
**Menaxhimi i ndërmarrjeve në kushtet e ekonomisë
bashkëkohore (me vështrim të veçantë në ndërmarrjet e vogla
dhe të mesme të Republikës së Kosovës)**

Labeat Mustafa

Universitetit Europian të Tiranës

Shkollës Doktorale

Në përmbushje të detyrimeve të programit të Doktoratës në

Shkenca Ekonomike, profili Menaxhim, për marrjen e gradës shkencore

“Doktor”

Udhëheqëse Shkencore: Prof. Asoc. Dr. Edlira Gjuraj

Numri i fjalëve:

50 266

Tiranë, dhjetor 2015

© DEKLARATA E AUTORËSISË

Ky material nuk është prezantuar më parë në këtë institucion dhe as në ndonjë institucion tjetër të ngjashëm me të. Mënyra e mbledhjes, përpunimit dhe analizimit të të dhënave të këtij punimi është origjinale dhe objektive.

Abstrakt shqip

Menaxhimi i ndërmarrjeve në kushtet e ekonomisë bashkëkohore është temë e rëndësishme, të cilës i kushtohet vëmendje e veçantë, me qenë se rezultatet e ndërmarrjes varen nga mënyra e menaxhimit të saj.

Globalizimi është një dukuri e ekonomisë bashkëkohore i cili imponon mënyrën e veprimit, sjelljes dhe menaxhimit në rrethana të reja. Esenca është që menaxherët të jenë sa më fleksibilë në rrethana të tilla, me qëllim që të arrijnë të krijojnë kushte për suksese, mbijetesën e ndërmarrjes edhe në rastet kur shfaqen kriza të ndryshme në mjedisin e jashtëm apo të brendshëm.

Mjedisi aktual në kushtet e ekonomisë bashkëkohore globale krijon edhe mundësi të mira për zhvillimin e biznesit, por njëkohësisht është edhe kërcënim për atë. Esenciale është që menaxherët e ndërmarrjeve në këto rrethana të krijojnë më shumë mundësi se sa kërcënime, pra të kenë më shumë fuqi se sa dobësi, e gjitha kjo mund të arrihet me menaxhim të suksesshëm, efektiv dhe eficient.

Për të arritur sukses në kushtet e ekonomisë së sotme ndërmarrjet në Kosovë duhet të posedojnë staf të kualifikuar menaxhues (adekuat), t'i kushtojnë rëndësi trajnimit të stafit punonjës, ta motivojnë stafin e punonjësve që të jetë më efektiv në realizimin e objektivave, të fuqizojnë stafin punonjës (në marrjen e vendimeve) dhe t'i kushtojnë rëndësi të veçantë aplikimit të teknologjisë moderne të informacionit.

Fjalët kyçe: Suksesi i ndërmarrjes, stafi menaxhues, ekonomia globale, trajnimet, motivimi, fuqizimi, teknologjia moderne e informacionit.

Abstract

Managing of enterprises in conditions of contemporary - global economy is important topic, to which was paid attention having in consideration that the results of the enterprise depend by the manner of its managing. In conditions of modern economy influence many factors which should be identified, studied and analyzed carefully to achieve successful managing of enterprise.

Globalizing is a phenomenon of modern economy which imposes the manner of acting, behavior and managing in other circumstances. The essence is that managers to be more flexible with aim to achieve conditions for survival of the enterprise and even when different crises appear in internal and external environment.

The current environment in conditions of contemporary global economy creates good opportunities for business development, but is also a threat to the business. Essential is that managers of enterprises in these circumstances create more opportunities than threats, to have more strength than weakness, all this can be achieved with successful effective and efficient management.

To be successful in the global economic conditions, Kosovo enterprises must possess qualified management staff (adequate), to pay attention to the training of the staff, to motivate staff employees to be more effective in achieving its objectives, to empower the staff (decision-making) and to pay particular attention to the application of modern information technology.

Key words: The success of the enterprise, management staff, the global economy, training, motivation, empowerment, modern information technology.

Falënderime

Së pari e falënderoj Zotin

Falënderoj shumë mentoren Prof. Asoc. Dr. Edlira Gjuraj, për këshillat, sugjerimet shkencore profesionale dhe për ndihmën e pakursyer që më ka dhënë gjatë këtyre viteve.

Falënderoj shumë prindërit e mi, babanë Prof. Dr. Isak Mustafën, i cili më nxiti dhe më frymëzoi që të merrem me punë shkencore, më mësoi hapat e parë në shkencë, më ofroi bibliotekën e pasur të krijuar gjatë karrierës së tij dhe për këshillat profesionale dhe shkencore.

Falënderoj shumë nënën time Prof. Dr. Myzafere Mustafën për përkrahjen në çdo kohë, duke mos kursyer asgjë nga vetja dhe për ndihmën e vazhdueshme me këshillat e saj.

Falënderoj shumë Prof. Asoc. Dr. Rahmije Topxhiun, për ndihmën e pa kursyer profesionale shkencore.

Falënderim të veçantë kam për Prof. Asoc. Arbi Agalliun për komunikimin shumë korrekt, shoqëror dhe miqësor gjatë këtyre viteve.

Falënderoj shumë familjen time, bashkëshorten Anitën, fëmijët Dredhëzën, Shpatin dhe Melosin për përkrahjen morale që më ofruan gjatë këtyre viteve.

Përmbajtja

Kapitulli I: HYRJE	1
I. 1 Parathënie	1
1.2 Shtruarja e problematikës	5
1.3 Qëllimi i punimit	7
1.4 Pyetjet bazë kërkimore (hipotetike) dhe hipotezat	8
1.5 Debat mbi problematikën e zgjedhur dhe terminologjinë e përdorur	10
1.6 Përmbledhje e shkurtër e literaturës, avantazhet/kufizimet e saj	11
1.7 Shpjegim i shkurtër i strukturës së punimit	13
Kapitulli II: RISHIKIM I LITERATURËS	15
2.1 Kuptimi i ndërmarrjes	15
2.1.1 Koncepti dhe roli i ndërmarrësisë	17
Fazat e rritjes së ndërmarrjes	21
2.1.2 Përkufizimi i menaxhimit	25
Proceset e menaxhimit	27
Lidhja e menaxhimit me disiplinat e tjera dhe rëndësia e kësaj lidhjeje	29
2.1.2 Ndërmarrësit dhe Menaxherët	33
2.1.2.1 Ndërmarrësi	33
2.1.2.2 Menaxheri	34
2.1.2.2 Dallimi në mes të ndërmarrësit dhe menaxherit	36
2.2. Disa veçori të zhvillimit të menaxhimit bashkëkohor	39
Teoritë moderne (bashkëkohore) të menaxhimit	44
2.3 Funkcioni i ndërmarrjes në ekonominë bashkëkohore	48
2.4 Rëndësia dhe domosdoshmëria e menaxhimit për arritjen e suksesit të ndërmarrjes	51
2.5 Globalizimi dhe ndikimi i tij në afarizmin dhe operimin e ndërmarrjeve	54
2.5.1 Ndikimi i globalizimit në menaxhimin e ndërmarrjes	57
2.5.2 Ndikimi i globalizimit në derregullimin e tregut të fuqisë punëtore	58
2.5.3 Kriza ekonomike globale e vitit 2008 dhe ndikimi i saj në ekonominë botërore dhe në ekonominë e Kosovës	59
2.5.3.1 Pasojat e krizës globale në shtetet e Eurozonës	60

2.5.3.2 Kriza globale dhe ndikimi i saj në ekonominë e Kosovës	61
2.5.4 Menaxhimi në situata të krizës së ndërmarrjes.....	63
2.5.4.1 Kriza e ndërmarrjes, llojet dhe shkaktarët e saj	63
2.5.5 Vështirësitë dhe problemet e mbijetesës së ndërmarrjeve në Kosovë	67
2.6. Faktorët që ndikojnë në suksesin e ndërmarrjes	70
2.6.1 Faktorët që ndikojnë në menaxhimin e suksesshëm të ndërmarrjes	70
2.6.2 Roli i stafit menaxherial në suksesin e ndërmarrjes në kushtet e ekonomisë globale Roli i stafit menaxherial në përcaktimin e strukturës së duhur organizative dhe sukse si i ndërmarrjes	76
2.6.3 Trajnimi i stafit punonjës dhe sukse si i ndërmarrjes	78
Roli dhe Rëndësia e trajnimit	80
2.6.4 Motivimi i punonjësve dhe sukse si i ndërmarrjes	82
Mënyrat për motivimin e stafit punonjës	88
2.6.5 Fuqizimi i punonjësve dhe sukse si i ndërmarrjes	89
2.6.6 Teknologjia moderne e informacionit dhe sukse si i ndërmarrjes	93
Përmbledhje e shkurtër e kapitullit	97
 III. PASQYRË E ZHVILLIMIT TË NDËRMARRJEVE TË KOSOVËS	99
Hyrje	99
3.1 Zhvillimi i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në Kosovë - Trendet dhe ecuritë e ndërmarrjeve të regjistruara në Kosovë	100
3.1.1 Ndërmarrjet në Kosovë gjatë periudhës së viteve 1999-2015	100
Numri i bizneseve të regjistruara dhe të mbyllura në periudhën 2007-2010	103
3.1.2 Bizneset aktive në Kosovë gjatë periudhës 2008-2014	106
3.1.3 Problemet dhe vështirësitë e të bërit biznes në Kosovë	112
3.2. Ndikimi i Ndërmarrjeve të Vogla dhe të Mesme (NVM-ve) në zhvillimin ekonomik	119
3.2.1 Kontributi i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në GDP e Kosovës dhe rritjen e punësimit	121
Përmbledhje e kapitullit	125
 PJESA E DYTË: STUDIMI EMPIRIK	127
KAPITULLI IV: METODOLOGJIA E KËRKIMIT	127
Hyrje	127

4.1 Çfarë kuptojmë me hulumtim	127
4.2 Projektimi i Hulumtimit	128
4.2.1 Lloji i hulumtimit	128
4.2.2 Shfrytëzimi i literaturës teorike apo dytësore në funksion të realizimit të studimit empirik	129
4.2.3 Mbledhja e të dhënave parësore	130
4.2.4 Përzgjedhja e mostrës	134
4.2.5 Vështirësitë e hasura gjatë shpërndarjes së pyetësorëve dhe mbledhjes së të dhënave në terren	136
4.3 Analiza e të dhënave	136
Përmbledhje e kapitullit	137
KAPITULLI V: ANALIZA E TË DHËNAVE EMPIRIKE	138
Hyrje	138
5.1 Rezultatet e hulumtimit	139
<i>Prezantim i disa të dhënave nga rezultatet e pyetësorit</i>	
<i>Të dhëna statistikore rreth kompanive të përfshira në studim</i>	139
5.2 Analiza e besueshmërisë	145
5.3 Vlerësimi i multikolinearitetit	145
5.4 Rezultatet nga analiza e regresionit	149
5.4.1 Rezultatet e regresionit për arritjen e suksesit të ndërmarrjes	150
5.5 Vërtetimi i hipotezave	154
Përmbledhje e shkurtër e kapitullit	161
KAPITULLI VI	
KONKLUSIONE DHE REKOMANDIME	163
Konkluzione	163
Rekomandime	168
Bibliografia	173
Shtojca	188

Përmbajtja e tabelave, figurave dhe grafikëve

Figura 1 Procesi i ndërmarrësisë	19
Grafiku 1: Fazat e rritjes së ndërmarrësisë	23
Tabela 1. Aktivitetet e ndërmarrësit dhe të menaxherit	36
Figura 2. Zhvillimi i teorive kryesore të menaxhmentit	39
Figura 3. Vështrimi sistemor	46
Tabela 2. NVM-të e regjistruara nga periudha 1999-2007	102
Tabela 3. Struktura e NVM-ve sipas madhësisë nga viti 1999-2010	104
Tabela 4. Struktura e NVM-ve sipas madhësisë nga viti 1999-2014	104
Tabela 5. Ndërmarrjet e reja dhe të reregjistruara sipas aktiviteteve ekonomike 2004-2012	105
Grafiku 2. Numri i bizneseve të reja të regjistruara dhe të shuara 2004-2015	106
Tabela 6. Numri i ndërmarrjeve aktive ne Kosove 2008-2014	107
Grafiku 3. Numri i ndërmarrjeve aktive në Kosovë 2008-2014	108
Tabela 7. Struktura e ndërmarrjeve sipas aktiviteteve ekonomike (2008-2014) ...	109
Grafiku 4. Numri i ndërmarrjeve aktive sipas seksioneve ekonomike, 2014	110
Grafiku 5. Norma e pronësisë së biznesit të themeluar në Evropë (%) (2015)	111
Tabela 8. “Radhitja e të bërit Biznes” e Kosovës nga Banka Botërore (2011, 2012, 2016)	115
Tabela 9. Të bërit biznes 2016, në Kosovë dhe vende të rajonit	117
Tabela 10. Roli i NVM-ve në ekonomitë kombëtare të disa vendeve të Evropës (2015)	119
Tabela 11. Raporti i NVM-ve me ndërmarrjet e mëdha në totalin e ndërmarrjeve, vlerës së shtuar dhe punësimit në vendet anëtare të BE	120
Tabela 12. Kontributi i ndërmarrjeve në GDP, viti 2010	121
Grafiku 6. Numri i të punësuarve në sektorin e NVM-ve (2008-2014)	122
Tabela 13. Numri i të punësuarve sipas aktiviteteve ekonomike (2008-2014)	123
Grafiku 7. Struktura e të punësuarve sipas aktiviteteve ekonomike (%), 2008-2014 ..	124
Grafiku 8. Paga mesatare sipas seksioneve ekonomike (2008-2014)	124
Tabela 14. Sektorët e ndërmarrjeve të përfshira në studim	139

Tabela 15: Të dhëna demografike për respondentët	140
Tabela 16. Numri i ndërmarrjeve respondente sipas madhësisë	142
Tabela 17. Numri i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme respondente sipas veprimtarisë	142
Tabela 18 Vitet e ushtrimit të aktivitetit të ndërmarrjeve respondente	143
Tabela 19. Ndërmarrjet respondente sipas regjionit ku veprojnë	144
 5.2 Analiza e besueshmërisë	 145
Tabela 20. Statistikat e besueshmërisë	145
Tabela 21: Vlerësimi i multikolinearitetit	147
Tabela 22. Matrica e Korelacionit Pearson	148
Tabela 23. Rezultatet e regresionit multivariabël	151
Tabela 24. Rezultatet e testit anova	153

Kapitulli I: Hyrje

I. 1 Parathënie

Menaxhimit të ndërmarrjeve në kushtet e ekonomisë së sotme bashkëkohore, të karakterizuar nga dukuria globalizimit, i kushtohet vëmendje e veçantë, me qenë se ndërmarrja është subjekt ekonomik që zë vend të rëndësishëm në ekonomi, si organizatë me funksion struktural, që ka rol, interesa, pushtet dhe forcë.

Të gjitha ndërmarrjet, të vogla, të mesme apo të mëdha, private apo publike, të orientuara nga fitimi ose jo, e pavarësisht nga fusha ku e ushtrojnë aktivitetin e tyre kanë një gjë të përbashkët: *nevojën për t'u menaxhuar me qëllim të realizimit me sukses të objektivave të tyre.*

Menaxherët janë ata që në procesin e punës bashkojnë dhe koordinojnë burimet për arritjen e objektivave organizative, që pranojnë riskun e marrin vendime në një mjedis dinamik ku ndërthuren e influencojnë një gamë e gjerë faktorësh ekonomikë, socialë e teknikë. Janë ata që veprojnë si novatorë për prezantimin dhe futjen e produkteve apo shërbimeve të reja, të teknologjisë moderne e kompetitive, për përsosjen apo përdorimin e formave moderne të organizimit që kërkon koha, për përballimin me efektivitet të luftës së konkurrencës e për të qenë të suksesshëm në treg. Menaxherët janë, kështu, burimi kryesor, *më i kushtueshmi dhe më i rëndësishmi* për çdo organizatë.

Praktika ka vërtetuar se në mjaft raste në suksesin apo dështimin e ndërmarrjeve faktori vendimtar ka qenë aftësia apo paaftësia e ekipit menaxherial.

Roli dhe rëndësia e menaxherëve për ndërmarrjen është kyçe pasi i gjithë suksemi i saj varet nga puna dhe menaxhimi i saj. Esenciale është që objektivat e ndërmarrjes të jenë të përcaktuara qartë, të vendosen aktivitetet e duhura për realizimin e këtyre objektivave, kryesisht me njerëzit e duhur, në kohën e duhur, në vendin e duhur. Menaxherët e suksesshëm janë kryesisht ata persona që planifikojnë, hartojnë e zbatojnë strategjinë, që dinë të koordinojnë punën me sukses, kontrollojnë mjedisin ku operojnë, për të bërë përmirësimet e nevojshme me qëllim të realizimit të objektivave të organizatës në mënyrë sa më të efektshme dhe me efikasitet sa më të lartë.

Në kushtet e ekonomisë bashkëkohore organizata afariste mund të ekzistojë pa punëtorë, por nuk mund të ekzistojë pa menaxherë. Punëtorët në to mund të zëvendësohen me robotë apo me teknologjinë më moderne ashtu siç po ndodh në ndërmarrjet e robotizuara dhe në industrinë automobilistike. Por, ky ndryshim nuk mund të përcjellë zëvendësimin e menaxherëve, praktika tregon se në ndërmarrje të tilla madje është rritur numri i menaxherëve. (Babić M., Stavrić B., 1997)

Teorikisht dhe praktikisht pranohet se ekzistojnë një tërësi faktorësh, që ndikojnë në krijimin dhe menaxhimin e suksesshëm të ndërmarrjeve. Disa prej tyre janë: mjedisi makroekonomik, mjedisi politik dhe ligjor - rregullimi qeveritar, mjedisi shoqëror, mjedisi i brendshëm, aftësitë ndërmarrëse, kualifikimi i stafit, motivimi i stafit, niveli i teknologjisë, struktura e ndërmarrjes, personeli i ndërmarrjes etj.

Suksemi i ndërmarrjeve në kushtet e ekonomisë globale ndikohet nga kualifikimi, përkushtimi, kreativiteti dhe motivimi i stafit menaxhues. Staf i menaxhues duhet të jetë i kujdesshëm ndaj ndryshimeve në mjedisin ku operojnë, të ketë aftësi për t'u përshtatur ose dhe për të krijuar vetë ndryshime, aftësi për të tërhequr e për të

mbajtur punëtorë të aftë, të ketë vizion lidhur me hollësitë operative, të ketë njohuri mbi tregun, mbi klientët dhe nevojat e tyre.

Çdo funksion biznesi, çdo institucion biznesi, çdo person i angazhuar në kryerjen e këtyre funksioneve për vete ose për një institucion biznesi, duhet të plotësojë kërkesat dhe nevojat e njeriut. Këto biznese janë të suksesshme dhe mbijetojnë deri në atë masë që plotësojnë në mënyrë efektive dhe ekonomike kërkesat dhe nevojat e konsumatorëve. (Buble, M., et.al. 2008)

Sot në botë po ndodh procesi i transformimit të ekonomisë kombëtare në atë multinacionale dhe transnacionale, duke u përfshirë në integritime rajonale ekonomike që sot nxisin procesin e globalizimit të ekonomisë botërore. Ky proces shkakton shpërndarjen gjithnjë më të madhe të kapitalit në suaza ndërkombëtare, duke shndërruar tregun ekonomik botëror në një treg të përbashkët global.

Tendencat kryesore në ekonominë botërore janë: thellimi i vazhdueshëm i ndarjes ndërkombëtare të punës, specializimi dhe kooperimi ndërkombëtar rritës, proceset e këmbimit të tregtisë së jashtme (e cila rritet më shpejt se shtimi i prodhimit botëror), shpejtimi i qarkullimit të kapitalit, transferi i diturisë dhe teknologjisë, ekspansioni i fuqishëm ndërkombëtar i bankave, depërtimi në sektorët e rinj të prodhimit jomaterial, ku realizohen fitime të larta (veprimtaria shkencore hulumtuese) etj. *Niveli i lartë i zhvillimit të informatikës, teknologjisë, robotikës* e ka ndryshuar mënyrën e prodhimit, raportet e punës dhe të kapitalit dhe përshtatjen e njerëzve ndaj teknologjisë bashkëkohore. Këto ndryshime ndikojnë në marrëdhëniet e ekonomive kombëtare e ndërkombëtare dhe në ndryshimin e tregut botëror.

Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme shfaqin aftësi inovative (shpikëse), megjithatë ato vështirë mund t'u konkurrojnë ndërmarrjeve të mëdha të cilat e bazojnë prodhimin në teknologji të re.

Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme sipas rregullit i pasojnë ose i imitojnë ato. Për zhvillimin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme ka rëndësi lidhshmëria me ndërmarrjet e mëdha, lidhshmëri e cila bazohet në prodhimin e pjesëve dhe të gjysmë fabrikateve për to.

Menaxhimi i ndërmarrjeve në rrethanat e globalizimit po bëhet një disiplinë gjithnjë e më e komplekse. Integrimi i vazhdueshëm dhe gjithnjë e më i madh i tregut brenda Unionit Evropian ua imponon kushtet e njëjta të biznesit të gjithë ndërmarrësve pa marrë parasysh se a bëhet fjalë për ndërmarrjet e vogla, të mesme ose të mëdha.

Pa marrë parasysh aftësinë konkurruese të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme zhvillimi i tyre nuk është i mundur pa mbështetjen sistematike, përkatësisht pa masat nxitëse të politikave shtetërore. Në këtë mënyrë zvogëlohet rreziku në biznes, kështu një numri të konsiderueshëm të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme u mundësohet ekzistenca në treg. Në Shtetet e Bashkuara të Amerikës, ku ndërmarrësia ka njohur zhvillimin më të madh, merren një sërë masash të ndryshme për nxitjen e zhvillimit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme. (Horvat & Kovačić, 2008)

Me rritjen e konkurrencës është vështirësuar arritja e suksesit dhe mbijetesës së ndërmarrjeve të Kosovës, të cilat ballafaqohen me sfidat e mbijetesës që janë dukuri edhe për shumë vende të tjera të rajonit dhe më gjerë. Mbyllja e ndërmarrjeve (të vogla, të mesme dhe të mëdha) në Kosovë është me një normë më të lartë krahasuar me ndërmarrjet e vendeve të zhvilluara dhe vendeve të rajonit. (Agjencia e Statistikave të Kosovës – ASK, 2015)

Me rritjen e ndikimit të globalizimit dhe zhvillimin e teknologjisë, ndërmarrjet e vendeve të zhvilluara kanë filluar të përvetësojnë modele të reja të menaxhimit, me qëllim të

rritjes së produktivitetit, mbajtjes së tregut dhe evitimit të rreziqeve të mundshme për shkaktimin e krizave.

Ngritja profesionale e stafit, trajnimi i personelit, aplikimi i parimeve të menaxhimit sipas metodave bashkëkohore, ndikojnë që ndërmarrjet në Kosovë të jenë më të hapura dhe më fleksibile ndaj mjedisit të ndryshueshëm, të jenë sa më afër realitetit të ndryshimeve në mjedisin biznesor për arritjen e suksesit afarist.

1.2 Shtruarja e problematikës

Ndërmarrja përfshin pasionin e idesë, kreativitetin, inovacionin dhe rrezikimin, si dhe aftësinë për planifikim, menaxhim dhe për të udhëhequr të gjitha aktivitetet për ta arritur me sukses objektivin dhe për ta përmbushur vizionin. (Berginc, J., 2004).

Suksesi, në përgjithësi, ka të bëjë me arritjen e qëllimeve dhe objektivave në çfarëdo sektori të jetës njerëzore. Në jetën e biznesit, sukses i është një term i rëndësishëm në fushën e menaxhimit edhe pse kjo nuk është gjithmonë e shprehur qartë. Suksesi dhe dështimi mund të interpretohen si matje të menaxhimit të mirë apo të dobët. (Chittithaworn, Ch., et al. 2011)

Sukses i ndërmarrjes konsiderohet arritja sa më e madhe e fitimit, jetëgjatësia në treg, kënaqësia e konsumatorëve, ajo çfarë flasin klientët për ndërmarrjen tuaj, kënaqësia e pronarit, kënaqësia e stafit punonjës, gjendja konkurruese në treg, etj. (Markowitz, E., 2013).

Ndërmarrja lind me bashkimin e kapitalit dhe të punës, ajo zë vend të veçantë në ekonomi dhe paraqet njësi ekonomike, e cila përpiket që me shpenzime sa më të vogla të arrijë efekte më të mira.

Ndërmarrjet në Kosovë duhet të vetëdijesohen se stafi menaxhues i kualifikuar ndikon pozitivisht në arritjen e suksesit.

Për arritjen e suksesit në ndërmarrje, stafi menaxhues duhet të jetë shembull me punën e vet duke treguar kujdes, bashkëpunim, respekt, besim dhe vëmendje. Ai duhet të ndërtojë marrëdhënie të shëndosha dhe të përgjegjshme me punonjësit, të ndihmojë ata që të rrisin dhe zhvillojnë aftësitë dhe kapacitetet e tyre nëpërmjet trajnimeve të ndryshme gjatë punës. Komunikimi efektiv bashkëpunues duhet të karakterizojë ndërveprimin me të tjerët duke krijuar një ambient të mirë pune në të cilin punonjësit do të ndjehen mirë moralisht *që të motivohen* për të punuar fort dhe për të rritur suksesin e ndërmarrjes. Në këtë mënyrë punonjësit do të ndjejnë se bëhen më efektivë, më krijues dhe më produktivë. Fuqizimi i punonjësve është faktor që ndikon në suksesin e ndërmarrjes. Në kushtet e sotme të mjedisit të paqëndrueshëm dhe konkurrencës së ashpër të tregut aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit është më se i domosdoshëm që ndërmarrja të jetë më e suksesshme.

Menaxhimin e suksesshëm mund ta shprehim si përdorim të efektshëm dhe eficient të faktorëve për zhvillimin e ndërmarrjes. Të njëjtat fonde, materiale, makineri dhe pajisje e persona japin rezultate krejtësisht të ndryshme. Shfrytëzimi efektiv dhe eficient i mjeteve është i nevojshëm në çdo përpjekje të suksesshme. Në inxhinieri ose në ndërtim, individë të ndryshëm mund të përdorin me efektivitet të ndryshëm të njëjtat materiale.

Shkencën e menaxhimit mund ta përvetësojnë shumica e njerëzve, por artin ose mjeshtërinë e menaxhimit mund ta zhvillojnë praktikisht disa njerëz më mirë se të tjerët.

Në çdo rast përdorimi efektiv i burimeve njerëzore dhe i mjeteve të tjera, pra udhëheqja me sukses e një biznesi, kërkon që veprimtaritë e ndërmarrjes të planifikohen, të organizohen, drejtohen dhe të mbikëqyrën me kujdes. (Kliford M. Bombek, 1994).

Globalizimi ka ndikuar në ndryshimin e shpejtë të mjedisit ekonomik në të cilin ndërmarrjet nuk përballen vetëm me konkurrencën e tregut kombëtar, por ato ballafaqohen me një konkurrencë të ashpër ndërkombëtare. Kjo dukuri ka shkaktuar ndryshimin e formave të menaxhimit të ndërmarrjeve, të cilat duhet të jenë më fleksibile në përballje me mjedisin e ndryshueshëm. Për zhvillimin, rritjen dhe mbijetesën e ndërmarrjeve në mjedise të ndryshueshme dhe të pasigurta, nevojitet që menaxhmenti t'i përshtatet kushteve dhe rrethanave të ekonomisë bashkëkohore globale.

1.3 Qëllimi i punimit

Ky studim është një përpjekje për të identifikuar disa nga faktorët që ndikojnë në suksesin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme (NVM-ve) në Kosovë. Qëllimi i këtij studimi është që të sigurojë të kuptuarit se si duhet të zhvillohet biznesi duke marrë në konsiderim faktorët që ndikojnë në suksesin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme dhe të ndihmojë për të zvogëluar rrezikun e dështimit apo për të rritur shanset e suksesit të tyre. Studimi merr në analizë rolin e disa faktorëve që konsiderohen të rëndësishëm për arritjen e suksesit të ndërmarrjeve në Kosovë në kushtet e ekonomisë bashkëkohore globale. Analizohen pesë faktorë për të cilët jam përcaktuar dhe konsideroj se ndikojnë pozitivisht në arritjen e suksesit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në Kosovë. Këta faktorë janë stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat,

trajnimet, motivimi, fuqizimi i punonjësve si dhe aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit.

Punimi ndalet në analizën e rolit dhe rëndësisë të stafit menaxherial të kualifikuar dhe adekuat, trajnimit të stafit menaxherial dhe të stafit punonjës, aplikimit të teknologjisë moderne të informacionit, motivimit të stafit punonjës dhe fuqizimit të tij, që përbëjnë dhe objektivat qendrore të punimit.

1.4 Pyetjet bazë kërkimore (hipotetike) dhe hipotezat e këtij studimi janë:

1. A ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat?
2. A ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit?
3. A ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes motivimi i punonjësve?
4. A ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes fuqizimi punonjësve?
5. A ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes trajnimi i stafit punonjës?

Literatura dhe studimet nxjerrin në pah faktorët që janë të rëndësishëm dhe që ndikojnë në arritjen e suksesit të ndërmarrjeve. Duke u bazuar në studime të ngjashme të këtij lloji unë i kam zgjedhur disa faktorë që konsideroj se ndikojnë pozitivisht në suksesin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në Kosovë e këta faktorë janë: stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat (personi i duhur në vendin e duhur), aplikimi i

teknologjisë moderne të informacionit, motivimi i stafit, fuqizimi i punonjësve dhe trajnimet e stafit.

Për arritjen e qëllimit të punimit dhe bazuar në studimet bashkëkohore janë ngritur hipotezat:

H.1 Stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes.

H.2 Aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes.

H.3 Motivimi i punonjësve ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes

H.4 Fuqizimi i punonjësve ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes.

H.5 Trajnimet e stafit punonjës ndikojnë pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes.

Në bazë të faktorëve të zgjedhur është krijuar korniza teorike dhe është hartuar pyetëtori.

Pesë hipotezat janë ngritur për të gjetur faktorët që ndikojnë pozitivisht në arritjen suksesit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në Kosovë.

1.5 Debat mbi problematikën e zgjedhur dhe terminologjinë e përdorur

Diskutimi bëhet lidhur me *ndërmarrjet dhe menaxhimin e tyre*. Kur është fjala tek ndërmarrjet hulumtimi përqendrohet në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme të Kosovës. Kryesisht diskutohet *menaxhimi i tyre, roli, rëndësia, cilësia e menaxhimit, nevojat për ndryshim në menaxhimin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në kushtet e ekonomisë bashkëkohore globale*. Për ndërmarrjet kosovare mjedisi në të cilin operojnë shpeshherë krijon pengesa për menaxhim të suksesshëm, gjë që kërkohen më shumë njohuri menaxheriale me qëllim të tejkalimit të pengesave.

Zhvillimet e teknologjisë informative, nevoja për inovacione dhe për t'iu përshtatur mjedisit të ndryshueshëm në kushtet e ekonomisë globale kërkojnë staf menaxherial të duhur, të kualifikuar dhe të trajnuar, varësisht nga ndryshimet e ofertës dhe kërkesës në treg.

Veprimtaria e ndërmarrjeve sot sfidohet nga rregullat e një e ekonomie globale. Në rrethanat e *ekonomisë globale* veprimtaria e ndërmarrjeve zhvillohet në mjedis të pasigurt, e cila rezulton me kriza të ndryshme. Stafi menaxherial i ndërmarrjes është nën presion të vazhdueshëm, sidomos gjatë këtyre viteve për shkak të ndikimit të krizës së fundit ekonomike, financiare globale. Prandaj sot ndërmarrjet duhet të kenë menaxherë që janë të përgatitur për përballimin dhe tejkalimin e krizave. *Roli i këtyre menaxherëve* është të koordinojë aktivitetet e menaxhimit të ndërmarrjes me qëllim që të pengohen dhe të shmangen proceset të cilat mund ta rrezikojnë apo të pamundësojnë ekzistimin e ndërmarrjes.

Menaxhimi në kushtet e ekonomisë bashkëkohore globale përpqet t'u japë përgjigje sfidave të sotme, si të qeveriset dhe të udhëhiqet në rrethanat e ndryshimeve të vazhdueshme teknologjike dhe të inovacionit. Gjithnjë e më shumë po konstatohet se ndërmarrja mund të jetë një forcë lëvizëse e zhvillimit, i cila do të përdorë potencialet ekzistuese të shoqërisë së gjerë, që do të thotë se është e lidhur me tregun e punës.

Menaxhimi i ndërmarrjeve në kushtet e ekonomisë bashkëkohore bazohet në dituri dhe në idetë ku çelësi i tyre është përmirësimi i standardit të jetesës dhe krijimi i vendeve të punës në atë masë që idetë dhe ndryshimet teknologjike janë të përfshira në produktet, shërbimet dhe proceset e prodhimit.

Pra ekonomia bashkëkohore karakterizohet me rritje të lartë të produktivitetit të faktorëve të prodhimit, inovacione në menaxhim dhe me rëndësinë e informacionit.

1.6 Përmbledhje e shkurtër e literaturës, avantazhet/kufizimet e saj

Literatura ekzistuese për menaxhimin dhe ndërmarrjet është e gjerë, në rrafshin e shtrirjes kohore dhe e pasur në rrafshin përmbajtësor. Literatura teorike hedh dritë në kuptimin e menaxhimit, menaxherit, ndërmarrjes, ndërmarrësit (sipërmarrësit), fazat e zhvillimit të ndërmarrësisë (sipërmarrjes), dallimet ndërmjet menaxherit dhe ndërmarrësit (sipërmarrësit), rolit të menaxhmentit dhe disa nga veçoritë e zhvillimit të menaxhmentit bashkëkohor. Në funksion të realizimit të objektivave të këtij studimi është përdorur dhe literaturë nga raportet e Agjencisë Statistikore të Kosovës, Bankës Qendrore të Kosovës, Ministrisë së Tregtisë dhe Industrisë së Republikës së Kosovës etj., nga punimet e Konferencave Shkencore Ndërkombëtare dhe nga revistat e ndryshme në të cilat trajtohen problemet e kësaj fushe.

Teknologjitë e reja të Informacionit dhe Komunikimit janë shfrytëzuar në masë të konsiderueshme, janë vizituar dhe hulumtuar materiale dhe dokumente relevante në faqet e internetit të Institucioneve Ndërkombëtare që merren me këtë problematikë si ILO, UNDP, Banka Botërore, OECD, GEM etj.

Sa i përket menaxhimit të ndërmarrjeve të Kosovës në kushtet e ekonomisë bashkëkohore literatura është e kufizuar. Kjo gjë bën të pamundur gjetjen e statistikave të plota rreth suksesit apo mos suksesit të ndërmarrjeve kosovare, rolit të menaxhmentit, evoluimit, zhvillimit apo shuarjes të ndërmarrjeve në Kosovë. Por nga ana tjetër kjo e bën këtë studim të rëndësishëm dhe të nevojshëm, me qëllim që të ofrohen njohuri dhe informacion për menaxhimin, suksesin apo dështimin e ndërmarrjeve të Kosovës në ekonominë e sotme. Rezultatet e arritura, mund të shërbejnë si një bazë për studime empirike më të thelluara edhe nga studiues të tjerë në të ardhmen.

1.7 Shpjegim i shkurtër i strukturës së punimit

Ky punim ndahet në gjashtë (6) kapituj ku në secilin kapitull prezantohet një aspekt i veçantë, që është i lidhur me temën kryesore të këtij punimi: **Menaxhimi i Ndërmarrjeve në kushtet e ekonomisë bashkëkohore (me vështrim të veçantë në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme të Republikës së Kosovës).**

Kapitulli i parë Hyrje përmban: parathënien, shtruarjen e problematikës, qëllimin e punimit, pyetjet kërkimore, hipotezat, debatin mbi problematikën e zgjedhur dhe terminologjinë e përdorur, përmbledhjen e shkurtër të literaturës, avantazhet / kufizimet e saj.

Në kapitullin e dytë paraqitet rishikimi i literaturës lidhur me ndërmarrjen, menaxhimin dhe disa veçori të zhvillimit të menaxhimit bashkëkohor, ndërmarrësit (sipërmarrësit) dhe menaxherët, qasjet e studimit të menaxhimit, roli dhe rëndësia e menaxhimit në zhvillimin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme. Po ashtu në këtë kapitull trajtohet literatura lidhur me faktorët ndikues të suksesit të ndërmarrjes siç janë: stafi menaxherial, trajnimet, aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit, motivimi i punonjësve dhe fuqizimi i punonjësve.

Në kapitullin e tretë vend i veçantë i kushtohet zhvillimit të NVM-ve në Kosovë, ku paraqitet një pasqyrë e zhvillimit të tyre prej periudhës së pasluftës e deri në vitin 2015.

Jepen informata lidhur me numrin e ndërmarrjeve të regjistruara, si dhe për shuarjen e ndërmarrjeve nëpër vite, ndërmarrjet e regjistruara sipas veprimtarive, numri i të punësuarve në ndërmarrjet ekzistuese, roli tyre në zhvillimin ekonomik të Kosovës etj, mjedisi i të bërit biznes e disa faktorë të tjerë të rëndësishëm që lidhen me zhvillimin e ndërmarrjeve në Kosovë.

Ky kapitull ka shërbyer për ta ndihmuar analizën e këtij studimi me qëllim të identifikimit të problemeve lidhur me shuarjen e ndërmarrjeve të cilat nuk arrijnë të mbijetojnë fazat e rritjes (ku shumica shuhet në fazën e parë apo të dytë).

Në kapitullin e katërt trajtohet pjesa empirike e studimit, shpjegohet metodologjia e kërkimit, burimet e informacionit, popullata dhe kampioni i studimit, metodologjia, metodat dhe instrumentet bazë të hulumtimit, vështirësitë e hasura gjatë shpërndarjes së pyetësorëve dhe mbledhjes së të dhënave në terren dhe në fund përmbledhja e kapitullit.

Kapitulli i pestë përqendrohet në analizën e rezultateve të studimit, ku jepet pasqyra dhe analiza e rezultateve të studimit. Kjo përbëhet nga analiza përshkruese e të dhënave të përpunuara në SPSS, analiza e testit të besueshmërisë Alpha Cronbach, analiza e korrelacionit dhe analiza e regresionit. Këto lloje analizash, mundësuan testimin e hipotezave të këtij punimi.

Në Kapitullin e gjashtë konkluzione dhe rekomandime, nxirren disa konkluzione dhe jepen disa rekomandime për menaxhimin e ndërmarrjeve me qëllim të përmirësimit, apo të ngritjes së nivelit të menaxhimit në Kosovë.

Kapitulli II: RISHIKIM I LITERATURËS

Duke qenë se punimi i doktoratës trajton menaxhimin e ndërmarrjes i cili lidhet me suksesin e saj, në këtë kapitull së pari fillimisht trajtohen kuptimi dhe disa definicione të ndërmarrjes, ndërmarrësia dhe ndërmarrësi, nocioni, kuptimi, roli dhe rëndësia e menaxhmentit dhe menaxherit, gjithashtu shpjegohet dallimi në mes të menaxherit dhe ndërmarrësit. Trajtohet zhvillimi i menaxhimit modern (bashkëkohor), qasjet e studimit të menaxhimit duke filluar nga qasja klasike, qasja burimeve njerëzore, qasja sasiore, qasja e proceseve, qasja e sistemeve, qasja e kushtëzimeve (qasja situacionale), ku nëpërmjet tyre shohim zhvillimin dhe evoluimin e menaxhimit dhe kontributin e shumë studiuesve në etapa të ndryshme të zhvillimit të menaxhimit.

Trajtohet roli i globalizimit dhe ndikimi i tij në ekonominë globale, menaxhimi i ndërmarrjeve në kushtet e ekonomisë bashkëkohore duke përfshirë globalizimin si dukuri, ndikimi i globalizimit në ekonominë e Kosovës dhe disa faktorë të tjerë që lidhen me menaxhimin e ndërmarrjeve në kushtet e ekonomisë së sotme bashkëkohore.

Po ashtu është bërë rishikim i literaturës lidhur me faktorët kyçë që ndikojnë në suksesin e ndërmarrjes siç janë: stafi menaxherial i kualifikuar, trajnimet, aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit, motivimi i punonjësve dhe fuqizimi i punonjësve.

2.1 Kuptimi i ndërmarrjes

Termi "ndërmarrje" në teorinë dhe praktikën ekonomike ka kuptime të ndryshme, varësisht nga aspekti i shqyrtimit të saj. Dallimet themelore në kuptimin e ndërmarrjes bëhen varësisht nga aspekti i ndryshimeve të sistemeve ekonomike shoqërore. Ato janë rezultat i qëndrimeve të autorëve të ndryshëm, varësisht se cilit element i kushtojnë më shumë rëndësi.

