

ROLI I MENAXHIMIT NË INSTITUCIONET MIKRO FINANCIARE NË KOSOVË (RASTI I RAJONIT TË DUKAGJINIT)

Enver Daci

Dorëzuar

Universitetit Europian të Tiranës

Shkollës Doktorale

Në përmbushje të detyrimeve të programit të Doktoratës në Shkenca

Ekonomike me profil Menaxhim për marrjen e gradës shkencore “Doktor”

Udhëheqës shkencor: Prof. Asoc. Dr. Aleksander Biberaj

Numri i fjalëve: 56,899

Tiranë, Korrik, 2019

Deklaratë e Autorësisë

Vërtetoj se ky material, që une po paraqes për vlerësim në programin e studimit doktoral, për marrjen e gradës shkencore “Doktor”, është plotësisht puna ime dhe se unë jam përkujdesur që punimi të jetë origjinal dhe nuk është marrë nga puna e të tjerëve, me përjashtim të rasteve kur puna është cituar.

ABSTRAKT

Menaxhimi i Institucioneve Mikro Financiare (IMF) në ekonomin bashkëkohore është shumë i rëndësishëm dhe për këtë arsye i kushtohet vëmendje e veçantë, me qenë se rezultatet e IMF-ve varen nga mënyra e menaxhimit të tyre dhe nga performanca që kanë.

Globalizimi është një dukuri e ekonomisë bashkëkohore, i cili në mënyrën e vet imponon sjellje dhe veprime në rrethane të reja dhe në formën e menaxhimit bashkëkohor. Qëllimi është që menaxherët të jenë me fleksibel në rrethana të tilla, me qëllim që të arrijnë të krijojnë kushte për suksese, të sigurojnë mbijetesën dhe zhvillimin e IMF-ve edhe në rastet kur shfaqen kriza të ndryshme në mjedisin e jashtëm apo të brendshëm.

Esenciale është që menaxherët e IMF-ve në këto rrethana të krijojnë më shumë mundësi se sa kërcënime, pra të kenë më shumë fuqi se sa dobësi, dhe e gjitha kjo mund të arrihet me menaxhim të mirëfilltë, efektiv dhe eficient.

Për të arritur sukses në kushtet e ekonomisë së sotme IMF-të në Kosovë duhet të posedojnë staf të kualifikuar menaxhues, t'i kushtojnë rëndësi trajnimit të stafit (punonjësve), ta motivojnë stafin që të jetë më efektivë në realizimin e objektivave, të fuqizojnë stafin (në marrjen e vendimeve dhe në ndërtimin e targetave për kredi dhënie) si dhe t'i kushtojnë rëndësi të veçantë, komunikimit dhe ndërtimit të raporteve afat gjatë me klientët, duke ofruar konsulencë rreth investimit të kredisë në bizneset e tyre dhe duke ofruar mundësi për fillimin e start-up bizneseve duke krijuar vetë punësim edhe në zonat e thella rurale.

Fjalët kyçe: *Menaxhimi i mirëfilltë, Institucionet mikro-financiare, komunikimi, trajnimi i stafit, motivimi, ndërtimi i raporteve afat gjatë me klientët.*

ABSTRACT

The management of Microfinance Institutions (MFIs) in the contemporary economy is very important and therefore special attention is paid, as the results of MFI-s depend on the way they are managed and the performance they have.

Globalization is a phenomenon of contemporary economy, which in its own way imposes behaviors and actions in new circumstances and in the form of contemporary management. The point is for managers to be flexible in such circumstances in order to achieve the conditions for success, to ensure the survival and development of MFI-s even in the event of different crises in the external or internal environment.

It is essential that MFI managers in these circumstances create more opportunities than threats, therefore they have more power than weaknesses, and all this can be achieved with sound, effective and efficient management.

To succeed in the conditions of today's economy MFI-s in Kosovo must have qualified management staff, to pay attention to staff training, to motivate staff to be more effective in achieving objectives, to empower the staff (in making decisions and building loan delivery targets) and paying special attention to communication and building long-term relationships with clients by providing advice on credit investment in their businesses and offering opportunities for starting start-up businesses by creating self employment in remote rural areas.

Key words: *Fair Management, Micro Financial Institutions, Communication, Staff Training, Motivation, Building Long-Term Customer Relationshi*

FALENDERIME

Së pari e falënderoi Zotin

Përfundimin e tezës së doktoraturës e vlerësoj si një hap të rëndësishëm në jetën dhe karrierën time akademike. Prandaj, në fund të kësaj periudhe intensive studimesh, e gjej me vlerë të shpreh mirënjohje dhe falënderime të sinqerta për ata të cilët më kanë përkrahur dhe mbështetur në realizimin e këtij punimi.

Fillimisht, shpreh falënderimet e mia të sinqerta për udhëheqësin tim Prof. Asoc. Dr. Aleksander Biberaj për orientimet, mbështetjen e tij, sugjerimet e vazhdueshme dhe gatishmërinë për të më ndihmuar në çdo hap të këtij punimi.

Shumë falënderime Departamentit të Manaxhimit të Fakultetit të Ekonomisë, Universiteti European i Tiranës që më dha mundësinë të jem studenti i tij gjatë studimeve të doktoraturës. Falënderoj familjen time për mbështetjen dhe ndihmën e pakursyer.

Falënderime të sinqerta të gjitha institucioneve mikrofinanciare dhe stafit të tyre si dhe klientëve të këtyre institucioneve mikrofinanciare dhe të gjithë shoqërisë për ndihmën e pakursyer.

Përzemërsisht

Enver Daci

Përmbajta

Kapitulli I: Hyrje	1
1.1. Objektivat e hulumtimit.....	4
1.2. Qëllimet e hulumtimit.....	5
1.3. Pyetjet kërkimore	6
1.4. Hipotezat e hulumtimit.....	6
1.5. Kufizimet e hulumtimit	7
1.6. Rëndësia e studimit	8
1.7. Strukturimi i hulumtimit	9
Kapitulli II: Rishikimi i literaturës	10
2.1. Kuptimi dhe rëndësia e menaxhmentit	10
2.2. Proceset e menaxhimit	14
2.3. Definimi i strukturës organizative	16
2.3.1. Specializimi i Punës.....	16
2.4. Menaxhimi i shpërblimeve në organizata.....	19
2.5. Strategjia organizative e shpërblimeve në rrafshin ndërkombëtar.....	22
2.6. Roli i stafit menaxherial në suksesin e IMF-ve në rrafshin global	25
2.7. Institucionet Mikrofinanciare - IMF dhe Mikrofinancimi.....	26
2.8. IMF dhe varfëria në pajtimin pas konfliktit.....	28
2.9. Institucionet Mikrofinanciare (IMF) në Kosovë.....	30
2.10. Roli i menaxhimit në institucionet mikrofinanciare.....	37
Kapitulli III: Funksionet e Menaxhimit	40
3.1. Aftësitë dhe funksionet e menaxherit të suksesshëm	40
3.2. Rëndësia dhe domosdoshmëria e menaxhimit.....	44
3.3. Planifikimi si funksion i menaxhimit	46
3.3.1. Planifikimi në mjedise të pasigurta.....	47
3.3.2. Koncepti i planifikimi si funksion i menaxhimit	48
3.3.3. Premisat	49
3.3.4. Metodot e parashikimit.....	50
3.3.5. Pse menaxherët duhet të hartojnë plane formale	52

3.3.6.	Llojet e planeve	53
3.3.7.	Cili është dallimi mes planeve specifike dhe direktive	54
3.3.8.	Përcaktimi i qëllimeve.....	55
3.3.9.	Procesi i vendosjes.....	56
3.3.10.	Vendosja menaxherike.....	57
3.4.	Organizimi	59
3.4.1.	Elementët e strukturës	60
3.4.2.	Çfarë është specializimi i detyrave	60
3.4.3.	Zinxhiri i urdhrave.....	61
3.4.3.1.	Uniteti i urdhrave.....	62
3.4.3.2.	Spektri i kontrollit	62
3.4.3.3.	Autoriteti dhe përgjegjësia	64
3.4.4.	Llojet e ndryshme te marrëdhënieve te autoritetit.....	64
3.4.4.1.	Autoriteti linjë.....	65
3.4.4.2.	Autoriteti staf	66
3.4.5.	Ne ç'mënyrë ndryshon centralizimi nga decentralizimi.....	66
3.4.5.1.	Centralizimi.....	67
3.4.5.2.	Decentralizimi	67
3.4.6.	Si ndryshon një organizatë mekanike nga një organizatë organike	67
3.4.7.	Si ndikon strategjia mbi strukturën	69
3.4.8.	Si ndikon madhësia mbi strukturën	69
3.4.9.	Si ndikon teknologjia mbi strukturën.....	70
3.4.10.	Si ndikon mjedisi mbi strukturën	71
3.4.11.	Çfarë kuptojmë me burokraci.....	72
3.4.11.1.	Pse kompanitë implementojnë struktura funksionale.....	73
3.4.11.2.	Si krijohet një organizatë që mëson.....	74
3.4.12.	Zyra qendrore dhe bordi menaxhues	75
3.4.12.1.	Struktura organizative.....	75
3.4.12.2.	Raporti në top menaxhment	76
3.4.12.3.	Kryeshefi ekzekutiv (ceo) dhe ekzekutivi kyç.....	77

3.4.13.	Departamenti i burimeve njerëzore	78
3.4.13.1.	Planifikimi i resurseve njerëzore.....	78
3.4.14.	Departamenti i marketingut.....	80
3.4.15.	Departamenti i –IT (teknologjisë informative)	80
3.4.15.1.	Sistemi informativ menaxhues i huave	81
3.4.15.2.	Përdorimi i sistemit dhe siguria	81
3.4.16.	Departamenti ligjor.....	82
3.5.	Personeli	83
3.5.1.	Përcaktimi i burimeve të kuadrit	84
3.5.2.	Zgjedhja e menaxherëve	85
3.5.3.	Trajnimi dhe përgatitja e punëtorëve	88
3.5.4.	Vlerësimi i suksesit të punëtorëve.....	89
3.5.5.	Shpërblimi (kompensimi) i të punësuarve	90
3.5.6.	Arsimimi dhe edukimi permanent i menaxherit	91
3.5.7.	Mbrojtja dhe shëndeti i të punësuarve	93
3.5.7.1.	Vlerat njerëzore	95
3.6.	Udhëheqja.....	96
3.6.1.	Përqendrimi i sjelljes organizative	96
3.6.2.	Qëllimet e sjelljes organizative	96
3.6.3.	Personaliteti	99
3.6.4.	Perceptimi	100
3.6.5.	Si i ndihmon menaxherët njohja e procesit të mësimit.....	102
3.6.6.	Çfarë është një skuadër funksionale.....	104
3.6.7.	Cilat janë sfidat e menaxherëve në krijimin e lojtarëve të skuadrës.....	106
3.6.8.	Si ndikojnë inputet dhe rezultatet mbi motivimin.....	109
3.6.9.	Si funksionon teoria e pritjeve	111
3.6.10.	Si funksionon lidhshipi situacional	113
3.6.11.	Menaxhimi i degës dhe departamenti i kredive.....	114
3.6.11.1.	Procesi i punës për huadhënie	115
3.6.11.2.	Struktura organizative e një dege të institucionit mikrofinanciar	117

3.6.11.3.	Kolaterali	118
3.6.11.4.	Komiteti kreditor.....	119
3.6.11.5.	Mbledhja e pagesave	120
3.6.11.6.	Monitorimi i kredisë.....	120
3.6.11.7.	Ristrukturimi i kredisë.....	121
3.6.11.8.	Interesi në njerëz	122
3.6.11.9.	Personaliteti për lidërsip	123
3.6.11.10.	Extroverts and introverts (te hapura dhe te mbyllura)	123
3.6.11.11.	Klasifikimi apo vlerësimi emocional	124
3.6.11.12.	Përmbledhja e attributeve.....	125
3.7.	Kontrolli.....	126
3.7.1.	Rëndësia e kontrollit.....	127
3.7.2.	Procesi i kontrollit.....	127
3.7.3.	Si vlerësojnë menaxherët.....	128
3.7.4.	Korrigjimi i performancës faktike	130
3.7.5.	Cilat janë cilësitë e një sistemi efektiv kontrolli	131
3.7.6.	Ana jo funksionale e kontrollit	134
Kapitulli IV: IMF-të në Kosovë dhe rëndësia e menaxhimit për IMF-të		136
4.1.	Roli i IMF-së në Kosovë	136
4.2.	Parimi mbi të cilin funksionojnë IMF-të.....	139
4.3.	Roli i komunikimit në menaxhimin e IMF-së.....	148
4.4.	Komunikimi dhe teknologjia e informacionit.....	150
4.5.	Si ndikon të komunikimi menaxhimi i njohurisë	150
4.5.1.	Motivimi i stafit	151
4.5.2.	Motivimi i stafit përmes pagesës.....	153
4.6.	Trajnimi i stafit në IMF	154
4.7.	Menaxhimi me anë të objektivave MAO	154
4.8.	Procesi i vendimmarrjes.....	155
Kapitulli V: Metodologjia e hulumtimit		158
5.1.	Metodologjia e hulumtimit	158

5.2.	Kuadri konceptual.....	158
5.3.	Roli i trajnimit në ndërtimin e raporteve afatgjate me klientët në IMF-të	161
5.4.	Bonuset e stafit në IMF-të.....	167
5.5.	Teknika e popullacionit dhe mostrës.....	172
5.6.	Përcaktimi i popullacionit dhe mostrës	174
5.7.	Metoda e mbledhjes së të dhënave	176
5.8.	Metoda e analizës së të dhënave	179
Kapitulli VI: Analiza statistikore.....		188
6.1.	Analiza përshkruese për të dhënat demografike	188
6.2.	Analiza përshkruese e variablës së varur	195
6.3.	Analiza përshkruese e variablave të pavarura	200
6.4.	Rezultatet e modelit ekonometrik.....	229
6.5.	Testimi i hipotezave dhe pyetjeve kërkimore	242
Kapitulli VII: Konkluzione dhe rekomandime.....		246
7.1.	Konkluzione.....	246
7.2.	Rekomandime	251
Literaturë		255
Aneksi 1: Pyetësi.....		277
Aneksi 2: Statistikat përshkruese të pyetësit		281

LISTA E FIGURAVE

Figura 1: Efikasiteti dhe efektiviteti.....	13
Figura 2: Katër funksionet e menaxhimit.....	15
Figura 3. Elementet që ndikojnë në funksionet e Menaxhimi.....	45
Figura 4. Funksionet e Menaxhimit.....	46
Fig 5. Struktura organizative e institucionit mikrofinanciar, ndarja e kredive, numri i punëtorëve.....	117
Fig 6. Parimi mbi të cilin funksionojnë IMF-të në raport me klientët.....	139
Fig 7. Keq menaxhimi i kredi dhënies dhe pasojat e tij për klientët.....	140
Fig .8. Menaxhimi i mirëfillte me qëllim ndërtimin marrëdhënieve afatgjata me klient.....	141
Fig .9. Ndërtimi i marrëdhënieve të palëve të interesit përmes menaxhimi të mirëfillte si ndërmjetësim në mes interesash për përfitim të të gjitha palëve të përfshira në marrëdhënie reciproke	142

LISTA E TABELAVE DHE GRAFIKE

Tabela 1. Raporti krahasues i IMF.....	31
Tabela 1.1. Raporti krahasues i IMF-ve dhjetor 2017.....	32
Tabela 2. Punimet e ndryshme në fushën e trajnimeve në sektorin bankar.....	163
Tabela 3. Punimet e ndryshme në fushën e përfitimeve të trajnimeve.....	164
Tabela 4. Pjesëmarrja e të anketuarve sipas Komunave.....	175
Tabela 5. Ndërtimi i variablave të varur dhe pavarura.....	186
Tabela 6. Analiza përshkruese e Gjinisë.....	188
Tabela 7. Analiza përshkruese për variablën Mosha.....	189
Tabela 8. Analiza përshkruese për variablën Edukimi.....	190
Tabela 9. Crosstabs mes Gjinisë dhe Moshës.....	191
Tabela 10. Rezultati i Crosstabs mes Gjinisë dhe Moshës.....	192
Tabela 11. Crosstabs mes Mosha dhe Edukimi.....	192
Tabela 12. Rezultati i Crosstabs mes Mosha dhe Edukimi.....	193
Tabela 13. Crosstabs mes Gjinisë dhe Edukimit.....	194
Tabela 14. Rezultati i Crosstabs mes Gjinisë dhe Edukimit.....	194
Tabela 15. Analiza përshkruese e variablës së varur.....	195
Tabela 16. Analiza përshkruese e Vendimmarrjes në Kredidhënie.....	200
Tabela 17. Analiza përshkruese e Vlerësimit të riskut të kredisë.....	206
Tabela 18. Analiza përshkruese e Pagat dhe Shpërblimet.....	210
Tabela 19. Analiza përshkruese e Trajnimit të stafit.....	215
Tabela 20. Analiza përshkruese e Ndërtimit të kapaciteteve.....	220

Tabela 21. Analiza përshkruese e Ofrimi i konsulences klientëve për investim të kredisë.....	225
Tabela 22.Përmbledhja e boxplot për vendimmarrja në kredidhënie.....	229
Tabela 23. Përmbledhja e boxplot për vlerësimin e riskut të kredisë.....	230
Tabela 24.Përmbledhja e boxplot për pagat dhe shpërblimet.....	231
Tabela 25. Përmbledhja e boxplot për trajnimin e stafit.....	232
Tabela 26. Përmbledhja e boxplot për ndërtimin e kapaciteteve.....	233
Tabela 27. Përmbledhja e boxplot për ofrimin e konsulencës së klientëve për investime në kredi.....	234
Tabela 28. Përmbledhja e boxplot për ndërtimin e raporteve afatgjate me klientët..	235
Tabela 29. ANOVA.....	236
Tabela 30. Përmbledhja e modelit ekonometrik.....	237
Tabela 31. Koeficientët e regresionit.....	239
Tabela 32.Testimi i hipotezës 1.....	243

Grafiku 1. Struktura e modelit ekonometrik.....	181
Grafiku 2.Pjesëmarrja e variablës Gjinia.....	189
Grafiku 3.Pjesëmarrja e variablës Mosha.....	190
Grafiku 4.Pjesëmarrja e variablës Mosha.....	191
Grafiku 5. Pjesëmarrja kumulative e seksionit Ndërtimi i raporteve afatgjate me klientët.....	197
Grafiku 6. Pjesëmarrja kumulative e seksionit Vendimarrja në kredidhënie.....	202
Grafiku 7. Pjesëmarrja kumulative e seksionit Vlerësimi i riskut të kredisë.....	207
Grafiku 8. Pjesëmarrja kumulative e seksionit Pagat dhe shpërblimet.....	212
Grafiku 9. Pjesëmarrja kumulative e seksionit Trajnimi i stafit.....	217
Grafiku 10. Pjesëmarrja kumulative e seksionit Ndërtimi i kapaciteteve.....	222
Grafiku 11. Pjesëmarrja kumulative e seksionit Ofrimi i konsulencës.....	227
Grafiku 12. Boxplot i vendimarrjes në kredidhënie.....	229
Grafiku 13. Boxplot i vlerësimit të riskut të kredisë.....	230
Grafiku 14. Boxplot për pagat dhe shpërblimet.....	231
Grafiku 15. Boxplot për trajnimin e stafit.....	232
Grafiku 16. Boxplot për ndërtimin e kapaciteteve.....	233
Grafiku 17. Boxplot për konsulencës së klientëve për investime në kredi.....	234
Grafiku 18. Boxplot për ndërtimin e raporteve afatgjate me klientët.....	235
Grafiku 19. Scatterplot i modelit ekonometrik.....	241

LISTA E SHKURTESAVE

IMF Institucionet Mikro-Financiare

AMIK Asociacioni i Institucioneve Mikrofinanciare të Kosovës

BQK Banka Qendrore e Kosovës

OJQ Organizata jo Qeveritare

MSHP Ministria e Shërbimeve Publike

UNMIK Misioni i Kombeve të Bashkuara në Kosovë

CEO Krye shefi ekzekutiv

IT Teknologji Informative

SIEM Sistemi Informatave Elektronike te Menaxhimit

MAO Menaxhimi me ane te Objektivave

OJF Organizata Jo-Fitimprurëse

Kapitulli I: Hyrje

Pa marrë parasysh se ku menaxherët janë gjetur apo çfarë gjinie janë, menaxherët kanë punë emocionuese dhe sfiduese. Dhe IMF-te kanë nevojë për menaxherë më shumë se kurrë në këto kohë të pasigurta, komplekse dhe kaotike.

Te gjitha IMF-të kane nevojë për tu menaxhuar, prandaj roli i menaxhimit ne IMF është i një rëndësie të veçantë, pra menaxheret bashkojnë dhe koordinojnë burimet e rralla, pranojnë riskun, dhe marri vendime në një mjedis dinamik ku ndërthuren një seri faktorësh.

Menaxheret janë novatore dhe përdorin format e reja te menaxhimit për të përsosur strategjitë ne luftën me konkurrencën.

Menaxherët janë burimi me i kushtueshëm dhe me i rëndësishëm i IMF-ve, për tu siguruar qe IMF te realizon qëllimin baze dhe prodhimin eficient te produkteve, për të projektuar dhe ruajtur stabilitetin ne IMF, për te hartuar strategjinë dhe për te adaptuar IMF-në ndaj ndryshimeve te mjedisit, për tu siguruar qe IMF tu shërben qëllimeve te atyre njerëzve qe e kontrollojnë atë si dhe një autoritet zyrtar qe menaxhon sistemin organizativ

Menaxhimi i mirëfillte ka gjetur se variabla e vetme më e rëndësishme në produktivitetin dhe besnikërinë e punonjësve nuk është as paga, as beneficionet as mjedis i vendit të punës; është cilësia e marrëdhënieve ndërmjet punonjësve dhe mbikëqyrësve të tyre të drejtpërdrejtë.

Mënyra se si një IMF menaxhon stafin e saj mund të ndikojë ndjeshëm në performancën e saj financiare. Nga raporte të tilla mund të përfundojmë se menaxherët kanë rëndësi. Menaxherët janë staf organizativë që ju thonë të tjerëve se çfarë të bëjnë dhe si ta bëjnë. Është e lehtë për të dalluar menaxherët nga stafi punonjës jo menaxherial.

Një menaxher është dikush që punon me dhe përmes njerëzve të tjerë duke koordinuar aktivitetet e tyre të punës në mënyrë që të arrijnë qëllimet organizative. Puna e menaxherit nuk ka të bëjë me arritjet personale - është të ndihmojnë të tjerët të bëjnë punën e tyre dhe të arrijnë rezultate.

Në menaxhimin e mirëfillte ne IMF nuk është e vështirë për ti identifikuar menaxheret edhe pse mund të kenë tituj të ndryshëm. Menaxherët e nivelit të ulët janë në nivelin më të ulët të menaxhimit dhe menaxhojnë punën e analisteve të kredive. Ata shpesh quhen mbikëqyrës, por mund të quhen gjithashtu menaxherët e ndryshimeve, menaxherët e departamenteve ose menaxherët e degëve.

Menaxherët e nivelit të mesëm përfshijnë të gjitha nivelet e menaxhimit ndërmjet nivelit të parë dhe nivelit më të lartë të organizatës. Këta menaxherë menaxhojnë punën e menaxherëve të linjës së parë dhe mund të kenë tituj si menaxher rajonal, në krye të organizatës janë menaxherët e nivelit të lartë, të cilët janë përgjegjës për të bërë organizimin dhe vendosjen e planeve dhe qëllimeve që ndikojnë në të gjithë organizatën. Këta individë zakonisht kanë tituj të tillë si nënkryetari ekzekutiv, president, drejtor menaxhues, zyrtari kryesor operativ, shefi ekzekutiv ose kryetar i bordit.

Suksesi i IMF-ve në kushtet e ekonomisë globale ndikohet nga kualifikimi, përkushtimi, kreativiteti dhe motivimi i stafit menaxhues. Stafi menaxhues duhet të jetë i kujdesshëm ndaj ndryshimeve në mjedisin ku operojnë, të ketë aftësi për t'u përshtatur dhe për të krijuar vetë ndryshime, aftësi për të tërhequr e për të mbajtur punonjës të aftë, të ketë vizion lidhur me hollësitë operative, të ketë njohuri mbi tregun, mbi klientët dhe nevojat e tyre si dhe rreth shërbimeve dhe konsulences për investime në bizneset e tyre.

IMF-të mund të janë të suksesshme dhe të mbijetojnë deri në atë masë që plotësojnë në mënyrë efektive dhe ekonomike kërkesat dhe nevojat e klientëve (Buble, M., et.al. 2008).

Në këtë mënyrë zvogëlohet rreziku në biznes, kështu një numri të konsiderueshëm të bizneseve të vogla dhe të mesme u mundësohet ekzistenca në treg.

Ngritja profesionale e stafit, trajnimi i personelit, aplikimi i parimeve të menaxhimit sipas metodave bashkëkohore, ndikojnë që IMF-të në Kosovë të jenë më të hapura dhe më fleksibile ndaj mjedisit të ndryshueshëm. për arritjen e suksesit dhe ofrimit të shërbimeve financiare ndaj klientëve të tyre.

1.1. Objektivat e hulumtimit

Ndër objektivat kryesore të këtij punimi mund të përmendim: faktorët të cilët ndikojnë në menaxhimin e mirefillte të IMF-ve në Kosovë dhe analiza e situatës reale në IMF

Pra, çfarë menaxhimi kemi në IMF-të dhe cili është ndikimi i tij te klientët.

Për sa i përket trajtimit të literaturës do të ketë një ndarje të tillë:

- Së pari, do të analizohet bashkëveprimi ndërmjet menaxhimit dhe IMF-ve në Kosovë.
- Së dyti, do të analizohet elementët e menaxhimit të cilat ndikojnë në punën e IMF-ve në Kosovë.

Në lidhje me trajtimin praktik të menaxhimit do të ketë një ndarje të tillë:

- Së pari, do të bëhet një përshkrim i shkurtër i funksioneve të menaxhimit.
- Së dyti do kemi një historik rreth IMF-ve.
- Së treti do kemi një shtjellim rreth ndikimi të menaxhimit në IMF-të në Kosovë
- Së katërti do të shtjellohet roli i menaxhimit të mirëfilltë në IMF dhe ndikimi i tij të klientët.
- Së pesti, do të kryet një analizë empirike mbi ndërtimin e raporteve afat-gjata me klientë dhe ofrimi i konsulences për klientë me qëllim të investimit të kredive në bizneset e tyre.

1.2. Qëllimet e hulumtimit

Qëllimi kryesor i hulumtimit është për të identifikuar dhe testuar disa nga faktorët që ndikojnë në menaxhimin e mirëfilltë të institucioneve mikro-financiare në Kosovë.

Përmes këtij punimi synohet që të kontribuojë në përmisimin e menaxhimit në IMF-të në Kosovë dhe të jetë udhërrëfyes për punën e tyre në të ardhmen.

Punimi ndalet në analizën e rolit dhe rëndësisë të menaxhimit të mirëfilltë të IMF-ve, me qëllim ndërtimin e raporteve afat-gjata me klientët.

Institucionet mikrofinanciare (IMF) mbështesin njerëzit e varfër dhe të gjithë ata që nuk kanë qasje në institucione të tjera financiare duke ju ofruar qasje në mikrokredi, me qëllim të zhvillimit të mëtejshëm të bizneseve të vogla.

Nëpërmjet ndërtimit të raporteve afatgjate me klientë, IMF-të synojnë të ndërtojnë bashkëveprim të dyanshëm, i cili do jetë i dobishëm si për IMF-të me ritjen e numrit të klientëve dhe protofolios, ashtu edhe klientët të përfitojnë konculencë për investimin e kredive, si dhe shërbimeve me kualitative.

1.3. Pyetjet kërkimore

Pyetjet kërkimore të hulumtimit janë:

Pyetja kërkimore 1: A ndikon trajnimi i stafit në ndërtimin e raporteve me të mira me klientët tek IMF-të?

Pyetja kërkimore 2: Cilët faktorë ndikojnë më shumë në ndërtimin e raporteve afatgjate me klientët tek IMF-të?

Pyetja kërkimore 3: Çfarë ndikimi ka ofrimi i konsulencës së klientëve tek raportet me klientët në IMF-të?

1.4. Hipotezat e hulumtimit

Hipotezat e hulumtimit janë:

Hipoteza 1: Trajnimi i stafit ndikon në ndërtimin e raporteve afatgjate me klientët tek IMF-të.

Hipoteza 2: Faktorët që ndikojnë më shumë në raportet afatgjate me klientët në IMF-të janë vlerësimi i riskut, pagat dhe shpërblimet, trajnimi i stafit, ndërtimi i kapaciteteve dhe ofrimi i konsulencës për klientët për investime në kredi.

Hipoteza 3: Ofrimi i konsulencës së klientëve ndikon në ndërtimin e raporteve afatgjate me klientët tek IMF-të.

1.5. Kufizimet e hulumtimit

✓ Natyrisht që studimi u shoqërua edhe me disa kufizime dhe vështirësi që kanë të bëjnë me faktin se në Kosovë nuk ka pasur studime mbi këtë tematikë, thuajse asnjë studiues nuk ka marrë përsipër të realizojë një studim empirik mbi rolin e menaxhimit të IMF-ve në Kosovë, me theks të veçantë në rrafshin e Dukagjinit.

✓ Studimi është realizuar vetëm në rajonin e Dukagjinit pra në disa qytete si Pejë, Gjakovë, Prizren dhe në qytetëzat dhe fshatrat e këtij rajoni.

✓ Zgjerimi i studimit dhe në rrethe të tjera të Kosovës do të rriste relevanten e studimit.

Numri i variablave që reflektojnë performancën dhe menaxhimin e IMF-ve mund të zgjerohej edhe në tregues të tjerë nga klientët dhe perceptimi i tyre rreth IMF-ve.

✓ Përdorimi i pyetësorit si një mjet për të grumbulluar të dhëna, ka mangësi për sa i përket sinqeritetit të përgjigjeve të dhëna nga stafi i IMF-ve

✓ Pyetësi është shpërndarë dhe të dhënat janë grumbulluar për një periudhë kohore të ngushtë rreth 4-5 mujore, gjë që nuk na mundëson për të shprehur dinamikën e ngjarjeve.

1.6. Rëndësia e studimit

Kontributi i punimit do të jetë praktik, ngase trajton një pjesë mjaftë specifike në sferën e sektorit financiar, pasi trajtohet roli i institucioneve mikro-financiare në Kosovë, me theks të veçantë në ndikimin e rolit të tij tek klientët.

Rëndësia kryesore e punimit është se do të trajtojë në mënyrë statistikore dhe ekonometrike marrëdhënien në mes të IMF-ve dhe klientëve, duke shtjelluar faktorët ndikues në raportet afatgjate me klientët.

Elementët që trajtohen në punimin e doktoraturës për rolin e menaxhimit në IMF-të, do të jenë padyshim një bazë e mirë për tu trajtuar nga të tjerët në këtë fushë, ngase punimi trajton të gjithë elementët e menaxhimit në IMF dhe ndikimin e saj tek klientët.

1.7. Strukturimi i hulumtimit

Punimi është i ndarë në këto kapituj:

Kapitulli i parë ofron një hyrje për IMF-të. Në këtë kapitull analizohet hyrja e punimit, e cila shoqërohet nga objektivat dhe qëllimet e përgjithshme të hulumtimit, ngritja e pyetjeve hulumtuese dhe hipotezave dhe krejtësisht në fund kufizimet, rëndësia dhe struktura e hulumtimit.

Kapitulli i dytë përcakton natyrën e menaxhimit të IMF-së dhe ndikimin e strukturës së saj tek klientët, po ashtu shtjellohet përkufizimi i menaxhimit, proceset e menaxhimit, disa nga veçoritë e menaxhimit bashkëkohor, roli i stafit menaxherial në suksesin e IMF-vë në rrafshin global.

Kapitulli i tretë trajtohen 5 funksionet e menaxhimit, planifikimi, organizimi, personeli, udhëheqja dhe kontrolli.

Kapitulli i katërt shtjellon rolin e menaxhimit të mirëfilltë në IMF-të, duke përcaktuar rolin e IMF-së në Kosovë, parimet mbi të cilat funksionon IMF-ja, komunikimi dhe teknologjia e informacionit, si dhe procesi i vendimmarrjes.

Kapitulli i pestë përshkuan metodat e hulumtimit dhe format e përzgjedhjes dhe përcaktimit të mostrës dhe popullacionit të hulumtimit dhe modelin ekonometrik.

Kapitulli i gjashtë përfshin analizat statistikore të hulumtimit të ndara në analiza të ndryshme statistikore dhe testimin e pyetjeve kërkimore dhe hipotezave hulumtuese.

Kapitulli i shtatë përfshin përfundimin e punimit dhe rekomandimet e nxjerra nga puna shkencore.

Kapitulli II: Rishikimi i literaturës

2.1. Kuptimi dhe rëndësia e menaxhmentit

Suksesi i IMF-së në kushtet e ekonomisë globale ndikohet nga kualifikimi, përkushtimi, kreativiteti dhe motivimi i stafit menaxhues. Stafi menaxhues duhet të jetë i kujdesshëm ndaj ndryshimeve në mjedisin ku operojnë, të ketë aftësi për t' u përshtatur dhe për të krijuar vetë ndryshime, aftësi për të tërhequr e për të mbajtur punonjës të aftë, të ketë vizion lidhur me hollësitë operative, të ketë njohuri mbi tregun, mbi klientët dhe nevojat e tyre (Stephen et al, 2014).

Menaxhment i përfshin dhënien e punëve që kryhen nga të tjerët (Claude S., George, Jr., 1970). Pa marrë parasysh se sa mirë bëni hulumtimin tuaj, gjithmonë do të ketë detaje të papritura që duhet të menaxhohen ndryshe. Thjesht, menaxhimi është ajo që bëjnë menaxherët. Por kjo deklaratë e thjeshtë nuk na tregon shumë, apo jo? Këtu është një shpjegim më i plotë: Menaxhmenti është duke koordinuar aktivitetet e punës në mënyrë që ata të përfundojnë në mënyrë efikase dhe efektive me dhe përmes njerëzve të tjerë.

Në përkufizimin e menaxhimit , termi proces përfaqëson aktivitetet kryesore që kryejnë menaxherët. Këto aktivitete do t'i shqyrtojmë në pjesët në vijim. Menaxhmenti përkufizohet si proces i realizimit të funksioneve të veçanta të planifikimit, organizimit, motivimit dhe kontrollit, për realizimin e qëllimeve të vendosura, me ndihmën e njeriut dhe resurseve të tjera (Geoge. R. T., 1972).

Hulumtuesit e menaxhmentit kanë zhvilluar tre kategori specifike për të përshkruar atë që bëjnë menaxherët: funksionet, rolet dhe aftësitë. Në këtë seksion, ne do të shqyrtojmë sfidat e balancimit të efikasitetit dhe efektivitetit, dhe pastaj të shqyrtojmë qasjet që shohin se çfarë bëjnë menaxherët. Gjatë shqyrtimit të këtyre kategorive, mund të jetë e dobishme të kuptojmë se menaxhimi është diçka që është një talent i mësuar, dhe jo diçka që vjen "natyrshëm". Shumë njerëz nuk dinë të jenë menaxher kur ata emërohen për rolin e tyre (Stephen et al, 2014).

Menaxhmenti i jep drejtim organizatave, realizon udhëheqjen dhe vendos se si të shfrytëzohen resurset e organizatës në realizimin e qëllimeve (Druce.P., 1974).

Suksesi i IMF-së në kushtet e ekonomisë globale ndikohet nga kualifikimi, përkushtimi, kreativiteti dhe motivimi i stafit menaxhues. Stafi menaxhues duhet të jetë i kujdesshëm ndaj ndryshimeve në mjedisin ku operojnë, të ketë aftësi për t'u përshtatur dhe për të krijuar vetë ndryshime, aftësi për të tërhequr e për të mbajtur punonjës të aftë, të ketë vizion lidhur me hollësitë operative, të ketë njohuri mbi tregun, mbi klientët dhe nevojat e tyre (Claude S., George, Jr., 1970).

Çdo funksion në IMF, dhe çdo person i angazhuar në kryerjen e këtyre funksioneve për vete ose për IMF-në, duhet të plotësojë kërkesat e klientëve. Si e përkufizojmë menaxhimin, disa përbërës të këtij përkufizimi kane nevojë të diskutohen: termat proces, efektive dhe eficiente. Menaxhmenti përfshin dhënien e punëve që kryhen nga të tjerët (Claude S., George, Jr., 1970). Në përkufizimin e menaxhimit, termi proces përfaqëson aktivitetet kryesore që kryejnë menaxherët. Këto aktivitete do t'i shqyrtojmë në pjesët ne vijim.

Menaxhmenti përkufizohet si proces i realizimit të funksioneve të veçanta të planifikimit, organizimit, motivimit dhe kontrollit, për realizimin e qëllimeve të vendosura, me ndihmën e njeriut dhe resurseve të tjera (Stephen et al, 2014).

Menaxhmenti është proces i planifikimit, i vendosjes, organizimit, udhëheqjes dhe kontrollit të resurseve njerëzore, financiare dhe informative të organizatës, për realizimin e qëllimeve në mënyrë efikase dhe efektive (Whitlock, C.R.,Krummme. R.D., Crivellone. D.P., 1990).

Efikasiteti ka të bëjë me marrjen e më shumë rezultateve nga më pak kontribute, ose si ekspert i menaxhues Peter Drucker shpjegoi, "duke bërë gjëra të drejta. Për shkak se menaxherët merren me të dhëna të shumta, duke përfshirë burime të tilla si njerëzit, paratë dhe pajisjet me përdorimin efektiv të atyre burimeve duke bërë gjërat me kosto më të ulët.

Megjithatë, vetëm të qenit efikas nuk është e mjaftueshme. Menaxhmenti është gjithashtu përgjegjës për të qenë efektiv në kryerjen e aktiviteteve në mënyrë që të arrihen qëllimet organizative. Efektiviteti shpesh përshkruhet si "bërja e gjërave të duhura" - domethënë ato aktivitete pune që do të ndihmojnë organizatën të arrijë qëllimet e saj. Spitalet mund të përpiqen të jenë efikas duke zvogëluar numrin e ditëve që pacientët qëndrojnë në spital. Megjithatë, ato mund të mos jenë efektive nëse pacientët sëmuren në shtëpi menjëherë pas lëshimit (Stephen et al, 2014).

Ndërsa efikasiteti është rreth mënyrave për të bërë gjërat e duhura, efektiviteti merret me qëllimet, apo arritjen e qëllimeve organizative. Menaxhimi është i shqetësuar, jo vetëm me kryerjen e aktiviteteve për të përmbushur qëllimet organizative (efektivitetin), por edhe duke bërë sa më efikas të jetë e mundur. Në organizatat e suksesshme, efikasiteti i lartë dhe

efikasiteti i lartë zakonisht shkojnë dorë për dorë. Menaxhimi i dobët është më së shpeshti për shkak të jo efikasitetit dhe jo efektivitetit ose efektivitetit të arritur nëpërmjet jo efikasitetit (shiko figurën 1).

Figura 1: Efikasiteti dhe efektiviteti



Burimi: Stephen P. Robbins & De Cenzo, Bazat e Menaxhimit, 2012

Efektiviteti ka të bëjë me kryerjen e detyrës së duhur; arritjen e qëllimeve. A është e mundur që IMF të jenë eficientë e megjithatë jo efektive? Po, duke bërë mirë ato gjëra që janë bërë gabim! Disa IMF janë bërë eficientë në rritjen e numrit të klientëve dhe të portofolit. Duke ofruar kredi për klientë të cilët nuk i plotësojnë kushtet për marrjen e kredisë, mirëpo në afat të shkurt rezultojnë si një rritje e portofolit të IMF-së dhe numrit të klientëve, por në realitet këta klientë do të kenë vështirësi në kthyerjen e kredisë për shkak të kapacitetit jo të mjaftueshëm për kthim të kredisë ose më e keqja do të dështojnë në kthimin e kredisë, e cila do të rezultojë në dëmtim të klientit si dhe me dëmtim të IMF-së. Sigurisht, eficientia e lartë shoqërohet me shpesh me efektivitet të lartë.

Menaxhimi i dobët ndodh më shpesh për shkak të inefiçences dhe të mungesës së efektivitetit ose për shkak të efektivitetit të arritur nëpërmjet inefiçences.

Menaxhimi është proces i planifikimit, organizimit, ekipit, udhëheqjes dhe kontrollit të aktiviteteve, në mënyrë sistematike, në përpjekjet për realizimin e qëllimeve të përbashkëta të organizatës (Stephen et al, 2014).

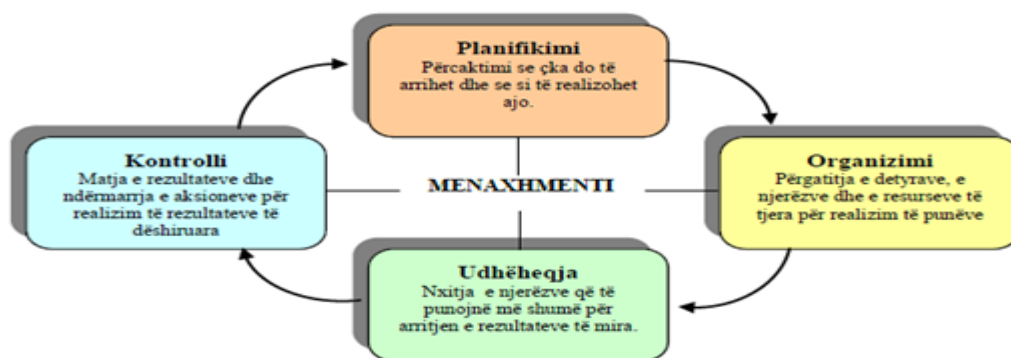
2.2. Proceset e menaxhimit

Njëra nga pyetjet që dalin gjatë analizës së menaxhmentit është se çka punon menaxheri dhe cilat detyra e procese i përfshin menaxhmenti. Në këtë pyetje, sipas P. Druckerit, mund të përgjigjemi vetëm me analizën e funksioneve të menaxhmentit.

Menaxherët, në organizatë, vazhdimisht kryejnë një numër të madh aktiviteteve, obligimesh dhe përgjegjësis, të cilat njihen si funksione menaxheriale (Drucer. P., 1974). Sipas Certo-s, funksionet themelore të menaxhmentit janë: planifikimi, organizimi, ndikimi (që përbëhet nga nën-funksionet e motivimit, udhëheqjes, komunikimit) dhe kontrolli (Certo S. C., 1989).

Duke analizuar të gjitha funksionet e sipërpërmendura, mund të themi që sot dominon ky klasifikim i funksioneve menaxheriale: planifikimi, organizimi, menaxhimi me burimet njerëzore, udhëheqja dhe kontrolli (Koontz, H., Weihrich. H., 1990).

Figura 2: Katër funksionet e menaxhimit



Burimi: Izet Zeqiri, Bazat e menaxhimit bashkohorë, 2010

Funksioni i organizimit i ka këto detyra: vendosjen dhe klasifikimin e të gjitha aktiviteteve në organizatë, grupimin e aktiviteteve në strukturën organizative të organizatës, ndarjen e aktiviteteve në njësitë e organizatës (të menaxherëve dhe të të punësuarve), përcaktimin e roleve të njerëzve që punojnë së bashku, duke i koordinuar mirë (Koontz, H., Weihrich. H., 1990).

Organizatat ekzistojnë për të arritur qëllimet e caktuara, stafi menaxherial i përcakton këto qëllime dhe mjetet për arritjen e tyre. Këto qëllime arrihen më lehtë dhe më me sukses nëse organizata ka në dispozicion staf menaxhues të kualifikuar dhe adekuat.

2.3. Definimi i strukturës organizative

Asnjë temë tjetër në menaxhim nuk ka pësuar shumë ndryshime në vitet e fundit si ajo e organizimit dhe e strukturës organizative. Menaxherët po marrin në pyetje dhe rivlerësojnë qasjet tradicionale për organizimin e punës në kërkimin e tyre për strukturat organizative që mund të arrijnë efikasitet por gjithashtu kanë fleksibilitetin e nevojshëm për suksesin në mjedisin dinamik të sotëm (Stephen, 2014).

Sfida për menaxherët është të hartojë një strukturë organizative që i lejon punonjësit të punojnë në mënyrë efektive dhe efikase. Vetëm se çfarë është struktura organizative? Është detyra e punës që ndahen, grupohen dhe koordinohen zyrtarisht brenda një organizate. Kur menaxherët zhvillojnë ose ndryshojnë strukturën, ata angazhohen në dizajnimin organizativ, proces i cili përfshin vendime për gjashtë elementë kryesorë: specializim në punë, departmentalizim, zinxhir komandues, hapësirë kontrolli, centralizim dhe decentralizim si dhe formalizim.

2.3.1. Specializimi i Punës

Adam Smith identifikoi së pari ndarjen e punës dhe arriti në përfundimin se ajo kontribuoi në rritjen e produktivitetit të punonjësve. Në fillim të shekullit të njëzetë, Henry Ford e zbatoi këtë koncept në një linjë të montimit, ku çdo punonjës i Fordit i ishte caktuar detyra specifike, e përsëritshme. Sot ne përdorim termin specializimin e punës për të përshkruar shkallën në të cilën detyrat në një organizatë janë të ndara në punë të ndara. Thelbi i

specializimit të punës është se një punë e tërë nuk është bërë nga një individ, por në vend të kësaj është i ndarë në hapa, dhe çdo hap plotësohet nga një person tjetër. Punonjësit individualë specializohen në kryerjen e një pjese të një aktiviteti në vend të të gjithë aktivitetit. Gjatë gjysmës së parë të shekullit të njëzetë, drejtuesit e konsideronin specializimin e punës si një burim të pafund të rritjes së produktivitetit dhe për njëfarë kohe ishte. Për shkak se nuk ishte përdorur gjerësisht, kur u specializua puna, produktiviteti i punonjësve u rrit. Nga vitet 1960, megjithatë, ishte bërë e qartë se një gjë e mirë mund të mbetej shumë larg (Stephen, 2014).

Momentalisht shumica e menaxhereve e shohin specializimin e punës si një mekanizëm të rëndësishëm organizimi, por jo si një burim produktiviteti gjithnjë në rritje. Ata i njohin ekonomitë që ofron në lloje të caktuara të vendeve të punës, por gjithashtu i njohin problemet që krijon kur mbarten në ekstreme, duke përfshirë pakënaqësinë e punës, shëndetin e dobët mendor dhe një ndjenjë të ulët të arritjes. Sidoqoftë, specializimi ka vendin e vet në disa organizata.

Departmentalizimit

Pasi që punët të jenë ndarë me specializim në punë, ato duhet të grupohen së bashku në mënyrë që të koordinohen detyrat e përbashkëta. Baza në të cilën punët janë grupuar së bashku quhet departmentalizimit. Çdo organizatë do të ketë mënyrën e vet specifike për klasifikimin dhe grupimin e aktiviteteve të punës. Grupet funksionale të departamenteve krijojnë vende pune sipas funksioneve të kryera. Kjo qasje mund të përdoret në të gjitha

llojet e organizatave, edhe pse funksionet ndryshojnë për të pasqyruar qëllimin dhe punën e organizatës. Grupet e departamentit të produkteve krijojnë vende pune sipas linjës së produktit. Në këtë qasje, çdo zonë e produktit kryesor vendoset nën autoritetin e menaxherit i cili është përgjegjës për gjithçka që ka të bëjë me atë linjë produktesh. Së fundi, departamenti i konsumatorëve krijon vende pune në bazë të konsumatorëve që kanë nevoja të përbashkëta ose probleme që mund të plotësohen më mirë duke pasur specialistë për secilin. Ekzistojnë përparësi në përputhjen e departamentalizimit me nevojat e konsumatorëve. Organizatat e mëdha shpesh kombinojnë format e departamentit. Për shembull, një firmë e madhe kanadeze e fotonikes organizon secilën prej ndarjeve të saj përgjatë vijave funksionale: njësitet prodhuese rreth proceseve, njësitet e shitjes së saj rreth shtatë rajoneve gjeografike dhe rajonet e shitjeve të saj në katër grupe klientësh (Stephen, 2014). Dy tendenca popullore në departamentalizimin janë përdorimi i departamentit të konsumatorëve dhe përdorimi i ekipeve ndër-funksionale. Menaxherët përdorin departamentin e konsumatorëve për të monitoruar nevojat e klientëve dhe për t'iu përgjigjur ndryshimeve në ato nevoja. Strukturat e orientuara drejt klientit u mundësojnë kompanive të kuptojnë më mirë klientët e tyre dhe t'u përgjigjen më shpejt nevojave të trashëgimitarit. Menaxherët përdorin skuadra ndër-funksionale-grupe të përbërë nga grupe individësh që janë ekspertë në specialitete të ndryshme dhe që punojnë së bashku-për të rritur njohuritë dhe mirëkuptimin për disa detyra organizative.. Ky lloj organizimi e bëri më të lehtë për të përmbushur nevojat e mbajtësve të policave sa më shpejt që të jetë e mundur.

2.4. Menaxhimi i shpërblimeve në organizata

Menaxhimi i shpërblimeve është i shqetësuar me strategjitë, politikat dhe proceset e nevojshme për të siguruar që vlera e njerëzve dhe kontributi që ata bëjnë për arritjen e qëllimeve organizative, dhe të ekipit njihen dhe shpërblehen. Ka të bëjë me hartimin, zbatimin dhe mirëmbajtjen e sistemeve të shpërblimit (proceset e shpërblimeve të ndërlidhura, praktikat dhe procedurat) që synojnë përmbushjen e nevojave të organizatës dhe palëve të interesuara dhe të funksionojnë në mënyrë të drejtë, të barabartë dhe të qëndrueshme (Rose, 2017). Këto sisteme do të përfshijnë aranzhime për vlerësimin e vlerës së vendeve të punës përmes vlerësimit të punës.

Shpërblimi ka të bëjë me njerëzit - sidomos punonjësit që shpërblehen për përpjekjet, aftësitë dhe kontributin e tyre, por edhe drejtorët, menaxherët dhe specialistët e shpërblimeve të cilët planifikojnë, menaxhojnë dhe administrojnë shpërblimet. Prandaj, ajo është e shqetësuar me përmirësimin e performancës, duke formuar sjelljen e punonjësve dhe duke zhvilluar një klimë besimi. Dhe menaxhimi i shpërblimit mund ta bëjë më mirë këtë nëse bazohet në prova. Por ka edhe një dimension etik. Politikat e menaxhimit të shpërblimeve në bashkëpunim me politikat e BNJ mund të ndihmojnë në krijimin e një mjedisi pune që siguron trajtimin e drejtë, të drejtë dhe etik të punonjësve. Këto janë politika rreth trajtimit të njerëzve në mënyrë të duhur dhe shmangies së krijimit të praktikave të papranueshme shpërblimi që pasqyrojnë keq në organizatë. Skemat e bonuseve për menaxhimin e lartë që funksionojnë në banka dhe gjetkë në sektorin e

shërbimeve financiare janë shembuj të mirë të vendit ku politika dhe praktika e shpërblimit kanë shkuar keq (Rose, 2017).

Menaxhimi i integruar i shpërblimeve është një qasje për shpërblimin e menaxhimit që siguron që politikat dhe praktikat e shpërblimit të trajtohen si një tërësi koherente në të cilën pjesët kontribuojnë në bashkëpunim me njëri-tjetrin për të siguruar që kontributi i njerëzve të arrijë në arritjen e organizimit, qëllimet njihen dhe shpërblehen. Ai përbëhet nga një grup aktivitetsesh që ndikon dhe ndikon në të gjitha aspektet e biznesit dhe praktikat e MBNJ brenda saj (Rose, 2017):

- Shpërblimi: tregu i nxitur nga tregu, me ecurinë e përgjithshme duke diktuar shkallën e progresit të pagave brenda brezave të gjerë, në vend të notave ekzistuese.
- Rekrutimi: bazuar në kompetenca, me proceset e shumë vlerësimit si qasje bazë.
- Menaxhimi i performancës: nuk lidhet me pagën, përqendruar në zhvillimin personal, përcaktimin objektiv dhe zhvillimin e kompetencës.
- Trajnimi dhe zhvillimi: synimi i kompetencave kyçe dhe theksimi i vetë-zhvillimit.

Menaxhimi strategjik i shpërblimit Shpërblimi strategjik mund të përshkruhet si një qëndrim i mendjes - të bindet në virtytin e vendosjes sistematike të asaj që duhet bërë dhe të besohet në nevojën për të planifikuar përpara dhe për të bërë planet.

Shpërblimi strategjik është në fund të fundit një mënyrë për të menduar se ju mund të aplikoni për çdo çështje shpërblimi që del në organizatën tuaj, për të parë se si mund të krijoni vlerë. Qëllimi i tij është të krijojë procese shpërblimi të bazuara në bindjet se çfarë

vlerat e organizatës dëshirojnë të arrijnë. Ai e bën këtë duke përshtatur praktikat e shpërblimit me qëllimet e biznesit dhe me vlerat e punonjësve.

Procesi i shpërblimit strategjik operacionalizohet nëpërmjet strategjive të përgjithshme ose specifike të shpërblimit. Këto ofrojnë përshkrime afariste dhe njerëzore të përqendruara në atë që organizata dëshiron të bëjë në lidhje me shpërblimin në vitet e ardhshme dhe si synon ta bëjë këtë. Ato fillojnë në përgjithësi me një rishikim të aranzhimeve dhe situatës aktuale të shpërblimit, pastaj një përkufizim të shtetit të dëshiruar të ardhshëm dhe zhvillimin e iniciativave dhe veprimtarive të shpërblimit për të mbyllur hendekun midis të dyjave. Qëllimi i strategjisë së shpërblimit është që organizata të ketë një ndjenjë të qëllimit dhe drejtimit në dhënien e programeve të shpërblimit që mbështesin arritjen e qëllimeve të biznesit dhe përmbushjen e nevojave të palëve të interesuara (Rose, 2017). Ajo përcakton rrugët që lidhin nevojat e biznesit dhe njerëzve të saj me politikat dhe praktikat e shpërblimit të organizatës dhe në këtë mënyrë komunikojnë dhe shpjegojnë këto praktika. Kantor dhe Kao elaborojnë këtë përkufizim si më poshtë: "Strategjitë e shpërblimit duhet të kenë dy qëllime parësore: të artikulojnë një propozim me vlerë të veçantë që tërheq dhe ruan njerëzit e duhur për biznesin dhe të sigurojë një kornizë nga e cila kompania harton, administron dhe vlerëson programet efektive të shpërblimit ". Përmbajtja e strategjisë së shpërblimit Siç tha Helen Murlis (1996):" Strategjia e shpërblimit do të karakterizohet nga diversiteti dhe kushtëzuar si nga trashëgimia e së kaluarës dhe nga realitetet e së ardhmes. "Të gjitha strategjitë e shpërblimit janë të ndryshme, ashtu si të gjitha organizatat janë të ndryshme. Sigurisht, aspekte të ngjashme të shpërblimit do të mbulohen në strategjitë e organizatave të ndryshme, por ato do të

trajtohen ndryshe në përputhje me ndryshimet midis organizatave në kontekstet e tyre, strategjitë e biznesit dhe kulturat (Rose, 2017). Por realiteti i strategjisë së shpërblimit është se nuk është një proces i tillë i qartë, siç disa besojnë. Ai zhvillohet, ndryshon dhe ndonjëherë ka reaktive dhe jo pro aktive. Strategjia e shpërblimit shpesh duhet të jetë një akt balancues për shkak të qëllimeve potencialisht konfliktuale. Për shembull, mund të jetë e nevojshme që të pajtohen pretendimet konkurruese për të qenë konkurruese jashtë dhe të barabartë brenda vendit - pagimi i një specialisti më shumë para për të pasqyruar presionin e normave të tregut mund të prishë relativitetin e brendshëm. Ose besimi se një sistem i shpërblimit në mënyrë universale është i nevojshëm mund të bjerë në konflikt me nevojën e perceptuar për të adoptuar një politikë të segmentimit.

Janë dy mënyra: 1) një dizajn madhështor që përfshin zhvillimin e strategjisë së përgjithshme dhe 2) një fokus në një ose dy strategji specifike.

2.5. Strategjia organizative e shpërblimeve në rrafshin ndërkombëtar

Strategjia ndërkombëtare e shpërblimit ka të bëjë me zhvillimin e një qasjeje të integruar për ndërtimin e politikave dhe praktikave të shpërblimit në të gjithë kufijtë ndërkombëtarë. Ajo duhet të integrohet në kuptimin që merr parasysh qëllimet e biznesit dhe drejtuesit e kompanisë mëmë, ndërsa në të njëjtën kohë i përshtatet strategjisë në kontekste dhe kultura të ndryshme anembanë globit. Çështja e masës në të cilën strategjia e shpërblimit duhet të jetë e centralizuar ose e decentralizuar (konvergjenca apo divergjenca) duhet të adresohet. Strategjia duhet të bazohet në parimet udhëzuese dhe duhet të mbulojë të gjitha aspektet e menaxhimit të shpërblimeve. Integrimi vë në dukje, 'Praktika më e mirë na tregon se

shpërblimet globale nuk duhet të konsiderohen pjesë-pjesë'. Ai gjithashtu thekson se (Rose, 2017): Zhvillimi i çdo programi shpërblimi kërkon një qasje të integruar ku secili element individual i shpërblimit mbështet të tjerët për të përforcuar objektivat organizative. Filozofia e shpërblimeve globale dhe qasja totale e shpërblimeve mund të lehtësojnë shtrirjen e shpërblimeve të një organizate me strategjinë e biznesit, fokusimin e punonjësve në qëllimet e biznesit dhe përforcimin e praktikave të qëndrueshme të pagave. Por ai gjithashtu komenton se "praktikat e ndryshme të tregut lokal, rregulloret dhe kultura janë tregues që një madhësi e përshtatshme për të gjithë sistemin nuk do të jetë me të vërtetë efektive." (Rose, 2017) Konvergjenca ose divergjenca: konsiderata të përgjithshme një çështje me të cilën përballen të gjitha firmat ndërkombëtare është shkalla në të cilën politikat e tyre , duke përfshirë shpërblimin, duhet ose të konvertojnë në mbarë botën të jenë në thelb të njëjta në çdo vend, ose 'ndryshojnë' që të diferencohen në përgjigje të kërkesave lokale. Ekziston një tendencë e natyrshme për traditat menaxheriale në kompaninë mëmë për të formësuar natyrën e vendimeve kyçe, por ka argumente të forta për të dhënë sa më shumë autonomi lokale të jetë e mundur për të siguruar që kërkesat lokale të merren parasysh mjaftueshëm. Këto argumente shpesh shprehen në frazën: "Mendoni globalisht, por veproni në lokalisht" (Rose, 2017). Siç është cekur nga Adler dhe Ghader, organizatat duhet të ndjekin politika dhe praktika shumë të ndryshme të MBNJ sipas fazës përkatëse të evolucionit të tyre ndërkombëtar të korporatave: vendore, ndërkombëtare , shumëkombëshe dhe globale. Harris dhe Brewster i referohen kësaj si "dilema globale / lokale", çështja është shkalla në të cilën njësitë operative në të gjithë botën duhet të diferencohen dhe në të njëjtën kohë të integrohen, kontrollohen dhe koordinohen. Ata sugjerojnë se strategjitë alternative janë qasja globale në të cilën

mbizotëron kultura e kompanisë dhe MBNJ-së është e centralizuar dhe relativisht e standardizuar (një politikë 'etnocentrike'), ose qasja e decentralizuar në të cilën përgjegjësia e MBNJ-së është e transferuar tek filialet. Ata deklarojnë se faktorët që ndikojnë në këtë zgjedhje janë:

- shkalla në të cilën ka norma të përcaktuara mirë lokale;
- Shkalla në të cilën një njësi operative është ngulitur në mjedisin lokal;
- Forca e rrjedhës së burimeve - financave, informacionit dhe njerëzve - ndërmjet prindit dhe filialit;
- Orientimi i prindit për të kontrolluar;
- natyra e industrisë - shkalla në të cilën është kryesisht një industri vendase në nivel lokal;
- kompetencat specifike organizative duke përfshirë MBNJ që janë kritike për arritjen e përparësisë konkurruese në një mjedis global.

Chris Brewster beson se konvergjenca mund të rritet si rezultat i fuqisë së tregjeve, rëndësisë së kostos, cilësisë dhe presioneve të produktivitetit, shfaqjes së ekonomive të kostove të transaksionit dhe zhvillimit të kuadrove ndërkombëtare me mendje të ngjashme. Praktika e përhapur e praktikës më të mirë të krahasimit mund të ketë kontribuar në konvergjencën. Sidoqoftë, Brewster konsideron se firmat evropiane të paktën janë të mbyllura në kuadrin përkatës të institucioneve të tyre kombëtare, të cilat asnjë model i përbashkët nuk do të dalin në të ardhmen. Meqenëse sistemet e burimeve njerëzore pasqyrojnë kontekste dhe kultura institucionale kombëtare, ato nuk i përgjigjen me gatishmëri imperativit të teknologjisë apo tregut. Menaxherët në çdo vend veprojnë brenda një konteksti institucional kombëtar dhe ndajnë një sërë supozimesh kulturore. As institucionet, as kulturat nuk ndryshojnë shpejt dhe rrallë ndryshojnë në mënyra që janë të njëjta me ato të vendeve të tjera. Siç thekson Hofstede, rrjedh se menaxherët në një vend sillen në një mënyrë që dallon dukshëm nga ato të vendeve të tjera (Rose, 2017). Laurent propozon që një qasje e vërtetë ndërkombëtare për menaxhimin e burimeve njerëzore të kërkojë hapat e mëposhtëm:

1. Një njohje e qartë nga

organizata mëmë se mënyrat e veta të veçanta të menaxhimit të burimeve njerëzore pasqyrojnë disa nga supozimet dhe vlerat e kulturës së tij në shtëpi. 2. Një njohje e qartë nga organizata mëmë se mënyrat e saj të veçanta nuk janë as më mirë ose më keq se të tjerët, por janë të ndryshme dhe mund të shfaqin pikat e forta dhe dobësitë, veçanërisht jashtë vendit. 3. Një njohje e qartë nga organizata mëmë se filialet e saj të huaja mund të kenë mënyra të tjera të preferuara të menaxhimit të njerëzve që nuk janë as më mirë dhe as më keq, por ndoshta mund të jenë më efektive në nivel lokal. 4. Një gatishmëri nga selia jo vetëm që të njohë dallimet kulturore, por edhe të ndërmarrë hapa aktivë për t'i bërë ato të diskutueshme dhe për këtë arsye të përdorshme. 5. Ndërtimi i një besimi të vërtetë nga të gjitha palët që mënyrat më kreative dhe efektive të menaxhimit të njerëzve mund të zhvilloheshin si rezultat i të mësuarit ndër-kulturor. Këto parime zbatohen në mënyrë të barabartë për të shpërblyer menaxhimin dhe janë kritere të dobishme për t'u zbatuar kur vendosin mbi shkallën e centralizimit (konvergjencës) ose decentralizimit (divergjenca) që duhet të miratohet (Rose, 2017).

2.6. Roli i stafit menaxherial në suksesin e IMF-ve në rrafshin global

Menaxhimi është fushë e diturive, e cila merr status të shkencës pasi të jenë shpjeguar fenomenet në mënyrë sistematike dhe pasi të jenë testuar teoritë e paraqitura sipas logjikës dhe fakteve nga jeta (Gilick. L., 1965).

Suksesi në IMF ndodh për shkak të punonjësve të suksesshëm dhe thuhet se menaxherët e fortë janë një ndër komponentët më të rëndësishëm për suksesin e punonjësve. Stafi menaxherial është shtyllë e angazhimit për rekrutimin, inspirimin dhe mbajtjen e asetit më

të madh të IMF-se, stafit (punonjësve). Kur analizohen aftësitë e menaxherit gjatë punës që kryen, atëherë shihet se sa i rëndësishëm është roli i tij në suksesin e IMF-së. Menaxheri i suksesshëm i cili e njeh performancën e punonjësve të tij e rrit angazhimin e tyre me afro 60%. (Greene S. L., 2015). Rritja e angazhimit shpie në përmirësimin e shërbimit ndaj klientit, shërbim më i mirë ndaj klientit do të thotë më shumë klientë besnikë. Produktiviteti i punës është përgjegjësi e menaxherit. (Drucker P., 2006). Për të udhëhequr IMF-në, duhet të përzgjedhet stafi i duhur. Shpesh ndodh që në fillim të zgjedhen menaxherë jo adekuatë që i sjellin dështim IMF-ve.

2.7. Institucionet Mikrofinanciare - IMF dhe Mikrofinancimi

Ka shumë terma që përdoren për të përshkruar Institucionet Mikrofinanciare të cilat duket të jenë të lidhura apo të këmbyeshme, siç janë mikro-kredia dhe mikro-financimi. Megjithatë, është e rëndësishme të dihet se ka ndryshime në to. Siç thuhet nga Sinha (1998), mikro-kredia i referohet kredive të vogla dhe duket se mikro-kredia është një element i mikro-financimit, ndërsa qëllimi i mikro-financës është t'iu jep kredi të varfërve. Nga vitet 1950 deri në vitet 1970, donatorët kryesisht ofronin mbështetjen e tyre në formën e subvencione tek popullsia lokale, kryesisht në zonat rurale, të cilat kanë qenë më të lidhura me bujqësinë. Këto forma të mbështetjes shpesh rezultuan me evazion të lartë të kredisë, duke krijuar humbje më të larta, pasi marrësit e donacioneve kanë qenë të pafuqishëm për kthimin e kredisë. Prandaj, këto forma me banorë të zonave rurale, e frenuan pa-aftësinë e tyre për të arritur familjet e varfra rurale (Robinson, 2001). Siç u

komentua nga Otero (1999) dhe Robinson (2001), IMF-te janë të njohura në formën në të cilën njihen tani. Të gjitha filluan si Muhammed Yunus përmes Bankës Grameen, duke e bërë hapin e parë drejt krijimit të një epoke të re të mbështetjes së njerëzve të varfër.

Qëllimi i mirë i këtij iniciatorit ishte shpërblyer, dhe është një shembull i rrallë i vullnetit të mirë, pasi asnjë prej formave të zakonshme të kolateralit nuk u përdor përveç premtimeve të tyre verbale nga gratë që morën kredinë. Edhe në qoftë se kredia ishte minimale, në krahasim me kërkesat dhe nevojat e sotme, ajo ka ndihmuar komunitetin që të krijojë një burim të ardhurash. Pas kësaj historie të suksesshme në Bangladesh, shumë vende të tjera në zhvillim dhe të pazhvilluara, si Brazili, Peruja, etj, filluan me aplikimin e programeve të ngjashme me qëllim të ofrimit të mbështetjes për popullatën e tyre lokale që nuk kishin akses në burime të tjera financiare. Mikro-financimi i viteve 1980 ka pësuar ndryshime thelbësore dhe ishte pikë kthesë, pasi ka ndryshuar formën dhe funksionalitetin e mikro-financës (Robinson, 2001). Siç është theksuar më tej nga Robinson (2001), IMF-të si Grameen Bank filluan të zhvillojnë një strategji që synon të ofrojë më shumë hua për një shkallë shumë të madhe njerëzish, gjë që rezultoi e suksesshme. Qëllimi i tyre ishte krijimi i institucioneve që mund të qëndrojnë më vete, dhe ata nuk morën asnjë ndihmë të përhershme. Kështu, këto institucione u financuan në mënyrë komerciale dhe ishin plotësisht të qëndrueshme, dhe arritën një kontakt të gjerë me klientët (Robinson, 2001). Vetëm në vitet 1990, numri i IMF-ve është rritur me potencialin e mundshëm financiar për t'u siguruar në një formë kredie, kryesisht kredi të vogla. (Robinson, 2001, f.54). Ndërsa, Dichter (1999) thotë se dekada e viteve '90 është dekada e micro-financave. Duke filluar si një mbështetje e vogël për investime (në një formë të huave) për njerëzit e varfër, novela e mikrofinancës u shndërrua në një industri (Robinson, 2001).

