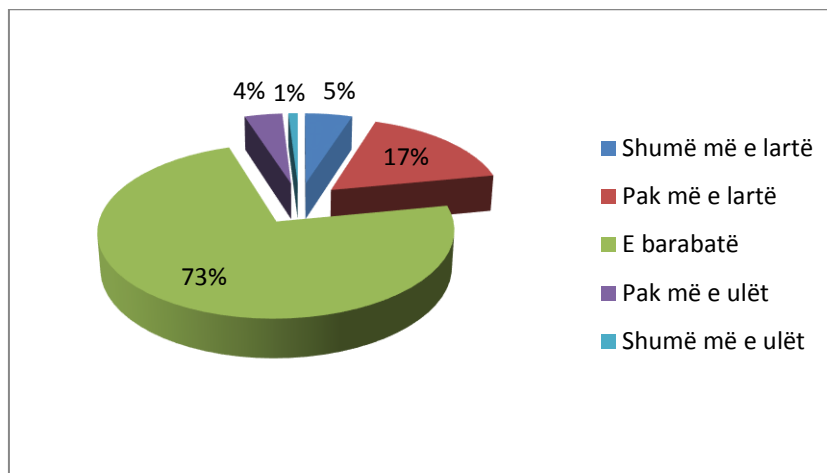


Burimi: Llogaritje nga autorët

Në sistemet e pagës bazuar në performansën individuale, paga natyrisht do të jetë e pabarabartë dhe kur punonjësit mund të vëzhgojnë pagën e bashkëpunëtorëve, ata do t'i përgjigjen kësaj pabarazie duke bërë më pak përpjekje ose nëpërmjet sjelljeve joproduktive, që pengojnë zhvillimin e performansës së organizatës. Në rastin tonë duke qenë se institucionet që u morën në studim janë me fonde private, forma mbizotëruese e shpërblimit është me rrogë fikse dhe punonjësit nuk perceptojnë pabarazi në mënyrën e shpërblimit duke qenë se informacioni që ata kanë në lidhje me pagën është i tillë që të gjithë punonjësit marrin pagë të barabartë me kolegët që kryejnë të njëjtën punë me ta, përkatësisht në 73% për qind të rasteve paga në raport me kolegët perceptohet e barabartë, 17% e të anketuarve potencojnë se paga e tyre në raport me kolegët është më e lartë, 5% e të anketuarve potencojnë se paga e tyre është shumë më e lartë në raport me kolegët, 4% e të anketuarve potencojnë se paga e tyre në raport me kolegët është më e ulët, ndërsa 1% potencojnë se paga e tyre në raport me kolegët është më e ulët.