Është karakteristikë se te disa autorë ndërmarrja shqyrtohet si instrument në duar të pronarit që shërben për të realizuar fitimin, ndërsa disa autorë të tjerë studimin e ndërmarrjes e orientojnë në interesat njerëzore, të cilat janë subjekt i afarizmit.

Definicionet e ndërmarrjes varen edhe nga vendi dhe koha kur autorët i kanë dhënë ato. Nëse dëshirojmë të dimë se çka është ndërmarrja, më parë duhet të pyesim: Çka është qëllimi i saj? Ky qëllim duhet të jetë jashtë ndërmarrjes, në shoqëri sepse ndërmarrja është organi i shoqërisë. Mirëpo ekziston vetëm një definicion i drejtë i qëllimit të ndërmarrjes e që është krijimi i tregut. (Drucker P., 2006)

Ndërmarrja është një proces i identifikimit, zhvillimit për ta sjellë një vizion në jetë. Ky vizion mund të jetë një ide e inovuar, një mundësi, ose thjesht një mënyrë e re për të bërë diçka. Rezultati përfundimtar i këtij procesi është krijimi i një projekti të ri, i formuar në kushte të rrezikimit dhe një pasigurie të konsiderueshme. Ndërmarrja i referohet aftësisë së një individi që të shndërrojë idetë në vepër. Përfshin pasionin e idesë, kreativitetin, inovacionin dhe rrezikimin, si dhe aftësinë për planifikim, menaxhim dhe për të udhëhequr të gjitha aktivitetet për ta arritur objektivin dhe për ta përmbushur vizionin. Kjo i bën anëtarët e grupit më të vëmendshëm ndaj brendit dhe përmbajtjes së punës së tyre duke i bërë që sa më mirë t'i kapin mundësitë në biznes si dhe ofron një themel që ndërmarrësit të udhëheqin një kompani me rritje të shpejtë. (Berginc, J., 2004)

Hulumtimet shkencore mbi ndërmarrjen kanë një histori të gjatë. Nga shkenca mbi tregtinë lindi dhe u zhvillua shkenca mbi ekonominë e ndërmarrjes, që synon t'i definojë format organizative themelore dhe të përgjithshme të veprimtarisë ekonomike, subjektet

bazë të ekonomisë dhe motivet e veprimtarisë së tyre. Shkenca mbi ekonominë e ndërmarrjes në botë paraqitet me emra të ndryshëm (sipas gjuhëve). Në shtetet ku flitet anglishtja, (Angli, SHBA e tjera) është në përdorim termi Economics, Microeconomics dhe Business Economics. Në shtetet ku flitet frengjishtja, kjo shkencë njihet me emrin Economie de l'entreprise, ndërsa në Gjermani Betriebs Wirtschafitslehre (BWL). (Gorupić D. & Gorupić D. Junior., 1990)

Ndërmarrja lind me bashkimin e kapitalit dhe të punës, ajo zë vend të veçantë në ekonomi dhe paraqet njësinë më të vogël organizative të ekonomisë, e cila me përpjekje dhe shpenzime më të vogla arrin efekte më të mira. (Gorupić D. & Gorupić D. Junior., 1990)

Ndërmarrja është subjekt ekonomik, person juridik (që shërben si kuptim i përgjithshëm për forma të ndryshme organizative juridike) dhe sistem socio-teknik-ekonomik me elemente të rëndësishme të neosistemit ekonomik me të cilin është në lidhshmëri dhe varshmëri. Sistemi ekonomik e përcakton funksionin dhe kushtet e veprimit të ndërmarrjes. (Mustafa I., 1997)

2.1.1 Koncepti dhe roli i ndërmarrësisë

Në aspektin teorik **ndërmarrësia (entrepreneurship)** mund të kuptohet si synim i shfrytëzimit të resurseve në mënyrë optimale.

Ndërmarrësia mund të përshkruhet si *proces* i veprimit që një ndërmarrës ndërmerr për të krijuar ndërmarrjen e tij. Ajo është një veprimtari për të krijuar dhe për të ndërtuar diçka praktikisht nga hiçi, për të nuhatur mundësi atje ku të tjerët shohin kontradikta, kaos dhe konfuzion. Ndërmarrësia rezulton në aftësinë dhe gatishmërinë për të marrë përsipër projektimin, organizimin dhe menaxhimin e një veprimtarie të frytshme, që ka për qëllim fitimin, pavarësisht nga rreziqet e mundshme.

Si kompetencë kyçe *ndërmarrësia* përfshin krijueshmërinë, inovacionin dhe marrjen e rrezikut si dhe aftësinë për të planifikuar dhe menaxhuar projekte që ka qëllim arritjen e objektivave, si dhe shkrirjen e kapitalit, teknologjisë dhe të talentit të njeriut.

Ndërmarrësia mund të konceptohet edhe si zbulim i mundësive për krijimin e aktivitetit të ri ekonomik, shpesh herë nëpërmjet krijimit të një organizate të re. (Reynolds, 2005).

Ajo nënkupton zbulimin, vlerësimin dhe shfrytëzimin e mundësive, me fjalë të tjera, produkte, shërbime ose procese të reja të prodhimit, strategji dhe forma të reja organizative, tregje të reja për produkte dhe inpute që nuk ekzistonin më parë. (Shane & Venkataraman, 2000).

Ndërmarrësia është forca lëvizëse e zhvillimit ekonomik dhe ndërmarrësit duke prezantuar ide të reja në treg janë bartës të proceseve të zhvillimit ekonomik. Këto ide kanë të bëjnë me *inovacione të produkteve, proceseve, tregjeve dhe inovacione organizative*. Implementimi i suksesshëm i këtyre ideve të reja rrit kënaqësinë e kërkesave të konsumatorëve të rinj dhe si rrjedhojë krijimin e ndërmarrjeve të reja.

Interneti ka çuar në një shpërthim virtual të ndërmarrjeve të reja dhe ndërmarrësve, të cilët kanë gjetur mënyra të reja dhe më të lehta për të bërë biznes duke e shfrytëzuar lehtësinë e komunikimit që po sjell globalizimi.

Ndërmarrjet e krijuara nxisin zhvillimin ekonomik dhe krijojnë vende të reja pune. Pra duke stimuluar tregun e produkteve dhe tregun e punës, ndërmarrësit i japin një kontribut të madh ekonomisë.

Aktiviteti i ndërmarrësisë zgjeron dhe transformon potencialin produktiv të ekonomisë kombëtare duke nxitur produktivitet më të lartë dhe zgjerim të segmenteve dhe industrive të reja. Gjithashtu, ndërmarrësit mund të mësojnë prej sukseseve dhe dështimeve të veta

dhe të tjerëve që iu mundëson atyre t'i përmirësojnë aftësitë dhe t'i adaptojnë qëndrimet e veta. Roli i ndërmarrësisë është universal dhe përfshin gati të gjitha format e jetës njerëzore.

Ndërmarrësia është një proces dhe jo një fenomen statik që në përgjithësi i jep kontribute pozitive shoqërisë, të cilat kontribute i bëjnë shoqëritë e tregjeve të lira, të pasura dhe dinamike dhe krijojnë komoditet për shumicën e njerëzve. (MASHT – DANIDA, 2011).

Figura 1 Procesi i ndërmarrësisë



(Burimi: MASHT – DANIDA, 2011)

Ndërmarrësit veprojnë si një forcë shkatërruese kreative, duke hedhur poshtë teknologjitë dhe produktet ekzistuese dhe duke i zëvendësuar ato me të tjera që përfaqësojnë shtim të vlerës në treg, ata janë agjentë të ndryshimit dhe progresit, krijojnë ose komercializojnë teknologji të reja që zëvendësojnë ato të vjetrat, ofrojnë llojllojshmëri të gjërave të dobishme që gjeneratat e mëhershme nuk i kanë imagjinuar ndonjëherë, bëjnë më shumë koncepte të reja dhe identifikojnë mundësi të reja. (Schumpeter, J. 1954)

Ndërmarrësit janë persona të cilët veprojnë dhe afarizmit i japin formë konkrete, i parashtrohen rrezikut, krijojnë forma të reja të biznesit, bëjnë shpërndarjen e faktorëve të prodhimit, ndikojnë në rritjen e punësimit, ngritin nivelin e organizimit dhe efikasitetit të

ndërmarrjes. Hapi kryesor i tyre është krijimi i kompanisë dhe kombinimi i resurseve për t'iu qasur mundësisë së identifikuar. (Mustafa I., 2003).

Fazat e rritjes së ndërmarrësisë

Fazat e ciklit jetësor të ndërmarrjeve janë: fillimi, rritja, maturimi dhe dalja. Zakonisht, një pjesë e madhe e ndërmarrjeve nuk arrijnë t'i kalojnë këto katër faza të cilat lidhen me suksesin e ndërmarrjes. Koeficienti i dështimit të fazave të ndërmarrjeve të reja në vitin e parë është më shumë se një e pesta, ndërsa dy të tretat e tyre dështojnë brenda gjashtë vitesh. (MASHT – Danida, 2011). Megjithatë, për secilën nga këto faza ngriten pyetje të rëndësishme për ndërmarrësit:

- **Fillimi.** Sa i përket kësaj faze mund të themi se ekzistojnë shumë sfida, mirëpo një pyetje e rëndësishme si për mbijetesën ashtu edhe për rritjen është burimi i kapitalit. Zakonisht huat nga familja dhe nga miqtë janë burime të rëndomta të fondeve, të cilat në të shumtën e rasteve janë të limituara dhe duke pasur parasysh dështimin e bizneseve të reja, këto shpien deri te turpërimi me miqtë dhe familjarët e tyre (huadhënësit). Kreditë dhe huat mund të merren edhe nga bankat, mirëpo bankat zakonisht kanë kritere të ashpra lidhur me interesin dhe kthimin e parave e që për ndërmarrjet është vështirë të përshtaten në rrjedhën e parregullt të të ardhurave në fazën fillestare. Kapitalistët janë investitorë të specializuar në ndërmarrje të reja. Ata zakonisht insistojnë të kenë vend në bordin e drejtorëve të ndërmarrjes që të mund t'i vendosin menaxherët e tyre të preferuar. Përkrahja kapitaliste ka dëshmuar ngritje të ndjeshme të suksesit të një ndërmarrjeje, mirëpo kapitalistët zakonisht i pranojnë afërsisht vetëm 1 në 400 propozime që u bëhen.

• **Rritja.** Menaxhimi është një sfidë rëndësishme për rritjen e ndërmarrjeve. Ndërmarrësit duhet të jenë të gatshëm të lëvizin nga të vepruarit në menaxhim. Ky tranzicion zakonisht ndodh derisa ndërmarrja rritet në më shumë se 20 punëtorë. *Në këtë fazë ndërmarrësit nuk do të kenë mundësi të jenë menaxherë të gjithanshëm. Zgjedhja që ndërmarrësit duhet të bëjnë është nëse duhet të mbështeten në aftësitë e tyre menaxhuese apo të angazhojnë menaxherë të kualifikuar dhe profesionalë.*

Për shembull në vitin 2001, themeluesit e rinj të Google, Larry Page dhe Sergey Brin, iu përgjigjën presionit të kapitalistëve të ndërmarrjes së tyre duke rekrutuar 46 vjeçarin Eric Schmidt, ish-Drejtor Ekzekutiv i kompanisë së madhe softverike Novell, për të udhëhequr kompaninë e tyre.

• **Maturimi** (pjekuria). Për ndërmarrësit sfida në këtë fazë është ruajtja e entuziazmit, përkushtimit dhe gjenerimi i rritjes. Kjo është një periudhë kur ndërmarrësia ndryshon në intrapreneurship - krijimi i ndërmarrjeve të reja përbrenda organizatës.

Një mundësi e rëndësishme është zakonisht shumëllojshmëria në sfera të reja biznesore.

Lëvizja e kompanisë së lojërave kompjuterike Nival nga Rusia për të hyrë në lojërat me konzolë është një shembull tipik. Kur krijohen ndërmarrje të reja në këtë fazë, është tejet e rëndësishme të merren parasysh mundësitë për sukses. Hulumtimet tregojnë se shumë ndërmarrje të vogla të teknologjisë së lartë dështojnë në menaxhimin e tranzicionit për një brez të dytë të teknologjisë, dhe që shpeshherë është më mirë që në këtë fazë të konsiderohet dalja.

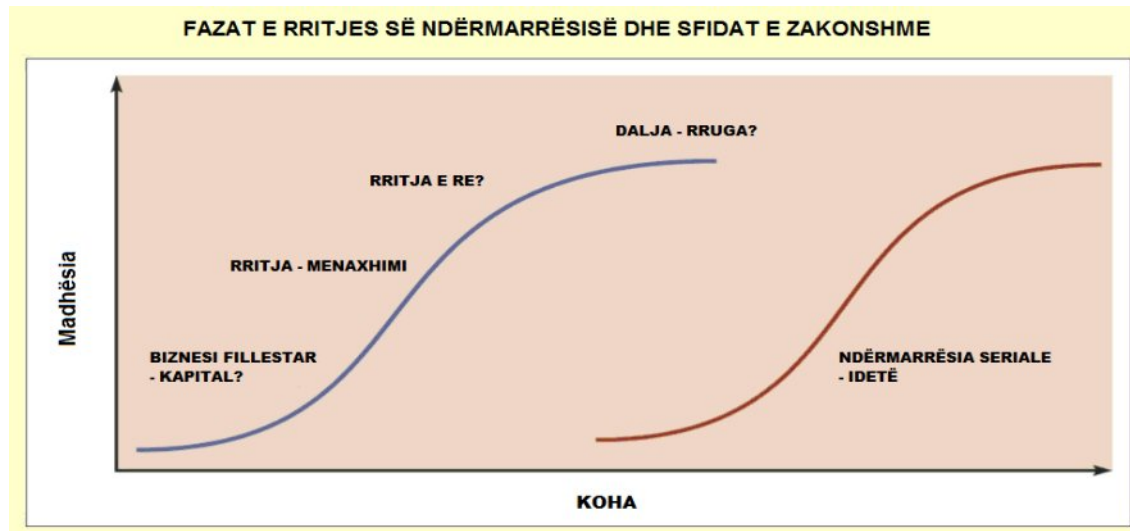
• **Dalja.** Kjo fazë i referohet largimit nga ndërmarrja, qoftë si ndërmarrës themelues apo investitor. Në pikën e daljes, ndërmarrësit dhe kapitalistët do të kërkojnë ta lirojnë kapitalin e tyre si shpërblim për kontributin e tyre dhe marrjen e rrezikut. Për dalje

ndërmarrësit mund t'i kenë në konsideratë tri rrugë kryesore. Shitja e thjeshtë tregtare e ndërmarrjes një kompanie tjetër është një rrugë e zakonshme. Kështu, My Space është blerë nga News Corp (2005) vetëm dy vite pas themelimit. Disa ndërmarrës mund t'ua shesin menaxherëve të tyre, në formë të blerjes nga menaxhmenti (MBO: management buy-out). Një tjetër rrugëdalje për ndërmarrje tejet të suksesshme është një Ofertë Fillestare Publike (IPO: Initial Public Offering), në këtë rast i shiten aksionet publikut.

IPO-të zakonisht përfshijnë vetëm një pjesë të aksioneve të tërësishme që i ka në dispozicion ndërmarrja dhe kështu lejojnë ndërmarrësit të vazhdojnë në biznes dhe të sigurojnë fonde për rritje të mëtejme. Google ka mbledhur £ 0.93 bilionë më IPO-në e 2004-ës duke i shitur vetëm 7 % të aksioneve. Shpeshherë thuhet se ndërmarrësit e mirë planifikojnë për dalje që nga fillimi dhe sigurisht kapitalistët do të insistojnë në këtë.

Ndërmarrësit të cilët janë larguar me sukses herën e parë shpesh bëhen ndërmarrës të ashtuquajtur ndërmarrës serikë. Ndërmarrës serikë janë njerëzit të cilët themelojnë një sërë ndërmarrjesh, duke investuar kapital të mbledhur në dalje nga ndërmarrjet e kaluara në ndërmarrje në rritje e sipër. Për këta ndërmarrës sfida shpeshherë nuk është financimi por idetë e mira. (Johnson et al 2011)

Grafiku 1: Fazat e rritjes së ndërmarrësisë



(Burimi: Johnson et al, 2011)

Sipas Peter Drucker (1985) *inovacioni* është motor i ndërmarrësisë, ai po ashtu konsideron se inovacioni dhe ndërmarrësia janë nxitësit kryesorë të kreativitetit. Kreativiteti është aftësia për të bërë diçka ndryshe ose për të sjellë diçka të re, përkatësisht një zgjidhje të re për një problem, një metodë ose pajisje të re, një objekt apo formë të re artistike. Kreativiteti është aktiviteti i cili lind diçka të re nga ana cilësore që në të kaluarën nuk ka ekzistuar. Sipas Chuck Williams (2010) kreativiteti është një formë e inovacionit të procesit, i cili lidhet me definimin e ideve të reja të dobishme që rezultojnë në suksesin e ndërmarrjes.

Si shembull i ndërmarrësit të suksesshëm për inovacione është **Steve Jobs**, inovator i teknologjisë, në kompjuterë, elektronikë dhe film, i cili themeloi kompaninë Apple Computers dhe ishte njëri nga tre themeluesit e Pixar-it (një ndër kompanitë kryesore të animacionit në botë). Po ashtu **Sir Stelios Hajiloannou**, ishte një inovator i modelit biznesor, i cili me aplikimin biletave online dhe thjeshtësimin e përzgjedhjes së rrugëve

të kompanive ajrore pati sukses të madh në kompaninë ajrore EasyJet që rezultoi me rritje të të ardhurave vjetore të kësaj kompanie. (Siropolis Nicholas,C, 1995). Fituesi i çmimit Nobel **Muhammad Yunus** (2006) themelues i “Bankës Gramen” në Bangladesh, gjithashtu konsiderohet një ndërmarrës dhe inovator i mikrokredive, që u mundësoi ndërmarrësve të varfër marrjen e mikrokredive për fillimin e bizneseve të tyre.

Pasi që inovacioni konsiderohet motor i ndërmarrësisë dhe është karakteristikë e veçantë e ndërmarrësit, i cili ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes, shtrohet pyetja se cili është më i rëndësishëm për ndërmarrjen, inovacioni i produktit apo i procesit? Ndërmarrësit dhe menaxherët jo vetëm që duhet të gjejnë një ekuilibër ndërmjet shtytjes teknologjike dhe tërheqjes së tregut, por ata duhet të përcaktojnë edhe rëndësinë relative për ta vendosur në inovacionin e produktit apo procesit të tyre.

Pra, inovacioni i produktit ka të bëjë me produktin final (apo shërbimin) që do të shitet, e sidomos në lidhje me karakteristikat e tij. Qasja praktike ndaj inovacionit të produktit bazohet në supozimin se inovacioni realizohet në një rrethinë të pasigurt. Për inovacionin e shpejtë të produktit është me rëndësi të shfrytëzohen intuïta, opsionet fleksibile dhe përvoja e drejtpërdrejtë, në mënyrë që të mund të zvogëlohet pasiguria, ndërsa inovacioni i procesit ka të bëjë me mënyrën në të cilën produkti prodhohet dhe shpërndahet, veçanërisht në lidhje me përmirësimet në kosto apo besueshmëri. (Williams Ch., 2010). Disa ndërmarrje specializohen më shumë në inovacionin e produkteve, ndërsa disa të tjera përcaktohen më shumë në inovacionin e proceseve.

Ndërmarrësit janë ata që ndjenjë për cilën formë të inovacionit duhet të përcaktohen me qëllim të arritjes së suksesit në ndërmarrjen e tyre.

Për shembull nëse i krahasojmë dy kompani konkurrense për kompjuterë, siç janë kompania Apple dhe kompania Dell, kompania Apple në përgjithësi ka prirë në inovacione të produktit, derisa Dell ka prirë në proceset efikase, p.sh. në shitjet e drejtpërdrejta dhe prodhimin e kompjuterëve sipas kërkesës. (Callon D. J., 2004)

Industritë shpeshherë ndjekin trajektoret teknologjike sipas të cilave rëndësia relevante e inovacionit të produktit dhe inovacionit të procesit ndryshon me kalimin e kohës. (Johnson et al, 2011)

2.1.2 Përkufizimi i menaxhimit

Nocioni menaxhim i referohet procesit të realizimit të punëve në mënyrë efektive dhe efçente, përmes dhe me persona të tjerë. (Stoner J. A.F. 1978).