2.8. IMF dhe varfëria në pajtimin pas konfliktit

Ideja e krijimit të institucioneve mikrofinanciare (IMF) ishte të mbështeste njerëzit e varfër dhe të gjithë ata që nuk kanë qasje në institucione të tjera financiare duke ju ofruar qasje në mikrokredi, me qëllim të zhvillimit të mëtejshëm të bizneseve të vogla. Me fjalë të tjera, ato biznese njihen si mikro-biznese, të cilat kërkojnë investime të vogla për të filluar aktivitetet e tyre (Hurst & Pugsley, 2011). IMF-të shpesh mbështeten nga fondet e donatorëve ose përmes mbështetjes së qeverive (financiare ose jofinanciare), veçanërisht kur IMF-të fillojnë punën e tyre brenda një vendi të caktuar. Sidoqoftë qëllimi i këtyre institucioneve është që të bëhet komercializim, ndërsa veprimet e tyre janë të orientuara për të krijuar kthim më të lartë (të ardhura) për të qenë në gjendje të financojnë aktivitetet dhe të bëhen të vetë-qëndrueshëm. Varfëria dhe zhvillimi janë të lidhura ngushtë me njëri-tjetrin, aty ku ka varfëri, do të thotë nuk ka zhvillim (Littlefield, et al 2003)¹. Si theksohet më tej nga Littlefield, Murdoch dhe Hashemi (2003), IMF-te konsiderohen si një faktor i rëndësishëm në arritjen e zhvillimit dhe luftimit të varfërisë në vendet në zhvillim dhe në vendet e varfra. Donatorët e interesuar për të mbështetur vendet në zhvillim dhe për të luftuar varfërinë në këto vende, e bëjnë këtë duke ofruar fonde për IMF-të që përgjithësisht përfshijnë elementet që marrin parasysh varfërinë dhe zhvillimin. Siç është cituar nga Littlefield et al. (2003), bazuar në rezultatet e hulumtimit të mbledhura gjatë një studimi mbi ndikimin e IMF-ve në popullatën lokale, është arritur në përfundimin se IMF-ja shkon

¹ Littlefield, Elizabeth; Morduch, Jonathan; Hashemi, Syed. 2003. *Is microfinance an effective strategy to reach the Millennium Development Goals? (English)*. CGAP focus note ; no. 24. Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/982761468319745482/Is-microfinance-an-effective-strategy-to-reach-the-Millennium-Development-Goals>

përtej kredive të biznesit, ajo ka një efekt më të gjerë mbi thelbin e huamarrësve dhe familjeve të tyre, nga edukimi, menaxhimi i kërkesave të familjeve dhe nevojat e tjera që lidhen me të ardhurat e menjëhershme ose pagesat e menjëhershme. Boudreaux dhe Cowen (2008) e kanë përshkruar mikrofinancën "mikro-magjinë e mikrokredisë". Shpjeguar nga Boudreaux dhe Cowen (2008), mikrokreditë për njerëzit e varfër japin mundësinë për të menaxhuar më mirë jetën e tyre të përditshme. Ndonëse përmirësimet mund të mos shfaqen si një fitim i dukshëm nga investimet e bëra nëpërmjet angazhimit të huas nga IMF, përfitimet janë shumë reale. (Boudreaux dhe Cowen, 2008, fq.31). Mikrokreditimi konsiderohet me shumë për njerëzit e varfër, prandaj për shumë veta kjo është mënyra e vetme për të pasur qasje në financa prej tyre si një formë alternative e huadhënies së parase (Boudreaux dhe Cowen, 2008), sidomos për pjesën e varfër të popullsisë. Megjithatë IMF nuk është e vetmja mënyrë për huamarrjen/huazimin e parave (është mënyrë alternative), sot po bëhet e qartë se kjo është mënyra e vetme e dhënies së parave. Rritja e shpejtë e sektorëve të mikro-financës si një industri më vehte gjatë dy dekadave të fundit, ka zgjeruar ndikimin e saj edhe më shumë sesa është menduar.

Mikrofinancimi mund të ketë një impakt të rëndësishëm dhe mund të luajë një rol vendimtar në krijimin e një klime të re, pozitive dhe të qëndrueshme ekonomike, nëpërmjet praktikave inovative të huamarrësve brenda rrethinave të tyre dhe gjithashtu brenda komunitetit të tyre.

Meqë varfëria kryesisht lidhet me luftën dhe konfliktet, mikrofinancimi shihet si mbështetësi i parë që u siguron popullatës lokale, qasje në financa. Prandaj, mund të themi se mikrofinancat janë të shtrënguara (dhe më efektive) në situatat pas konfliktit, ndërkohë që shumica e shteteve pas konfliktit, përmes fazave të rindërtimit të institucioneve

financiare, krijojnë një mungesë të kapitalit social (Nagarajan, 1999). Siç theksohet nga shumë autorë, mikrofinancimi shihet si një mjet drejt menaxhimit të tranzicionit nga ana humanitare dhe që krijon lehtësi, dhe po konsiderohet si vendimtare për çdo shtet pas konfliktit, me qëllim rikthimin e stabilitetit dhe qëndrueshmërisë ekonomike (Seibel, 2006, Hudon & Seibel, 2007).

IMF është duke u bërë pjesë e strategjive të shumë vendeve të pas konfliktit, duke synuar që të ofrojë mbështetje të nevojshme (kryesisht financiare) në drejtim të rindërtimit dhe ekonomive të rikuperueshme në ato zona (Nagarajan, 1999).

Shumë ekspertë kanë edhe kritika për IMF-të dhe për efektin e tyre të kundërt në zhvillimin e tërësishëm. Kjo vlen kryesisht për vendet post-komuniste, pasi gjykohet se trashëgimia e këtyre vendeve, nuk mund të ndryshojnë shumë nga rrethanat e vendeve në zhvillim (ose më mirë të njohur si "bota e tretë"). Kritika të mëtijshme kanë të bëjnë me faktin nëse IMF-të mund të sfidojnë zhvillimin e përgjithshëm dhe të mesëm ekonomik duke qenë se mbështesin aktivitetet të cilat konsiderohen asfiksuese drejt zhvillimit të një ekonomie të qëndrueshme të përgjithshme. Siç është argumentuar nga Roodman dhe Morduch (2009), pozitiviteti dhe arritjet e përmendura në artikuj të vazhdueshëm lidhur me ndikimet e IMF-ve, janë në fakt të bazuara në metoda analitike, statistikore. Sidoqoftë, kritikrat duhet të jenë të nevojshme për hulumtime të mëtijshme.

2.9. Institucionet Mikrofinanciare (IMF) në Kosovë

Institucionet Mikrofinanciare në Kosovë filluan aktivitetet e tyre menjëherë pas luftës në vitin 1999. Shumica e institucioneve mikrofinanciare (IMF) filluan operacionet e tyre të

mbështetura nga organizata të ndryshme ndërkombëtare, qëllimi i të cilave ishte përkrahja e popullatës lokale. Qëllimi i këtyre organizatave është të sigurojnë mbështetje dhe qasje në burimet financiare në vendet pas konflikteve, veçanërisht për popullatën e varfër. Aktualisht, në Kosovë funksionojnë 10 IMF (AMIK, 2016).

Tabela 1. Raporti krahasues i IMF



Raporti Mujor Krahasues i Sektorit deri më 31 Mars 2016

Krahasimi i matricave:	AFK	FINCA	Kosinvest	KEP Trust	KGMAMF	KRK	QELIM	START	Meshtekna	Perspektiva 4	Total
Gjithsejt portfolio I kredive (Aktive)	13,698,467	19,303,936	2,282,951	19,008,358	4,975,746	16,068,385	434,440	2,118,872	232,788	149,809	78,273,752
Gjithsejt nr. i kredive (Aktive)	10,759	13,512	1,789	10,296	3,757	8,475	399	1,983	210	160	51,340
Gjithsejt nr. i huamarrësve (Aktive)	10,415	13,059	1,789	10,255	3,757	8,475	399	1,983	210	160	50,502
R14: Mesatarja e madhësisë së kredive (Aktive)	1,273	1,429	1,276	1,846	1,324	1,896	1,089	1,069	1,109	936	1,325
Vlera e kredive të shpërndara	1,732,325	2,024,845	240,350	2,177,294	481,500	2,247,040	22,150	255,538	5,000	19,250	9,205,292
Nr. i kredive të shpërndara	1,104	1,063	134	878	280	1,008	14	147	1	13	4,642
R15: Mesatarja e kredive të shpërndara	1,569	1,905	1,794	2,480	1,720	2,229	1,582	1,738	5,000	1,481	2,150
Risku kreditor: Standard 1-30 ditë	93,517	461,537	39,667	112,995	1,152,094	151,276	1,773	311,336	-	-	2,324,196
R8: Risku kreditor (PAR) treguesit 1 - 30 ditë	0.7%	2.39%	1.7%	0.6%	23.2%	0.9%	0.4%	14.7%	0.0%	0.0%	
Risku kreditor 30-60 ditë	52,695	140,406	15,887	83,855	208,749	23,154	1,850	54,067	12,349	3,900	596,910
Risku kreditor 60-90 ditë	21,437	96,438	12,678	54,755	107,120	30,641	1,991	17,112	5,219	1,850	349,241
Risku kreditor 90-180 ditë	13,617	166,377	46,247	72,204	117,445	25,806	11,648	25,335	18,954	1,100	498,732
Risku kreditor +180 ditë	50,374	84,849	-	492,873	572,524	17,308	191,237	58,032	24,968	6,500	1,498,666
Risku kreditor (PAR)>30	138,124	488,069	74,811	703,687	1,005,838	96,909	206,726	154,546	22,851	13,350	290,491
R8: Ekspozimi kreditor (PAR) treguesit > 30 ditë	1.0%	2.53%	3.3%	3.7%	20.2%	0.6%	47.6%	7.3%	9.8%	8.9%	
Vërejtje: Klasifikimi i ekspozimit kreditor (PAR) sipas rregullës IX të BQK-së											
Vlera e kredive të shlyera	12,420	51,840	11,404	74,010	-	-	-	154,804	-	-	
R9: Treguesit e shlyerjes	0.1%	0.27%	0.5%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	7.3%	0.0%	0.0%	
Gjithsejt nr. i degëve	17	19	3	31	4	19	1	1	1	1	97

Burimi: AMIK, 2016

Tabela 1.1. Raporti krahasues i IMF-ve dhjetor 2017²

 Raporti Mujo Krahasues i Sektorit deri më 31 Dhjetor 2017									
Krahasimi i matriksave:	AFK	FINCA	KosInvest	KEP Trust	KGMAMF	KRK	QELIM	START	Total
Gjithsejt portfolio i kredive (Aktive)	24,027,677	34,237,705	2,474,671	36,362,533	6,521,434	27,033,831	848,333	2,668,340	134,174,524
Gjithsejt nr. i kredive (Aktive)	15,576	18,679	1,789	17,323	3,796	12,267	776	1,900	72,106
Gjithsejt nr. i huamarrësve (Aktive)	14,410	17,548	1,789	17,165	3,796	12,166	776	1,900	69,550
R14: Mesatarja e madhësisë së kredive (Aktive)	1,667	1,951	1,383	2,118	1,718	2,222	1,093	1,404	1,929
Vlera e kredive të shpërndara	2,700,370	3,231,930	265,210	3,698,271	1,021,300	2,221,666	49,912	265,272	13,453,931
Nr. i kredive të shpërndara	1,570	1,496	160	1,555	386	915	33	72	6,187
R15: Mesatarja e kredive të shpërndara	1,720	2,160	1,658	2,378	2,646	2,428	1,512	3,684	2,175
Risiko kreditor: Standard 1-30 ditë	38,364	551,375	42,004	283,784	1,849,419	272,372	1,841	301,878	3,341,037
R8: Risiko kreditor (PAR) treguesit 1 - 30 ditë	0.2%	1.6%	1.7%	0.8%	28.4%	1.0%	0.2%	11.3%	2.5%
Risiko kreditor 30-60 ditë	13,764	168,843	17,841	92,431	212,515	52,813	791	45,779	604,777
Risiko kreditor 60-90 ditë	9,281	203,937	5,306	117,348	141,339	29,413	7,030	11,168	524,821
Risiko kreditor 90-180 ditë	14,063	247,382	14,762	131,795	210,681	61,877	17,358	33,647	731,565
Risiko kreditor +180 ditë	20,991	193,057	6,114	445,672	205,030	63	222,932	52,858	1,146,716
Risiko kreditor (PAR)>30	58,099	813,218	36,469	787,245	769,565	144,166	248,110	143,452	3,007,879
R8: Ekspozimi kreditor (PAR) treguesit > 30 ditë	0.2%	2.4%	1.5%	2.2%	11.8%	0.5%	29.2%	5.4%	2.2%
Vërejtje: Klasifikimi i ekspozimit kreditor (PAR) sipas rregullës IX të BQK-së									
Vlera e kredive të shlyera	0	256,124	27,663	145,154	228,372	103,548		140,860	901,720
R9: Treguesit e shlyerjes	0.0%	0.7%	1.1%	0.4%	3.5%	0.4%	0.0%	5.3%	0.7%
Gjithsejt nr. i degëve	20	24	3	31	4	22	3	2	109

Kosova ka kaluar gjatë luftës nëpër një fazë shkatërrimesh, si në infrastrukturë ashtu edhe në sistemin financiar. Pas luftës sistemi bankar i Kosovës ishte i shkatërruar dhe nuk funksiononte, prandaj burimi i vetëm i fondeve financiare, ishin institucionet mikrofinanciare. Aktiviteti e IMF-ve në Kosovë është kryesisht i përqendruar në zonat rurale. Pjesa më e madhe e IMF-ve në Kosovë kanë status të OJQ-së. Ato janë të licencuara si institucione mikrofinanciare dhe mbikëqyren nga rregulloret e Bankës Qendrore të

² AMIK Asociacioni i Institucioneve Mikrofinanciare të Kosovës, raporti mujor I anëtarëve dhjetor-2017, <http://amik.org/sq/Sektori-Mikrofinanciar-n%C3%AB-Kosov%C3%AB/Raportet-Mujore>

Republikës së Kosovës (BQK). IMF-të dorëzojnë pasqyrat financiare vjetore të audituara tek BQK dhe raportet vjetore tek Zyra e OJQ-ve. Për më tepër, IMF-të raportojnë në baza mujore dhe tremujore tek BQK.

Përfitimet që industria mikrofinanciare ofron për popullin e Kosovës dhe zhvillimin ekonomik të vendit janë të shumta. Megjithatë, më e rëndësishme është ndikimi i IMF-ve në përfshirjen në sektorin financiar të shtresave më të varfra të shoqërisë. Sektori mikrofinanciar i shërben një shtrese të popullsisë që, përndryshe, nuk shërbehet nga bankat komerciale. Përfshirja në sektorin financiar e të gjitha shtresave të shoqërisë zvogëlon nevojën e njerëzve për të adresuar nevojat e tyre financiare në tregjet informale të kredisë, ku kushtet e financimit janë të pafavorshme, ilegale dhe përfundojnë gjithmonë me pasoja të rënda.

Industria mikrofinanciare gjithashtu luan një rol të rëndësishëm në edukimin financiar të klientëve, të cilët marrin udhëzime se si produktet financiare funksionojnë, duke u lejuar klientëve që të lëvizin nga pjesa joformale në ekonominë formale në Kosovën e pasluftës dhe duke u dhënë atyre dhe familjeve të tyre mundësitë për sipërmarrje. Mikrofinanca ka një efekt të fuqishëm në komunitet, pasi efektet e saj prekin klientët dhe bizneset e tyre të vogla, familjet e klientëve (p.sh. të ardhurat shtesë përdoren shpesh për të përmirësuar ushqimin dhe edukimin e fëmijëve), si dhe individë të tjerë të cilët përfitojnë nga mundësitë shtesë të punësimit që krijohen nga rritja e bizneseve. IMF-të e Kosovës luajnë një rol të rëndësishëm në fuqizimin e grave nëpërmjet kredive të vogla. KGMAMF, e cila është një IMF e acosuar me Grammeen ofron kredi të vogla vetëm për gratë, ndërsa përqindje e konsiderueshme e portofolit të përgjithshëm të kredive është dhënë hua për gratë.

Sot, IMF-të vazhdojnë të plotësojnë nevojat e tregut të Kosovës, me kreditim për bizneset e vogla dhe sipërmarrësit individual, duke përfshirë fermerët, në shuma që mesatarisht janë 1,900 euro.

Si nga Raporti Mujor i Anëtarve të AMIK i muajit dhjetor 2017³, IMF-të operojnë në 109 degë që mbulojnë të gjithë territorin e Kosovës, ato shërbejnë rreth 70,000 klientë aktiv dhe punësojnë rreth 883 persona. Këto statistika demonstrojnë kontributet e IMF-ve në ekonominë e Kosovës.

Pa sektorin e IMF-ve, këta klientë do të mbeteshin të pa-shërbyer. Sektori bankar në mënyrë tipike i shmang kreditë mikro, sepse ata janë me risk dhe bankat preferojnë të shfrytëzojnë ekonomitë e shkallës që rezultojnë nga kreditë më të mëdha. Kartat e kreditit nuk janë një produkt tipik për të ndihmuar klientët mikro apo klientë afër nivelit të varfërisë. Dhe kur përdoren janë shpesh herë më të shtrenjta se mikrokreditë.

Normat e interesit edhe pse në dukje janë të larta, janë përafërsisht në nivel të mbulimit të kostove dhe janë të krahasueshme me rajonin. Konkurrenca, heqja e kufizimeve në shërbime dhe përfshirja e sektorit privat do të ndikojë dukshëm në uljen e normave të interesit.

OJQ-të mikrofinanciare (IMF-OJQ) janë të përhapura në vende të tjera në zhvillim, përfshirë rajonin tonë. Institucione të tilla janë bërë të njohura në botë sidomos pas marrjes së çmimit Nobel nga Muhammad Yunus (themeluesi i Grameen). Modeli i operimit në

³ AMIK Asociacioni i Institucioneve Mikrofinanciare të Kosovës, raporti mujor I anëtarëve dhjetor-2017, <http://amik.org/sq/Sektori-Mikrofinanciar-n%C3%AB-Kosov%C3%AB/Raportet-Mujore>

Kosovë është i ngjashëm me vendet tjera, ku normat e interesit janë në nivel për të mbuluar kostot e financimit, rrezikun e kreditimit për bizneset e vogla dhe informale dhe koston administrative të kreditimit, e cila është më e lartë për kreditë e vogla.

Menjëherë pas luftës në vitin 1999, Misioni i Kombeve të Bashkuara në Kosovë (UNMIK) mori përgjegjësinë (politike dhe zhvillimore) dhe filloi procedurat legislative për të krijuar institucione të reja zhvillimi, pjesë e të cilave ishin edhe IMF-të, të cilat në fazën fillestare të veprimtarive të tyre ishin të regjistruara dhe kanë vepruar si Organizata Joqeveritare (OJQ). Për shkak të mungesës së institucioneve të duhura në Kosovë, IMF-të janë regjistruar në institucionin përkatës (Ministria e Shërbimeve Publike - MSHP) si OJQ/Organizata Jo-Fitimprurëse (OJF). Prandaj fitimet dhe të ardhurat e tyre, pavarësisht nga aktivitetet që ata kryenin, ishin të lira nga taksat. Vetëm pas shpalljes së pavarësinë së Kosovës në vitin 2008, institucionet e Kosovës krijuan një rregullim të ri (2008/28) që u mundësoi IMF-ve të operojnë, regjistrojnë dhe transferojnë statusin në subjekte "të licencuara" të marrjes së depozitave. Rregullorja kishte për qëllim edhe kontrollin, monitorimin dhe mbikëqyrjen e IMF-ve me udhëzime qeveritare. Edhe pse legjislacioni ishte në fuqi, shumica e IMF-ve kanë vazhduar të veprojnë si OJQ që ofrojnë kredi mikro. Ndërsa popullata kosovare është një nga më të varfret, IMF-të nuk e kanë parë aq të rëndësishme për të filluar/ofruar produktet e tjera (shërbime), pavarësisht se sipas rregullores IMF-të, ato lejohen të veprojnë si subjekte tregtare dhe mund të ofrojnë shërbime të tjera. Megjithatë, shumica e IMF-ve ende ofrojnë mikrokredi si te vetmin produkt. Sidoqoftë, edhe nëse rregullimi është i qartë dhe specifikon statusin e IMF-ve, ekzistojnë të dhëna për transferimin e pasurisë së IMF-ve nga OJQ-të tek bizneset e reja me

tatimin e të ardhurave që ata duhet të paguajnë. Kjo çështje ka krijuar kohë të vështira për IMF-të, pasi procesi i transformimit është penguar për disa vite. Megjithëse palët e interesuara janë të vetëdijshme se transformimi do të ishte konstruktiv dhe do të ofrojë avantazhe të reja për IMF-të, pasi ato do të mbështesin sektorin e mikrofinancave në Kosovë. Por fatkeqësisht akoma çështjet e pronësisë janë të paqarta. Kosova është një shtet i ri me një ekonomi jo të zhvilluar sa duhet. Një pjesë e madhe e njerëzve punojnë në sektorin informal, prandaj kompanitë nuk janë gjithmonë të regjistruara dhe nuk posedojnë të gjitha strukturat e nevojshme ligjore. Duke pasur këtë në mes dhe duke përfshirë shkallën e papunësisë, pjesa më e madhe e popullsisë, për shkak të mungesës së dokumentacionit ligjor mbështetës, nuk janë në gjendje të përdorin burimet financiare të ofruara nga sektori bankar. Kjo lejon që IMF-të të rriten dhe në disa raste të futen në bankat kompetente. Një avantazh tjetër i IMF-ve që operojnë në Kosovë është se valuta lokale është euro dhe për këtë arsye IMF-të nuk janë të ekspozuara ndaj riskut të këmbimit të valutës së huaj si në vendet e tjera fqinje (Bosnja dhe Hercegovina, Serbia, Maqedonia dhe Shqipëria). Ky është një faktor i rëndësishëm për IMF-të, pasi shumica e borxhit të IMF-ve është ekuivalent në euro. IMF janë një instrument i fuqishëm kundër varfërisë. Qasja në shërbime financiare të qëndrueshme i mundëson të varfërve të rrisin të ardhurat, të ndërtojnë asetet dhe të zvogëlojnë ndjeshmërinë e tyre ndaj goditjeve të jashtme. IMF-të lejojnë që familjet e varfra të lëvizin nga mbijetesa e përditshme në planifikim për të ardhmen, duke investuar në ushqim më të mirë, në përmirësimin e kushteve të jetesës, në shëndetin dhe edukimin e fëmijëve.

2.10. Roli i menaxhimit në institucionet mikrofinanciare

Institucionet financiare formale kanë lënë pas dore një pjesë të madhe të popullatave të vendit në zhvillim. Këta janë konsideruar si klientë me rrezik të lartë, të varfërve u është mohuar qasja në shërbimet financiare. Mikrofinancimi është lavdëruar gjatë njëzet viteve të fundit si një mjet i ri i politikës së zhvillimit që u shërben njerëzve që janë përjashtuar nga sistemi bankar formal. Performancat financiare të institucioneve mikrofinanciare (IMF) janë theksuar kryesisht nga bashkësia ndërkombëtare (Armendariz de Aghion, 1999; Murdudh, 1999a, b; Tucker, 2001; Stephens, 2005; Gutie'rrez-Nieto dhe Serrano-Cinca, 2007; Hudonand Lietaer, 2007; Hermes dhe Lensink, 2007; Vanroose, 2008). Megjithatë, pak hulumtime janë fokusuar në implikimet e politikave të menaxhimit (McGuire, 1999). Ndikimi i disa çështjeve të qeverisjes në performancat e zhvillimit është vlerësuar, por kjo është bërë më së shumti në nivelin makro (Campos dhe Nugent, 1999). Vlerësohet se donatorët angazhohen ndërmjet 800 milionë dollarësh dhe 1 miliardë dollarë amerikanë për mikrofinancim në vit (CGAP, 2004). Ky material përpiket të adresojë aspektet mikro të politikave të menaxhimit. Ai analizon menaxhimin e IMF-ve dhe marrëdhëniet e tyre me subvencionet e donatorëve. Bazohet në një grup të dhënash unike që vjen nga një nga agjencitë kryesore të vlerësimit të mikrofinancës, Vlerësimi i Planetit. Performanca e menaxhimit, siç vlerësohet nga agjencia e vlerësimit, lidhet qartë me performancën financiare. Struktura organizative apo përvoja e IMF-së megjithatë nuk luan një rol në përcaktimin e efektivitetit të saj financiar, përjashtim i vetëm që janë kooperativat që kanë menaxhim më të keq të burimeve njerëzore. Së fundi, rezultatet në marrëdhëniet midis subvencioneve dhe menaxhimit janë të përziera. Nga njëra anë, niveli i subvencioneve

lidhet pozitivisht me cilësinë e menaxhimit kur subvencionet në vit përdoren si prokurë. Nga ana tjetër, kur subvencionet ndahen nga portofoli bruto i kredisë ose kapitali i përgjithshëm, nuk ka rëndësi. Ky rezultat mund të shpjegohet me një shqyrtim më të ngushtë të IMF-ve nga donatorët. Në të vërtetë, komuniteti mikrofinanciar ka përjetuar dështime të mëdha, për të cilat ishte fajësuar mungesa e qeverisjes (Labie, 2001). Ndërkohë që shumë praktikues kanë menduar shumë se ngarkimi i normave të larta të interesit do të ishte e mjaftueshme për qëndrueshmërinë e tokës, Morduch (2004) argumenton se kjo ka të bëjë me shumë me menaxhimin e shpenzimeve se me rritjen e të ardhurave. Rrjedhimisht, meqenëse pagat e IMF-ve përbëjnë një pjesë të madhe të kostove të përgjithshme, burimet njerëzore kërkojnë vëmendje të kujdesshme. Megjithatë, deri më tani menaxhimi i burimeve njerëzore dhe qeverisja e korporatave shpesh janë lënë pas dore nga sektori i IMF-së. Çështja e Buletinit të Mikro Bankave në pranverë të vitit 2008 raporton se shpenzimet operative përfaqësojnë një mesatare prej 21 për qind të shpenzimeve totale për institucionet e klasifikuara si 'korporata te klasifikuara, ndërsa ato përfaqësojnë 13 për qind për institucionet e klasifikuara si 'të mëdha'. Prandaj, madhësia ka rëndësi. Menaxhimi i burimeve njerëzore po bëhet një sfidë e re për sektorin e mikrofinancës. Një metodë e përdorur nga IMF për të përmirësuar efikasitetin e tyre është skemat e nxitjes së stafit. Këto janë përhapur me shpejtësi gjatë 5 viteve të fundit. Hulumtimet në shkallë të gjerë të ndërmarra nga Rrjeti NGO MicroSave dhe Micro Finance zbuluan se dizajni dhe efektiviteti i skemave të stafit ndihmës ishin ndikuar nga kultura organizative e IMF. Disa botime akademike të disponueshme mbi çështjet e menaxhimit dhe qeverisjes në mikrofinancim kryesisht fokusohen në aplikimin 'parim' të qeverisjes korporative (Campion, 1998; Rock et al., 1998; Labie, 2001; Hartarska, 2005; Labie dhe Peirrillux,

2008). Pakënaqësia i është kushtuar çështjeve të qeverisjes së brendshme dhe menaxhimit (McGuire, 1999). Duke ndjekur përkufizimin e Clarkson dhe Deck (1997), ne e konsiderojmë qeverisjen si një sistem kontrolli dhe balancimi me anë të të cilit është krijuar një bord për menaxhimin e menaxherëve, ndërsa menaxhimi, nga ana tjetër, është përfshirë në operacionet e përditshme të vendosjes së vizionit në veprim.

Kapitulli III: Funksionet e Menaxhimit

Ajo çfarë duhet të dimë se të gjithë menaxheret, pavarësisht nivelit, madhësisë se organizatës, njësisë fitimprurëse ose jofitimprurëse, kryejnë katër aktivitetet themelore të menaxhimit, ne gjithashtu duhet të përcaktojmë cilat janë aftësitë vendimtare që lidhen me kompetencën menaxheriale. Në vitet 1970 studiuesi i menaxhimit, (Robert L. Katz, 1974) u përpoq të studionte këtë çështje. Ajo që Katz-i dhe të tjerë kanë zbuluar është që menaxheret duhet të zotërojnë katër aftësi menaxheriale vendimtare. Në literaturë hasen edhe klasifikime të ndryshme nga kjo që është përmendur më lart lidhur me klasifikimin e aftësive që kërkohen nga menaxheri. Këto klasifikime janë: (Wayne.R., 1980), aftësi teknike, aftësi për komunikim, në të cilën ndërthuren aftësia analitike, aftësia për vendosje dhe aftësia konceptuale.

Aftësitë menaxheriale identifikojnë ato zotësi ose sjellje që janë kritike për të pasur sukses në një pozicion menaxherial. Këto aftësi mund të trajtohen në dy nivele: aftësi të përgjithshme që duhet t'i zotëroje një menaxher dhe aftësi specifike që lidhen me suksesin e menaxherit. Le t'i shqyrtojmë këto dy kategori.

3.1. Aftësitë dhe funksionet e menaxherit të sukseseshëm

Se fundmi, menaxhereve iu nevojiten edhe **aftësitë politike**. Kjo fushe lidhet me aftësinë për të përmirësuar pozicionin personal, për të fituar pushtet dhe për të vendosur lidhjet e duhura. Organizatat janë fushë beteje politike në të cilat individët konkurrojnë për burime. Menaxheret me zotësi të lartë politike e kanë më të lehtë të sigurojnë burime për grupet e

tyre krahasuar me menaxheret me zotësi politike të ulëta. Ata gjithashtu marrin vlerësime më të larta dhe më shumë ngritje në detyrë (Robbins / De Cenzo, 2012).

AFTESITË SPECIFIKE

Kërkimet kanë identifikuar gjithashtu edhe gjashtë mënyra sjelljeje që shpjegojnë diçka më tepër se 51 % të efektivitetit të menaxhereve (Pathak. R.D, et al 2002).

■ **Kontrolli i mjedisit** të organizatës dhe i burimeve të saj. Kjo përfshin demonstrimin në mbledhjen e planifikimit dhe të ndarjes, si edhe në vendimmarrjet e menjëhershme, të aftësisë për të qenë pararoje e ndryshimeve në mjedisin e organizatës. Do të thotë gjithashtu se vendimet mbi ndarjen e burimeve bazohen në një njohje të qartë, të përditësuar dhe të saktë të objektivave të organizatës.

Së fundmi metoda më e përdorur për të përcaktuar punën e menaxherit përqendrohet në kompetencat e menaxhereve, të përkufizuara si një grumbullim njohurish, aftësish dhe qëndrimesh të lidhura me performancën efektive menaxheriale.

Komunikimi efektiv me individë dhe garancia se janë arritur objektivat e performancës janë bërë sfida të vërteta. Për adresimin e këtyre sfidave, IMF përqendrohet në trajnimin e menaxhereve për të vendosur standarde të performancës dhe për të siguruar cilësi të përshtatshme dhe përfundim në kohë të punës. Në vendet e punës të decentralizuara, përballja mes punonjësit dhe menaxherit është zhdukur, dhe nevoja e menaxhereve për të "kontrolluar" punën duhet të ndryshojë.

Përkundrazi, bëhet e rëndësishme përfshirja e punonjësve duke u dhënë atyre mundësinë të marrin ata vendime që ndikojnë mbi ata vetë. Për shembull, vendosja e targetit për dhënie të kredisë të bëhet së bashku me analistët e kredisë, e jo të vendoset targeti nga menaxherët.

Megjithëse puna që u është caktuar punonjësve ka një afat përfundimi, theksi duhet të jetë pra mbi outputin dhe cilësinë e punës.

Çfarë veprimesh duhet të bëjnë menaxherët

Në baze të karakteristikave të identifikuara më lart, ne mund të sygjerojmë disa veprime që menaxheret mund të ndërmarrin nëse duan të bëjnë kulturën e organizatës së tyre me shumë reaguese ndaj klientëve. Këto veprime synojnë të krijojnë punonjës me aftësi, zotësi dhe gatishmëri për të zgjidhur problemet me klientin kurdoherë që ka të tilla.

Përzgjedhja. Pika e fillimit në ndërtimin e një kulture reaguese ndaj klientit është që në pozicionet organizative në kontakt me klientin të vendosen persona, personaliteti dhe qëndrimet e të cilëve janë në përputhje me orientimin ndaj shërbimit. Aplikantët për punë i nënshtrohen një interviste të detajuar gjatë së cilës punonjës dhe drejtues ekzekutivë të kompanisë shqyrtojnë me kujdes nëse kandidati e ka atë personalitet të hapur dhe miqësor që kompania kërkon nga çdo punonjës i saj.

Trajnimi. IMF që po përpiqen të bëhen më të përgjegjshme ndaj klientit nuk kanë gjithmonë mundësinë të marrin në punë staf plotësisht të ri. Më e zakonshme është që menaxherët të përballen me sfidën e shndërrimit të punonjësve aktualë në punonjës më të fokusuar ndaj klientit. Në raste të tilla, theksi nuk është mbi marrjen në punë të punonjësve por mbi trajnimin e tyre.

Përmbajtja e këtyre programeve të trajnimit mund të ndryshojë së tepërmi por duhet të jetë e fokusuar në përmirësimin e njohurive rreth produktit, rreth të dëgjuarit aktiv, durimit dhe shfaqjes së emocioneve. Në vijim, edhe punonjësit e rinj, që janë të pajisur me një personalitet miqësor ndaj klientit, mund të kenë nevojë të kuptojnë pritjet e menaxherëve, që do të thotë se i gjithë personeli i ri që do të merret me shërbimin duhet të prezantohet me

qëllimet dhe vlerat e organizatës. Së fundmi, edhe punonjësit më të orientuar ndaj klientit mund të çorientohen ndonjëherë. Ky problem duhet të zgjidhet me trajnime të rregullta përditësuese gjatë të cilave të shpallen dhe të përforcohen vlerat e IMF në fokusin e saj mbi klientin.

Organizimi. Strukturat e organizatës duhet t'u japin punonjësve më shumë kontroll. Mënyra kryesore për të rritur kontrollin është duke reduktuar rregullat dhe politikat. Punonjësit kanë më shumë nevojë për hapësirë të shërbimit ndaj klientit. Prandaj, menaxheret duhet t'i lejojnë punonjësit që t'i përshtatin sjelljet e tyre sipas nevojave dhe kërkesave të ndryshme të klientëve. Ajo çfarë klientët nuk duan të dëgjojnë janë përgjigje të tilla si "Unë nuk mund të merrem me këtë çështje; duhet të flisni me dikë tjetër"; ose "Më vjen keq por kjo është kundër politikave të kompanisë sonë". Pra punonjësit duhet të jenë në gjendje që ti ofrojnë klientit një zgjidhje, pavarësisht se sa e vështirë mund të jetë sepse kujdesi ndaj klientit duhet të jetë primar.

Fuqizimi. Fuqizimi i punonjësve është një përbërës i domosdoshëm në një kulturë përgjegjëse ndaj klientit sepse ajo i lejon punonjësve të shërbimit të marrin vendime të menjëhershme për t'i kënaqur plotësisht klientët.

Lidershipi. Liderët transmetojnë kulturën e organizatës me ato që thonë dhe ato që bëjnë. Liderët efektive në kulturat reaguese ndaj klientëve e tregojnë përkushtimin e tyre ndaj klientëve duke transmetuar vazhdimisht me sjelljen e tyre një vizion me fokus ndaj klientit.

Vlerësimi. Përformanca e punonjësve duhet të vlerësohet në bazë të matësve të tillë si sjellja ose veprimet e tyre - duke pasur si kritere përpjekjet, angazhimin, punën në grup, dashamirësinë dhe aftësinë për të zgjidhur problemet e klientëve - dhe jo thjesht në bazë të treguesve të matshëm që ata arrijnë.

Shpërblimet. Së fundmi, nëse menaxheret duan që punonjësit e tyre të shërbejnë mirë, ata duhet të shpërblejnë këtë shërbim. Ata duhet të shprehin vlerësim të vazhdueshëm për punonjësit të cilët përpiqen shumë për t'i kënaqur klientët dhe që janë dalluar nga vetë ata për përpjekjet e tyre të pakursyera. Dhe për të përmirësuar shërbimin e klientit duhet të përdoren si mjete nxitëse edhe pagat e mundësitë për ngritje në detyrë. (Robbins / De Cenzo, 2012).

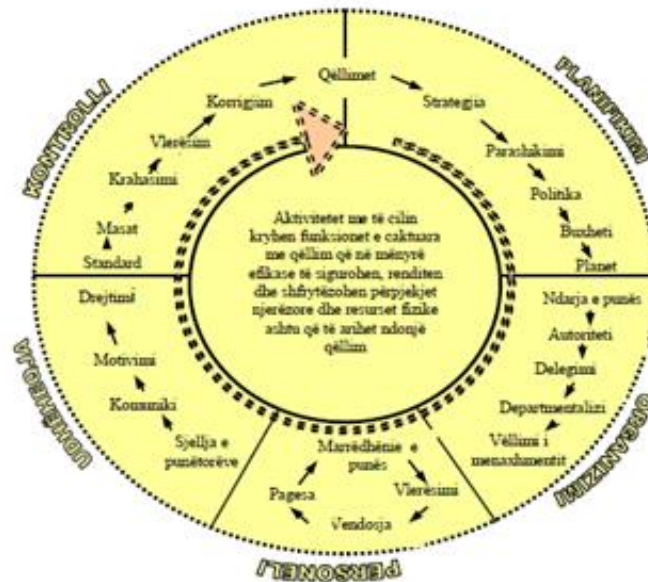
3.2. Rëndësia dhe domosdoshmëria e menaxhimit

Të gjitha organizatat, të vogla apo të mëdha, private apo publike, të orientuara nga fitimi ose jo, e pavarësisht nga fusha ku e ushtrojnë aktivitetin e tyre kane një gjë të përbashkët: *nevojën për tu menaxhuar*. Secila prej tyre, për arritjen e qëllimit final angazhon një sere burimesh njerëzore, materiale dhe financiare (Morina,B., 2014). Menaxhmenti përfshin dhënien e punëve që kryhen nga të tjerët (Claude S., George, Jr., 1970). Në studimet e tij shkencore për natyrën e punës manaxheriale, H.Mintzberg ka theksuar se një organizate ka nevojë për manaxher (Morina, B., 2014):

- Për tu siguruar që organizata realizon qëllimin baze të saj dhe prodhimin eficient të produkteve dhe shërbimeve, për të projektuar dhe ruajtur stabilitetin e operacioneve të organizatës,
- Si një autoritet zyrtar që menaxhon sistemin organizativ.

Menaxhmenti paraqet procesin e orientimit të vetëdijshëm të aktiviteteve njerëzore kah realizimi i qëllimeve të caktuara, përkatësisht ndërlidhja e pesë funksioneve: Planifikimit, organizimit, kuadrit (personelit),udhëheqjes dhe kontrollit (Ramosaj, B., 2010).

Figura 3. Elementet që ndikojnë në funksionet e Menaxhimit



Burimi: Izet Zeqiri, *Bazat e menaxhimit bashkohorë*, 2010, sipas Heinz Weihrich & Harold Koontz, *Menagement*, 1993.

Ky konceptim i sotëm tregon se menaxhimi ka tre karakteristika kryesore

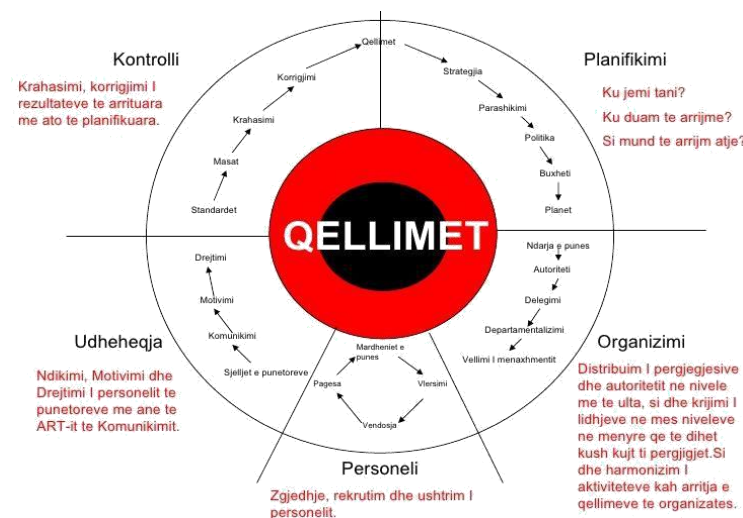
- ☐ Është një proces që përfshin në seri aktivitetesh të vazhdueshme dhe të ndërlidhura,
- ☐ Përqendrohet në arritjen e objektivave organizative, dhe
- ☐ Synon arritjen e këtyre objektivave duke punuar me dhe nëpërmjet njerëzve e burimeve të tjera të organizatës.

Duhet theksuar, gjithashtu, se menaxhimi nuk është një talent që lind bashkë me njeriun, por një mjeshtri që mësohet.

Funksionet kryesore që e përbëjnë esencën e menaxhmentit si proces në organizmat bashkëkohorë janë:

- ✓ Planifikimi
- ✓ Organizimi
- ✓ Personeli
- ✓ Udhëheqja
- ✓ Kontroll

Figura 4. FunkSIONET e Menaxhimit



Burimi: Blerim Morina, Menaxhimi, 2014

3.3. Planifikimi si funksion i menaxhimit

Çfarë kuptohet me termin planifikim. Planifikimi përfshin përcaktimin e objektivave ose të qëllimeve të organizatës, vendosjen e një strategjie të përgjithshme për arritjen e këtyre qëllimeve dhe zhvillimin e një hierarkie gjithë përfshirëse të planeve për të integruar dhe koordinuar aktivitetet. Ai merret pra, me përfundimet (çfarë duhet bërë) si edhe me mënyrat (si do të bëhet).

Me tej, planifikimi mund të përcaktohet në termat e asaj nëse ai është formal ose joformal (Pearce. J. A., et.al. 1987), të gjithë menaxherët angazhohen në planifikim, edhe nëse ai është i llojit jo-formal.

Në planifikimin jo formal, shumë pak, për të mos thënë aspak, shkruhet në letër, çfarë do të arrihet është në mendjet e një ose pak njerëzve. Për më tepër, objektivat e organizatës rrallë shprehen me fjalë. Ky lloj planifikimi përgjithësisht përshkruan atë që ndodh në shumë biznese të vogla: pronari menaxher ka një vizion vetjak të asaj se ku dëshiron të shkojë dhe si të shkohet deri atje. Planifikimi është i përgjithshëm dhe i mungon vazhdimësia. Sigurisht, planifikimi jo formal ekziston në disa organizata të mëdha, ndërkohë që disa biznese të vogla mund të kenë plane formale të sofistikuara (Rhyne. L. C., 1987).

Megjithatë, kur përdorim termin planifikim në këtë tekst, ne nënkuptojmë planifikimin formal. Objektivat specifike shkruhen dhe u vihen në dispozicion anëtareve të organizatës. Në këtë mënyrë, drejtimi përcakton në mënyrë të qartë shtegun që dëshiron të ndjekë për të shkuar nga atje ku ndodhet atje ku dëshiron të jetë.

3.3.1. Planifikimi në mjedise të pasigurta

Nëse menaxheret do të punonin në organizata që nuk përballen kurrë me ndryshime në mjediset e tyre, ata do të kishin pak nevojë për planifikim. Çfarë një menaxher bën sot, edhe në të ardhmen, do të ishte ekzaktësisht e njëjtë me atë që bënte dekada më parë. Menaxheret nuk do të kishin nevojë të mendonin mbi çfarë duhet të bënin, pasi do të ishte e shprehur në ndonjë manual. Në një botë të tillë, përpjekjet për planifikim do të ishin të panevojshme (Cameron. P. D., 2001). Ndryshimet teknologjike, shoqërore, politike,

ekonomike dhe ligjore janë përherë të pranishme. Mjedisi me të cilin përballen menaxheret është tepër dinamik dhe ka ndikim tepër të madh në mbijetesën e organizatës për t'ia lënë thjesht rastësisë. Pra, menaxheret bashkëkohore duhet të planifikojnë në mënyrë efektive.

3.3.2. Koncepti i planifikimi si funksion i menaxhimit

Duke u mbështetur në këto koncepte të planifikimit si funksion i menaxhimit mund të thuhet me plot të drejtë se planifikimi është bazë e të gjitha fazave të tjera të menaxhimit.

Modeli themelor i planifikimit ka pesë faza (Agalliu, 2013):

1. Definimi i qëllimeve të organizatës. Qëllimet duhet të jenë të qarta dhe të arritshme për organizatën.
2. Përcaktimi i të gjitha rrugëve të mundshme për t'u arritur qëllimet e definuara. Edhe pse gjatë analizës tregohet rruga e drejtë kah qëllimi, pa mëdyshje duhet të shqyrtohen të gjitha mundësitë. Nganjëherë, në shikim të parë rruga më e mirë dhe më e drejtë gjatë analizës së detajuar del me plot dobësi dhe e kundërta, alternativa më e keqe mund të bëhet më e mirë gjatë shqyrtimit analitik të gjitha mundësive.
3. Zgjedhja e alternativës më të mirë për realizimin e qëllimeve. Me analizën e kujdesshme të gjitha mundësive dhe me ndihmën e eliminimit gradual vihet te alternativa më e mirë.
4. Zhvillimi i alternativës së zgjedhur. Me qëllim që alternativa e zgjedhur të drejtohet kah realizimi i qëllimit është i nevojshëm përcaktimi i numrit të konsiderueshëm të nën-sistemeve të planifikimit.

5. Aktivizimi i planeve. Planet aktivizohen me ndihmën e aktiviteteve afat-shkurtra, afat-gjate, përkatësisht taktike dhe strategjike.

Ky është aktivitet, i cili vlerëson gjasat për ngjarje të caktuara që mund të ndodhin si dhe vlerëson ndikimin e tyre në planet operative dhe në buxhet.

Natyra e parashikimit shpesh na bën të fitojmë edhe përvoja të hidhura që shprehen nga menaxherët si: “pse mundohemi kot, askush s’mund të parashikojë të ardhmen”. Mirëpo duke u mbështetur në këtë natyrë të esencës së parashikimit ne duhet patjetër të parashikojmë.

Nga kjo mund të nxjerrin edhe arsyeshmërinë e parashikimit, e cila qëndron në faktin se pa ndonjë vlerësim të së ardhmes nuk ka as plane, respektivisht vlen parimi: “ ai që nuk e mendon të ardhmen as që do ta ketë atë”.

3.3.3. Premisat

Parashikimi i situatës afariste nuk është çështje e lehtë, duhet patjetër të shqyrtohen faktorët e ndryshëm, si dhe lidhmëria e tyre në formimin e një tërësie kompakte.

Para-supozimet e përgjithshme mbi ekonominë janë premisat e përgjithshme për të gjitha nivelet e aktiviteteve në sistemin global e ekonomik.

Treguesi më i mirë i nivelit të përgjithshëm të aktiviteteve afariste është padyshim bruto-prodhimi kombëtar i cili paraqet masën e prodhimit kombëtar të produkteve dhe shërbimeve nga aspekti i vlerës së tregut.

Rëndësia e analogjisë midis bruto-prodhimit kombëtar dhe planeve konkrete afariste paraqet esencën e premisë së përgjithshme ekonomike në planifikimin afarist:

p.sh. në qoftë se për vitin e ardhshëm parashihet shtimi 5%, që njëherësh paraqet para supozimin mjaft të rëndësishëm në rastin e krijimit të planeve afariste.

Mbështetja vetëm në bruto-prodhimin kombëtar me rastin e krijimit të planeve nuk është e mjaftueshme, andaj pa marrë parasysh problematikën konkrete, menaxheri duhet të kërkojë edhe tregues të tjerë të përgjithshëm ekonomik.

Mjedisi operues, oferta, kërkesa, konkurrenca, kapacitetet e strukturave prodhuese janë elemente të rëndësishëm të krijimit të premisave mjaft të shëndosha për realizimin e parashikimeve relativisht të sigurta për të ardhmen.

Menaxheri duhet të njohë sektorin në të cilin punon, ai duhet të dijë çka mund të bëjë, si dhe të dijë mundësinë e organizatës së vetë për të dalë në skenën e përgjithshme ekonomike (Herbold. R. J., 2002).

3.3.4. Metodat e parashikimit

Andaj duhet pasur parasysh që parashikimi i të ardhmes nuk do të thotë që gjithherë të gabojmë apo të mos gabojmë. Në praktikën amerikane të viteve 1970-1975 nga anketimi i bërë i 175 personave afaristë, del se 64% të tyre e pranojnë rëndësinë e parashikimit për suksesin e tyre, ndërsa gabimi mesatar nga parashikimi vjetor është gjithsej 6,9% që tregon për një hap të rëndësishëm të parashikimit si proces ndaj veprimeve të paparashikueshme (rastësisë). Në këtë kuptim zgjedhja e metodave adekuate të parashikimit paraqet çështjen më të rëndësishme në këtë lëmi (Buechner. M. M., 2002).

Metoda e ekstrapolacionit të trendit është mjaft e lirë, mirëpo informatat e fituara në këtë mënyrë për dukuri të ndërlikuara ndoshta nuk do të mund të na shërbejnë në qoftë se nuk bëhet ndonjë analizë e thellë e shkaqeve të trendëve të caktuara.

Dobësi e veçantë e kësaj metode është edhe para-supozimi se ardhmëria do të jetë e ngjashme me të kaluarën, por një gjë e tillë është mjaft e kontestueshme.

Për shkak të thjeshtësisë dhe dobësive të tjera që paraqiten në metodën e trendit gjatë parashikimit, paraqitet nevoja e kombinimit të kësaj metode me metoda të tjera të parashikimit (L. Grant., Swartz. J., 2002).

Analiza ekonomike paraqet metodën mjaft komplekse të parashikimit të ardhmërisë. Rëndësinë e të dhënave ekonomike e kemi shqyrtuar edhe gjatë analizës së premisave të parashikimit. Problemi i përcaktimit të momenteve rënëse dhe ngritëse të nivelit të aktiviteteve ekonomike padyshim paraqet esencën e shfrytëzimit të treguesve nga analiza ekonomike për parashikimin e afarizmit të subjektit ekonomik.

Mbledhja e informatave të nevojshme nga fusha e tregut është kërkesa elementare në procesin e parashikimit të aktivitetit afarist. Kjo njëherazi paraqet bazën elementare të parashikimit të afarizmit, përkatësisht planifikimit të ardhmërisë së biznesit të sistemit afarist. Gjatë hulumtimit të tregut përdoren teknika të ndryshme të anketimit të cilat bëjnë të mundshme njohjen e konsumatorëve potencialë, motivin potencial për blerje, si dhe rrethanat përcjellëse të shitblerjes. Shumë të dhëna mund të sigurohen edhe nga institucionet publike shtetërore, revistat dhe mediumet e tjera informative.

Me rastin e zgjedhjes së metodës së parashikimit duhet pasur parasysh, marrëdhënien midis shpenzimeve të realizimit të ndonjë metode dhe vlerën e informatave

të arritur nga zbatimi i asaj metode. Kjo do të thotë zbatimin e parimit ekonomik gjatë procesit të zgjidhjes së metodës së parashikimit.

3.3.5. Pse menaxherët duhet të hartojnë plane formale

Menaxheret duhet të angazhohen në planifikim për të paktën katër arsye. Planifikimi siguron drejtim, zvogëlon ndikimin e ndryshimit, minimizon humbjet dhe tepritë, dhe vendos standarde për të lehtësuar kontrollin.

Planifikimi krijon përpjekje të koordinuara. Ai i jep direktiva si menaxhereve ashtu edhe jo menaxherëve. Kur të gjithë anëtarët e organizatës e kuptojnë se ku po shkon organizata dhe se çfarë ata duhet të kontribuojnë për të arritur objektivat, ata mund të fillojnë të koordinojnë aktivitetet e tyre, duke rritur kështu bashkëpunimin dhe punën në grup (Sinha. D. K., 1990). Nga ana tjetër, mungesa e planifikimit mund të bëjë që anëtarë të ndryshëm të organizatës, ose sektor të saj të punojnë kundër njëri-tjetrit. Si pasojë, organizata mund të pengohet në ecjen në mënyrë efikase drejt objektivave të saj (Bower. J. L., Gillbert. C. G. 2007). Planifikimi zvogëlon pasigurinë duke i detyruar menaxheret të shohin përpara, t'u paraprijnë ndryshimeve, të marrin në konsideratë ndikimin e ndryshimit, dhe të kenë reagimet e përshtatshme. Ai gjithashtu kthjellon pasojat e veprimeve që menaxheret mund të ndërmarrin si përgjigje ndaj ndryshimit. Kështu, planifikimi është pikërisht çfarë u nevojitet menaxhereve në një mjedis kaotik. Planifikimi gjithashtu zvogëlon aktivitetet që kanë mbivendosje dhe ato që kanë humbje.

3.3.6. Llojet e planeve

Mënyrat me të njohura për të përshkruar planet janë në termat e shtrirjes së tyre (strategjike kundrejt taktike), kornizës kohore (afatgjate kundrejt afatshkurtër), specifikimit (direktive ose specifike), dhe shpeshtësisë së përdorimit (një përdorimesh kundrejt të qëndrueshme). Megjithatë të mbajmë në mendje që këto klasifikime të planifikimit nuk janë të pavarura nga njëra-tjetra. Për shembull, një marrëdhënie e ngushtë lidh kornizën kohore afatgjate me fokusin e strategjisë (Miller. C. C., Cardinal. L. B., 1994).

Planet që aplikohen për gjithë organizatën, që vendosin objektivat e përgjithshme të organizatës, dhe që kërkojnë të pozicionojnë organizatën në termat e mjedisit të saj janë plane strategjike. Planet strategjike udhëheqin përpjekjet e organizatës për të arritur qëllimet e saj. Ndërsa këto plane filtrohen neper nivelet e poshtme të organizatës, ato shërbejnë si baze për planet taktike. Planet taktike (disa here i referohemi edhe si plane operacionale) specifikojnë detajet sesi do të arrihen objektivat e përgjithshme. Planet strategjike dhe taktike ndryshojnë në tri rrafsh kryesore - korniza kohore e tyre, fusha e zbatimit dhe nëse përfshijnë një tërësi të njohur objektivash organizacionale. Planet taktike synojnë të mbulojnë periudha me të shkurtra kohore. Për shembull, planet mujore, javore dhe ditore të një organizate janë pothuajse të gjitha plane taktike. Nga ana tjetër, planet strategjike tentojnë të mbulojnë një periudhë kohore të zgjatur - zakonisht pesë vite ose më tepër (CRow. J. R., 2002). Ato gjithashtu mbulojnë një zonë me të gjere dhe merren me pak specifika. Në fundmi, planet strategjike përfshijnë formulimin e objektivave, kurse planet taktike e supozojnë ekzistencën e këtyre objektivave. Planet taktike përshkruajnë sesi do të

arrihen këto objektiva. Plane që specifikojnë detajet sesi do të arrihen objektivat e përgjithshme të organizatës.

3.3.7. Cili është dallimi mes planeve specifike dhe direktive

Duket e sakte logjikisht që planet specifike të jenë gjithmonë më të preferuara kundrejt planeve direktive, ose kundrejt planeve të drejtuara me lirshmëri. Planet specifike kanë objektiva të përcaktuara qarte. Ato eliminojnë dykuptimësinë dhe zvogëlojnë problemet që vijnë nga keqkuptimet. Për shembull, një menaxher i cili kërkon të rrisë shitjet e firmës së tij me 10 % gjatë një periudhe 12 mujore mund të caktojë procedura specifike, ndarje buxheti dhe aktivitete të skeduluara për të arritur këtë objektive. Këto veprime përfaqësojnë planet specifike. Megjithatë, planet specifike nuk janë pa disavantazhe. Ato kërkojnë një qartësi dhe para shikueshmeri që shpesh nuk ekziston.

Planet direktive mund të jenë më të preferuara kur pasiguria është e lartë dhe drejtimi duhet të ruajë fleksibilitetin në mënyrë që t'i përgjigjet ndryshimeve të papritura. Edhe planet direktive edhe ato specifike mund të çojnë nga pika A në pikën B. Megjithatë nëse ndesheni me një ndryshim drejtimi gjatë rrugës, planet specifike mund të krijojnë konfuzion (Archer, D., 2000). Planet direktive në anën tjetër identifikojnë udhëzime të përgjithshme. Ato sigurojnë fokus por nuk i bllokojnë menaxheret në objektiva ose kurse veprimi specifike. Një plan specifik mund të synojë të ulë kostot me 10 % dhe të përmirësojë fitimet e korporatës me 6 dhe 12 % gjatë gjashtë muajve në vijim. Fleksibiliteti i qenësishëm i planeve direktive është i qartë. Ky avantazh duhet të krahasohet kundrejt humbjes së kthjelltësisë së dhënë nga planet specifike.

Si ndryshojnë planet një përdorimesh nga ato të qëndrueshme

Disa plane janë të destinuara të përdoren vetëm një herë, të tjerat përdoren në mënyrë të përsëritur.

Plane një përdorimesh

Një plan i cili përdoret për të plotësuar nevojat e një situatë unike ose të veçantë.

Plane të qëndrueshme

Një plan që është i vazhdueshëm dhe që jep udhëzime për veprime që një organizatë kryen në mënyrë të përsëritur.

3.3.8. Përcaktimi i qëllimeve

Qëllimi i një organizate apo subjekti paraqet arsyeshmërinë e ekzistencës së tij. Organizatat e ndryshme kanë edhe qëllimet e ndryshme, subjektet ekonomike krijojnë prodhime apo shërbime për treg (Castellano. J. F., Roehm. H. A., 2001).

Zgjerimi i veprimtarisë ekonomike të firmave paraqet nevojën për të ekzistuar, p.sh. IBM, “zgjidh probleme të informatikës”. Me këtë përkufizim të veprimtarisë nuk parashihet ndonjë kufi i prerë, por përkundrazi kemi një hapësirë të gjerë veprimi duke filluar nga prodhimi, transporti dhe shitja e produkteve të fushës informatike e deri tek krijimi i shërbimeve nga me të ndryshmet. Përcaktimi i tillë i fushës së veprimit paraqet kushtëzim dhe mundësi për transformime dhe kapërcime të formave të ndryshme gjatë veprimtarisë afariste.

Tendenca e zgjerimit të tillë të fushës së veprimit të subjekteve, përkatësisht përcaktimit të qëllimeve sot paraqet elementin eminent të ekzistencës së tyre në kushtet e

një ambienti turbulent. Në të vërtetë kjo përmban një dimension të rëndësishëm të konceptit të planifikimit, të ardhmërisë së subjekteve qoftë ekonomike apo jo-ekonomike.

3.3.9. Procesi i vendosjes

Procesi i vendosjes është pjesë e jetës së njerëzve. Vendosja mund të jetë nën ndikim të emocioneve apo të arsyes, përkatësisht të dyjave së bashku. Në këtë pjesë do të përqendrohemi veçanërisht në vendosjen menaxherike si aktivitet i pandarë në fushën e menaxhmentit (Carlson. P. P., Carson. K. D., 1994).

Modeli themelor i vendosjes përbën shtatë faza (numri i fazave mund të jetë më i madh apo më i vogël varësisht nga mënyra e vrojtimit).

Faza e parë - është definimi i problemit. Kjo është fazë e rëndësishme, sepse problemi pa dyshim duhet të ekzistojë, ndërsa esencën e problemit duhet ta definojmë në mënyrë precize.

Faza e dytë - mbledhja e të dhënave të rëndësishme duhet bërë ashtu që të mundësohet përcaktimi i kufijve të zgjidhjes së problemit.

Faza e tretë - paraqet zhvillimin e alternativave të zgjidhjeve të mundshme. Në bazë të definimit të qartë të problemit dhe mbledhjes së të dhënave është e nevojshme të zhvillohen të gjitha variantet e mundshme. Sa më i madh të jetë numri i mundësive, aq më e madhe është siguria e zgjedhjes së variantit më të mirë.

Faza e katërt - është faza e parashikimit të pasojave të mundshme nga alternativat e dhëna.

Faza e pestë - është fazë kritike në procesin e vendosjes, është faza e përcaktimit për variantin optimal.

Faza e gjashtë - paraqet implementimin (aplikimin) e variantit të zgjedhur, përkatësisht zbatimin e saj në praktikë.

Faza e shtatë - përbën periudhën e përcaktimit të rezultateve të implementimit të variantit optimal.

Në qoftë se rezultatet e implementimit nuk ndryshojnë nga ato të planifikuara atëherë njihet vendimi si i drejtë. Mirëpo në qoftë se rezultatet e implementimit iu shmangen atyre të planifikuarave atëherë shkohet prapë në procesin rrethor të vendosjes, përkatësisht kalohet nëpër të gjitha fazat për kërkimin e variantit - zgjidhjes më të mirë të problemit.

3.3.10. Vendosja menaxherike

Procesi i vendosjes menaxherike përfshin zbatimin e metodave shkencore për zgjidhjen e problemeve në qeverisjen e organizatave (si forma të ndryshme të organizimit). Planifikimi përbëhet nga një numër i ndryshëm i situatash në të cilat kryhet procesi i vendosjes. Vendimet e marrura (të aprovuara) në fazën e planifikimit paraqesin të dhëna hyrëse për plan dhe angazhim të fuqisë punëtore. Në mënyrë të ngjashme bëhet vendosja edhe në fazat tjera të aktivitetit të përgjithshëm menaxherik (Hollensbe. E. C., Guthrie. J. P., 2000).

Modeli i zgjidhjes shkencore të problemit përfshin 3 faza: (6 hapa të rëndësishëm që në literaturë mund të jenë të renditur edhe në më shumë apo më pak faza).

Faza e parë, definimi i problemit në të vërtetë në vendosjen menaxherike njihet si aktivitet diagnostik.

Faza e dytë, zhvillimi dhe analiza e varianteve të mundshme, ka të bëjë me njohjen e aktiviteteve të cilat i përshkojnë aksionet e mundshme.

Faza e tretë, zgjidhja dhe aplikimi i variantit të realizueshëm, ka të bëjë me qasjen që i hap organizatës perspektivë të caktuar dhe ia bën të mundshëm kontrollin e realizimit të saj.

Si vepron procesi i menaxhimit strategjik

Anëtareve të organizatës që të zhvillojnë strategjinë e tyre u duhet me se pari të identifikojnë misionin, objektivat dhe strategjitë aktuale të organizatës. Çdo organizatë ka deklaratën e misionit të saj në të cilën përcakton qëllimin që ka dhe i përgjigjet pyetjes "Ne çfarë biznesi apo biznesesh jemi përfshirë?" Përcaktimi i misionit të organizatës i detyron menaxheret të identifikojnë me kujdes gamën e produkteve ose të shërbimeve të saj.

Strategjia e zgjedhjes së tregut të synuar

Intensiteti në rritje i garës dhe konkurrencës në treg, si shkak i paraqitjes së kërkesave të reja të konsumatorëve, formës së re të produkteve, si dhe teknologjisë së përparuar të produktit, së bashku me nevojat e ndryshuara të klientëve, i shtyjnë institucionet mikro-financiar që të përkushtohen dhe të kenë kujdes dhe vëmendje në planifikimin afatgjatë (Castellano. J. F., Roehm. H. A., 2001).

Strategjia është koncepti i biznesit, në fokusin e të cilit janë nevojat, përpjekjet integrale të përmbushjes së tyre dhe satisfaksionit të bartësve të nevojave.

Zgjedhja e tregut si çak është një ndër vendimet më të rëndësishme në këtë fazë, andaj shtohet interesimi i institucionit, për t'i shërbyer të gjithë klientëve të cilët dëshirojnë të kanë mundësi të përfitojnë, apo të bëhet zgjedhja e një apo më shumë nën-grupeve (segmenteve) të klientëve (Cravnes, 2000).

Sigurisht se për menaxhmentin që drejton institucione të mëdha dhe është vendim-marrës, duhet të jetë si indikator se strategjia e zgjedhjes së tregut të synuar është urë lidhëse në mes të:

- Kuptuarit të botës së prodhimtarisë shërbyese
- Analizës së mjedisit
- Udhëheqjes me një menaxhim të sofistikuar të operacioneve në prodhimtarinë shërbyese me qëllim të implementimit të strategjisë së caktuar
- Pra, strategjia e zgjedhur duhet t'i ofrojë institucionit mikro-financiar një drejtim në të cilin ajo duhet të eci, njëkohësisht duke vepruar në mënyrë të efektshme me mjedisin, klientin dhe konkurrencën (M. Levy & B. Weitz, 2000) .

3.4. Organizimi

Dizajnimi i organizatës është një proces në të cilin menaxherët zhvillojnë ose ndryshojnë strukturën e organizatës së tyre.

Pasi anëtarë të caktuar të organizatës marrin vendime në lidhje me strategjitë e korporatës, atyre iu duhet të ndërtojnë një strukturë e cila do të bëjë më të lehtë arritjen e këtyre qëllimeve. Ne e përkufizuar organizimin si funksion të menaxhimit që krijon strukturën e organizatës. Kur menaxheret zhvillojnë ose ndryshojnë strukturën e organizatës, ata janë duke u marrë me dizajnimin organizativ (Robbins / De Cenzo, 2012). Ky proces përfshin marrjen e vendimeve sesi do të ndahen punët e specializuara, rregullat që do të udhëheqin sjelljen e punonjësve dhe në çfarë niveli duhet të merren vendimet. Vendimet e dizajnit të organizatës bëhen zakonisht nga menaxherët e lartë. Ndoshta, në disa raste ata mund të kërkojnë mendime nga menaxherët e nivelit të mesëm, kurse menaxherëve të niveleve të ulëta dhe punonjësve operative rrallëherë u jepet mundësia të japin mendime. Megjithatë, është e rëndësishme që ky proces të njihet (Preston.R., 2001). Përse? Sepse secili nga ne

punon në njërën nga llojet e strukturave organizative, dhe ne na duhet të kuptojmë përse jemi mbledhur pikërisht në mënyrën që jemi mbledhur. Për më tepër, me mjedisin që vazhdimisht ndryshon dhe nevojën e organizatave për t'u përshtatur shpejt, ne duhet të fillojmë të kuptojmë si mund të jenë strukturat e organizatave të ardhshme.

3.4.1. Elementët e strukturës

Konceptet bazë të dizajnit të organizatës u formuluan në fillimin e viteve 1900 nga studiues të menaxhimit të cilët u ofruan menaxherëve një tërësi parimesh që mund të ndiqeshin prej tyre. Që nga koha kur shumica e këtyre parimeve u propozuan fillimisht, kanë kaluar tashme gjashtë ose tetë dekada. Meqë ka kaluar një kohë kaq e gjatë dhe për shkak të ndryshimeve që kanë ndodhur në shoqërinë tonë, ndoshta mund të mendoni se shumica e këtyre parimeve sot do të ishin pa vlerë. Për çudi ato nuk janë të tilla. Shumica prej tyre ende japin ide të vlefshme për dizajnimin e organizatave efektive dhe efçente. Sigurisht, gjatë këtyre viteve është kuptuar shumë edhe rreth kufizimeve që ato kanë. Në seksionet në vazhdim, ne do ti diskutojmë gjashtë elemente bazë të strukturës: specializimi i detyrave, uniteti i urdhrave, spektri i kontrollit, autoriteti dhe përgjegjësia, centralizimi kundrejt decentralizimit dhe formimi i departamentëve (Robbins / De Cenzo, 2012).

3.4.2. Çfarë është specializimi i detyrave

Specializimi i detyrave është një koncept jo i ri për vendet e industrializuara. Në fakt, qysh në vitet 1700 kur ekonomisti Adam Smith botoi veprën e tij Pasuritë e Kombeve, hodhi idenë se një punë duhet të ndahej në disa pjesë më të vogla përbërëse.