Figura 3: Paga në raport me kolegët

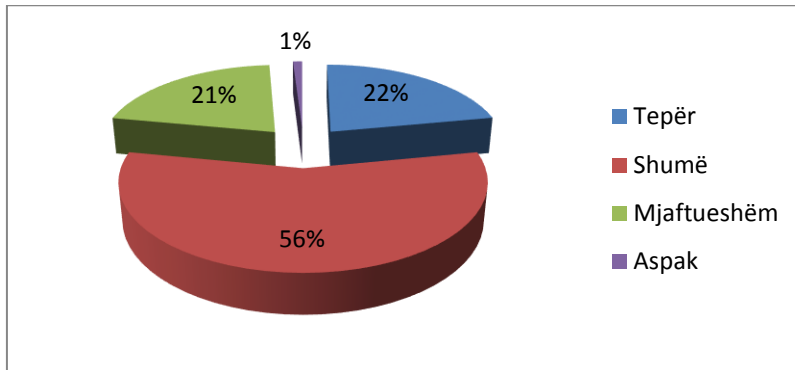


Burimi: Llogaritje nga autorët

### **Besimi i tepërt në vetvete dhe ndikimi i tij në shpërblimin e punonjësve**

Psikologët dhe studiuesit që merren me kërkimet rreth vendimeve prej kohësh, kanë bërë të ditur që individët kanë tendencën të kenë besim të tepërt në aftësitë e tyre personale dhe tepër optimistë rreth të ardhmes së tyre (Weinstein, 1980; Taylor dhe Brown, 1988). Besimi i tepërt mendohet të marrë të paktën tri forma (Moore & Healy, 2008). Së pari, individët me këmbëngulje shprehin një siguri subjektive të pa garantuar në parashikimet e tyre personale dhe sociale (Dunning et al, 1990; Vallone et al, 1990). Së dyti, ata shpesh mbivlerësojnë aftësitë e tyre personale dhe së fundi, ata mbivlerësojnë aftësitë e tyre në krahasim me të tjerët (Christensen – Szalanski & Bushyhead, 1981; Russo & Schoemaker, 1992; Zenger, 1992; Svenson 1981). Nisur nga studimet e ndryshme që kanë bërë psikologët dhe studiuesit në lidhje me këto aspekte psikologjike të individit, analiza e të dhënave që kemi grumbulluar nëpërmjet pyetësorëve në lidhje me këto tri forma që mund të marrë besimi i tepërt në vetvete, na çon në rezultatet e mëposhtme: Për sa i përket besimit në aftësitë e tyre personale, rezulton se 56% e të anketuarve kanë shumë besim në aftësitë e tyre personale, 22% kanë tepër besim në aftësitë e tyre personale, 21% e tyre potencojnë se kanë besim në aftësitë e tyre në masë të mjaftueshme, ndërsa 1% potencojnë se nuk kanë besim aspak në aftësitë e tyre personale.

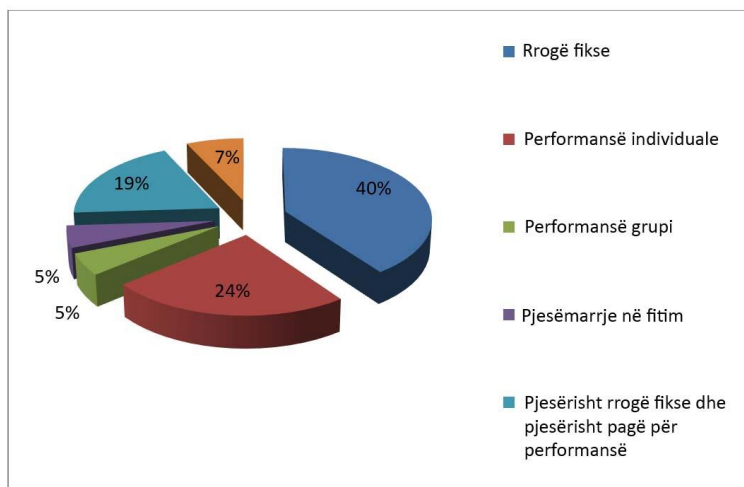
Figura 4: Besimi i punonjësve në aftësitë personale



Burimi: Llogaritje nga autorët

Për sa i përket lidhjes së nivelit të përpjekjeve me shpërblimin që ata marrin në punë, rezulton se 40% e të anketuarve potencojnë se forma mbizotëruese e shpërblimit është ajo me rrogë fikse, mirëpo punonjësit e këtyre ndërmarrjeve do të preferonin forma të tjera shpërblimi siç paraqitet edhe ne figurën nr.5, në shumicën e rasteve do t'i shtonin përpjekjet më shumë se aktualisht nëse do të aplikohesh forma e tyre e preferuar e shpërblimit.

Figura 5: Forma e preferuar e shpërblimit



Burimi: Llogaritje nga autorët

**Analiza statistikore: Testimi i hipotezës të hedhur për shqyrtim**

Për të t'iu përgjigjur pyetjes kërkimore - Shpërblimet dhe ngritja e pagës a bëhet në mënyrë të njëjtë për të gjithë punonjësit që kanë një performansë të lartë?