Efektiviteti dhe efçenca merren me atë se çfarë po bëjmë dhe si po e bëjmë.

Efçenca ka të bëjë me kryerjen në mënyrë të saktë të detyrave dhe i referohet lidhjes mes inputeve dhe outputeve. Për shembull, nëse merren më shumë outpute për një sasi të dhënë inputi, atëherë efçenca është rritur. Efçenca rritet gjithashtu kur realizohet e njëjta sasi outputi me më pak burime të konsumuara. Meqë menaxherët merren me burime inputi, që janë të kufizuara, para, njerëz, pajisje, ata janë të interesuar për një përdorim efçent të këtyre burimeve. Prandaj, drejtuesit kërkojnë të minimizojnë kostot e burimeve ose të rezervave.

Megjithëse minimizimi i kostove të rezervave është i rëndësishëm, nuk është e mjaftueshme thjesht të jesh efçent. Drejtuesit janë gjithashtu të interesuar për t'i përfunduar aktivitetet. Sipas terminologjisë menaxheriale, kjo aftësi quhet efektivitet. (Robbins & De Cenzo, 2011)

Efektiviteti nënkupton kryerjen e detyrës së duhur apo arritjen e qëllimit.

Edhe pse se *efiçenca* dhe *efektiviteti* janë koncepte të ndryshme, ata janë të ndërlidhura me njëra tjetrën. Më e lehtë është të jesh efektiv nëse efiçenca injorohet. Kjo shpjegohet kur menaxherët i arrijnë qëllimet e tyre, por me një kosto shumë të lartë. Mirëpo menaxherët e mirë janë të interesuar për arritjen e qëllimeve (efektivitetit) në mënyrë sa më efiçente apo me kosto sa më të ulët. (Elkins A., 1980)

Menaxhimi e suksesshëm të ndërmarrjes mund ta shprehim si përdorim të efektshëm dhe efiçent të faktorëve për zhvillimin e tij. Të njëjtat fonde, materiale, makineri dhe pajisje e persona japin rezultate krejtësisht të ndryshme. Shfrytëzimi efektiv dhe efiçent i mjeteve është i nevojshëm në çdo përpjekje të suksesshme.

Menaxhimi i një biznesi ose i çdo lloji tjetër ndërmarrjeje në grup, është në radhë të parë një art megjithëse bagazhi i njohurive që qëndron në themel të tij në përgjithësi njihet si shkenca e menaxhimit. Ndryshimet në rezultate vijnë pjesërisht nga ndryshimet në mënyrën e zbatimit të bagazhit të përbashkët të njohurive mbi drejtimin në situata të caktuara, sepse një menaxher në thelb është një vendimmarrës që ushtron forcën e gjykimit të vet. Por, po aq i rëndësishëm është dhe fakti se menaxheri është edhe udhëheqës, i cili me natyrën dhe rëndësinë e vendimeve që ka marrë dhe mënyrat e realizimit të qëllimeve të caktuara për ndërmarrjen, duhet të lërë mbresa tek vartësit. Shkencën e menaxhimit mund ta përvetësojnë shumica e njerëzve, por artin ose mjeshtërinë e menaxhimit mund ta zhvillojnë praktikisht më mirë disa njerëz se të tjerët. Në çdo rast përdorimi efektiv i burimeve njerëzore dhe i mjeteve të tjera, pra udhëheqja me sukses e një biznesi, kërkon që veprimtaritë e ndërmarrjes të planifikohen, organizohen dhe të kryhen, të menaxhohen (drejtohen) dhe të mbikëqyrën me kujdes. (Buble M., et.al. 2008).

Në realitet menaxhimi është një kombinim i artit me shkencën që kërkon teknika të sjelljes dhe teknika ekzakte sistematike. Ai është një proces i gjerë në të cilin përcaktohen një grup objektivash, përmes integritetit efektiv të burimeve njerëzore, financiare dhe fizike. (Kume V., 2000)

Proceset e menaxhimit

Në fillim të shekullit të njëzetë, Henri Fayol, shkroi se të gjithë menaxherët kryejnë pesë aktivitete menaxhimi, të cilave iu referua si "procese menaxhimi". Menaxherët planifikojnë, organizojnë, komandojnë, koordinojnë dhe kontrollojnë. (Fayol H., 1916). Në mesin e viteve 1950 dy profesorë në Universitetin e Kalifornisë Los Angeles - UCLA, përdorën *termat planifikim, organizim, punësim, drejtim dhe kontroll* si strukturë e një teksti mbi menaxhimin. Tekstet më të njohura ende vazhdojnë të organizohen rreth **proceseve të menaxhimit**, në të cilat këto procese në përgjithësi janë përmbledhur në katër më themeloret: planifikim, organizim, udhëheqje dhe kontroll. Shkurtimisht do të shpjegojmë se çfarë përfshin secili prej këtyre proceseve.

Planifikimi përfshin përcaktimin e qëllimeve të një organizate, vendosjen e një strategjie të përgjithshme për arritjen e këtyre qëllimeve dhe zhvillimin e një hierarkie të plotë planesh për të integruar dhe koordinuar aktivitetet. Vendosja e qëllimeve ruan përqendrimin në punën që duhet të kryhet dhe i ndihmon anëtarët e organizatës të mbajnë vëmendjen e tyre në atë që është më e rëndësishme.

Sipas Henri Fayol (1916) planifikimi është proces në kërkim përpara. Hartimi i një plani të mirë të veprimit është më i vështiri nga proceset e menaxhimit, që kërkon një pjesëmarrje aktive të tërë organizatës. Sa i përket kohës dhe zbatimit, planifikimi duhet të

jetë i lidhur dhe i koordinuar në nivele të ndryshme. Planifikimi duhet të ketë në konsideratë burimet në dispozicion të organizatës dhe fleksibilitetin e personelit për të garantuar vazhdimësinë. (Vliet V., 2014)

Menaxherët e lartë janë gjithashtu përgjegjës për projektimin e strukturës së një organizate. Këtë aktivitet të menaxhimit ne e quajmë **organizim**. Organizimi përfshin përcaktimin e detyrave që duhet të bëhen, kush do t'i bëjë ato, si duhet të grupohen detyrat, cilat janë linjat e raportimit dhe ku merren vendimet.

Ne dimë se çdo organizatë përbëhet nga individë dhe është pjesë e punës së një menaxheri që t'i drejtojë dhe t'i koordinojë këta individë. Kryerja e këtyre aktiviteteve përbën atë që në menaxhim quhet procesi i **udhëheqjes**. Menaxherët udhëheqin, motivojnë punonjësit, drejtojnë aktivitetet e të tjerëve, zgjedhin kanalet më efektive të komunikimit, ose zgjidhin konfliktet mes anëtarëve. Udhëheqja përfshin motivimin e punonjësve, drejtimin e aktiviteteve të të tjerëve, përzgjedhjen e kanaleve më efektive të komunikimit dhe zgjidhjen e konflikteve.

Proces shumë i rëndësishëm i menaxhimit është **kontrolli**. Nëpërmjet kontrollit bëhet krahasimi i performancave të realizuara me standardet e përcaktuara dhe kryerjen e ndryshimeve me qëllim që performancat të realizohen me standardet e përcaktuara. (Williams Ch., 2011). Gabime mund të ndodhin edhe pasi vendosen qëllimet, formulohen planet, përcaktohen strukturat dhe punësohen individët, trajnohen dhe motivohen. Për t'u siguruar që punët po shkojnë siç duhet, një menaxher duhet të monitorojë performancën e ndërmarrjes. Performanca aktuale duhet të krahasohet me qëllimet e vendosura më parë. Çfarëdo lloj shmangieje domethënëse që evidentohet do të kërkojë nga menaxheri që ai të kthejë organizatën në kursin e duhur. Përgjegjësia për

monitorimin, krahasimin, dhe korigjimin është baza e procesit të kontrollit. Pra kontrolli është procesi i monitorimit të performancës duke e krahasuar atë me qëllimet (objektivat e përcaktuara) dhe duke korigjuar çdo devijim.

Këto katër procese (planifikimi, organizimi, udhëheqja dhe kontrolli) menaxherët duhet të jenë në gjendje t'i kryejnë në të njëjtën kohë si edhe të kuptojnë që secili aktivitet ka ndikim mbi të tjerët, pra këto procese janë të ndërlidhura dhe të ndërvarura njëri me tjetrin.

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

Lidhja e menaxhimit me disiplinat e tjera dhe rëndësia e kësaj lidhjeje

Vlen të theksohet se shkencat si: ekonomiksi, antropologjia, psikologjia, sociologjia, shkencat politike dhe filozofia kanë lidhje me menaxhimin, ***njohja e tyre mund të ndikojë në rritjen e rezultateve të menaxhimit.***

Kur konceptet e menaxhimit studiohen të veçuara nga shkencat dhe disiplinat e tjera ato nuk sjellin rezultate në kontekstin e përgjithshëm. Perspektiva interdisiplinare shton vlerësimin se njohuritë e përgjithshme ndikojnë për të qenë menaxherë më efektivë. Më tutje shkurtimisht do ta cekim objektin e studimit të këtyre shkencave, për të cilat preferohet që menaxheri të ketë njohuri dhe t'i ndërlidhë në fushëveprimtarinë e vet, të cilat do ta ndihmojnë që të jetë i suksesshëm.

Antropologjia (Opća enciklopedija, 1977) merret me shtruarjen e problemeve të zhvillimit të njeriut dhe rrethinës së tij dhe me analizën, shpjegimin e marrëdhënieve njerëzore brenda organizimit shoqëror. Po ashtu antropologjia merret edhe me studimin e kulturave dhe

ndihmon të mësojmë më shumë mbi qeniet njerëzore dhe mbi aktivitetet e tyre. Puna e antropologëve mbi kulturat dhe mjediset i ndihmon menaxherët të kuptojnë dhe t'i njohin ndryshimet në vlerat esenciale, qëndrimet dhe sjelljen në mes njerëzve nga vende dhe kultura të ndryshme brenda organizatave përkatëse.

Ekonomiksi merret me shpërndarjen dhe administrimin e burimeve të kufizuara në shoqëri. Në shumicën e shoqërive burimet shpërndahen jo nga një planifikues i vetëm, por nëpërmjet të veprimeve të përbashkëta të miliona familjeve dhe organizatave. Kështu që ekonomistët studiojnë vendimmarrjen se si njerëzit vendosin se sa të punojnë, çfarë blejnë, sa kursejnë, si i investojnë kursimet e tyre dhe si bashkëveprojnë njëri me tjetrin. Ekonomiksi na ndihmon të kuptojmë ekonominë në ndryshim si edhe rolin e konkurrencës dhe të tregut të lirë në një kontekst global. Për shembull, përse shumica e këpucëve atletike prodhohen në Azi? Ose përse tani Meksika ka më tepër fabrika të prodhimit të automobilave sesa Detroiti? Ekonomistët i përgjigjen këtyre pyetjeve duke studiuar avantazhet krahasuese. Për një menaxher që punon në një treg global të punës ka rëndësi esenciale të kuptuarit e politikave proteksioniste dhe të tregut të lirë, të cilat studiohen nga ekonomiksi. (Mankiw N.G. & Taylor P. M., 2010)

Filozofia (Opća enciklopedija, 1977) merret me studimin e problemeve parimore, abstrakte, të përgjithshme, lidhur me qenësinë, njohurinë, mendjen, gjuhën dhe ekzistencën njerëzore. Filozofia dallohet për mënyrën e zgjidhjes së çështjeve me qasjen e saj kritike duke u mbështetur në argumente. Filozofia studion natyrën e gjërave, të vlerave dhe të etikës. Etika përbëhet nga standardet që përcaktojnë sjelljen e drejtë njerëzore. Ekzistenca e ndërmarrjeve lidhet drejtpërsëdrejti me çështjet etike, pra me atë se çfarë e përbën një sjellje të drejtë (të përshtatshme) brenda tyre. Për shembull, etika e lirisë, (John Locke, 1632 - 1704) propozon

që liria, barazia, drejtësia dhe prona private janë të drejta të ligjshme. Etika e tregut (Adam Smith, 1776) argumenton se tregu dhe konkurrenca, duhet të jenë rregullatorët e vetëm të aktivitetit ekonomik dhe jo ndikimi i qeverisë. Menaxherët në ndërmarrje përcaktojnë kodin etik për të ngritur kulturën e një kompanie dhe forcën e punës. Diversiteti i personelit në ndërmarrje, liria e shprehjes e bën të nevojshme përcaktimin e kufijve që nuk duhet të kalohen në sjelljet ndërpersonale gjatë kryerjes së detyrave. Parimet e etikës në vendin e punës përcaktohen duke pasur për bazë kulturën organizative, objektivat strategjike të organizatës, lirinë e vlerave individuale dhe të diversitetit.

Shkencat politike (Opëa enciklopedija, 1977) studiojnë dukuritë politike, institucionet, vlerat, idetë, aktorët dhe proceset. Kjo nënkupton studimin e strukturës dhe zhvillimet e proceseve qeveritare apo të çfarëdo sistemi të ngjashëm, i cili përpiqet për të arritur sigurinë, drejtësinë dhe konsensusin shoqëror d.m.th. eliminimin e një serë çështjesh sociale dhe menaxhimit e një spektri të gjerë të resurseve shoqërore.

Pra shkencat politike studiojnë sjelljen e individëve ose të grupeve brenda një mjedisi politik. Temat specifike të studimit nga ana e shkencave politike përfshijnë strukturimin e konfliktit, caktimin e pushtetit dhe manipulimin e fuqive për interesa personale.

Të gjitha ndërmarrjet në shkallë të caktuar janë nën ndikimin e sistemit politik në rrethinën e tyre ku veprojnë. Sistemi politik, qeveria, proceset politike dhe shoqërore, ndikojnë në ndryshueshmërinë e *vendosjes menaxheriale* dhe të aktiviteteve tjera.

Këta faktorë të rëndësishëm përcaktojnë kuadrin ligjor brenda të cilit operojnë ndërmarrjet. Qeveria me legjislacionin që nxjerr, sidomos në fushën e taksave dhe politikën fiskale, ushtron një impakt shumë të madh jo vetëm në sferën e biznesit por edhe në fushat e tjera të aktivitetit të jetës shoqërore.

Psikologjia është shkencë që analizon, shpjegon dhe ndonjëherë përpiqet të ndryshojë sjelljen e njerëzve. Psikologët merren me studimin e sjelljes së individëve, ky lëmë i ndihmon menaxherët të kuptojnë më mirë punonjësit e tyre. Menaxherët bashkëkohorë përballen me një klientelë dhe punonjës me kultura të ndryshme e të larmishme. Puna e psikologëve për të njohur diversitetin gjinor dhe kulturor u ndihmon menaxherëve që të kenë një perceptim më të mirë të nevojave në ndryshim të vazhdueshëm të klientëve dhe punonjësve. Psikologjia u ndihmon menaxherëve të kuptojnë më mirë motivimin, lidhshërinë, përzgjedhjen e punonjësve, vlerësimin e performancës dhe teknikat e trajnimeve. (Opća enciklopedija, 1977)

Sociologjia është shkencë e përgjithshme që studion shoqërinë dhe format konkrete të dukurive shoqërore. Ajo hulumton të gjitha format e jetës shoqërore, institucionet shoqërore, grupet shoqërore etj. Sociologjia, gjithashtu, ka objekt studimin e njerëzve në lidhjet që ata kanë me njëri tjetrin. (Opća enciklopedija, 1977).

Disa nga temat e sociologjisë që kanë rëndësi për menaxherët janë:

Si ndikojnë në praktikat organizative ndryshimet shoqërore si globalizimi, rritja e diversitetit kulturor, ndryshimi i roleve gjinore dhe format e ndryshme të jetës familjare?

Cilat janë pasojat e praktikave të shkollimit dhe tendencave të arsimimit në aftësitë dhe zotësitë e punonjësve të së ardhmes?

Si ndryshojnë tregjet e klientëve dhe popullata e punonjësve për shkak të ndryshimeve demografike?

Si do të duket pas 10 vitesh shoqëria e epokës së informacionit? Përgjigjet e pyetjeve si këto kanë një influencë të lartë mbi mënyrën sesi menaxherët do të drejtojnë bizneset e tyre. (Robbins / De Cenzo, 2011)

2.1.2 Ndërmarrësit dhe Menaxherët

2.1.2.1 Ndërmarrësi

Ndërmarrësi kryen punët udhëheqëse, që do të thotë luan rolin edhe të menaxherit. Aktiviteti ndërmarrës nga vetë natyra dhe mënyra se si realizohet bazohet në inovacion, kështu që ndërmarrësi në mes tjerash sjell freski dhe ide të reja, aplikon inovacione në funksionin e udhëheqjes (menaxhimit), ndërsa menaxheri problemet e udhëheqjes i zgjidh në bazë të parimeve të teorisë dhe praktikës së menaxhimit (aplikimi i parimeve të njohura të mëhershme) ndërsa ndërmarrësi në këtë lëmë jep zgjidhje të reja.

Ndërmarrësi është inovator, i guximshëm, individ i kujdesshëm dhe i gatshëm ta marrë rrezikun, ai e nxit ndjenjën që të realizojë fitimin dhe besimin në sukses, inicon programe të reja ndërmarrëse, deponon kapitalin dhe kohën, i punëson njerëzit e tjerë, i mendon projektet afariste, i realizon dhe i kontrollon. (Mustafa I., 1997)

Zimmerer dhe Scarborough (1998) e konsiderojnë ndërmarrësin si një person që krijon një biznes, duke u ballafaquar me rrezikun, duke synuar realizimin e fitimit dhe rritjen e biznesit, duke përfutur nga shanset dhe aftësia për të siguruar dhe menaxhuar resurset (burimet). Një përkufizim më i shkurtër do të ishte se ndërmarrësi ka aftësi që një ide fitimprurëse ta shndërrojë në realitet. (Mustafa M., 2006).

Ndërmarrësi është personi kyç për arritjen e suksesit në fillimin e biznesit të ri. Ai percepton mundësitë e tregut, ka iniciativën, motivimin dhe aftësinë për të mobilizuar burimet që të arrijë qëllimet e tij.

Në fillim ndërmarrësi menaxhon aktivisht biznesin, e me zgjerimin e veprimtarisë ai ua delegon përgjegjësitë edhe menaxherëve profesionistë. Sipas *Joseph Schumpeter*

(1954) ndërmarrësi është agjent i ndryshimeve ekonomike dhe i zhvillimit të qëndrueshëm ekonomik.

Ndërmarrësi si subjekt i ndërmarrësisë, është iniciator, lider, miratues i vendimeve strategjike, inovator afarist, kureshtar për gjëra të reja i cili i orienton prirjet, dituritë dhe aftësitë e tij në kombinimin e ri të aseteve që disponon në një sistem dinamik, harmonik me qëllim të realizimit të suksesshëm të përpjekjeve të reja, përmes përvetësimit të proceseve dhe teknologjive të reja, duke i vërejtur dhe akceptuar ndryshimet si burime të mundësive inovative, të cilat bartin në vete rrezik dhe pasiguri. (Merovci S. & Solymossy E., 2006)

2.1.2.2 Menaxheri

Menaxheri është ekspert i shkolluar i cili merr përsipër detyrën dhe funksionet e qeverisjes në ndonjërin nga nivelet e kompanisë lidhur me llojin e caktuar të aktivitetit afarist. Këta ekspertë specializohen për funksionin e menaxherit (planifikim, organizim, udhëheqje dhe kontroll) ose për njërën nga sferat e veprimtarisë afariste (financat, marketingu, shitja, burimet njerëzore etj.). Ata punojnë sipas urdhrit të pronarit me pagë të caktuar. (Horvat Dj., Tintor Ž., 2008)

Menaxherët punojnë në organizata, por jo çdokush që punon në organizatë është menaxher. Menaxherët janë individët të cilët në një organizatë drejtojnë aktivitetet e të tjerëve.

Identifikimi i saktë se cilët janë menaxherët në një organizatë nuk është detyrë e vështirë, pavarësisht se duhet të jemi të ndërgjegjshëm se pozicionet menaxheriale shoqërohen me

një larmi titujsh. Menaxherët ndahen në tri nivele e ata janë menaxherët e nivelit të lartë, të mesëm dhe të ulët.