Specializimi i detyrave

Kështu, përveç kohës kur kryejnë detyrat me të vështira, kohen tjetër punonjësit e kualifikuar do të kalonin duke kryer detyra që janë shumë poshtë mjeshtërive që ata zotërojnë. Për më tepër, punonjësit e kualifikuar paguheshin shumë më tepër sesa punonjësit e pa kualifikuar dhe për shkak se paga tenton të reflektojë nivelin e aftësive më të larta të zotëruara, të gjithë punonjësit do të duhet të paguheshin me normat e detyrave më të vështira që ata kryejnë, pra një përdorim jo eficient i burimeve (Robbins / De Cenzo, 2012).

3.4.3. Zinxhiri i urdhrave

Zinxhiri i urdhrave është linja e vazhdueshme e autoritetit që shtrihet nga nivelet më të larta të organizatës deri të nivelet më të ultë të saj dhe saktëson se kush duhet ti raportojë dikujt tjetër. Ai i ndihmon punonjësit që ti përgjigjen pyetjeve të tilla si : të kush duhet të drejtohem nëse kam një problem ?, ose ndaj kujt janë përgjegjës në fund të fundit ?. Pyetje të tilla i çuan studiuesit e hershëm të menaxhimit drejt përfundimit se një punonjës duhet të jetë i përgjegjshëm në mënyrë të drejtpërdrejtë ndaj një dhe vetëm një mbikëqyrësi të vetëm (Clarke, R.D. 2000).

Një punonjësi, të cilit i duhet që t'u raportojë dy ose më shumë shefave, mund t'i duhet të përballet me kërkesa ose prioritete konfliktuale (Preston, R.,2001) Si pasojë, studiuesit e hershëm besonin se çdo punonjës duhet t'i raportonte vetëm një menaxheri, një term ky që njihet nga menaxherët e dikurshëm që gjithmonë dizajnonin një ndarje të qartë të aktiviteteve dhe caktonin një mbikëqyrës që të ishte përgjegjës për secilin aktivitet.

3.4.3.1. Uniteti i urdhrave

Parimi i menaxhimit sipas të cilit asnjë person nuk duhet t'i japë llogari më shumë se një shefi. Uniteti i urdhrave kishte logjike atëherë kur organizatat ishin relativisht të thjeshta. Nën disa rrethana ai ende përbën një këshillë të mirë dhe organizatat vazhdojnë ta mbështesin. Por shpikjet teknologjike, për shembull lejojnë një qasje të atillë në informacionin e organizatës, që dikur ishte i mundur vetëm nga menaxherët e lartë. Mbi të gjitha, duke përdorur kompjuterët, punonjësit mund të komunikojnë me çdo kënd tjetër në organizate pa kaluar përmes kanaleve formale të komunikimit në zinxhirin e urdhrave. Për këtë arsye, në disa raste, të cilat i prezantojmë më vonë në këtë kapitull, ndjekja në mënyrë strikte e unitetit të urdhrave krijon një shkallë të tillë të mungesës së fleksibilitetit që pengon performancën e organizatës (Woodward.J, 1965).

3.4.3.2. Spektri i kontrollit

Deri në sa punonjës mund të drejtojë me efikasitet dhe me efektivitet një menaxher? Kësaj pyetjeje rreth spektrit të kontrollit iu kushtua shumë vëmendje nga studiuesit e hershëm të menaxhimit. Megjithatë këta studiues nuk arritën ndonjë konsensus në lidhje me një numër specifik, shumica favorizonin spektra të ngushtë - jo më shumë se gjashtë punëtorë - në mënyrë që ata të mund të kontrolloheshin nga afër (Urwick. L. 1944). Megjithatë disa studiues e pranuan se spektri i kontrollit do të varej nga niveli i organizatës. Ata argumentuan se ndërsa një menaxher ngrihet në detyrë brenda organizatës, atij i duhet të merret gjithnjë e më shumë me probleme të keq strukturuara, kështu që menaxherët e

nivelit të lartë kanë nevojë për një spektër më të vogël se menaxherët e nivelit të mesëm, dhe këta të fundit kërkojnë një spektër kontrolli më të ngushtë sesa mbikëqyrësit (Gittel.J.H. 2001). Megjithatë, gjatë dekadës së fundit kemi parë disa ndryshime në teoritë rreth spektrave efektivë të kontrollit (Harrison. S. 2004).

Numri i vartësve që një menaxher mund ti drejtoj me efektivitet dhe me efikasitet e quajmë spektri i kontrollit. Janë shumë organizata që po zgjerojnë kontrollin që ushtrohet. Spektri i kontrollit për menaxherët e kompanive si General Electric dhe Kaiser Aluminium është zgjeruar ndjeshëm në dekadën e fundit. Zgjerime ka pasur gjithashtu edhe në qeverinë federale, ku po përpiqen të implementojnë rritje të spektrit të kontrollit në mënyrë që të kursehet kohë gjatë vendimmarrjes (Light. P.C. 1983). Gjithnjë e më shumë spektri i kontrollit po përcaktohet nga shqyrtimi i variablave të pasigurt. Është e qartë që sa më të trajnuar dhe me përvojë të jenë punonjësit, aq më pak nevojë kanë ata për mbikëqyrje të drejtpërdrejtë. Menaxherët, të cilët kanë punonjës të trajnuar dhe me eksperiencë, mund të shfrytëzojnë një spektër më të lartë kontrolli (Cady. S. H. 2001). Variablat e tjerë rastësorë, që përcaktojnë nivelin e duhur të spektrit të kontrollit, përfshijnë ngjajshmërinë e detyrave të punonjësve, kompleksitetin e këtyre detyrave, afërsinë fizike të punonjësve, shkallen në të cilën janë implementuar procedura standarde, sofistikimin e sistemeve të informacionit të drejtimit të kompanive, fuqinë e sistemit të vlerave të organizatës dhe stilin e para pelëqyer të drejtimit që kanë menaxherët (D.Van. D. 2001).

3.4.3.3. Autoriteti dhe përgjegjësia

Autoriteti përbënte një nga temat kryesore të studiuesve të hershëm të menaxhimit; ai shihej si ngjitësi që e mbante të gjithë organizatën të lidhur (Benchley, R.S. 2002). Për këtë arsye, autoriteti lidhet me pozicionin e dikujt brenda organizatës dhe injoron karakteristikat personale të një menaxheri individual. Ai nuk ka të bëjë fare me individin. Ky koncept ilustrohet fare mirë nga shprehja "Mbreti ka vdekur; rroftë mbreti". Kushdo që është mbret merr të drejtat që mbart pozicioni i mbretit. Kur një pozicion autoriteti mbetet bosh, personi që është larguar nga ky pozicion nuk ka më autoritet. Autoriteti qëndron me pozicionin dhe me cilindo person që caktohet në këtë pozicion (Robbins / De Cenzo, 2012).

Dhe ata duhet të mbahen të përgjegjshëm për performancën e tyre. Caktimi i autoritetit pa përgjegjësi dhe përgjegjshmëri, krijon mundësi për abuzime, dhe nga ana tjetër askush nuk duhet të bëhet përgjigjes ose të mbajë përgjegjësi për diçka mbi të cilën ai nuk ka asnjë autoritet. Ndërsa përgjegjësia është një detyrim për ti kryer aktivitetet që të janë caktuar (Linder, J.C., dhe S. Cantrell, C., 2002).

3.4.4. Llojet e ndryshme të marrëdhënieve të autoritetit

Autorët e hershëm të menaxhimit bënë dallimin mes dy formave të autoritetit: autoritetin linjë dhe autoritetin staf. Autoriteti linjë i jep të drejtë menaxherit që ai të drejtojë punën e një punonjësi. Kjo është marrëdhënia epror - vartës, që shtrihet që nga maja e organizatës deri në njësinë më të ulët, në përputhje me zinxhirin e urdhrave. Si një hallkë në zinxhirin e urdhrave, një menaxher në autoritetin linjë ka të drejtë të drejtojë punën e punonjësve dhe

të marrë disa vendime të caktuara pa u konsultuar me asnjë. Por, sigurisht, në zinxhirin e urdhreve, çdo menaxher i nënshtrohet gjithashtu drejtimit të eprorit të tij (Senge.P.M., 1990).

3.4.4.1. Autoriteti linjë

Ai autoriteti që i jep të drejtë një menaxheri të drejtojë punën e një punonjësi. Ndonjëherë termi linjë përdoret për të dalluar menaxheret linjë nga menaxherët staf. Në këtë kontekst, termi linjë i referohet atyre menaxherëve, funksioni organizativ i të cilëve kontribuon drejtpërdrejt në arritjen e objektivave të organizatës. Në një firmë prodhuese, menaxherët linjë janë zakonisht në funksionet e shitjes dhe të prodhimit, kurse menaxherët e burimeve njerëzore dhe të listës së pagesave konsiderohen menaxherë staf, me autoritet staf. Nëse funksioni i një menaxheri do të klasifikohet si linjë ose si staf, kjo varet nga objektivat e organizatës (Robbins / De Cenzo, 2012).

Ndërsa organizatat rriten dhe bëhen me komplekse, menaxherët linjë e kuptojnë se ata nuk e kanë kohën, mjeshtërinë ose burimet për të bërë detyrat e tyre me efektivitet. Në përgjigje të kësaj, ata krijojnë funksione të autoriteteve staf që mbështesin, ndihmojnë, këshillojnë, pra në përgjithësi zvogëlojnë disa prej barrëve të tyre funksionale (Jones.W.W., Macris.N., 2000).

3.4.4.2. Autoriteti staf

Autoriteti staf është pozicion që kanë disa autoritete por që janë krijuar për ti mbështetur, ndihmuar dhe këshilluar individët e autoriteteve linjë.

Termat autoritet dhe pushtet ngatërrohen shpesh me njeri-tjetrin. Autoriteti është një e drejtë, legjitimiteti i së cilës bazohet në pozicionin që mban figura e autoritetit në organizatë. Autoriteti shoqërohet me detyrën. Nga ana tjetër, pushteti i referohet aftësisë së një individi për të ndikuar mbi vendimet e ndryshme. Autoriteti është pjesë e konceptit më të gjërë të pushtetit. Kjo do të thotë se të drejtat zyrtare që shoqërojnë pozicionin e një individi në organizatë janë veç një mjet nëpërmjet të cilit ky individ ndikon në procesin e vendimmarrjes. Pushteti është aftësia e një individi për të ndikuar mbi vendimet (Carroll.B., 2000).

3.4.5. Ne ç'mënyrë ndryshon centralizimi nga decentralizimi

Një nga pyetjet që ka nevojë për përgjigje në funksionin e organizatës është "në çfarë niveli merren vendimet?"

Le të shohim atëherë se si trajtohej centralizimi nga studiuesit më të hershëm të menaxhimit si edhe në ç'formë ekziston ai sot.

3.4.5.1. Centralizimi

Një funksion i sasisë së autoritetit vendimmarrës që shtyhet poshtë, drejt niveleve më të ulëta të organizatës; sa më e centralizuar një organizatë aq më lart merren vendimet në shkallët hierarkike të saj.

3.4.5.2. Decentralizimi

Shtyrja e autoritetit vendimmarrës drejt niveleve më të ulëta të organizatës.

3.4.6. Si ndryshon një organizatë mekanike nga një organizatë organike

Organizata mekanike (ose burokratike) ishte rezultat i natyrshëm i kombinimit të gjashtë elementeve të strukturës. Mbështetja në parimin e zinxhirit të urdhrave garantoj ekzistencën e një hierarkie formale të autoritetit, ku çdo person kontrollohet dhe mbikëqyret nga një epror. Ruajtja e një spektri të ngushtë të kontrollit në nivelet e larta të organizatës krijoi struktura organizative të larta dhe objektive. Me zgjerimin e distancës mes majës dhe fundit të organizatës, menaxherët e lartë filluan të vendosnin gjithnjë e më shumë rregulla dhe norma. Për shkak se këta menaxherë nuk mund të kontrollonin aktivitetet e niveleve më të ulëta nëpërmjet vëzhgimit të drejtpërdrejtë dhe të siguroheshin për përdorimin e praktikave standarde, prezenca e tyre u zëvendësua nga rregullat dhe normat. Besimi që kishin studiuesit e hershëm të menaxhimit në shkallën e lartë të specializimit të detyrave krijoi punë që ishin të thjeshta, rutinë dhe të standardizuara. Specializimi i mëtejshëm përmes

krijimit të departamenteve rriti objektivitetin dhe nevojën për shtresa të shumëfishta menaxheriale për të koordinuar departamentet e specializuara (Robbins / De Cenzo, 2012).

Organizata mekanike

Organizata mekanike janë organizata që posedojnë burokraci; një strukturë që është shumë e specializuar, e formalizuar dhe e centralizuar.

Organizata organike

Organizata organike është një formë shumë e adaptueshme e cila është po aq e çlirët dhe fleksibël sa ç'është fikse dhe e qëndrueshme organizata mekanike. Në vend të detyrave dhe të rregullave të standardizuara, struktura e lirshme që ka organizata organike e lejon atë të ndryshojë me shpejtësi sipas nevojave (Dougherty. D. 2001). Ajo ka ndarje të punëve, por detyrat që kryejnë punëtorët nuk janë të standardizuara. Punonjësit tentojnë të jenë profesionistë të cilët janë të zotet teknikisht dhe të trajnuar për të zgjidhur probleme nga më të ndryshmet. Ata kanë nevojë vetëm për pak rregulla formale dhe për një shkallë të ulët mbikëqyrjeje të drejtpërdrejtë sepse trajnimi që kanë marrë ka mbjellë tek ata standarde të sjelljes profesionale.

Organizata organike ka nivel të ulët centralizimi në mënyrë të tillë që profesionistët të mund të reagojnë shpejt ndaj problemeve sepse nuk mund të pritët nga menaxherët e lartë që ata të zotërojnë njohuritë e nevojshme për të marrë vendimet e duhura. Një strukturë që është pak e specializuar, e formalizuar ose e centralizuar (Geesner.T.L.et.al., 1993).

3.4.7. Si ndikon strategjia mbi strukturën

Struktura e organizatës është një mjet që i ndihmon menaxheret për të arritur objektivat e tyre. Për shkak se objektivat janë rrjedhojë e strategjisë së përgjithshme të organizatës, është e pritshme që strategjia dhe struktura të jenë të lidhura ngushtë me njëra-tjetrën. Për shembull, nëse IMF-ja përqendrohet në sigurimin e disa shërbimeve të caktuara për klient - le të themi, ofrimi i konsulentë rreth investimit të kredisë struktura e saj duhet të jetë e tillë që të promovojë shërbime standarde dhe eficiente. Po kështu, nëse një IMF përpiqet të shfrytëzojë një strategji rritjeje duke hyrë në tregje të reja, ajo do të ketë nevojë për një strukturë që është fleksibël, fluide dhe lehtësisht e adaptueshme ndaj mjedisit. Pra, struktura e organizatës duhet të jetë funksion i strategjisë së zgjedhur. Dhe nëse menaxherët bëjnë një ndryshim të rëndësishëm të strategjisë së organizatës, atyre do t'iu duhet të modifikojnë edhe strukturën e saj për të mbështetur keto ndryshime (Thompson.J.D., 1976).

3.4.8. Si ndikon madhësia mbi strukturën

Fakte të shumta historike tregojnë se madhësia e një organizate ndikon ndjeshëm mbi strukturën e saj (Dhawan . R. 2001). Për shembull, organizatat e mëdha - zakonisht ato që punësojnë mbi 2.000 punonjës tentojnë të kenë punë me të specializuara, me shumë diferencim vertikal dhe horizontal dhe me shumë rregulla dhe norma sesa organizatat e vogla (Pentecost. E. 2002). Megjithatë, kjo lidhje nuk është lineare pasi ndikimi i madhësisë bie sa më shumë që zgjerohet organizata. Pse? Sepse, kur organizata rritet deri

ne nivelin 2.000 punonjës është shumë mekanike 500 punonjës më tepër mbi këtë nivel nuk do të kenë shumë efekt. Por nga ana tjetër t'i shtosh 500 punonjës një organizate që ka vetëm 300 anëtarë ka të ngjarë të zhvendos organizatën drejt një strukture më mekanike.

3.4.9. Si ndikon teknologjia mbi strukturën

Çdo organizatë përdor teknologji të caktuara për të konvertuar inputet e saj në outpute. Për të arritur objektivat e saj organizata përdor paisje, materiale, njohuri dhe individë me përvojë duke i vendosur të gjithë këta në modele të caktuara të grupimeve të aktiviteteve. Për vite të tëra janë kryer shumë studime në lidhje me efektin e teknologjisë (Miller, C.C, Glick, W. H, Wang. Y.D, Huber. G. 1991). Në njërin prej tyre studiuesja britanike, Joan Woodward-i, zbuloi se ekzistojnë lidhje të qarta mes vëllimit të prodhimit dhe strukturës së firmës. Ajo zbuloi gjithashtu se efektiviteti i organizatave lidhet me përputhshmërinë mes teknologjisë dhe strukturës (J.Woodward. J. 1965). Edhe studimet e tjera, ashtu si ato të Woodward-it, janë përqendruar në proceset ose në metodat që transformojnë inputet në outpute dhe si ndryshojnë këto për sa i përket shkallës së tyre të përsëritshmërisë (PerRow. C. 1970). Janë tri kategori të cilat përfaqësojnë tri teknologji të ndryshme dhe që shfaqin nivele në rritje të kompleksitetit dhe sofistikimit. Kategoria e parë, prodhimi me njësi, paraqet prodhimin e artikujve në njësi ose në grupe të vogla. Kategoria e dyte, prodhimi në seri, paraqet prodhimin në grupe të mëdha. Së fundmi, grupi i tretë dhe më kompleks nga aspekti teknologjik, prodhimi i vazhdueshëm, përfshin prodhimin nëpërmjet një procesi të pandërprerë e të vazhdueshëm. Procesi ose metodat që transformojnë inputet e një organizate në outpute ndryshojnë për sa i përket shpeshtësisë së përsëritjes së tyre. Në

përgjithësi, sa më rutinë të jetë teknologjia që shfrytëzon organizata aq më e standardizuar dhe mekanike do të jetë struktura e saj. Në të kundërt, organizatat me teknologji më pak rutine e të përsëritshme kanë me shumë të ngjarë të kenë struktura organike (Blau. P.M., Schoenherr. R.A. 1971).

3.4.10. Si ndikon mjedisi mbi strukturën

Në këtë kapitull ne diskutuam sesi mjedisi i organizatës përbënte një kufizim të lirisë së veprimit të menaxherëve. Por ai ka gjithashtu një efekt të madh edhe në strukturën e organizatës. Në thelb, organizatat mekanike janë më efektive në mjedise të qëndrueshme. Organizatat organike përshtaten më mirë me mjediset dinamike dhe të pasigurta (Holland. B., 2002).

Faktet mbi lidhjen mjedis-strukturë na ndihmojnë të shpjegojmë pse kaq shume menaxher i kanë ristrukturuar organizatat tyre që ato të jenë më të njëtrajtshme, të shpejta dhe fleksibël (O'Neill. H.M, 1994).

Konkurrenca globale, përmirësimet e shpejta të produkteve nga të gjithë konkurrentët, menaxhimi i njohurisë dhe i kërkesave në ritje nga ana e klientëve për cilësi më të lartë dhe dorëzim më të shpejt si rezultat , menaxherët , si ata të porosive janë shembuj të forcave në veprim në mjedise dinamike (Linder. J.C., Cantrell. S., 2002).

Organizatat mekanike në përgjithësi nuk janë të pajisura siç duhet për t'iu përgjigjur ndryshimeve të shpejta mjedisore. Si rezultat menaxherët janë duke i ridizajnuar organizatat e tyre në mënyrë që t'i bëjnë ato më organike (Song. M., 2002).

Shumica e organizatave e fillojnë aktivitetin e tyre si nisma sipërmarrëse me struktura të thjeshta.

Në këtë dizajnim organizativ pronari është edhe president i firmës dhe të gjithë punonjësit i raportojnë atij në mënyrë të drejtpërdrejtë. Struktura e thjeshtë përkufizohet më shumë nëpërmjet asaj çfarë nuk është sesa çfarë është . Ajo nuk është një strukturë e shtjelluar deri në detaj (Mintzberg. H., 1983).

Nëse shihni ndonjë organizatë, që duket pothuajse pa strukturë, ka mundësi që ajo të jetë e llojit të thjeshtë. Më këtë kuptohet se specializimi i detyrave është i ulët, ka pak rregulla që organizojnë operacionet dhe autoriteti është i përqendruar në një person të vetëm, te pronari.

Struktura e thjeshtë është një organizatë e sheshtë, ajo zakonisht ka vetëm dy ose tri nivele vertikale, një trupë të lirë punonjësish dhe autoritetit vendimmarrës i saj është i përqendruar.

Një organizatë që nuk ka shumë specializim dhe formalizme të detyrave por që është shumë e përqendruar.

3.4.11. Çfarë kuptojmë me burokraci

Shumë organizata nuk i ruajnë për shumë kohë strukturat e tyre të thjeshta. Kjo ndodh sepse ato vetë zgjedhin të ndryshojnë sepse kjo diktohet nga faktorët mjedisorë. Për shembull, me rritjen e madhe të prodhimit ose të shitjeve, në përgjithësi kompanitë arrijnë në një pikë në të cilën kanë nevojë për më shumë punonjës. Rritja e numrit të punonjësve

bën që puna informale në strukturën e thjeshtë t'i lërë vend rregullave më formale të punës. Implementohen rregulla dhe norma; krijohen departamente; shtohen nivele të reja menaxheriale të cilat koordinojnë aktivitetet e anëtarëve të departamenteve. Në këtë pikë është arritur krijimi i një burokracie. Dy nga dizajnimet organizative burokratike më të njohura linden nga formimi funksional i departamenteve dhe nga ai sipas produktit, dhe quhen respektivisht struktura funksionale dhe struktura sektoriale.

3.4.11.1. Pse kompanitë implementojnë struktura funksionale

Struktura funksionale thjesht zgjeron orientimin funksional për të bërë atë formën dominante tek të gjitha organizatat.

Fuqia e strukturës funksionale qëndron në avantazhet që sjell specializimi i punëve. Vendosija se bashku e specialiteteve të ngjashme rezulton në ekonomi të shkallës, minimizon dublimin e personelit dhe të pajisjeve dhe i bën punonjësit të ndihen të kënaqur dhe komodë pasi u jep atyre mundësinë që të flasin me të njëjtën "gjuhë" si koleget e tyre. Megjithatë, dobësia më e dukshme e strukturës funksionale është se shpesh organizata, duke ndjekur qëllimet e veçanta funksionale, e humbet fokusin e asaj se çfarë është në interesin më të mirë të përgjithshëm. Asnjë prej funksioneve nuk është plotësisht përgjegjës për rezultatet, kështu që anëtarët brenda funksioneve individuale behën të izoluar dhe nuk kuptojnë se me çfarë merren individët në funksionet e tjera. Një organizatë që i strukturon punët duke grupuar së bashku aktivitetet e ngjashme dhe të lidhura.

3.4.11.2. Si krijohet një organizatë që mëson

Koncepti i organizatës që mëson nuk i referohet një dizajnimi organizativ specifik, por përkundrazi përshkruan një lloj filozofie ose gjendje të menduarit e cila në vetvete ka pasoja të rëndësishme në përcaktimin e strukturës. Çfarë është një organizatë që mëson? Kjo është një organizatë e cila ka zhvilluar kapacitetin për t'u përshtatur dhe për të ndryshuar në mënyrë të vazhdueshme për shkak se të gjithë anëtarët e saj luajnë një rol aktiv në identifikimin dhe zgjidhjen e problemeve që kanë të bëjnë me punën e tyre (Senge. P.M., 1990). Në një organizatë që mëson, punonjësit praktikojnë menaxhimin e njohurive duke përfutur dhe duke ndarë vazhdimisht me njeri-tjetrin njohuri të reja dhe duke qenë të gatshëm që t'i aplikojnë këto njohuri në marrjen e vendimeve ose në kryerjen e detyrave (Musselwhite. C., 2006). Madje, disa teoricienët të dizajnit organizativ shkojnë deri aty sa të deklarojnë se aftësia e një organizate për të mësuar dhe për të aplikuar këtë mësim në punët që kryen, mund të jetë i vetmi burim i qëndrueshëm i avantazheve konkurruese të saj (Ismail. M, 2005).

Organizata që mëson

Një organizatë që ka zhvilluar kapacitetin për t'u përshtatur dhe për të ndryshuar vazhdimisht pasi të gjithë anëtarët marrin pjesë aktivisht në identifikimin dhe zgjidhjen e problemeve që kanë lidhje me punën e tyre.

Kultura organizative

Dihet se çdo individ ka atë që psikologët e quajnë personalitet, një bashkësi veçorish relativisht të qëndrueshme. Kur e përshkruajmë dikë si të ngrohtë, përparimtar, të qetë ose konservator jemi duke përshkruar veçori të personalitetit të këtij individi. Edhe një organizate ka gjithashtu personalitet, të cilën e quajmë kulturë organizative.

Çfarë është kultura organizative

Kultura organizative

Një sistem i kuptimit të përbashkët brenda një organizate i cili përcakton, në një masë të gjerë si do të sillen punonjësit.

3.4.12. Zyra qendrore dhe bordi menaxhues

Te shqyrtimi i zyrës qendrore dhe të bordi menaxhues duhet t'i kemi parasysh:

- ***Struktura organizative***
- ***Raporti në top menaxhment***
- ***Kryeshefi ekzekutiv (ceo) dhe ekzekutivi kyç***

3.4.12.1. Struktura organizative

Definimi i strukturës organizacionale paraqet strukturat organizacionale dhe aranzhimin formal të vendeve të punës brenda një organizate. Dizajni organizacional paraqet një proces që përfshin vendimet rreth gjashtë elementeve kryesore :

- *Specializimi i punës*
- *Departamentalizimi*
- *Zinxhiri i komandës*
- *Hapësira e Kontrollit*
- *Centralizimi dhe decentralizimi*
- *Formalizmi*

Disa qëllime të organizimit ndajnë punët për t' u bërë (kryer) si punë specifike dhe të departamenteve ku caktohen detyrat dhe përgjegjësitë që lidhen me punën individuale. Koordinimi i detyrave të ndryshme organizative dhe grupimi i punëve në njësi krijon marrëdhënie mes individëve, grupeve dhe departamenteve ku themelohen linjat formale të autoritetit me të cilat alokon dhe përdor burimet e organizatës.

Struktura organizacionale paraqet specializimin e punës në shkallë të lartë në të cilën detyrat në organizatë janë të ndara në punë të veçanta dhe në secilin hap të plotësuar nga një person.

3.4.12.2. Raporti në top menaxhment

Faktori më i rëndësishëm në themelimin e raporteve miqësore në top menaxhment është që të sigurohen që secili në një nivel të caktuar hierarkik është i informuar dhe i këshilluar. Këshilli menaxhues është një mesatare e mire për te filluar.

Duke pas parasysh një mirëkuptim në mes të hierarkisë së mesme dhe të asaj të lartë atëherë ishte dashur që pjesa tjetër e organizatës të ketë një shans më të mirë që të kënaqen me një klimë të kënaqshme të punës. Entuziazmi i ekipit i njohur me pastaj dhe përkundër përçarjeve të politikave të zyrave, shpesh mund të arrihet me kohë, me një lidhësi të fortë dhe inspirues. Mbledhjet e rregullta në nivele të ndryshme duket se ofrojnë një vend shkëmbim për keqkuptimet dhe ankesat, dhe ju mundëson pikëpamjeve të menaxhmentit që të rriten *vis-a-vis* ardhmërisë.

3.4.12.3. Kryeshefi ekzekutiv (ceo) dhe ekzekutivi kyç

Është një shenjë e mirë për të ardhmen e menaxhmentit që të ketë një numër të madh të ekzekutivëve kyç në garë me njëri tjetrin për top pozitën. Ai është i nevojshëm që ta mbajë një pikëpamje neutrale, të zhvillojë sensin e gjashtë për pozite të qëndrueshme, të jetë i ferë në gjykimet dhe të ikë krijimit të të favorizuarve.

Shumë CEO adaptojnë një qëndrim shoqëror ndaj zëvendësve të drejtpërdrejtë, shoqëritë personale shpesh ndërtohen në këtë mënyrë. Në të njëjtën kohë këta zëvendës nuk duhet ta keqpërdorin shoqërinë menaxheriale por të mbajnë një respekt të mjaftueshëm për mbikqyresinë e tyre si person ose për pozitën të cilën ai mban, ose ideale për të dyja.

Me një qëndrim të afërt, të kombinuar me një politikë të derës së hapur, CEO-ja është në gjendje që të ballafaqohet me çdo problem personal të ekipit të tij dhe të ofrojë një mirëkuptim në kohët e vështira. Gjithashtu me një qasje të tillë ai mund të përmirësojë gabimet dhe sigurojë bashkëpunimin pa shfaqjen e temperamentit i cili është shkatërrues në një mjedis të zjarhtë.

3.4.13. Departamenti i burimeve njerëzore

Menaxhmeti i personelit është i orientuar në realizimin e strategjisë së ndërmarrjes nëpërmjet personelit, zgjidhjes së problemeve afariste ,në realizimin e punëve cilësore, kënaqjen e klientëve,suksesin e përgjithshëm organizative dhe zhvillimor,si dhe ngritjen dhe edukimin permanent, ngritjen profesionale,motivim me i larët dhe participimi ne menaxhim, punën ekipore, trajnimin, pra të gjitha këto janë aktivitetet e menaxhmetit te resurseve njerëzore.

3.4.13.1. Planifikimi i resurseve njerëzore

Planifikimi i resurseve njerëzore është proces i parashikimeve për lëvizjet e njerëzve brenda ndërmarrjes dhe jashtë sajë. Qëllimi i tij është t'i organizojë këto resurse në një mënyrë sa më efektive në kohën dhe në vendin që ato janë të nevojshme,në mënyrë që të realizohet objektiva e organizatës.

Ky proces duhet të na njohë me gjendjen qe e kemi dhe ku dëshirojmë të shkojmë. Pra, është një proces nëpërmjet të cilit institucioni e harton të ardhmen e vet, mënyrën dhe mjetet për realizimin e kësaj të ardhmeje.

Procesi i planifikimit të resurseve njerëzore mbështet në strategjinë e institucionit, përkatësisht në politikën zhvillimore të institucionit.

Realizimi i këtij aktiviteti kërkon angazhimin e njerëzve profesionist për çështje të planit në mënyrë që planifikimi të mos ketë mos pajtueshmëri strukturale në kuptimin

strategjik të zhvillimit të institucionit. Me planifikim përfshihen të gjitha aktivitetet e rëndësishme të menaxhimentit të resurseve njerëzore sikur që janë:

Planifikimi i resurseve të nevojshme njerëzore

Plani i sigurimit të këtyre resurseve

Plani i tepricës së këtyre resurseve

Plani i pranimi

Plani i trajnimit dhe zhvillimit dhe

Plani i shpenzimeve për resurse njerëzore.

Në planifikimin e resurseve njerëzore ndikojnë një mori faktorësh siç janë:

Faktorët e brendshëm të cilët ndikojnë në planifikimin e resurseve njerëzore janë:

1) Qëllimet dhe strategjia

2) Detyrat dhe teknologjia e ndërmarrjes

3) Madhësia e ndërmarrjes

4) Produktet që ajo prodhon

Faktorët e jashtëm të cilët ndikojnë në planifikimin e resurseve njerëzore janë:

1) Tregu

2) Zhvillimi i teknikës e teknologjisë

3) Sistemi i edukimit etj

3.4.14. Departamenti i marketingut

Në kuadër të mësimi mbi departamentin e marketingut duhet të shqyrtohen:

- ***Planifikimi i marketingut***
- ***Planifikimi është mënyra më efikase e përgatitjes së ndërmarrjes për të ardhmen***
- ***Objektivat e planifikimit të marketingut***
- ***Strategjia e marketingut***

3.4.15. Departamenti i –IT (teknologjisë informative)

Në kuadër të këtij parashtrimi duhet të përshihet:

- ***Sistemi informativ menaxhues i huave***
- ***Përdorimi i sistemit dhe siguria***

3.4.15.1. Sistemi informativ menaxhues i huave

Softueri zyrtar menaxhues informativ i cili përdoret në institucione mikrofinanciare njihet si SIEM ku në vazhdimësi kështu do ta quajmë.

SIEM është një sistem i integruar shumë – përdorues i krijuar apostafat për institucionet mikro-financiare. Sa i përket huave, i përpunon transaksionet e huave, i mbanë shënimet demografike llogaritare të klientit dhe krijon raporte të ndryshme të menaxhimit të huave, statistikore dhe raport të tjera informative menaxhuese.

SIEM i mundëson menaxhmentit t'i gjejë shënimet e shpërndarjes së huave dhe të kthimit të ripagesave.

3.4.15.2. Përdorimi i sistemit dhe siguria

Të gjitha përcjelljet e huave të institucionit mikro-financiar, do të kryhen përmes SIEM-it.

Të gjitha shënimet e sistemit informativ menaxhues, transaksionet e portfoliove të huave do të kryhen sipas procedurave të brendshme SIEM dhe protokollit të brendshëm të teknologjisë informative.

Për të siguruar integritetin e sistemit dhe të informatave në pasqyrat e shënimeve bazë të sistemi informativ menaxhues-it, manipulimi i drejtpërdrejt i shënimeve në pasqyrat e shënimeve bazë është rreptësisht i ndaluar pa lejen me shkrim të drejtorit ekzekutiv.

Të gjitha futjet e shënimeve në sistem do të bëhen nëpërmjet fushave të shënimeve në pasqyrat e përdorimit normal SIEM.

Menaxheri i teknologjisë informative do të përkujdesët që të gjithë nëpunësit e institucionit mikro-financiar ta përdorin versionin e njëjtë të softuerit SIEM. Në përgjithësi, ky duhet të jetë versioni më i ri i fundit i softuerit SIEM.

Menaxheri i teknologjisë informative gjithashtu do të përkujdeset që SIEM të përdoret në përputhje më të gjitha marrëveshjet e aplikueshme të licencimit dhe mirëmbajtjes.

3.4.16. Departamenti ligjor

Në rastet kur menaxheri i degës apo komiteti i vonesave ka arsye të besoi se grupi apo klienti individual ka gjasa të mos paguaj dhe mendohet që një veprim zbatimi është i përshtatshëm, ata mundë të vendosin për përfshirjen e departamentit ligjor, llogaritë e pa paguara mund t'i dërgohen departamentit ligjor për ta iniciuar veprimin e zbatimit.

Departamenti ligjor do ta hape dosjen e rastit për çdo grup apo klientë të transferuar të ata. Të gjitha pagesat që ndërlidhen me dosjen do të ruhen përgjithmonë nga departamenti ligjor në një kabinet të sigurt.

Bazuar në vendimin e komitetit të vonesave dhe instruksioneve të menaxherit operativ, departamenti ligjor do t'i përgatitë dokumentet e nevojshme dhe do t'i dërgoi rastet e mos pagesës në gjykatë.

Në baza javore departamenti ligjor do t'ia dërgoi raportim menaxherit të degës, që përbëhet nga llogaritë e plotësuara në pasqyrën e pagesave. Ky raport do t'i tregojë në detaje të gjitha veprimet e ndërmara ndajë klientëve gjatë javës (dhe në mënyrë kronologjike në vazhdimësi), si dhe shumat direkte të paguara në departamentin ligjor nga klientët apo nga gjykata.

Llogaritë e paguara do të vazhdojnë t'i nënshtrohen interesit dhe dënimeve derisa gjykata vendore të sjellë vendimin për shumën që klienti do të detyrohet t'ia paguajë institucionit (gjykata ndonjëherë mund ta zbret shumën e dënimit që klienti duhet ta paguaj).

Kur gjykata vendore të marr vendimin përfundimtar për rastin e mospagesës, departamenti ligjor do ta plotësoi shtyllën përkatëse të pasqyrës së pagesave, duke e specifikuar shumën e fundit që klienti duhet ta paguajë. Departamenti ligjor një kopje të vendimit do t'ia dërgoi menaxherit financiarë dhe menaxherit të degës.

3.5. Personeli

Definimi i nevojave për personel paraqet aktivitetin planifikues të menaxherit dhe njëkohësisht hapin e parë të politikës së kuadrove nga fusha e menaxhmentit.

Me rastin e definimit të nevojave për kuadër menaxheri duhet të jetë në gjendje për t'i njohur këta tregues:

- Punët e nevojshme që duhen të kryhen ashtu që të realizohen qëllimet e organizatës

- Aftësitë e nevojshme të personelit për të kryer këto punë
- Numrin e nevojshëm të personelit

Aktiviteti i tërësishëm i planifikimit të nevojave bazohet gjithëherë në qëllimet e përcaktuara të organizatës. Një gjë e tillë na jep të kuptojmë se qëllimet e ndryshme të subjekteve kërkojnë edhe aktivitete të ndryshme në lëmin e zgjedhjes së kuadrit (personelit).

Nuk mjafton vetëm njohja dhe përcaktimi i punëve të nevojshme për të realizuar qëllimet e përgjithshme, por edhe variablat e tjerë sasiorë e cilësorë të kuadrit (personelit). Kjo do të thotë se për punë apo qëllime të caktuara kërkohet kuadri përkatës në numër dhe cilësi (kualifikim).

Aktiviteti i zgjedhjes së personelit është i mundshëm vetëm në qoftë se bazohet në mjetet e nevojshme të cilat janë edhe si pjesë përbërëse të politikës së kuadrove.

Analiza e punëve paraqet procesin e mbledhjes, analizimit dhe identifikimit të punëve.

3.5.1. Përcaktimi i burimeve të kuadrit

Burimet për kuadër të nevojshëm mund të jenë të brendshme dhe të jashtëm.

Burimi i brendshëm për kuadër është organizata apo subjekti ekzistues. Përparimi dhe perfeksionimi brenda organizatës është procesi më i pranueshëm për menaxhmentin. Morali më i mirë punues mund të arrihet atëherë kur personeli e di se janë të hapura të

gjitha rrugët për përparim dhe stimulim, përkatësisht ndërrim të pozitës organizative. Mirëpo, duke u mbështetur në shumë dobësi që burojnë nga shfrytëzimi i potencialeve të brendshme paraqitet nevoja për ide apo forca të reja (jashtë organizatës).

Kuadri nga burimet e jashtme mund të shfrytëzohet në të gjitha nivelet organizative dhe një gjë e tillë kërkohet gjithherë kur aftësitë e nevojshme të kuadrove janë të pamjaftueshme brenda organizatës.

Burimet e jashtme mund të jenë të natyrave të ndryshme duke filluar nga agjencitë për punësim, byrotë qoftë shtetërore apo private etj. Vendet e ndryshme kanë forma të ndryshme të organizimit të burimeve të jashtme për kuadër (personel).

3.5.2. Zgjedhja e menaxherëve

Zgjedhja e personelit për pozitat menaxherike paraqet procesin e njëjtë apo të ngjashëm sikurse të zgjedhja e personelit tjetër, përveç disa përjashtimeve të vogla. Varësisht nga nivelet e ndryshme menaxherike kemi edhe aktivitetin përkatës të zgjedhjes.

Për nivelin e parë, më të ulët të menaxhmentit, në nivel të mbikëqyrësit, zakonisht janë dy burime të kuadrit:

- Studentët e diplomuar
- Punëtorët e graduar apo të përparuar nga nivelet e ulëta

Për zgjedhjen e të diplomuarve, theks të veçantë gjatë procedurës duhet pasur në përcaktimin e potencialit disponues. Ndërsa të punëtorët e graduar duhet vlerësuar aftësinë potenciale për mbikëqyrje.

Për nivelin e mesëm dhe të lartë të menaxhmentit problemi i zgjedhjes nuk është aq i vështirë. Duke marrë parasysh disponimin me të dhëna të mjaftueshme qoftë për aftësitë potenciale apo përvojën e përfituar nga nivelet e ndryshme të menaxhmentit, tani e humbin atë rëndësinë në procesin e zgjedhjes.

Aftësitë dhe njohuritë menaxherike mund të vlerësohen duke hulumtuar masën se sa kandidati ka qenë i suksesshëm në planifikim, organizim, zgjedhje të kuadrit, udhëheqje apo në kontroll, a ka qenë ai i suksesshëm në lëmin e komunikimit brenda dhe jashtë organizatës, a i njeh marrëdhëniet ndër njerëzore etj.

Zgjedhja bëhet më e lehtë padyshim atëherë kur vlerësohet parimisht drejtë aspektit teknik menaxherik dhe konceptual i aftësive të personelit.

Teknikë apo metodë e veçantë gjatë procesit të zgjedhjes së personelit menaxherik është edhe shfrytëzimi i qendrës për vlerësim. Kjo teknikë ka lindur gjatë Luftës së dytë Botërore, atëherë kur komisioni për shërbime strategjike ishte i shtrënguar të gjejë “operativët ” (spiunët) për detyra të veçanta (MacKinnon et al, 1977).

Kjo metodë për një kohë të gjatë pas Luftës së dytë Botërore është harruar gjersa Douglas Bray në vitet e pesëdhjeta e ka zbatuar në kompaninë telefonike – telegrafike, ne

SHBA. Nga ajo kohë kjo teknikë njihet dhe zbatohet mjaft shumë me rastin e zgjedhjes së personelit për pozita menaxherike.

Kjo teknikë mbështetet në tri komponent themelore:

- ✓ *Përcaktimi i sjelljeve përkatëse të rëndësishme për kryerjen e suksesshme të punëve.*
- ✓ *Metodat për vlerësimin e sjelljeve të tilla dhe*
- ✓ *Njerëzit e kualifikuar të aftë për të vlerësuar sjelljet*

Kandidatët potencialë duhet të marrin pjesë në ushtrime dhe veprime të llojeve të ndryshme siç janë grupet për biseda spontane, detyrat me shkrim, lojërat menaxherike, hartat, anketat, intervistat etj.

Vrojtnesit e specializuar e bëjnë vlerësimin e punëve dhe detyrave – sjelljeve të kuadrit disponues në situata dhe rrethana të ndryshme.

Duke analizuar këtë teknikë shihet se përveç efekteve pozitive në fushën e zgjedhjes ka dobësi që mund të jenë qoftë të natyrës së kostos mjaft të shtrenjtë të procedurës së zgjedhur, qoftë ato që dalin nga fakti se kandidati mund të mos vlerësohet drejtë, sepse shpesh mund të bjerë në pozita të palakmueshme të sjelljes dhe të menduarit.

Kjo teknikë në të shumtën e rasteve shërben për zgjedhjen menaxherëve të niveleve të caktuara, zakonisht të larta dhe të cilën punë dëshirojnë me çdo kusht t'ia besojnë dikujt tjetër (qendrës për vlerësim). Mbështetur në këtë dhe në shumë faktorë të

tjerë gjatë procesit të zgjedhjes së kuadrit, qoftë si personel për detyra dhe punë të caktuara qoftë për pozita menaxherike del se nuk ka formulë adekuate për përcaktimin dhe zgjedhjen, vlerësimin teknik, menaxherik apo konceptual të aftësive të personelit.

Testet psikologjike dhe vlerësimet nga qendrat adekuate janë vetëm mjete apo teknika për arritjen e qëllimit të caktuar.

3.5.3. Trajnimi dhe përgatitja e punëtorëve

Kërkesa për shtimin e përvojës dhe krijimin e njohurive të reja për punë është kërkesë permanente për punëtorët në shoqërinë dinamike. Të gjithë të punësuarit nuk kanë njohuri dhe përvoja të njëjta andaj paraqitet kërkesë elementare për trajnim dhe mësim.

Njohja e metodave të punës, procedurës dhe praktikës të cilat mund të dalin nga dinamika e punës janë njëkohësisht edhe objektivat themelore të përcjelljes së ndryshimeve që vijnë qoftë nga sistemi organizativ qoftë nga mjedisi.

Krijimi dhe dinamika e teknologjisë së re shton nevojën për trajnime dhe mësim të punëtorëve. Këtë duhet pasur parasysh edhe punëtorët e vjetër në punë, por edhe të rinjtë që posa kanë filluar aktivitetin në punë të ndryshme.

Krijimi i kushteve për shtim të motivit, për arritje të reja në punë, forcimi dhe stimulimi për rezultate të caktuara, si dhe përkrahja për suksese në detyra të caktuara janë disa nga kërkesat që bëhen me qëllim të shtimit të përvojës dhe njohurive në raport me kohën.

Metodat që sot përdoren më së shpeshti në lëmin e trajnimeve dhe mësimit të punëtorëve janë:

- *Ushtrimet gjatë punës*

- *Ushtrimet praktike*

Ushtrimet gjatë punës realizohen gjatë procesit të punës dhe kryesisht në nivel të organizatës nga punëtori, mbikëqyrësi apo trajnuesi, ndërsa ushtrimet praktike mund të zhvillohen qoftë në nivel të organizatës qoftë jashtë saj dhe atë po ashtu qoftë nga punëtorët e tjerë më me përvojë apo nga ekspertët.

3.5.4. Vlerësimi i suksesit të punëtorëve

Vlerësimi i suksesit të punëtorëve mbështetet në këto kërkesa:

- Të përcaktojë bazat dhe masat e nevojshme për dhënien e stimulimeve, përparimeve (gradimeve), ndërrimin e pozitës hierarkike organizative etj
- Të identifikojë nevojat për trajnime
- Të bëjë të njohur ndër punëtorë shkallën e suksesit nga aspekti i mundësisë së realizuar ndaj asaj të kërkuar

Përcaktimi apo vlerësimi i suksesit të punëtorit paraqet kërkesën elementare në punën e menaxherit. Menaxheri duhet së pari të përcaktojë punën të cilën duhet ta kryejë punëtori. Një gjë të tillë zakonisht e bën me përcaktimin e standardeve të suksesit dhe atë qoftë në sasi qoftë në cilësi.

Kur të caktohen standardet duhet të sigurohen të dhënat e nevojshme mbi vlerësimin. Për tu realizuar vlerësimi i mirëfilltë, menaxheri patjetër duhet të kontaktojë me punëtorin me qëllim që t'i sqaron mundësitë e realizuara ndaj atyre të planifikuara.

Programet për vlerësim bazohen në vlerësime relative ashtu që t'iu iket formave të ndryshme të konflikteve gjatë vlerësimeve individuale. Edhe pse ekzistojnë teknika të ndryshme bashkëkohore për vlerësimin e suksesit të punëtorëve (Florangen, 1949) një gjë e tillë është mjaft e vështirë.

Medoemos duhet të krijohen standardet për sukses në mënyrë që të vlerësohet puna, gjë që po ashtu është mjaft e vështirë dhe e komplikuar.

3.5.5. Shpërblimi (kompensimi) i të punësuarve

Kompensimi, përkatësisht pagesa e punëtorëve bëhet në harmoni me kriteret themelore të shpërblimit të punëtorit për punën e kryer.

- ✓ ***Oferta dhe kërkesa për punë***
- ✓ ***Kushtet e përgjithshme ekonomike***
- ✓ ***Vlera e punës***
- ✓ ***Kushtet normativo – administrative***

Këta faktorë përcaktojnë vlerën e çdo pune, andaj mund të jenë të operacionalizuar dhe të konkretizuar në mënyra të ndryshme. Gjatë procesit të zbatimit gjenden plot vështirësi të cilat varen edhe nga natyra e punës.

Menaxherët shfrytëzojnë teknikat e vlerësimit të punëve ashtu që të sigurojnë pagesa përkatëse në harmoni me kriterin e kërkesës së punëve në vendin e punës dhe kontributit të saj për realizimin e qëllimeve të organizatës. Këto mund të realizojë vetëm duke u mbështetur në informatat e nevojshme të cilat nxirren nga vlerësimi i punëve, përkatësisht analiza e punës. Në bazë të këtyre informatave menaxheri bën përshkrimin dhe specifikimin e punëve, që tregon se çka kërkohet nga punëtori të kryejë në vendin e punës, në njërën anë, dhe shkallën e kualifikimit personal të nevojshëm për të kryer atë punë, në anën tjetër. Procesi i tillë i vlerësimit bëhet duke u mbështetur edhe në krahasimet e mundshme midis punëve dhe me këtë realizohet rangimi i punëve nga ato kur kërkohet më së shumti e gjerë të ato punë ku kërkohet më së paku (në kuptimin cilësorë e sasior).

3.5.6. Arsimimi dhe edukimi permanent i menaxherit

Për të shpjeguar arsimimin dhe edukimin permanent të menaxherit patjetër duhet të përgjigjemi në një varg pyetjesh:

- ✓ *Çfarë arsimimi i nevojitet menaxherit ?*
- ✓ *Sa kohë i duhet për përgatitje profesionale ?*
- ✓ *Si ndikon zhvillimi i mjedisit në arsimimin e menaxherit ?*
- ✓ *Çfarë është arsimimi sistematik dhe ai funksional ?*

Biznesmenët e suksesshëm, përkatësisht menaxherët e mirë duhet të kenë arsimimin formal relativisht të lartë. Do të thotë duhet të kenë të kryer fakultetin përkatës, specializime, magjistratura apo edhe doktoratura.

Për të arritur shkallë të caktuar të njohurive me siguri kërkohet edhe kohë relativisht e gjatë. Mirëpo, praktika e menaxhmentit lëvizë në kushte mjaft dinamike, andaj edhe rrjedhat e biznesit janë mjaft të shpejta dhe të papara. Mu për këtë arsye nevojiten edhe njohuri inovative konzistente – permanente.

Zhvillimi i shkencës dhe i teknikës ka kushtëzuar shkallë të lartë të arsimimit permanent të menaxherit, veçanërisht në prodhimtari. Krijimi i kushteve të reja, si dhe dyfishimet e shpeshta të arriturave të përgjithshme kanë shkurtuar edhe intervalet kohore për teknologji të reja, andaj edhe koha është gjithnjë e më e shkurtër për menaxherët që t'u përshtaten rrethanave të reja. Kjo ka kushtëzuar krijimin e shkollave intensive dhe kurseve për personelin udhëheqës – menaxherik.

Meqë fusha e aktiviteteve menaxherike është mjaft e gjerë, ndërsa koha për arsimim gjithnjë e më e shkurtër, si dhe ndërrimet e mjedisit gjithnjë e më të shpeshta, arsimimi dhe edukimi i drejtorëve – menaxherëve mund të ndahet në disa segmente:

- 1. Arsimimi sistemor**
- 2. Arsimimi funksional (filozofia, teoria dhe metodika)**
- 3. Arsimimi për analizë të situatave**

Arsimi sistemor menaxherëve zbatohet me njohjen e :

- Aftësive për analizë të problemeve
- Aftësive për zgjidhjen e problemeve

Arsimimi funksional përfshin aftësimin e menaxherëve për të zbatuar drejt konceptet e planifikimit, organizimit, motivimit dhe kontrollit si funksione të menaxhmentit.

Ekzistojnë tri aspekte të arsimimit funksional të menaxherëve:

Filozofia që përfshin kulturën organizative, stilet e udhëheqjes, strategjinë e ndërrimeve organizative, rolin e arsimimit të kuadrit (personelit), konceptin dhe organizimin e zhvillimit profesional, punën mentorale, zhvillimin e përvojës së udhëheqjes etj.

Teoria përfshin, definimin e nevojave arsimore, teoritë e mësimi dhe specifikat e mësimi të pjekurisë, format dhe mënyrat e të mësuarit të punësuarve, simulimin e situatave në vendosje etj.

Metodika përfshin format metodike të edukimit, teknologjinë në arsimimin funksional të punësuarve, format e situatave edukative, mjetet dhe parimet për transfer – njohuritë, format dhe mënyrat e komunikimit, përgatitjen e materialit didaktik, organizimin e mësimi gjatë punës, si dhe përcaktimin e indikatorëve për valorizimin e rezultateve të arsimimit.

Arsimimi për analizë të situatave përfshin aftësimin e menaxherëve për të zbatuar drejt konceptet e tyre duke analizuar ç’do situatë në formë analitike dhe në mënyrë fleksibile duke ju përshtatur situatës.

3.5.7. Mbrojtja dhe shëndeti i të punësuarve

Zhvillimi i industrisë dhe përparimi dinamik i shkencës e i teknologjisë ngrit në nivel edhe më të lartë çështjen e mbrojtjes dhe të shëndetit të punësuarve.

Mbrojtja në punë dhe ruajtja apo përmirësimi i shëndetit janë probleme të veçanta që e preokupojnë menaxhmentin bashkëkohor, përkatësisht sistemin e tërësishëm të resurseve njerëzore.

Vendet e ndryshme e kanë të rregulluar në mënyra të ndryshme çështjen e mbrojtjes në punë dhe të shëndetit të punësuarve, mirëpo e përbashkët për të gjithë është kërkesa e ekzistimit të kushteve elementare për punë dhe për jetë.

Ekzistimi dhe nxjerrja e ligjeve, rregullave apo normave të caktuara që e rregullojnë çështjen e mbrojtjes në punë, si dhe kompensimet materiale të nevojshme për mbrojtjen dhe ruajtjen e shëndetit janë çështje thelbësore në kuadër të sigurimit të resurseve njerëzore.

Vendet e ndryshme e kanë të rregulluar në mënyra të ndryshme çështjen e mbrojtjes në punë dhe për jetë. Ekzistimi dhe nxjerrja e ligjeve, rregullave apo normave të caktuara që e rregullojnë çështjen e mbrojtjes në punë, si dhe kompensimet materiale të nevojshme për mbrojtjen dhe ruajtjen e shëndetit janë çështje thelbësore në kuadër të sigurimit të resurseve njerëzore.

Mbrojtja dhe shëndeti i të punësuarve si çështje mjaft e rëndësishme në organizimin e resurseve njerëzore është mjaft vështirë të rregullohet me ligj. Aftësitë, qëndrimet dhe stërvitjet e punëtorëve, përkatësisht masat që ndërmerren nga menaxherët apo ekipet profesionale kanë ndikim më të madh në realizimin e suksesshëm të mbrojtjes në punë dhe ruajtjes së shëndetit të punësuarve.

3.5.7.1. Vlerat njerëzore

Njohja dhe pranimi i sintagmës se “ njeriu paraqet vlerën themelore në organizatë” na jep të kuptojmë rëndësinë e faktorit njeri në kuadër të kompleksit të faktorëve – resurse të përgjithshme.

Njëri nga pionierët e menaxhmentit Robert Owen qysh herët e ka vërejtur rëndësinë e investimeve në faktorin njeri për realizimin e fitimit, përkatësisht rëndësinë e anës njerëzore të organizatës për arritjen e qëllimit themelor – fitimit.

Pranimi i vlerës njerëzore si faktor apo dimension në shpenzimet e përgjithshme, vlerat e përgjithshme, e then barrierën për spektrin e përgjithshëm të kalkulimit të shpenzimeve apo vlerave të mallrave. Vërtet është mjaft vështirë të definohet njeriu në kuptimin e vlerave monetare, mirëpo kur shihet pjesëmarrja e tij në organizatë, e dimë mirë se sa është shpenzuar për zgjedhjen, ushtrimin, mësimin e tij. Këto të gjitha janë shpenzime, pa marrë parasysh se punëtori a do të mbetet apo jo. Përveç këtyre shpenzimeve të dukshme ka edhe të tjera të padukshme të cilat ndodhin gjatë procesit të sigurimit të resurseve njerëzore për organizatën.

Krijimi i një pasqyre relativisht të matshme për anën sasiore të vlerave njerëzore ka bërë të mundshme dhënien e përgjegjës relativisht të saktë të vlerës së njeriut, mirëpo ende është i paqartë tërësisht definimi i resurseve njerëzore si komponent i matshëm e vlerësues. Njohja e realitetit të tillë për këtë shkak sigurisht është materie mjaft e ndërlikuar për menaxhmentin që ka ambicie për sukses.

3.6. Udhëheqja

Ne organizatat bashkëkohore të kohëve të sotme një faktor duket se është në rezonance mes gjithë punonjësve. Ata duan të trajtohen si individë të veçantë, të kenë më shumë pavarësi, t'u jepet mundësia të marrin vendime për ato gjëra që ndikojnë drejtpërdrejt mbi ta dhe të vlerësohen kryesisht në bazë të performancës së tyre.

3.6.1. Përqendrimi i sjelljes organizative

Njohuritë që kemi mbi grupin vijnë kryesisht nga Puna e sociologëve dhe e psikologëve sociale. Fatkeqësisht, sjellja e një grupi punonjësish nuk mund të kuptohet thjesht duke përmbledhur veprimet e individëve, pasi individët në grupe sillen ndryshe nga sjellja e individit e parë veçmas. Ky dallim bie në sy kur individët bëjnë ndonjë veprim me risk si, për shembull, hedhja me litar nga lartësitë. Individët mund të mos përfshiheshin kurrë në aktivitete të tilla nëse do t'u duhej të vepronin të vetëm. Por bashkojini ata me njëri tjetrin, shtojini situatës edhe pak presion nga shokët e tyre dhe do të shikoni se do të sillen krejt ndryshe (Robbins. S.P.,2012). Prandaj, për shkak se punonjësit e një organizate janë edhe individë por edhe pjesëtarë të grupeve, ne na duhet të studiojmë sjelljen e tyre në të dyja këto nivele.

3.6.2. Qëllimet e sjelljes organizative

Qëllimet e SO-se janë që të shpjegojë dhe të parashikojë sjelljen. Pse kanë nevojë menaxherët për këtë aftësi? Është e thjeshtë, për të menaxhuar sjelljet e punonjësve të tyre.

Dihet se suksesi i një menaxheri varet nga kryerja e gjërave nëpërmjet personave të tjerë. Menaxheri duhet të jetë në gjendje të shpjegojë përse punonjësit kanë disa sjellje të caktuara dhe jo disa të tjera si edhe të parashikojnë sesi do të reagojnë punonjësit ndaj veprimeve të ndryshme që mund të bëjë menaxheri.

Sjelljet e punonjësve për të cilat jemi më shumë të interesuar janë produktiviteti, mungesat dhe qarkullimi i punonjësve. Rëndësia e produktivitetit është e qartë. Menaxheret merren me sasinë dhe cilësinë e outputit nga çdo punonjës. Por mungesat dhe qarkullimi, sidomos nëse janë në nivel të lartë, mund të ndikojnë në mënyrë të pafavorshme mbi këtë output. Kjo ndodh pasi një punonjës nuk mund të jetë produktiv kur nuk është në vendin e tij të punës. Veç kësaj normat e larta të qarkullimit të punonjësve rrisin kostot dhe shpesh sjellin individë me më pak përvojë të cilët bëjnë punën.

Ka edhe një lloj të katërt sjelljeje që po bëhet i rëndësishëm në përcaktimin e performancës së punonjësit. Ajo është qytetaria organizative (S. J. Becker. S.J., 1984). Qytetaria organizative është një sjellje që nuk është pjesë e drejtpërdrejtë e përshkrimit zyrtar të punës së një punonjësi. Ajo është më tepër sjellje që nxit funksionimin efektiv të organizatës. Për shembull, qytetaria pozitive e punonjësve i referohet ndihmës së të tjerëve brenda skuadrës së punës, daljes vullnetar për detyra shtese, shmangien e konflikteve të panevojshme ose të folurin ndërtues për grupin e punës dhe organizatën në përgjithësi.

Qytetaria organizative sjellje që nuk është pjesë e drejtpërdrejtë e përshkrimit zyrtar të punës së një punonjësi.

Përveç këtyre sjelljeve, do të shohim gjithashtu edhe kënaqësinë në punë. Megjithëse kënaqësia në punë nuk është sjellje por një qëndrim ajo përben një aspekt i cili iu përket shumë menaxherëve. Qëndrimet e një punonjësi mund të ndikojnë në produktivitetin, në mungesat ose në qarkullimin e tij në punë. Në faqet e mëpasshme ne do të shtjellojmë sesi njohja e personalitetit, e perceptimeve dhe e aftësisë për të mësuar punonjësit mund të na ndihmojnë të parashikojmë dhe të shpjegojmë produktivitetin, mungesat, qarkullimin dhe kënaqësinë në punë të punonjësve.

Ato reflektojnë mënyrën sesi individit ndihet mbi diçka të caktuar. Kur një person thotë "më pëlqen puna që bej", ai po shpreh një qëndrim rreth punës së tij.

Qëndrimet thënie vlerësuese në lidhje me objekte, njerëz ose ngjarje.

Për t'i kuptuar më mirë qëndrimet, do të trajtojmë tre përbërësit e tij: dijen, emocionin dhe Sjelljen (Robbins. S.P., 2012). Përbërësi "dije"i një qëndrimi përbëhet nga besimet, opinionet, njohuritë dhe informacionet që mbart personi.

Përbërësi "emotiv" i një qëndrimi është pjesa e emocioneve ose e ndjenjave të qëndrimit.

Dija dhe emocioni mund të çojnë drejt pasojave në sjellje. Përbërësi "sjellje" i një qëndrimi i referohet synimit për t'u sjellë në një mënyrë të caktuar kundrejt dikujt ose diçkaje.

Nëse i shohim qëndrimet të përbëra nga këta tre komponentë: dija, emocioni dhe sjellja, atëherë

e kemi më të lehtë të ilustrojmë kompleksitetin e tyre. Për hir të qartësisë, mbani në mendje se ky term zakonisht i referohet vetëm përbërësit emotiv.

Përbërësi "dije" e qëndrimit ,besimet, opinionet, njohuria dhe informacioni që një person disponon. Përbërësi "emotiv" i qëndrimit pjesa e emocioneve ose e ndjenjave në një qëndrim (Koh.H.C., Boo. E.H.Y. 2001).

Përbërësi "sjellje" i qëndrimit synimi për tu sjellë në një mënyrë të caktuar kundrejt dikujt ose diçkaje.

Natyrisht, menaxherëve nuk u interesojnë të gjitha qëndrimet që mund të ketë një punonjës. Ata janë më tepër të interesuar që qëndrimet të janë të lidhura me punën, dhe tri më të rëndësishmet dhe më të studiuarat ndër to janë kënaqësia në punë, përfshirja në punë dhe përkushtimi organizativ. Kënaqësia në punë është qëndrimi i përgjithshëm i një punonjësi ndaj punës që ai bën. Zakonisht kur njerëzit flasin për qëndrimet e punonjësve ata e kanë fjalën për kënaqësinë në punë. Përfshirja në punë është shkalla në të cilën një punonjës identifikohet me punën që bën, merr pjesë aktivisht në të dhe e konsideron performancën e tij në punë të rëndësishme për vlerën personale. Së fundmi, përkushtimi organizativ përfaqëson orientimin e një punonjësi drejt organizatës, e matur me shkallen e besnikërisë, të identifikimit dhe të angazhimit të tij në organizatë.

3.6.3. Personaliteti

Kur përdorim terma i qetë, pasiv, i zhurmshëm, agresiv, ambicioz, i hedhur, besnik, i tensionuar ose i shoqërueshëm, për të karakterizuar individët, atëherë po i kategorizojmë ata sipas veçorive të personalitetit të tyre. Personaliteti i një individi është kombinimi unik i tipareve psikologjike që e karakterizojnë atë person.

A mund të parashikohet sjellja duke u bazuar te personaliteti

Sjellja e një individi është formuluar në bazë të disa dhjetëra tipareve të personalitetit. Për këtë qëllim kanë shërbyer edhe tiparet e personalitetit të cilat tregojnë mënyrën sesi njerëzit lidhen me njëri-tjetrin dhe sesi ata i zgjidhin problemet e tyre. Ne vite, studiuesit janë përpjekur të përqendrohen me specifiku mbi ato veçori të personalitetit të cilat ndihmojnë në identifikimin e informacioneve rreth individit.

Si mund të përputhet personaliteti me punën

Dihet se personalitetet e individëve ndryshojnë. Po kështu ndryshojnë edhe punët që ata bëjnë. Duke u bazuar në këtë logjikë, janë bërë disa përpjekje për të çiftuar personalitetin e duhur me punën e duhur (Spokane.A.R., 1985). Teoria më e dokumentuar e lidhjes personalitet-punë është zhvilluar nga psikologu John Holland. Sipas teorisë së tij, kënaqësia e një punonjësi me punën e tij dhe prirja e tij për të lënë atë punë varet nga shkalla me të cilën personaliteti i individit përputhet me mjedisin e profesionit që ai ka (Brown. D., 1987).

3.6.4. Perceptimi

Perceptimi është procesi nëpërmjet të cilit individët organizojnë dhe interpretojnë ndijimet e tyre shqisore në mënyrë që t'i japin kuptim mjedisit rrethues. Kërkimet mbi perceptimin kanë treguar vazhdimisht se disa individë mund të jenë duke parë të njëjtën gjë, e megjithatë e perceptojnë atë në mënyra të ndryshme. Për shembull, një menaxher mund të interpretojë faktin se asistentit të tij i duhen zakonisht disa ditë për të marrë vendime të

rëndësishme si provë që ky asistent është i ngadaltë, i paorganizuar dhe ka frikë të marrë vendime. Një tjetër menaxher, sjelljen e të njëjtit asistent mund ta interpretonte si provë që asistenti merr në konsideratë të gjitha të dhënat dhe që ai është i matur, dhe i kujdesshëm. Menaxheri i parë ka të ngjarë të vlerësojë negativisht asistentin e tij, kurse menaxheri i dytë do të vlerësonte pozitivisht atë. Çështja është se asnjë nga ne në fakt nuk e sheh ndonjëherë realitetin. Ne interpretojmë atë çka shohim dhe këtë e quajmë realitet. Dhe, sigurisht ashtu siç e tregon shembulli i mësipërm, ne veprojmë sipas perceptimeve që kemi.

Perceptimi është procesi i organizimit dhe i interpretimit të ndijimeve shqisore në mënyrë që t'i jepet kuptim mjedisit rrethues.

Çfarë ndikon mbi perceptimin

Ka disa faktorë që veprojnë për t'i dhënë formë perceptimit dhe nganjëherë për të deformuar atë. Këta faktorë mund të ndodhen brenda vetë personit, në objektin që perceptohet ose në sfondin e situatës në të cilin ndodh procesi i perceptimit.

Kur një individ shikon një objekt dhe përpiqet të interpretojë se çfarë shikon, mbi interpretimin e tij do të ndikojnë thellësisht karakteristikat personale të individit. Këto karakteristika personale përfshijnë qëndrimet, personalitetin, motivet, interesat, përvojat e kaluara dhe pritjet. Mbi perceptimin mund të ndikojnë gjithashtu edhe karakteristikat e objektit të vëzhguar. Në një grup ka më shumë të ngjarë të bien në sy njerëzit e zhurmshëm në krahasim me njerëzit e qetë (Osborn.J.D.,2000). Po kështu bien më shumë në sy individët shumë tërheqës në krahasim me ata pak tërheqës. Për shkak se objektet nuk shikohen të izoluara, lidhja e objektit me sfondin ku ai gjendet, është një tjetër faktor që

ndikon mbi perceptimin, po ashtu si edhe tendenca që ne kemi për të grupuar bashkë gjërat e afërta ose të ngjashme.

3.6.5. Si i ndihmon menaxherët njohja e procesit të mësimi

Pa dyshim menaxherët mund të përfitojnë nga njohja e procesit të mësimi. Për shkak se punonjësit duhet të mësojnë në mënyrë të vazhdueshme gjatë punës së tyre, çështja e vetme që mbetet është nëse menaxherët do t'i lenë punonjësit të mësojnë në mënyrë rastësore ose nëse ata do të menaxhojnë procesin e mësimi përmes administrimit të shpërblimeve që do të japin dhe përmes shembujve që do të vendosin vetë. Nëse punonjësit e padobishëm do të shpërblehen me rritje në pagë ose në detyrë ata nuk do të kenë shumë arsye për të ndryshuar sjelljen e tyre. Nëse menaxheret kërkojnë një lloj të caktuar sjellje por shpërblejnë një lloj tjetër, nuk duhet t'i çudisë fakti që punonjësit fillojnë të mësojnë pikërisht llojin e dytë të sjelljes. Po kështu, menaxherët duhet të presin që punonjësit do t'i shohin si model. Menaxherët që vazhdimisht vijnë në punë me vonesë dhe pushimin e drekës e bëjnë dy orë të gjatë, ose që përdorin mjetet e zyrës për qëllime personale duhet të presin që edhe punonjësit e tyre të kapin këtë mesazh, që ata po ua dërgojnë, dhe së shpejti këta punonjës të modelojnë sjelljen e tyre në përputhje me këto sinjale.