**Hipoteza 1:** Ekziston një lidhje pozitive në mes shpërblimit dhe ngritjes së pagës me performansën e punonjësve.

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 X_1$$

Ku kemi: ,

$\hat{Y}$  = variabli i varur “shpërblimi dhe ngritja e pagës”

$X_1$  = variabli i pavarur “performansa”

**Tabela 1: Analiza e regresionit për variablin e varur “shpërblimi dhe ngritja e pagës”**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.952	.098		9.754	.000
Performansa	.290	.075	.266	3.882	.000

a. Dependent Variable: Shpërblimi dhe ngritja e pagës

“Shpërblimi dhe ngritja e pagës” =  $0.952 + 0.290$  “Performansa”

Duke marrë për bazë nivelin e signifkancës  $p = 0.00$  e që është më e vogël se  $0.05$ , vërtetohet hipoteza e hedhur në shqyrtim, se performansa ka ndikim më të lartë në rritjen e shpërblimit dhe ngritjen e pagës si variabël e pavarur e marrë në studim. Një gjë e tillë e tregon edhe koeficienti i kësaj variabël të pavarura “performansa”.

$\alpha = 0.952$  na tregon se marrëdhënia ne mes të variablit të varur dhe variablës të pavarur është pozitive. Kjo do të thotë që një rritje në nivelin e variablit të pavarur “performansa” çon në rritjen e vlerës së variablit të varur “shpërblimi dhe ngritja e pagës”. Që do të thotë së ekziston një lidhje pozitive në mes shpërblimit dhe ngritjes se pagës me performansën e punonjësve, rritja e performansës ndikon pozitivisht në shpërblimet dhe ngritjen e pagës.

Hipoteza e mësipërme, hipoteza 1 pranohet.

### **Conclusion**

Remuneration policies that follow organizations today have a direct impact on employee performance, and therefore have an important impact on the performance of the organization. Moreover, in a world where information is not complete, with different attitudes to risk, and behavioral prejudices, achieving an optimal and efficient scheme it is impossible.

Seeing the effects of significant reward for the behavior of employees and the performance of organizations at the same time, it is important to understand what factors need to consider management when designing their systems of remuneration of the organization and what elements should be placed so that reward systems produce desirable effects on employee behavior.

Analysis the regression model in this study aimed to find out what kind of connection exists between remuneration and salaries of employees, and based on the results of the study through analysis of regression can say that there is a positive link between remuneration and promotion that the wage employee performance, positively affect growth performance bonuses and salary increase.

### **Literatura**

Amstrong, Michael 2008. How to Be an Even Better Manager: A Copmlete A- Z of Proven Techniques 7<sup>th</sup> edition. Kogan Page Limited.

Baum, Neil. Zablocki, Elaine 1996. Take charge of your medical practice – before someone else does it for you. Aspen Publishers, Inc.

Dunning D., Griffin, D.W., Milojkovic, J. D., and L. Ross, (1990). "The Overconfidence Effect in Social Prediction". *Journal of Personality and Social Psychology*, no. 58 : 568-581.

Festinger, L., (1954). "A Theory of Social Comparison Processes". *Human Relations*, vol. 7 (2) : 117-140.

Kelley, H. H., (1967). "Attribution Theory in Social Psychology". *Nebraska Symposium on Motivation Lincoln, University of Nebraska Press*, vol. 15 : 192-238.

Marchington, Mick. Wilkinson, Andrian 2005. *Human resource management at work: people management and development*. Springer Company, Inc.

Moore, D. A. and P. J. Healy, ( 2008). "The Trouble with Overconfidence". *Psychological Review*, vol. 115 (2) : 502-517.

Porter, M.E (1992), *Competitive strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press

Russo, J. E. and P. J. H. Schoemaker, (1991). "Decision Traps". *Simon & Schuster*, New York.

Taylor, S. E. and J. D. Brown, (1988). "Illusion and Well-being: a Social Psychological Perspective on Mental Health". *Psychological Bulletin*, no. 103 : 193-210.

Stone, Florence M 2003. *The manager's question and answer book*. Amancom Div American Mgmt Assn, Inc.

Svenson, O., (1981). "Are We All Less Risky and more Skillful than our Fellow Drivers?". *Acta Psychologica*, no. 47: 143-48.

Zenger, T.R. (1992). "Why Do Employees Only Reward Extreme Performance? Examining the Relationships Among Performance, Pay, and Turnover". *Administrative Science Quarterly*, no. 37: 198-219.

Weinstein, N. D., (1980). "Unrealistic Optimism About Future Life Events". *Journal of Personality and Social Psychology*, no. 39: 806-820.

Wilson, Thomas B. 2003. *Innovative reward systems for the changing work place*. McGraw- Hill, Inc.