Në krye të organizatës, ose afër saj, gjenden menaxherët e lartë. Zakonisht menaxherët e lartë kanë tituj të tillë si zëvendëspresident, president, kancelar, drejtor, nëpunës kryesor operativ, nëpunës kryesor ekzekutiv ose kryetar bordi, ata janë përgjegjës për marrjen e vendimeve rreth drejtimit të organizatës dhe për vendosjen e politikave që ndikojnë tek të gjithë anëtarët e organizatës. (Robbins, S. & Coulter, M., 2010)

Menaxherët e mesëm përfaqësojnë nivele të menaxhimit që pozicionohen mes menaxherëve të nivelit të ulët (mbikëqyrësve) dhe menaxherëve të lartë. Këta individë administrojnë menaxherët e tjerë, dhe sipas rastit edhe disa punonjës operativë, dhe përgjithësisht janë përgjegjës për konvertimin e qëllimeve të vendosura nga menaxherët e lartë në detaje specifike që mund të kryhen nga menaxherët e nivelit të ulët. Menaxherët e mesëm në organizata mund të kenë disa tituj të tillë si shef departamenti ose drejtor agjencie, drejtues projekti, shef njësie, menaxher rajoni, dekan, peshkop ose menaxher sektori.

Menaxherët e nivelit të ulët quhen mbikëqyrës. Ata shpesh mund të quhen edhe me emra tjerë si p.sh. udhëheqës grupi, trajner, ose koordinator njësie. Ky nivel i menaxherëve është përgjegjës për drejtimin e aktiviteteve të përditshme të punonjësve operativë. (Robbins, S. & Coulter, M., 2010)

2.1.2.2 Dallimi në mes të ndërmarrësit dhe menaxherit

Ndërmarrësi është inovator dhe menaxher, kurse menaxherët dhe inovatorët nuk janë ndërmarrës. Ndërmarrësit janë plotësisht ose kryesisht pronarë të mjeteve me të cilat zhvillohet biznesi. Kurse menaxheri është i kufizuar nga marrja e rrezikut sepse punët i kryen në emër të pronarëve të ndërmarrjes.

Menaxheri është person me aftësi të veçanta, shkathtësitë dhe dituritë i aplikon në procesin e marrjes së vendimeve afariste, aplikimin e tyre dhe kontrollin e afarizmit, ai është person përgjegjës për punën e tjerëve. (Mustafa I, 2004)

Ndërmarrësi e orienton talentin, prirjet, dituritë, aftësitë e shkathtësitë e tij drejt shtimit të kapitalit të tij përmes realizimit të profitit. Rritja dhe zhvillimi i qëndrueshëm i ndërmarrjes janë preokupimi i tij kryesor. Kështu për realizimin e ideve apo projekteve të tij ai investon pandërprerë.

Tabela 1. Aktivitetet e ndërmarrësit dhe të menaxherit

NDËRMARRËSI	MENAXHERI
Orientimi në shfrytëzimin e mundësive	Orientimi në zgjidhjen e problemeve
Krijon vizione të reja	I eksploaton ish sukseset dhe meritat
Krijon, kombinon dhe i ndryshon resurset	Optimalisht i shfrytëzon resurset ekzistuese
Intensivisht përdor resurset eksterne	Përdor zakonisht resurset interne
Pasigurinë dhe ndryshimet i shikon si shans	Pasigurinë dhe ndryshimet i shikon si presion dhe të palakmueshme
Shfrytëzon imagjinatën	Shfrytëzon shënimet dhe vlerësimet
I orientuar në të ardhmen dhe në perspektivën afatgjatë	I orientuar në të tashmen dhe në të kaluarën
Ka parashikim global dhe perspektiv	Parcial, i ngjyrosur me problemet vijuese

Bartës i ndryshimeve	Parasheh dhe perspektiva të ndryshme
Synon inovacionet dhe komercializimin e tyre	Optimalizues, ekzistues, synon rregulla dhe efikasitet
I orientuar në qëllime dhe aksione	Synon realizimin e detyrave
Anticipon në ngjarjet e ardhshme	I zbaton procedurat
Ka mendime strategjike	Planifikimi preciz
Dinamik	Inert
Ndërmerr dhe toleron rrezikun	I ik rrezikut
Zgjedh bashkëpunëtorët profesionalë dhe të talentuar	Preferon mediokritetet dhe varshmërinë
Zhvillon motivimet për sukses	Motivimi i përkrahjes dhe i sigurisë
Krijon informata të drejtpërdrejta interne dhe formale	Preferon informata formale
Shpërblen idetë , dijen dhe punën ekipore	Shpërblen në mënyrë karakteristike realizimin e detyrave , kuantitetin dhe pozicionin
Orientohet në suksese (rezultate)	Orientohet në proces
Nxit konfrontime dhe mendime të ndryshme	Kërkon konfirmim dhe u ik konflikteve

(Burimi: Mustafa, I., “Ndërmarrja në biznesin bashkëkohor”, 1997)

Pavarësisht nga dallimet në mes të ndërmarrësve dhe menaxherëve, si dhe vetë ndërmarrësve, sipas *Micheal O'Malley*, ndërmarrësit janë:

- Parashikues (Envisioning): Ata i shohin gjërat që ende nuk ekzistojnë, por që do të vijnë në të ardhmen.
- “Të krisur” (Nutty): Ata dëshirojnë që njerëzit e tjerë të mendojnë për ta se janë të krisur.

-
- Këmbëngulës (Tenacious): Ata kacavirren kudo; për ta çdo rast është mundësi e mirë për biznes.
 - Të shkathët (Resourceful): Nëse nuk kanë atë që u duhet, ata do të gjejnë mënyrë si ta sigurojnë.
 - Energjik (Energized): Atyre nuk u duhet ora, sepse mezi presin agimin e ditës që të fillojnë punën.
 - Të vendosur në qëllim (Purposeful): Ata dinë se ku dëshirojnë të shkojnë, ndërsa e kanë planin të arrijnë atje.
 - Që e marrin veten shpejt (Resilient): Ata mësojnë nga gabimet. Ata rriten nga situatat e pafavorshme – fatkeqësitë. Ata shkojnë përpara!
 - Të veçantë (Exceptional): Ata e shohin vetën si të veçantë. Ata e dinë se kanë të drejtë.
 - Negociatorë (Negotiators): Ata e gjejnë mënyrën që ta paguajnë Dr. E, edhe pse ende i kanë borxh Dr.S-it.
 - Të ndjeshëm (Empathetic): Ata dëgjojnë për të kuptuar “midis rreshtave”.
 - Të kudogjendur (Ubiquitous): Ata janë kudo; janë të gjithpranishëm.
 - Revolucionarë (Revolutionary): Një pjesë e gjithësisë do të jetë ndryshe, sepse një ndërmarrës është atje. (Solymossy E, & Merovci, S., 2006)

Pra ndërmarrësi ka rolin e iniciatorit, kontrollorit, miratuesit të vendimeve, udhëheqësit të punëve dhe bartësit të rrezikut dhe si i tillë është njëri ndër faktorët e prodhimit. (Andrašec M., et al., 1994)

2.2. Disa veçori të zhvillimit të menaxhimit bashkëkohor

Qasjet e studimit të menaxhimit (Historia e zhvillimit të menaxhimit)

Zhvillimi i menaxhimit modern (bashkëkohor) e ka bazën apo themelin nga vitet 1900 e tutje. Studiuesit e menaxhimit qysh në ato kohëra u përpoqën të japin kontributin e tyre për zhvillimin e menaxhimit me qëllim të rritjes së efikasitetit. Qasjet e studimit të menaxhimit fillojnë nga qasja klasike, qasja burimeve njerëzore, qasja sasiore, qasja e proceseve, qasja e sistemeve, qasja situacionale, ku nëpërmjet tyre shohim zhvillimin e menaxhimit gradualisht dhe kontributin e shumë studiuesve në etapa të ndryshme.

Figura 2. Zhvillimi i teorisë kryesore të menaxhmentit



Burimi: Pearson Education Canada Inc, 2003

Qasja klasike

Ideja e menaxhimit nuk është e re. Format e hershme të menaxhimit janë zbatuar gjatë gjithë historisë në mënyrë që të përparojë shoqëria. Rrënjët e menaxhimit modern filluan nga një grup prakticienësh dhe shkencëtarësh. Revolucioni industrial, rritja e fabrikave dhe e prodhimit ishin ato që nxitën nevojën për proceset e menaxhimit, për gjetjen e mënyrave më të mira dhe më efikase të prodhimit të mallrave të konsumit të cilat ishin të nevojshme për të maksimizuar produktivitetin, për të ulur shpenzimet dhe për të rritur fitimin. Prandaj si rezultat i këtyre nevojave nga fundi i shekulli XIX, një grup teoricienët dhe prakticienësh zhvilluan një gamë të gjerë të metodave për përmirësimin e praktikave të menaxhimit, të cilët kërkonin të formulonin parimet racionale që do t'i bënë organizatat më efikase. Ky grup teoricienësh dhe prakticienësh vendosi themelet teorike të disiplinës së menaxhimit dhe kontributi i tyre u quajt qasja klasike e menaxhimit. (Mondy et. al. 1991)

Qasja klasike është term i përdorur për të përshkruar hipotezat e teoricienëve të menaxhimit shkencor dhe të administrimit të përgjithshëm.

Kjo qasje mund të ndahet në dy nënkategori:

1. Teoria e menaxhimit shkencor dhe
2. Ajo e administrimit të përgjithshëm.

Teoricienët e menaxhimit shkencor përqendrohen në përpjekje për të përmirësuar produktivitetin e *personelit operativ*.

Teoricienët e administrimit të përgjithshëm përqendrohen në zhvillimin e teorive të përgjithshme mbi atë çka bëjnë menaxherët dhe mbi atë se çfarë janë praktikatat e mira të

menaxhimit). Nga ana tjetër teoricienët e administrimit të përgjithshëm merren me organizatën si një e tërë dhe si ta bëjnë atë më efektive.

Kontribuesit më të mëdhenj qasjes klasike ishin Taylor-i, Gilbreth-i, Gantt-i, Fayol-i dhe Weber-i. Elementi i përbashkët i ideve të tyre ishte rritja e efikasitetit. Periudha e viteve të fundit të shekullit të nëntëmbëdhjetë dhe fillimet e shekullit të njëzetë ishin shumë ineffektive, shumica e aktiviteteve të organizatave ishin të paplanifikuara dhe të paorganizuara. Përgjegjësitë në punë ishin të turbullta dhe të paqarta. Menaxherët në ato organizata nuk kishin asnjë ide se çfarë duhet të bënin, ekzistonte pra, një nevojë e fortë për ide të cilat mund të sillnin rregull në mes të një gjendjeje kaosi dhe të përmirësonin produktivitetin. Mënyra për ta arritur përmirësimin e kësaj gjendjeje ishin praktikat e standardizuara që i ofruan në atë kohë teoricienët klasikë të menaxhimit, ku shumë nga këto teori janë të aplikueshme edhe në kohën e sotme. (Mondy R. W., Sharplin A., Flippo B. E., 1988)

Studimi i historikut të menaxhimit na mundëson të njihemi më mirë me menaxhimin në etapa të ndryshme, i cili studim krijon mundësi të mësojmë nga e kaluara. Edhe sot aplikohen ide dhe praktika në menaxhim të cilat bazën e tyre e kanë që nga studiuesit klasikë të menaxhimit.

Qasja e burimeve njerëzore

Metoda klasike e cila punonjësit i trajtonte si makina, apo mund të themi se, më rëndësi i kushtojë makinave se sa punonjësve dhe depresioni i madh (kriza ekonomike e viteve 1927-1930) nxitën interesimin për qasjen e burimeve njerëzore.

Në periudhën e qasjes klasike organizatat dhe anëtarët e tyre trajtoheshin si makineri. Menaxherët ishin inxhinierë të cilët siguroheshin se kishte inpute të mjaftueshme që

furnizonin procesin e prodhimit dhe se makinat mirëmbaheshin me kujdes. Nga ana e menaxhmentit çdo dështim i punonjësve për të prodhuar outputin e dëshiruar shihej si një problem inxhinierik, ose si shkak se kishte ardhur koha të ridizenjoheshin detyrat, të riparoheshin apo të ndërroheshin makineritë, ose t'u ofrohej punonjësve një plan më nxitës i pagave. Dështimi nuk shihej si problem apo si pasojë e menaxhimit jo të suksesshëm. Fatkeqësisht ky mentalitet bëri që punonjësit të armiqësoheshin. Punonjësit nuk janë makineri dhe jo domosdoshmërisht përgjigjen pozitivisht ndaj mjedisit të ftohtë dhe ushtarak të punës në organizatat e dizenuara nga klasikët. Qasja e burimeve njerëzore u ofronte menaxherëve zgjidhje për uljen e kësaj armiqësie dhe për përmirësimin e produktivitetit të punëtorëve.

Rëndësia e faktorit human (njerëzor) për suksesin e organizatës u pranua nga shumë studiues gjatë shekullit të nëntëmbëdhjetë dhe gjatë fillimit të shekullit të njëzetë. Përkrahësit më të hershëm të qasjes së burimeve njerëzore janë: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follet, Chester Barnard dhe Elton Mayo. Sipas tyre njerëzit nuk janë një vazhdim i thjeshtë i makinës por paraqesin një resurs shumë të vlefshëm të organizatës. Kjo qasje bazohet në argumentin se nevojat njerëzore janë të rëndësishme, ndërsa në performancën, motivimin dhe suksesin e punonjësve ndikojnë raportet me udhëheqësit, kolegët dhe grupet punonjëse. (Williams Ch., 2010)

Nga qasja e burimeve njerëzore në qasjen e teorisë së sjelljes

Përfaqësuesit e qasjes së teorisë së sjelljes besonin në rëndësinë e kënaqësisë së punonjësve dhe konsideronin se një punëtor i kënaqur ishte më produktiv. Shumica e studiuesve të kësaj qasjeje si: Dale Carneg, Abraham Maslow dhe Douglas McGregor ishin individë,

pikëpamjet e të cilëve ishin formuar nga filozofitë personale të tyre dhe jo nga prova të pavarura nga studimet. (Stoner J.A.F, 1978)

Qasja Sasiore

Kjo qasje i ka rrënjët në periudhën e Luftës së Dytë Botërore kur Britania e Madhe u ballafaqua me një numër të madh problemesh gjatë betejave, të cilat probleme duhej t'i zgjidhte gjithsesi. Për t'i zgjidhur këto probleme ajo formoi grupet e para studiuese operacionale të krijuara nga matematicienët, fizicienët dhe shkencëtarët të tjerë, të cilët së bashku i kanë zgjidhur problemet. Duke formuar ekipet e ekspertëve të specialistëve të ndryshëm të ashtuquajtura ekipe operacionale (OR teams), Britania arriti t'i zgjidhë problemet teknologjike dhe taktike. Duke qenë se kjo metodë u tregua e suksesshme atëherë edhe amerikanët filluan ta përdorin këtë metodë nëpërmjet formimit të ekipeve operacionale, hulumtuese, për t'i zgjidhur problemet e ngjashme të cilat u shfaqen gjatë luftës.

Pas përfundimit të Luftës së Dytë Botërore, metodat sasiore të ashtuquajtura analitike filluan të përdoren në vendimmarrje dhe në biznes. Me zhvillimin e teknologjisë elektronike kompjuterike metodat operacionale filluan të aplikohen për zgjidhjen e problemeve në shkencën e menaxhimit. (Stoner. A.F. J., 1978).

Metodat operacionale aplikohen duke formuar ekipin e përbërë nga ekspertë, specialistë të disiplinave të ndryshme për të analizuar problemin dhe për të propozuar një kurs veprimi për menaxhim. Ekipi ndërton një model matematikor për të simuluar problemin. Modelin e tregon në terma simbolike, për të gjithë faktorët relevantë që shfaqen në problem dhe si ndërlidhen ato. Duke ndryshuar vlerat e variablave në model (p.sh. të tilla si rritja e kostos së lëndëve të para) dhe duke analizuar ekuacionet e ndryshme

të modelit me kompjuter, ekipi mund të përcaktojë se çfarë do të jenë efektet e çfarëdo ndryshimi që mund të bëhet. Përfundimisht ekipi i hulumtimeve operacionale ia prezanton menaxhmentit një bazë racionale për të marrë një vendim të duhur. (Stoner. A.F. J., 1978).

Efektet e kësaj metode janë të lidhur ngushtë me zhvillimin e Sistemit Teknologjik Informatik, i cili ofron mundësi të mëdha, që menaxheri të mund të përpunojë për një kohë të shkurtër të dhëna të shumta të cilat mund t'i marrë nga burime të ndryshme brenda apo jashtë organizatës. Në kompanitë e mëdha, nëpërmjet të sistemeve të informacionit të menaxhimit çdo menaxher mund të hyjë të marrë të dhënat e duhura që i nevojiten për punën e tij nga lëmi i burimeve njerëzore, marketingut, financës, prodhimit etj.

Teoritë moderne (bashkëkohore) të menaxhimit

Në gjysmën e dytë të shekullit XX kanë lindur qasje të reja të menaxhimit siç janë: *qasja e sistemeve dhe qasja situacionale*. **Këto qasje u ofrojnë menaxherëve mundësi e teknika të tilla që të trajtojnë variablat organizative në lidhje e vartësi reciproke midis tyre.** (Babić M., Stavrić B., 1997)

Qasja e sistemeve

Kjo qasje është metodologji e re për zgjidhjen e problemeve nga lëmenjtë e ndryshëm shoqërorë dhe nga lëmi i menaxhimit. Shfaqjes së teorisë së përgjithshme të sistemeve i kanë paraprirë hulumtimet të lidhura për studimin e sistemeve të ndërlikuara dinamike dhe hulumtimet e lidhura me ndërtimin e modeleve matematikore të optimizimit. (Babić M., Stavrić B., 1997)

Për ta kuptuar situatën e ndërlikuar në organizatë dhe jashtë saj menaxherët duhet ta shikojnë organizatën e tyre dhe rrethinën nga aspekti i sistemit. (Ashmos D., Huber G., 1987).

Ch. Barnard cilësohet si ideatori i konceptit të sistemeve të menaxhimit. Në veprën e tij klasike "The Functions of the Executive" ai i cilësonte organizatat si *sisteme* bashkëpunuese. Sipas Barnard-it "sistemi kooperues është një kompleks elementesh fizike, biologjike, personale dhe sociale, të cilët kanë një marrëdhënie specifike sistematike me anën e kooperimit të dy a më shumë personash për një apo disa qëllime të caktuara". (Barnard Ch., 1968)

Sistemi është grup elementesh ose pjesëve të lidhura që funksionojnë si tërësi. Në vend se një pjesë e organizatës të shikohet e pavarur nga pjesët e tjera qasja e sistemeve i nxit menaxherët të mendojnë më thellësisht që t'i gjejnë lidhjet ndërmjet pjesëve të ndryshme të organizatës dhe të mjedisit të jashtëm. Pra, sjellja e organizatës shpjegohet në një kuadër shumëdimensional duke studiuar njëkohësisht njerëzit, strukturën, teknologjinë dhe mjedisin. (Williams Ch., 2010).

Sistemet klasifikohen në të hapura dhe të mbyllura:

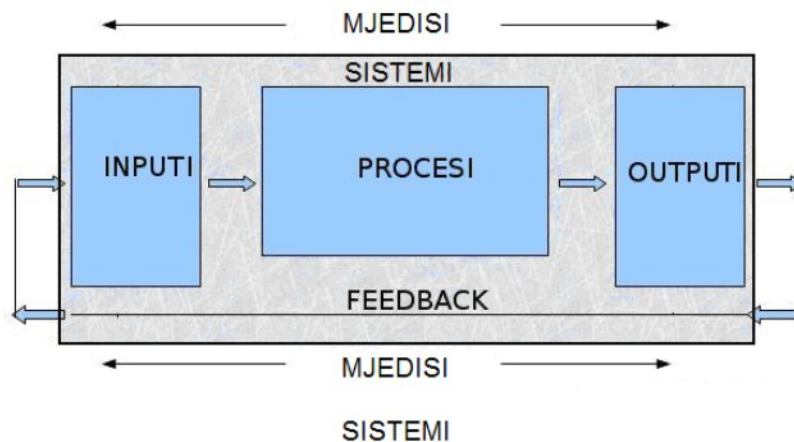
Sistemet e mbyllura janë ato sisteme që nuk veprojnë me mjedisin e jashtëm por janë vetërregullues dhe mund të funksionojnë pa interaksion me rrethinën.