Çfarë është një grup

Grupi është dy ose më shumë individë bashkëveprues dhe të ndërruarur nga njëri-tjetri të cilët bashkohen për të arritur objektiva të caktuara.

A nuk janë grupet e punës dhe skuadrat e punës e njëjta gjë

Në këtë pike mund të jeni duke i bërë pyetje vetes se ku po shkojmë me këtë diskutim. A nuk janë e njëjta gjë grupet e punës dhe skuadrat e punës? Jo. Në këtë pjesë do të përkufizojmë dhe do të sqarojmë dallimin mes një grupi pune dhe një skuadre pune"

Në këtë kapitull e sqaruam se, grupi u përkufizua si dy ose më shumë individë që janë bashkuar për të arritur disa objektiva të caktuara. Një grup pune ndërvepron me qëllimin kryesor për të ndarë informacione dhe për të marrë vendime të cilat do të ndihmojnë secilin anëtar të grupit të veprojë brenda zonës së vet të përgjegjësisë. Grupet e punës nuk kanë nevojë dhe as mundësi që të angazhohen në punë kolektive që kërkon përpjekje të përbashkëta. Si rrjedhojë, performanca e tyre është thjesht shuma e kontributeve individuale të secilit anëtar të grupit, pa ndonjë sinergji e cila do të krijonte një nivel të përgjithshëm performancë më të lartë se shuma e inputeve të veçanta.

Grupi i punës dy ose më shumë individë të cilët janë bashkuar për të ndarë informacione dhe për të marrë vendime në mënyrë që të arrijnë disa objektiva të caktuara.

Nga ana tjetër, skuadra e punës gjeneron sinergji pozitive përmes përpjekjeve të koordinuara. Përpjekjet individuale të anëtarëve të skuadrës rezultojnë në një nivel

performance që është më i lartë sesa shuma e inputeve të tyre (Osborn. J.D., 2000) në skuadrat e punës.

3.6.6. Çfarë është një skuadër funksionale

Skuadrat funksionale përbëhen nga një menaxher dhe punonjësit e njësisë së tij. Brenda kësaj skuadre funksionale, çështje të tipit autoriteti, vendimmarrja, lidërshipi dhe bashkëveprimi janë relativisht të qarta dhe të thjeshta. Skuadrat funksionale shpesh merren me përmirësimin e aktiviteteve të punës ose me zgjidhjen e problemeve specifike brenda njësive të veçanta funksionale.

Skuadrat funksionale ,një skuadër e përbërë nga një menaxher dhe punonjësit e njësisë së tij, të cilët shpesh merren me përmirësimin e aktiviteteve të punës ose me zgjidhjen e problemeve specifike brenda një njësie të veçantë funksionale.

Çfarë është një skuadër pune e vetë menaxhuar

Një lloj tjetër skuadre që përdoret rëndom në organizata është skuadra e vetë menaxhuar ose e vetëdrejtuar. Një skuadër pune e vetë menaxhuar është një grupim formal punonjësish që vepron pa një menaxher dhe që është përgjegjës për të përfunduar një proces ose segment pune që çon produktin ose shërbimin të një klienti i jashtëm ose i brendshëm (Carroll. B., 2000). Zakonisht këto lloj skuadrave ushtrojnë kontroll mbi vendin e vet të punës, cakton detyrat dhe përcakton se kur bëhet pushim, si edhe inspekton punën e vet (Stewart. G.L., Barrick.M.R., 2000).

Skuadër pune e vetë menaxhuar është një grupim formal punonjësish që vepron pa një menaxher dhe që është përgjegjëse për proces ose një segment të plotë pune i cili e çon produktin ose shërbimin të një klient i brendshëm ose i jashtëm.

A janë skuadrat virtuale një realitet në shekullin XXI

Skuadra virtuale është një zgjerim i konceptit të mbledhjeve elektronike. Një skuadër virtuale u jep mundësinë grupeve të mbledhen pa u shqetësuar për kohën ose hapësirën dhe nga ana tjetër i lejon organizatat të lidhin së bashku punonjësit në mënyra që do të kishin qenë të pamundura në të shkuarën (Katerberg. R., Blau. G. J., 1983). Anëtarët e skuadrës përdorin teknologjinë kompjuterike për t'u lidhur fizikisht me ata anëtarë që gjenden të shpërndarë, në mënyrë që të arrijnë një qëllim të përbashkët, përdorimin e shpikjeve teknologjike si thirrjet për konferenca, video konferencat ose e-mail-i për të zgjidhur probleme megjithëse mund të gjenden gjeografikisht të shpërndara ose në disa zona që ndodhen larg njëra-tjetrës .

Skuadra virtuale është skuadra të cilat përdorin teknologjik kompjuterike për të lidhur fizikisht anëtarët që gjenden të shpërndarë në mënyrë që ata të arrijnë ndonjë qëllim të përbashkët.

Deri këtu kemi përmendur vlerat dhe popullaritetin në rritje të skuadrave të punës, por jo çdo punëtor i ka cilësitë e brendshme të një lojtari skuadre. Disave iu pëlqen të njihen për arritjet e tyre individuale. Gjithashtu në disa organizata, mjediset e punës janë të tilla që vetëm të fortët mbijetojnë. Krijimi i skuadrave në mjedise të tilla mund të hasë në rezistencë. Së fundmi, ashtu siç e përmendëm në këtë kapitull, vendet dallojnë nga njëri-

tjetri për sa i përket favorizimit të individualizmit ose kolektivizmit. Skuadrat gjejnë mjedis të përshtatshëm në ato vende që kanë rezultat të lartë në shkallën e kolektivizimit.

3.6.7. Cilat janë sfidat e menaxherëve në krijimin e lojtarëve të skuadrës

Problemet e ngritura më lart vlejnë për të kuptuar se një nga barrierat më thelbësore për skuadrat e punës është rezistenca që mund të ekzistojë nga ana e individëve. Suksesi i punonjësve, kur ata bëhen pjesë e skuadrave, nuk përcaktohet më në bazë të performancës individuale të tyre. Përkundrazi, suksesi është funksion i performancës së mirë të të gjithë skuadrës në tërësi. Për të qenë anëtarë të mirë të skuadrave të tyre, individët duhet të jenë gjithashtu të aftë që të komunikojnë hapur dhe me ndershmëri me njëri-tjetrin, t'u bëjnë ballë dallimeve dhe të zgjidhin konfliktet si edhe t'u kushtojnë më pak rëndësi qëllimeve personale në krahasim me të mirën e skuadrës. Për shumë punonjës, këto detyra janë të vështira dhe disa herë të pamundura.

Sfida e krijimit të anëtarëve të skuadrës është veçanërisht e vështirë në ato kultura kombëtare që janë shumë individualiste dhe atëherë kur skuadrat prezantohen në një organizatë e cila historikisht në të kaluarën ka vlerësuar arritjet individuale.

A mund të trajnohen individët për të qenë lojtarë skuadre

Performanca e mirë brenda skuadrës kërkon një serë sjelljesh. Madje edhe shumë prej personave që janë rritur me frymën e arritjeve individuale mund të trajnohen për t'u bërë lojtarë skuadre. Specialistet në këto lloj trajnimesh mund të bëjnë ushtrime që i lejojnë punonjësve të përjetojnë kënaqësinë që të jep puna në skuadër. Ka edhe workshop-e që

zakonisht mbulojnë çështje si zgjidhje e problemeve në skuadër, komunikimin, negocimin, zgjidhjen e konflikteve dhe të aftësive trajnuese.

Si mundet menaxheri të rigjallërojë një skuadër të maturuar

Fakti që një skuadër po performon mirë në një pikë të caktuar në kohë nuk përbën garanci se ajo do të vazhdojë kështu edhe në të ardhmen. Edhe skuadrat efektive mund të mbeten në vend. Entuziazmi fillestar mund t'ia lerë vendin apatisë. Koha dhe rritja e lidhjes brenda grupit mund të pakësojnë vlerat pozitive që vijnë nga perspektivat e larmishme. Familjarizimi dhe suksesi i skuadrës mund të qojnë drejt vetë kënaqësisë dhe ndjenjës së mjaftueshmerisë. Ndërsa kjo ndodh, skuadra mund të bëhet më pak e hapur karshi ideve të reja dhe zgjidhjeve novatore. Gjithashtu skuadrat e formuara janë veçanërisht të pritura që të vuajnë prej mentalitetit të grupit pasi anëtarët e skuadrës fillojnë të mendojnë se ata mund të lexojnë mendjen e gjithkujt dhe të supozojnë se e dinë se ç'po mendojnë të tjerët. Si rrjedhojë, anëtarët e skuadrës kanë më pak dëshirë të shprehin mendimet e tyre dhe kanë më pak gjasa që të sfidojnë njëri-tjetrin.

Një burim tjetër problemesh për skuadrat e formuara është se sukseset që ato kanë në fillimet e tyre janë për shkak të ndërmarrjes së detyrave të lehta (Katerberg.R., Blau.G.J.,1983). Është normale që skuadrat e reja të fillojnë me problemet dhe çështjet që mund të përballohen lehtësisht. Por me kalimin e kohës, problemet e lehta zgjidhen dhe skuadra duhet të fillojë të merret me çështjet më të vështira. Në këtë pikë, skuadrat shpesh i kanë përcaktuar proceset dhe rutina e tyre dhe anëtarët e saj shpesh ngurrojnë të ndryshojnë këtë sistem pune që kanë zhvilluar. Kur ndodh kjo gjë, vijnë edhe problemet. Proceset e

brendshme të skuadrës nuk ecin më të patrazuara. Komunikimi mbetet në vend dhe rriten konfliktet për shkak se ka pak gjasa që problemet të kenë zgjidhje evidente. Performanca e skuadrës në tërësi mund të bjerë në mënyrë dramatike.

Çfarë mund të bëjë një menaxher për të rigjallëruar skuadrat e maturuara sidomos ato që përballen me probleme si ato që i përshkruam më sipër? Ne ofrojmë sygjërimet e mëposhtme. Përgatitini anëtarët e skuadrës që merren me problemet e pjekurisë së skuadrës. Kujtojeni se ata nuk bëjnë përjashtim. Gjithë skuadrat e suksesshme herët a vonë duhet të merren me problemet e pjekurisë së tyre: kur entuziazmi i fillimit të bjerë dhe konflikti të fillojë të ngrejë krye, anëtarët nuk duhet të ndihen sikur janë lenë në baltë ose të humbasin besimin e tyre në konceptin e skuadrës. Kur skuadrat fillojnë rrjedhën e zakonit të tyre, mund të jetë mirë që të bëhen trajnime rifreskuese në lidhje me komunikimin, zgjidhjen e konflikteve, proceset e skuadrave dhe aftësi të tjera si këto. Ky trajnim mund t'i ndihmojë anëtarët e skuadrës të rifitojnë besimin dhe sigurinë të njëri-tjetri. Ofroni trajnime të avancuara. Ato aftësi, që dikur vlejten për të zgjidhur problemet e lehta, mund të jenë të pamjaftueshine për disa ose për të gjitha problemet e vështira me të cilat skuadra po përballlet aktualisht. Skuadrat e maturuara shpesh mund të përfitojnë nga trajnimet e avancuara për t'i ndihmuar anëtarët e tyre që të zhvillojnë aftësi më të forta nder personale, teknike dhe për zgjidhjen e problemeve. Inkurajojini skuadrat që të trajtojnë zhvillimin e tyre si një përvojë mësimi të vazhdueshëm. Ashtu si organizatat që përdorin programe të vazhdueshme përmirësimi, edhe skuadrat duhet t'i përjetojnë fazat e zhvillimit të tyre si pjesë të kërkimit për përmirësim të vazhdueshëm. Skuadrat duhet të kërkojnë mënyra për

t'u përmirësuar, për të zgjidhur irritimet e anëtarëve dhe që të përdorin konfliktin si një mundësi për të mësuar.

3.6.8. Si ndikojnë inputet dhe rezultatet mbi motivimin

Punonjësit nuk punojnë në boshllëk. Ata bëjnë krahasime. Problemi tani do të përqendrohej në shpërblimet relative dhe në çfarë ju besoni se është e drejtë. Fakte të shumta tregojnë se punonjësit bëjnë krahasime të inputeve dhe të rezultateve të tyre në punë në krahasim me ato të tjerëve dhe se pabarazitë ndikojnë shkallen e përpjekjeve që do të ushtrohen nga punonjësi (Geesner. T.L., 1993).

J. Stacey Adams-i zhvilloi teorinë e barazisë e cila thotë se punonjësit e perceptojnë atë që marrin nga një situatë në punë (rezultatet) në lidhje me ato se çfarë ata investojnë në të (inputet) dhe se me pas ata krahasojnë raportin e tyre input-rezultat me raportet input-rezultat të personave të krahasueshëm. Nëse punëtorët perceptojnë se raporti i tyre është i barabartë me atë të personave me të cilët ata janë të krahasueshëm, atëherë ekziston një gjendje barazie. Ata perceptojnë se situata e tyre është e drejtë që drejtësia mbizotëron. Nëse raportet janë të pabarabarta, ekziston pabarazia; kjo do të thotë se punëtorët e shohin vetën si të nën shpërblyer ose të mbi shpërblyer. Kur ndodhin pabarazitë, punonjësit përpiqen që t'i korrigjojnë ato.

Teoria e barazisë, teoria e Adams-it sipas së cilës punonjësit e perceptojnë atë që marrin nga një situatë pune (rezultatet) në lidhje me ato se çfarë vendosin në to (inputet) dhe më

pas krahasojnë raportin e tyre input-rezultat me raportet input-rezultat të personave të krahasueshëm.

Përse teoria e pritjeve konsiderohet si një teori e plotë për motivimin

Shpjegimi më i plote dhe gjerësisht më i pranuar i motivimit deri në ditët e sotme është teoria e pritjeve e Victor Vroom-it". Megjithëse as kësaj teorie nuk i mungojnë kritiket (Hersey.P., Blanchard.H.K., 1974), ajo mbështetet nga shumë fakte që vijnë nga kërkimet.

Teoria e pritjeve deklaron se një individ tenton të veprojë, në një mënyrë të caktuar, në bazë të pritjeve që ka se ky veprim do të pasohet nga një rezultat i dhenë dhe në bazë të faktit sesa tërheqës është ky rezultat për individin. Ajo përfshin tre variabla ose lidhje:

1. Lidhja përpjekje - performancë. Probabiliteti i perceptuar nga individ i ushtrimit i një sasive të caktuar përpjekjesh do të sjellë performancë.
2. Lidhja performancë - shpërblim. Shkalla në të cilën individ beson se performanca në një nivel të caktuar do të çojë drejt arritjes së rezultatit të dëshiruar.
3. Shkalla e tërheqjes. Rëndësia që individ i jep rezultatit ose shpërblimit të mundshëm që mund të arrihet nëpërmjet punës. Ky variabël merr në konsideratë qëllimet dhe nevojat e individit (Vroom. V.H., Yago. A.G.,1988).

Teoria e pritjeve, teoria e Vroom-it sipas së cilës një individ prirë të veprojë në një mënyrë të caktuar me pritjen se ky veprim do të pasohet nga një rezultat i dhënë dhe në përputhje me faktin sesa tërheqës është ky rezultat.

Megjithëse kjo teori mund të duket e ndërlikuar, në të vërtetë nuk është edhe aq e vështirë për t'u përfytyruar. Mund të përmblihet sipas pyetjeve të mëposhtme: (1) Sa shumë duhet të punoj që të arrij një nivel të caktuar performance? (2) A mundet vërtet të arrij atë nivel? (3) çfarë shpërblimi do të më sjellë performanca në atë nivel? (4) Sa tërheqës është ky shpërblim për mua, dhe a më ndihmon ai që të arrij qëllimet e mia? Nëse një individ ka dëshirë të prodhojë në një moment të caktuar në kohë varet nga qëllimet e tij të veçanta dhe nga perceptimet e tij mbi vlerën relative të performances si një shteg drejt arritjes së këtyre qëllimeve.

3.6.9. Si funksionon teoria e pritjeve

Fuqia e motivimit të një personi për të përforcuar (përpjekja) varet nga sa i fortë është besimi i atij personi se ai do të arrijë atë për të cilën po përpiqet. Nëse ky qëllim arrihet (performanca), a do të shpërblehet ai siç duhet nga organizata? Nëse po a do të plotësojë shpërblimi qëllimet individuale të tij (shkalla e tërheqjes)? Le të marrin në shqyrtim katër hapat e kësaj teorie dhe më pas të përpiqemi t'i aplikojmë ato.

Së pari, çfarë rezultatesh të perceptuara i ofron puna punonjësve? Rezultatet mund të jenë pozitive: paga, siguria, shoqëria, besimi, përfitimet e punonjësve, një shans për të përdorur talentet ose aftësitë ose marrëdhëniet e pëlqyeshme. Nga ana tjetër, një punonjës mund t'i shohë rezultatet si negative: lodhje, mërzë, irritim, ankth, mbikëqyrje e ashpër ose kërcënim për largim nga puna. Realiteti këtu nuk ka të bëjë fare: kritike është ajo se çfarë punonjësit perceptojnë për rezultatet, pavarësisht nëse këto perceptime janë ose jo të sakta.

Së dyti, sa tërheqëse i konsideron punonjësi këto rezultate? A i vlerëson ato pozitivisht, negativisht apo është neutral ndaj tyre? Ky vlerësim kuptohet që është një çështje e brendshme dhe merr parasysh qëndrimet personale, nevojat dhe personalitetin e individit. Individi të cilit një rezultat i caktuar i duket tërheqës pra që e vlerëson pozitivisht atë do të përpiqej që të arrinte këtë rezultat. Të tjerëve i njëjti rezultat mund t'u duket negativ dhe për këtë arsye nuk do të preferonin që të arrinin. Kurse disa të tjerë mund të jenë neutral ndaj tij.

Së treti, cilat janë ato sjellje që duhet të ketë punonjësi për të arritur këto rezultate?

Rezultatet nuk ka të ngjarë që të kenë ndonjë efekt mbi performancën e punonjësit nëse ai nuk e di qartë dhe pa dyshim se çfarë i duhet të bëjë për t'i arritur ato.

Së katërti dhe e fundit, si i shikon punonjësi shanset e tij për të bërë atë që i kërkohet? Pasi punonjësi shqyrton aftësitë dhe zotësitë e tij për të kontrolluar ato variabla që do të përcaktojnë suksesin, çfarë probabiliteti i jep ai arritjes me sukses të tyre.

Çfarë fitoj unë? Kjo është një pyetje që e bën çdo person, në mënyrë të ndërgjegjshme ose të pandërgjegjshme, para se të fillojë të merret me ndonjë gjë. Njohja që ne kemi për motivimin na thotë se njerëzit veprojnë në një mënyrë të caktuar që të përmbushin disa nevoja të tyre. Për këtë arsye, para se ata të bëjnë ndonjë gjë shohin se cili është fitimi për të ose shpërblimi. Megjithëse nga organizatat mund të ofrohen shumë lloje të ndryshme shpërblimesh, shumicës prej nesh i intereson të fitojë para të cilat na japin mundësinë që të plotësojmë nevojat dhe dëshirat që kemi. Për shkak se paga është një variabël i rëndësishëm në motivim, kemi nevojë të shikojmë si mund të përdorim atë për të motivuar

punëtorët që të kenë performancë në nivele të larta. Ky interes shpjegon logjikën që qëndron pas programeve paguaj sipas performances.

3.6.10. Si funksionon lidërsipi situacional

Modeli i lidërsipit të Paul Hersey-t dhe Kenneth Blanchard-it ka pasur shume pasues mes specialisteve të zhvillimit të menaxhimit. I quajtur Lidërsipi Situacional, ai tregon si një lider duhet të përshtatë stilin e tij të lidërsipit për të reflektuar nevojat e ndjekësve të tij. Ky model ka qene pjese e programeve të trajnimit të lidërsipit në shumë kompani.

Lidërsipi situacional është një teori situacionale që përqendrohet të ndjekësit. Lidërsipi i suksesshëm arrihet duke zgjedhur stilin e duhur të lidërsipit, për të cilin Hersey dhe Blanchard-i thonë se është i kushtëzuar nga niveli i gatishmërisë së ndjekësit. Para së të vazhdojmë le të sqarojmë dy pika: Pse përqendrimi të ndjekësit? Dhe çfarë kuptojmë me termin gatishmëri?

Theksi të ndjekësit në efektivitetin e lidërsipit reflekton realitetin sipas të cilit janë ndjekësit ata që e pranojnë ose e refuzojnë liderin. Pavarësisht asaj që bën lideri, efektiviteti varet nga veprimet e ndjekësve të tij. Ky dimension i rëndësishëm është anashkaluar ose nuk i është dhënë rëndësia e duhur në shumë teori lidërsipi. Gatishmëria, sipas përcaktimit të Hersey-t dhe Blanchard-it, i referohet masës së aftësisë dhe vullnetit të njerëzve për të përmbushur një detyrë specifike.

Gatishmëria, matja e aftësisë dhe e vullnetit të njerëzve për të përmbushur një detyrë specifike.

Sjellja më efektive varet nga aftësia dhe motivimet e ndjekësit. Kështu, lidershpi situacional thotë nëse një ndjekës është i pa aftë ose nuk ka vullnet, lideri duhet të shfaqë një nivel të lartë të orientimit kah detyrat në mënyrë që të kompensojë mungesën e aftësisë së ndjekësit dhe nivel të ulët të orientimit kah marrëdhëniet për të bërë ndjekësin të kuptojë çfarë duhet bërë. Në ekstremin tjetër të spektrit të gatishmërisë, nëse ndjekësit janë të aftë dhe të gatshëm, lideri nuk ka shumë për të bërë.

Çfarë është një lider vizionar

Termi vizion është shfaqur në diskutimet tona të liderët karizmatikë, por lidershpi vizionar shkon përtej karizmës. Në këtë pjesë, ne rishikojmë zbulimet më të fundit mbi rëndësinë e lidershpit vizionar.

Lidershpi vizionar paraqet aftësinë për të krijuar dhe artikuluar një vizion realist, të besueshëm, tërheqës për të ardhmen e një organizate ose të një njësie organizative, që buron prej së tashmes dhe synon të përmirësojë atë. Nëse ky vizion zgjidhet dhe zbatohet në mënyrë të përshtatshme, i jep shumë energji firmës duke shfrytëzuar aftësitë, talentet dhe burimet për të mundur një të ardhme të suksesshme.

3.6.11. Menaxhimi i degës dhe departamenti i kredive

Në kuadër të kësaj veprimtarie shqyrtohen:

- ☐ **Procesi i punës për huadhënie**
- ☐ **Struktura organizative e një dege të institucionit mikrofinanciar**
- ☐ **Kolaterali**

- ☐ **Komiteti kreditor**
- ☐ **Mbledhja e pagesave**
- ☐ **Monitorimi i kredisë**
- ☐ **Ristrukturimi i kredisë**
- ☐ **Interesi ne njerëz**
- ☐ **Personaliteti për lidhshirë**
- ☐ **Extrovers and introverts (te hapura dhe te mbyllura)**
- ☐ **Klasifikimi apo vlerësimi emocional**
- ☐ **Përmbledhja e attributeve**

3.6.11.1. Procesi i punës për huadhënie

Nëse mendoni të merrni një kredi, ne ju këshillojmë të konsideroni të gjitha mundësitë tuaja. Jeni të interesuar të hapni një biznes? Shkëlqyeshëm! Me siguri që ju nuk do donit të shpërdoronit të ardhurat e fituara me mund. Por kini kujdes! Mund të jetë një ëndërr, por pa planifikimin dhe informacionin e duhur, mund të kthehet në një makth. Si mund të veproni kundër kësaj? Hapi i parë është të edukohemi pasi “dija” është “aftësi”.

Para se të merrni vendim për të marrë kredinë duhet shikuar të gjitha mundësitë dhe analizat mbi mënyrën e kthimit të saj, në mënyre që të jeni të aftë për të zgjedhur kushtet më optimale dhe për ta shmangur shpenzimin e kohës, kështu që analizimi i situatës dhe zgjidhja e mënyrës për investim dhe komunikimi me një oficer kredie rreth qëllimit të kredive do të ju orientoj dhe lehtësoj rreth asaj se çfarë dokumentacioni do t’ju kërkohet

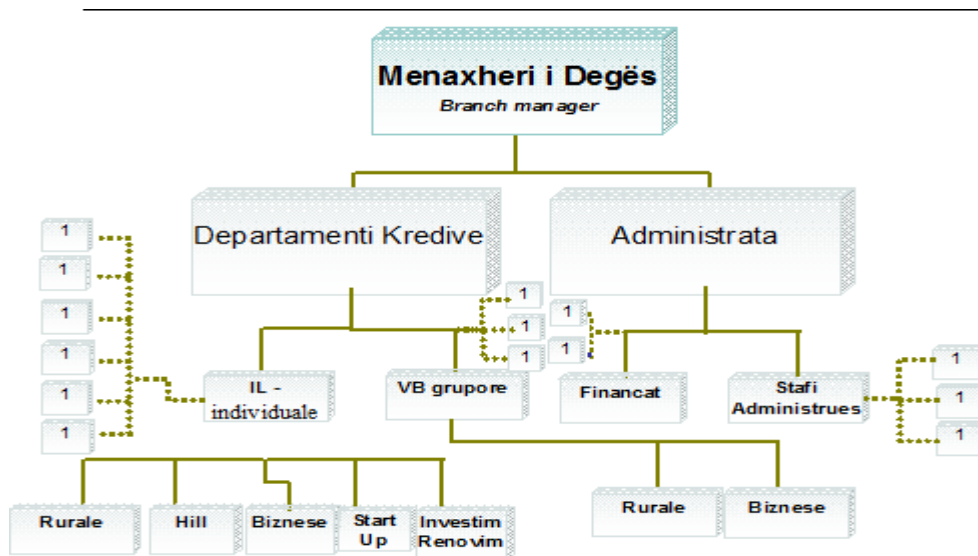
për të marrë një kredi, si të përgatisni këtë dokumentacion dhe si të llogarisni kështet e kredisë, etj.

Mos harroni shprehjen, “dija është aftësi”. Në këtë rast, dija mund të jetë gjithashtu para të kursyera!

Procesi i punës për huadhënie ka karakteristikat e veta, kryesisht ka të bëjë me përgatitjen e formularëve për aplikimin e kredisë të klientëve të paraqitur, analizimi i kredisë, aprovimi apo anulimi i kredisë, regjistrimi në programin e SIEM-it, përgatitja për komitet, vizitat tek klienti, verifikimi i kolateralit apo hipotekës lënë si garancion, kompletimi i paketës kreditore, mbajta e inaugurimit, dhënia e shumës së kërkuar, përcjellja e klientit në rast të vonesave deri tek përfundimi i kredisë.

3.6.11.2. Struktura organizative e një dege të institucionit mikrofinanciar

Fig 5. Struktura organizative e institucionit mikrofinanciar, ndarja e kredive, numëri i punëtorëve



Burimi: Autori

Nga figura e paraqitur shihet qartë ndarja e kredive në individuale (*IL*) dhe grupore (*VB*) pastaj në bazë të kredive individuale nëpunësitë janë të ndarë të cilët duhet të punojnë në ato rurale, hill (*ndërtimin e shtëpive*), biznese, start Up (*kredi për hapjen e biznesit të ri*), dhe investime apo renovime kurse ato grupore më shumë janë kredi të formave rurale dhe biznesore. Përveç departamentit kredive në të cilin punojnë 9 nëpunës me lloje të ndryshme të kredive, ekziston edhe administrata në të cilën hyn departamenti i financave dhe stafi administrues në të cilin punojnë 5 nëpunës, pra nga kjo sekem shihet se një degë operon me 14 punonjës.

Principet dhe procesi i huadhënies grupore kjo metodologji e Institucionit mikro-financiar është e përshtatur me metodologjinë botërore të Shërbimeve Bankare për Fshatra e cila bazohet në garanci për grupe solidare, presion nga shoqëria dhe përkrahja e shoqërisë si sigurim kryesor ndaj kredive.

Rregullat dhe procesi i huadhënies individuale kjo metodë është e dizajnuar ti përmbush nevojat e mikro-afaristëve sikurse dhe afaristëve që operojnë ndërmarrje të vogla dhe të mesme.

3.6.11.3. Kolaterali

Disa prej dokumenteve të Institucionit mikro-financiar kërkojnë dhënien e pengut (Kolateralit) që lihet nga huamarrësi ose nga një palë e tretë për huamarrësin, në bazë të kushteve të Kontratës për kolateral.

Departamenti i Huadhënies Individuale (IL) është përgjegjës për kryerjen e një vlerësimi për kolateral në raste kur Institucioni mikro-financiar do të pranoj pengun e dhënë.

Gjërat e pranueshme për kolateral janë:

Apartamentet, Shtëpitë, Dyqanet, Pajisjet, Veturat,

Pasuritë shtëpiake përfshirë mobilet, elektroniken dhe gjëra tjera të ngjashme, mallin e Biznesit. Të gjitha gjërat e lër peng do të vendosen në mënyrë konservative, bazuar në çmimet e qëndrueshme në tregun Kosovar. Në ciklin e I dhe te II të kredisë malli

dhe 2 garantues pa kolateral por me të ardhura (shuma maksimale e lejuar e kredisë 3000 euro) nënshkruajnë marrëveshjen.

Kopjet e dokumentacionit të veturave futen në dosjen e klientit.

Për hipotekë klientët duhet të japin një dokument titulli të vulosur nga komuna (jo më i vjetër se 6 muaj)

Gjithashtu marrëveshjet duhet të verifikohen në gjykatë dhe të regjistrohen në kadastrën komunal, përveç kur apartamentet nuk janë në listën e kadastrat komunal dhe atëherë vetëm marrëveshja e pengut do të nënshkruhet nga të dyja palët.

3.6.11.4. Komiteti kreditor

Qëllimi i mbajtjes komitetit është që të bëhet rishikimi i aplikimeve për kredi individuale, aprovimi apo anulimi i aplikimeve dhe marrja e vendimeve përfundimtare për dhënien e kredisë. Komiteti diskuton po ashtu nevojën e ristrukturimit, kolateralit dhe ndonjë çështje tjetër në lidhje me kredinë. Kushtet e Referencës për Komitet kreditor janë siç vijojnë:

Anëtarësimi: Varet nga niveli I komitetit që është mbledhur dhe anëtar të komitetit mund të jenë: Drejtori i vendit, Zyrtari kryesor i operacioneve, drejtuesi i degës rajonale, drejtuesi i shërbimeve financiare, zyrtarët më të vjetër kreditor, zyrtarët kreditor prezantues, zyrtarët tjerë kreditor dhe këshilltari ligjor.

Takimet: Ditore, sipas nevojës

Procedura e votimit: Konsenzues, nëse nuk ka konsenzues dhe zgjidhja për të arritur në konsenzues nuk mund të gjinden, anëtari me rankim më të lartë do të jep votën përfundimtare.

3.6.11.5. Mbledhja e pagesave

Pagesat kryesore dhe kamatat duhet të paguhen në kohë të caktuar siç është cekur në orarin e pagesave i cili është i bashkangjitur në çdo kontratë të kredisë. Klienti e bën pagesën e kredisë me para të gatshme tek zyrtari i caktuar kreditor në zyret e institucionit mikro-financiar. Po ashtu bëhet numërimi i parave dhe nënshkruhen faturat e pagesës. Në këtë rast pas pagesës departamenti i financave i balancon pagesat e pranuar me pagesat e pritura në baza ditore. Në rast se ndodh që të nënshkruhet fatura dhe mos të jetë numri i saktë i shumës së paguar atëherë departamenti i financave duhet të balancoj pagesat e pranuar me pagesat të pritura në baza ditore. Ka raste ku mbledhja e pagesave duhet të bëhet edhe në mënyrë tjetër e sidomos në ato raste kur klientët gjenden në vendet rurale dhe për mos pengesë të punës tij zyrtari kreditor detyrohet që të shkoj ti marr paratë tek ai apo ajo.

3.6.11.6. Monitorimi i kredisë

Monitorimi apo përcjellja e gjendjes momentale të klientit mund të ketë ndikim në pagesat e kredisë, për monitorimin e portfolios së tanishme është përgjegjësi e secilit zyrtar kreditor.

Qëllimet e monitorimit janë që të mbaj në hap me kohën njohuritë e pozitës financiare të gjendjes të secilit klient, të mundësoj kontakt të përafërt mes zyrtarit kreditor dhe klientit për të nxitur disiplinën e pagesës, të korrigjoj çdo gabim gjatë analizës së

biznesit dhe të mundësoj përgjigje të shpejtë ndaj çdo ndryshimi të gjendjes së klientit që mund të ketë ndikim në mundësinë e tij apo saj për të paguar kredinë. Monitorimi bëhet duke pasur kontakt individuale apo përmes telefonit, vizitave tek vendi i biznesit mirëpo jo më pak se tre muaj. Me të vërtetë monitorimi është i mirë sepse je më i njoftuar rreth situatave të klientit përkatës si p.sh. në rast se ndërron adresën e tij, ndodhin ndryshime në strukturën dhe kualitetin e sigursisë, rast aksidenti, humbjen e blerësit apo furnizuesit etj.

3.6.11.7. Ristrukturimi i kredisë

Institucioni mikro-financiar bën ristrukturimin e kredisë në rast se ka pamundësi për mos kryerjen e obligimeve të tij financiare.

Pra, ristrukturimi bëhet sipas rastit dhe nevojës. Kushtet paraprake që të merret në konsiderim ristrukturimi janë:

Në raste grupore anëtarët e grupit duhet të bëjnë çkado të mundur që ti sjellin anëtarët tjerë të grupit që të ndihmojnë në pagesat e vonuara. Departamenti kreditor duhet të jetë i sigurt se klienti do të jetë në gjendje ta bëjë pagesën në të ardhmen

Ka raste kur kërkohet ristrukturim të kredisë nëse klienti ka:

- ✓ Katastrofa natyrore të cilat I kanë shkaktuar dëme serioze aktivitetit të tjera vdekja apo sëmundja e rëndë e klientit,
- ✓ Një rënie ekonomike e jashtëzakonshme dhe zvogëlimi i tregut në tërë industrinë, ndryshimet në legjislaturën shtetërore apo në veprat tjera shtetërore të cilat nuk kanë mundur të parashihen në kohen kur është lëshuar kredia.

Për ristrukturimin e kredisë varësisht nga rrethanat autoritet ka drejtori i vendit. Nëse rastësisht ndodh që të ketë ristrukturim pasues dhe dështon pagesa me kushtet e marrëveshjes së mundësuar atëherë Institucioni mikro-financiar detyrohet të ndërmer masa legale.

- ✓ Klienti në çdo kohë mundet të vijë në institucion dhe të kërkoj të bisedoj me mbikëqyrësin apo me ndonjë punëtor, nëse ata kanë ndonjë bindje ose mund të japin sugjerime të shkruara dhe ato sugjerime mund të hidhen nëpër kutia të sugjerimeve në zyrat e Institucionit mikro-financiar.
- ✓ SIEM programi të cilin e zbaton institucioni mikro-financiar përmban gjitha aplikacionet që i nevojiten një klienti qoftë kredive grupore apo individuale, përmban informacionet e regjistruara në aplikacione të dhënat e klientit garantorëve, përveç tjerash ky program krejt së fundi përmban edhe programin **WRITE OFF** në të cilën regjistrohen kreditë e humbura, këto kredi zakonisht bëhen pas gjithë mundësive që është shikuar se a ka pas mundësi klienti ti paguaj dhe këto kredi zakonisht i zbaton dega në qendër.

3.6.11.8. Interesi në njerëz

Menaxheri i suksesshëm duhet qartë të kalojë pjesë të konsiderueshme të kohës së tij në “njerëz” e jo në “gjëra”. Ai duhet p.sh. të zgjojë interesim në karrierat dhe progresin e punëtorëve të tij; ai duhet të mbaj ekipin e tij nën kontroll kur entuziazmi i tyre ka tendence të kalojë kufijtë, të inkurajojë kur kanë dyshime personale, dhe motivojë me mjete të ndryshëm që të bëjnë përpjekjet maksimale.

Vetëm kur çdo anëtar i ekipit të stimulohet deri në pikën kur ai jep maksimumin që ai mund të jep, nëse janë të drejtuar kah kahu i duhur, atëherë mund të thuhet që menaxheri ka kryer rolin e tij si lider. Për më tepër procesi për arritjen e maksimumit duhet të jetë në atmosfere të kooperimit dhe dashamirësisë.

3.6.11.9. Personaliteti për lidershhip

Sikurse shumë terma në jetën e përditshme “personaliteti” ka domethënie të ndryshme për njerëz të ndryshëm. Personaliteti mund të merret si duke pasur kualitete të pranueshme të individualitetit dhe shprehjes, parimisht e evidentuar si aftësi për të joshë tjerët duke ushtruar metodën e kënaqshme dhe bindëse. Ajo shijon nga diçka e hapur dhe atraktive në kontekstin social. Kjo është vetëm njëra anë e fotografisë, megjithatë, “personaliteti” i referohet tërë individit, duke llogaritur të gjitha kualitetet që shfaqen nga sjellja dhe qëndrimi i tij ndaj jetës në përgjithësi.

3.6.11.10. Extroverts and introverts (te hapura dhe te mbyllura)

Përgjithësisht thuhet që i hapur është personi apo individi i cili është më se i interesuar në botën dhe njerëzit rreth tij. Zakonisht ai është gazmor, i shoqërueshëm, person dinamik, më shumë shoke, i cili ka dëshirë të dalë por i cili mund të jetë impulsiv, i ngacmueshëm, dhe nganjëherë shpërthyes.

E kundërta, natyrisht, është e mbyllur, në përgjithësi i definuar si njeri i interesuar në mendimet dhe ndjenjat e tij. Ky tip i individit është zakonisht në pensionim e sipër, me pamje të brendshme, i besueshëm, duke preferuar të bëjë gjëra para se të takojë njerëz, një

që rrallë rrezikon por që e parashikon çdo lëvizje me kohe. Si rezultat, ai jeton një jetë të qetë, të cilën e merr seriozisht, dhe do të jetë në të njëjtin nivel me temperament.

Më gjerësisht, i hapuri është optimist kurse i mbylluri është pesimist, i pari i përkthyer më me saktësi si besim i verbër kurse ky i fundit si maturi e informuar.

Në ambient menaxhues ka hapësirë për të dyja “ në mënyrë të një miku të mire” dhe “lexues i pasionuar ose krimb librash”, por zakonisht ka shumë hije të ngjyrës së hirit në mes të zisë dhe bardhë. Kështu që, në praktikë ne jemi më të brengosur me tendencat se me individët ose tipat ekstremë.

3.6.11.11. Klasifikimi apo vlerësimi emocional

Shumica e mosukseseve në radhët e menaxherëve rrjedhin, jo nga mungesa e diturisë teknike, por nga pamundësia që të merren me njerëz në mënyrë efektive. Një pjesë e problemit është e lidhur me ndjenjat dhe emocionet që mund të influencojnë kapacitetin e menaxherit që të shikojë tek njerëzit dhe situatat në mënyrë të saktë dhe objektive.

Mosha emocionale mund të jetë e ndryshme nga ajo fizike apo mentale. Sikurse e përmendur më parë, ka ekstreme të zeza dhe të bardha me hije ngjyrë hiri në mes, limitet emocionale duke qenë këto personalitet stabil përkundër atij jo stabil. Emocioni apo ndjenja mund të përdorët si përparësi, por vetëm kur mbahet nën kontroll të plote, sa më poshtë pikës së rrezikshme të neurotizmit. Derisa menaxheri ka të drejtë të ketë ndjenja, ai duhet të ketë kujdes mos të tregojë shenja të tendencave të tepruara emocionale kur është

nën presion të punës ose ndonjë sulm personal: mos përmbajtja mund të mjegullojë logjikën, të ndikojë në vendime, dhe të dobësojë autoritetin.

3.6.11.12. Përmbledhja e attributeve

Që të jetë i suksesshëm si lider, presidenti i kompanisë ose ndonjë ekzekutiv tjetër duhet të ketë disa kualitete të caktuara natyrore dhe të fituara. Disa nga këto kualitete kanë qenë të përmendura më parë, duke përfshirë vizionin, energjinë, vlerësim të matur, iniciativën, ekuilibrin dhe pjekurinë. Në veçanti, lideri i vërtetë zakonisht ka magnetizëm ose forcë tërheqëse personale që urdhëron pranueshmëri, entuziazëm, lojalitet, dhe kooperim, si dhe sinqeritet natyral, mirësjellje dhe sens të përluljes. Që lidërshtipi të jetë efektiv duhet të përhap besueshmëri, të tregojë aftësi të dominimit të rrethanave kur është e nevojshëm të arrihen rezultatet e kërkua, të mbaj moralin, dhe të ushtroje kontroll përmes inspirimit e jo komandimit.

Vetëm disa menaxher i posedojnë të gjitha këto kualitete, por vlerat personale mund të kapitalizohen deri në maksimum dhe përgjegjësit personale të rishikoj dhe përmirësoj. Sidoqoftë, në disa raste, lideri është më tipare krejtësisht të ndryshme dhe vlerësohet se ka “sukses” – ndoshta duke shkelur mbi njerëzit e thjeshtë. Sikurse e dëshmuar tanimë, nuk ka ndonjë formulë magjike për këtë; secili shef ekzekutiv duhet të përgatis shpëtimin e vet duke i përshtatur kualitetet dhe personalitetin e tij rrethanave të posaçme të mjedisit.

3.7. Kontrolli

Kontrolli është funksioni menaxherial që përfshin monitorimin e aktiviteteve që të sigurohemi që ato po kryhen siç janë planifikuar dhe për të korrigjuar ndonjë shmangie të rëndësishme. Menaxherët në të vërtetë nuk mund të dinë nëse njësitë e tyre po performojnë siç duhet derisa të vlerësojnë çfarë aktiviteteve janë bërë dhe të krahasojnë performancën faktike me standardin e dëshiruar (Lessem.R., 1989). Efektiviteti i një sistemi kontrolli përcaktohet nga sa mirë ai lehtëson arritjen e qëllimeve. Sa më shumë t'i ndihmojë menaxheret sistemi i kontrollit, që të arrijnë qëllimet e organizatës së tyre, aq më i mirë është.

Çdo organizatë orvatet të arrijë në mënyrë efektive dhe eficiente qëllimet e saj. Megjithatë, a nënkupton kjo që sistemet e kontrollit që përdorin organizatat janë identike?

Kontrolli i tregut thekson përdorimin e mekanizmave të tregut të jashtëm. Kontrollat ngrihen rreth kritereve të tilla si konkurrenca në bazë të çmimit ose pjesa e tregut. Organizatat që përdorin qasjen e kontrollit të tregut zakonisht kanë produktet dhe shërbimet e specifikuar dhe të dalluara qartë si edhe konkurrencë të fortë. Nën këto kushte, sektorët e ndryshëm të organizatës zakonisht kthehen në qendra fitimi dhe vlerësohen në bazë të përqindjes së fitimeve totale të korporatës që gjeneron secila. Duke përdorur këta matës, menaxherët marrin vendime për shpërndarjen e burimeve të ardhshëm, ndryshimet strategjike dhe aktivitete të tjera pune që mund të kërkojnë përkujdes (Hannagan.T., 1998).

Ky lloj kontrolli varet nga standardizimi i aktiviteteve, i përshkrimeve të mirëpërcaktuara të punëve për të orientuar sjelljen e punonjësve në punë dhe mekanizma të tjerë administrativë të tilla si buxhetet për t'u siguruar që anëtarët e organizatës shfaqin sjelljet e duhura në punë dhe përmbushin standardet e vendosura të performances.

3.7.1. Rëndësia e kontrollit

Planifikimi mund të bëhet një strukturë organizative mund të krijohet që të ndihmojë në mënyre eficiente arritjen e objektivave dhe punonjësit mund të drejtohen dhe të motivohen. E megjithatë, në një organizatë nuk ka ende siguri që aktivitetet do të ecin sipas planit dhe që qëllimet në fakt do të realizohen. Kontrolli është hallka e fundit në zinxhirin funksional të menaxhimit. Gjithsesi vlera e funksionit të kontrollit qëndron kryesisht në marrëdhënien e tij me planifikimin dhe me delegimin e aktiviteteve.

Objektivat u japin menaxherëve udhëzime specifike. Gjithsesi, thjesht përcaktimi i objektivave dhe pranimi i tyre prej punonjësve nuk është garanci që veprimet e nevojshme janë kryer. Menaxheri efektiv duhet të ndjekë punonjësit që të sigurohet që veprimet që ata duhet të bëjnë dhe objektivat që duhet të realizojnë, në fakt po bëhen dhe po realizohen (Jenny. C., McCune., 1997).

3.7.2. Procesi i kontrollit

Procesi i kontrollit përbëhet nga tre hapa të qartë dhe të dallueshëm: (1) vlerësimi i performances faktike, (2) krahasimi i performances faktike kundrejt një standardi dhe

(3) ndërmarrja e veprimeve menaxheriale për të korigjuar shmangiet ose standardet e papërshtatshme. Përpara se të shohim çdo hap me detaje, duhet të dimë që procesi i kontrollit supozon që standardet e performancës tashmë ekzistojnë, sepse janë krijuar në funksionin e planifikimit. Nëse menaxherët përdorin ndonjë variant të vendosjes së përbashkët të qëllimeve, atëherë objektivat e vendosura janë, sipas përkufizimit, të prekshme, të verifikueshme dhe të matshme (Newman.W.H., 2000). Në këto raste objektivat përbëjnë standardet kundrejt të cilave duhet të vlerësohet dhe të krahasohet ecuria. Nëse nuk praktikohet vendosja e qëllimeve, atëherë si standarde shërbejnë treguesit specifike të performancës që përdoren nga drejtuesit. Ideja këtu është që këto standarde janë përcaktuar gjatë funksionit të planifikimit; planifikimi duhet t'i paraprijë kontrollit.

Për të përcaktuar performancën faktike, një menaxher duhet të mbledhë informacion mbi këtë performancë. Hapi i parë i kontrollit pra është vlerësimi. Le të shohim sesi ne vlerësojmë dhe çfarë vlerësojmë.

3.7.3. Si vlerësojnë menaxherët

Katër burime të zakonshme informacioni që përdoren për të vlerësuar performancën faktike janë: vëzhgimi personal, raportet statistikore, raportet e folura dhe ato të shkruara. Secila ka fuqitë dhe dobësitë e veta të veçanta; gjithsesi përdorimi i një kombinimi të këtyre burimeve rrit edhe numrin e burimeve të informacionit edhe probabilitetin e marrjes së një informacioni të besueshëm.

Vëzhgimi personal siguron njohuri të brendshme dhe të dorës së parë për aktivitetin faktik informacion që nuk filtrohet përmes të tjerëve. Me anë të tij vëzhgohen edhe aktivitete të rëndësishme edhe të parëndësishme pasi ai lejon trajtim intensiv dhe siguron mundësinë që menaxheri të lexojë edhe mes rreshtave. Management by walking around (MBWA-Menaxhimi në terren) është një frazë që përdoret për të përshkruar një situatë kur menaxheri shkon në terrenin e punës, bashkëvepron drejtpërdrejt me punonjësit e tij dhe shkëmben informacion për atë që po ndodh. Menaxhimi në terren mund të grumbullojë ato fakte si shprehjet e fytyrës dhe tonet e zërit që mund të mos ishin grumbulluar dot nga burime të tjera (Miller.D., 1993). Fatkeqësisht, në një kohë kur informacioni sasior sugjeron objektivitet, vëzhgimi personal shpesh konsiderohet si një burim inferior informacioni. Ai është subjekt i anësive perceptuese; atë çka sheh një menaxher një tjetër mund të mos e shoh. Vëzhgimi personal gjithashtu konsumon shumë kohë. Së fundmi, kjo metode karakterizohet nga imponimi. Punonjësit mund të interpretojnë vëzhgimin e hapur të një menaxheri si mungesë konfidence ose shenjë mosbesimi.

Përdorimi i përhapur i kompjuterëve ka bërë që menaxherët të mbështeten gjithnjë e më shumë në raportet statistikore për vlerësimin e performancës faktike. Ky mjet vlerësimi, gjithsesi nuk përbëhet vetëm nga raportet kompjuterike. Ai përfshin gjithashtu grafike, diagram dhe të dhëna numerike të çdo trajte që menaxherët mund të përdorin për vlerësimin e performancës. Megjithatë informacioni statistikor është i lehtë për t'u përfytyruar por edhe efektiv për të treguar lidhjet mes variablave, ai siguron informacion të kufizuar mbi një aktivitet. Statistikat raportojnë vetëm në pak fusha kryesore dhe shpesh mund të injorojnë faktorë të tjerë të rëndësishëm subjektive.

Hapi i tretë dhe i fundit në procesin e kontrollit është veprimi nga ana e menaxherëve.

Menaxheret mund të zgjedhin mes tri kurseve të veprimeve: ata mund të mos bëjnë asgjë, mund të korrigjojnë performancën faktike ose mund të rishikojnë standardin.

3.7.4. Korrigjimi i performancës faktike

Nëse burimi i shmangies kanë qenë mangësitë në performancë, menaxheri do të dojë të ndërmarrë veprime korrigjuese. Shembuj të veprimeve të tilla korrigjuese mund të përfshijnë ndryshime në strategji, në strukture, në praktika kompensimi ose në programe trajnimi: në ridizenjimin e punëve ose zëvendësimin e personelit.

Një menaxher që vendos të korrigjojë performancën faktike duhet të marrë një vendim tjetër: A duhet ai të bëjë një korrigjim bazë apo të menjëhershëm? Veprimi korrigjues i menjëhershëm korrigjon problemet në çast dhe e kthen performancën në linjën e duhur (Antoni.C., 2005). Veprimi korrigjues themelor kërkon të kuptojë si dhe pse performanca ka pësuar shmangie dhe më pas vazhdon duke e korrigjuar burimin e kësaj shmangie. Nuk është e pazakontë për menaxherët që të arsyetojnë që ata nuk kanë kohë të ndërmarrin veprime korrigjuese themelore dhe prandaj duhet të kënaqen vazhdimisht duke sheshuar situatën nëpërmjet veprimeve korrigjuese të menjëhershme. Menaxherët efektive, gjithsesi, analizojnë shmangiet dhe kur justifikohet nga përfitimet gjejnë kohën për të korrigjuar përfundimisht shmangiet e konsiderueshme mes standardeve dhe performancës faktike.

3.7.5. Cilat janë cilësitë e një sistemi efektiv kontrolli

Sistemet efektive të kontrollit priren të kenë disa cilësi të përbashkëta (Newman. W. H., 2000). Rëndësia e këtyre cilësive ndryshon sipas situatës, por ne mund të përgjithësojmë që karakteristikat e më poshtme duhet ta bëjnë efektiv një sistem kontrolli.

- Saktësia. Një sistem kontrolli, që sjell informacion të pasakte, mund të rezultojë në dështimin e menaxherëve për të ndërmarrë veprime atëherë kur këto të fundit janë të nevojshme ose që menaxherët të reagojnë ndaj një problemi që nuk ekziston.

Një sistem i saktë kontrolli është i besueshëm dhe prodhon të dhëna të vlefshme.

- Koha. Kontrolllet duhet të tërheqin në kohë vëmendjen e menaxherit ndaj shmangieeve për të parandaluar shkeljet serioze të performancës së një njësie. Edhe informacioni më i mirë ka pak vlerë nëse nuk vjen në kohën e duhur. Prandaj, një sistem efektiv kontrolli duhet të sigurojë informacion në kohën e duhur.

- Ekonomia. Një sistem kontrolli duhet të jetë ekonomikisht i arsyeshëm. Çdo sistem kontrolli duhet të justifikojë përfitimet që ai jep në raport me kostot që duhen për të venë në jetë atë. Për të minimizuar kostot, menaxherët duhet të përpiqen të imponojnë sasinë më të pakët të nevojshme të kontrollit që nevojiten për të marrë rezultatet e dëshiruara.

- Fleksibiliteti. Kontrolllet duhet të jenë të mjaftueshme dhe fleksibël që të përshtaten ndaj problemeve ose për të përfituar nga mundësitë e reja. Pak organizata përballen me mjedise kaq të qëndrueshme sa të mos kenë nevojë të jenë fleksibël.

Edhe strukturat më mekanistike kërkojnë kontrolle të cilat mund të përshtaten sipas ndryshimeve të kohës dhe të kushteve.

- Kuptueshmëria. Kontrollat që nuk mund të kuptohen nuk kanë vlerë. Prandaj ndonjëherë është e nevojshme që mjetet e sofistikuara të zëvendësohen me kontrolle më pak komplekse. Një sistem kontrolli, që është i vështirë për t'u kuptuar, mund të shkaktojë gabime të panevojshme dhe mund të stresojë punonjësit dhe rrjedhimisht duhet të injorohet.

Kritere të arsyeshme. Standardet e kontrollit duhet të jenë të arsyeshme dhe të arritshme. Nëse ato janë shumë të larta ose të paarsyeshme, ato nuk e motivojnë punonjësën (Newman. W. H., 2000). Për shkak se shumica e punonjësve nuk duan të diskutojnë që të etiketohen si të pa aftë duke akuzuar eproret e tyre se po u kërkojnë shumë, ata mund të gjejnë rrugë të shkurta që janë joetike ose joligjore. Prandaj kontrollet duhet të imponojnë standarde të cilat sfidojnë dhe i shtojnë njerëzit të arrijnë nivele më të larta performance pa i demotivuar ata ose pa inkurajuar mashtrimet.

- Vendosje strategjike. Menaxheret nuk mund të kontrollojnë gjithçka që ndodh në organizate. Edhe nëse do të mundeshin, përfitimet nuk do t'i justifikonin kostot. Si rezultat, menaxherët duhet t'i vendosin kontrollet mbi ata faktorë që janë strategjikë për performancën e organizatës. Kontrollat duhet të mbulojnë aktivitetet, operacionet dhe ngjarjet kritike brenda organizatës. Prandaj ata duhet të përqendrohen në fushat ku ka më shumë të ngjarë që të ndodhin shmangie nga standardet ose aty ku këto shmangie do të bënin dëm më të madh.

- Theksi të përjashtimet. Për shkak se menaxherët nuk kontrollojnë dot të gjitha aktivitetet, ata duhet t'i vendosin kontrollet e tyre strategjike aty ku këto kontrolle tërheqin vëmendjen e tyre vetëm ndaj përjashtimeve. Një sistem përjashtimi garanton që një menaxher nuk po mbingarkohet me informacionin e shmangieve nga standardet. Këto pika kontrolli bëhen kontrolle që janë pjesë e kufizimeve të autoritetit dhe i çlirojnë nivelet më të larta menaxheriale nga barra e shqyrtimit të shpenzimeve rutinë.
- Kritere të shumëfishta. Si menaxherët ashtu edhe punonjësit do të përpiqen të duken mirë tek ato kritere ku do të kontrollohen. Nëse menaxherët kontrollojnë duke përdorur një matës të vetëm, fitimet e njësisë, atëherë përpjekjet do të përqendrohen vetëm për t'u dukur mirë në atë standard. Matësit e shumëfishtë të performancës e zgjerojnë këtë fokus të ngushtë. Kriteret e shumëfishta kanë një efekt pozitiv të dyanshëm. Për shkak se janë më të vështira për t'u manipuluar sesa një matës i vetëm, ato do të dekurajojnë përpjekjet e punonjësve për t'u dukur thjesht mirë. Për më tepër, për shkak se performanca rrallë herë mund të vlerësohet në mënyrë objektive nëpërmjet një matësi të vetëm, kriteret e shumëfishta bëjnë të mundur një vlerësim më të përshtatshëm të performances.
- Veprim korrigjues. Një sistem efektiv kontrolli jo vetëm tregon kur ndodh një shmangie e konsiderueshme nga standardi, por sugjeron gjithashtu edhe se çfarë veprimi duhet ndërmarrë për të korrigjuar shmangien. Pra ai duhet edhe të nxjerrë në pah problemin edhe të specifikojë zgjidhjen. Kjo formë kontrolli arrihet shpesh duke vendosur rregulla nëse- atëherë; për shembull, nëse të ardhurat e njësisë bien

më shume se 5%, atëherë kostot e njësisë duhet të ulen me të njeften shumë.

3.7.6. Ana jo funksionale e kontrollit

Për shkak se sistemet e kontrollit nuk monitorojnë gjithçka, kur individët ose njësitet e organizatës tentojnë të duken mirë ekskluzivisht gjatë vlerësimeve të kontrollit ndodhin probleme. Përsëri rezultati është diçka jo funksionale. Në shumicën e rasteve, ky mos funksionim shkaktohet nga matës jo të plotë të performancës. Nëse sistemi i kontrollit vlerëson vetëm sasinë e outputit, individët do të injorojnë cilësinë. Po kështu, nëse sistemi matë aktivitetet dhe jo rezultatet, atëherë individët do të harxhojnë gjithë energjitë e tyre duke u përpjekur që të dalin mirë në vlerësimet e këtyre aktiviteteve.

Për të shmangur qortimin nga menaxherët, njerëzit mund të përfshihen në sjellje që kanë si synim vetëm të ndikojnë rezultatin e të dhënave të sistemit të informacionit gjatë një periudhe të caktuar kontrolli. Në vend që të performojnë mirë në realitet, punonjësit perpiqen të manipulojnë matësit, që të japin përshtypjen se performanca e tyre është e mirë. Ky është pikërisht një nga faktorët kyç në skandalin e Enronit. Faktet tregojnë që manipulimi i të dhënave që kontrollohen nuk është një fenomen rastësor. Ai varet nga rëndësia e një aktiviteti. Aktivitetet e rëndësishme organizative ka gjasa që të ndryshojnë shpërblimet që një individë të marrë; prandaj ka një shtysë të lartë që individi mund të dojë të duket mirë për sa i përket këtyre matësve të veçantë (Lawler. E.E., Rhode. J.G., 1976). Kur bëhet fjalë për shpërblime, individët synojnë të manipulojnë të dhënat që të duken më mirë, për shembull, duke shtrembëruar shifrat faktike, duke theksuar sukseset dhe duke eliminuar faktet e dështimeve. Nga ana tjetër, është zbuluar që në rastet kur nuk ndikohet

shpërndarja e shpërblimeve mund të ndodhin vetëm gabime rastësore (Thompson. J.D., 1976).

Konkluzioni ynë është që kontrollet kanë edhe anë të mira edhe të këqija. Pa aftësia për të dizajnuar sisteme fleksibël kontrolli mund të krijojë probleme më të rënda sesa ato që kontrollet synonin të parandalonin kur u implementuan.

Kapitulli IV: IMF-të në Kosovë dhe rëndësia e menaxhimit për IMF-të

4.1. Roli i IMF-së në Kosovë

Mikrofinancimi është një term i përgjithshëm për të përshkruar shërbimet financiare për individët me të ardhura të ulëta ose për ata që nuk kanë qasje në shërbimet tipike bankare. Mikrofinancimi është gjithashtu ideja që individët me të ardhura të ulëta të janë të afta të heqin veten nga varfëria nëse u jepet mundësia për të marrë shërbime financiare.

Varfëria është shkaku kryesor i shqetësimit në përmirësimin e gjendjes ekonomike të vendeve në zhvillim. Një institucion mikrofinanciar është një organizatë që ofron shërbime financiare për popullatat me të ardhura të ulëta.

Mikrofinancimi gjithnjë e më shumë konsiderohet si një nga mjetet më efektive të reduktimit të varfërisë. Mikrofinanca ka një rol të rëndësishëm në kapërcimin e hendekut midis institucioneve financiare formale dhe të varfërve ruralë.

Spektori i mikrofinancës përqendrohet vazhdimisht në kuptimin e nevojave të të varfërve dhe në krijimin e mënyrave më të mira për ofrimin e shërbimeve në përputhje me kërkesat e tyre, duke zhvilluar mekanizmat më efikase dhe efektive për të ofruar financa për të varfrit. Përpjekjet e vazhdueshme drejt automatizimit të operacioneve po përmirësohen në mënyrë të vazhdueshme me efikasitet. Sistemet e automatizuara gjithashtu kanë ndihmuar në përshpejtimin e normës së rritjes së sektorit të mikrofinancës.

Qëllimi për IMF duhet të jetë:

- Të përmirësojë cilësinë e jetës së të varfërve duke siguruar qasje në shërbimet financiare dhe mbështetëse;
- Të jetë një institucion financiar i qëndrueshëm që zhvillon komunitete të qëndrueshme;
- Të mobilizojë burimet për të ofruar shërbime financiare dhe mbështetëse për të varfëritë, veçanërisht për gratë, për ndërmarrje produktive të gjenerimit të të ardhurave që mundësojnë zvogëlimin e varfërisë;
- Ti mësoni dhe vlerësoni se çfarë i ndihmon njerëzit të largohen më shpejt nga varfëria;
- Të krijojnë mundësi për vetëpunësim për të pa privilegjuarit;
- Të trajnojnë të varfëritë rural në aftësi të thjeshta dhe t'u mundësojë atyre të shfrytëzojnë burimet e disponueshme dhe të kontribuojnë në punësimin dhe gjenerimin e të ardhurave në zonat rurale.

Mikrofinancimi prodhon shumë përfitime për varfërinë e goditur ose familjet me të ardhura të ulëta. Një nga përfitimet është se ajo është shumë e arritshme. Bankat sot thjesht nuk do të japin kredi për ata me pak ose aspak asete, dhe në përgjithësi nuk angazhohen në kredi me madhësi të vogël që zakonisht lidhen me mikrofinancimin. Përmes mikrofinancimit kreditë e vogla prodhohen dhe janë të arritshme. Mikrofinancimi bazohet në filozofinë se edhe shuma të vogla të kredive mund të ndihmojnë në përfundimin e ciklit të varfërisë. Një përfitim tjetër i prodhuar nga iniciativa mikrofinanciare është se ajo paraqet mundësi, të tilla si shtrirja e arsimit dhe vendeve të punës. Familjet që marrin mikrofinancim kanë më pak gjasa të tërheqin fëmijët e tyre jashtë shkollës për arsye ekonomike. Gjithashtu, sa i

përket punësimit, njerëzit kanë më shumë gjasa të hapin biznese të vogla që do të ndihmojnë në krijimin e vendeve të reja të punës. Në përgjithësi, përfitimet përshkruajnë se iniciativa mikrofinanciare është përcaktuar për të përmirësuar standardin e jetesës në mesin e komuniteteve të varfra (Rutherford, 2009).

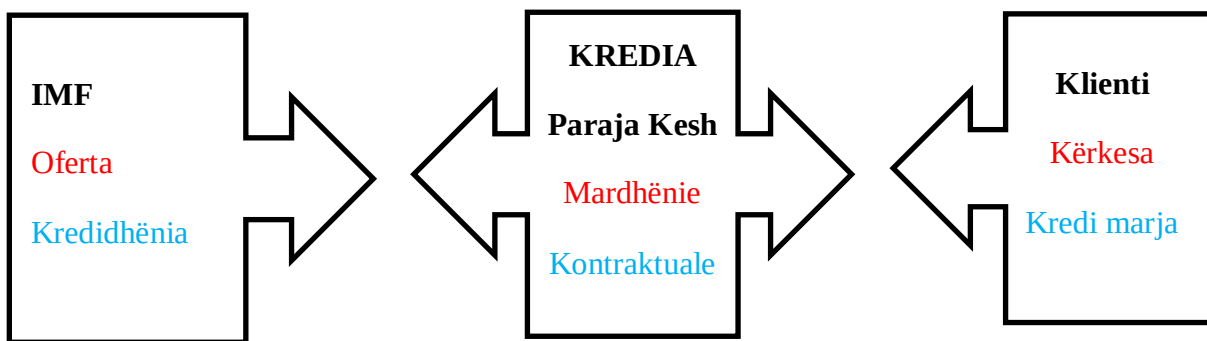
Ndikimi i mikrokredisë është subjekt i shumë polemikave. Përkrahësit pohojnë se zvogëlon varfërinë nëpërmjet vetë punësimit duke krijuar të ardhura për familjet e tyre. Kjo pritet të çojë në përmirësimin e të ushqyerit dhe edukimin e përmirësuar të fëmijëve të huamarrësve. Disa argumentojnë se mikrokredia fuqizon gratë.

Kritikët thonë se mikrokredi nuk ka rritur të ardhurat, por ka çuar familjet e varfra në një kurth borxhi. Ata shtojnë se paratë nga kreditë shpesh nuk përdoren për qëllimin e kredisë por përdor për konsum ose për qëllime të tjera, në vend që të përdoren për investime produktive, kështu që ndrimi i qëllimit të kredisë do të ndikoi negativisht dhe nuk do të ketë përmirësim të gjendjes familjar por do të ketë përkeqësim të situatës kështu që nuk do të arrin t'i fuqizojë bizneset dhe se nuk ka për ta përmirësuar shëndetin apo arsimin në familjet e tyre. Për më tepër, pasi që qasja në mikrokreditë është e përhapur, huamarrësit tentojnë të marrin disa kredi, duke e bërë gati të pamundur pagimin e borxhit. Kështu që mënyra më e mire është parandalimi i këtij fenomeni dhe jo trajtimi i pasojave të tij, dhe kjo arrihet më së miri përmes vetëdijesimit nëpërmjet formës së ofrimit të konsulences nga ana e IMF-ve për mënyrën e investimit të kredisë me moton :“ **Mëso të planifikosh përpara se të investosh, mëso të kursesh në mënyrë që të fitosh**“.Kjo është e rëndësishme sepse përfituesit e kredisë në IMF do të kenë një nivel më të lartë sigurie në ripagimin e kredive dhe një nivel më të ulët rreziku në mosplotësimin e tyre.

4.2. Parimi mbi të cilin funksionojnë IMF-të

Parimi mbi të cilin funksionojnë IMF duke ofruar kredi për shtresat me të ardhura të ulta dhe synimi i kësaj kategorie me qëllim të përmirësimit të kushteve të jetesës duke krijuar vetë punësim.

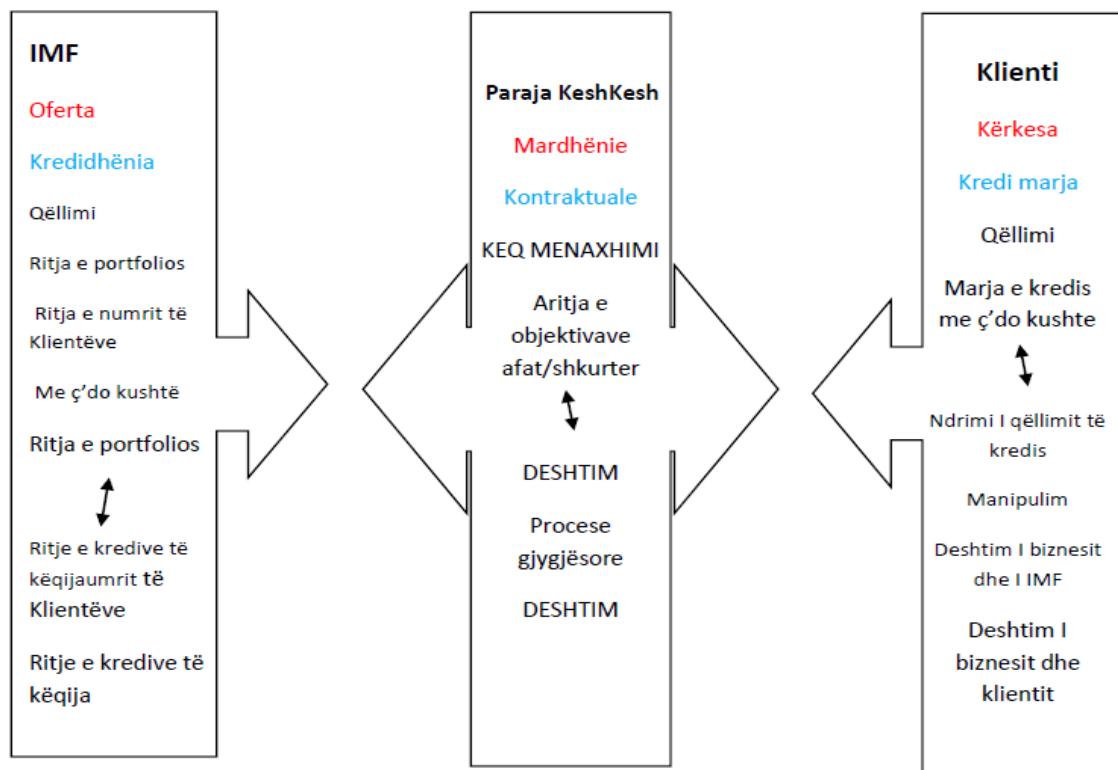
Fig 6. Parimi mbi të cilin funksionojnë IMF-të në raport me klientët



Burimi: Autori

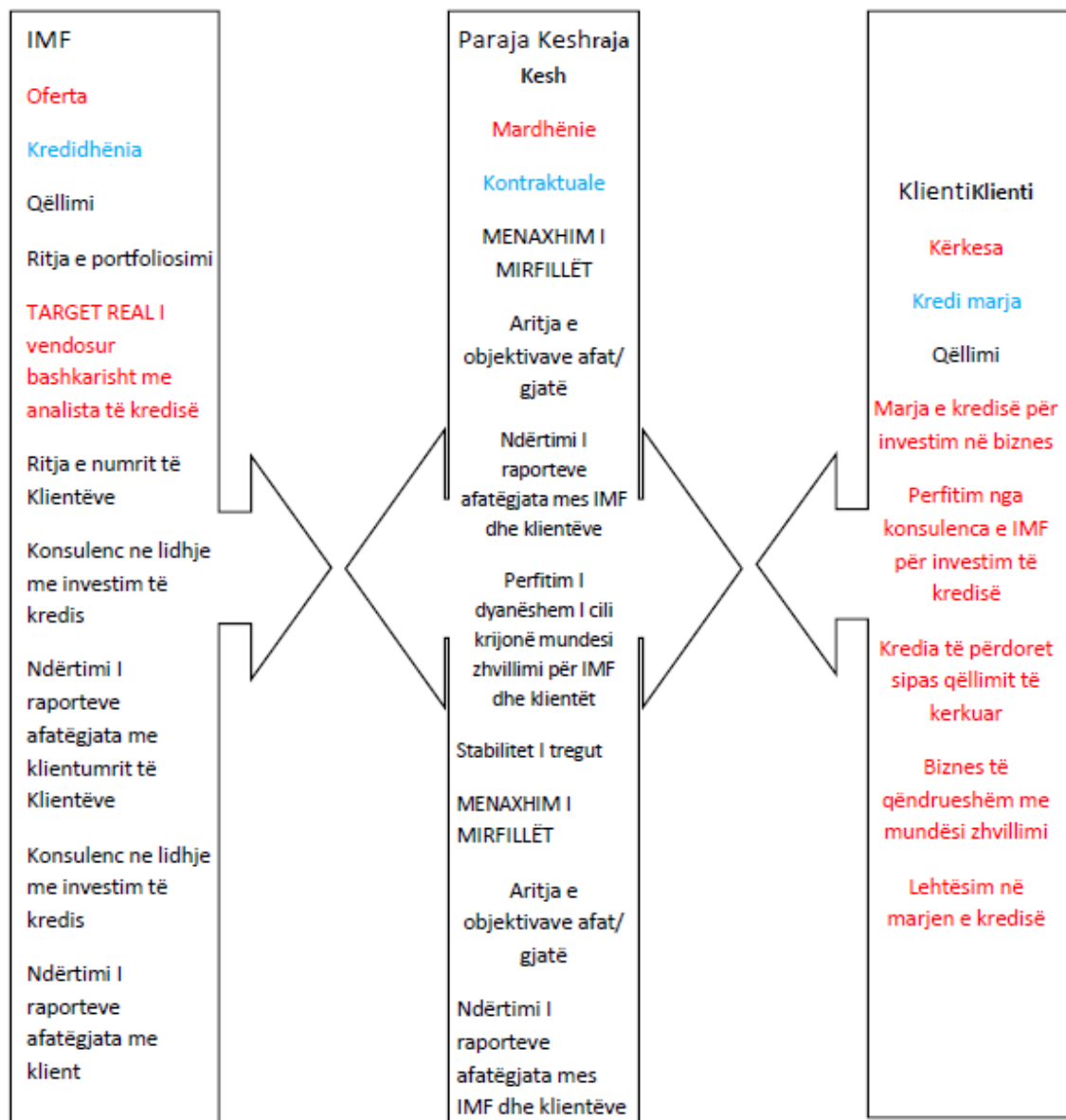
Keq menaxhimi i cili ndikon negativisht në ndërtimin e marrëdhënieve IMF/ Klient, dhe i cili ka ndikim negative si për IMF duke e rritur numrin e kredive të këqija, gjithashtu edhe klientët të cilët dështojnë në biznesin e tyre. Kjo formë e keq menaxhimit arrihet si pasojë e targetit të lartë (kërkesave për kredidhënie) jo reale pra shumë të lartë duke dashur që me ç'do kusht të risin portfolion dhe numrin e klientëve duke ushtruar presion mbi stafin i cili është përgjegjës për kredidhënie, e në veçanti Analistët e Kredisë e të cilët janë të detyruar që të nënshtrohen këtij presioni dhe si pasojë e tërë këtij keq menaxhimi atëherë ndryshojnë edhe marrëdhëniet mes IMF dhe klientëve, pra kërkesa e tepërt për rritje të portfolios dhe numrit të klientëve e cila ndërtohet jo në bazë të kërkesave reale.

Fig. 7. Keq menaxhimi i kredi dhënies dhe pasojat e tij për klientët



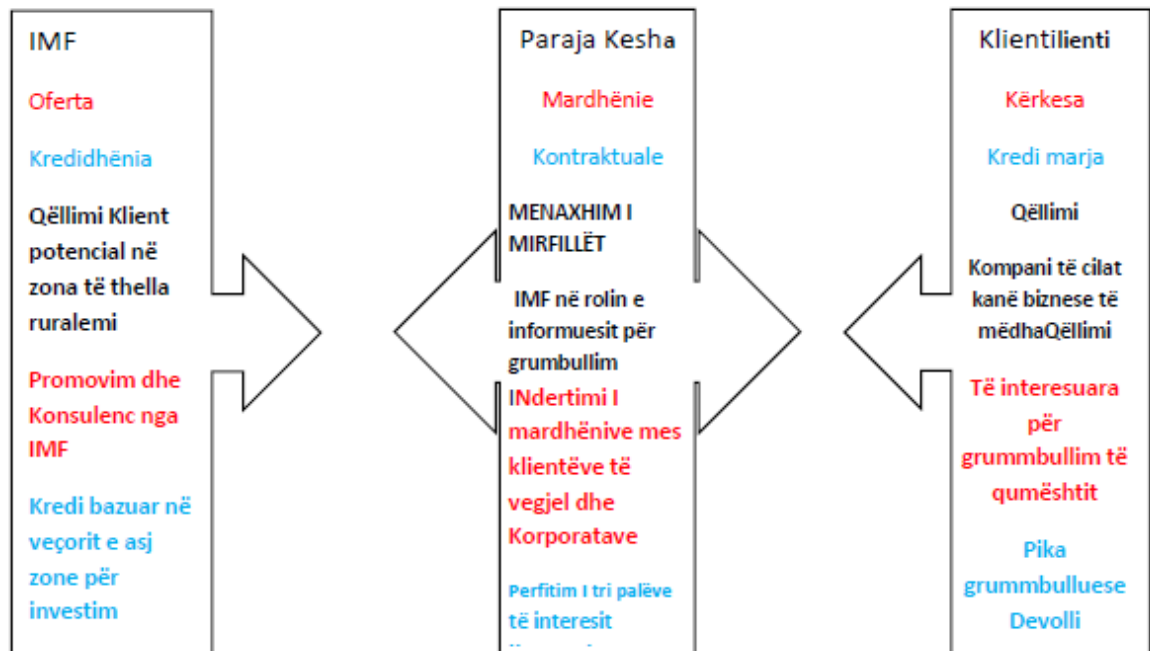
Burimi: Autori

Fig .8. Menaxhimi i mirëfillte me qëllim ndërtimin marrëdhënieve afatgjata me klient



Burimi: Autori

Fig .9. Ndërtimi i marrëdhënieve të palëve të interesit përmes menaxhimit të mirëfillte si ndërmjetësim në mes interesash për përfitim të të gjitha palëve të përfshira në marrëdhënie reciproke



Burimi: Autori

IMF-të japin kredi për klientët e vegjël të cilët merren me blegtori dhe shitjen e qumështit duke ju mundësuar krijimin e pikave grumbulluese për qumësht nga korporatat e mëdha p.sh, Devolli të cilët janë të interesuar për zgjerim të biznesit dhe të krijimit të pikave të reja grumbulluese për mbledhjen e qumështit.

Nëpërmjet këtij hulumtimi dhe zgjerimi të tregut për IMF-të përfitojnë edhe Korporatat p.sh ne këtë rast: Devolli Group dhe klient të vegjël fermer të cilët janë potencial për rritje dhe zgjerim të biznesit si dhe për fillimin e bizneseve të reja familjare të atyre zonave duke

u bazuar në kultivimin e produkteve të caktuara bujqësore dhe me zhvillim të blegtorisë ku produkti i tyre në njëfarë forme është i garantuar nga Korporata e cila bën grumbullimin e qumështit dhe produkteve të tjera bujqësore.

Kështu që IMF fiton klient të rinj dhe zgjerim të tregut, bizneset e mëdha përfitojnë sigurimin dhe grumbullimin e lëndës së parë ndërsa klientët e vegjël të atyre zonave fitojnë vetë punësim dhe të ardhura për familjet e tyre duke u vetëpunësuar në zonat ku ata banojnë.

IMF-te duke e promovuar rendësin e ndërtimit të marrëdhënieve afatgjata me klient këtë shembull e paraqet edhe te korporatat të cilat në një formë bashkëpunojnë me IMF dhe biznese të vogla rurale.

IMF-te japin kredi fermerëve të vegjël dhe start up bizneseve duke ju ofruar konsulent në investimin e kredisë dhe duke ju mundësuar plasim të produkteve në korporata të cilat meren me grumbullim të produktit p.sh qumështi etj. Korporata fiton treg për lëndën e parë dhe IMF për të siguruar kthimin e kredisë bashkëpunon me korporata duke krijuar marrëveshje gjentellmëne trepalëshe e cila ju mundëson IMF-ve të caktojnë datën e kthimit të kredisë në kohën kur Korporata Devolli bënë pagesën për lëndën e parë nga fermerët e vegjël, kështu që tri palët e interesit përfitojnë dhe krijojnë marrëdhënie afatgjata afariste.

Në formë bashkëpunimi IMF dhe Korporata kanë mundësi të përfitimit IMF kthim të sigurt të kredisë dhe Korporata përfiton treg dhe lëndën e parë të sigurt, ndërsa komuniteti përfiton krijim të vetëpunësimit të cilin e kanë kultivuar vite më parë dhe mundësin për subvencione të cilat edhe ato keq menaxhohen dhe përmes integritit në bashkëpunim me

këtë komunitet edhe subvencionet do të kanalizohen më mire dhe do jenë përfitues të gjitha palët e involvuara në këtë bashkëpunim i cili krijon mirëqenie më të mire sociale dhe rritë vetëdijesimin për vetëpunësim dhe bashkëpunim për të krijuar një siguri dhe një stabilitet të tregut i cili në periudha afatgjata do të ndikoj në stimulimin e prodhimit vendor dhe përdorimit të tij me një formulë të njëjtë bashkëpunimin me kompani të tjera të cilat merren me shitje, ku secila pale do të përfitoi dhe përfituesi më i madhe do të jetë vete komuniteti i cili do të ndikoi në rritje të punësimit dhe ngritje të mirëqenies sociale, e cila do ta stabilizoi tregun dhe me një formë të mirë nga keq menaxhimi i cili krijon destabilitet dhe humbje të vazhduar ciklike në një menaxhim të mirëfillte, ku do të përfitojnë të gjitha palët e interes me ngritje të stabilitetit dhe sigurimit të tregut për të gjitha palët e interesit. Kjo do ndikoi në ngritje të mirëqenies sociale, të gjitha fale menaxhimit të mirëfillte dhe ofrimit të konulencës në lidhje me investim të kredisë, objektivat duhet të zhvillohen sipas sistemit përkujtues ‘SMART’ (Rashidi, 1996).

Provat në dispozicion tregojnë se në shumë raste mikrokredia ka lehtësuar krijimin dhe rritjen e bizneseve. Shpesh ka krijuar vetëpunësim, por nuk ka rritur domosdoshmëri të ardhurat pas pagesave të interesit. Në disa raste ajo ka nxitur huamarrësit në kurthe të borxheve. Nuk ka dëshmi se mikrokredia ka fuqizuar gratë. Shkurtimisht, mikrokredia ka arritur shumë më pak sesa ajo që propozuesit e saj kanë thënë se do të arrijë, por ndikimet e saj negative nuk kanë qenë aq drastike sa disa argumente të kritikëve kanë argumentuar. Mikrokredia është vetëm një faktor që ndikon në suksesin e bizneseve të vogla, suksesi i të cilave ndikohet në një masë shumë më të madhe nga sa një ekonomi apo një treg i veçantë rritet.

Për të krijuar një institucion të qëndrueshëm, drejtuesit e institucioneve mikrofinanciare (IMF) duhet të kenë aftësitë për të analizuar shëndetin financiar të IMF-ve të tyre.

Për ti evituar dyshimet në kthimin e kredisë kërkohet nga IMF të praktikojnë konsultime ose ti edukojnë grupet e varfra që shërbejnë për mënyrën se si punojnë shërbimet bazë bankare. Në shumë raste, njerëzit që kërkojnë të bashkëpunojnë me IMF janë të detyruar së pari të marrin një trajnim bazë të menaxhimit të parave. Mësimet përqendrohen në mënyrat për të zhvilluar kursimet, të kuptojnë se si punojnë IMF-t dhe si të buxhetojnë, menaxhojnë borxhet dhe menaxhojnë rrjedhën e parasë.

Kjo do të jetë forma më e mire e parandalimit të dështimit dhe do të jetë mënyrë e mire për ndërtimin e raporteve afatgjata mes klientëve dhe IMF-ve.

Menaxhimi i mirëfilltë në IMF përkthehet në produktivitet, efikasitet e cilësi në punën e stafit si dhe një performancë me të mirë të organizatës në tërësi.

Ky investim në fushën e edukimit është i drejtpërdrejtë. Ne duhet të arrijmë që klientët t'i kthejnë rreziqet në mundësi, të edukojmë vetëbesimin për të përballuar sfidat.

Pra, pse kultura financiare është e rëndësishme? Në thelb, rëndësia qëndron në faktin se njerëzit që janë të paditur financiarisht, kanë tendencë të bëjnë zgjedhje të gabuara.

Ai i bën njerëzit të përgjegjshëm dhe të aftë për të marrë vendime të shëndosha financiare, duke krijuar kështu marrëdhënie të matura dhe duke e bërë tregun efikas.

Ka shumë gjëra të ndryshme që duhet t'i dimë, të tilla si administrimi i parave, kredia, administrimi i mjeteve, kursimi dhe planifikimi, planet për pension e kështu me radhë.

Lind pyetja, a mund t'i mësojmë gjithëka çdo klienti? Qëllimi është që të gjinden forma dhe mënyra më e përshtatshme e cila do të ishte e lehtë për ta kuptuar e jo ti, mbingarkojmë me informacion deri në pikën ku ky informacion bëhet i padobishëm. Për rrjedhojë, informacioni duhet të ofrohet në mënyra të ndryshme dhe efikase.

Pra, çfarë mund të bëjmë? Si mund t'i mësojmë ata?

Ekziston fjala ergonomi, një fjalë magjike që do të thotë t'iu japësh njerëzve informacion në atë mënyrë që ata janë në gjendje ta përdorin, kur janë në gjendje ta përdorin dhe atë lloj informacioni që është i dobishëm për ta, në përputhje me tre parimet e mëposhtme:

1. Parimi i Rastit/i Mundësisë = Edukim financiar në kohën e duhur;
 2. Parimi i Dobishmërisë = Edukim financiar i dobishëm;
 3. Parimi i Ofrimit = Edukim financiar në mënyrën e duhur.
- Të ndërtojnë buxhetin e tyre financiar;
 - T'i nënshtrohen një procedure të thjeshtuar llogaritjesh, për të vlerësuar paraprakisht normën e interesit në rast mospagimi;
 - Të bëjnë një trajnim të shpejtë por të përqendruar mbi huamarrjen.

Të gjithë biem dakord mbi faktin se kultura financiare për një pjesë të klientëve është mjaft e ulët dhe e pamjaftueshme për nevojat që kërkon zhvillimi i biznesit ; kjo është arsyeja pse programet e edukimit financiar duhet të ofrohen për të rritur njohuritë dhe aftësitë e klientëve.

Kjo gjetje nuk bie ndesh as me rëndësinë e edukimit financiar për të rinj dhe as me nevojën për programe gjithë përfshirëse dhe me shtrirje të gjerë të edukimit financiar në shkolla. Në

fakt, kjo do të thotë se duhet të miratohen strategji të ndryshme për t'iu përshtatur dallimeve (si mosha, arsimi etj.) të personave të synuar ose temave (si administrimi i parave, i kredive, i investimeve etj.). Në fakt, kjo konfirmon atë që kur flasim për edukimin financiar, qasja “një masë iu përshtatet të gjithëve” nuk qëndron.

Formimi financiar dhe informimi financiar përmes tij, kanë një rëndësi të madhe jo vetëm për publikun, për qytetarët e thjeshtë, por dhe për vetë zhvillimin e sektorit financiar në Kosovë dhe në çdo vend tjetër, për arsye se fuqizojnë konkurrencën dhe rritin transparencën.

Sot pranohet në shkallë të gjerë se edukimi financiar është një mjet kyç, që iu jep mundësi njerëzve të kontrollojnë më mirë vendimet e tyre financiare.

Komisioni Evropian vuri në dukje shkallën e problemeve me të cilat përballen konsumatorët:

- Individët e kanë të vështirë të kuptojnë çështjet financiare;
- Individët shpesh mbivlerësojnë njohuritë e tyre mbi shërbimet financiare;
- Shumë individë nuk arrijnë të bëjnë plane paraprake apo të zgjedhin produktet që përmbushin nevojat e tyre.

Kjo nënkupton se ata janë më të rrezikuar të hyjnë në borxhe dhe të hasin vështirësi, nëse rrethanat e tyre personale ndryshojnë (për shembull, për shkak të humbjeve të mëdha, shkatërrimit të marrëdhënieve apo periudhave të papuna).

Bashkimi Evropian beson se përmirësimi i edukimit financiar do të sjellë përfitime konkrete për individët dhe gjithë shoqërinë.

Kosova të ardhmen e sajë e ka në Bashkimin Evropian dhe në këtë kontekst, përmirësimi i kulturës financiare nuk mund të shkëputet nga përafrimi i standardeve kosovare me Evropën.

Ne gjykojmë se është mjaft e rëndësishme të ndihmojmë klientet të bëhen më të aftë dhe me më shumë besim në vendimet që ata duhet të marrin; të sigurojmë se klientet marrin dhe përdorin informacion të kuptueshëm, të thjeshtë e të qartë nga IMF, të pajisen me informacion të qartë e të paanshëm, si dhe të sigurojmë se po zbatohet një regjim rregullator proporcional i bazuar në rrezik.

Studime rreth menaxhimit të institucioneve mikrofinanciare, janë shumë të rëndësishme për të diskutuar situatën aktuale dhe për të propozuar veprime për të ardhmen.

Çfarë është edukimi financiar? Çfarë është kultura financiare?

Ja disa përkufizime klasike:

“Edukimi financiar duhet t’iu mundësojë qytetarëve të zhvillojnë njohuritë, të kuptuarit, aftësitë dhe besimin e nevojshëm për të vlerësuar dhe kuptuar siç duhet të drejtat dhe përgjegjësitë e tyre, si dhe alternativat e ndryshme që ata kanë në dispozicion” (OECD 2008).

“Kultura financiare është aftësia për të bërë gjykime të informuara dhe për të marrë vendime të efektshme në lidhje me përdorimin dhe administrimin e parave.”(Noctor 1992).

4.3. Roli i komunikimit në menaxhimin e IMF-së

Rëndësia e komunikimit efektiv për menaxheret nuk mund të teprohet për një arsye specifike: Gjithçka që bën një menaxher përfshin komunikim. Jo disa gjera por gjithçka!

Sapo merret një vendim, serish shfaqet komunikimi. Përndryshe, asnjë nuk do të dijë çfarë vendimi është marrë. Ideja më e mirë, sugjerimi me krijues, ose plani më i stërholluar nuk mund të marrin formë pa komunikim.

Prandaj menaxheret kanë nevojë për aftësitë e komunikimit efektiv. Sigurisht, ne nuk po sygjerojmë se çka e bën të suksesshëm një menaxher janë vetëm aftësitë e mira komunikuese. Gjithsesi, ne mund të themi që komunikimi joefektiv mund të çojë në një rrjedhë të vazhdueshme problemesh për menaxherin. (Robbins / De Cenzo, 2012)

PSE DUHET TE PERDORET GJUHA E THJESHTEZUAR? Për shkak se gjuha mund të jete një pengese, menaxheret duhet të zgjedhin fjalët dhe strukturën e mesazhit të tyre në mënyre të tilla që mesazhet të jenë të qarta dhe të kuptueshme nga marrësi. Menaxheri duhet të këtë parasysh audiencën se qysh i drejtohet mesazhi në mënyre që gjuha t'i përshtatet marrësve. Mbani në mendje se komunikimi është efektiv atëherë kur mesazhi edhe merret edhe kuptohet nga marrësi. Kuptueshmëria rritet kur thjeshtohet gjuha e përdorur ndaj audiencës së synuar. Për shembull, një administrator spitali gjithmonë duhet të përpiqet të komunikojë qart me terma që kuptohen lehtë dhe gjuha që ai përdor se bashku me stafin e repartit të kirurgjisë duhet të jetë e ndryshme nga ajo e përdorur me nëpunësit e zyrave. Zhargoni mund të lehtësojë kuptueshmërinë kur përdoret brenda një grupi që e njeh atë, por ai mund të sjellë shumë probleme kur përdoret jashtë këtij grupi.

PSE DUHET TE DEGJOJME NE MENYRE AKTIVE? Kur dikush flet, ne e dëgjojmë atë. Më shpesh ne nuk e dëgjojmë me vëmendje. Dëgjimi me vëmendje përben një kërkim aktiv

domethënie, kurse dëgjimi i thjeshtë është pasiv. Ne rastin e parë të dy personat janë duke menduar - edhe marrësi, edhe dërguesi.

4.4. Komunikimi dhe teknologjia e informacionit

Teknologjia e informacionit ka ndryshuar në mënyrë rrënjësore mënyrën se si anëtarët e organizatës komunikojnë. Për shembull, ai ka përmirësuar ndjeshëm aftësinë e një menaxheri për të monitoruar performancën individuale dhe atë të grupit, ai ju ka dhënë mundësinë punonjësve të kenë informatën me të plotë për të marrë vendime më të shpejta dhe u ka siguruar punonjësve me shume raste për të bashkëpunuar dhe për të komunikuar informacionin. Veç këtyre, teknologjia e informacionit ka bërë të mundur që njerëzit në organizata të jenë plotësisht të disponueshëm 24 orë në ditë, 7 ditë në javë, pavarësisht se ku ndodhen. Punonjësit nuk kanë pse të jenë në tavolinat e tyre të punës me kompjuterët të hapur në mënyrë për të komunikuar me të tjerët në organizate. Tri janë zhvillime në teknologjinë e informacionit të cilat duket se kanë pasur ndikimin më domethënës në komunikimin menaxherial aktual: sistemet kompjuterike të lidhura në rrjet, suplementet jo kabllorë (wireless) dhe sistemet e menaxhimit të njohurive.

4.5. Si ndikon të komunikimi menaxhimi i njohurisë

Pjesë e përgjegjësisë së menaxherit për realizimin e një mjedisi të favorshëm për mësim dhe komunikim efektiv, është të krijojë mundësi për të mësuar brenda organizatës. Këto mundësi duhet të shtrihen që nga nivelet më të ulëta e deri te ato më të larta në të gjitha fushat. Si mund të krijojnë menaxherët një mjedis të tillë. Një hap i rëndësishëm është të

kuptohet vlera që ka njohuria si një burim kryesor. Menaxhimi i njohurisë përfshin kultivimin e një kulture të mësuar ku anëtarët e IMF-ve në mënyre sistematike grumbullojnë njohuri dhe i shkëmbejnë ato me të tjerët që të arrijnë performancën më të mirë.

4.5.1. Motivimi i stafit

Nëse do të shpreheshim me terma më pak akademike, motivimi është funksion i tri elementeve kryesore: i përpjekjeve, i qëllimeve të organizatës dhe i nevojave. Megjithatë motivimi i përgjithshëm i referohet përpjekjeve që bëhen për të arritur çfarë do qëllimi, këtu ai i referohet qëllimeve organizative pasi përqendrimi ynë është mbi sjelljen që kanë të bëjnë me punën.

Individë të ndryshëm dallojnë për sa i përket faktorëve prej të cilëve ata motivohen, por edhe motivimi i një individi të caktuar ndryshon nga një situatë në tjetrën. (Robbins / De Cenzo, 2012)

Çfarë thonë teoritë X dhe teoritë Y të McGregor-it?

Douglas McGregor-i propozoi dy këndvështrime të ndryshme për natyrën e qenieve njerëzore: një këndvështrim në thelb negativ, të emërtuar Teoria X, dhe një këndvështrim në thelb pozitiv, të emërtuar Teoria Y.

Sipas Teorisë X menaxherët u përmbahen katër qëndrimeve:

1. Punonjësit në vetvete nuk e pëlqejnë punën; sa herë që u jepet rasti përpiqen ta shmangin atë.

2. Duke qenë se punonjësit nuk e duan punën, ata duhet të detyrohen, të kontrollohen, ose të kërcënohen me dënim për të arritur qëllimet.
3. Punonjësit do t'u shmangen përgjegjësive dhe do të presin udhëzime formale sa herë që është e mundur.
4. Shumica e punonjësve sigurinë e vendosin përpara të gjithë faktorëve që lidhen me punën dhe shfaqin ambicie të pakta në punë. (Mc Gregor, D., 1960)

Sipas Teorisë Y menaxherët i përmbahen këtyre qëndrimeve:

1. Punonjësit punën mund ta përjetojnë natyrshëm sikurse që e përjetojnë pushimin apo lojën.
2. Njerëzit do ta praktikojnë vetë orientimin dhe vetë kontrollin nëse janë të përkushtuar për të arritur qëllimet.
3. Individit mesatar mund të mësojë t'i pranojë, madje edhe t'i kërkojë përgjegjësitë.
4. Aftësia për të marrë vendimet inovative është një veti e shpërndarë në gjithë popullatën dhe nuk është domosdoshmërisht kompetencë vetëm e menaxherëve.
5. Në kushtet e shoqërisë moderne potencialet intelektuale të qenies njerëzore mesatare shfrytëzohen vetëm pjesërisht.
6. Shkalla e shpërblimeve është në proporcion me madhësinë e realizimit të objektivave. (Mc Gregor, D., 1960)

Mc Gregor beson se shumica e organizatave nuk shfrytëzojnë kreativitetin e punonjësve të tyre, ndërsa menaxherët duhet t'u japin një spektër detyrash punonjësve të tyre që të aktivizojnë talentet e tyre të fshehura. Menaxherët gjatë udhëheqjes dhe koordinimit me punonjësit duhet sa më pak të përcaktojnë rregulla dhe direktiva, dhe më shumë të përqendrohen në integrimin e qëllimeve të përbashkëta. (Dropulić M., 2009)

4.5.2. Motivimi i stafit përmes pagesës

Pagesa e bazuar në performancë ndoshta përputhet më shumë me teorinë e pritjeve. Kjo do të thotë se për të maksimizuar motivimin punonjësit duhet të perceptojnë një marrëdhënie të fortë mes performancës së tyre dhe shpërblimeve që marrin. Programet paguaj sipas performancës po fitojnë shumë popullaritet nëpër organizata. Një studim zbuloi se afërsisht 80% e firmave të vëzhguara u ofronin punonjësve të tyre të paktën një variant të llojit paguaj sipas performancës. Kjo rritje e popullaritetit mund të shpjegohet edhe në termat e motivimit edhe në atë të kontrollit të kostove. Nga perspektiva e motivimit, shndërrimi i pagës së punëtorit në një variabël të varur nga matësit e performancës e përqendron vëmendjen dhe përpjekjet e tij mbi atë matës duke përforcuar kështu vazhdimësinë e përpjekjeve për të arritur shpërblimin.

Këtë formë të nxitjes për motivim të stafit IMF e përdorin në formë bonusi si shpërblim për tejkalim të targetit i cili është përcaktuar paraprakisht nga menaxhmenti, kështu që stafi është i motivuar për ti arit dhe tejkaluar objektivat dhe të marrë shpërblimin e merituar që janë bonuset në baza mujore apo vjetore.

4.6. Trajnimi i stafit në IMF

Aftësitë e stafit menaxherial dhe stafit jo menaxherial janë pasuria më e madhe e përhershme e IMF. Trajnimi i stafit është i rëndësishëm për të mbajtur aftësitë e stafit në trend me kohen, trajnimi i rregullt është një investim që do t'u mundësojë punonjësve për t'u zhvilluar, duke i dhënë IMF staf të aftë dhe një avantazh konkurrues në treg. (BE, 2015). Zakonisht trajnimet aplikohen në vendin e punës dhe jashtë vendit të punës.

4.7. Menaxhimi me anë të objektivave MAO

Sot shumë organizata i ndihmojnë punonjësit e tyre të vendosin objektiva të performancës në përpjekje për të arritur qëllimet e organizatës.

Në vend të vendosjes së qëllimeve tradicionale, shumë organizata përdorin menaxhimin sipas objektivave (MAO), një qasje në të cilën qëllimet specifike të performancës përcaktohen bashkërisht nga punonjësit dhe menaxherët e tyre, progresi drejt realizimit të këtyre qëllimeve rishikohet periodikisht dhe shpërblimet shpërndahen në bazë të këtijë progresi.

Menaxhimi me anë të objektivave nuk është i ri. Koncepti vjen që nga 50 vite të shkuara. Apeli i tij qëndron në theksin që ai vënë konvertimin e objektivave të përgjithshme në objektiva specifike për njësit organizative si edhe për atë individualë.

Në vend që të përdorin qëllimet vetëm si kontrolle, MAO i përdor ato për të motivuar gjithashtu punonjësit. Punonjësit do të jenë më të përkushtuar ndaj qëllimeve që ata i ndihmojnë. Menaxhimi sipas objektivave përbëhet nga katër elementë: specifika e qëllimit,

vendimmarrja pjesëmarrëse, një periudhë eksplicite kohore dhe reagimet e performancës. Apeli i saj qëndron në përqendrimin e tij në përmbushjen e objektivave të përcaktuara pjesërisht si arsye dhe motivim për përpjekjet e punës së individëve. A funksionojnë programet MAO? Studimet e programeve aktuale MAO konfirmojnë se MAO rrit performancën e punonjësve dhe produktivitetin organizativ. Një përmbledhje e 70 programeve, për shembull, gjeti fitime organizative të produktivitetit në 68 prej tyre. Ky shqyrtim i njëjtë gjithashtu identifikoi angazhimin e lartë të menaxhimit si kushte të rëndësishme për MAO që të ketë sukses.

Menaxheri dhe punonjësi së bashku zgjedhin qëllimet dhe bien dakord si do të arrihen ato. Çfarë është më rëndësi të theksohet, se objektivat ose targetet kur të vendosen të janë reale pra të arritshme, e si mund të jemi real në caktimin e targetit, gjithnjë duke u bazuar nga viti paraprak por më një rritje solide, kjo do të motivoi stafin për të arritur objektivat si dhe për të tejkaluar. Në raste kur objektivat janë të larta atëherë është e pamundur që të arrihen kështu që stafi jo që nuk do të ketë mundësi për t'i arritur objektivat por do të jenë të demotivuar, pra këtu menaxhimi i mirëfilltë luan rol të rëndësishëm për ta motivuar stafin përmes arritjes së objektivave.

4.8. Procesi i vendimmarrjes

Vendimmarrja menaxheriale supozohet se është racionale, pra e arsyeshme që do të thotë se menaxheret bëjnë zgjedhje konsistente të cilat maksimizojnë vlerën brenda kufizimeve të specifikuara.

Një vendimmarrës perfekt racional do të ishte plotësisht objektiv dhe i logjikshëm. Ai do të përcaktonte me shumë kujdes problemin dhe do të caktonte qëllime të qarta dhe specifike. Më pas, ai do të ndiqte me konsistencë hapat në procesin e vendimmarrjes të cilat do ta bënë atë drejt përzgjedhjes së asaj alternative që do të maksimizonte qëllimin e vendosur.

Duhet të mbajmë në mendje se supozimet e racionalitetit nuk janë gjithmonë të vërteta pasi niveli i sigurisë që kërkon modeli racional rrallë herë ekziston në praktike. Pra është siguria ajo që e bën një menaxher të marrë një vendim të saktë për shkak se dihet rezultati i çdo alternative. Megjithatë, në realitet shumicës së menaxherëve iu duhet të përdorin probabilitetin që ata mendojnë se do të ketë secili prej rezultateve. Këtë proces e quajmë trajtim të riskut. Kur vendimmarrësit nuk kanë njohuri të plota mbi problemin dhe nuk mund të përcaktojnë as probabilitetin e rezultateve të alternativave me ndonjë pritshmëri të arsyeshme, atyre iu duhet të marrin vendimet në kushtet e pasigurisë.

Vendimmarrësi racional ka nevojë për krijueshmeri: aftësinë për të krijuar ide të reja dhe të dobishme. Këto ide janë të ndryshme nga ato të eksploruara më parë por në të njëjtën kohë janë të përshtatshme për problemin ose mundësinë e paraqitur. Përse krijueshmeria është e rëndësishme në marrjen e vendimeve? Ajo e lejon vendimmarrësin të njohë dhe të kuptojë problemet në mënyrë më të plotë, përfshi edhe ato probleme që të tjerët nuk arrijnë të dallojnë. Megjithatë, vlera më e padiskutueshme e krijueshmërisë është aftësia që ajo i jep vendimmarrësit për të marrë në konsideratë të gjithë gamen e plotë të alternativave të mundshme.

Pra për të pas një menaxhim të mirëfillte në IMF kërkohet: komunikim, motivim i stafit, trajnime të njëpasnjëshme, menaxhim me anë të objektivave dhe një vendimmarrje te guximshme.

Duke i ndërthurur të gjitha këto veçori dhe duke përdorur funksionet e menaxhimit: planifikim, organizim, udhëheqje dhe kontroll ne mënyrë efektive dhe efiçente mund të ndërtojmë raporte afat gjata me klient të cilat do të na garantojnë sukses dhe qëndrueshmëri stabile financiare, ku klientelen ekzistuese do ta zhvillojne duke përdorur konsulencen rreth investimeve financiare do te synojmë klient të ri dhe zgjerim të tregut edhe në zonat e thella rurale duke ju ofruar kredi në bazë të karakteristikave dhe veçorive të cilat i posedon ajo zone.

Duke ofruar mbështetje financiare konsulent rreth krijimit të bizneseve të reja do te krijojmë vete punësim për ato zona si dhe do të kemi rritje te klienteles për IMF dhe do të kemi një portfolio me të sigurt.

Pra falë menaxhimit të mirëfilltë ne IMF do të përfitojnë IMF, stafi I cili punon në IMF do të jetë më i motivuar dhe arritja e objektivave do te jetë me e lehtë, në të njëjtë kohë klientët do të kenë shërbime më cilësore dhe më shumë njohuri dhe informacion rreth investimeve në biznese të tyre çka do të kthehet në rezultat pozitiv për klient dhe do të krijohen vende të reja pune duke u vetë punësuar ose bizneset ekzistuese duke u rritur dhe duke u zhvilluar, pra kjo forme e menaxhimit do të ketë ndikim pozitiv dhe rritje si për IMF, ashtu edhe për klientët me qëllim ndërtimin e raporteve afate gjata dhe cilësore.

Kapitulli V: Metodologjia e hulumtimit

5.1. Metodologjia e hulumtimit

Në këtë pjesë do të specifikohet modeli dhe metodologjia e përdorur, për të përshkruar lidhjen ndërmjet komponentëve të menaxhimit të IMF-ve. Në vazhdim të këtij kapitulli do të shtjellohen të gjitha procedurat, të dhënat, burimi i të dhënave, modeli ekonometrik, analizimi i testeve statistikore dhe ekonometrike dhe specifikimi i modelit për të analizuar temën e punimit.

5.2. Kuadri konceptual

Hulumtimi bazohet në metodën shkencore të bashkimit të dhënave ekonomike, e cila lidhet me metodën shkencore deduktive, që në punim pasqyrohet përmes metodës së shkrirjes së variablave apo fuzionimit të dhënave ekonometrike. Analiza e përdorur në punim paraqitet përmes analizës përshkruese apo metodës narrative, poashtu në punim trajtohen elementet e analizës qendrore statistikore dhe analiza ekonometrike, përmes regresionit linear.

Trajtimi i rolit të menaxhimit në IMF-të është trajtuar nga shumë hulumtues të fushës së menaxhimit, të cilët rolin e menaxhimit e trajtojnë në forma dhe mënyra të ndryshme konceptuale. Hulumtimet e ndryshme ndahen në dy forma të trajtimit, atë në modele empirike përmes modelit ekonometrik dhe mënyrës teorike. Punimi i doktoratës kuadrin konceptual e ndërton në formën empirike, përmes përdorimit të modelit ekonometrik, të trajtuar nga shumë studies të ndryshëm të IMF-ve.

Cooper dhe Schindler (2014) e përcaktojnë hartimin e hulumtimit si një plan që tregon se si do të mblidhen, maten dhe analizohen të dhënat e hulumtimit. Një dizajn hulumtimi është i rëndësishëm për një studim, pasi ai i mundëson studiuesit të alokojë në mënyrë efektive resurse të kufizuara ku ato janë më të nevojshme. Ky studim miratoi një dizajn studimor përshkrues. Cox dhe Hassard (2010) përcaktojnë sondazhin përshkrues si një dizajn hulumtimi që mundëson një studiues të mbledhë të dhëna pa manipuluar ose ndryshuar lëndën studimore ose mjedisin. Gjithashtu, i mundëson kërkuesit që të përshkruajnë gjetjet e studimit duke përdorur metoda statistikore si mesatarja, frekuencat dhe regresioni mes tjerash, duke justifikuar vendimin e studiuesit për të adoptuar projektin e studimit.

Trajtimi i rolit të menaxhimit në IMF-të është trajtuar nga shumë hulumtues të fushës së menaxhimit, të cilët rolin e menaxhimit e trajtojnë në forma dhe mënyra të ndryshme konceptuale. Hulumtimet e ndryshme ndahen në dy forma të trajtimit, atë në modele empirike përmes modelit ekonometrik dhe mënyrës teorike. Punimi i doktoratës modelin konceptual e ndërton në formën empirike, përmes përdorimit të modelit ekonometrik, të trajtuar nga shumë studies të ndryshëm të IMF-ve.

Kabiru (2018) në punimin e tij trajton efektin e trajnimit të stafit të IMF-ve në Kenya përmes shpërblimeve monetare (bonuseve). Në hulumtimin e tij Kabriu (2018) targeton një mostër reprezentative prej 189 të punësuar në IMF-të në Kenya, ku përmes pyetësorit gjysmë të struktura trajton efektin që kanë trajnimet e ndryshme në rritjen e performancës së punonjësve të IMF-ve përmes shpërblimit (bonuseve). Rezultatet e këtij hulumtimit treguan se trajnimi i stafit të IMF-ve ka ndikim statistikisht signifikant dhe lidhje të fort korrelative pozitive ndërmjet këtyre dy koncepteve ekonomike, ngase rritja e nivelit të edukimit të

punësuarve përmes trajnimit ka rritur në shkallë 35% shpërblimet për punonjësit e IMF-ve në Kenya.

McKim dhe Hugghar (2015) trajtuan në punën hulumtuese me institutin ICGAP dhe Microfinance Network skemën e shpërblimeve të ndryshme dhe efektin e tyre në performancën e IMF-ve në 147 IMF-të në mbarë botën. Në anketimin e tyre kanë marrë pjesë 850 të anketuar të ndarë në shumë vende të botës, përmes pyetësorit të strukturuar. Gjetjet e hulumtimit ishin se shumica e IMF-ve rezultuan që skemat e shpërblimit të stafit kishin një efekt pozitiv të lartë ose shumë të lartë në performancën e përgjithshme financiare dhe në produktivitetin e oficerëve të kredidhënies në aspektin e sasisë (numrit të klientëve dhe vlerës së portofolit) dhe cilësisë së portofolit. Një gjetje e rëndësishme e kësaj analize është mbështetja që i jep ideja që skemat e shpërblimit të stafit të funksionojnë. Ndërsa pjesa më e madhe e literaturës thotë se skemat e nxitjes së stafit duhet të përmirësojnë efikasitetin dhe rentabilitetin e një institucioni, shumica e IMF-ve raportojnë se ky është edhe realiteti. Ky përfundim është i rëndësishëm sepse një skemë efektive e shpërblimit të stafit mund të lejojë një IMF që të ofrojë shërbime më të mira dhe më pak të kushtueshme për klientët e saj, të cilat kanë ndikim në ndërtimin e raporteve afatgjata me klientët.

Chamshama (2015) trajton ndikimin e trajnimit të stafit në rritjen e performancës së IMF-ve, duke pasur efekt në ruajtjen dhe krijimin e raporteve afatgjate me klientët e tyre. Punimi trajton IMF-të në Tanzani, duke marrë një moster reprezentative prej 116 të anketuar. Tre variabla matëse (numri i qendrave të trajnimit, numri i ditëve të trajnuara dhe trajnimi i stafit bazuar në pyetjet të shkallës linker) janë përdorur për të përcaktuar ndikimin e

trajnimin të stafit në qëndrueshmërinë financiare të IMF duke përdorur koeficientin e korrelacionit Pearson dhe efektin e tyre tek marrëdhëniet me klientët. Gjetjet tregojnë se ka një marrëdhënie pozitive statistikisht të rëndësishme midis trajnimit të stafit dhe qëndrueshmërisë financiare, pra trajnimi i stafit ka ndikuar pozitivisht që të rritë protofolion e IMF-ve në Tanzani, rrjedhimisht ka rritur klientët për IMF-të duke krijuar një bazë afatgjate me klientët e tyre.

Appiah dhe të tjerët (2012) trajtuan raportet afatgjate me klientët tek IMF-të në Afrikë, përmes rritjes së performancës së punonjësve dhe ofrimit sa më kualitativ të konculencës. Në këtë hulumtim këta autorë trajtun 5 regjione të ndryshme të Afrikës, përmes 12 IMF-ve. Rezultatet e hulumtimit treguan që rritja e konsultave falas për banorët në zonat e thella rurale, ka ndikuar pozitivisht në rritjen e klientëve të IMF-ve, duke krijuar një bazë mjaftë të mirë për rritje të protofolios.

5.3. Roli i trajnimit në ndërtimin e raporteve afatgjate me klientët në IMF-të

Gjatë viteve të fundit, trajnimi po merr një vend të rëndësishëm në botën e biznesit, sepse punonjësit e talentuar janë një burim i përparësisë konkurruese për një organizatë (Siegler (1999, f.1), sidomos kur ato përputhen me strategjinë konkurruese të firmës (Singh & Mishra) një provë për këtë është fakti se kompanitë si Sprint, Xerox, General Electric ose General Motors kanë vendosur të krijojnë Universitete të Korporatave (Reh, 2010). Trajnimi u përcaktua nga Cohen (1991; p 30-35) si "procesi që proporcionalizon punonjësit ne ngritjen e aftësive të veçanta ose i ndihmon ata në zgjidhjen e këtyre të metave në punën

e tyre." Një përkufizim tjetër mund të jetë "është një proces mësimi që përfshin marrjen e njohurive, mprehjen e aftësive, ose ndryshimi i qëndrimeve dhe sjelljeve për të përmirësuar performancën e punonjësve"(Naukrihub.com, 2010). Në një linjë tjetër, Scullion dhe Linehan (2005, f.72) u përqendruan në idenë se trajnimi duhet të përqëndrohet në mangësitë individuale të punës, duke qenë një mjet për të mbyllur hendekun midis pritjeve të konsumatorëve dhe perceptimit të konsumatorëve për një shërbim. Nëse kompanitë synojnë të mbijetojnë në tregun konkurrues të sotëm, ata duhet të kenë interes të madh për trajnimin e stafit të tyre të shitjes (Jobber & Lancaster, 2009; p.419). Trajnimi konsiderohet si një pjesë e rëndësishme për zhvillimin fillestar dhe të vazhdueshëm të shitësve (Christiansen, Evans, Schlacter & Wolfe, 1996, fq 47-70) për shkak se përmirëson performancën e shitjeve (Dubinsky, 1996, fq 67-76). Në ditët e sotme, për të mësuar në lidhje me menaxhimin e produkteve të reja, detyrat e reja dhe aftësitë e reja, në mjedisin aktual është e vërtetë, kurrë kanë me shumë zgjedhje (Fainé et al., 1992, fq.13-46). Vitet e fundit, këto janë shkaktuar kryesisht për shkak se kjo konsiderohet si një nga faktorët kyç për të krijuar sukses në biznes (Hallier & Butts, 1999, fq. 80-95) dhe një nga elementet kryesore diferenciale të produkteve financiare (Martin, 2003; 205) sepse kur kufijtë janë të ngushtë, vetëm dy aspekte dallojnë ndërmjet bankave: trajnimin e stafit dhe cilësinë e produkteve të ofruara (Fainé et al., 1992, fq.13-46). "Është një investim më shumë se një kosto për organizatën" (Karthikeyan et al., 2010, f.77-83), por rëndësia nuk është vetëm për t'u përkthyer në terma ekonomikë, sepse përmbysjet në trajnim marrin pozita më të vështira për të imituar kompetencën (Jones & Wright, 1992, fq 271-299). Edhe pse teknologjia fitoi një rëndësi relative në sektorin bankar, faktori njerëzor mbetet vlere kryesore sepse në një kompani që shet produkte jo-materiale, sjellja e punonjësve dhe njohuria është një faktor

kyç (Karthikeyan et al., 2010, fq. 80). Për fat të keq, hulumtimi në fushën e trajnimit është në rënie, nëse krahasohemi me njëra-tjetrën (Grant, 1996, fq.301-333) me fusha të tjera që lidhen me biznesin (Noe & Ford, 1992, f.345-384). Studimet kryesore përqendrohen në ndikimin e produktivitetit. Sipas Swanson (1998, fq 286) gjatë viteve 1960 dhe 1970, studimet paraprake u përqendruan në idenë e Trajnimit si një investim, duke raportuar metodat e analizës financiare dhe studimet e kostove dhe përfitimeve të programeve (Meissner, 1964, p.230- 236) (Cullen, Sawzin, Sisson & Swanson, 1976, fq.12-20) (Gilbert, 1978, fq 29-88). Në dekadën e ardhshme vazhdoi i njëjti trend i analizës financiare, duke u fokusuar në kostot dhe perspektivën e trajnimit kundrejt përmirësimit të performancës (Flamholtz, 1985, fq 44-61) (Kearsley, 1982, f.207-212) (Cascio, 1991; -10). Më pas paraqitet një përmbledhje e studimeve më të rëndësishme në lidhje me trajnimin në sektorin bankar:

Tabela 2. Punimet e ndryshme në fushën e trajnimeve në sektorin bankar

Autorët	Konkluzionet
Glaveli and Kufidu(2005; fq. 441-459)	Në këtë hulumtim rreth industrisë bankare greke, të përbërë nga katër studime të rasteve, është hetuar ndikimi i trajnimit në punonjësit e bankave. Ata konkludojnë se efektet e dobishme të studiuara kanë qenë në aspektin e aftësive, ndryshimeve kulturore dhe rolit, homogjenizimit dhe zvogëlimit të tensioneve dhe pasigurive, motivimit, angazhimit, kënaqësisë së klientit, reduktimit të konflikteve në vendin e punës dhe në fund përmirësimit të cilësisë.
Martin (2003, fq.209- 238)	Në këtë rast studimi i një banke, Martin zbuloi një marrëdhënie të drejtpërdrejtë, pozitive dhe më të madhe midis inversioneve në trajnime dhe përfitimeve ekonomike, duke konkluduar se trajnimi ka

	një ndikim pozitiv dhe të rëndësishëm në krijimin e raporteve afatgjate me klientët.
Karthikeyan, Karthi and Graf (2010; fq. 77-83)	Autorët vlerësuan efektivitetin e trajnimit në gjashtë banka. Ata konkludojnë se trajnimi është një element i rëndësishëm për rritjen dhe rezultatet e bankave të studiuara, duke gjetur ndikim pozitiv dhe të drejtpërdrejtë në efektivitetin e trajnimit dhe të ardhurave.
Rainaye (2004; fq. 49- 67)	Në këtë studim, autorët shqyrtuan empirikisht politikën e trajnimit në dy banka komerciale. Ato përqendrohen në aspekte të ndryshme të trajnimit duke përfshirë qëndrimin e Menaxhmentit ndaj tendosjes, inputeve të trajnimit, cilësisë së programeve të trajnimit dhe transferimit të trajnimit në punë. Duke përfunduar me një gatishmëri pozitive në sektorin bankar. (Karthikeyan et al., 2010, fq 77-83)

Përfitimet e Trajnimit - Trajnimi prodhon përfitime të paprekshme për një periudhë të gjatë për të dyja, organizatën dhe punonjësit që e marrin atë (Ansar, 2010).

Rritja e produktivitetit- Në vijim paraqitet një përmbledhje e teorive kryesore që kanë studiuar ndikimin e trajnimit në produktivitetin në terma ekonomikë:

Tabela 3. Punimet e ndryshme në fushën e përfitimeve të trajnimeve

Dearden, Reed and Van Reenen (2000; fq. 52- 54)	Ata studiovan efektin e rëndësishëm të trajnimit mbi vlerën e shtuar për person në Angli, në terma statistikore dhe ekonomikë. Konkluzionet e studimit ishin se një rritje prej pesë pikë përqindjeje në përqindjen e të punësuarve të trajnuar lidhet me një rritje prej katër për qind të produktivitetit.
Bartel (1989; fq. 3026)	Në vitin 1989, duke përdorur një mostër të kompanive me objekte dhe përmbyesje të madhe të trajnimit, autori përfundon se prodhimi u rrit rreth 16%, në sajë të trajnimit.
Smith (2001; fq. 5-15)	Sipas tij, produktiviteti i këtyre punëtorëve

	që marrin trajnim formal mund të jetë 23% më produktiv se sa kolegët e pa trajnuar të cilët punojnë në të njëjtin rol.
Jacobs, Jones and Neil (1992, fq.133-139)	Është një studim rasti i tre detyrave të punës së prodhimit në një fabrikë të kamionëve ku krahasohen përfitimet financiare të pa strukturuara dhe të strukturuara nga trajnimi i punës. Nga perspektiva e ROI-së, kompania merr një ROI 63: 1 për investimin e trajnimit.
Cascio (1991; p. 2-10) and Flamholtz (1985; fq. 44-61).	Në hulumtimin e tyre, është demonstruar se investimet në trajnim përmirësojnë kthimet financiare (Swanson, 1998, fq. 286)

Rritja e cilësisë - Në një botë konkurruese, gjithmonë është e vështirë për të kënaqur dhe mbështetur klientët besnikë, të cilët normalisht janë më fitimprurëse (Shamsuddoha, 2009, f. 1-7). Kënaqësia e përgjithshme e konsumatorëve është ndoshta efekti kryesor që kërkohet në sektorin bankar dhe fitohet nëpërmjet cilësisë sepse është një mënyrë për të dalluar shërbimet (Martin, 2003, f.158). Rodriguez Parada (1993, fq. 36-60) përcaktoi cilësinë e shërbimit bankar si "stilin e punës që, me efikasitet ekonomik, ofron një shërbim financiar duke marrë, se paku pritjet e klientit". Trajnimi është i rëndësishëm për të marrë Menaxhimin gjithëpërfshirës të cilësisë (Ansar, 2010), pasi atëherë punonjësit të bëjnë punën më të mirë (Vermeulen et al., 2000, fq. 61-67). Ndërsa shet mallra të paprekshme, shitësi zë një vend relevant në ndjekjen e shërbimit financiar cilësor. Prandaj, rëndësia e ndjekjes së kënaqësisë së mëtejshme, pasi kjo do të çojë në përsosmëri në ofrimin e shërbimit (Sasser, Olsen & Wyckoff, 1978, fq 398-404). Profesionalizmi dhe mirësia e trajtimit janë thelbësore për të siguruar një shërbim të diferencuar, i cili, nga ana tjetër, siguron mbështetje për një kosto më të lartë njësie sesa konkurrenca. Kështu, cilësia e

shërbimit të një njësie mund të shkruhet si një strategji e diferencimit në vetvete (Calvo, 2002, f.118).

Më pak ankesa - Është shumë e lidhur me përfitimet paraprake. Studimet paraprake, të cilat u përqëndruan në marrëdhëniet ndërmjet cilësisë së shërbimit dhe kënaqësisë së klientit, ankohen për sjelljen dhe angazhimin (Yavas et al., 1997, f.217-223). Sipas tyre, punonjësit janë të trajnuar për të përmbushur nevojat e klientit dhe për të ofruar objekte për klientët e tanishëm. Pastaj, numri i ankesave të konsumatorëve është zvogëluar sepse punonjësit kanë marrë trajnim për të përmbushur të gjitha kërkesat dhe problemet që kanë klientët (Jobber et al., 2009, f.420).

Përmirësimi i aftësive të punonjësve - Trajnimi ndihmon në zgjerimin e horizonteve të intelektit njerëzor dhe një personaliteti të përgjithshëm të punësuarve (Lab, 2010). Ai siguron përfitime nëpërmjet prezantimit, demonstrimit, menaxhimit të marrëdhënieve, negocimit me klientët, kundërshtimin dhe dorëzimin e ankesave të klientëve (Jobber et al., 2009, p.420), madje edhe zhvillimin e aftësive ndër personale të qenurit simpatik (Hawke et al., 2006; -157). Në këtë industri, diferencimi i çmimeve dhe produktit është i kufizuar. Pastaj, shërbimi ndaj klientit është përcaktuesi kryesor i përparësisë konkurruese. Trajnimi i aftësive sociale duhet teorikisht të jetë vendimtar për të fituar përparësi konkurruese (Sappey & Sappey, 1999, fq. 577-589). Avkiran (2000, fq 654-675) bën një studim mbi këtë temë ku rezultatet tregojnë rëndësinë që burimi njerëzor menaxherët u ofrojnë aftësive ndër personale, pjekurisë emocionale të rekrutëve të rinj dhe në zhvillimin e aftësive ndër personale të këtyre personave që tashmë janë punëtorë.

5.4. Bonuset e stafit në IMF-të

Një numër agjencish (ose "rreziku moral") janë zhvilluar për të analizuar zgjedhjen e kontratave dhe efektet e tyre kur monitorimi i përpjekjeve të punonjësve është i papërsosur dhe / ose i kushtueshëm. Ka pasur disa zgjerime të rëndësishme për modelin standard të agjentit kryesor, veçanërisht në pesë deri në dhjetë vitet e fundit. Modeli kryesor i agjentit që fillimisht u përqendrua vetëm në efikasitetin ndaj tregtisë së sigurimeve (Grossman dhe Hart, 1983 dhe Stiglitz, 1974) është zgjeruar për të përfshirë: agjentë të shumëfishtë, parime të shumta, periudha të shumëfishta, detyra të shumëfishta, motivim të brendshëm dhe disa raste të tjera të veçanta. Çdo zgjerim na afron më shumë me modelimin e kompleksitetit të realitetit dhe diversitetit të mjediseve ekonomike. Për fat të keq, studimet empirike për të testuar këto teori të përmirësuara kanë qenë jashtëzakonisht të kufizuara. Pjesa më e madhe e interesit në literaturën e agjencisë është fokusuar në pyetjen nëse stimuj janë të rëndësishëm: deri në ç'masë agjentët u përgjigjen stimujve? Për shkak të mungesës së të dhënave, vetëm disa studime kanë qenë në gjendje të vlerësojnë drejtpërdrejt efektet e produktivitetit të kontratave të nxitjes së stafit. Në një studim të punonjësve të një kompanie të instalimit të xhamit (Lazear, 1996) dhe një studimi mbi kalorëset e kuajve (Fernie dhe Metcalf, 1996), rritje të konsiderueshme në produktivitet u gjetën pas miratimit të kontratave të stimujve ose "përqindjes në cop". Në mënyrë të ngjashme, një studim zbuloi se futja e një skeme nxitëse rriti produktivitetin e punonjësve të pastrimit të çeqeve me 16% (Copeland dhe Monnet, 2002). Duke përdorur një qasje më strukturore, Paarsch dhe Shearer (1996) gjejnë rritje në produktivitetin ndërmjet 6% dhe 30% në mesin e mbjellësve të pemëve që punojnë nën një nxitje kundrejt skemës së pagave

fikse. Shearer (1999) dokumenton 20% produktivitet më të lartë në mesin e mbjellësve të pemëve të cilët u caktuan rastësisht në përqindje kundrejt pagave fikse. Brenda literaturës së stimujve, ekziston edhe një interes për të eksploruar implikimet e kontratave në të cilat agentët pritët të kryejnë më shumë se një detyrë. Megjithatë ka pasur studime shumë pak studimore mbi "teorinë shumë detyruese" të Holmstrom dhe Milgrom (Holmstrom dhe Milgrom, 1991), rezultatet fillestare kanë qenë interesante. Duke përdorur modele si provë për llojin e kontratës midis firmave të naftës dhe stacionit të shërbimit, Slade (1996) gjen prova se kontratat ndërmjet firmave të naftës dhe nivelit të stimujve ndryshojnë varësisht nga fakti nëse stacioni i shërbimit kryen detyra plotësuese. Preyra dhe Pink (2001) konstatojnë se drejtorët ekzekutivë të spitaleve jofitimprurëse (që kanë objektiva shumë dimensionale) marrin stimuj më të ulët se ato të spitaleve fitimprurëse. Cockburn, et. al. (2000) hetojnë skemat stimuluese për kërkuesit në laboratorët farmaceutikë. Ata gjejnë një korrelacion pozitiv ndërmjet përdorimit të stimujve për detyra të ndryshme (kërkimi bazë vs aplikuar): rritja e stimujve për një detyrë që përputhet me stimuj në rritje për detyra të tjera, me sa duket për të shmangur shtrembërimet e paqëllimshme në përpjekje. Këto studime kanë analizuar nëse dizajni dhe / ose shfrytëzimi i kontratave të vëzhguara përkon me parashikimet teorike. Studimi ynë do të jetë i pari që do të matë drejtpërdrejt efektet potencialisht diferenciale të stimujve nëpër detyra. Implikimi i jo-linearitetit në hartimin e kontratave nxitëse është identifikuar si faktor kritik që ndikon në sjelljen e agentëve. Një studim i rëndësishëm nga Asche (1990) tregon rëndësinë e jo-linearitetit (p.sh. shkurtimet minimale) në kontratën e nxitjes. Rekrutuesit e marinës janë më produktive në muajt para shpërblimit nxitës nëse janë më afër objektivit të tyre minimalë se sa nëse janë më larg. Copeland dhe Monnet (2002) tregojnë se standardi minimal i produktivitetit

(mosfunksionimi në funksionin e kompensimit) mund të zvogëlojë efektivitetin e skemës së stimujve. Studimi i efekteve të iniciativave pothuajse është përqendruar ekskluzivisht në "efektet mesatare" të stimujve në të gjithë agjentët. Ne dimë pak për mënyrën se si efektiviteti i një kontrate stimulimi mund të ndryshojë në të gjithë karakteristikat e agjentit dhe / ose në kontekstin në të cilin agjenti vepron. Asche (1990) vë në dukje se ekzistojnë dallime të rëndësishme në aftësinë e rekrutuesve të marinës për të përmbushur kuotat e rekrutimit nëpër zona të ndryshme gjeografike të SHBA. Megjithatë, pasi të dhënat e përdorura në atë studim u kufizuan në zonën e Çikagos, potenciali për heterogjenitet të reagimit të agjentëve në të gjithë zonat nuk mund të shqyrtohej.

Përdorimi i iniciativave të stafit nga një institucion mikrofinanciar është pjesë e qeverisjes korporative. Qeverisja korporative është rreth asaj se si investitorët sigurojnë që menaxhmenti i jep paratë e tyre (Schleifer dhe Vishny, 1997). Më gjerësisht i definuar: Qeverisja e korporatave ka të bëjë me furnizuesit e kapitalit që marrin menaxherët për kthimin e fitimeve, sigurohuni që menaxherët të mos keqpërdorin kapitalin duke investuar në projekte të këqija dhe se si aksionarët dhe kreditorët monitorojnë menaxherët (Shoqata Amerikane e Menaxhimit, 2016). Leonard (1990), Abowd (1990) dhe Frye (2004) gjejnë dëshmi se kompensimi i drejtuesve / menaxherëve / punonjësve mund të ketë një efekt të rëndësishëm në performancën financiare të një kompanie. Leonard (1990) gjen prova se një plan nxitje afatgjatë për drejtuesit kanë një pozitë shumë pozitive dhe efekt mbi kthimin në kapital. Ky hulumtim bazohet në 439 korporata të mëdha amerikane midis viteve 1981 dhe 1985. Abowd (1990) gjen prova se pagesa e performancës për menaxherët rrisin kthimin e përgjithshëm të aksionarëve dhe pas kthimit të të ardhurave bruto ekonomike. Kjo gjetje

bazohet në të dhënat e kompensimit të CEO nga 12 vende të OECD-së. Frye (2004) gjen një marrëdhënie pozitive midis kompensimit të punonjësve të bazuar në kapital dhe performancës financiare të matur nga Q Tobin, i cili bazohet në një përzgjedhje të gjitha kompanive të bazës së të dhënave Compustat. Këto gjetje sugjerojnë se në dhënien e stimujve të stafit për punonjësit e një institucioni mikrofinanciar mund të sjellin një performancë më të mirë financiare. Për të hulumtuar efektin e stimujve të stafit në performancën financiare të institucioneve mikrofinanciare, unë në fillim identifikoj se si mund të matet performanca financiare e një institucioni mikrofinanciar. Më vonë, unë përshkruaj cilat stimulime të stafit institucionet mikrofinanciare po përdorin për të stimuluar punonjësit e tyre për të arritur një performancë më të mirë të caktuar. Më pas unë e përshkruaj, cilat skema stimuluese të stafit të institucioneve mikrofinanciare përdorin për të shpërblyer punonjësit për punën e tyre. SEEP dhe CGAP janë dy organizata të njohura. SEEP është një rrjet global i praktikuesve të zhvillimit të mikro-ndërmarrjeve, me 120 anëtarë institucionalë, të cilët janë aktivë në 180 vende dhe arrijnë më shumë se 35 milion mikro ndërmarrës dhe familjet e tyre. Seep vepron si një platformë ku anëtarët janë në gjendje të ndajnë përvojat e tyre dhe të mësojnë nga njëri-tjetri në mënyrë që të forcojnë përpjekjet e anëtarëve të tyre, në mënyrë që ata të mund të përmirësojnë jetën e njerëzve më të prekshëm. CGAP është një partneritet global, i vendosur në Bankën Botërore, i cili stimulon të gjithë në botë që të kenë qasje në shërbimet financiare (CGAP, 2016). Secila organizata ka përshkruar një udhëzues, ku performanca financiare e institucioneve mikrofinanciare matet me performancë të ndryshme nga treguesit financiar. Këto tregues të performancës financiare maten me masa të ndryshme të performancës financiare. Mënyra e tyre për matjen e treguesve të performancës financiare është e ndryshme dhe si kanë hartuar

treguesit e performancës financiare janë të ndryshme. Udhëzuesi i CGAP, i cili është shkruar nga Rosenberg (2009), është i vetmi udhëzues i cili përmend që treguesit e saj të performancës financiare bazohen në bashkëpunimin me institucionet mikrofinanciare të shitjes me pakicë në afat të gjatë dhe se "ka një konsensus të gjerë mbi këta tregues" (p.1). Prandaj, supozoj se raporti i Rosenberg (2009) është një raport më i mirë për të matur performancën financiare, sepse udhëzuesi i Rosenberg (2009) bazohet në bashkëpunimin me institucionet e mikrofinancave me pakicë. Bashkëpunimi me institucionet mikrofinanciare me pakicë tregon se këta tregues përdoren gjithashtu në praktikë dhe për mendimin tim më të mirë për të matur performancën financiare të një institucioni mikrofinanciar sesa një raport, i cili nuk përmend se treguesit e saj të performancës financiare bazohen në bashkëpunim me institucionet mikrofinanciare. Rosenberg (2009) transformon performancën financiare të institucioneve mikrofinanciare në tre tregues të performancës financiare.

Këto tre tregues të performancës financiare janë cilësia e portofolit, qëndrueshmëria financiare dhe efikasiteti dhe maten me masa të performancës financiare. Sipas Pistelli (2011), stimujt e stafit janë përdorur zyrtarisht për të rritur performancën sociale të një institucioni mikrofinanciar. Performanca sociale e institucioneve mikrofinanciare për të gjitha proceset që zbatohen nga institucionet mikrofinanciare për të krijuar rezultate pozitive për klientët dhe komunitetet ku është aktive. Institucionet mikrofinanciare mund të shpërblejnë punonjësit duke përdorur stimujt e stafit për një cilësi të mirë të portofolit dhe aftësinë për të tërhequr klientë të rinj. Stimulimi i stafit mbajtja e klientëve përdoret për të motivuar punonjësit për të mbajtur klientët dhe cilësia e nxitjes së personelit të

ndërveprimi me klientët është e fokusuar në një ndërveprim të mirë me klientët. Këto stimuj të stafit mund të përdoren si elemente shtesë për kënaqësinë e klientit. Stimulimi i stafit cilësia e portofolit përdoret për të motivuar një punonjës për një cilësi të mirë të portofolit dhe mund të përdoret si një ndërmjetës për të matur kënaqësinë e klientit. Me këtë rast, është e rëndësishme të theksohet se një politikë e tolerancës zero për cilësinë e portofolit mund të çojë në praktika jo etike në mbledhjen e borxheve. Cilësia e stimulimit të stafit të të dhënave sociale është gjithashtu një nxitje e stafit, sepse mbrojtja e konsumatorit është një nga më të rëndësishmet tema kur matet performanca sociale e një institucioni mikrofinanciar. Mbrojtja e konsumatorit ka potencial të ketë një ndikim në besimin, vlerën e markës dhe qëndrueshmërinë financiare të një institucioni mikrofinanciar.