Sisteme të hapura janë ato sisteme që bashkëveprojnë me mjedisin, tek i cili mbështeten për të marrë inputet dhe për shpërndarjen e outputeve. Këto sisteme janë në interaksion të përhershëm me rrethinën e vet dhe nga ajo varet edhe ekzistenca e tyre.

Organizatrat, si sisteme sociale janë sisteme të hapura, sikurse janë edhe sistemet biologjike dhe ato informative.

Në vijim po paraqesim një figurë në formë të thjeshtësuar të një organizate nga këndvështrimi sistemor:

Figura 3. Vështrimi sistemor



Burimi: Rampur S., (2012)

Inputet e një organizate janë: burimet njerëzore, fizike, financiare dhe informative, ndërsa *outputet* përgjithësisht janë produktet dhe shërbimet e ndryshme.

Feedback-u ka të bëjë me kalimin e informacionit nga një pikë e sistemit në një pikë tjetër të mëparshme me qëllim që të modifikohet sjellja e ardhshme e tij.

Teoria e sistemeve ka një rol të madh në teorinë dhe praktikën e menaxhimit. Përparësi e kësaj qasjeje është se i nxit menaxherët që organizatën ta konsiderojnë si pjesë të rrethinës, si dhe ta kenë parasysh se ajo i ekspozohet ndikimit të faktorëve konkurrues ekonomikë, shoqërorë, teknologjikë dhe ligjorë në atë rrethinë. (Mockler R. 1968)

Qasja situacionale (e kontingjencës)

Sipas qasjes situacionale, e cila fillon nga vitet e 60-ta të shekullit XX, nuk ekzistojnë teori universale të menaxhimit, sepse ideja dhe teoria më efektive e menaxhimit varet nga lloji i

problemit dhe situatës me të cilën menaxherët dhe organizatat ballafaqohen në momentin e caktuar.

Një parim tjetër i qasjes situacionale është se menaxherët duhet t'i caktojnë rrethanat kryesore, të cilat e dallojnë situatën apo problemet e sotme nga situata dhe problemet e djeshme. Kjo do të thotë se menaxherët duhet të ndajnë më shumë kohë për analizën e problemeve të situatave dhe të punësuarve para se të marrin një aksion veprues.

Derisa teori të tjera të menaxhimit kishin për qëllim studimin sistematik lidhur me gjetjen e mënyrës më të mirë për kryerjen e detyrave, e cila mënyrë mund të shfrytëzohej në secilën situatë, kjo teori thekson se nuk ekziston një mënyrë më e mirë menaxhimi që t'i përshtatet çdo situatë, sepse kompleksiteti i organizatave, i rrethinës dhe i sjelljes njerëzore e bëjnë çdo situatë që të jetë më ndryshe nga situatat e tjera. (Williams Ch., 2010)

Qasja situacionale në udhëheqje nënkupton se aksionet që ndërmerr menaxheri janë "*të varura*" nga situatat në të cilat ai ballafaqohet. Situatave të ndryshme ai duhet t'u qaset në mënyra të ndryshme e jo në mënyrë standarde.

Qasja situacionale (e kontingjencës) tenton të integrojë shkolla të ndryshme të mendimit për udhëheqjen (menaxhimin). Menaxherët, konsulentët dhe hulumtuesit kanë tentuar që konceptet e shkollave kryesore t'i aplikojnë në situatat reale jetësore. Sipas qasjes situacionale (të kontingjencës), detyrë e menaxherëve është të konstatojnë se cila teknikë, në situatë të posaçme, në rrethana të posaçme dhe në kohë të posaçme, do të jetë më e mira për realizimin e qëllimeve të udhëheqjes.

Sido që të jetë menaxherët do të duhej vetë të vazhdojnë të seleksionojnë perspektivat e dobishme dhe të gjejnë rrugëdalje për çdo situatë, sepse në të kundërtën ata mund të humbasin në "*xhunglën e teorive për udhëheqjen*". (Mustafa I., 1993)

Qasja situacionale apo e kontingjencës mund të zbatohet nga ana e NVM-ve që t'i ndihmojë ndërmarrësit dhe menaxherët për të aplikuar inovacione strukturore në operimin e përditshëm të biznesit të tyre (Moorthy M., K., 2012). Kjo teori mund të shpie në përmirësimin e efektivitetit dhe efijencës, në menaxhimin e suksesshëm të NVM-ve. Sipas kësaj qasjeje nuk ka një sistem universal të përshtatshëm që mund të zbatohet në mënyrë të barabartë për të gjitha organizatat, pra një praktikë e përshtatshme organizative varet nga rrethanat e veçanta të organizatës. Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme duhet të demonstrojnë një shkallë të lartë të inovacionit në hartimin e strategjive dhe praktikave organizative, si dhe në koordinimin me kushtet e mjedisit të jashtëm për të fituar përparësi konkurruese. Është e rëndësishme për ndërmarrësit dhe menaxherët e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme që të kenë aftësi inovative për të trajtuar rrethanat e paparashikueshme ose të për të kryer gjërat në mënyra të ndryshme, pra varësisht nga situata.

2.3 Funkzioni i ndërmarrjeve në ekonominë bashkëkohore

Sipas Gorupić D., në kushtet e ekonomisë bashkëkohore ndërmarrja nuk është vetëm vend i prodhimit dhe i shërbimeve të caktuara, por ajo është qendër e gjerë e fushës së problemeve sociale e cila përfshin grupet sociale siç janë: 1) partnerët e tregut, 2) punëtorët, 3) pronarët, 4) grupet e interesit, 5) shtetin. (Gorupić D., & Gorupić D. Jr., 1990). Ndërmarrja është fushë multidimensionale për bartësit e vendimeve të saj, që paraqet rrjetin e raporteve personale në vete dhe ndaj rrethit. Raportet në mes të njerëzve në shoqëri dhe të ndërmarrjes si bartëse të rolit dhe interesave, të cilat i krijojnë grupet e veta paraqesin pjesë të rëndësishme shoqërore që mund të jenë: raporte të partnerëve (njëri me tjetrin) të solidaritetit (njëri për tjetrin) dhe të konfliktit (njëri kundër tjetrit).

Ndërmarrjet moderne ekzistojnë brenda një kuadri të globalizimit dhe të ndryshimeve të vazhdueshme teknologjike dhe si pasojë e këtyre ndryshimeve ato janë më dinamike se sa në të kaluarën. Në këto rrethana ndërmarrjet duhet t'u përshtaten në mënyrë aktive sfidave, mundësive dhe përparimeve teknologjike me qëllim të arritjes së suksesit. Për shkak të mjedisit të ndryshueshëm në vazhdimësi edhe organizata është gjithmonë në ndryshim, prandaj problemet e procesit dhe të projektimit janë në thelb të pakufishme.¹

Në kushtet e ekonomisë bashkëkohore (moderne) rëndësi e veçantë i kushtohet ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, të cilat paraqesin shfaqjen e konkurrencës së tashme dhe të ardhme për ndërmarrjet e mëdha. Për disa individë ndërmarrjet e vogla dhe të mesme paraqesin punën e parë, hapin e parë të tyre në karrierë. Për ekonominë në tërësi, ndërmarrjet e vogla dhe të mesme janë granatahedhës të ideve të reja dhe proces i ri i përshpejtuar i bazuar në rritjen e përdorimit më efektiv të burimeve (Zaman V., 1999).

Statistikat në pothuajse të gjitha shtetet tregojnë se NVM-të janë absolutisht mbizotëruese në ekonominë e sotme, që përfaqësojnë më shumë se 99% të të gjitha kompanive, duke pasur ndikim të konsiderueshëm në rritjen e bruto produktit të brendshëm dhe krijimin e vendeve të punës. Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme përbëjnë një faktor të balancimit të nivelit mikro dhe makroekonomik, ato bëjnë një kundër - balancë ndaj monopoleve dhe oligopoleve, duke reduktuar ndikimin e kompanive të mëdha në kontrollin e tregut. (Savlovschi Ioana L., & Robu Nicoleta R., 2011)

Edhe pse NVM-të për nga madhësia janë të vogla, por në numër janë të shumta, si të tilla ndikojnë në uljen fuqisë të kompanive të mëdha. Aftësia e tyre për të stimuluar konkurrencën zvogëlon monopolin e ushtruar nga kompanitë e mëdha. Në këtë mënyrë,

¹ <https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/organizational-structure-2/defining-organization-23/the-role-of-management-in-an-organization-141-4007/>

NVM-të, me anë të informacionit të plotë në lidhje me tregjet lokale dhe përmes aftësisë së tyre për t'iu përgjigjur nevojave lokale veprojnë në mënyrë më efektive se sa kompanitë e mëdha.

Në kushtet e ekonomisë së sotme mjedisi luan një rol të rëndësishëm për zhvillimin e aktivitetit biznesor, ndërsa NVM-të janë ato që u përshatën më lehtë kushteve të mjedisit të ndryshueshëm se sa ndërmarrjet e mëdha. (Marchesnay M., 2003).

Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme krijojnë rrjete rajonale më lehtë se sa kompanitë e mëdha, prandaj konsiderohen edhe nxitës dhe faktor i rritjes ekonomike. (Savlovski Ioana L., & Robu Nicoleta R., 2011)

Shpejtësia në ndryshimin e mjedisit në kushtet e ekonomisë së sotme është përshpejtuar për shkak të globalizimit, inovacionit teknologjik dhe ekonomisë të bazuar në dije, kështu që punët janë bërë më komplekse dhe më sfiduese (Joo & Shim 2010). Për të mbijetuar dhe lulëzuar në një botë të tillë, një organizatë duhet të jetë gjithmonë e gatshme për t'u përshatur, prandaj shumë organizata përpiqen që të kenë një kulturë të mësuarit për të krijuar dhe transferuar njohuritë për mbijetesë (Garvin, 1993).

Në kontekstin e ri të revolucionit të njohurive, të kalimit të ekonomisë së dominuar nga burimet fizike të prekshme në ekonomi të dominuar nga njohuritë (knowledge), kompanitë e vogla dhe të mesme bëhen faktor i rëndësishëm mikroekonomik. Edhe pse NVM-të përbëjnë shumicën e kompanive në botë, përqindja e fuqisë punëtore që ato punësojnë ndryshon nga njëri vend në tjetrin. (Nicolescu, O., 2001)

Roli i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në mbarë botën është i njohur për kontributin e veçantë që kanë në zhvillimin ekonomik. Sikurse vendet në zhvillim, ashtu edhe ato të zhvilluara, kuptojnë se NVM-të dhe ndërmarrësit luajnë rol jetik në zhvillimin ekonomik

të tyre. Pra, nuk është çudi që strategët politikë shpesh kanë menduar se NVM - të mund të bëhen 'fara' e ringjalljes ekonomike. (Savlovski Ioana L., & Nicoleta R., 2011)

Konsiderohet se ekonomia e sotme e shekullit të XXI do të dominohet nga sektori i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme. Pa zhvillimin e sektorit të NVM-ve, zhvillimi ekonomik në nivel të shtetit dhe në nivel global, do të konsiderohet si i pamjaftueshëm. Nëpërmjet zhvillimit të NVM-ve mund të evitohen shumë probleme që lidhen me zhvillimin ekonomik, nivelin e lartë të papunësisë, pabarazisë, nevojën për ndryshimin struktural dhe zhvillimin demografik. (Ciubotariu S. M, 2013)

Duke parë rolin dhe rëndësinë e NVM-ve në ekonominë globale, në Kongresin e 26 të ICSB-së, i cili u zhvillua në Toronto në vitin 2009, është arritur në përfundim se shekulli i XXI-të i përket kompanive të pavarura të vogla dhe të mesme, të integruara në rrjet, (krejtësisht ndryshe nga shekulli i XX-të që i përkiste korporatave të mëdha), të fokusuara në zvogëlimin e kostos. (Ciubotariu S. M, 2013)

2.4 Rëndësia dhe domosdoshmëria e menaxhimit për arritjen e suksesit të ndërmarrjes

Roli i menaxhimit është që organizatën ta shtyjë drejt arritjes së qëllimit apo synimit, duke i caktuar aktivitetet që duhet t'i kryejnë anëtarët e saj. (Onkar M., 2008)

Aktualisht, kur organizatat e biznesit veprojnë në kushtet e një konkurrence të fortë, të brendshme dhe ndërkombëtare, të ndryshimeve të shpejta cilësore teknologjike e kur rreziku i dështimit i ndjek ato hap pas hapi, roli dhe rëndësia e menaxhimit janë shumë më të theksuara. Në rrethana të tilla është *rritur dukshëm kërkesa për menaxherë të kualifikuar*, të aftë si dhe preokupimi i ndërmarrjeve *në investime për përgatitjen e*

menaxherëve dhe ekipeve menaxheriale. Sot ka shumë shkolla dhe universitete në mbarë botën që ofrojnë programe të studimit dhe specializime të kësaj fushe.

C.S.George (1972) në lidhje me rolin dhe pozitën e menaxhimit, ka theksuar: Nga një pozitë pothuaj e panjohur në vitin 1900, menaxhimi sot është bërë një aktivitet qendror i epokës dhe ekonomisë sonë, një forcë e fuqishme dhe novatore në të cilën mbështetet shoqëria jonë në fushën materiale dhe mirëqenie kombëtare. (në: Llaci Sh., 2008)

Kompleksiteti i sotëm i organizatave të biznesit (ndërmarrjeve) kërkon menaxhim të mirë. Menaxhimi mund të identifikohet si një tërësi e gjerë e aftësive të veçanta, njohurive dhe karakteristikave të cilat mundësojnë drejtimin e biznesit në mënyrë efektive. Menaxhimi i duhur duhet të jetë hapësirë kryesore për çdo ndërmarrje. Nëse zbatohet mirë, siguron funksionimin e suksesshëm të ndërmarrjes. (Lechman, E. 2010)

Shoqëria jonë nuk do të ishte ashtu sikurse e njohim sot dhe as nuk do të zhvillohej me këto parametra pa praninë e menaxherëve, të cilët drejtojnë organizatat e saj. P. Drucker (1973) theksonte se menaxhimi efektiv është ndoshta burimi kryesor i vendeve të zhvilluara dhe burimi më i nevojshëm për vendet në zhvillim.

Sipas Peter Drucker (2006) roli dhe rëndësia e menaxhimit është vendimtare jo vetëm për organizatën, por edhe për qëndrimin publik ndaj menaxhimit, për suksesin dhe statusin e tij, për të ardhmen e sistemit ekonomik e social dhe për mbijetesën e organizatës.

Në këtë periudhë të ekonomisë moderne rëndësia e menaxhimit është shumë e vlerësuar. Është thënë se ndërmarrja pa menaxhim nuk mund të arrijë asgjë, menaxhimi është ai që i jep jetë dinamike ndërmarrjes. Në mungesë të menaxhimit adekuat, burimet

e prodhimit nuk mund të shfrytëzohen racionalisht dhe ndërmarrja nuk mund të jetë efektive, mundësitë potenciale për progres janë të lidhura ngushtë, veçanërisht me cilësinë e menaxhimit. Një biznes nuk mund të mbijetojnë pa menaxhim pasi që menaxhimi është kuptimi i mbështetjes së tij. Pra menaxhimi konsiston në arritjen maksimale të prosperitetit me përpjekje minimale dhe është i domosdoshëm kudo që përpjekjet e grupit janë të nevojshme për t'u drejtuar drejt arritjeve të qëllimeve të përbashkëta. (Mahale, P.S., 2014)

Duke qenë se ndërmarrja zhvillon aktivitetin në grup, menaxhimi luan një rol të rëndësishëm duke e bërë atë më të suksesshme. Grupi si tërësi nuk mund të realizojë objektivat e saj derisa nuk do të ketë bashkëpunim të ndërsjellë dhe koordinim midis anëtarëve. Menaxhmenti krijon grupet punuese dhe shpirtin e ekipit në një ndërmarrje duke zhvilluar një strukturë të shëndoshë organizative. Ai i bashkon burimet njerëzore dhe materiale dhe motivon punonjësit për arritjen e qëllimeve të ndërmarrjes (Brech, E. F. L., 2004), krijon dhe mban një mjedis të favorshëm që ndikon në arritjen e performancës më të lartë.

Menaxhimi i mirë e bën një detyrë të vështirë më të lehtë, duke shmangur harxhimin e burimeve të pakta, përmirëson standardin e jetesës, rrit fitimin i cili është i dobishëm për ndërmarrjen, duke arritur prodhim maksimal me kosto minimale. (Kasika, J., 2012).

Esenca e menaxhimit është të bëjë në mënyrën më të mirë kombinimin e burimeve financiare, fizike, njerëzore i cili do të rezultojë në uljen e kostos dhe arritjen e suksesit. Nëpërmjet menaxhimit adekuat ndërmarrja arrin të bëhet e suksesshme dhe më efiçente, pra me përdorim të inputit minimal të arrihet outputi maksimal.

Roli i menaxhimit është që t'i mundësojë ndërmarrjes (organizatës) për të mbijetuar në mjedisin e pasigurt dhe ta mbajë atë në kontakt me ndryshimet e vazhdueshme. Menaxhimi duhet të përshtatet vazhdimisht, me qëllim që t'u përgjigjet më lehtë kërkesave të tregut dhe nevojave të shoqërisë, pra është përgjegjës për rritjen dhe mbijetesën e ndërmarrjes.

2.5 Globalizimi dhe ndikimi i tij në afarizmin dhe operimin e ndërmarrjeve

Globalizimi është një dukuri që botën po e bën gjithnjë e më të vogël, nëpërmjet rritjes intensive të shkëmbimit të mallrave, shërbimeve, informacionit, njohurive dhe kulturave midis vendeve të ndryshme. (Banka Botërore, 2002)

Sipas Bhagwati (2004) globalizimi është proces nëpërmjet të cilit njerëzit unifikohen në një shoqëri të vetme, është ky një proces i cili kombinon forcat ekonomike, politike e shoqërore-kulturore me forcat teknologjike.

Globalizimi i ekonomisë nënkupton rritje të aktivitetit ekonomik ndërmjet vendeve të ndryshme. Ky aktivitet shfaqet kryesisht në tri forma si: tregti ndërkombëtar, investime të huaja direkte dhe integrim të tregjeve të kapitalit (Banka Botërore, 2002).

Fenomeni i globalizimit është temë sa e kritikave aq edhe e lëvdatave të mëdha. Në esencë është një integrim më i afërt i vendeve dhe i njerëzve të botës që ka shkaktuar zvogëlimin e madh të çmimeve të transportit dhe të komunikimit dhe heqjen e barrierave artificiale për shkëmbimin e mallrave, shërbimeve, kapitalit, dijes dhe (në një masë më të vogël) të njerëzve përtej kufijve. Globalizmi është shoqëruar nga krijimi i institucioneve të reja, të cilat u janë bashkangjitur atyre ekzistuese, për të punuar përtej kufijve. (Stiglitz, 2007)

Globalizimi modern i atribuohet zhvillimeve të shpejta teknologjike në komunikim dhe transport, të cilat formojnë sistemin e shkëmbimit ndërkombëtar, duke iu mundësuar bizneseve që të krijojnë marrëdhënie bashkëpunuese të qëndrueshme në gjithë botën me investime minimale në kohë dhe kosto. (Woods C, 2014), si dhe krijimin dhe shumëfishimin e rrjeteve dhe veprimtarive të reja sociale dhe atyre ekzistuese që kapërcejnë me sukses kufijtë tradicionalë, politikë, ekonomikë, kulturorë dhe gjeografikë. (Steger M.B., 2003)

Për shkak të globalizimit në botën bashkëkohore është nxitur procesi i transformimit të ekonomisë kombëtare në atë multinacionale dhe transnacionale, duke u përfshirë në integritime rajonale ekonomike që sot nxisin procesin e globalizimit të ekonomisë botërore.