5.5. Teknika e popullacionit dhe mostrës

Për t'i dhënë përgjigje pyetjes kërkimore, si dhe për të vërtetuar hipotezën e punimit kemi shfrytëzuar të dhënat e mbledhura nga një pyetësorë. Pyetësori u realizua me punonjësit e IMF. Përgjithësisht për plotësimin e pyetësorëve është parë e arsyeshme kontakti individualë me punonjësit. Në këtë mënyrë, shmanget presioni që mund të ushtrohet nga eprorët e tyre, apo menaxherët ekzekutivë me qëllim deformimin e përgjigjeve për të mbrojtur interesat e IMF-ve. Nga ana tjetër, janë plotësuar pyetësorë edhe nga menaxherë të nivelit të lartë në mënyrë që të kemi një shpërndarje sa më të mirë. Për plotësimin e pyetësorit u përdorën teknikat e zgjedhjes së rastit të thjeshtë për zgjedhjen e punonjësve (Agalliu, 2013). Duke u bazuar në modelin e profesor (Agalliu, 2013), ku në punimin e tijë

doktorat trajton struktura e pyetësorit në sektorin bankar në shqiperi, punimi im doktorat përmbledh këtë pyetësor të strukturuar me qëllim të lidhjes se qëllimeve dhe objektivave me pyetjet kerkimore dhe hipotezat hulumtuese.

Saunders, Lewis dhe Thornhill (2012) përcaktojnë një popullatë kerkimore si mbledhjen e përgjithshme të lëndës apo elementeve për të cilat një studiues dëshiron të bëjë një konkluzion dhe të nxjerrë konkluzione.

Ky studim miratoi teknika stratifikuese dhe të thjeshta të mostrimit të rastësishëm. Mostrimi i stratifikuar përcaktohet si teknikë e mostrimit ku popullsia e studimit vendoset në grupe të ndryshme bazuar në karakteristikat e ngjashme të anëtarëve të grupit. Grupet quhen 'shtresa' (Denscombe, 2007). Mostrimi i thjeshtë i rastësishëm, nga ana tjetër, përkufizohet si një kampionim që kryhet rastësisht brenda një popullsie studimi në mënyrë që t'i japë çdo anëtar mundësi të barabartë për t'u marrë kampion (Saunders et al., 2012). Ky studim miratoi mostrat e shtresuara pasi që popullata e punonjësve nuk ishte homogjene. Kampionimi i rastësishëm i thjeshtë u nënshtroa në secilën shtresë për të siguruar që secili anëtar brenda shtresave të kishte një shans të barabartë për t'u marrë kampion.

Forma e pyetësorit është komponimi i punimit doktorat të Agalliut (2013), dhe të 4 autorëve tjerë që përdorin teknikën e njëjtë të pyetësorit, për të testuar pyetjet kerkimore dhe hipotezat. Hudon (2010) analizon menaxhimin e institucioneve mikrofinanciare dhe në pjesën e analizës së të dhënave përdorin teknikën statistikore të fuzionimit të dhënave për 33 institucione mikrofinanciare në shtetet e Amerikës Latine, 17 IMF në vendet e Afrikës, 17

IMF në shtetet Azin Qendrore, 12 IMF në Afrikën Qendrore dhe Veriore dhe 4 IMF në vendet e ndryshme të botës. Profesori Ayayi (2012) trajton vlerësimin e riskut të institucioneve mikrofinanciare në vendet e Azisë Perëndimore dhe Pacifikut, ku në punimin e tij përdorë teknikën e vlerësimi konjektiv apo fuzionues për vlerësim të riskut në menaxhimin e IMF-ve. Chamsham (2015) trajton seksionin e pyetësorit për përfitim nga trajnimi i stafit dhe trajnimin e stafit në institucionet mikrofinanciare në Tanzani, duke artikuluar metodën e trajtimit të njëjtë të punimit tim, për analizen statistikore të konjeksionit apo fuzionimit.

Profesori McKim (2014) së bashku me institutin shkencor në Universitetin e Kalifornisë trajton benefitet e trajnimeve dhe bonuseve në sektorin bankar Amerikan, ku në mbledhjen e të dhënave parësore përdoren pyetësor të strukturuar, që lidhet me fushën financiare, duke përdorur teknikën e konjeksionit apo fuzionimit.

5.6. Përcaktimi i popullacionit dhe mostrës

Për plotësimin e pyetësorit u përdor teknikat e zgjedhjes së rastit të thjeshtë për zgjedhjen e punonjësve. Pyetësori u plotësua në zyrat e IMF-ve dhe degët e tyre në rajonin e Dukagjinit.

Për këtë studim u plotësuan 270 pyetësor. Po përse 270 dhe jo më pak apo më shumë? Për të përcaktuar numrin e pyetësorëve që duheshin plotësuar u përdor formula e Taro

Yamane⁴ (1973) sipas teorisë së tij të zgjedhjes së kampionit elementar, sipas kësaj formule, numri i elementeve të zgjedhjes, mund të llogaritet si më poshtë (Agalliu, 2013):

$$n = \frac{N}{1 + N * (e)^2}$$

n = kampioni i zgjedhur

N = popullata

e = 5% niveli i rëndësisë (95% i rëndësishëm)

Tabela 4. Pjesëmarrja e të anketuarve sipas Komunave

Komunat (Regjioni i Dukagjinit)	Pjesëmarrje në % e IMF-ve	Numri i të anketuarve
Pejë	20.74%	56
Klinë	12.96%	35
Deqan	14.07%	38
Istog	13.70%	37
Gjakovë	18.88%	51
Prizren	19.65%	53
Totali	100%	270

Burimi : BQK, 2015

⁴ Statisticien, autor i teorisë së “Zgjedhjeve (kampioneve) elementare”.

Duke u bazuar në raportin e BQK, Informata mujore mars 2015 BQK, shofim se në sektorin e IMF-ve në rajonin e Dukagjinit⁵ punojnë rreth 837 punonjës (shih tabelën 3), llogaritet e bëjmë përmes formulës lartë, ku numri i elementeve të zgjedhjes:

$$n = \frac{837}{1 + 837 + (0.05)^2} = 270.5$$

5.7. Metoda e mbledhjes së të dhënave

Mbledhja e të dhënave është mbledhja sistematike e të dhënave duke përdorur një proces shkencor të specifikuar (Cooper, 2014). Ky studim përdor një pyetësor të strukturuar për mbledhjen e të dhënave primare. Saunders, Lewis dhe Thornhill (2009) vërejnë se një pyetësor është një mjet kërkimor që përmban pyetje të strukturuar mbi të cilat mbledhen të dhëna ose informacione.

Pyetësori i studimit u nda në tetë seksione. Seksioni I përbëhej nga pyetje demografike; Seksioni II kishte pyetje për vendimmarrjen në kredidhënie; Seksioni III përmbante pyetje mbi vlerësimin e riskut të kredisë, seksioni IV u përqendrua në pagat dhe mëditjet; Seksioni V ka të bëjë me trajnimin e stafit; Seksioni VI ka të bëjë me ndërtimin e kapaciteteve; Seksioni VII përfshin ofrimi i konsulencës së klientëve për investime në kredi, dhe Seksioni VIII në ndërtimin e raporteve afatgjate me klientë. Për të kryer këto matje me anë të pyetësorit u përdor sistemi me 5 shkallë i Likertit (Likert, R,)⁶ Një Shkallë Likert prej

⁵ Rajonin e Dukagjinit janë përfshirë komunat: Pejë, Klinë, Deqan, Istog, Gjakovë, Prizren

⁶ Rensis Likert (5 Gusht 1903 – 3 Shtator 1981). I diplomuar në Ekonomiks në Universitetin e Michian 1926.

pesë nivelesh (1-apsolutisht nuk pajtohem; 2-nuk pajtohem; 3-pjesërisht pajtohem; 4-pajtohem; 5-plotësisht pajtohem) është miratuar.

Pyetësoret mbulojnë këto çështje (elementet):

Vendimmarrja në kredidhënie

Vendimmarrja në kredidhënie është një faktorë i rëndësishëm, sepse marrim një vendim të drejtë duke u bazuar në rregullat dhe procedurat për kredidhënie, atëherë kemi siguruar kthimin e kredisë, e cila do të ndikojë në një portfolio kualitative dhe e cila ndikon në menaxhimin në IMF. Në të kundërtën nëse vendimmarrja nuk bazohet në rregulla dhe procedura dhe nëse kemi anashkalim të procedurave me qëllim që të rrisim numrin e kredidhënies, atëherë mundësia për dështim të kredisë është më e madhe dhe në këtë rast jo vetëm që pëson IMF-ja, por pëson edhe klienti. Pra siq shihet vendimmarrja në kredidhënie luan rol të rëndësishëm dhe duhet pasur shumë kujdes në marrjen e vendimeve për aprovim të kredisë.

Vlerësimi i riskut të kredisë

Vlerësimi i riskut të kredisë është faktorë i rëndësishëm, parandalues i cili nëse trajtohet me kujdes, atëherë do të minimizojë dështimin e kredisë, gjë e cila e rritë performancën dhe kualitetin e portofolios, gjithashtu ndikon në menaxhimin e IMF-ve. Nëse nuk bëhet vlerësimi i riskut të kredisë në mënyrën e duhur mundësia për dështim të kredisë është më e

Mbrojti Doktoraturën në Universitetin e Kolombia. Krijimi dhe zhvillimi i shkallëve të matjes me 5 njësi (5 pika) e bëri atë të njohur.

madhe, kështu që me rritjen e kredive të këqija dhe me risk të lartë kualiteti i portfolios bie, atëherë kjo ndikon në menaxhimin jo cilësor të IMF-ve.

Pagat dhe shpërblimet

Pagat dhe shpërblimet janë motivues për punonjësit në IMF. Rritja e vazhdueshme e pagës si dhe pagesa në mënyrë të drejtë e punonjësve bazuar mbi meritat dhe vlerat i motivon punonjësit. Gjithashtu edhe shpërblimet e ndryshme, në këtë rast sistemi i bonuseve kanë të njëjtin impakt tek punonjësit dhe kanë ndikim pozitiv në menaxhimin e IMF-ve.

Trajnimi i stafit

Trajnimi është element thelbësor në përgatitjen profesionale për punonjësit e IMF-ve. Sa më tepër trajnime, aq më shumë zhvillohet ana profesionale e punonjësve në IMF dhe kjo ndikon në ofrimin e shërbimeve me të mira për klient. Gjithashtu mund të theksojmë që trajnimi i referohet aftësisë së punonjësve në ndërtimin e raporteve me të mira me klient në kuadër të IMF-ve. Punonjësit e trajnuar ofrojnë shërbime më kualitative për klient dhe klientët të cilët janë të kënaqur me shërbime kualitative janë forma më e mirë e marketingut për IMF-të, kjo ndikon në ngritjen e menaxhimit më cilësor për IMF-të.

Ndërtimi i kapaciteteve

Ndërtimi i kapaciteteve pasqyron mundësin për zhvillim në karrier, e cila motivon stafin e IMF-ve për rritjen e kapaciteteve humane. Kjo reflekton në faktin se objektivat dhe targetët duhet vendosur së bashku me stafin.

Ofrimi i konsulencës

Ofrimi i konsulencës për klient është faktorë i rëndësishëm nëse ju ofrohet konsulentë klientëve për investim në kredi nga IMF-ja, klienti do të bëjë investimet e duhura, gjë e cila e zhvillon klientin dhe biznesin e tij dhe në të njëjtë kohë IMF-ja siguron kthimin e kredisë dhe në këtë mënyrë ndikon në ndërtimin e raporteve afatgjata IMF dhe klientë.

Ndërtimi i raporteve afatgjata me klientë

Ndërtimi i raporteve afatgjata me klientë luan rol të rëndësishëm në menaxhimin e IMF-ve, për arsye se klientët të cilëve ju ofrohet konsulentë për investim të kredive do të vazhdojnë aktivitetin financiar me IMF-të, kjo ndikon në rritjen e portfolios dhe kualitetin e IMF-ve.

5.8. Metoda e analizës së të dhënave

Cox dhe Hassard (2010) përcaktojnë metodën e analizës së të dhënave si proces përmes të cilit një studiues përmbledh të dhënat e papërpunuara në një mënyrë që ka kuptim. Me fjalë të tjera, metodat e analizës së të dhënave janë një mënyrë për t'i dhënë kuptim të dhënave të hulumtimit. Paketa Statistikore për Shkencat Sociale (SPSS) version 20 është përdorur për të analizuar të dhënat për statistikat deskriptive dhe inferenciale. Të dhënat përshkruese janë analizuar për përqindjet dhe frekuencat, ndërsa statistikat inferierente janë analizuar për korrelacionet dhe regresionet. Të dhënat u prezantuan duke përdorur tabela dhe shifra.

Modeli ekonometrik është bazur në punimn e Agalliut (2013) dhe të autorëve të tjerë, si Hudon (2010) menaxhimin e IMF-ve (ndërtimin e raporteve afatgjatë me klientët), Ayayi (2012) vlerësimin e riskut, Chamcham (2015) trajnimin e stafit, dhe McKim ofrimin e konsulencës dhe pagat dhe shpërblimet. Për të analizuar të dhënat e punimit është përdorur modeli ekonometrik shumëvariabil, ku struktura e këtij modeli përfshinë:

$$NRAK_i = C + \beta_1 KK_i + \beta_2 VRK_i + \beta_3 NK_i + \beta_4 VK_i + \beta_5 TS_i + \beta_6 PSH_i + \varepsilon$$

NRAK – Ndërtimi i raporteve afatgjate me klientët;

KK – Ofrimi i konsulencës së klientëve për investime në kredi;

VRK – Vlerësimi i riskut të kredisë;

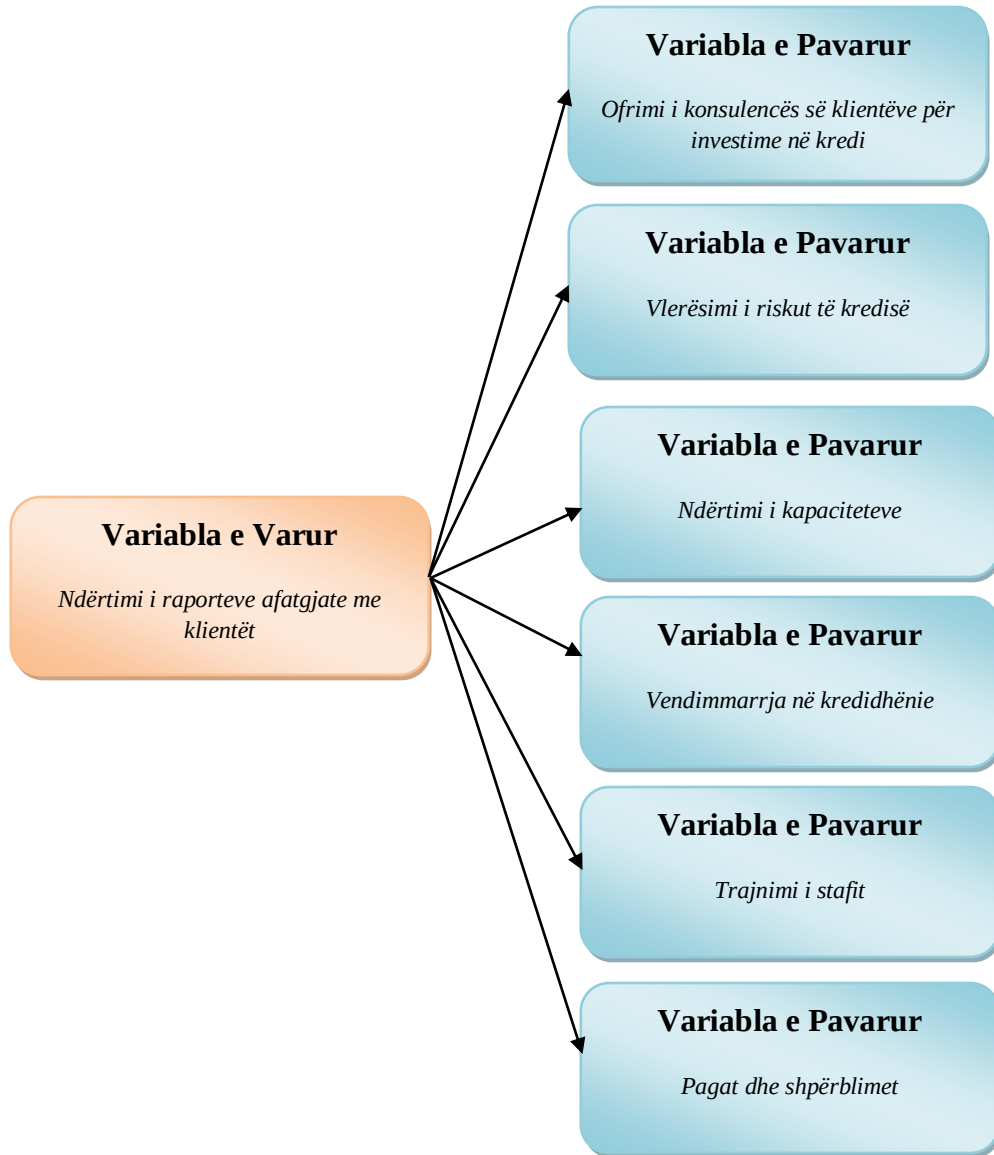
NK – Ndërtimi i kapaciteteve;

VK – Vendimmarrja në kredidhënie;

TS – Trajnimi i stafit;

PSH – Pagat dhe shpërblimet;

Grafiku 1. Struktura e modelit ekonometrik



Për të analizuar dhe vlerësuar mendimin dhe opinionin e punonjësve mbi faktorët e mësipërm dhe për të parë nëse kanë lidhje me ndërtimin e raporteve afatgjata me klientët, u veprua si më poshtë:

Për të analizuar faktorin “**Vendimmarrja në kredidhënie**” u shqyrtuan këto elemente:

- *Qëllimi i kredisë:* ka të bëjë me faktin se nuk lejohet ndërimi i qëllimit të kredisë, sepse mundësia për dështim të kredisë është më e madhe nëse ndryshohet qëllimi i kredisë.
- *Kolaterali/Garancioni:* për të siguruar kredin kërkohet që kolaterali të jetë në gjendje të mirë dhe mos të jetë i lën peng edhe në kreditë e tjera.
- *Statusi i kredimarrësit sipas historikut të regjistrimit të kredisë CRK:* është me rëndësi që klienti të ketë një histori të pastër kreditore.
- *Eksperienca dhe kohëzgjatja e biznesit:* është faktorë i rëndësishëm i cili pasqyron sa likuid është biznesi dhe sa gjat operon në treg.
- *Gjendja financiare e kompanisë:* pasqyron se në çfarë pozicioni gjindet kompania në treg dhe çfarë qëndrueshmërie financiare ka.
- *Kapaciteti i ripagesës së këstit të kredisë:* pasqyron aspektin financiar sa është në gjendje klienti të mbulojë këstin e kredisë, i cili duhet të jetë 30% të fitimit neto.
- *Karakterit i klientit:* është më rëndësi që të vlerësohet nga punonjësit e IMF-ve, karakteri i klientit i cili pasqyron ndërtimin e raporteve afatgjate, edhe në rast të dështimit të biznesit, klienti ofron zgjidhje për kthim të kredisë.

Për të analizuar faktorin “**Vlerësimi të riskut të kredisë**” u shqyrtuan këto elemente:

- *Shkalla e trajnimit dhe eksperiencia e analistëve të kredisë:* nëse kemi punonjës të trajnuar ata do të bëjnë vlerësimin e riskut të kredisë në mënyrë që kredia mos të dështojë.
- *Vendimarrja në bazë të procedurave:* nëse vendimarrja është e bazuar në bazë të rregullave dhe procedurave, atëherë e minimizojmë riskun e kredisë.
- *Investigimi i biznesit:* është më rëndësi që biznesit ti bëhet vizitë në vendin e zhvillimit të biznesit për të parë një pasqyrë më reale të operimit të biznesit dhe jo të bazohemi vetëm në dokumentacionin e ofruar nga klienti.
- *Saktësia e të dhënave financiare dhe jo financiare nga bizneset:* luan rol të rëndësishëm në vendimarrjen për aprovimin dhe shumën e kredisë.
- *Aftësia për të vlerësuar dhe analizuar biznesin e klientëve:* është faktorë i rëndësishëm i cili mundëson vlerësimin real të biznesit dhe në bazë të vlerësimit aprovohet kredia e kërkuar.

Për të analizuar faktorin “**Pagat dhe shpërblimet**” u shqyrtuan këto elemente:

- *Punonjësit shpërblehen për tejkalimin e objektivave të caktuara:* kjo është një faktorë motivues i cili shpërblen punën dhe angazhimin e punonjësve në IMF.
- *Vlerësimi i plotë për punën:* punonjësit duhet vlerësuar në mënyrë të drejtë për punën dhe kontributin e dhënë në IMF.
- *Pagat janë të mira:* nëse punonjësit janë të kënaqur me pagat e ofruara ata do të kontribuojnë në rritjen dhe zhvillimin e IMF-ve.

- *Objektivat dhe targetet janë shumë të larta, jo reale:* nëse objektivat janë jo reale kjo ndikon në dështimin e kredisë, e cila reflekton në keq menaxhim, duhet pasur parasysh që objektivat kur vendosen të jenë reale dhe të vendosen së bashku me stafin e IMF-ve.
- *Sistemi i shpërblimit, bonuset është i arritshëm:* duhet ndërtuar në mënyrë që punonjësit të kenë motiv dhe mundësi për ti arritur objektivat dhe nëse kemi tejkalim të objektivave atëherë duhet shpërblyer përmes sistemit të bonusëve.

Për të analizuar faktorin “**Trajnimi i stafit**” u shqyrtuan këto elemente:

- *Punonjësit dërgohen në trajnime dhe specializime:* është me rëndësi që punonjësit të dërgohen në trajnime dhe specializime, sepse kjo reflekton në ofrimin e shërbimeve më kualitative për klient.
- *Trajnimi dhe zhvillimi i stafit luan rol të rëndësishëm në krijimin e avantazhit konkurrues në treg:* për të krijuar avantazh konkurrues në treg duhet të kemi punonjës të trajnuar dhe të kualifikuar.
- *Trajnime të përgjithshme bazike:* secili punonjës si të fillojë punën në IMF duhet të ketë trajnime bazike për punën në IMF.
- *Trajnime nga stafi me përvojë në IMF:* stafi i cili është me përvojë duhet të përcjellë përvojën dhe eksperiencat e tyre tek punonjësit e ri.
- *Pas trajnimit njohuritë e fituara i ndajmë me kolegët:* përvojat e përfituara nga trajnimi duhet shkëmbyer dhe ndar me punonjësit e tjerë në IMF.

Për të analizuar faktorin “**Ndërtimi i kapaciteteve**” u shqyrtuan këto elemente:

- *Ekziston mundësia për zhvillim në karrierë:* punonjësve duhet ofruar mundësia dhe motivimi për zhvillim në karrierë dhe ngritje profesionale.
- *IMF-ja ka plane për mbështetjen dhe zhvillimin e karrierës për stafin e saj:* duhet pasur plane dhe strategji implementuese që mbështesin zhvillimin e karrierës për stafin e IMF-së.
- *Modifikimi i produkteve ekzistuese duke ju përshtatur kërkesave të klientëve:* produktet ekzistuese duhet përshtatur në bazë të kërkesave të klientëve dhe zhvillimit të tregut financiar në përgjithësi.
- *Cilësia e produkteve/shërbimeve ka impakt në performancën e IMF-së:* nëse ofrojmë shërbime dhe produkte cilësore do të ngrisin performancën në IMF.
- *Objektivat dhe targetet vendosen në bashkëpunim me stafin:* është më rëndësi të veçantë që targetet të vendosen në bashkëpunim me stafin dhe jo të vendosen targete të cilat vështirë të arrihen, sepse kjo ndikon në kredidhënie jo cilësore.

Për të analizuar faktorin “**Ofrimi i konsulencës klientëve për investim të kredisë**” u shqyrtuan këto elemente:

- *Klientëve ju ofrohet konsulencë në lidhje me investimin e kredisë:* konsulenca ofrohet me qëllim që kredia të investohet për qëllimin e caktuar, me qëllim të zhvillimit dhe rritjes së biznesit.
- *Klientët vijnë në IMF për të kërkuar kredi:* kryesisht janë klient të cilët nuk kanë biznese të regjistruara dhe nuk mund të marrin kredi në sektorin bankar.

- *Duhet hulumtuar dhe promovuar produktet e IMF-ve të klientëve potencial:* klientëve potencial duhet ofruar produkte nëpërmes vizitave dhe promovimit në bizneset e klientëve.
- *Duhet promovuar edhe në zonat më të thella rurale:* kryesisht këto janë pjesë ku sektori bankar ka më pak çasje dhe janë mundësi e mirë për zgjerim të tregut për IMF-të.

Për të analizuar faktorin “**Ndërtimi i raporteve afatgjata me klient**” u shqyrtuan këto elemente:

- *Kënaqësia e klientit:* nëse klientët janë të kënaqur me produktet dhe shërbimet e ofruara ata do të sjellin klient të tjerë potencial për IMF-të.
- *Pjesa e tregut duhet zgjeruar:* mundësia më e mirë për zgjerim të tregut janë zonat e thella rurale.
- *Ofrimi i shërbimeve cilësore:* përmes ofrimit të shërbime cilësore rritet numri i klientëve dhe të protfolios dhe ndërtojmë raporte afatgjata me klientë.
- *Klientët trajtohen si blerës të kredive:* klientet nuk duhet trajtuar si blerës të kredive, sepse në këtë form ndikojmë në dështimin e bizneseve të klientëve dhe të IMF-ve, por duhet trajtuar përmes ofrimit të konsulencës për investim në kredi.
- *Klientët duhet trajtuar si bashkëpunëtor në afarizëm:* nëse klienti ndihet i trajtuar si bashkëpunëtor dhe ndikues në zhvillimin potencial të IMF-ve, atëherë besnikëria e tij ndaj institucionit do jetë në nivelin më të lartë.

Tabela pasqyron këtë klasifikim të variablave si dhe pyetjet respektive të cilat kanë shërbyer si burim për ndërtimin e variablave të varur dhe të pavarur të studimit.

Tabela 5. Ndërtimi i variablave të varur dhe pavarura

LLOJI I VARIABLIT	EMRI I VARIABLIT	PYETJET QË PËRFAQËSON VARIABLI	MËNYRA E VLERËSIMIT TË VARIABLIT
VARIABLI I VARUR	Ndërtimi i raporteve afatgjate me klientët	Grup-pyetjet e seksionit VIII	Mesatare aritmetike e VIII ₁ -VIII ₆
VARIABLA E PAVARUR	Ofrimi i konsulencës së klientëve për investime në kredi	Grup-pyetjet e seksionit VII	Mesatare aritmetike e VII ₁ -VII ₄
VARIABLA E PAVARUR	Vlerësimi i riskut të kredisë	Grup-pyetjet e seksionit III	Mesatare aritmetike e III ₁ -III ₅
VARIABLA E PAVARUR	Ndërtimi i kapaciteteve	Grup-pyetjet e seksionit VI	Mesatare aritmetike e VI ₁ -VI ₅
VARIABLA E PAVARUR	Vendimmarrja në kredidhënie	Grup-pyetjet e seksionit II	Mesatare aritmetike e II ₁ -II ₇
VARIABLA E PAVARUR	Trajnimi i stafit	Grup-pyetjet e seksionit V	Mesatare aritmetike e V ₁ – V ₅
VARIABLA E PAVARUR	Pagat dhe shpërblimet	Grup-pyetjet e seksionit IV	Mesatare aritmetike e IV ₁ -IV ₅

Kapitulli VI: Analiza statistikore

Në këtë kapitull do të diskutojmë pyetësin e zhvilluar me 270 të anketuar, ku për përmbajtjen e pyetësit (shih aneksin 1), kemi diskutuar edhe më lartë, ndërsa në këtë kapitull do të diskutojmë rezultatet e këtij hulumtimi.

Analiza statistikore që do të përdoret në punim do të jetë analiza përshkruese, apo analiza qendrore statistikore, e shoqëruar me elemente konjunktive statistikore dhe korrelacion të thjeshtë, apo person korrelacion.

6.1. Analiza përshkruese për të dhënat demografike

Në këtë pjesë do të diskutojmë për të dhënat e seksionit 1 të pyetësit, ku më poshtë do të detajizohen të dhënat e analizës përshkruese për respondentët e pyetësit.

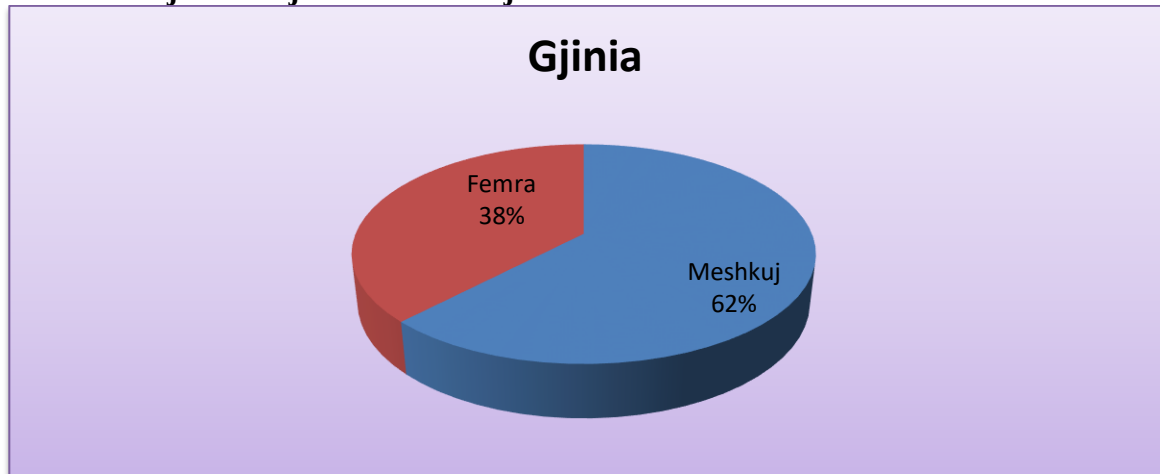
Tabela 6. Analiza përshkruese e Gjinisë

Gjinia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	168	62.2	62.2	62.2
	2	102	37.8	37.8	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Burimi: SPSS v.20

Tabela lartë përshkruan se në anketë kanë marrë pjesë 168 meshkuj (Kodi 1) dhe 102 femra (kodi 2).

Grafiku 2. Pjesëmarrja e variablës Gjinia



Pjesëmarrja në bazë të gjinisë në anketën e zhvilluar ishte 62% meshkuj dhe 38% femra.

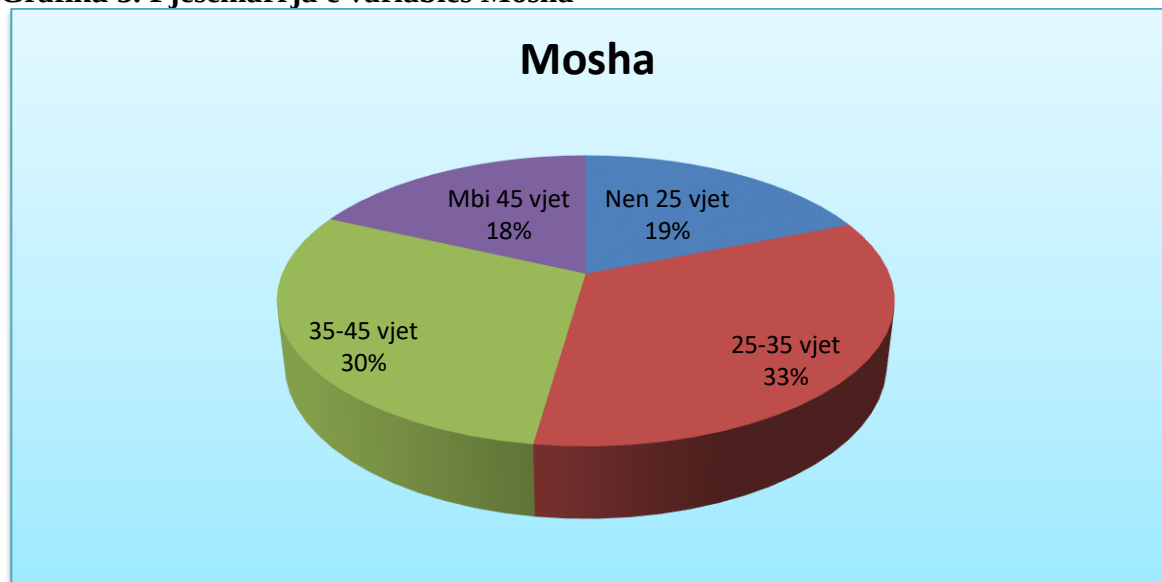
Tabela 7. Analiza përshkruese për variablën Moshë

Moshë					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	51	18.9	18.9	18.9
	2	90	33.3	33.3	52.2
	3	80	29.6	29.6	81.9
	4	49	18.1	18.1	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Burimi: SPSS v.20

Tabela lartë përshkruan se në anketë kanë marrë pjesë nën moshën 25 vjeçare 51 persona (kodi 1), prej moshës 25 deri 35, 90 persona (kodi 2), 35-45 vjet kanë marrë pjesë 80 persona (kodi 3), mbi 45 vjet kanë marrë pjesë 49 persona.

Grafiku 3. Pjesëmarrja e variablës Moshë



Në përqindje kumulative nën moshën 25 vjet kemi përqindje pjesëmarrje 18.9 për qind, 25-35 vjet pjesëmarrja është 33.3 për qind, 35-45 pjesëmarrja është 29.6 për qind dhe mbi 45 vjet 18.1 për qind.

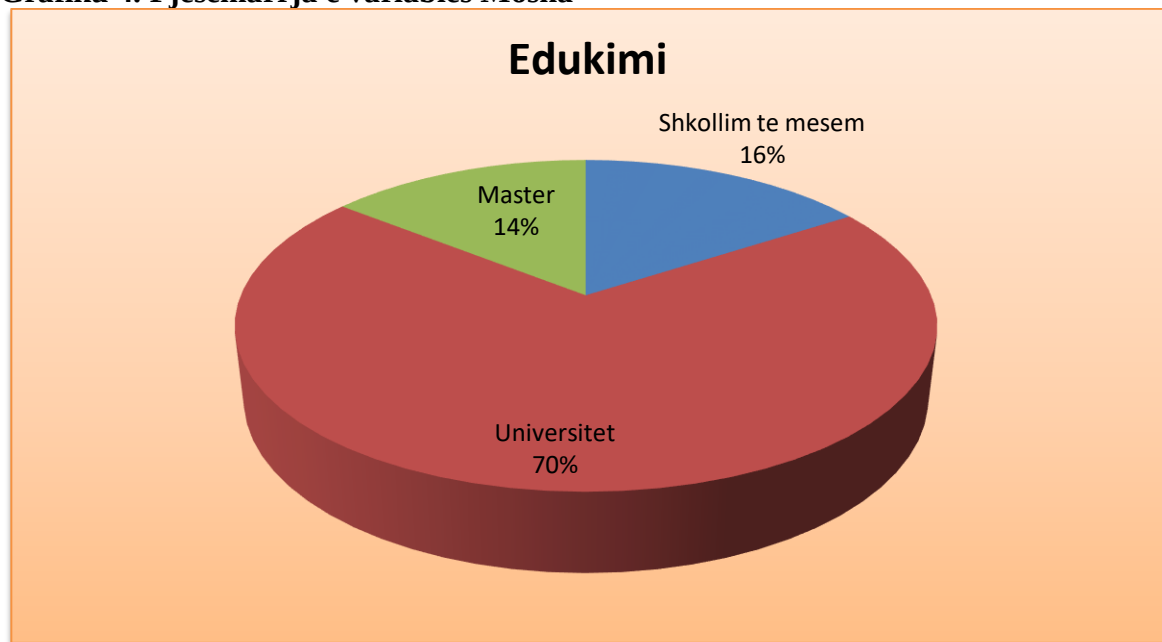
Tabela 8. Analiza përshkruese për variablën Edukimi

Edukimi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	43	15.9	15.9	15.9
	2	188	69.6	69.6	85.6
	3	39	14.4	14.4	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Burimi: SPSS v.20

Tabela lartë tregon që pjesëmarrësit me shkollim të mesëm kanë qenë 43 persona (kodi 1), apo 15.9 për qind, Universitet 188 persona (kodi 2), apo 69.6 për qind dhe Master 39 persona (kodi 3), apo 14.4 për qind.

Grafiku 4. Pjesëmarrja e variablës Moshë



Në përqindje kumulative me edukim të mesëm kemi pjesëmarrje 16 për qind, shkollim universitar pjesëmarrja është 70 për qind, dhe nivel master është 14 për qind.

Tabela 9. Crosstabs mes Gjinisë dhe Moshës

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Gjinia * Moshë	270	100.0%	0	0.0%	270	100.0%

Burimi: SPSS v.20

Tabela lartë tregon që asnjë observim ekstrem nuk mungon tek lidhja mes variablës Gjinia dhe Moshë.

Tabela 10. Rezultati i Crosstabs mes Gjinisë dhe Moshës

Gjinia * Moshë Crosstabulation						
Count						
		Moshë				Total
		Nen 25	25-35	35-45	Mbi 45	
Gjinia	Mashkull	31	58	49	30	168
	Femer	20	32	31	19	102
Total		51	90	80	49	270

Burimi: SPSS v.20

Në anketim Meshkuj prej nën moshën 25 vjeçare janë 31, 25-35 janë 58 meshkuj, 35-45 janë 49 meshkuj, mbi 45 janë 30 meshkuj, ndërsa femra ndër moshën 25 janë 20, 25-35 janë 32, 35-45 janë 31, ndërsa mbi 45 janë 19 femra

Tabela 11. Crosstabs mes Moshë dhe Edukimi

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Moshë * Edukimi	270	100.0%	0	0.0%	270	100.0%

Burimi: SPSS v.20

Tabela lartë tregon që asnjë observim ekstrem nuk mungon tek lidhja mes variablës Moshë dhe Edukimi.

Tabela 12. Rezultati i Crosstabs mes Moshë dhe Edukimi

Moshë * Edukimi Crosstabulation					
Count					
		Edukimi			Total
		Shkollim i Mesëm	Universitet	Master	
Moshë	Nën 25	41	10	0	51
	25-35	0	90	0	90
	35-45	1	78	1	80
	Mbi 45	1	10	38	49
Total		43	188	39	270

Burimi: SPSS v.20

Tabela lartë tregon që personat nën moshën 25 vjeçare kanë marrë pjesë me shkollim të mesëm 41 persona, me shkollim universitar 10 persona, ndërsa me nivel master asnjë, nga 25 deri 35 vjet kanë marrë pjesë me shkollim të mesëm asnjë person, Universitet 90 dhe asnjë me nivel Master, nga 35-45 vjet kanë marrë pjesë vetëm 1 me shkollim të mesëm, Universitet 78 dhe nivel Master vetëm 1, mbi moshë 45 me shkollim të mesëm kanë marrë pjesë vetëm 1 person, me shkollim universitar kanë marrë pjesë 10 dhe nivel Master 38 persona.

Tabela 13. Crosstabs mes Gjinisë dhe Edukimit

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Gjinia * Edukimi	270	100.0%	0	0.0%	270	100.0%

Burimi: SPSS v.20

Tabela lartë tregon që asnjë observim ekstrem nuk mungon tek lidhja mes variablës Gjinisë dhe Edukimit.

Tabela 14. Rezultati i Crosstabs mes Gjinisë dhe Edukimit

Gjinia * Edukimi Crosstabulation					
Count					
		Edukimi			Total
		Shkollim i Mesem	Universitet	Master	
Gjinia	Mashkull	22	126	20	168
	Femer	21	62	19	102
Total		43	188	39	270

Burimi: SPSS v.20

Rezultatet e tabelës lartë tregojnë që niveli i shkollimit tek meshkujt me nivel të mesëm të shkollimit është me 22 persona, Universitet 126 persona dhe nivel Master 20 persona, ndërsa tek femra me nivel të mesëm të shkollimit pjesëmarrja është 21 femra, Universitet 62 femra dhe Master 19 femra.

6.2. Analiza përshkruese e variablës së varur

Në këtë pjesë do të diskutojmë për analizën përshkruese të variablës së varur, si kombinim i disa variablave tjera.

Tabela 15. Analiza përshkruese e variablës së varur

Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Kënaqësia_e_klientit	270	1	5	2.23	1.170	.673	.148	-.444	.295
Pjesa_e_tregut_duhët_zgjeruar	270	1	5	3.29	1.365	-.351	.148	-1.118	.295
Ofrimi_shërbimeve_cilësore	270	1	5	3.65	1.255	-.595	.148	-.685	.295
Klientët_trajtohën_së_blerës_të_kredive	270	1	5	3.55	1.320	-.549	.148	-.811	.295
Klientët_duhët_trajtuar_si_bashkëpunëtor_në_afarizëm	270	1	5	3.79	1.110	-.634	.148	-.290	.295
Valid N (listwise)	270								

Burimi: SPSS v.20

Rezultatet e seksionit ndërtimi i raporteve afatgjate me klientët ka pasur rradhitjen e pohimeve sipas shkallës liker (1-absolutisht nuk pajtohem, 2-nuk pajtohem, 3-pjesërisht pajtohem, 4-pajtohem dhe 5-plotësisht pajtohem). Rezultatet tregojnë që për pohimin e parë “Kënaqësia e klientit” kemi mesatare 2.23 që i afrohet vlerës 2, e që është kodifikuar si nuk pajtohem, pra të anketuarit nuk e pajtohemen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj

variable është 1.170, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi.

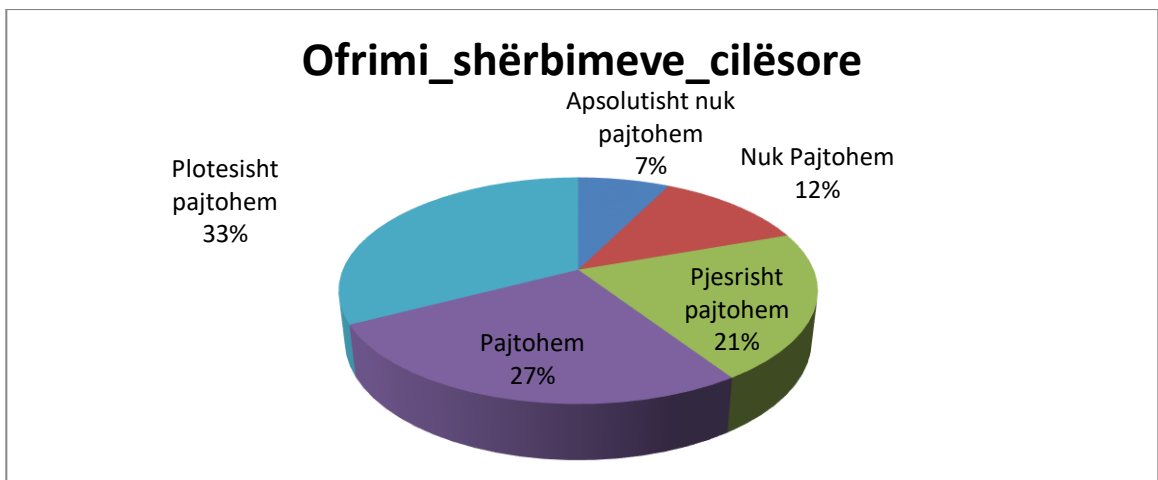
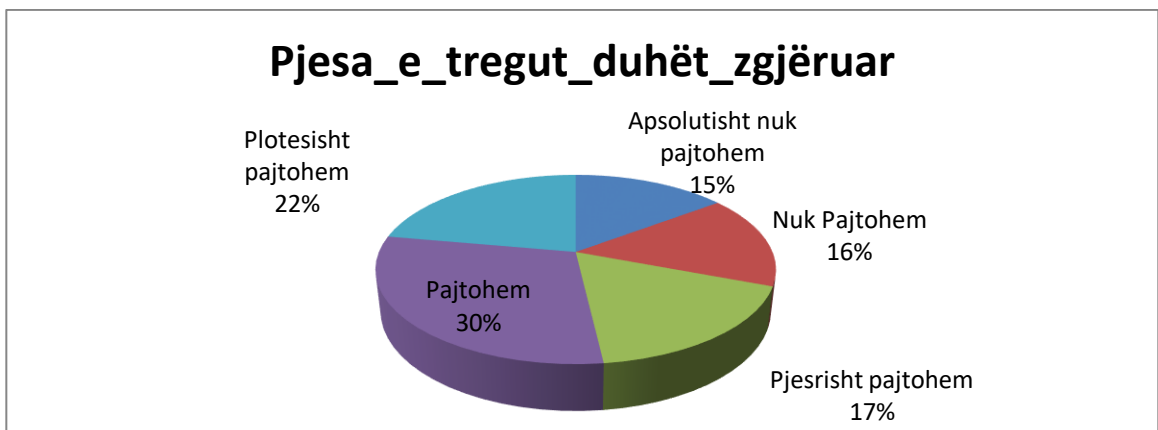
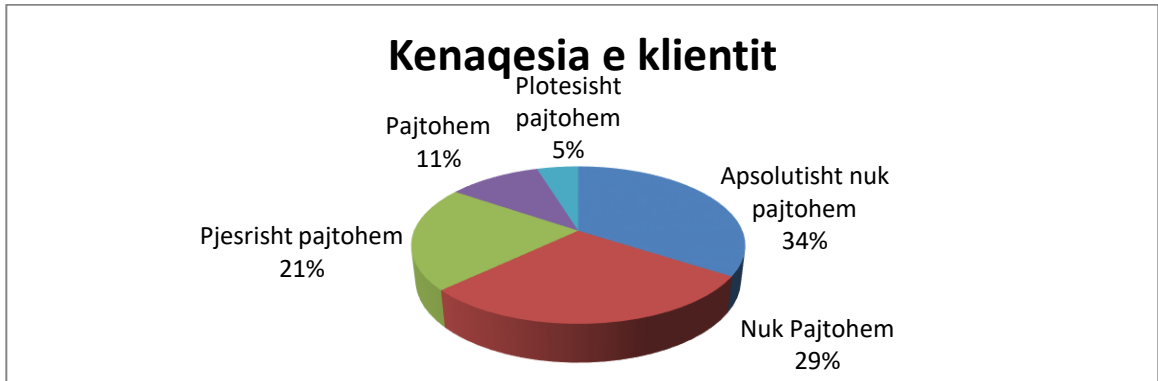
Rezultatet tregojnë që për pohimin e dytë “Pjesa e tregut duhet zgjeruar” kemi mesatare 3.29 që i afrohet vlerës 3, e që është kodifikuar si pjesërisht pajtohem, pra të anketuarit pjesërisht pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.365, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi.

Rezultatet tregojnë që për pohimin e tretë “Ofrimi i shërbimeve cilësore” kemi mesatare 3.65 që i afrohet vlerës 4, e që është kodifikuar si pajtohem, pra të anketuarit pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.255, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi.

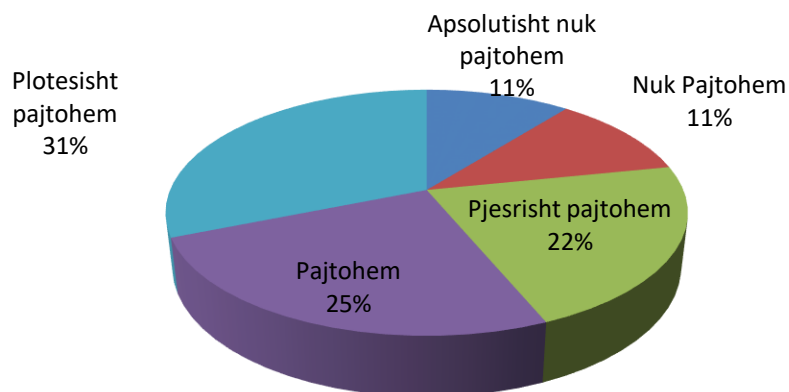
Rezultatet tregojnë që për pohimin e katërt “Klientët trajtohen si blerës të kredisë” kemi mesatare 3.55 që i afrohet vlerës 4, e që është kodifikuar si pajtohem, pra të anketuarit pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.320, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi.

Rezultatet tregojnë që për pohimin e pestë “Klientët duhet trajtuar si bashkëpunëtor në afarizem” kemi mesatare 3.79 që i afrohet vlerës 4, e që është kodifikuar si pajtohem, pra të anketuarit pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.110, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi.

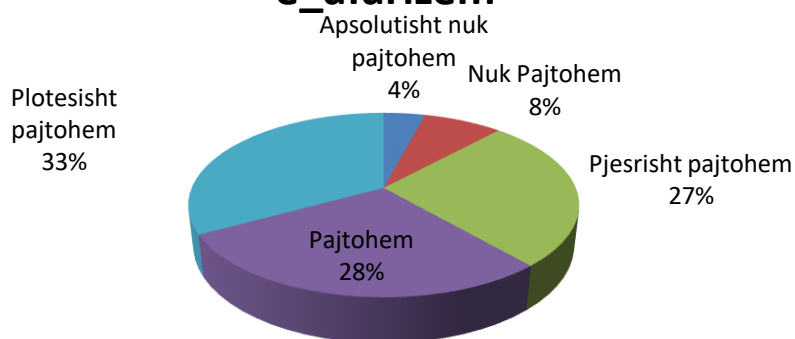
Grafiku 5. Pjesëmarrja kumulative e seksionit Ndërtimi i raporteve afatgjate me klientët



Klientët_trajtohën_si_blerës_të_kredive



Klientët_duhët_trajtuar_si_bashkëpunëtor_në_afarizëm



Burimi: Kalkulimi i autorit

Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se kënaqësia e klientit në kuadër të ndërtimit të raporteve afatgjate me klientët janë pajtuar 11%, nuk pajtohen janë 29%, pjesërisht pajtohem janë 21%, plotësisht pajtohen janë 5% dhe absolutisht nuk pajtohen me janë 34%. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se pjesa e tregut duhet zgjeruar në kuadër të ndërtimit të raporteve afatgjate me klientët janë pajtuar 30%, nuk pajtohen janë 16%, pjesërisht pajtohem janë 17%, plotësisht pajtohen janë 22% dhe absolutisht nuk pajtohen me janë 15%. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se ofrimi i shërbimeve cilësore në

kuadër të ndërtimit të raporteve afatgjate me klientët janë pajtuar 27%, nuk pajtohen janë 12%, pjesërisht pajtohem janë 21%, plotësisht pajtohen janë 33% dhe absolutisht nuk pajtohen me janë 7%. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se klientët trajtohen si blerës të kredisë në kuadër të ndërtimit të raporteve afatgjate me klientët janë pajtuar 25%, nuk pajtohen janë 11%, pjesërisht pajtohem janë 22%, plotësisht pajtohen janë 31% dhe absolutisht nuk pajtohen me janë 11%. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se klientët bashkpuntor të afarizmit në kuadër të ndërtimit të raporteve afatgjate me klientët janë pajtuar 28%, nuk pajtohen janë 8%, pjesërisht pajtohem janë 27%, plotësisht pajtohen janë 33% dhe absolutisht nuk pajtohen me janë 4%.

6.3. Analiza përshkruese e variablave të pavarura

Në këtë pjesë do të diskutojmë për analizën përshkruese të variablave të pavarura, si kombinim i disa variablave tjera.

Tabela 16. Analiza përshkruese e Vendimmarrjes në Kredidhënie

Descriptive Statistics									
	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statisti c	Statistic	Statistic	Statisti c	Statistic	Statisti c	Std. Error	Statisti c	Std. Error
Qëllimi_i_kredisë	270	1	5	2.47	1.475	.531	.148	-1.183	.295
Kolaterali_garancio ni	270	1	5	3.50	1.437	-.560	.148	-1.048	.295
Statusi_kredimarrës it_CRK	270	1	5	3.96	1.107	-.970	.148	.184	.295
Eksperienca_kohëz gjatja_biznesit	270	1	5	3.46	1.346	-.438	.148	-1.021	.295
Gjendja_financiare_ kompanis_kapitali_ analiza_financiare	270	1	5	3.86	1.115	-.739	.148	-.229	.295
Kapacitet_pagesës _këstit_kredisë	270	1	5	3.87	1.216	-.919	.148	-.220	.295
Karakter_i_klientit	270	1	5	2.91	1.408	.056	.148	-1.270	.295
Valid N (listwise)	270								

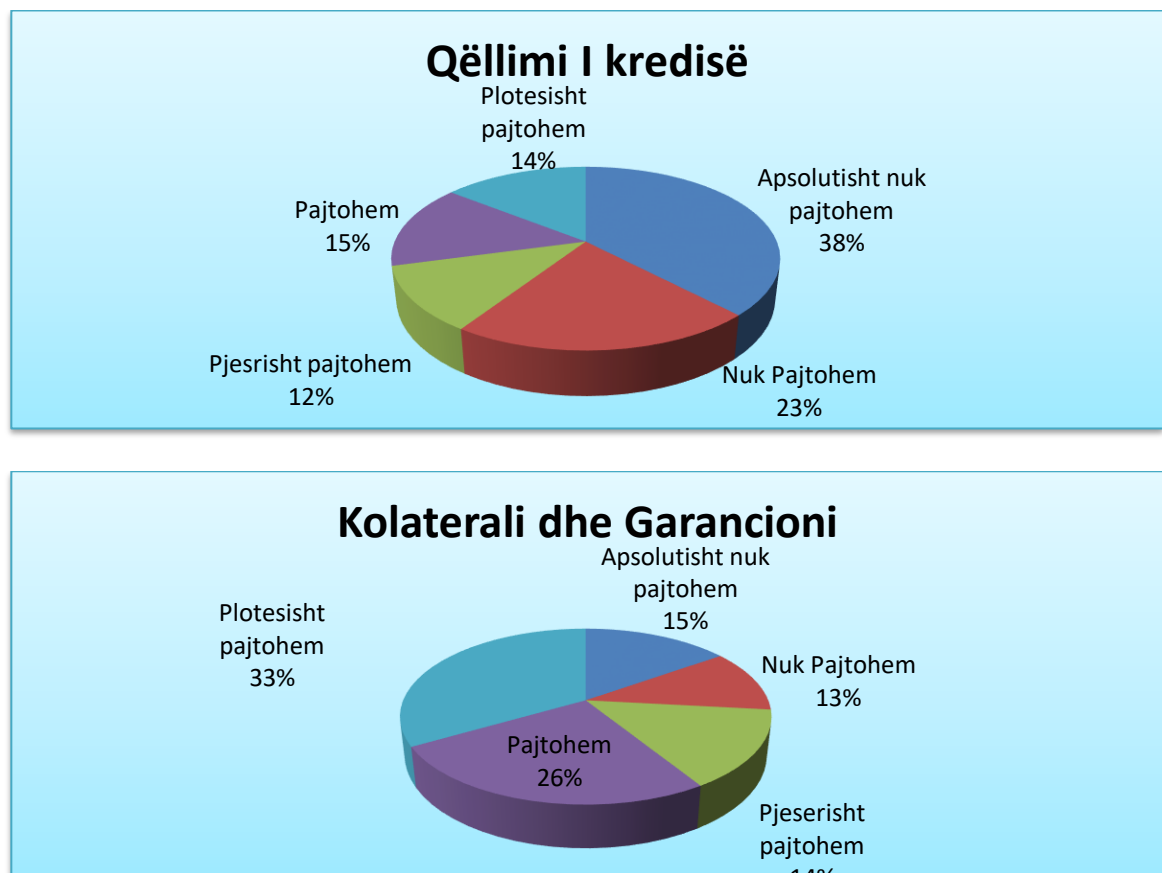
Burimi: SPSS v.20

Rezultatet e seksionit vendimmarrja në kredidhënie ka pasur rradhitjen e pohimeve sipas shkallës liker (1-absolutisht nuk pajtohem, 2-nuk pajtohem, 3-pjesërisht pajtohem, 4-pajtohem dhe 5-plotësisht pajtohem). Rezultatet tregojnë që për pohimin e parë “Qëllimi i kredisë” kemi mesatare 2.47, që i afrohet vlerës 3, e që është kodifikuar si pjesërisht pajtohem, pra të anketuarit pjesërisht pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj

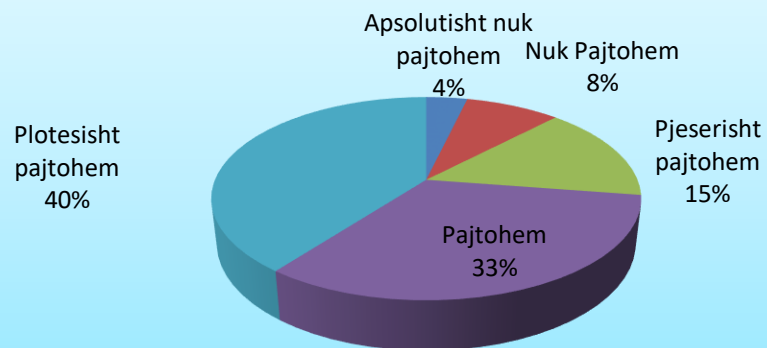
variable është 1.475, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e dytë “Kolaterali/Garancioni” kemi mesatare 3.50, që i afrohet vlerës 4, e që është kodifikuar si pajtohem, pra të anketuarit pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.437, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e tretë “Statusi i kredimarësit sipas historikut të regjistrimit të kredisë CRK” kemi mesatare 3.96, që i afrohet vlerës 4, e që është kodifikuar si pajtohem, pra të anketuarit pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.107, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e katërt “Eksperienca dhe kohëzgjatja e biznesit” kemi mesatare 3.46, që i afrohet vlerës 4, e që është kodifikuar si pajtohem, pra të anketuarit pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.346, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e pestë “Gjendja financiare e kompanisë, kapitali, analiza financiare” kemi mesatare 3.86, që i afrohet vlerës 4, e që është kodifikuar si pajtohem, pra të anketuarit pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.115, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e gjashtë “Kapaciteti i ripagesës së këstit të kredisë” kemi mesatare 3.87, që i afrohet vlerës 4, e që është kodifikuar si pajtohem, pra të anketuarit pajtohen me

këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.216, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e shtatë “Karakter i klientit” kemi mesatare 2.91, që i afrohet vlerës 3, e që është kodifikuar si pjesërisht pajtohem, pra të anketuarit pjesërisht pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.408, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi.

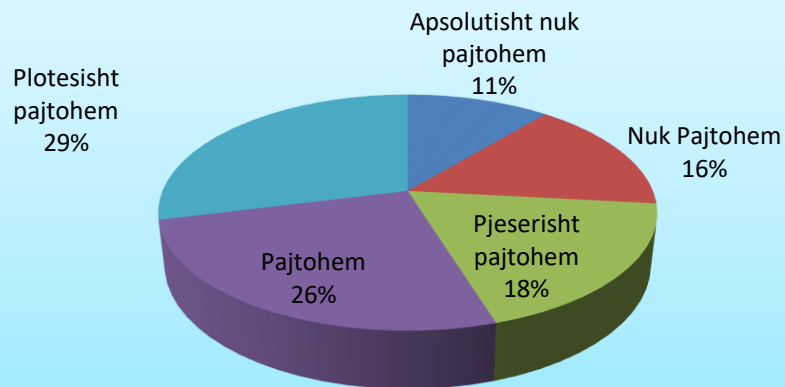
Grafiku 6. Pjesëmarrja kumulative e seksionit Vendimarrja në kredidhënie



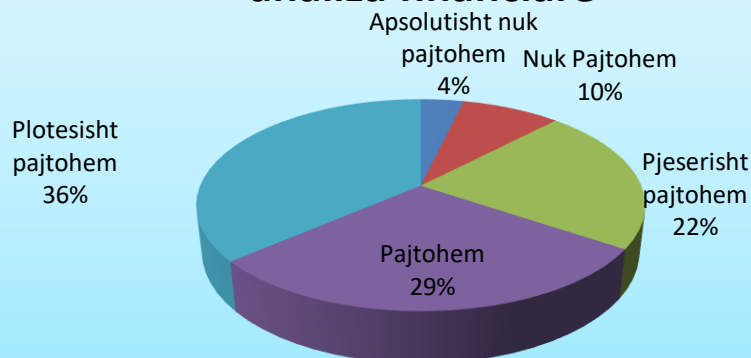
Statusi i kredimarrësit në CRK



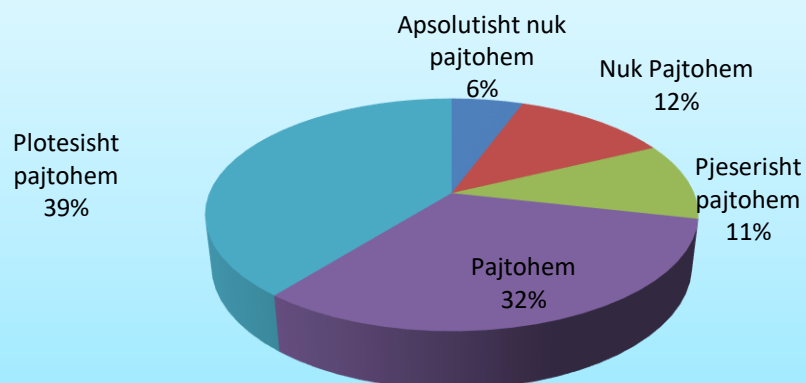
Eksperienca dhe kohëzgjatja e biznesit



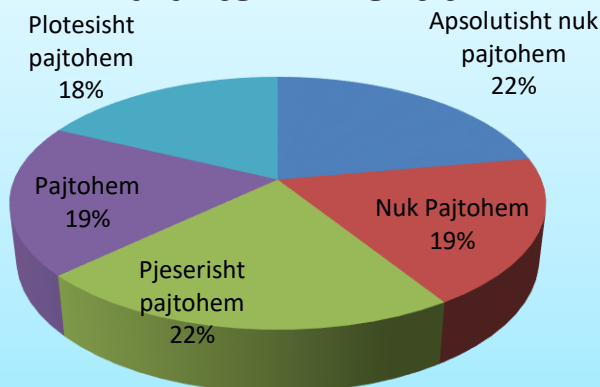
Gjendja financiare e kompanisë, kapitali, analiza financiare



Kapaciteti i ripagesës së këstit të kredisë



Karakteri i klientit



Burimi: Kalkulimi i autorit

Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se qëllimi i kredisë në kuadër të vendimmarrjes në kredidhënie janë pajtuar 15%, nuk pajtohen janë 21%, pjesërisht pajtohem janë 12%, plotësisht pajtohen janë 14%, dhe absolutisht nuk pajtohen me qëllimin e kredisë janë 38%. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se kolaterali dhe garancia në kuadër të vendimmarrjes në kredidhënie janë pajtuar 26%, nuk pajtohen janë 12%, pjesërisht pajtohem janë 14%, plotësisht pajtohen janë 33%, dhe absolutisht nuk pajtohen me

kolatarealin dhe garancionin janë 15%. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se Statusi i kredimarrësit në CRK në kuadër të vendimmarrjes në kredidhënie janë pajtuar 33%, nuk pajtohen janë 8%, pjesërisht pajtohem janë 15%, plotësisht pajtohen janë 40%, dhe absolutisht nuk pajtohen me statusin e kredimarrësit në CRK janë 4%. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se Eksperienca dhe kohëzgjatja e biznesit në kuadër të vendimmarrjes në kredidhënie janë pajtuar 26%, nuk pajtohen janë 16%, pjesërisht pajtohem janë 18%, plotësisht pajtohen janë 29%, dhe absolutisht nuk pajtohen 11%, me eksperiencën dhe kohëzgjatjen e biznesit. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se Gjendja financiare e kompanisë, kapitali, analiza financiare në kuadër të vendimmarrjes në kredidhënie janë pajtuar 29%, nuk pajtohen janë 9%, pjesërisht pajtohem janë 22%, plotësisht pajtohen janë 36%, dhe absolutisht nuk pajtohen 4%, me gjendjen financiare të kompanisë, kapitali, analiza financiare. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se Kapaciteti i ripagesës së këstit të kredisë në kuadër të vendimmarrjes në kredidhënie janë pajtuar 32%, nuk pajtohen janë 12%, pjesërisht pajtohem janë 11%, plotësisht pajtohen janë 39% dhe absolutisht nuk pajtohen 6% ,me Kapaciteti i ripagesës së këstit të kredisë. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se Karakteri i klientit në kuadër të vendimmarrjes në kredidhënie janë pajtuar 8%, nuk pajtohen janë 23%, pjesërisht pajtohem janë 22%, plotësisht pajtohen janë 18%, dhe absolutisht nuk pajtohen 2%, me Karakteri i klientit.

Tabela 17. Analiza përshkruese e Vlerësimit të riskut të kredisë

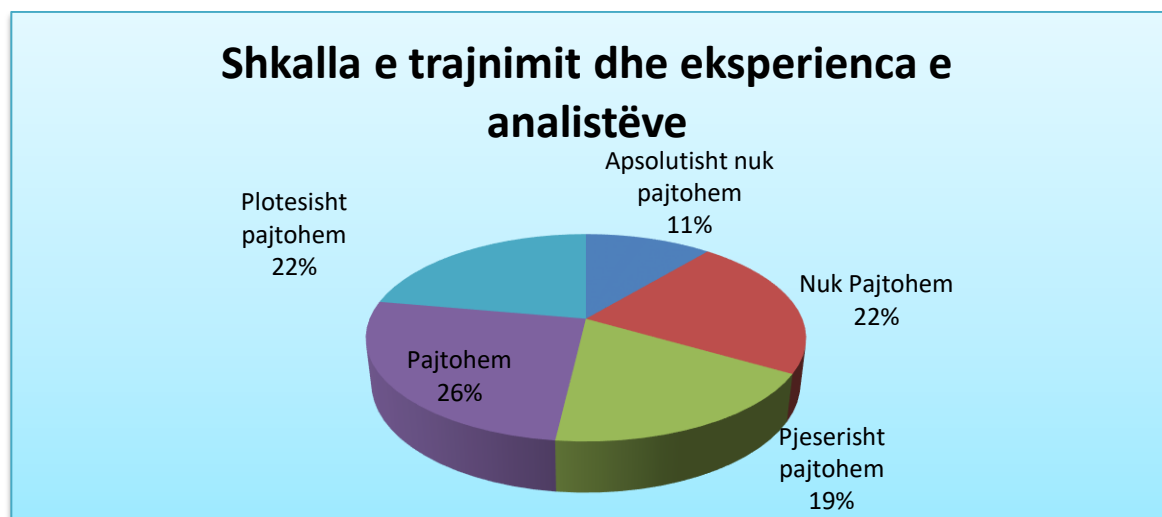
Descriptive Statistics									
	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statisti c	Statistic	Statistic	Statisti c	Statistic	Statisti c	Std. Error	Statisti c	Std. Error
Shkalla_trainimit_dhe_eksperienca_analistëve	270	1	5	3.26	1.324	-.196	.148	-1.175	.295
Vendimmarrja_në_bazë_procedurave	270	1	5	3.67	1.360	-.698	.148	-.767	.295
Investigimi_biznesit	270	1	5	3.81	1.196	-.768	.148	-.390	.295
Saktësia_e_të_dhënave_financiar_jo_financiare	270	1	5	3.77	1.232	-.785	.148	-.290	.295
Valid N (listwise)	270								

Burimi: SPSS v.20

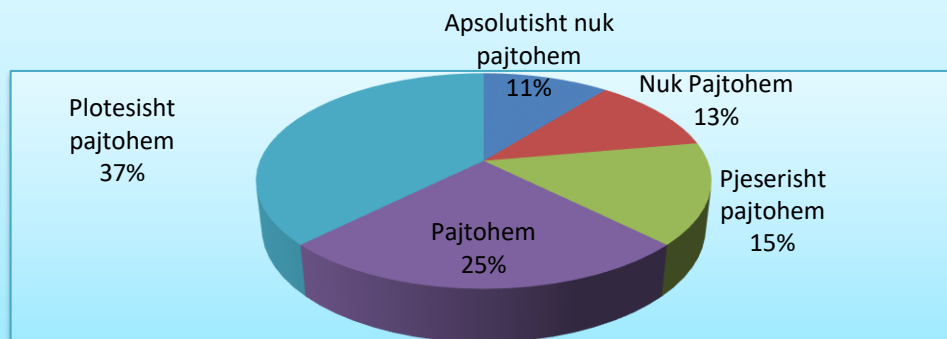
Rezultatet e seksionit vlerësimi i riskut të kredisë ka pasur rradhitjen e pohimeve sipas shkallës liker (1-absolutisht nuk pajtohem, 2-nuk pajtohem, 3-pjesërisht pajtohem, 4-pajtohem dhe 5-plotësisht pajtohem). Rezultatet tregojnë që për pohimin e parë “Shkalla e trainimit dhe eksperienca e analistëve të kredisë” kemi mesatare 3.26, që i afrohet vlerës 3, e që është kodifikuar si pjesërisht pajtohem, pra të anketuarit pjesërisht pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.324, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e dytë “Vendimmarrje në bazë të procedurave” kemi mesatare 3.67, që i afrohet vlerës 4, e që është kodifikuar si pajtohem, pra të anketuarit pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i

kësaj variable është 1.360, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e tretë “Investigim i biznesit” kemi mesatare 3.81, që i afrohet vlerës 4, e që është kodifikuar si pajtohem, pra të anketuarit pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.196, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e katërt “Saktësia e të dhënave financiare dhe jo financiare nga biznesi” kemi mesatare 3.77, që i afrohet vlerës 4, e që është kodifikuar si pajtohem, pra të anketuarit pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.232, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi.

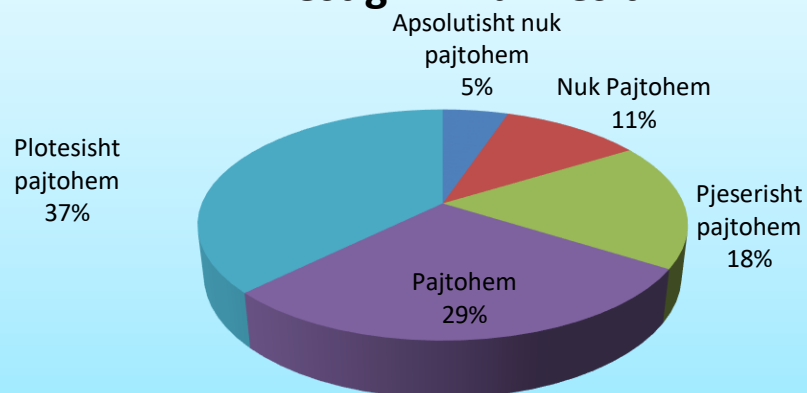
Grafiku 7. Pjesëmarrja kumulative e seksionit Vlerësimi i riskut të kredisë



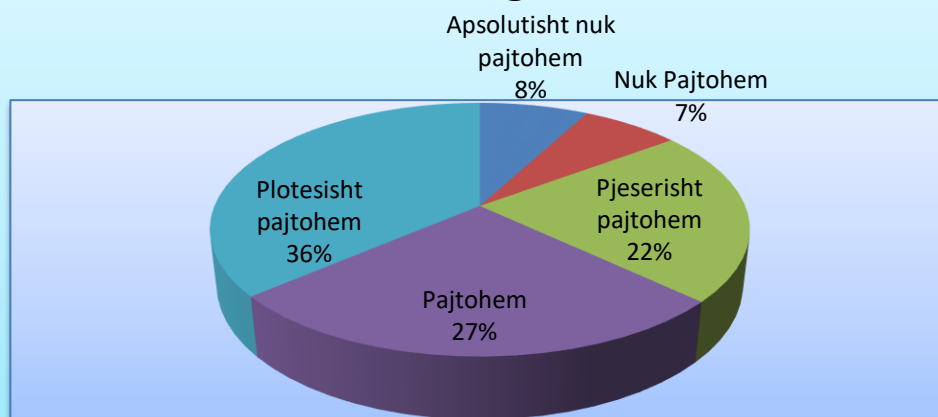
Vendimmarrje në bazë të procedurave



Investigimi i biznesit



Saktësia e të dhënave financiare dhe jo financiare nga biznesi



Burimi: Kalkulimi i autorit

Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se Shkalla e trajnimit dhe eksperiencia e analistëve në kuadër të vlerësimit të riskut të kredisë janë pajtuar 26%, nuk pajtohen janë 23%, pjesërisht pajtohem janë 19%, plotësisht pajtohen janë 22%, dhe absolutisht nuk pajtohen 11% me Shkalla e trajnimit dhe eksperiencia e analistëve. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se Vendimmarrje në bazë të procedurave në kuadër të vlerësimit të riskut të kredisë janë pajtuar 25%, nuk pajtohen janë 12%, pjesërisht pajtohem janë 15%, plotësisht pajtohen janë 37%, dhe absolutisht nuk pajtohen 11%, me Vendimmarrje në bazë të procedurave. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se Investigimi i biznesit në kuadër të vlerësimit të riskut të kredisë janë pajtuar 29%, nuk pajtohen janë 11%, pjesërisht pajtohem janë 18%, plotësisht pajtohen janë 37%, dhe absolutisht nuk pajtohen 18%, me Investigimin e biznesit. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se Saktësia e të dhënave financiare dhe jo financiare nga biznesi në kuadër të vlerësimit të riskut të kredisë janë pajtuar 27%, nuk pajtohen janë 7%, pjesërisht pajtohem janë 22%, plotësisht pajtohen janë 36%, dhe absolutisht nuk pajtohen 8%, me Saktësia e të dhënave financiare dhe jo financiare nga biznesi.

Tabela 18. Analiza përshkruese e Pagat dhe Shpërblimet

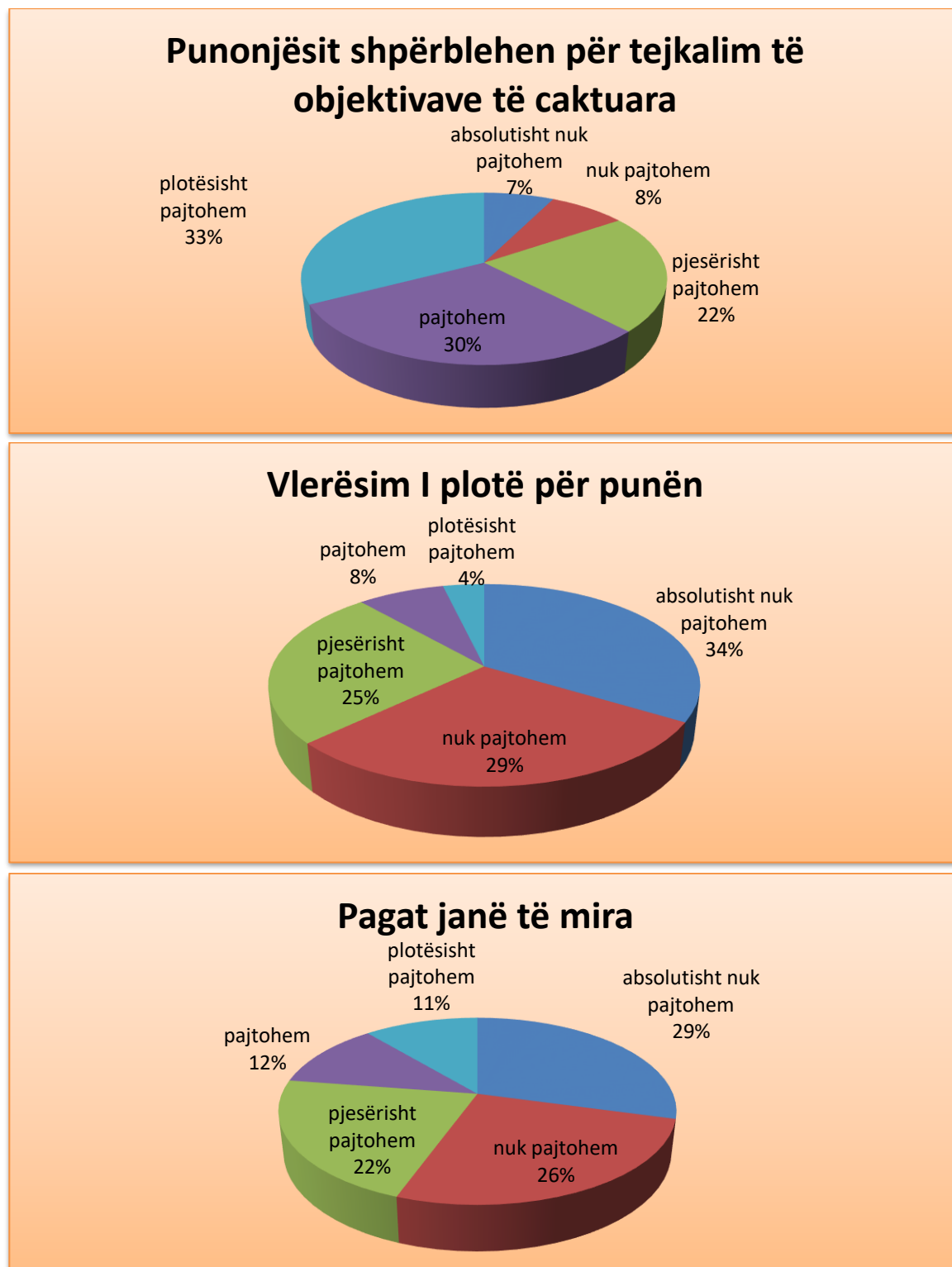
Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Punonjësit_shpërblehën_te_jkalim_objektivave	270	1	5	3.72	1.211	-.735	.148	-.317	.295
Vlerësim_i_plotë_për_punë	270	1	5	2.19	1.099	.660	.148	-.254	.295
Pagat_janë_të_mirra	270	1	5	2.49	1.318	.525	.148	-.830	.295
Objektivat_targetët_janë_të_larta_je_reale	270	1	5	3.93	1.088	-.898	.148	.160	.295
Shpërblimi_bonus_është_i_arritshëm	270	1	5	3.01	1.439	.063	.148	-1.382	.295
Valid N (listwise)	270								

Burimi: SPSS v.20

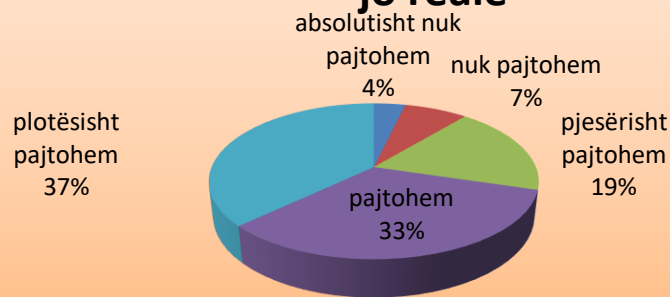
Rezultatet e seksionit pagat dhe shpërblimet ka pasur rradhitjen e pohimeve sipas shkallës liker (1-absolutisht nuk pajtohem, 2-nuk pajtohem, 3-pjesërisht pajtohem, 4-pajtohem dhe 5-plotësisht pajtohem). Rezultatet tregojnë që për pohimin e parë “Punonjësit shpërblehën për tejkallim të objektivave të caktuara” kemi mesatare 3.72, që i afrohet vlerës 4, e që është kodifikuar si pajtohem, pra të anketuarit pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.211, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e dytë “Vlerësim I plotë për punën” kemi

mesatare 2.19 që i afrohet vlerës 3, e që është kodifikuar si nuk pajtohem, pra të anketuarit nuk pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.099, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e tretë “Pagat janë të mira” kemi mesatare 2.19, që i afrohet vlerës 2, e që është kodifikuar si nuk pajtohem, pra të anketuarit nuk pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.318, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e katërt “Objektivat dhe targetët janë shumë të larta, jo reale” kemi mesatare 3.93, që i afrohet vlerës 4, e që është kodifikuar si pajtohem, pra të anketuarit pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.088, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e pestë “Sistemi i shpërblimit (bonus) është i arritshëm” kemi mesatare 3.01, që i afrohet vlerës 3, e që është kodifikuar si pjesërisht pajtohem, pra të anketuarit pjesërisht pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.439, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi.

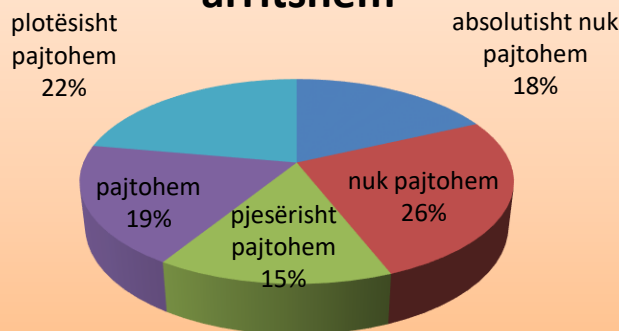
Grafiku 8. Pjesëmarrja kumulative e seksionit Pagat dhe shpërblimet



Objektivat dhe targetët janë shumë të larta, jo reale



Sistemi i shpërblimit (bonus) është i arritshëm



Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se Punonjësit shpërblehen për tejkalim të objektivave të caktuara në kuadër të pagat dhe shpërblimet janë pajtuar 30%, nuk pajtohen janë 8%, pjesërisht pajtohem janë 22%, plotësisht pajtohen janë 33% dhe absolutisht nuk pajtohen 8% me Punonjësit shpërblehen për tejkalim të objektivave të caktuara. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se Vlerësim i plotë për punën në kuadër të pagat dhe shpërblimet janë pajtuar 8%, nuk pajtohen janë 29%, pjesërisht pajtohem janë 25%, plotësisht pajtohen janë 4%, dhe absolutisht nuk pajtohen 34%, me Vlerësim i plotë për punën. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se Pagat janë të mira në kuadër të pagat dhe

shpërblimet janë pajtuar 12%, nuk pajtohen janë 26%, pjesërisht pajtohem janë 22%, plotësisht pajtohen janë 11% dhe absolutisht nuk pajtohen 29% me Pagat janë të mira. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se Objektivat dhe targetet janë shumë të larta, jo reale në kuadër të pagat dhe shpërblimet janë pajtuar 37%, nuk pajtohen janë 7%, pjesërisht pajtohem janë 19%, plotësisht pajtohen janë 33%, dhe absolutisht nuk pajtohen 4%, me Objektivat dhe targetet janë shumë të larta, jo reale. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se Sistemi i shpërblimit (bonus) është i arritshëm në kuadër të pagat dhe shpërblimet janë pajtuar 19%, nuk pajtohen janë 26%, pjesërisht pajtohem janë 15%, plotësisht pajtohen janë 22%, dhe absolutisht nuk pajtohen 18%, me Sistemi i shpërblimit (bonus) është i arritshëm.

Tabela 19. Analiza përshkruese e Trajnimit të stafit

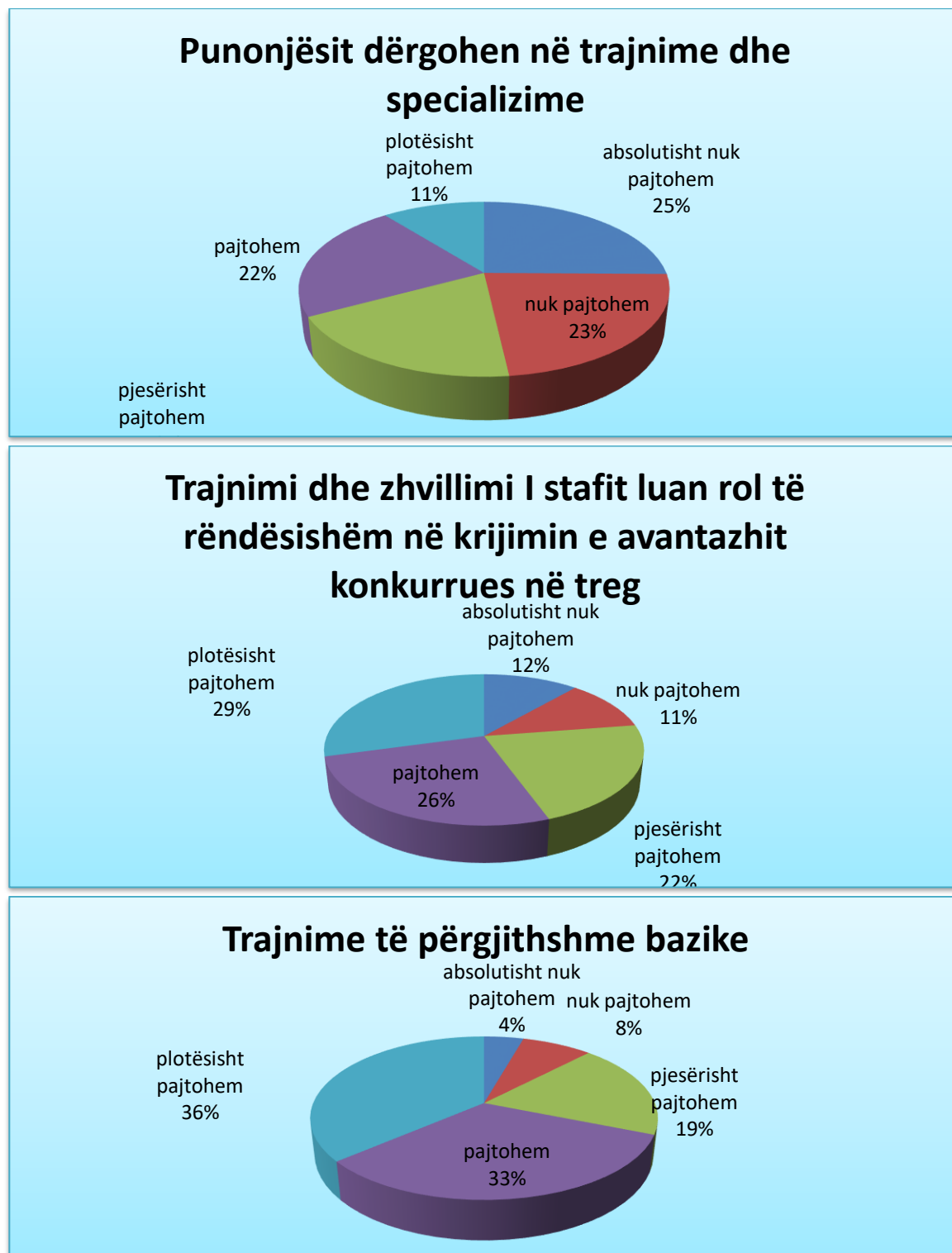
Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Punonjësit dërgohën trajnime specializime	270	1	5	2.70	1.345	.193	.148	-1.214	.295
Trajnimi zhvillimi stafit avantazh konkurrenës në treg	270	1	5	3.51	1.324	-.529	.148	-.831	.295
Trajnime të përgjithshme bazike	270	1	5	3.89	1.120	-.875	.148	.057	.295
Trajnime nga stafimi përvoj IMF	270	1	5	3.98	1.063	-.910	.148	.330	.295
Pas trajnimit njohuritë e fituara i ndaj kolegët	270	1	5	3.24	1.419	-.212	.148	-1.281	.295
Valid N (listwise)	270								

Burimi: SPSS v.20

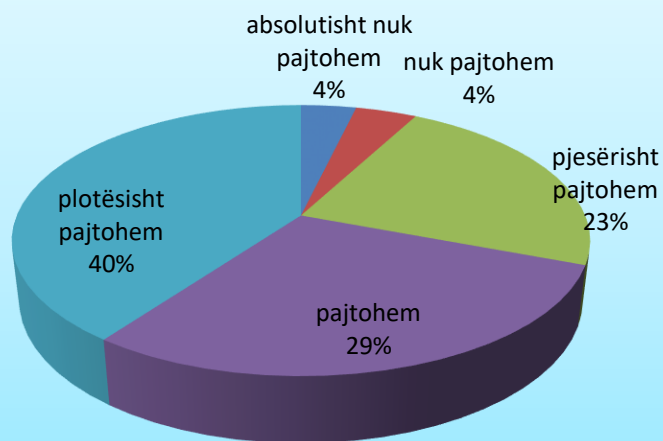
Rezultatet e seksionit trajnimi i stafit ka pasur rradhitjen e pohimeve sipas shkallës liker (1-absolutisht nuk pajtohem, 2-nuk pajtohem, 3-pjesërisht pajtohem, 4-pajtohem dhe 5-plotësisht pajtohem). Rezultatet tregojnë që për pohimin e parë “Punonjësit dërgohën në trajnime dhe specializime” kemi mesatare 2.70, që i afrohet vlerës 3, e që është kodifikuar si pjesërisht pajtohem, pra të anketuarit pjesërisht pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.345, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard

të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e dytë “Trajnimi dhe zhvillimi I stafit luan rol të rëndësishëm në krijimin e avantazhit konkurrues në treg” kemi mesatare 3.51, që i afrohet vlerës 4, e që është kodifikuar si pajtohem, pra të anketuarit pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.324, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e tretë “Trajnime të përgjithshme bazike” kemi mesatare 3.89, që i afrohet vlerës 4, e që është kodifikuar si pajtohem, pra të anketuarit pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.120, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e katërt “Trajnime nga stafi më përvojë në IMF” kemi mesatare 3.98, që i afrohet vlerës 4, e që është kodifikuar si pajtohem, pra të anketuarit pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.063, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e pestë “Pas trajnimit njohuritë e fituara i ndaj me kolegët” kemi mesatare 3.24, që i afrohet vlerës 3, e që është kodifikuar si pjesërisht pajtohem, pra të anketuarit pjesërisht pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.419, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi.

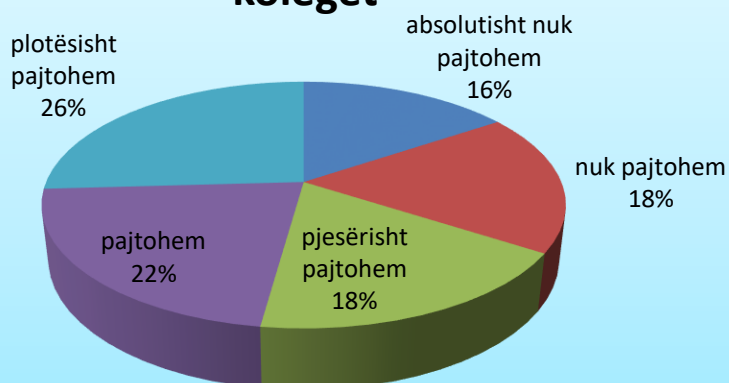
Grafiku 9. Pjesëmarrja kumulative e seksionit Trajnimi i stafit



Trajnime nga stafi më përvojë në IMF



Pas trajnimit njohuritë e fituara l ndaj me kolegët



Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se punonjësit dërgohen në trajnime dhe specializime në kuadër të trajnimit të stafit janë pajtuar 22%, nuk pajtohen janë 23%, pjesërisht pajtohem janë 19%, plotësisht pajtohen janë 11%, dhe absolutisht nuk pajtohen 25%, me punonjësit dërgohen në trajnime dhe specializime. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se Trajnimi dhe zhvillimi i stafit luan rol të rëndësishëm në krijimin e avantazhit konkurrues në treg në kuadër të trajnimit të stafit janë pajtuar 26%, nuk pajtohen janë 11%,

pjesërisht pajtohem janë 22%, plotësisht pajtohen janë 29%, dhe absolutisht nuk pajtohen 12% me Trajnimi dhe zhvillimi i stafit luan rol të rëndësishëm në krijimin e avantazhit konkurrues në treg. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se Trajnime të përgjithshme bazike në kuadër të trajnimit të stafit janë pajtuar 33%, nuk pajtohen janë 8%, pjesërisht pajtohem janë 19%, plotësisht pajtohen janë 36% dhe absolutisht nuk pajtohen 4%, me Trajnime të përgjithshme bazike. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se Trajnime nga stafi më përvojë në IMF në kuadër të trajnimit të stafit janë pajtuar 29%, nuk pajtohen janë 4%, pjesërisht pajtohem janë 23%, plotësisht pajtohen janë 40% dhe absolutisht nuk pajtohen 4% me Trajnime nga stafi më përvojë në IMF. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se pas trajnimit njohuritë e fituara i ndaj me kolegët në kuadër të trajnimit të stafit janë pajtuar 22%, nuk pajtohen janë 18%, pjesërisht pajtohem janë 18%, plotësisht pajtohen janë 26%, dhe absolutisht nuk pajtohen 16% me pas trajnimit njohuritë e fituara i ndaj me kolegët.

Tabela 20. Analiza përshkruese e Ndërtimit të kapaciteteve

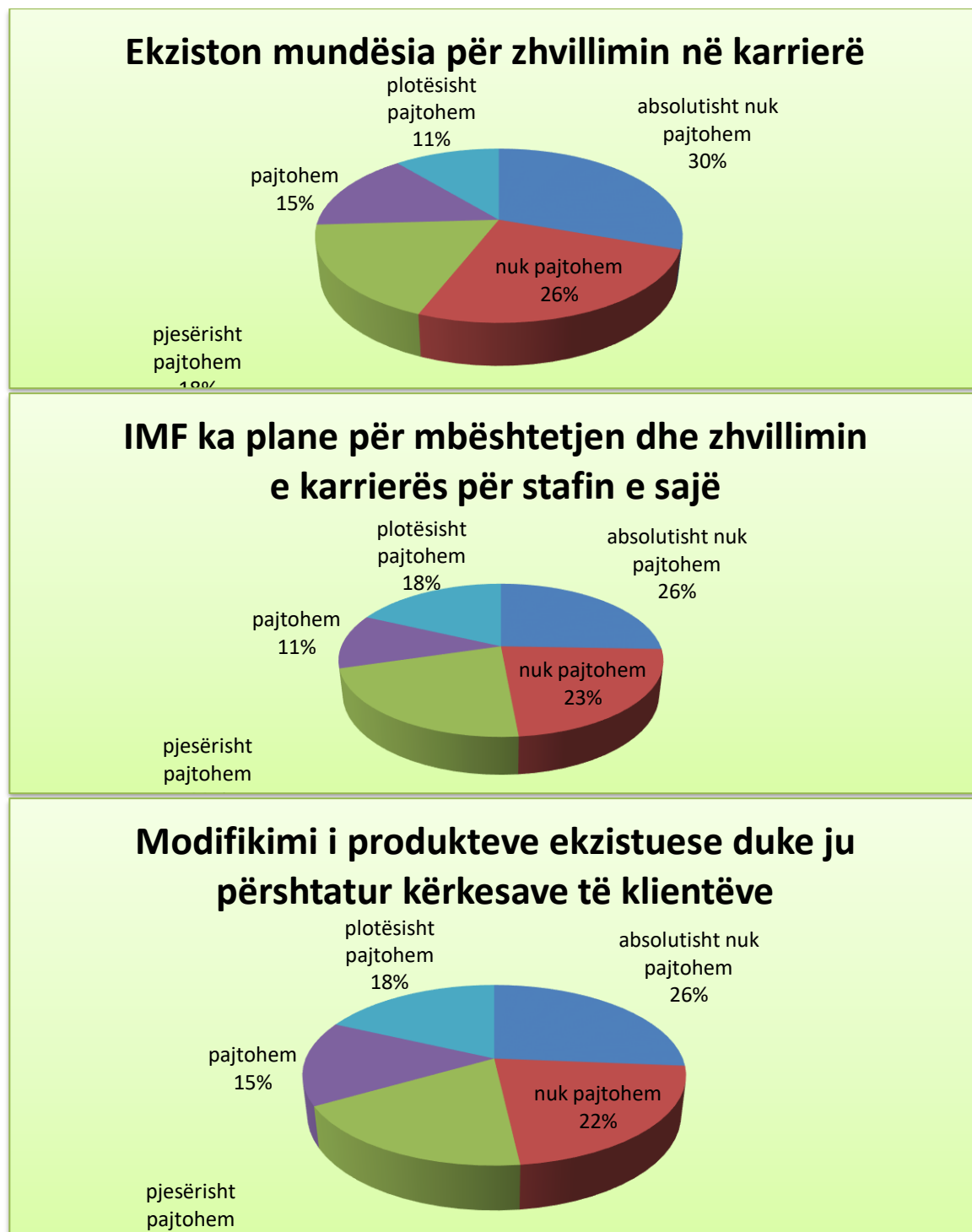
Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Egziston mundësia për zhvillimin në karrierë	270	1	5	2.51	1.352	.476	.148	-.998	.295
IMF ka plane për zhvillimin e karrierës	270	1	5	2.74	1.425	.317	.148	-1.181	.295
Modifikimi produkteve duke ju përshtat kërkesave të klientëve	270	1	5	2.77	1.450	.244	.148	-1.295	.295
Cilësia produkteve shërbimeve kanë impakt në performancë IMF	270	1	5	3.74	1.176	-.659	.148	-.451	.295
Objektivat targetët vendosën bashkpunim me stafin	270	1	5	2.19	1.104	.647	.148	-.299	.295
Valid N (listwise)	270								

Burimi: SPSS v.20

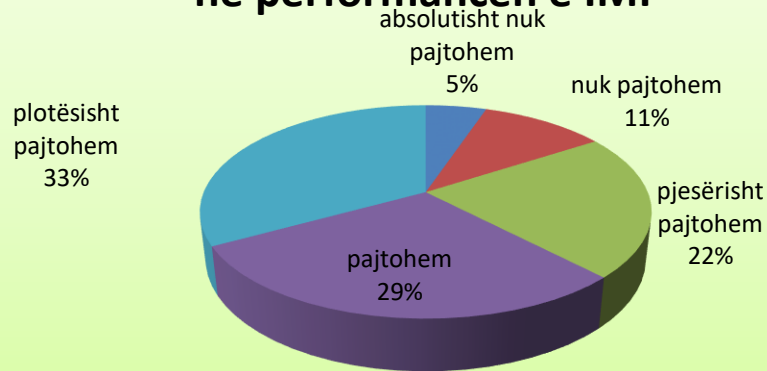
Rezultatet e seksionit ndërtimi i kapaciteteve ka pasur rradhitjen e pohimeve sipas shkallës liker (1-absolutisht nuk pajtohem, 2-nuk pajtohem, 3-pjesërisht pajtohem, 4-pajtohem dhe 5-plotësisht pajtohem). Rezultatet tregojnë që për pohimin e parë “Ekziston mundësia për zhvillimin në karrierë” kemi mesatare 2.51, që i afrohet vlerës 3, e që është kodifikuar si pjesërisht pajtohem, pra të anketuarit pjesërisht pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard

i kësaj variable është 1.352, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e dytë “IMF ka plane për mbështetjen dhe zhvillimin e karrierës për stafin e saj” kemi mesatare 2.74, që i afrohet vlerës 3, e që është kodifikuar si pjesërisht pajtohem, pra të anketuarit pjesërisht pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.425, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e tretë “Modifikimi i produkteve ekzistuese duke ju përshtatur kërkesave të klientëve” kemi mesatare 2.77, që i afrohet vlerës 3, e që është kodifikuar si pjesërisht pajtohem, pra të anketuarit pjesërisht pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.450, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e katërt “Cilësia e produkteve/shërbimeve ka impakt në performancën e IMF” kemi mesatare 3.74, që i afrohet vlerës 4, e që është kodifikuar si pajtohem, pra të anketuarit pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.176, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e pestë “Objektivat dhe targetët vendosën në bashkpunim me stafin” kemi mesatare 2.19, që i afrohet vlerës 2, e që është kodifikuar si nuk pajtohem, pra të anketuarit nuk pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.104, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi.

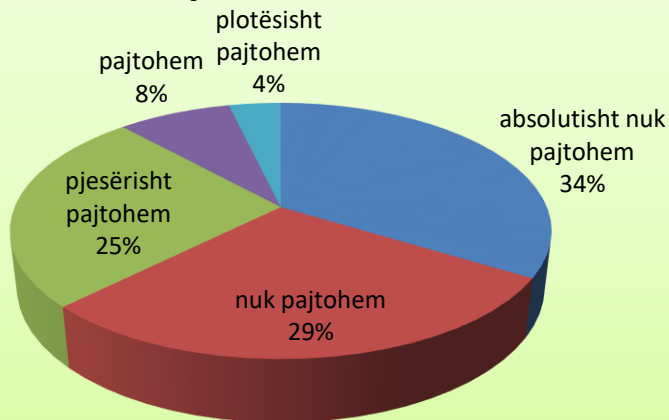
Grafiku 10. Pjesëmarrja kumulative e seksionit Ndërtimi i kapaciteteve



Cilësia e produkteve/shërbimeve ka impakt në performancën e IMF



Objektivat dhe targetet vendosën në bashkëpunim me stafin



Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se ekziston mundësia për zhvillimin në karrierë në kuadër të ndërtimit të kapaciteteve janë pajtuar 15%, nuk pajtohen janë 26%, pjesërisht pajtohem janë 18%, plotësisht pajtohen janë 11%, dhe absolutisht nuk pajtohen 26%, me Ekziston mundësia për zhvillimin në karrierë. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se IMF ka plane për mbështetjen dhe zhvillimin e karrierës për stafin e saj në kuadër të ndërtimit të kapaciteteve janë pajtuar 11%, nuk pajtohen janë 23%, pjesërisht pajtohem janë 22%, plotësisht pajtohen janë 18% dhe absolutisht nuk pajtohen 26%, me IMF ka

plane për mbështetjen dhe zhvillimin e karrierës për stafin e saj. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se Modifikimi i produkteve ekzistuese duke ju përshtatur kërkesave të klientëve në kuadër të ndërtimit të kapaciteteve janë pajtuar 15%, nuk pajtohen janë 22%, pjesërisht pajtohem janë 19%, plotësisht pajtohen janë 18% dhe absolutisht nuk pajtohen 26%, me Modifikimi i produkteve ekzistuese duke ju përshtatur kërkesave të klientëve. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se Cilësia e produkteve/shërbimeve ka impakt në performancën e IMF në kuadër të ndërtimit të kapaciteteve janë pajtuar 29%, nuk pajtohen janë 11%, pjesërisht pajtohem janë 22%, plotësisht pajtohen janë 33% dhe absolutisht nuk pajtohen 5%, me Cilësia e produkteve/shërbimeve ka impakt në performancën e IMF. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se Objektivat dhe tragetet vendosën në bashkëpunim me stafin në kuadër të ndërtimit të kapaciteteve janë pajtuar 8%, nuk pajtohen janë 29%, pjesërisht pajtohem janë 25%, plotësisht pajtohen janë 4% dhe absolutisht nuk pajtohen 34%, me Objektivat dhe tragetet vendosën në bashkëpunim me stafin.

Tabela 21. Analiza përshkruese e Ofrimi i konsulences klientëve për investim të kredisë

Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Klientëve_ju_ofrohet_konsulencë_në_lidhje_me_investimin_e_kredisë	270	1	5	2.50	1.332	.527	.148	-.850	.295
Klientët_vijnë_në_IMF_për_të_kërkuar_kredi	270	1	5	3.64	1.265	-.609	.148	-.657	.295
Duhët_hulumtuar_promovuar_produktet_IMF_të_klientët_potencial	270	1	5	2.95	1.394	.070	.148	-1.246	.295
Duhët_promovuar_zonat_thella_rurale	270	1	5	2.53	1.354	.495	.148	-.914	.295
Valid N (listwise)	270								

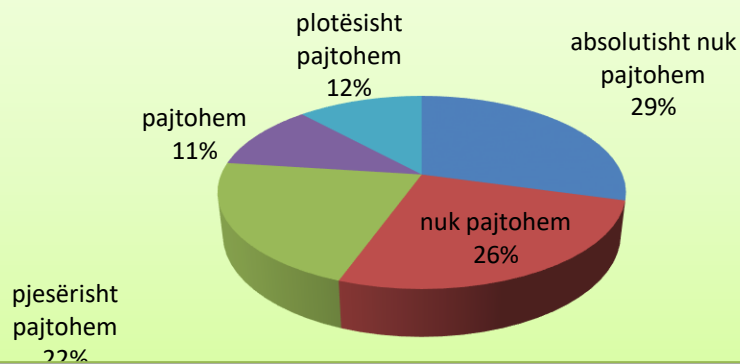
Burimi: SPSS v.20

Rezultatet e seksionit ofrimi i konsulencës klientëve për investim të kredisë ka pasur rradhitjen e pohimeve sipas shkallës liker (1-absolutisht nuk pajtohem, 2-nuk pajtohem, 3-pjesërisht pajtohem, 4-pajtohem dhe 5-plotësisht pajtohem). Rezultatet tregojnë që për pohimin e parë “Klientëve ju ofrohet konsulencë në lidhje me investimin e kredisë” kemi mesatare 2.50, që i afrohet vlerës 3, e që është kodifikuar si pjesërisht pajtohem, pra të anketuarit pjesërisht pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.332, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat

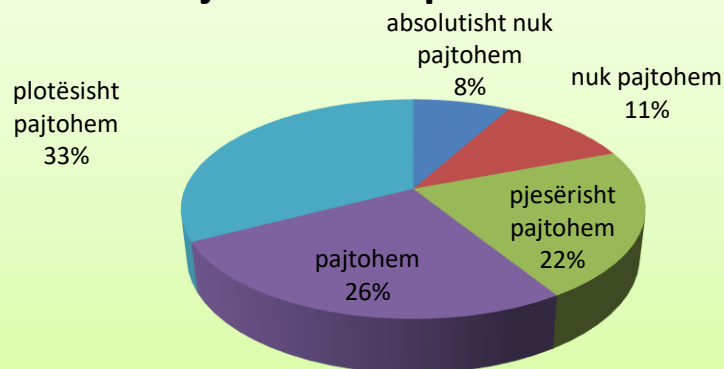
referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e dytë “Klientët vijnë në IMF për të kërkuar kredi” kemi mesatare 3.64, që i afrohet vlerës 4, e që është kodifikuar si pjesërisht pajtohem, pra të anketuarit pjesërisht pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.265, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e tretë “Duhet hulumtuar dhe promovuar produktet e IMF të klientët potencial” kemi mesatare 2.95, që i afrohet vlerës 3, e që është kodifikuar si pjesërisht pajtohem, pra të anketuarit pjesërisht pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.394, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi. Rezultatet tregojnë që për pohimin e katërt “Duhet promovuar edhe në zonat më të thella rurale” kemi mesatare 2.53, që i afrohet vlerës 3, e që është kodifikuar si pjesërisht pajtohem, pra të anketuarit pjesërisht pajtohen me këtë pohim. Devijimi standard i kësaj variable është 1.354, që tregon se shpërndarja e vlerave të kësaj variable i afrohet mesatares. Vlerat referuese Skewness dhe Kurtosis mbështesin devijimin standard të këtij pohimi.

Grafiku 11. Pjesëmarrja kumulative e seksionit Ofrimi i konsulencës

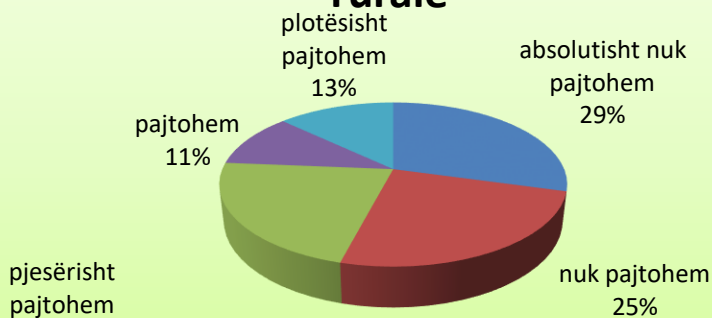
Klientëve ju ofrohet konsulent në lidhje me investimin e kredisë



Klientët vijnë në IMF për të kërkuar kredi



Duhet promovuar edhe në zonat më të thella rurale



Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se klientëve ju ofrohet konsulent në lidhje me investimin e kredisë në kuadër të ofrimit të konsulencës janë pajtuar 11%, nuk pajtohen janë 26%, pjesërisht pajtohem janë 22%, plotësisht pajtohen janë 12%, dhe absolutisht nuk pajtohen 29% me klientëve ju ofrohet konsulent në lidhje me investimin e kredisë. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se klientët vijnë në IMF për të kërkuar kredi në kuadër të ofrimit të konsulencës janë pajtuar 26%, nuk pajtohen janë 11%, pjesërisht pajtohem janë 22%, plotësisht pajtohen janë 33%, dhe absolutisht nuk pajtohen 8%, me klientët vijnë në IMF për të kërkuar kredi. Të anketuarit në grafikun lartë pohojnë se Duhet hulumtuar dhe promovuar produktet e IMF të klientët potencial në kuadër të ofrimit të konsulencës janë pajtuar 11%, nuk pajtohen janë 25%, pjesërisht pajtohem janë 22%, plotësisht pajtohen janë 13%, dhe absolutisht nuk pajtohen 29%, me Klientët vijnë në Duhet hulumtuar dhe promovuar produktet e IMF të klientët potencial.

6.4. Rezultatet e modelit ekonometrik

Për të vlerësuar së pari modelin ekonometrik përdorin boxplot, apo largimin e të dhënave ekstreme nga vija e regresionit linear, në vazhdim do të paraqesim boxplot-in për të gjitha variablat e përfshira në model ekonometrik.

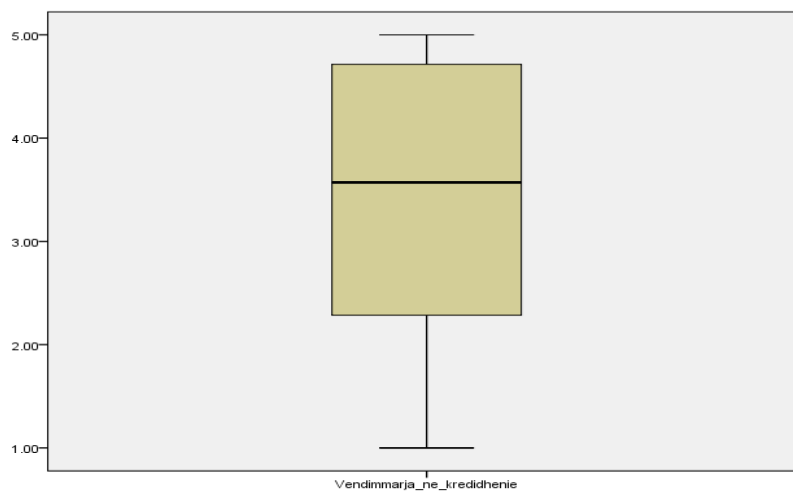
Tabela 22. Përmbledhja e boxplot për vendimmarrja në kredidhënie

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Vendimmarja_ne_kredidheni e	270	100.0%	0	0.0%	270	100.0%

Burimi: SPSS v.20

Në bazë të elementëve të tabelës lartë kemi nga 270 të dhënave të vendosura në program, 100% e të dhënave të vendosura në boxplot janë të paraqitur në formë ekonometrike.

Grafiku 12. Boxplot i vendimmarrjes në kredidhënie



Burimi: SPSS v.20

Figura lartë tregon që nga vlerat e variables vendimmarrja në kredidhënie nuk paraqitet asnjë vlerë “outliers”.

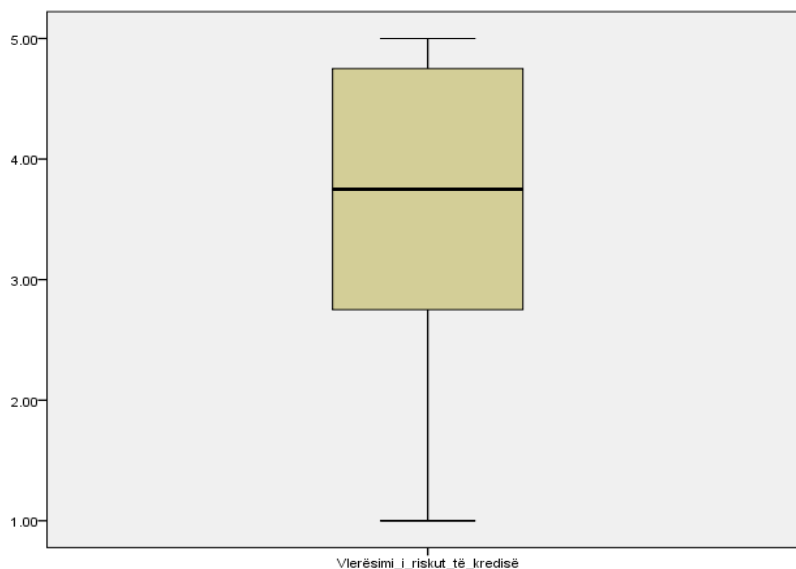
Tabela 23. Përmbledhja e boxplot për vlerësimin e riskut të kredisë

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Vlerësimi i riskut të kredisë	270	100.0%	0	0.0%	270	100.0%

Burimi: SPSS v.20

Në bazë të elementëve të tabelës lartë kemi nga 270 të dhënave të vendosura në program, 100% e të dhënave të vendosura në boxplot janë të paraqitur në formë ekonometrike.

Grafiku 13. Boxplot i vlerësimit të riskut të kredisë



Burimi: SPSS v.20

Figura lartë tregon që nga vlerat e variables vlerësimi i riskut të kredisë nuk paraqitet asnjë vlerë “outliers”.

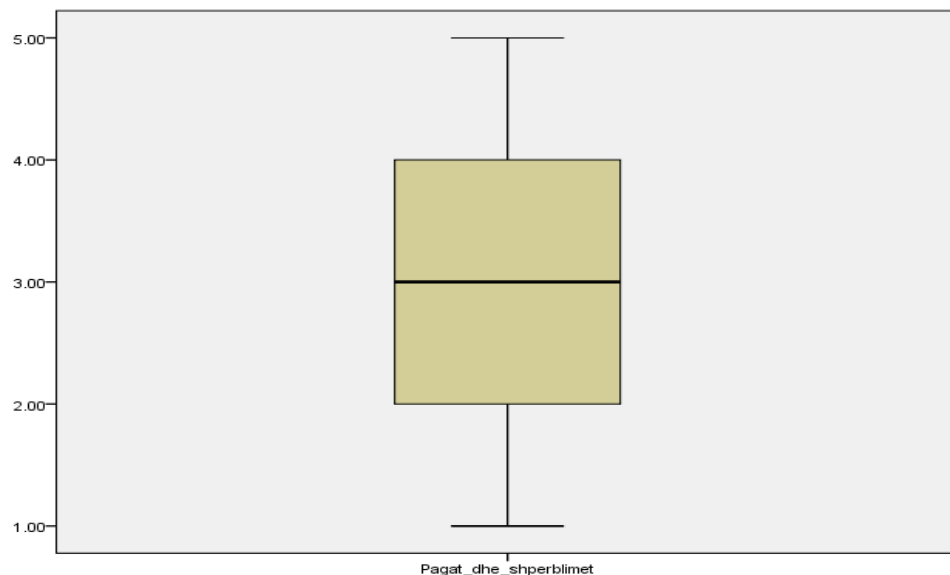
Tabela 24. Përmbledhja e boxplot për pagat dhe shpërblimet

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Pagat dhe shperblimet	270	100.0%	0	0.0%	270	100.0%

Burimi: SPSS v.20

Në bazë të elementëve të tabelës lartë kemi nga 270 të dhënave të vendosura në program, 100% e të dhënave të vendosura në boxplot janë të paraqitur në formë ekonometrike.

Grafiku 14. Boxplot për pagat dhe shpërblimet



Burimi: SPSS v.20

Figura lartë tregon që nga vlerat e variables pagat dhe shpërblimet nuk paraqitet asnjë vlerë “outliers”.

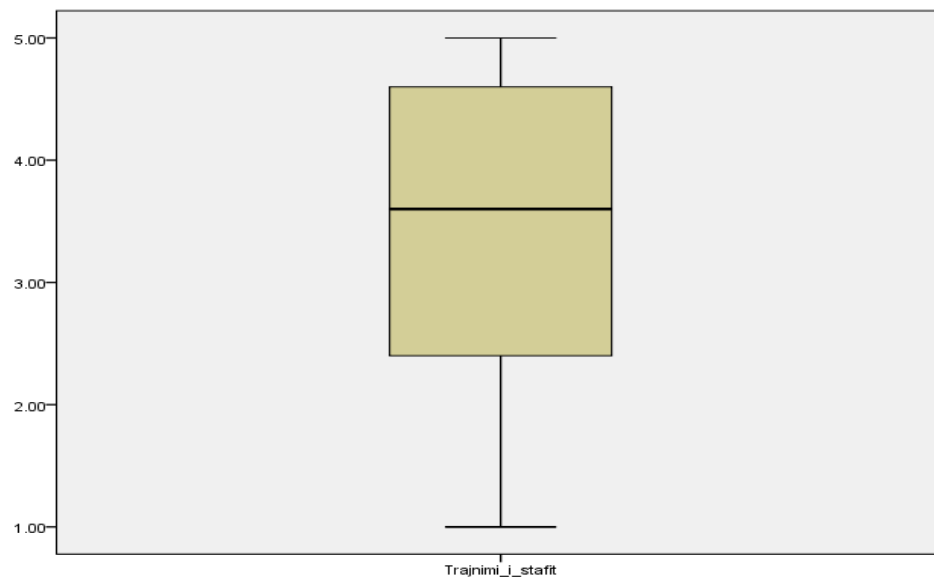
Tabela 25. Përmbledhja e boxplot për trajnimin e stafit

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Trajnimi i stafit	270	100.0%	0	0.0%	270	100.0%

Burimi: SPSS v.20

Në bazë të elementëve të tabelës lartë kemi nga 270 të dhënave të vendosura në program, 100% e të dhënave të vendosura në boxplot janë të paraqitur në formë ekonometrike.

Grafiku 15. Boxplot për trajnimin e stafit



Burimi: SPSS v.20

Figura lartë tregon që nga vlerat e variables trajnimi i stafit nuk paraqitet asnjë vlerë “outliers”.

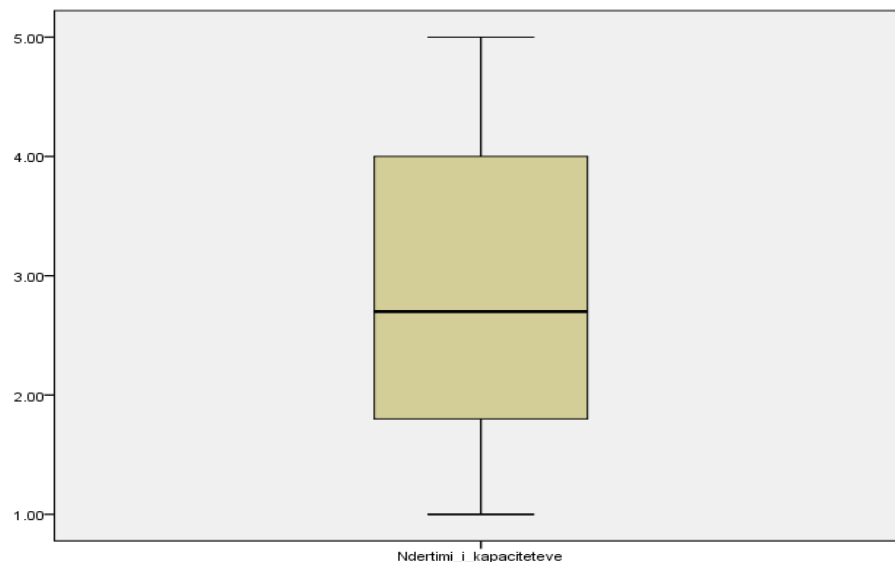
Tabela 26. Përmbledhja e boxplot për ndërtimin e kapaciteteve

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ndërtimi i kapaciteteve	270	100.0%	0	0.0%	270	100.0%

Burimi: SPSS v.20

Në bazë të elementëve të tabelës lartë kemi nga 270 të dhënave të vendosura në program, 100% e të dhënave të vendosura në boxplot janë të paraqitur në formë ekonometrike.

Grafiku 16. Boxplot për ndërtimin e kapaciteteve



Burimi: SPSS v.20

Figura lartë tregon që nga vlerat e variables ndërtimi i kapaciteteve nuk paraqitet asnjë vlerë “outliers”.

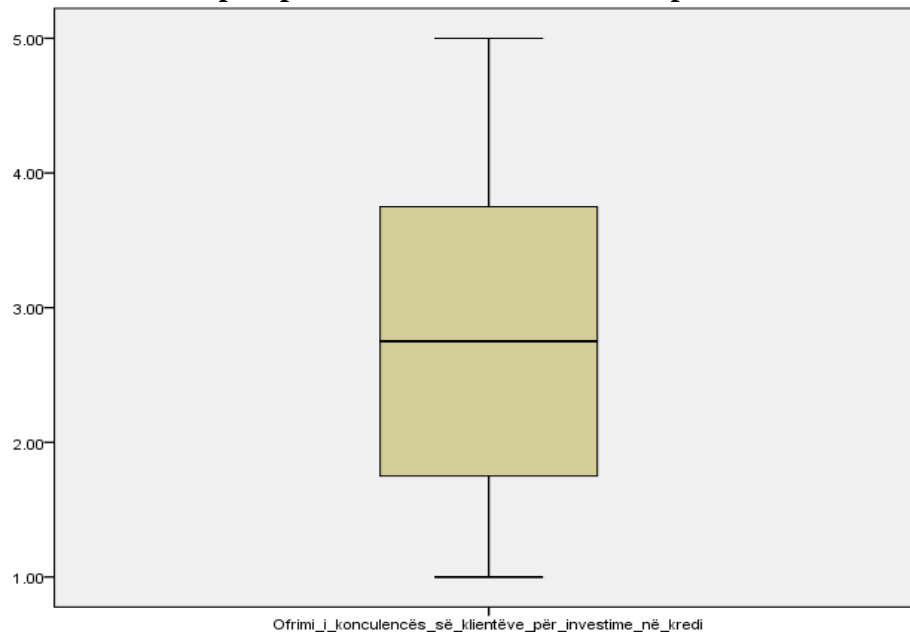
Tabela 27. Përmbledhja e boxplot për ofrimin e konsulencës së klientëve për investime në kredi

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ofrimi i konsulencës së klientëve për investime në kredi	270	100.0%	0	0.0%	270	100.0%

Burimi: SPSS v.20

Në bazë të elementëve të tabelës lartë kemi nga 270 të dhënave të vendosura në program, 100% e të dhënave të vendosura në boxplot janë të paraqitur në formë ekonometrike.

Grafiku 17. Boxplot për konsulencës së klientëve për investime në kredi



Burimi: SPSS v.20

Figura lartë tregon që nga vlerat e variables konsulencës së klientëve për investime në kredi nuk paraqitet asnjë vlerë “outliers”.

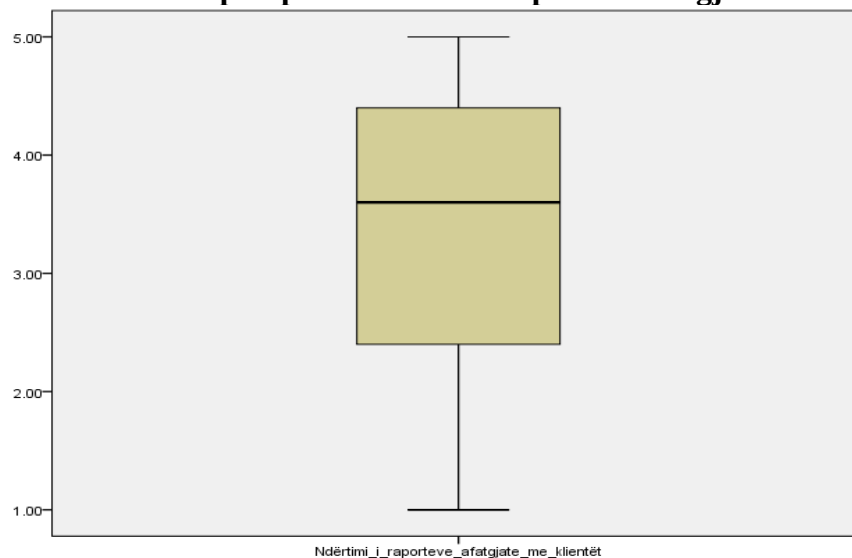
Tabela 28. Përmbledhja e boxplot për ndërtimin e raporteve afatgjate me klientët

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ndërtimi i raporteve afatgjate me klientët	270	100.0%	0	0.0%	270	100.0%

Burimi: SPSS v.20

Në bazë të elementëve të tabelës lartë kemi nga 270 të dhënave të vendosura në program, 100% e të dhënave të vendosura në boxplot janë të paraqitur në formë ekonometrike.

Grafiku 18. Boxplot për ndërtimin e raporteve afatgjate me klientët



Burimi: SPSS v.20

Figura lartë tregon që nga vlerat e variables ndërtimi i raporteve afatgjate me klientët nuk paraqitet asnjë vlerë “outliers”.

Tabela 29. ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	375.199	6	62.533	6096.986	.000 ^b
	Residual	2.697	263	.010		
	Total	377.896	269			
a. Dependent Variable: Ndertimi_i_raporteve_afatgjate_me_klientet						
b. Predictors: (Constant), Ofrimi_i_konsulences_klienteve_per_investime_te_kredise, Vleresimi_i_riskut_te_kredise, Ndertimi_i_kapaciteteve, Vendimarrja_ne_kredidhenie, Trajnimi_i_stafit, Pagat_dhe_shperblimet						

Burimi: SPSS v.20

Tabela e parë tregon ANOVA apo Fisher test, që tregon çfarë lidhje statistikore qëndron ndërmjet variablave të pavarura dhe varur. Në rastin tonë niveli i signifkancës është sig =0.000, apo në vlera numerike 0%. Niveli i signifkancës tregon shkallën e gabimit, në shkencat ekonomike shkalla e gabimit shkon prej 0.00, deri në 0.05, pra nga 0%, deri në 5%, tolerohet shkalla e gabimit për aprovim të hipotezave ekonomike, ndërsa kur niveli i signifkancës është më i madh se 0.05, apo më shumë se 5%, atëherë nuk tolerohet apo nuk aprovohet hipoteza ekonomike, ngase shkalla e besueshmërisë në shkenca ekonomike është 95%, pra 100% - 5% (vlera maksimale e siginifikancës).

Tabela 30. Përmbledhja e modelit ekonometrik

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.996 ^a	.993	.993	.10127	.993	6096.986	6	263	.000	1.539
a. Predictors: (Constant), Ofrimi_i_konsulences_klienteve_per_investime_te_kredise, Vleresimi_i_riskut_te_kredise, Ndertimi_i_kapaciteteve, Vendimarrja_ne_kredidhenie, Trajnimi_i_stafit, Pagat_dhe_shperblimet										
b. Dependent Variable: Ndertimi_i_raporteve_afatgjate_me_klientet										

Burimi: SPSS v.20

Tabela lartë paraqet përmbledhjen e regresionit, në këtë tabelë “R”, “R²” dhe “R² Adjusted” paraqesin koeficientët e korrelacionit. Termi “R” paraqet korrelacionin, që merr vlera nga -1, deri në +1, pra korrelacioni ka lidhje pozitive dhe inverse apo negative, lidhja pozitive ka vlerat nga 0, deri në +1, që interpretohet si me rritjen e një variable rritet edhe variabla tjetër, lidhja pozitive është e dobët dhe e fort, lidhja e pozitive e dobët është nga 0, deri në +0.5, ndërsa lidhja e fort është nga +0.5, deri në +1. Në rastin tonë R=0.996, pra korrelacioni ka lidhje të fort pozitive. “R²” tregon koeficientin e determinacionit apo përshkueshmërisë, pra sa % e variablave të pavarura i shpjegon variablën e varur, në rastin tonë R²=0.993, pra 99.3%, e variablave të pavarura e shpjegojnë variablën e varur, ndërsa 100%-99.3%=0.7%, pra 0.7%, ka variabla tjera jashtë modelit ekonomik që e shpjegojnë variablën e varur, ndërsa R² Adjusted paraqet koeficientin e kontigjencës, pra vlerën e saktë të koeficientit të determinacionit. Në analizën tonë për verifikimin e qëndrueshmërisë së modelit është përdorur korrelacioni serial. Vlera e korrelacionit të Durbin-Watson mund të

jetë në interval prej 0, deri në 4. Nëse vlera e Durbin-Watson është e përafërt me zero, atëherë korrelacioni serial tregon se të dhënat në model kanë ndikim të lart pozitiv ndërmjet vlerës reziduale. Nëse korrelacioni Durbin-Watson i ofrohet vlerës katër (4), tregon se të dhënat kanë korrelacion negativ serial. Modeli mund të konsiderohet i qëndrueshëm kur rezultatet e Durbin-Watson janë afër intervalit të vlerës dy (2). Testi Durbin-Watson konsiderohet se nuk ka korrelacion serial në kuadër të intervalit prej 1.5, deri në 2.5, e që na tregon se vlera reziduale nuk ka korrelacion serial ose aty nuk ekziston autokorrelacion ndërmjet vlerës reziduale. Prandaj, bazuar në këtë interval, gjetjet në studimin tonë tregojnë se Durbin-Watson është në vlerë prej 1.539, e që është brenda vlerës së intervalit, e që nga kjo rrjedh se modeli është i qëndrueshëm.

Tabela 31. Koeficientët e regresionit

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.063	.025		2.493	.013			
	Vendimarrja_ne_kredidhenie	.099	.055	.103	1.813	.071	.993	.111	.009
	Vleresimi_i_riskut_te_kredise	.350	.043	.367	8.167	.000	.986	.450	.043
	Pagat_dhe_shperblimet	-.157	.079	-.155	-1.983	.048	.988	-.121	-.010
	Trajnimi_i_stafit	.320	.058	.325	5.568	.000	.993	.325	.029
	Ndertimi_i_kapaciteteve	.121	.043	.128	2.805	.005	.971	.170	.015
	Ofrimi_i_konsulences_klienteve_per_investime_te_kredise	.225	.050	.241	4.488	.000	.975	.267	.023

Burimi: SPSS v.20

Rezultatet e modelit ekonometrik tregojnë që vetëm vendimarrja në kredidhënie nuk ka ndikim significant në ndërtimin e raporteve afatgjate me klientë, ndërsa faktorët tjerë kanë ndikim në variablën e varur.

Vendimarrja në kredidhënie e ka nivelin e signifikançes 7.1 %, që do të thotë se variabla e pa varur vendimarrja në kredidhënie nuk ka ndikim në variablen e varur ndërtimi i raporteve afate gjata me klient sepse edhe në aspektin profesional vendimarrja në

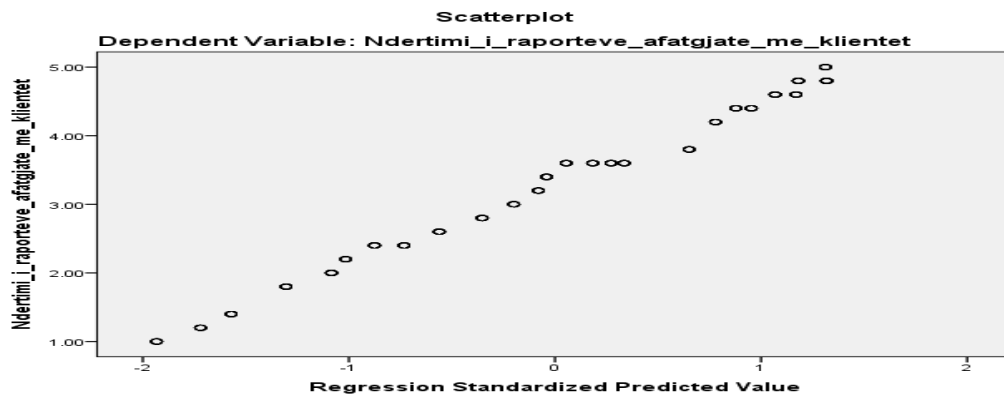
kredidhënie nuk meret duke u bazuar ne ndertimin e raporteve afate gjata me klient por duke u bazuar ne rregulla dhe ne procedura per kredidhënie

Vendimmarrja në kredidhënie është një faktorë i rëndësishëm, sepse marrin një vendim të drejtë duke u bazuar në rregullat dhe procedurat për kredidhënie, atëherë kemi siguruar kthimin e kredisë, e cila do të ndikojë në një portofolio kualitative dhe e cila ndikon në menaxhimin në IMF. Në të kundërtën nëse vendimmarrja nuk bazohet në rregulla dhe procedura dhe nëse kemi anashkalim të procedurave me qëllim që të rrisim numrin e kredidhënies, atëherë mundësia për dështim të kredisë është më e madhe dhe në këtë rast jo vetëm që pëson IMF-ja, por pëson edhe klienti. Pra siq shihet vendimmarrja në kredidhënie luan rol të rëndësishëm dhe duhet pasur shumë kujdes në marrjen e vendimeve për aprovim të kredisë.

Forma ekonometrike e modelit është:

$$NRAK_i = 0.063 + 0.099VK_i + 0.350VRK_i - 0.157PSH_i + 0.320TS_i + 0.121NK_i + 0.225KK_i + \varepsilon$$

Grafiku 19. Scatterplot i modelit ekonometrik



Burimi: SPSS v.20

6.5. Testimi i hipotezave dhe pyetjeve kërkimore

Në këtë pjesë do të testojmë pyetjet kërkimore dhe hipotezat e punimit, me qëllimit të arritjes së qëllimeve dhe objektivave të hulumtimit.

Pyetja kërkimore 1: *A ndikon trajnimi i stafit në ndërtimin e raporteve me të mira me klientët tek IMF-të?*

Për testimin e kësaj pyetje kërkimore do të përdorim regresionin që është i paraqitur tek tabela e koeficientët të regresionit (tabela 31).

Në bazë të tabelës së regresionit shohim që trajnimi i stafit ka ndikim pozitiv tek ndërtimi i raporteve afatgjate me klientët në IMF, ngase kemi nivelin e sigifikancës prej 1%, që mbështet pohimin tonë.

Pyetja kërkimore 2: *Cilët faktorë ndikojnë më shumë në ndërtimin e raporteve afatgjate me klientët tek IMF-të?*

Për testimin e kësaj pyetje kërkimore do të përdorim regresionin që është i paraqitur tek tabela e koeficientët të regresionit (tabela 31).

Faktorët që ndikojnë më shumë në raportet afatgjate me klientët në IMF-të janë vlerësimi i riskut, pagat dhe shpërblimet, trajnimi i stafit, ndërtimi i kapaciteteve dhe ofrimi i konsulencsë për klientët për investime në kredi, ngase kanë shkallën e sigifikancës prej 1% dhe 5%.

Pyetja kërkimore 3: Çfarë ndikimi ka ofrimi i konsulencës së klientëve tek raportet me klientët në IMF-të?

Për testimin e kësaj pyetje kërkimore do të përdorim regresionin që është i paraqitur tek tabela e koeficientët të regresionit (tabela 31).

Në bazë të tabelës së regresionit shohim që ofrimi i konsulencës së klientëve ka ndikim pozitiv tek ndërtimi i raporteve afatgjate me klientët në IMF, ngase kemi nivelin e signifikançës prej 1%, që mbështet pohimin tonë.

Hipoteza 1: Trajnimi i stafit ndikon në ndërtimin e raporteve afatgjate me klientët tek IMF-të.

Për testimin e kësaj hipoteze do të përdorim modelin ekonometrik, i cili është analizuar në pjesën e analizës ekonometrike.

Tabela 32. Testimi i hipotezës 1

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.063	.025		2.493	.013			
	Vendimarrja_ne_kredidhenie	.099	.055	.103	1.813	.071	.993	.111	.009
	Vleresimi_i_riskut_te_kredise	.350	.043	.367	8.167	.000	.986	.450	.043

Pagat_dhe_shperblimet	-.157	.079	-.155	-1.983	.048	.988	-.121	-.010
Trajnimi_i_stafit	.320	.058	.325	5.568	.000	.993	.325	.029
Ndertimi_i_kapaciteteve	.121	.043	.128	2.805	.005	.971	.170	.015
Ofrimi_i_konsulencës_klienteve_per_investime_te_kredise	.225	.050	.241	4.488	.000	.975	.267	.023

Burimi: SPSS v.20

Trajnimi i stafit ndikon në raportet me klientët në IMF-ve, ngase niveli statistikor i signifikançës është $\text{sig}=0.000$, dhe nivel të t-test-it $t=5.568$, pra këto dy element mbështesin hipotezën e parë dhe e aprovojnë që trajnimi i stafit ka ndikim në ndërtimin e raporteve afatgjate me klientët në IMF.