Ndikimi i globalizimit në biznes mund të vendoset në dy kategori të gjëra: globalizimit të tregut dhe globalizimit të prodhimit. Globalizimi i tregut është rënia e barrierave për të shitur në vendet e tjera përveç vendit të origjinës apo për të blerë nga vendet e tjera. Globalizimi i prodhimit është gjetja e materialeve dhe shërbimeve nga vendet e tjera për të fituar avantazh nga ndryshimet e çmimeve në vende të ndryshme. Po ashtu prodhimi mund të zhvendoset nga një vend në tjetrin, zakonisht nga vendet më të zhvilluara në vendet më pak të zhvilluara me norma mesatare më të ulëta të pagave. Ky ndryshim do të çojë në çmime më të ulëta për konsumatorët, pasi që produktet do të kushtojnë më lirë për t'u prodhuar. (Woods C., 2014)

Detyrë e Rendit të Ri Botëror është nxitja dhe zhvillimi i ekonomive kombëtare dhe integrimi i tyre në suaza të ekonomisë botërore, që mund të realizohet me anë të globalizimit të ekonomisë botërore. Qëllimi i globalizimit bazohet në vullnetin e lirë të popujve të botës dhe në interesin ekonomik të vendeve të ndryshme, pa përdorimin e forcës dhe pa nënshtrimin kolonial apo diktatorial, me çka karakterizohej shekulli XX që e lamë pas.

Ndikimi i globalizimit ka krijuar kushte jashtëzakonisht komplekse të afarizmit për operimin e ndërmarrjeve. Kjo shprehet në dinamizmin e tregut duke e bërë atë një treg të madh global me sfida të shumta për ndërmarrjet e botës e veçanërisht për ndërmarrjet e shteteve në zhvillim dhe atyre të pazhvilluara. Shtetet në zhvillim janë në fazat e hershme të hapjes për biznes ndërkombëtar, ndërsa shtetet e pazhvilluara në mënyrë tipike kanë agjenda ekonomike dhe të biznesit, të cilat fare nuk janë të favorshme për aktivitete të biznesit ndërkombëtar. (Kvint V., 2008)

Globalizimi ndikon në ekonominë, jetën e biznesit, shoqërinë dhe mjedisin në mënyra të ndryshme, pothuajse të gjitha organizatat janë prekur nga këto ndryshime, të cilat janë kryesisht të lidhura me rritjen e konkurrencës, ndryshimet e shpejta të teknologjisë dhe transferimin e informacionit. Rritja e konkurrencës, mund të lidhet me koston dhe çmimin e produktit dhe të shërbimit, përshtatjen teknologjike, përgjigjen dhe prodhimin e shpejtë nga ana e kompanive, tregun e synuar etj. Kur një kompani prodhon me kosto më të ulët dhe shet më lirë, ajo është në gjendje që të rrisë pjesëmarrjen në treg. (Crowther, D., Güler A., 2014)

Në kushtet e ekonomisë globale konsumatorët kanë një numër të madh të zgjedhjeve në treg dhe kjo ndikon në sjelljet e tyre. Ata duan të blejnë mallra dhe shërbime shpejt dhe në mënyrë më efikase se sa më parë, gjithashtu presin cilësi të lartë dhe çmime të ulëta. Të gjitha këto pritje të konsumatorëve kanë nevojë për përgjigje të shpejta nga organizatat, përndryshe shitjet e ndërmarrjeve do të ulen dhe do të humbasin fitimin dhe pjesën e tregut. Ndërmarrjet duhet të jenë gjithmonë të gatshme për çmime, produkte dhe shërbime sipas preferencave të konsumatorëve, e të gjitha këto janë kërkesa të tregut global. (Crowther, D., Güler A., 2014)

2.5.1 Ndikimi i globalizimit në menaxhimin e ndërmarrjes

Për ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në shtetet në zhvillim rrethanat e menaxhimit në kushtet e ekonomisë bashkëkohore shpeshherë janë pengesa të pakapërcyeshme ngase kërkojnë njohuri të gjithanshme dhe të specializuara menaxheriale. Këto vështirësi mund të mënjnohen me staf menaxherial të kualifikuar, të trajnuar sipas parimeve të ekonomisë globale, që nënkupton ngritje të mirëfilltë shkencore dhe profesionale të kuadrit, i cili bëhet me transformimin e sistemit të arsimit në përgjithësi, lidhjen e mësimin teorik me atë praktik dhe shkollimin e kuadrit në vendet e zhvilluara. Nevojë tjetër e ndërmarrjeve të shteteve në zhvillim dhe atyre në tranzicion është transferimi i përvojave të menaxhimit të ndërmarrjeve nga vendet e zhvilluara në këto shtete, që nënkupton kalimin në kulturë të re zhvillimi, e cila kërkon seriozitet, angazhim të vazhdueshëm dhe përkushtim në punë. (Mustafa I., 2009). Në këtë rast Kosova i ka përparësitë e veta pikërisht në diasporën shqiptare, e cila punon dhe vepron në vendet e zhvilluara, pra ajo disponon kapital dhe përvojë, që mund të transferohen në Kosovë duke dhënë rezultate në rritjen dhe zhvillimin ekonomik.

Menaxhimi i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme (NVM-ve) në kushtet e ekonomisë bashkëkohore është bërë një disiplinë gjithnjë e më e komplekse. Edhe brenda Bashkësisë Evropiane integrimi i vazhdueshëm dhe gjithnjë e më i madh i tregut ua imponon ndërmarrësve kushtet transnacionale të biznesit. Ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme u jepet mbështetje e vazhdueshme për shkak të njohjes së potencialeve të mëdha për inovacione dhe mundësi për krijimin e vendeve të reja të punës. Kjo përputhet me procesin e zvogëlimit të vazhdueshëm të prodhimit masiv i cili ishte dominues në ndërmarrjet e mëdha. Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme janë më fleksibile, pra përshtaten më lehtë, veti kjo që ua lehtëson garën në treg në

konkurrencën globale, pushtimin e tregjeve të reja, përqendrimin në nismat e tregut dhe aplikimin e teknologjive më të reja.

Pa marrë parasysh aftësinë konkurruese të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme zhvillimi i tyre nuk është i mundur pa mbështetjen sistematike, përkatësisht pa masat nxitëse. Në këtë mënyrë zvogëlohet rreziku në biznes, ndërkaq një numri të konsiderueshëm të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme u mundësohet ekzistenca në treg. Në Shtetet e Bashkuara të Amerikës, ku ndërmarrësia është e njohur me zhvillimin më të madh, ende merren një sërë masash të ndryshme për nxitjen e zhvillimit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, duke u krijuar lehtësi ligjore. (Selmanaj S., 2013)

2.5.2 Ndikimi i globalizimit në derregullimin e tregut të fuqisë punëtore

Krahas tregut financiar, tregtisë dhe prodhimit, globalizimi i ka përfshirë edhe tregun e fuqisë punëtore, veçanërisht në vëllimin dhe strukturën e tij, si dhe në mekanizmat, në bazë të të cilave realizohen këto ndryshime. Në këtë fushë bëhet fjalë për ndryshime të cilat nuk kanë karakter sezonal, por kanë të bëjnë me raportet të cilat në mënyrë organike janë të lidhura me këtë treg d.m.th. këto ndryshime kanë të bëjnë me ndryshimet në fushën e të ashtuquajturës “ Botë e punës “.

Edhe përkundër ekzistimit të këtij fakti duhet theksuar se në botën bashkëkohore akoma nuk ekziston ndonjë fuqi punëtore globale e punës. Kompanitë organizohen në aspektin global, ndërsa pagesat miratohen dhe realizohen në mënyrë parciale. Për këtë arsye procesi i globalizimit “në botën e punës” sjell pabarazi, papunësi dhe varfëri. Me kalimin e fuqisë punëtore nga Jugu në Veri dhe nga Lindja në Perëndim sigurohet fuqia punëtore e nënshtruar sekondare për shtetet me një ekonomi të zhvilluar të tregut (Plevnik, J., 2003). Globalizimi ka bërë që tregu i fuqisë punëtore të konsiderohet një ndër çështjet më

të diskutueshme të këtij procesi. Kjo konsiderohet si fushë nëpërmjet të së cilës provokohen kundërshtimet dhe protestat masive kundër globalizimit veçanërisht në disa vende të zhvilluara.

2.5.3 Kriza ekonomike globale e vitit 2008 dhe ndikimi i saj në ekonominë botërore dhe në ekonominë e Kosovës

Gjatë vitit 2008 Shtetet e Bashkuara të Amerikës filluan të pësonin recesion ekonomik i cili u bart edhe në vendet e tjera me ekonomi të zhvilluara dhe ato në zhvillim. Ky recesion në SHBA kishte filluar në fund të vitit 2007 dhe në fillim të vitit 2008, i cili ishte më i gjatë dhe më i madhi që nga përfundimi i Luftës së Dytë Botërore, me një rënie të ardhurash për kokë banori deri në 5 %. Recesioni përfshiu edhe ekonomitë e tjera të shteteve të zhvilluara si: Britaninë e Madhe, Bashkimin Evropian, Japoninë, Kanadanë, Australinë, Zelandë e Re etj. dhe që nga ajo kohë kishte tkurrje të vazhdueshme të ekonomisë.

Kjo krizë ekonomike financiare botërore pati ndikim të madh në ekonomitë e shteteve në zhvillim, meqë recesioni kishte prekur ekonomitë e shteteve të zhvilluara. Gjatë këtyre viteve recesion u shfaq edhe në Rusi, Brazil, derisa pasojat e tij filluan të ndihen edhe në Kinë dhe Indi. Tregjet e tjera si në Azi, Amerikë Latine, Afrikë dhe Evropë nuk u ndien fare më mirë, disa prej tyre madje filluan të pësojnë rënie të madhe ekonomike, me kriza financiare. Me dhjetëra sisteme tregjesh të këtyre vendeve, e ndien presionin financiar siç ishin: Bjellorusia, Bullgaria, Estonia, Hungaria, Letonia, Lituania, Rumania, Turqia dhe Ukraina në Evropë, mandej Koreja, Pakistani dhe Indonezia në Azi, si dhe Argjentina, Ekuadori dhe Venezuela në Amerikën-latine. Ky recesion më shumë i goditi ndërmarrjet e mëdha, mirëpo edhe ndërmarrjet e vogla dhe të mesme i ndien pasojat e këtij recesioni, i cili ndikoi dukshëm në reduktimin e vendeve të punës dhe në rritjen e normës së papunësisë. (Mustafa I., 2013).

2.5.3.1 Pasojat e krizës globale në shtetet e Eurozonës

Sipas Eurostat-it (2011) si pasojë e krizës ekonomike globale, numri i të papunëve në zonën e monedhës euro kishte arritur nivelin më të lartë. Nga marsi i vitit 2008 në vendet e BE-së janë humbur 6.1 milionë vende pune. Spanja ishte shteti që mbante rekordin në mesin e shteteve anëtare të unionit me një shkallë të papunësisë prej 20.3 %. Gjermania që është fuqia më e madhe ekonomike e bllokut evropian, kishte shënuar një rënie të shkallës së papunësisë, nga 7.6 % sa kishte në periudhën e njëjtë të vitit 2009, në 6.9 % në muajin korrik 2010.

Sipas organizatës ndërkombëtare të punës, ILO (International Labor Organization), tregu i punës për të rinjtë ka qenë i favorshëm deri në vitin 2007. Deri në atë vit papunësia ka qenë në rënie të vazhdueshme në pjesën më të madhe të rajoneve të Eurozonës. Dhjetë vjet para fillimit të krizës ekonomike, sipas raportit të ILO-s, numri i të rinjve të papunë rritej mesatarisht me 200 mijë në vit, por në vitin 2009 numri i të rinjve të papunë u rrit në 6.7 milionë. (Raporti i Komisionit Evropian, 2012)

2.5.3.2 Kriza globale dhe ndikimi i saj në ekonominë e Kosovës

Kriza ekonomike globale u reflektua në ekonominë e Kosovës duke shkaktuar normë më të ulët të rritjes ekonomike, deri sa në vitin 2008 norma e rritjes ekonomike ishte 5.4%, për vitin 2009 parashihej të jetë rreth 3.8%. Efektet e krizës kryesisht u reflektuan në zvogëlimin e konsumit dhe investimeve të sektorit privat të cilat në masën më të madhe, ishin pasojë e zvogëlimit të dërgesave të emigrantëve, Investimeve të Huaja Direkte (IHD) si dhe shtrëngimit të kredidhënies nga sektori bankar.

Si pasojë e krizës u ndikuan gjithashtu edhe investimet e sektorit privat. Kriza globale ndikoi negativisht në mundësitë dhe planet investuese të shumë investitorëve të huaj potencialë duke bërë që investimet e huaja direkte (IHD-të) në Kosovë gjatë gjysmës së parë të vitit 2009 të shënojnë një rënie vjetore prej rreth 25%. Për më tepër, kreditë e sektorit bankar, të cilat paraqesin një burim shumë të rëndësishëm për financimin e bizneseve në Kosovë, shënuan një normë më të ulët të rritjes që reflekton politikat kreditore më konservative të ushtruara nga bankat komerciale. (Topxhiu, R., 2010)

Kriza ekonomike globale në përgjithësi ekonominë Kosovare nuk e ka goditur në kuptimin shkatërrimtar por nuk mund të thuhet se Kosova është një përjashtim në gjithë këto zhvillime. Edhe pse tregjet financiare nuk janë të zhvilluara në Kosovë, trendet negative ndërkombëtare të këtyre tregjeve goditën ekonominë kosovare kryesisht në sektorët që kishin orientim eksportin, sidomos atë të mineraleve (nikeli, plumbi, zinku etj), mbeturinave metalike etj. Rënie e ndjeshme është hetuar në sjelljen e parave nga

mërgata (remitencat), në investime të huaja, në aksione të Trustit Pensional të Kosovës të investuara në fonde të ndryshme ndërkombëtare, në shtrenjtim të kredive dhe forcim të kritereve për dhënie të kredive etj.

Shumë ndërmarrje në mënyrë të heshtur reduktuan numrin e të punësuarve, disa të tjera u ballafaquan me nivel të ulët likuiditeti dhe një serë ndërmarrjesh reduktuan sasinë e investimeve apo ndërpritën tërësisht ato. Sektori i ndërtimtarisë (ndërmarrjet ndërtimore, sidomos ato të banesave) nuk thuhet se është shumë i prekur nga kriza, megjithatë u hetua një rënie e dukshme e kërkesës edhe pse indeksi i çmimeve të tyre ende mbetet në nivel të njëjtë. Debalansi mes ofertës dhe kërkesës ishte një paralajmërim serioz për kompanitë e ndërtimeve se nëse nuk nxisin kërkesën përmes ofertave më joshëse ato seriozisht kanosen të mbesin jo likuide dhe me aftësi të zvogëluara operative. (Mustafa, L., 2010)

Rënia e Eksportit dhe Tregtia e lirë me BE-në

Një nga sfidat kryesore gjatë krizës ekonomike globale me të cilat u përball ekonomia e Kosovës ishte baza e saj shumë e ulët e eksportit. Destinacionet kryesore të eksporteve të Kosovës janë Bashkimi Evropian (BE) dhe rajoni i Evropës Juglindore (EJL). Gjysma e eksportit të Kosovës shkon në BE, e që tregjet kryesore janë Belgjika (14.2 %) pason Italia (12.8 %) dhe Greqia (5 %), edhe pse kjo dallon ndjeshëm nga viti në vit. (Raporti i Bankës Botërore - Raport 2010)

Si pasojë e krizës ekonomike gjatë vitit 2009 sipas treguesve të statistikës të Republikës së Kosovës kishte rënie të eksportit për 18.1% në krahasim me atë të vitit 2008. Kriza globale ekonomike financiare ka ndikuar negativisht në vitin 2009 në bilancin e tregtisë së Kosovës. Importet të shtyra nga investimet e larta publike dhe kërkesa për konsum privat, janë rritur në 50% të BPV-së (Bruto Produkti Vendor) në vitin 2009. Importi i

lartë dhe eksporti shumë i ulët kanë çuar në deficit të lartë tregtar. (Raport nga MTI, Prishtinë, 2010)

2.5.4 Menaxhimi në situata të krizës së ndërmarrjes

Në kushtet e sotme të globalizimit ndërmarrjet afarizmin e tyre e shtrijnë në një mjedis që ndryshon vazhdimisht, i cili shfaqet me konkurrencë të ashpër, hyrje në treg të ndërmarrjeve (firmave) të reja, ndryshime të përditshme teknologjike etj., të cilat e bëjnë më të rëndë biznesin apo edhe mbijetesën e shumë ndërmarrjeve. Shumica e ndërmarrjeve kalojnë në kriza, ku disa nga ato i mbijetojnë e disa nga to edhe nuk arrijnë t'i mbijetojnë. Në këto kushte rëndësi të veçantë i kushtohet menaxhmentit të krizës (në ndërmarrje), i cili luan rol të rëndësishëm në tejkalimin e krizës së ndërmarrjes me pasoja sa më të vogla, apo edhe në mbijetesën e suksesshme në raste edhe të krizave të mjedisit shoqëror në përgjithësi.

2.5.4.1 Kriza e ndërmarrjes, llojet dhe shkaktarët e saj

Kriza është dukuri e veprimtarisë dhe jetës së ndërmarrjes. Gjatë veprimtarisë së vet ekziston mundësia që ndërmarrja të bjerë në krizë afariste apo financiare. Puna e *vëmendshme e stafit menaxherial të ndërmarrjes* ndikon që shumë kriza të eliminohen dhe ndërmarrja të evitojë problemet afariste, financiare, psikologjike të shkaktuara nga kriza në ndërmarrje. Krizat që godasin tërë ekonominë apo disa pjesë të ekonomisë ndikojnë në shfaqjen e krizave të ndërmarrjeve. Krizat në ndërmarrje janë të llojeve dhe të fazave të ndryshme. Eliminimi i tyre imponon njohjen e veprimit gjatë procesit të shfaqjes.

Sipas mënyrës së shfaqjes dhe fazave të veprimit krizat në ndërmarrje mund të jenë:

- Kriza potenciale – është faza në të cilën ndërmarrja nuk mund të vërejë ekzistimin e krizës.
- Kriza latente – është faza kur është shfaqur kriza por nuk mund të identifikohet me matje kuantitative
- Kriza akute – është faza kur hetohen efektet e saj dhe ndërmarrja synon t'i eliminojë ato.

Në të tri fazat, lloji, vëllimi dhe dukshmëria përcaktojnë ciklin jetësor të krizës në ndërmarrje. (Keković, Z., 2006)

Menaxherët apo stafi menaxherial duhet të posedojnë aftësi analitike që të identifikojnë simptomat e krizës dhe të veprojnë me kohë në eliminimin e tyre.

Në situata të krizës stafi menaxherial fillon me njohjen dhe hulumtimin e të gjitha karakteristikave të krizës që e godasin ndërmarrjen e tij, si dhe gjetjen e mundësive të ndikimit antikrizë dhe marrjen e masave që ndërmarrja të ekzistojë, të funksionojë dhe të kalojë krizën me të cilën përballlet. Është me rëndësi që ndërmarrja të forcohet moralisht dhe në mënyrë konceptuale për periudhën që vjen pas krizës.

Ndërmarrja në krizë karakterizohet me humbje të njëpasnjëshme, me krizë të rrjedhjes së parasë, profit të ulët, për këtë arsye menaxhmenti duhet të marrë masa përkatëse, strategjitë e duhura që do sjellin sukses në zgjidhjen e problemeve fundamentale dhe eliminim e shkaktarëve të krizës.

Llojet e krizës

Sipas përvojave të ndryshme njihen disa tipa apo lloje të krizave në ndërmarrje, ndër më të shpeshtat janë: Kriza e menaxhimit; Kriza e udhëheqjes kreative; Kriza financiare;

Kriza sociale; Kriza organizative; Kriza e promocionit dhe e distribucionit (plasmanit); Kriza e ciklit afarist; Kriza institucionale;

Kriza e menaxhimit zakonisht shfaqet e para. Tregues i pranisë së kësaj krize është mospasja e vazhdueshme (disa vjeçar).

Kriza e udhëheqjes kreative është kriza në të menduarit e kreacionit, përgatitjes dhe implementimit të programeve inovative dhe atraktive për treg. Kjo është njëra ndër krizat më serioze në lëmin e krijimtarisë ndërmarrëse.

Kriza financiare shfaqet për shkak të rentabilitetit të ulët afarist në ndërmarrje. Pasojë e saj janë shkalla e ulët e profitit, fitimet e ulëta të të punësuarve, jo likuiditeti, mos zhvillimi apo zhvillimi i dobët i investimeve dhe treguesit tjerë negativë të afarizmit ekonomik.

Kriza sociale është pasojë e marrëdhënieve të këqija ndërnjerëzore.

Kriza organizative shfaqet në ndërmarrje me ardhjen e njerëzve të rinj në vende udhëheqëse, me ndërrimin e menaxhmentit (stafit menaxherial) si dhe me kalimin e organizimit të ndërmarrjes nga një fazë e zhvillimit në tjetrën.