Hipoteza 2: *Faktorët që ndikojnë më shumë në raportet afatgjate me klientët në IMF-të janë vlerësimi i riskut, pagat dhe shpërblimet, trajnimi i stafit, ndërtimi i kapaciteteve dhe ofrimi i konsulencës për klientët për investime në kredi.*

Për testimin e kësaj hipoteze përdorim rezultatet e regresionit (Tabela 29 dhe 30). Në bazë të rezultateve statistikore kuptojmë që niveli i signifikançës apo shkalla e gabimit për variablat vlerësimi i riskut, pagat dhe shpërblimet, trajnimi i stafit, ndërtimi i kapaciteteve dhe ofrimi i konsulencës për klientë janë nën shkallën maksimale 5%, pra këtë testim e mbështet edhe t-test, i cili është më i madhe se 2, pra rezultati statistikor aprovon hipotezën e dytë.

Hipoteza 3: Ofrimi i konsulencës së klientëve ndikon në ndërtimin e raporteve afatgjate me klientët tek IMF-të.

Për testimin e kësaj pyetje kërkimore do të përdorim regresionin që është i paraqitur tek tabela e koeficientët të regresionit (tabela 30). Rezultati tregon që niveli i signifkancës është 1%, pra aprovojmë hipotezën e 3-të, që ofrimi i konsulencës së klientëve ndikon në ndërtimin e raporteve afatgjate me klientët.

Kapitulli VII: Konkluzione dhe rekomandime

7.1. Konkluzione

Duke marrë në konsideratë zhvillimet që ndodhin në mjedisin ekonomik të sotëm dhe që IMF-të të kenë një zhvillim të qëndrueshëm ekonomik, ky studim ka përcaktuar disa nga faktorët të cilët janë të rëndësishëm për menaxhim të suksesshëm të IMF-ve në arritjen e suksesit të tyre.

Për shkak të mjedisit të paqëndrueshëm në kushtet e ekonomisë bashkëkohore menaxhimi i mirëfillët është faktor kyç që ndikon në suksesin e IMF-ve. Stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat është ai që duhet të përcaktojë mënyrat e menaxhimit të efektshëm duke aplikuar metoda efikase për t'i nxitur dhe motivuar punonjësit e IMF-ve që të arrijnë performancë të lartë gjatë kryerjes së detyrave të tyre.

Suksesi i IMF-ve varet nga aftësitë menaxhuese të menaxherëve, nga fleksibiliteti i tyre, gjindshmëria, kreativiteti për të sjellë gjithnjë risi në fushën e menaxhimit dhe të komunikimit.

- ✓ Suksesi i IMF-ve është i ndikuar drejtpërdrejt nga kualifikimet e stafit menaxherial, trajnimet e stafit punonjës dhe menaxherial, motivimi i punonjësve, aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit, kreativiteti si dhe nga shfrytëzimi i përvojave të punës nga IMF-të tjera që kane shtrirje globale. Për menaxhim të mire dhe arritje të objektivave, stafi menaxherial konsiderohet çelësi i suksesit në IMF.

✓ Stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat I cili ka në focus kujdesin ndaj klientëve është faktor shumë i rëndësishëm për arritjen e suksesit të IMF-, gjë që e vërtetojnë analizat kërkimore të këtij punimi. Menaxhimi i suksesshëm është orientim për rrugën drejt suksesit.

✓ Dukuria e qarkullimit të lartë të punonjësve në IMF është sinjal i veprimeve jo të kënaqshme ndaj tyre. Disa nga veprimet që ndikojnë në rritjen e qarkullimit të stafit të IMF-ve mund të jenë: mungesa e vlerësimit, trajnimit, avancimit të punonjësve, shfrytëzimi i tyre përtej orarit të punës, pagat jo adekuate etj.

Feedback – u është një funksion motivues dhe shërben si një stimulues i brendshëm për veprim të mëtutjeshëm. Menaxheret mund të vlerësojë me feedback pozitiv, të inkurajojë dhe të mbështesin në bazë të arritjes së rezultateve si individë apo si ekipe. Feedback - u është i rëndësishëm qoftë si vlerësim pozitiv apo negativ dhe bëhet për arritjen më të shpejtë të rezultateve të pritura. Menaxheri duhet të mbajë takime të rregullta për të monitoruar dhe këshilluar mbi progresin e punonjësve dhe të shpjegojë për synimet dhe rezultatet e arritura të organizatës. Punonjësit duhet të jenë plotësisht të informuar për vendimet që do të ndikojnë në ta dhe duhet mbajtur kontakte në lidhje me çdo gjë që ndodh në IMF.

✓ Komunikimi është një proces i dyanshëm, një shkëmbim i ndërsjellët i ideve, ndjenjave dhe mendimeve. Shkathtësitë komunikuese kontribuojnë në rritjen e të kuptuarit të asaj çfarë saktësisht kërkon menaxheri nga punonjësit, zvogëlojnë keqkuptimet që mund të lindin nga aktivitetet e përditshme si dhe

ndikojnë në krijimin e marrëdhënieve të mira në mes të stafit menaxherial dhe punonjësve.

✓ Motivimi i stafit punonjës shihet si faktor i rëndësishëm që ndikon në rritjen e suksesit të IMF-ve. Mos ekzistimi i raporteve të shëndosha ndërmjet stafit ndikon në mungesën e motivimit e që i bën punonjësit të jenë pasivë, më të tërhequr për të mos dhënë maksimumin nga vetja në performancën në punë e që rezulton me mos sukses të IMF-ve. Krijimi i një ambienti dhe klime të përshtatshme në mjedisin ku punohet është shumë i rëndësishëm për suksesin e IMF-ve. Në krijimin e kësaj klime rol të rëndësishëm ka stafi menaxhues i IMF-ve.

✓ Klima e përshtatshme dhe raportet e mira ndër njerëzore punonjës menaxher ndikojnë rritjen e angazhimit të punonjësve përkatësisht në motivimin e tyre, i cili do të rezultojë me angazhim maksimal të punonjësve në kryerjen e detyrave. Roli i stafit menaxherial është që edhe në situata të vështira kur ndodhen IMF-të të arrijnë që t'i motivojë punonjësit dhe të japin maksimumin për tejkalimin e situatave të vështira që shfaqen në IMF, duke pasur parasysh se puna me klient dhe me kthim të kredive nganjëherë gjendet në situata të vështira financiare.

✓ Motivimi nuk arrihet gjithmonë përmes shpërblimeve financiare por arrihet edhe nëpërmjet komunikimit në nivel të barabartë me punonjësit duke i bërë punonjësit që të ndihen krenarë për punën që e bëjnë, e cila IMF-së i kontribuon në suksesin e saj.

- ✓ Ndër faktorët e rëndësishëm që janë identifikuar për arritjen e suksesit të IMF-ve është aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit, i cili në kohën e sotshme ka rol të rëndësishëm në shumë segmente të zhvillimit të IMF-ve, qofshin ato në lëmin e marketingut, financave, vendimmarrjes e deri te komunikimi i përditshëm brenda IMF-ve dhe jashtë saj.

Në punim i është kushtuar rëndësi fuqizimit të stafit dhe ndërtimit të kapaciteteve të cilin e kemi trajtuar si faktor të rëndësishëm në arritjen e suksesit të IMF-ve.

Nga rishikimi i literaturës shihet qartë se fuqizimi i stafit punonjës ndikon pozitivisht në arritjen e rezultateve dhe në suksesin e IMF-ve për shkak se ndihmon stafin të marrë vendime më fleksibile. Ka raste kur punonjësit ndodhen në situata të tilla që nuk mund të presin vendimin e menaxherit, por duhet të veprojnë dhe të gjinden ashtu siç mendojnë ata se është me së miri, me qëllim të realizimit të suksesshëm të detyrave në situata konkrete.

- ✓ Trajnimet e stafit shihen si faktor i nevojshëm dhe i rëndësishëm që ndikojnë në arritjen e performancës të suksesshme të IMF-ve. Rëndësi duhet t'u kushtohet trajnimeve qoftë për stafin menaxherial ashtu edhe për personelin operativ të IMF-ve.

Trajnimet e vazhdueshme të stafit menaxherial të cilat afirmojnë modelet moderne të menaxhimit bashkëkohor lidhur me aplikimin e formave më të mira të menaxhimit, sipas nevojave dhe situatave të caktuara ndikojnë në arritjen e rezultateve më të mira të IMF-ve.

Aktualisht në kushtet e ekonomisë bashkëkohore, globale IMF-të konsiderohen si një mundësi e mirë për zhvillim të biznesit si dhe për mundësin e vetëpunësimit edhe në zonat e thella rurale.

- ✓ Konkurrenca është e paparashikueshme për shkak të mundësive të mëdha që ofrojnë bankat komerciale të cilat përveç kredive ofrojnë edhe shërbime të tjera bankare për klient, ku kanë arit që një pjese të klientëve ta përvetësojnë nga IMF-të.

Globalizimi është një dukuri që imponon mënyrën e veprimit, sjelljes dhe menaxhimit në rrethana të reja. Ekonomia globale sjell vështirësi për menaxherët, por njëkohësisht krijon edhe mundësi për ata menaxherë që dinë t'i shfrytëzojnë njohuritë, përvojat e menaxherëve të suksesshëm nga IMF-të që kanë shtrirje globale, pra kjo është një mundësi e mirë për shkëmbim përvojash dhe për menaxherë për tu sfiduar edhe në IMF-të që kanë shtrirje globale,

- ✓ Në Kosovë ekzistojnë disa IMF të cilat kanë rezultate dhe suksese të vazhdueshme duke iu përshtatur ndryshimeve të mjedisit, duke i përfillur dhe hulumtuar kërkesat e tregut dhe duke arritur t'i përmbushin me sukses kërkesat dhe nevojat e klientëve.
- ✓ Për dështimet që u ndodhin klientëve në Kosovë nuk janë gjithherë fajtorë IMF-të me cilësime nga disa se kanë kamatat të larta, sepse edhe në kushte të tilla një numër i madh klientësh dhe bizneseve kanë arrit rezultate pozitive.

7.2. Rekomandime

Për të arritur sukses IMF-të përveç menaxhimit të mirëfilltë dhe ndërtimit të raporteve afat gjata me klient ndikim kanë edhe mjedisi i jashtëm dhe mjedisi i brendshëm si faktorë të fortë, që ndikojnë në suksesin e IMF-ve.

Stafi duhet të kenë dëshirë të punojnë në IMF duke bashkëpunuar me menaxherët e tyre dhe të ndjehen rehat, e jo të punojnë me ta sepse janë të caktuar të jenë nën mbikëqyrjen e tyre.

Njëri ndër gabimet e menaxhmentit që nuk lejohet është punësimi i punonjësve jo adekuat pra personi jo i duhur apo i gabuar në vendin e caktuar të punës, sepse puna në IMF është specifike dhe jo secili punonjës do të ketë rezultate në kredidhënie dhe ofrim të konsulencës klientëve për investim të kredis apo hapjes së start-up bizneseve.

Stafi menaxherial duhet të eliminojë praktikën e padrejta në vendin e punës, për të ngritur motivimin e stafit punonjës me qëllim të krijimit të një mjedisi të këndshëm në vendin e punës, i cili do të ndikojë në rritjen e performancës e që rezulton në suksesin e IMF-ve.

- ✓ Që të arrihet menaxhim i efektshëm i IMF-ve, duhet të posedojnë staf menaxherial të kualifikuar, adekuat, i cili do të arrijë të ketë performancë të suksesshme në përballje me sfidat e shumta të cilat e vështirësojnë punën e IMF-ve e cila jo për secilin punonjës është e menaxhueshme sa i përket realizimit të objektivit ose targetit të vendosur nga menaxherët.

- ✓ Punonjësit të cilët arrin ti realizojnë objektivat dhe ti tejkalojnë targetet marrin bonuse të cilat janë një motiv jo vetëm për stafin i cili përfiton bonus por edhe motivim për pjesën tjetër për ti arritur objektivat.
- ✓ Për arritjen e objektivave ose targeteve fillimisht kërkohet që menaxherët te vendosin së bashku me analist të kredive, nëse targetet janë real të arritshme atëherë edhe arritja e tyre do të jetë me e lehtë dhe stafi do motivohet përmes sistemit të bonuseve, dhe kualiteti i portfolios së kredive do jetë më kualitativ. Që menaxhimi të jetë efektiv dhe efikas në përballje më konkurrencën, stafi menaxherial duhet të bëjë përpjekje që vazhdimisht të jetë kreativ, të përcjellë me kujdes ndryshimet dhe zhvillimet që ndodhin në treg, ndryshimet e kërkesës për shkak të ofertës së madhe nga konkurrenca e ashpër, dhe mënyra më e përshtatshme është që klientëve të ju ofrohet konsulent rreth investimeve dhe të kenë një kujdes më të shtuar ndaj kërkesave të klientëve, në mënyrë që të kemi numër më të madh të klientëve, sepse një klient i kënaqur me shërbimet e ofruara nga IMF do të sjellë edhe disa klient të tjerë , por edhe e kundërta mund të ndodhe nëse një klient nuk është i kënaqur me shërbimet dhe kushtet që ofron IMF do të ndikoi negativisht edhe të klientët tjerë potencial të cilët do kërkonin shërbime nga IMF-të.
- ✓ Stafit menaxherial duhet të jenë më kreativ, për t'u prirë ndryshimeve në treg dhe të jenë gjithmonë një hap përpara konkurrencës në mënyrë që IMF-ja të jetë lider në tregun ku vepron.

- ✓ Në rastet kur shfaqen kriza të ndryshme në mjedisin e jashtëm apo të brendshëm në IMF menaxherët duhet të jenë sa më fleksibile, me qëllim që të arrijnë të krijojnë kushte për arritjen e suksesit apo edhe mbijetesën e IMF-ve.

Mjedisi aktual krijon edhe mundësi të mira për zhvillimin e IMF-ve por njëkohësisht është edhe kërcënim për IMF-të.

Strategjitë e menaxhimit janë të lidhura me format e organizimit të IMF-ve, prandaj stafi menaxherial duhet të jetë i kujdesshëm që të krijojë lidhje adekuate të veprimtarisë që ushtron, me strukturën e organizatës dhe strategjinë menaxhuese të saj.

- ✓ Stafi menaxherial duhet të jenë të kujdesshëm me rastin e punësimit dhe trajnimit të punonjësve aktualë apo të rinj, me qëllim që mundësia për largime nga puna të jetë më e vogël dhe që të kenë një qarkullim (turnover) më të ulët të punonjësve.

- ✓ Me rritjen e ndikimit të globalizimit dhe zhvillimin e teknologjisë IMF-të dhe menaxherët të cilët i udhëheqin IMF-të, duhet të përvetësojnë modele të reja të menaxhimit, me qëllim të rritjes së produktivitetit, qëndrueshmërisë në treg dhe evitimit të rreziqeve të mundshme që mund të shfaqen në kohë të krizave. Që bizneset dhe klientët të jenë më të suksesshëm qeveria duhet t'i stimulojë nëpërmjet subvencioneve financiare, sidomos në periudhën fillestare të tyre . Një masë e tillë mund të jetë edhe lirimi nga tatimi për një fazë të caktuar kohore. Këto metoda të stimulimit i kanë aplikuar me sukses edhe shtetet fqinje të rajonit.

Sundimi i ligjit, i cili ka ndikim në zhvillimin e bizneseve ekzistuese si dhe të atyre që do fillojnë biznes për të krijuar vetë punësim, dhe për të gjithë qytetarëve e Republikës së Kosovës, duhet të jetë i zbatueshëm në praktikë.

- ✓ Një nevojë imanente e IMF-ve është transformimi i përvojave nga vendet ku janë IMF-të shumë të zhvilluara ta bartin përvojën e tyre të zhvillimit dhe të ofrimit të kushteve dhe shërbimeve më të favorshme për të tërhequr një numër më të madh të klientëve. Ofrimi i shërbimeve financiare edhe në zonat më të thella rurale do të krijoj mundësi për start-up biznese duke ofruar konsulencë rreth investimeve në bazë të karakteristikave dhe veçorive që i posedon secili lokalitet.
- ✓ Forma më e mirë e ofrimit të shërbimeve financiare është përmes promovimit duke shkuar të klienti në vendin ku ai punon ose planifikon për të filluar një biznes kështu që mundësia për konsulencë dhe për ndihmë të investimit bazuar në karakteristikat dhe veçoritë e secilit lokalitet janë më të mëdha dhe reale sesa ti jepet konsulencë nga zyret e IMF-së në aspektin teorik, pra vizita në teren është çelës i suksesit për investime më të qëlluara dhe për ndërtimin e raporteve afat gjatë me klientë.

Literaturë

Adler, N.J. (1997), International Dimensions of Organizational Behavior, 3rd edition.

Cincinnati: South-Western College Publishing.

Kabiru, C. (2018), Compensation systems and employee performance in microfinance institutions in Nyeri county, Kenya. A research project submitted in partial fulfilment of the requirements for the award of the degree in master of business administration (human resource management option) of kenyatta university.

McKim, A. dhe Hughtart, M. *Staff Incentive Schemes in Practice: Findings from a Global Survey of Microfinance Institutions*. ICGAP, 2005.

Chamshama, Sh. (2015), The impact of staff training and financial regulations on financial sustainability of Microfinance institutions in tanzania: a case of morogoro municipality, Dissertation Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Masters of Business Administration (Corporate management) – MBA (CM) of Mzumbe University

Appiah, I, et al (2012), The effect of customer relationship management in the microfinance sector (a case study of first african savings and loans, kumasi), A dissertation submitted to the department of business studies, christian service university college in partial fulfillment of the requirement for the award of the degree of bachelor of business administration.

Matthews, B. Dhe Ross, L. (2010) “Metodat e hulumtimit (udhëzues praktik për shkencat sociale dhe humane)”, CDE, Tiranë

Adler, N.J. and Ghadar, F (1990) _Strategic Human Resource Management: A Global Perspective', in Pieper, R. (ed.) Human Resource Management in International Comparison. Berlin: de Gruyter

Armstrong, Michael, (2001) A handbook of human resource management practice, 8th edition, Kogan Page, London

Bartol, K.M., Martin, D.C. (1998) Management, McGraw Hill

Bozod A, (2012), "Kolaterali, zgjidhja e vetme e problemeve të kredisë në sistemin bankar?", research paper fq 1.

Buçinca, Qemal., Lixherata, "Menaxhmenti stratexhik", Prishtinë, 2012

Burmann.Ch; Riley.N; Halaszovich.T; Schade.M; Identify-Based brand menagement, 2017, Springer Gabler

Certo, S.T. (2006) Modern Management. 10th Edition, Pearson Education Inc., Upper Saddle River.

Civici A, (2010), "Kriza financiare apo globale", UET Press, ISBN 978-99956-39-25-9, Tiranë.

Decenzo.D; Robbins.S; Verhulst.S; Fundamentals of human resource menagement, 11th Edition 2013, Wiley

Drucker F. Peter (2006) "Moj pogled na menadzment", Asee Books, Novi Sad, st. 142.

Hopkin.P; Fundamentals of risk menagement, 2017 , 4th Edition, IRM

Johnson.P; Fundamentals of collection development and menagement, 2014 , 3rd Edition Chicago, ALA Editions

Kliford M. Bombek (1994), SHBLU, Tiranë, fq. 42.

Kume, Vasilika (2000), “Marrja e Vendimeve Menaxheriale” Shtëpia Botuese Pegi, Tiranë, fq.11

Morina, Blerim, Menaxhimi, Qendra e kompetence, Malishevë, 2012, f, 14.

Mustafa, Isa, “Menaxhmenti Financiar”, Riinvest, Prishtinë, 2005

Noe.R; Hollenbeck. J; Gerhard.B; Wright.P; Fundamentals of human resource menagement, 6th edition 2014 Mc Graw,Hill Education

Ramosaj, Berim, “Management - Menaxhmenti kreativ & Lidershipi”, Prishtinë, 2006

Reshidi, Nail, “Kërkimet e tregut”, Riinvest, Prishtinë, 1997

Robbins.S; Decenzo.D; Coulter.M; Anderson.I; Fundamentals of menagement, 2015, 7th Canadian edition, Piarson Toronto

Rose.M; “Rewart menagement”, 2014, Kokan Page

Ryan.R; Deci.E; Self-determination theory 2017, New York- London, The Guilford Press

Stephen P. Robbins & De Cenzo, Bazat e Menaxhimit, 2012

Shalhub.Sh; Dua.A; Shin.S; Fundamentals and advanced menagement, 2017, Springer

Wren A. Daniel, Dan Voich, Jr. (1994), “Menadzment: Proces, Struktura, Ponasanje”, Beograd.

Zeqiri, Izet (2006), “Menaxhmenti – Koncepte, Praktika, Zhvillim Aftësish (botimi i parë), Universiteti i Evropës Juglindore në Tetovë, Tetovë.

Burime Parësore

A.W.King, "Sqarimi i paqartësive rastësore brenda dhe jashtë firmave: Nje model

konceptual i paqartësive rastësore dhe avantazhit konkurrues te qendrueshem",

Academy of management review, janar 2007, f. 156-178;

Academy of Management Executive 8, nr. 4,1994, f. 9-30;

Advantage," California Management Review , fq91-106.

Armendariz de Aghion B. 1999. On the design of a credit agreement with peer monitoring.

Journal of Development Economics 60: 401–420.

Association of Microfinance Institutions (AMIK): <http://www.amik>.

Atkinson, J. W. (1964), Introduction to motivation. Princeton, NJ: Van Nostrand

Ayay, A. "Credit risk assessment in the microfinance industry An application to a selected group of Vietnamese microfinance institutions and an extension to East Asian and Pacific microfinance institutions, Economics of Transition

B. Carroll, "Perdorimi i aktiviteteve te fokusimit per te nxitur nje skuader te vete-menaxhuar

B.Holland, "Pika e embel e menaxhimit", New Zealand Management, mars 2002, f.60-61.

Boot, John C.G., and Cox, Edwin B., (1979) - Statistical Analysis for Managerial

Decisions, 2nd ed. New Delhi: McGraw-Hill Publishing Co. Ltd., (International Student Edition).

Buçinca, Qemal, "Menaxhimi i sistemeve organizative", Prishtinë, 2006

Business Success of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Bangladesh. Business Review, Vol. 4, No. 2, p.45-57.

C. George “ The History of ManagemntThoght” viti 1972, fq 1.

C.Antoni, "Menaxhimi nga objektivat: Nje element efektiv per punen ne skuader", revista Nderkombitare per menaxhimin e burimeve njerizore, shkurt 2005, £174-184.

C.C.Miller, W.H.Glick, Y.D.Wang dhe G.Huber, "Te kuptojme lidhjet e struk-turave teknologjike: zhvillimi i teorise dhe testimi i teorise meta-analitike", Academy of Management Journal, qershor 1991, f. 370-399.

C.Musselwhite, "Kultura e zbulimit: ç'pamje ka ne dukje nje organizate qe meson, pse ajo eshte me e mire dhe si mund te shkonj atje shpejt dhe jo vone? Chris.Musselwhite", American Executive, prill ,2006, f. 38-40;

CGAP. 2004. CGAP Annual Report 2004, CGAP, Washington D.C.

Chamshama, Sh. “The impact of staff training and financial regulations on financial sustainability of microfinance institutions in tanzania: a case of morogoro municipality, 2015

Civici, Adrian (2009), ”Globalizimi”, UET, Tiranë, fq 108-112, 96-101,125-129,

D.Archer,"Vleresimi i sistemit menaxherial", CMA Management, janar 2000, f. 12-14dhe

D.K.Sinha, "Kontributi i planifikimeve formale ne marrjen e vendimeve",Strategic Management Journal, tetor1990, f. 479-492 dhe D.McGregor, The Human Side of Enterprise (New york: Mc Graw-Hill, 1960, 33-48

Demirguc-Kunt, A., Klapper, L. F. and Panos. G. A. (2007). The origins of self-employment. Washington, DC: World Bank.

Dichter, T.W., (1999). NGOs in microfinance: Past, present and future in Microfinance in Africa, Breth, S. A. (Ed.) Mexico City Sasakawa Africa Association, pp: 12-37

Doyle, Karen, (1998). Microfinance in the wake of conflict: challenges and opportunities. Bethesda, Maryland, USA: Microenterprise Best Practices (MBP) Project.

performances se larte", National Productivity Review, pranvere 2000, f. 43-51

E.A.Locke, "Drejt nje teorie te motivimit ne detyre dhe te stimulimit", Sjellja organizative dhe performanca njerezore, maj 1968, f. 157-189

E.Pentecost, "Percaktoret e shperndarjes se teknologjise: fakte nga sektori financiar i Mbreterise se Bashkuar", The Manchester School, mars 2002, f.185-203.

G. L. Stewart dhe M. R. Barrick, "Struktura e skuadrave dhe performanca: vleresimi i rolit ndermjetesues te proceseve brenda skuadres dhe i rolit zbutes te detyrave", Academy of Management Journal, prill 2000, f.135.

Gjonbalaj, Mujë, Lixherata, "Evaluimi i projekteve", Prishtinë, 2011

H. Fayol, General and Industrial Management (New York: IEEE Press, 1984).

H. Koontz, H. Weihrich: Essentila of Mangemnt; Fifth edition: Mc Graw-Hill Publishing Comapny : New York; 1990. fq. 504

H.M.O'Neill, "Ristrukturimi, riinxhinirimi dhe nivelimi i organikes: a kane kuptim metaforat?",

Harold Koontz, Heinz Weihrich; Essentials of Management, Fifth Edition, Mc Graw-hill Publishing Company, New York, 1990, fq. 108

Heinz Weihrich & Harold Koontz Menedzment, deseto izdanje, Mate, Zagreb, 1993, fq, 37

Henry Mintzberg, The Natyre of Managerioal Work (New York): Harper & Row, 1973, fq 92-93.

Herzberg, Frederick (1959) "The motivation to work", New Yourk, Wiley Herzberg,

McGregor & McClelland", U.S. Department of Education Office of Educational Research and Improvement, Educational Resources Information Center (ERIC), pg. 3

Hudon, M. (2010) "Management of microfinance institutions: do subsidies matter?", Journal of International Development

Hulme, David & Paul Mosley, (1996). Ch. 5 & Analysis and Recommendations, In:

Finance Against Poverty. Volume I, London:Routledge

J. D. Thompson, Organizations in Action, Nju Jork: McGraw-Hill, 1976, f. 124.

J. Int. Dev. 22, 890–905 (2010), Published online 12 November 2009 in Wiley Online Library

J.F.Castellano dhe H.A.Roehm, "Problemet me menaxhimin te drejtuar nga objektivat dhe rezultatet", Quality Progress, mars 2001, f. 39-46.

J.H.Gittel, "Spektri i supervizimit, kordinimi relativ, dhe performanca e nisjeve të fluturimeve:Nje ripercaktim i teorise post-burokrate",Shkenca e organizimit, korrik gusht 2001,f. 468-83.

J.L.Bower dhe C.G.Gillbert, "Si Vendimet e perditshme te menaxhereve tuaj ngrene ose shkaterrojne strategjite e kompanise tuaj", Harvard BusinessReview, shkurt 2007, f. 72-79;

J.Loehr dheT.Schwartz, "Te besh nje korporate te eci shpejt", Harvard Business Review, janar 2001, f.120-128

J.Woodward, Industrial Organization:Theory and Practise, Londer, Oxford University Press, 1965; C.PerRow, Organizational Analysis: A Sociological Perspective, Belmont, CA: Wadsworth, 1970.

L.C.Rhyne,"Kundershtimi i sistemeve te planifikimit ne nderrmarrjet me performance te dobet te mesme dhe te larte",Journalof Management Studies, korrik 1987, f. 363-385;

L.Grant dheJ. Swartz, "Nje bashkim vertet i mire , Usa Today, 14 maj 2002, f. B1

Labie M. 2001. Corporate governance in micro-finance organizations: a long and winding road. Management Decision 39(4): 296–301.

Littlefield, Elizabeth; Morduch, Jonathan; Hashemi, Syed. 2003. *Is microfinance an effective strategy to reach the Millennium Development Goals? (English)*. CGAP focus note ; no. 24.

Locke, E. A. (1968). "Toward a theory of task motivation and incentives". Organizational Luboteni, Gazmend, “Menaxhmenti bankar”, Prishtinë, 2008

Lützenkirchen, C., and Weistroffer C., (2013). Microfinance in evolution:An industry between crisis and advancement. Deutsche Bank, DB ResearchManagement, pp. 1-19. ISSN 1612-314X.

M.Ismail, "Klima krijuese dhe faktoret ne organizatat qe mesojne: kontributi i tyre ne drejtim te risive", Leadership & Organization Development,Journal, gusht, 2005, f. 639-654.

M.J.Lopez-Eguilaz, "Ndikimi i risive teknologjike: situata ne Spanje, rasti i Navarres",

M.L.Frigo, "Strategjia, realizimi i biznesit dhe matja e performances", Strategic Finance, maj 2002, f. 6-8.

Marek, H., Dieter, S.H. (2007) : Microfinance in post-disaster and postconflictsituations: turning victims into shareholders. University of Cologne,Development Research Center. No. 2007, 2.

Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. New York: Harper.

Mc Dougall, W., (1908) An introduction to social psychology, London: Methuen.

Mc Gregor, D & Cutcher-Gershenfeld, J. (2006), The human side of enterprise, annotated edition. New York: McGraw Hill.

McGuire P. 1999. Policy and regulation for sustainable microfinance: country experiences in Asia. Journal of International Development 11: 717–729.

Murdoch, J., & Hashemi, S. (2003). Is Microfinance an Effective Strategy to Reach the Millennium Development Goals? Focus Note24, CGAP Series, World Bank, Washington, DC (January).

Nagarajan, G, and McNulty, M. (2004). Microfinance amid conflict: Takingstock of available literature; Accelerated microenterprise advancementproject. Washington, USAID

P. Hersey dhe K. H. Blanchard, "Keshtu pra deshiron te dish stilin tend te lidershipit?", Training and Development Journal, shkurt 1974, f.1-15;

P.Latham dhe L.M. Saari, "Efekti i te mbajturit konstant te veshtiresisë se synimit ne të gjitha objektivat e kompanise", Academy of Management Journal, mars 1979, £163-168:

R. Katerberg dhe G. J. Blau, "Nje shqyrtim i nivelit dhe i drejtimit te perpjekjeve dhe te performances gjate punes", Academy of Management, Journal, gershor ,1983, f. 249-257.

R.Lessem: Global Managemnt Principles: Prentice Hall, New York ect., 1989, fq. 248

Ramosaj, Berim., Zeqir, Izet, "Management - Udhëheqja dhe menaxhimi financiar i ndërmarrjes ekonomike", Botimi i dytë, Prishtinë, 2003

Reshidi, Nail, "Promocioni – Reklama dhe Shitja Personale", Riinvest, Prishtinë, 1996

Robart L.Katz: Skills of an effective administrator, Hraward businessreview, vol 33, No 1, January February, 1955, fq. 34

Robbins, Stephen & De Cenzo, David (2011), Bazat e Menaxhimit, UET/Press, fq. 32, 35, 38, 52, 57, 63.

S. P. Robbins, Essentials of Organizational Behaviour, 2012. f. 19.

S.Harrison, "A ekziston spektri i duhur i kontrollit? Simon Harrison percakton lidhjen midis konceptit të kontrollit edhe kontrollit të bizneseve moderne", Busi-ness Review, shkurt 2004, f. 10-13.

Schultz T. W, (1961), "Invest in human capital", fq 1 – 17, The American Economic Review, Volumi 51, Nr 1.

Seibel, H. D. 2006. Financial linkages in Mali: Self-reliance and liquiditybalancing versus liquidity supply and donor dependence. Small EnterpriseDevelopment 17 (1): 40–9.

Sinha, S. (1998). Microcredit: Introduction and review. IDS Bulletin, 29 (4),1–9.

Stephens B. 2005. Sustainability in sight: an analysis of MFIs that become sustainable. MicroBanking Bulletin 10: 23–29.

Stoner, James, A. F. (1978), “Management”, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, pg. 7, 49, 50, 51

Szilagy, Jr. D. Andrew & Wallace, J. Marc, Jr. (1980) ”Organizational Behavior and performance”, California, pg. 115.

Shumpeter. A. Joseph (1954), “History of economic analysis, Oxford University Press, INC
T. L. Geesner, M. S. Connelly, J.A. O'Connor dhe T. C. Clifton, "Lidershipi dhe veprimet shkaterruese: Ndikimet individuale dhe ato rrethanore", Leadership Quarterly 4, nr. 2, 1993, f. 115-147.

Tucker M. 2001. Financial performance of selected microfinance institutions: benchmarking progress to sustainability. Journal of Microfinance 3(2): 107–123.

V. H. Vroom dhe A. G. Yago, The New Leadership: Managing Participation in Organizations, Upper Sadde River, NJ: Prentice Hall, 1988.

Vernon, Raymond (1972), ”Manager in the international economy” New Jersey.

Vliet van Vincent, (2014), Five functions of management by Henri Fayol, Tools Hero, Explore Busniess and Science.

Volume 20(1) 2012, 37–72 DOI: 10.1111/j.1468-0351.2011.00429.x

W. H. Newman, Constructive Control. • Design and Use of Control Systems. 2000,

W.W.Jones dhe N.Macris, "Ku ndodhem dhe ku mund te shkoj qe ketu ku jam?", Planning, qershor, 2000, f. 18-21

Woodworth, W. (2006). Microcredit in post-conflict, conflict, natyral disaster, and other difficult settings. Provo, ut: Brigham Young Universit Vroom,

Wren, A. Daniel. Voich ,Dan, jr, "Management, Process, Structure and Behavior", Germeč AD Privredni Pregled, Beograd, 1994

Yamane, Taro. 1967. Statistics, An Introductory Analysis, 2nd Ed., New York: Harper and Row.

Burimet dytësore

A. R. Spokane, "Nje shqyrtim i kerkimeve mbi harmonine e mjedisit personal me teorine e Holland te zgjedhjes së karrierës", Journal of Vocational Behaviour, qershor 1985, f.306-343;

A.J.Vogl, "Druker Sigurisht", Across the Board, nentor -dhjetor 2000, f.1.6.

Academy of Management Executive 8, nr. 4,1994, f. 9-30;

Agalliu, A., Kapitali human përball sfidave të sistemi bankar në Shqipëriu, Punim Doktorature, Universiteti i Tiranës, 2013;

AMIK. (2013). Microfinance Kosovo fact sheet 2013. Retrieved 2013, from Aminul Islam Md., Ejaz Mian, and Muhammad Hasmat Ali. (2008), Determinants of Andrea Koxhaj dhe Florian Tomini, Menaxhimi i Komunikimit, Tiranë, Prill 2006

B.Von Oetinger, "Strategjistet e rilindjes", The Journal of Business Strategy, nentor/dhjetor 2001, f. 38-42;

Bateman, M. (2012, May). Let's not kid ourselves that financial inclusion Behavior and Human Performance 3 (2): 157. doi:10.1016/0030-5073(68)90004-4.

Board, maj/qershor 2002, f. 38-42;

Buçinca, Qemal., "Menaxhimi i prodhimtarisë", Prishtinë, 2008.

Bytyqi, I., (2016), Punim Doktorature, UET

C.C.Miller dhe L.B.Cardinal, "Planifikimi strategjik dhe performanca e firmes: Nje sinteze e me shume se dy dekadave kerkim", Academy of Management Journal, mars 1994, f.49-85.

C.Gilbert dhe J.L.Bower, "Ndryshim perqares :Kur perpjekja tej mase eshte pjese e problemit", Harvard Business Review, maj 2002, f. 94-101;

Campbell, J. P., & Pritchard, R. D., (1976) "Motivation theory in industrial and organizational psychology" , Chicago: Rand Mc Nally.

CBRK. (2013). Financial Stability Report 2012. Prishtina: Central Bank of Certo, S.C.

Civici, Adrian (2007), "Dilemat e Zhvillimit. Modelet e zhvillimit ekonomik e social përballë globalizimit", UET Press.

Çepani, Ariana (1998), "Sipërmarrja dhe menaxhimi i biznesit të vogël" Tiranë

D. BRown, "Statusi i teorise se Holland per zgjedhjen e karrieres", Career Development Journal, shtator 1987, fq. 13-23.

D.Dougherty, "Ri-imagjinimi i diferencimit dhe integritetit të punës për ripërteritjen e gendrueshme të produktit", Organization Science, shtator/tetor 2001, f. 612-631.

D.Miller, "Arkitektura e thjeshtësisë", Academy of Management Review, janar 1993, f.116-138.3.

D.Van Fleet, "Spektri i kerkimit menaxherial dhe disa çështje", revista Akademia e menaxhimit, shtator 1983, f. 546-52

D.W.Ray, "Prodhimtaria dhe Perfitueshmëria", Executive Excellence, tetor 2001, £14;
Dalton E. McFakrand: Management: Principles and practices, The McMilan Company. Inc., New York, 1964, fq, 13. Cituar në librin Menaxhment, B. Shuklev ,botimi i tretë, Shkup, fq. 16.

Drucker, Peter, "Innovation and Entrepreneurship – practice and principles", Harper-Row, New York, 1985

E. E. Lawler III dhe J. G. Rhode, Information and Control in Organizations, Santa Monica, CA: Goodyear, 1976, f.108.

E.A.Locke dhe G.P.Latham, "Nje'teori e vendosjes se synimeve dhe e performances ne pune", Upper Saddle River NJ: Pren-tice Hall 1990, P.Ward dhe M.Carnes,"Efektet e synimeve personale ne nje skuader kolektive futbollit", Ekzekutimi i mjeshterive gjate praktikave dhe lojerave,revista e Analize's se aplikuar te sjelljes,Pranvere 2002, f.1-12:
E.A.Locke, K.N.Shaw, L.M.Saari dhe G.P.Latham," Vendosja e synimeve dhe performanca e punes 1969-1980", Buletini psikologjik, korrik 1981, f. 12-52:

E.C.Hollensbe dhe J.P.Guthrie, "Grupi paguan per planet e performances: Roli i vendosjes se synimeve ne menyre spontane", Academy of Management Review, tetor 2000, f. 864-872.

F.Dahlsten, A.Styhre dhe M.Williander, "Pasojat e padeshiruara te menaxhimit te varur nga objektivat :Synimi i rritjes se volumit te makinat Volvo", revista Zhvillimi i drejtimit dhe organizatave,korrik 2005, f. 529-541;

G. L. Stewart dhe M. R. Barrick, "Struktura e skuadrave dhe performanca: vleresimi i rolit ndermjetesues te proceseve brenda skuadres dhe i rolit zbutes te detyrave", Academy of Management Journal, prill 2000, f.135.

G.P.Latham, M.Erez dhe E.A.Locke, "Zgjidhja e debateve shkencore bashkimi i eksperimenteve thelbësore te realizuara nga Antagonistet: Aplikime te Erez Latham Diskutime ne lidhje me pjesemarrjen ne percaktimin e objektiveve", revista e Psikologjisë se aplikuar, nentor 1988, £753-772.

Gjonbalaj, Mujë,Lixherata, “Menaxhimi i resurseve njerëzore”, Prishtinë, 2011

H. C. Koh dhe E. H. Y. Boo, "Lidhja mes etikes organizative dhe kenaqesise ne pune: nje studim me menaxheret ne Singapor", Journal ofBusiness Ethics, 15 shkurt 2001, £ 309.

Hurst, E., & Pugsley, B. (2011). What Do Small Businesses Do? Brookings Papers on Economic Activity, Economic Studies Program, 43(2), pp. 73-142.

International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, shkurt 2001, f. 276-294; J.Teresko, "Dizenjimi strategjik: ndertimi i fabrikave te tjera ne bote", Industry Week, maj 2002, f. 22-27.

J. D. Osborn, The New Self-Directed Work Teams, Nju Jork: McGraw-Hill, 2000.

J. Donnelly & J. Paul Pete, Marketing Management, McGraw Hill, NY. 2002

J.A. Pearce II E.B.Free man dhe R.B.Robinson Jr, "Lidhja e dobet midis planifikimit strategjik formal edhe performances financiare", Academy of Management Review, tetor 1987, f. 658-675;

J.A.Pearce II E.B.Freeman dhe R.B.Robinson Jr, "Impakti i strategjive te medha dhe i formalitetit te planifikimit ne performancen financiare", Strategic Management Journal, mars/prill 1987, f. 125-134,

J.C.Linder dhe S.Cantrell, "Eshte e gjitha ne mendje (mentalitet)", Across the Board, maj/qershor 2002, f. 38-42;

J.R.CRow, : Nderimi i nje mjedisi pune bashkepunues, revista Cilesia dhe pjesemarrja, Pranvere 2002, f. 45-50;

Jenny C. McCune, Management's Brave New World, Management Review, Octombar 1997, 10-14

Krajewski, L. J. (1996). Operations Management : Strategy and Analysis. Littlefield, E., L.Urwick Elementet e Administrimit, New York Harper & Row 1944, f. 52-53;

Luther Gilick: Management is a science, Academy of management journal, vol. 8 no.1

March 1965 fq 11. Cituar në librin Management, B. Shuklev , botimi i tretë, Shkup, fq. 18.

Llaci, Shyqyri (2008), " Management ", Tiranë, fq. 106, fq. 107, fq. 29, fq. 74

M.Boyle, "Pikerisht ashtu", Fortune, 10 gershor, 2002, f. 207-208;

M.Erez,P.C.Early dhe C.L.Hulin, "Ndikimi ne pjesemarrjen e pranimit dhe te realizimit te objektivave: Nje model me dy shkalle", Academy of Management Journal, mars 1985, f. 50-66

M.Ismail, "Klima krijuese dhe faktoret ne organizatat qe mesojne: kontributi i tyre ne drejtim te risive", Leadership & Organization Development,Journal, gusht, 2005, f. 639-654.

M.M.Buechner, "Rikarikimi",Time,27 maj 2002, f. 50-52 dhe

M.Song, "Fitimi neto i Samsung Electronics rritet me 54%", Wall Street Journal,22 prill, 2002, f. B4.

Meka E, (2012), “Cikël Leksionesh – Tregu bankar dhe institucionet e tij”, Universiteti European i Tiranës.

Menaxhmenti kërkon edhe praktikë, siç kërkon p.sh. tenisi, golfi, patinazhi etj(Gjorgjeviç.B., 2003).B. Gjorgjeviç Menaxhment, botimi i katërt, Blace 2003
Microfinance Barometer 2013, pp. pp. 1-12.

MIX. (2013). Scaling Financial Inclusion: Continued Growth and Diversity.

Mondy, R. W., Sharplin, A., & Flippo, E. B. (1988). Management: Concepts and practices. Toronto: Allyn and Bacon.

Mullins, Laurie J. Management and organisation behaviour, Publisher: London ; Marshfield, Mass. : Pitman, 1999

Mustafa, L., (2015) “*Menaxhimi i Ndërmarrjeve në kushtet e ekonomisë bashkëkohore (me vështrim të veçant në NVM-të të Republikës së Kosovës*”, UET

- Nagarajan, G. 1999. Microfinance in post-conflict situations: Towards guiding principles for action. Paper presented at the Joint ilo/unhcr Workshop on Microfinance in Post-Conflict Countries, Geneva.
- Ohanyan, A. (2002). Post-conflict global governance: The case of microfinance enterprise networks in BH. *International Studies Perspectives* 3(4): 396–416
- Older Persons. 2011 AARP-UN Briefing Series on Global Aging
- Osmanaj, Sabrije, Ligjerata, “Sistemi Informatik i Menaxhmentit”, Prishtinë, 2012
- Petrovic, Mirko (1990) “Menadzment, principi i funkcije”, Beograd
- Otero, M. (1999). Bringing development back into microfinance. Latin America: ACCION International.
- P.C.Light, "Nga Pentagoni të piramidat:, Drejtimi qeveritar, korrik 2001, f.100.
- P.D Cameron, "Jeta mbas planifikimit", CMA Management, qershor 2001, f.14-17
- P.D.Brewer, V.L.Brewer dhe M.Hawksley, "Planifikimi strategjik per permiresimin e vazhdueshem ne nje kolegji biznesi", revista e Biznesit të atlantikut te mesem, qershor /shtator 2000, f.123-132.
- P.M.Blau dhe R.A.Schoenherr, *The Structure of Organizations*, Nju Jork: Basic Books, 1971.
- P.M.Senge, *The fifth discipline: The art and the practice*, Nju Jork, Doubleday, 1990,
- P.Marren, " Te humbasesh Buble", *Journal of Business Strategy*, janar shkurti 2007, f. 8-10,

P.P.Carlson dheK.D.Carson, "Demingu kunder teoricieneve te menaxhimit tradicional ne vendosjen e objektivave: A mund to kene te dy te drejte", Horizontet e biznesit, shtator/tetor 1994, £145-158.

Poverty Matters: <http://www.the-guardian.com/global-development/povertymatters/>

Prevalla, Shaban, "Financimi i afarizmit dhe zhvillimi i ndërmarrjeve", Shkup, 1999

R.D.Clarke" Mbi kokat e tyre", Black Enterprise,dhjetor 2000, f.79.

R.Dhawan, "Madhesia e firmes dhe dallimet ne produktivitet: teori dhe fakte nga nje panel me firma nga SHBA",Journal of Economic Behaviour & Organization, mars, 2001, f. 269-293.

R.E.Silverman, "GE kthehet to fitimet-Problemet familjare te Immeltit", WallStreet Journal, 7 maj 2002, f. B1.

R.J.Herbold, "Brenda Microsoft:Balancimi i krijueshmerise dhe i disiplines", Harvard Bussines Review,janar 2002, f. 72-79;

R.Preston, "Nga brenda jashte", Menaxhimi sot, (Shtator 2001) f37.

R.S.Benchley, "Urdhrat pasues", Drejtori ekzekutiv, mars 2002, f.6

Ramosaj, Berim,"Management - Bazat e menaxhimit", Botimi i pestë, Prishtinë, 2007.

Robinson, Marguerite, (2001). The Microfinance Revolution: Sustainable finance for the poor. Washington, DC: The World Bank, 2001, pp. 304.

Robinson, R.B. and Pearce, J.A. (1983) 'The impact of planning on financial performance in small organizations', Strategic Management Journal, 4: 197-207.

Roodman, D., and J. Morduch 2009. The impact of microcredit on the poor in Bangladesh: Revisiting the evidence. Working Paper 174, Center for Global Development.

Rose P. S, (2000), "Money and Capital Markets. Financial Institutions and Instruments in a Global Marketplace", McGraw-Hill, seventh editionn, Boston, USA.

Rutherford, S. et al.: Managing Growth of Microfinance Institutions: ASA Bangladesh mindedgrowth, MicroSave, Nairobi, 2008, http://www.microsave.org/bn/research_paper/managinggrowth-of-microfinance-institutions-asa-bangladesh-single-mindedgrowth,08/14/2009

S. J. Becker, "Vleftesimi empirik i veprave, sjelljes dhe dijes si perberes te vecante te sjelljes", Journal of Personality and Social Psychology, maj 1984, £ 1191-1205.

S. P. Robbins, Business Today: The New World of Business, Nju Jork: Harcourt, 2001, f. 317-318.

S.H.Cady dhe P.M.Feandt, "Menaxhimi i impresioneve me anë të informacionit:Nje fushe studimi e realiteteve organizative", revista Shkenca e sjelljes se aplikuar, qershor 2001, f. 180-2 Sinha, T. N. (1996), "Human factors in entrepreneurship effectiveness," The Journal of Entrepreneurship, 5(1): 23-39.

Smith Adam . An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. London, 1776 [Sa.1]

T.Davis dhe M.Landa, "Historia e Marise? Si kultura organizative arrin te shkaterroje perfitimin themeltar", The Canadian Manager, Dimer, 2000, f. 14-17.

T.K.Das dhe B.S.Teng, "Pa aftesite e aleancave strategjike: Nje perspektive e tensioneve te brendshme", Shkenca e organizimit, janar/shkurt 2000, f. 77-101

T.N.Goh, L.C.Tang, S.W.Lam dhe Y.F.Gao, "Six Sigma", "Nje Analize SWOT ", revista Nderkombetare Six Sigma dhe e avantazheve bazat e menaxhimit konkurruese, 16 tetor 2006, f.233 dhe TD.Ludwig dhe E.S.Geller, "Nderhyrje per te permiresuar sigurine e agjenteve shperndares: Nje metode sistematike e sjelljes", revista e Menaxhimit e sjellies organizative, 4 prill 2000, £-11-24;

Tim Hannagan; Management, Concepts and Practices, 2 ed; Financial Times, Prentice Hall; 1998; fq. 20

W.W.Jones dhe N.Macris, "Ku ndodhem dhe ku mund te shkoj qe ketu ku jam?", Planning, gershor, 2000, f. 18-21.

Wayne R. Mondy, Robert E Holmes, Edwin B Fippo: Management :Concepts and practices, Allyn Bacon, Inc, Boston, 1980, fq 15-17.will help the poor. Retrieved from The Guardian-Global Development -

Williams Chuck (2011), "Principi Menadzmenta", Data Status, Beograd, fq. 114.

Wren, A. Daniel (1979), "The evolution of management thought, Canada.

Burimet On-line dhe Internet:

<http://www.businessteacher.org.uk/business-operations/swot-analysis/>

<http://www.druckerinstitute.com/link/the-drucker-for-future-leaders-program/>

<http://druckerpath.com/content/>

AMIK Asociacioni i Institucioneve Mikrofinanciare të Kosovës, raporti mujor i anëtarëve dhjetor-2017, <http://amik.org/sq/Sektori-Mikrofinanciar-n%C3%AB-Kosov%C3%AB/Raportet-Mujore>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Management>

<http://www.businessballs.com/adizeslifecycle.htm>

<http://www.businessballs.com/brainstorming.htm>

<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>

<http://www.businessballs.com/stressmanagement.htm>

<http://www.businessballs.com/project.htm>

Wang Y., (2008) <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0047287508321194>

[https://www.google.com/search?q=\(C.S.George%2C1972\)&rlz=1C1GGRV_enXK751XK751&oq=\(C.S.George%2C1972\)&aqs=chrome..69i57.1493j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=(C.S.George%2C1972)&rlz=1C1GGRV_enXK751XK751&oq=(C.S.George%2C1972)&aqs=chrome..69i57.1493j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

<http://www.oecd.org/education/school/40545479.pdf> (OECD 2008)

<https://www.google.com/search?q=swot+analiza+shqip>

Washington, DC: World

Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/982761468319745482/Is-microfinance-an-effective-strategy-to-reach-the-Millennium-Development-Goals>

Aneksi 1: Pyetësi



PYETËSOR PËR PUNONJËSIT E INSTITUCIONEVE MIKROFINANCIARE

Faleminderit që po lexoni këtë. Do të ju ftoja të merrni pjesë në këtë pjesë të studimit tim të doktoraturës duke kompletuar këtë pyetësor. Përgjigjet tuaja do të vlerësohen! NUK është e nevojshme të vendosni emrin tuaj apo detaje të tjera personale; pyetësi mund të plotësohet në mënyrë anonime. Të gjitha përgjigjet tuaja do të grumbullohen për analizë të mëtutjeshme.

Institucioni Mikrofinanciar

Pozita

Data

Seksioni 1: Informacion i përgjithshëm

Gjinia: Mashkull ☐ Femër ☐

Mosha: Nën 25 vjec ☐ 25 – 35 ☐ 35 – 45 ☐ Mbi 45 vjec ☐

Edukimi: Shkollë e mesme ☐ Universitet ☐ Master ☐ Doktoraturë ☐

Seksioni 2: Vendimmarrja në kredidhënie. Sa vlerësohen kriteret e më poshtme për kredidhënie.

1-absolutisht nuk pajtohem; pjesërisht pajtohem; pajtohem	2-nuk pajtohem; 4-pajtohem;	3- 5-plotësisht pajtohem	1	2	3	4	5
Qëllimi i kredisë							
Kolaterali / garancioni							
Statusi i kredimarrësit sipas historikut të regjistrimit të kredisë CRK							
Eksperienca dhe kohëzgjatja e biznesit							
Gjendja financiare e kompanisë, kapitali, analiza financiare							
Kapaciteti i ripagesës së kështit të kredisë							
Karakteri i klientit							

Seksioni 3: Vlerësimi i riskut të kredisë. Ç'farë vlerësoni më shumë për të minimizuar riskun e kredisë

1-absolutisht nuk pajtohem; pjesërisht pajtohem; pajtohem	2-nuk pajtohem; 4-pajtohem;	3- 5-plotësisht pajtohem	1	2	3	4	5
Shkalla e trajnimit dhe eksperienca e analistëve të kredisë							
Vendimmarrje në bazë të procedurave							
Investigim i biznesit							
Saktësia e të dhënave financiare dhe jo financiare nga biznesi							
Aftësia për të vlerësuar dhe analizuar biznesin e klientëve							

Seksioni 4: Pagat dhe shpërblimet. A I plotësojnë kërkesat e stafit ?

1-absolutisht nuk pajtohem; 2-nuk pajtohem; 3-pjesërisht pajtohem; 4-pajtohem; 5-plotësisht pajtohem	1	2	3	4	5
Punonjësit shpërblehen për tejkallim të objektivave të caktuara					
Vlerësim i plotë për punën					
Pagat janë të mira					
Objektivat dhe targetet janë shumë të larta, jo reale					
Sistemi i shpërblimit (bonus) është i arritshëm					

Seksioni 5: Trajnimi i stafit. Sa aplikohen elementet e mëposhtëm?

1-absolutisht nuk pajtohem; 2-nuk pajtohem; 3-pjesërisht pajtohem; 4-pajtohem; 5-plotësisht pajtohem	1	2	3	4	5
Punonjësit dërgohen në trajnime dhe specializime					
Trajnimi dhe zhvillimi i stafit luan rol të rëndësishëm në krijimin e avantazhit konkurrues në treg.					
Trajnime të përgjithshme bazike					
Trajnime nga stafi më përvojë në IMF					
Pas trajnimit njohuritë e fituara i ndaj me kolegët					

Seksioni 6: Ndërtimi i kapaciteteve. Sa punohet në këtë drejtim

1-absolutisht nuk pajtohem; 2-nuk pajtohem; 3-pjesërisht pajtohem; 4-pajtohem; 5-plotësisht pajtohem	1	2	3	4	5
Ekziston mundësia për zhvillimin në karrierë					
IMF ka plane për mbështetjen dhe zhvillimin e karrierës për stafin e sajë					
Modifikimi i produkteve ekzistuese duke ju përshtatur kërkesave të klientëve					
Cilësia e produkteve/shërbimeve ka impakt në performancën e IMF					
Objektivat dhe targetet vendosen në bashkëpunim me stafin					

Seksioni 7: Ofrimi i konsulences klientëve për investim të kredisë. Sa ju ofrohen këto shërbime ?

1-absolutisht nuk pajtohem; 2-nuk pajtohem; 3-pjesërisht pajtohem; 4-pajtohem; 5-plotësisht pajtohem	1	2	3	4	5
Klientëve ju ofrohet konsulencë në lidhje me investimin e kredisë					
Klientët vijnë në IMF për të kërkuar kredi					
Duhet hulumtuar dhe promovuar produktet e IMF të klientët potencial					
Duhet promovuar edhe në zonat më të thella rurale					

Seksioni 8: Ndërtimi i raporteve afatgjata me klient. Sa vlerësohen elementët e mëposhtëm?

1-absolutisht nuk pajtohem; 2-nuk pajtohem; 3-pjesërisht pajtohem; 4-pajtohem; 5-plotësisht pajtohem	1	2	3	4	5
Kënaqësia e klientit					
Pjesa e tregut duhet zgjeruar					
Ofrimi i shërbimeve cilësore					
Klientët trajtohen si blerës të kredive					
Klientët duhet trajtuar si bashkëpunëtor në afarizëm					

Faleminderit për plotësimin e këtij pyetësori!

Aneksi 2: Statistikat përshkruese të pyetësorit

Gjinia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mashkull	168	62.2	62.2	62.2
	Femer	102	37.8	37.8	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Mosha					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nen 25	51	18.9	18.9	18.9
	25-35	90	33.3	33.3	52.2
	35-45	80	29.6	29.6	81.9
	Mbi 45	49	18.1	18.1	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Edukimi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Shkollim i Mesem	43	15.9	15.9	15.9
	Universitet	188	69.6	69.6	85.6
	Master	39	14.4	14.4	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Qëllimi_i_kredisë					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	102	37.8	37.8	37.8
	2	58	21.5	21.5	59.3
	3	31	11.5	11.5	70.7
	4	40	14.8	14.8	85.6
	5	39	14.4	14.4	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Kolaterali_garancioni					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	41	15.2	15.2	15.2
	2	31	11.5	11.5	26.7
	3	39	14.4	14.4	41.1
	4	69	25.6	25.6	66.7
	5	90	33.3	33.3	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Statusi_kredimarrësit_CRK					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	3.7	3.7	3.7
	2	23	8.5	8.5	12.2
	3	41	15.2	15.2	27.4
	4	89	33.0	33.0	60.4
	5	107	39.6	39.6	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Eksperienca kohëzgjatja biznesit					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	30	11.1	11.1	11.1
	2	42	15.6	15.6	26.7
	3	50	18.5	18.5	45.2
	4	70	25.9	25.9	71.1
	5	78	28.9	28.9	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Gjendja financiare kompanis kapitali analiza financiare					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	3.7	3.7	3.7
	2	23	8.5	8.5	12.2
	3	60	22.2	22.2	34.4
	4	79	29.3	29.3	63.7
	5	98	36.3	36.3	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Kapacitet pagesës kështit kredisë					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	5.6	5.6	5.6
	2	33	12.2	12.2	17.8
	3	29	10.7	10.7	28.5
	4	87	32.2	32.2	60.7
	5	106	39.3	39.3	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Karakteri klientit					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	60	22.2	22.2	22.2
	2	51	18.9	18.9	41.1
	3	59	21.9	21.9	63.0
	4	52	19.3	19.3	82.2
	5	48	17.8	17.8	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Shkalla trainimit dhe eksperiencia analistëve					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	30	11.1	11.1	11.1
	2	60	22.2	22.2	33.3
	3	50	18.5	18.5	51.9
	4	70	25.9	25.9	77.8
	5	60	22.2	22.2	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Vendimmarrja në bazë procedurave					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	29	10.7	10.7	10.7
	2	31	11.5	11.5	22.2
	3	41	15.2	15.2	37.4
	4	68	25.2	25.2	62.6
	5	101	37.4	37.4	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Investigimi biznesit					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	5.2	5.2	5.2
	2	30	11.1	11.1	16.3
	3	48	17.8	17.8	34.1
	4	78	28.9	28.9	63.0
	5	100	37.0	37.0	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Saktësia e-të dhënave financiar jo financiare					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	21	7.8	7.8	7.8
	2	19	7.0	7.0	14.8
	3	60	22.2	22.2	37.0
	4	72	26.7	26.7	63.7
	5	98	36.3	36.3	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Punonjësit shpërblehën tejkalim objektivave					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	7.4	7.4	7.4
	2	22	8.1	8.1	15.6
	3	60	22.2	22.2	37.8
	4	80	29.6	29.6	67.4
	5	88	32.6	32.6	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Vlerësim i plotë për punë					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	91	33.7	33.7	33.7
	2	79	29.3	29.3	63.0
	3	69	25.6	25.6	88.5
	4	21	7.8	7.8	96.3
	5	10	3.7	3.7	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Pagat janë të mira					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	79	29.3	29.3	29.3
	2	71	26.3	26.3	55.6
	3	59	21.9	21.9	77.4
	4	31	11.5	11.5	88.9
	5	30	11.1	11.1	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Objektivat targetët janë të larta jo reale					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	3.7	3.7	3.7
	2	20	7.4	7.4	11.1
	3	50	18.5	18.5	29.6
	4	90	33.3	33.3	63.0
	5	100	37.0	37.0	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Shpërblimi bonus është i arritshëm					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	49	18.1	18.1	18.1
	2	70	25.9	25.9	44.1
	3	40	14.8	14.8	58.9
	4	51	18.9	18.9	77.8
	5	60	22.2	22.2	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Punonjësit dërgohën trajnime specializime					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	68	25.2	25.2	25.2
	2	62	23.0	23.0	48.1
	3	51	18.9	18.9	67.0
	4	60	22.2	22.2	89.3
	5	29	10.7	10.7	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Trajnimi zhvillimi stafit avantzh konkurues në treg					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	31	11.5	11.5	11.5
	2	30	11.1	11.1	22.6
	3	59	21.9	21.9	44.4
	4	71	26.3	26.3	70.7
	5	79	29.3	29.3	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Trajnime të përgjithshme bazike					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	4.4	4.4	4.4
	2	21	7.8	7.8	12.2
	3	51	18.9	18.9	31.1
	4	88	32.6	32.6	63.7
	5	98	36.3	36.3	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Trajnime nga stafi me përvojë IMF					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	3.7	3.7	3.7
	2	11	4.1	4.1	7.8
	3	62	23.0	23.0	30.7
	4	79	29.3	29.3	60.0
	5	108	40.0	40.0	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Pas trajnimit njohuritë e fituara i ndaj me kolegët					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	42	15.6	15.6	15.6
	2	50	18.5	18.5	34.1
	3	49	18.1	18.1	52.2
	4	59	21.9	21.9	74.1
	5	70	25.9	25.9	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Egziston mundësia për zhvillimin në karier					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	82	30.4	30.4	30.4
	2	69	25.6	25.6	55.9
	3	49	18.1	18.1	74.1
	4	40	14.8	14.8	88.9
	5	30	11.1	11.1	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

IMF ka plane për zhvillimin e karrierës					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	69	25.6	25.6	25.6
	2	62	23.0	23.0	48.5
	3	59	21.9	21.9	70.4
	4	31	11.5	11.5	81.9
	5	49	18.1	18.1	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Modifikimi produkteve duke ju përshtat kërkesave të klientëve					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	71	26.3	26.3	26.3
	2	59	21.9	21.9	48.1
	3	50	18.5	18.5	66.7
	4	41	15.2	15.2	81.9
	5	49	18.1	18.1	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Cilësia produkteve_sherbimeve_kanë_impakt_në_përforma ncë_IMF					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	5.2	5.2	5.2
	2	29	10.7	10.7	15.9
	3	59	21.9	21.9	37.8
	4	79	29.3	29.3	67.0
	5	89	33.0	33.0	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Objektivat_targetët_vendosën_bashkpunim_me_stafin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	91	33.7	33.7	33.7
	2	78	28.9	28.9	62.6
	3	69	25.6	25.6	88.1
	4	22	8.1	8.1	96.3
	5	10	3.7	3.7	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Klientëve_ju_ofrohet_konsulenc_në_lidhje_me_investimin_e _kredisë					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	79	29.3	29.3	29.3
	2	71	26.3	26.3	55.6
	3	58	21.5	21.5	77.0
	4	30	11.1	11.1	88.1
	5	32	11.9	11.9	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Klientët vijnë në IMF për të kërkuar kredi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	8.1	8.1	8.1
	2	30	11.1	11.1	19.3
	3	59	21.9	21.9	41.1
	4	71	26.3	26.3	67.4
	5	88	32.6	32.6	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Duhët_hulumtuar_promovuar_produktet_IMF_të_klientët_po tencial					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	53	19.6	19.6	19.6
	2	58	21.5	21.5	41.1
	3	59	21.9	21.9	63.0
	4	49	18.1	18.1	81.1
	5	51	18.9	18.9	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Duhët_promovuar_zonat_thella_rurale					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	79	29.3	29.3	29.3
	2	67	24.8	24.8	54.1
	3	60	22.2	22.2	76.3
	4	29	10.7	10.7	87.0
	5	35	13.0	13.0	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Kënaqësia e klientit					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	92	34.1	34.1	34.1
	2	78	28.9	28.9	63.0
	3	58	21.5	21.5	84.4
	4	29	10.7	10.7	95.2
	5	13	4.8	4.8	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Pjesa e tregut duhët zgjëruar					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	40	14.8	14.8	14.8
	2	43	15.9	15.9	30.7
	3	47	17.4	17.4	48.1
	4	80	29.6	29.6	77.8
	5	60	22.2	22.2	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Ofrimi shërbimeve cilësore					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	7.4	7.4	7.4
	2	33	12.2	12.2	19.6
	3	57	21.1	21.1	40.7
	4	72	26.7	26.7	67.4
	5	88	32.6	32.6	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Klientët trajtohen si blerës të kredive					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	29	10.7	10.7	10.7
	2	30	11.1	11.1	21.9
	3	59	21.9	21.9	43.7
	4	68	25.2	25.2	68.9
	5	84	31.1	31.1	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Klientët duhet trajtuar si bashkëpunëtor në afarizëm					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	4.1	4.1	4.1
	2	21	7.8	7.8	11.9
	3	72	26.7	26.7	38.5
	4	77	28.5	28.5	67.0
	5	89	33.0	33.0	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gjinia	270	1	2	1.38	.486
Mosha	270	1	4	2.47	.997
Edukimi	270	1	3	1.99	.552
Qëllimi_i_kredisë_1	270	1	5	2.47	1.475
Kolaterali_garancioni	270	1	5	3.50	1.437
Statusi_kredimarrësit_CRK	270	1	5	3.96	1.107
Eksperienca_kohëzgjatja_biznesit	270	1	5	3.46	1.346
Gjendja_financiare_kompanisë_kapitali_analiza_financiare	270	1	5	3.86	1.115
Kapacitet_pagesës_këstit_kredisë	270	1	5	3.87	1.216
Karakteri_klientit	270	1	5	2.91	1.408
Shkalla_trainimit_dhe_eksperienca_analistëve	270	1	5	3.26	1.324
Vendimmarrja_në_bazë_procedurave	270	1	5	3.67	1.360
Investigimi_biznesit	270	1	5	3.81	1.196
Saktësia_e_të_dhënave_financiar_je_financiare	270	1	5	3.77	1.232
Punonjësit_shpërblehën_tejet_alim_objektivave	270	1	5	3.72	1.211
Vlerësim_i_plotë_për_punë	270	1	5	2.19	1.099
Pagat_janë_të_mira	270	1	5	2.49	1.318
Objektivat_targetët_janë_të_larta_je_reale	270	1	5	3.93	1.088
Shpërblimi_bonus_është_i_arritshëm	270	1	5	3.01	1.439
Punonjësit_dërgohën_trajnimet_specializime	270	1	5	2.70	1.345
Trajnimit_zhvillimi_stafit_anta_konkurues_në_treg	270	1	5	3.51	1.324

Trajnime_të_përgjithshme_bazike	270	1	5	3.89	1.120
Trajnime nga stafi me përvojë IMF	270	1	5	3.98	1.063
Pas trajnimit njohuritë e fituara i ndaj me kolegët	270	1	5	3.24	1.419
Egziston mundësia për zhvillimin në karrierë	270	1	5	2.51	1.352
IMF ka plane për zhvillimin e karrierës	270	1	5	2.74	1.425
Modifikimi produkteve duke ju përshtat kërkesave të klientëve	270	1	5	2.77	1.450
Cilësia produkteve shërbimeve kanë impakt në performancë IMF	270	1	5	3.74	1.176
Objektivat targetët vendosën bashkpunim me stafin	270	1	5	2.19	1.104
Klientëve ju ofrohet konsulent në lidhje me investimin e kredisë	270	1	5	2.50	1.332
Klientët vijnë në IMF për të kërkuar kredi	270	1	5	3.64	1.265
Duhët hulumtuar promovuar produktet IMF të klientët potencial	270	1	5	2.95	1.394
Duhët promovuar zonat të ulla rurale	270	1	5	2.53	1.354
Kënaqësia e klientit	270	1	5	2.23	1.170
Pjesa e tregut duhet zgjeruar	270	1	5	3.29	1.365
Ofrimi shërbimeve cilësore	270	1	5	3.65	1.255
Klientët trajtohen si blerës të kredive	270	1	5	3.55	1.320
Klientët duhet trajtuar si bashkëpunëtor në afarizëm	270	1	5	3.79	1.110
Valid N (listwise)	270				