Kriza e promocionit dhe e distribucionit (plasmanit) më së shpeshti shkaktohet për mungesë të komunikimit dhe interaksionit në mes të ndërmarrjes dhe blerësve, furnizuesve dhe komitentëve të tjerë.

Kriza e ciklit afarist shkaktohet për shkak të ciklit afarist fluktual të një pjese të veprimtarisë së ndërmarrjes.

Kriza institucionale shfaqet kur ndërmarrja në një veprimtari të caktuar, punon, gjendet dhe vepron në kohën e krizës politike, ideologjike, shtetërore, administrative dhe për shkaqe të tilla menaxherët nuk mund të ndikojnë.

Shkaktarët e këtyre krizave të ndërmarrjes mund të jenë pasojë e organizimit, por mund të jenë të imponuar edhe nga faktorët e jashtëm.

Në shkaktarët e jashtëm të krizës, në të cilat ndërmarrja nuk mund të ndikojë, bëjnë pjesë: Ndryshimet e përgjithshme në treg; Ndryshimet në branshë (degë); Krizat ekonomike globale; Ndryshimet politike; Ndryshimet ligjore; Fatkeqësitë natyrore.

Shpeshherë shkaktarët e krizës gjenden në vetë ndërmarrje, disa nga shkaktarët e saj janë: Aftësimi jo adekuat i stafit menaxhues (menaxhmentit) dhe jo profesionalizmi i stafit menaxhues; Ndikimi jo efikas i funksioneve menaxhuese; Kultura e dobët organizative; Pakënaqësia e të punësuarve; Organizimi i dobët i punës etj.

Për ndërmarrjen që e ka kapluar kriza ekzistojnë disa mundësi apo opsione e ato janë:

- Që ndërmarrja ta lerë punën që mos të vijë në gjendje të paditet dhe udhëheqësit e saj të akuzohen për vepra penale;
- Ndërmarrja mund ta vazhdojë punën me autoritet të rrënuar, me imazh të dëmtuar karshi publikut, si dhe me humbje financiare;
- Pas një beteje të gjatë me krizën dhe tejkalimin e saj ta kthejë apo ta ngrisë autoritetin e vet përballë publikut.

Nga pesha e krizës që e ka goditur ndërmarrjen si dhe nga strategjitë dhe vendimet që do të ndërmerren varet se cila do të jetë rrjedha e mëtutjeshme e saj. (Kešetović, Z., 2006)

Sipas D. Bibeault (1998) nga 10 raste të krizës në ndërmarrje, në tetë raste menaxhmenti është shkaktar direkt apo indirekt i krizës. Gabimet vitale që shkaktojnë krizën janë: mospërcjellja e ndryshimeve të tregut, mungesa e kontrolleve operative, rritja e tejshpejtuar e ndërmarrjes dhe hyrja e madhe në borxhe. (Sučević D., 2010)

Ndërmarrjet e sotme të suksesshme janë ato që udhëhiqen nga mendimi kreativ dhe inovacioni, ndërmarrjet që dinë çfarë do të ndodhë përtej së nesërme, që kuptojnë dhe zhvillohen për teknologjitë e ardhshme. Këto janë tipare të një lidërshipi të së sotmes mes një pasigurie në rritje, lidërship me aftësi inspiruese njerëzore dhe organizative, lidërship grupesh dhe skuadrash të suksesshme me sipërmarrje risku dhe menaxhim krizash. (Gjuraj, E.,2012)

2.5.5 Vështirësitë dhe problemet e mbijetesës së ndërmarrjeve në Kosovë

Kosova posedon kushtet për një zhvillim më dinamik ekonomik, i cili do të arrihej me një menaxhim më efikas. Përfaqësues të Qeverisë së Kosovës vazhdimisht deklarojnë se janë të përqendruar në aktivitete ekonomike, të cilat synojnë zhvillim ekonomik të vendit, në veçanti rritjen e punësimit dhe krijimin e parakushteve për përkrahje të sektorit privat. (Raporti vjetor i vitit 2014, Banka Qendrore, 2015)

Sipas të dhënave të Ministrisë së tregtisë dhe industrisë së Republikës së Kosovës (2015), ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në Kosovë përbëjnë mbi 90% të numrit të përgjithshëm të bizneseve dhe absorbojnë rreth 65% të vendeve të reja të punës, pra ndërmarrjet e vogla dhe të mesme (NVM-të) në Kosovë, marrin pjesë me përqindjen më të lartë të zhvillimit ekonomik. Viteve të fundit vërehet se ato kanë shënuar ngecje në zhvillim. Sipas ndërmarrësve disa nga shkaqet e ngecjes janë: politika e pafavorshme tatimore, fiskale, doganore dhe mungesa e mbështetjes shtetërore. Ata konsiderojnë se asnjëherë nuk janë marrë parasysh kapacitetet e tyre të mangëta financiare dhe njerëzore si dhe asnjëherë nuk ka pasur qasje fleksibile nga Administrata Tatimore dhe Doganat e Kosovës.

Bizneset prodhuese në Kosovë kanë kërkuar vazhdimisht nga institucionet shtetërore që t'i subvencionojnë (t'i mbështesin financiarisht) në mënyra të ndryshme prodhuesit vendorë, pasi që sipas tyre me rritjen e shitjes së prodhimeve vendore, përveç që përfiton biznesi, përfiton konsumatori me prodhime më cilësore dhe njëkohësisht përfiton shteti nga mbledhja e tatimeve dhe punësimi.

Dukuria e mbylljes së ndërmarrjeve në Kosovë

Ekonomia globale ka ndikuar në rritjen e konkurrencës e cila vështirëson mbijetesën e ndërmarrjeve në Kosovës. Shumë ndërmarrje në Kosovë ballafaqohen me sfidat e mbijetesës që është dukuri edhe në vende të rajonit. Sipas raportit të Bankës Qendrore të Kosovës në tremujorin e parë të vitit 2014 janë mbyllur 436 ndërmarrje apo 29 ndërmarrje më shumë se në të njëjtën periudhë të vitit të kaluar. Nëse krahasojmë vitin 2014 me vitin 2013, ka pasur edhe rritje të numrit të ndërmarrjeve të regjistruara, por edhe shuarje të tyre.

Në vitin 2015 në Kosovë janë regjistruar 9833 biznese të reja, ndërsa janë shuar 2205 biznese, derisa në vitin 2014 ishin 1671 biznese të shuara. Sipas këtyre të dhënave vërehet se gjatë vitit 2015 ka rritje të ndërmarrjeve të shuara në krahasim me vitin 2014. (Agjencia e Statistikave të Kosovës – ASK, 2016)

Nuk ka dyshim se mbyllja e ndërmarrjeve ka pasoja negative për ekonominë e Kosovës dhe **duhet të kërkohen zgjidhje për uljen e shkallës së mbylljeve**. Përpara se të gjinden zgjidhje duhet të fokusohemi në diagnostifikimin e problemit që do të thotë përcaktimin e faktorëve të cilët kanë ndikuar në mbylljen e ndërmarrjeve në Kosovë. Pa dyshim se në mbylljen dhe performancën e ulët të ndërmarrjeve të Kosovës, përveç stafit menaxherial jo adekuat dhe jo cilësor, kanë rol edhe politikat e gabuara të institucioneve publike, por

edhe mjedisi në Kosovë i cili nuk është në favor të ndërmarrjeve duke përfshirë konkurrencën jo të ndershme, nivelin e lartë të korrupsionit, informalitetin dhe një sërë faktorësh të tjerë. (Mustafa, L., 2014)

Me rritjen e **ndikimit të globalizimit** dhe zhvillimin e teknologjisë ndërmarrjet e vendeve të zhvilluara kanë filluar të përvetësojnë modele të reja të menaxhimit, me qëllim të rritjes së produktivitetit dhe mbajtjes së pjesës së tregut. Rritja e performancës së përgjithshme të ndërmarrjes do të ndikojë në evitimin e rreziqeve të mundshme të mbylljes së ndërmarrjes. Ndërmarrjet duhet të inkuadrojnë menaxherë të kualifikuar, profesionistë dhe adekuat me vendin e tyre të punës, me qëllim që jenë më të hapura dhe më fleksibile ndaj ndryshimeve të mjedisit të biznesit.

Krizat e ndërmarrjes në kushtet e tanishme janë më të shpeshta, roli dhe qëllimi i menaxhmentit efikas dhe cilësor është që ndërmarrja të evitojë krizat, apo t'i tejkalojë ato më lehtë.

Në shumicën e rasteve pronarët e ndërmarrjeve i fajësojnë institucionet qeveritare duke i akuzuar ato për politika të gabuara ekonomike, tatime të larta, kredi me kamata të larta, etj. Mirëpo, shkaqet duhet të kërkohen edhe tek pronarët, menaxherët e ndërmarrjeve, të cilët nuk i menaxhojnë ndërmarrjet sipas parimeve bashkëkohore të menaxhimit dhe janë larg realitetit të ndryshimeve në mjedisin biznesor. Ngritja profesionale e ekipit menaxhues nuk është në nivelin e duhur, vërehet mungesa e motivimit të punonjësve, mungesa e trajnimeve të personelit, të cilat shfaqen si dobësi e ndërmarrjeve që synojnë të operojnë me sukses dhe të zgjerojnë veprimtaritë e tyre.

2.6. Faktorët që ndikojnë në suksesin e ndërmarrjes

2.6.1. Faktorët që ndikojnë në menaxhimin e suksesshëm të ndërmarrjes

Suksesi në përgjithësi, ka të bëjë me arritjen e qëllimeve dhe objektivave në çfarëdo sektori të jetës njerëzore. Në jetën e biznesit, sukseksi është një term i rëndësishëm në fushën e menaxhimit edhe pse nuk është gjithmonë i shprehur qartë. Sukseksi dhe dështimi mund të interpretohen si pasojë e menaxhimit të mirë apo të dobët. (Philip, M., 2010; Chittithaworn, Ch., et al. 2011)

Në studimet e biznesit, koncepti i suksesit është përdorur shpesh për t'iu referuar performancës financiare të një ndërmarrjeje. Megjithatë, nuk ka asnjë mënyrë universale si përkufizim i pranuar i suksesit, pra sukseksi i ndërmarrjes apo biznesit është interpretuar në shumë mënyra (Foley & Green 1989).

Janë të paktën dy dimensione të rëndësishme të suksesit: 1) sukseksi financiar vs. sukseksi tjetër dhe 2) sukseksi afatshkurtër vs. sukseksi afatgjatë. Prandaj, sukseksi mund të ketë forma të ndryshme, p.sh. mbijetesa, fitimi, kthimi i investimeve, rritja e shitjeve, numri i të punësuarve, kënaqësia e ndërmarrësit, punonjësve, klientëve, reputacioni etj. Me fjalë të tjera, sukseksi mund të ketë kuptime të ndryshme nga njerëz të ndryshëm. (Philip, M., 2010; Chittithaworn, Ch., et al. 2011)

Teorikisht dhe praktikisht pranohet se ekzistojnë një tërësi faktorësh, që ndikojnë në krijimin e kushteve për arritjen e suksesit të ndërmarrjes.

Disa nga këta faktorë janë:

- mjedisi makroekonomik, mjedisi politik dhe ligjor - rregullimi qeveritar, mjedisi shoqëror, që konsiderohen *faktorë të jashtëm* dhe

- aftësitë ndërmarrëse dhe menaxheriale, stafi i kualifikuar dhe adekuat, niveli i teknologjisë moderne (që aplikohet në ndërmarrje), struktura e organizative e ndërmarrjes, etj., që konsiderohen *faktorë të brendshëm*.

Rritja ekonomike e qëndrueshme përmirëson stabilitetin politik dhe social, i cili ndikon të krijohet një mjedis i sigurt dhe i qëndrueshëm për ndërmarrjet e sektorit privat. Në një mjedis ku mungojnë transparencja dhe konkurrenca e ndershme ndërmarrjet e kanë më vështirë të ushtrojnë aktivitetet dhe të jenë të suksesshme. Krijimi i një mjedis të sigurt ekonomik, politik dhe ligjor ndikon në klimën e volitshme për formimin, zhvillimin dhe arritjen e suksesit të ndërmarrjeve. (Buble, M., et. al. 2008).

Ndërmarrjet janë të suksesshme dhe mbijetojnë deri në atë masë që plotësojnë në mënyrë efektive dhe ekonomike kërkesat dhe nevojat e konsumatorëve. Për suksesin e ndërmarrjes është e nevojshme dhe e domosdoshme njohja e tregut dhe e konsumatorëve.

Suksesi i ndërmarrjes është i lidhur ngushtë me *stafin menaxherial të kualifikuar dhe me përzgjedhjen e duhur (adekuate) të tij*, personi i duhur në vendin e duhur dhe në kohën e duhur. Për të arritur të suksesi i ndërmarrjes është i domosdoshëm procesi i menaxhimit (planifiko, organizo, udhëheq dhe kontrollo). Kontrollit duhet t'i kushtohet rëndësi e veçantë, ku përfshihen kontrolli financiar, si dhe mbajtja e evidencave të sakta.

Menaxhimi i suksesshëm i ndërmarrjes kërkon:

- Studimin e kujdesshëm të tregut;
- Planifikimin e menduar mirë të veprimtarive afariste, kontrollin e kujdesshëm të investimeve, mallrave, personelit, pajisjeve dhe ndërtesave, për të siguruar

shfrytëzimin maksimal gjatë prodhimit dhe të dhëna të mjaftueshme për shpenzimet;

- Organizimin dhe udhëheqjen profesionale;
- Marrëdhënie të mira pune me furnitorët;
- Kredi të garantuara juridikisht;
- Zgjedhjen e klientelës dhe të përqendrimit në treg;
- Personelin e zgjedhur mirë e të aftë;
- Programin e planifikuar mirë për nxitjen e shitjeve.

Të gjitha këto elemente përfaqësojnë një tërësi të përgjithshme të rregullave operative moderne që duhet të jenë të pranishme, për të krijuar një ekuilibër të përshtatshëm në biznes.

Për të menaxhuar në mënyrë efektive, faktorët personalë kanë rëndësi të veçantë. Aftësia për të drejtuar, menaxhuar, madje për të motivuar apo frymëzuar të tjerët, është cilësi njerëzore, ashtu siç është dhe aftësia për të marrë dhe për t'u dhënë përgjegjësi të tjerëve. Aftësia për të fituar dhe për të ruajtur besimin në sigurimin e ndihmës financiare, dhënien e kredive, përbën një veçori të rëndësishme jetike për ndërmarrjen, duhet pasur parasysh se biznesi është projektim i personalitetit të drejtuesit (menaxherit).

Në përgjithësi, individët e kanë ose nuk e kanë zotësinë që kërkohet dhe duke e pasur atë zotësi, ata bëjnë një punë të mirë e me dëshirë ose dështojnë kur nuk e kanë atë. (Buble, M., et. al. 2008)

2.6.2 Roli i stafit menaxherial në suksesin e ndërmarrjes në rrethanat e ekonomisë globale

Globalizimi, shtrirja internacionale e bizneseve, fuqi punëtore ndërkulturore, krizat, fuqi punëtore me qasje të ndryshme ndaj organizatave dhe zhvillimeve brenda saj, shtrojnë kërkesa përtej atyre që ofron një menaxhim efektiv. E paprekshmja dhe e paparashikueshmja janë sfida të përditshme që kërkojnë aftësi përtej planifikimit korrekt dhe zbatueshmerisë korrekte të planeve të mira. (Gjuraj E., 2012)

Ekonomia globale është pjesë e mjedisit me ndryshim të shpejtë me të cilin përballen menaxherët, të cilët nuk janë të kufizuar më nga kufijtë kombëtarë. Në përcaktimin e kufijve operacionalë të organizatave, kufijtë kombëtarë nuk kanë pothuajse asnjë rol. Teknologjia ndryshon mënyrën sesi krijohet, ruhet, përdoret dhe shpërndahet informacioni dhe e bën atë më të arritshëm. Informacioni ka ndikuar që bota të konsiderohet një fshat global. Për të qenë efektivë në këtë botë pa kufij, *menaxherët* duhet të përshtaten me kultura, sisteme dhe teknika që janë të ndryshme nga të tyret. Një ndër çështjet e para me të cilat duhet të merren menaxherët është perceptimi për të huajt si dhe pranimi i deversitetit të kulturave.

Sipas Wang Y., (2008) organizatat e çdo lloji dhe përmase krijohen dhe *mbështeten në punën e stafëve që ato kanë*. Eksperiencat botërore përherë e më tepër tregojnë ***se stafet janë çelësi i suksesit të organizatave***. Sfidat e reja të globalizimit, teknologjitë që ndryshojnë me ritme marramendëse, ndërkulturalizmi etj., *nxjerrin nevojën e stafëve fleksibël, që mësojnë gjatë gjithë jetës, që lëvizin vazhdimisht etj*”. Në strukturat organizative moderne është gjithçka mbi kompetencat e njerëzve dhe veçanërisht cilësia e

punonjësve. Niveli i cilësisë së shërbimeve varet nga cilësia e punonjësve. (Gjuraj E., Oelfke T., 2010)

Suksesi në ndërmarrje ndodh për shkak të punonjësve të suksesshëm dhe thuhet se *menaxherët e fortë janë një ndër komponentët më të rëndësishëm* për suksesin e punonjësve. Stafit menaxherial është shtyllë e angazhimit për rekrutimin, inspirimin dhe mbajtjen e asetit më të madh të ndërmarrjes – stafit punonjës. Kur analizohen aftësitë e menaxherit gjatë punës që kryen, atëherë shihet se sa është i rëndësishëm roli i tij në suksesin e ndërmarrjes. 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 të mirë ndaj klientit do të thotë më shumë konsumatorë besnikë. Produktiviteti i punës nuk është përgjegjësi e punëtorit, por e menaxherit. (Drucker P., 2006). Për të filluar biznesin, duhet të përzgjedhet stafi i duhur. Shpesh ndodh që në fillim të zgjedhen menaxherë jo adekuat që i sjellin dështim ndërmarrjes. Ngatërrimi i pozitive të menaxherëve të nivelit të lartë me ato të menaxherëve e nivelit të ulët shpie në dështim të ndërmarrjes. (Greene S. L., 2015).

Nga një studim global i bërë nga Jack Wiley (2009) ² ku janë përfshirë 22 000 punonjës në 18 shtete lidhur me mendimin e punonjësve për vlerësimin dhe rolin e menaxherëve të tyre (stafit menaxherial) se sa janë efektivë në angazhimin e punonjësve dhe në perceptimin e tyre të përgjithshëm për organizatën, konstatohet se India kryeson në tabelën botërore të efektivitetit menaxherial. Në Indi 68% e të anketuarve vlerësojnë se menaxherët e tyre janë efektivë, pason Brazili 61%, Shtetet e Bashkuara 60%, Rusia dhe vendet e Gjirit 57%, Kanada 56%, Kina 53%, Gjermania 51%, Britania e Madhe 50%,

² (HR Magazine, London 2009)

Spanja 46%, Italia 44%, Japonia 43% dhe Franca 41%. Derisa këto renditje mund të jenë me interes, është më e rëndësishme se organizatat i njohin përfitimet që vijnë nga të poseduarit e menaxherëve efektivë. Natyrisht, që menaxherët e mirë për performancën e tyre kanë më shumë gjasa të marrin vlerësim më të mirë nga punonjësit. Menaxhimi i mirë për ndërmarrjen apo organizatën ka përfitime që shtrihen shumë më tej se produktiviteti. Sipas Jack Wiley (2009), ata punonjës të cilët janë të kënaqur me menaxherët e tyre, kanë synim për të qëndruar më gjatë në organizatën e tyre se sa ata që janë të pakënaqur. Ata që i vlerësojnë menaxherët e tyre si të mirë ndjejnë se kanë perspektivë premtuese brenda ndërmarrjes (organizatës) dhe besim më të madh për të ardhmen e saj. Në fakt, ata punonjës që e ndjejnë veten se janë duke punuar për menaxherë të mirë kanë rezultate të angazhimit tri deri katër herë më të larta se sa ata që i konsiderojnë menaxherët e tyre të paefektshëm. (Wiley, J., 2009). Pra, me menaxhim të mirë punonjësit janë më të angazhuar, më të përkushtuar dhe më produktivë. Për organizatat staf menaxhues apo menaxherë të mirë do të thotë ruajtje e lartë e punonjësve, mungesa të reduktuara, përmirësim në cilësinë e shërbimit, kënaqësinë e konsumatorit dhe performancën e përgjithshme. Menaxherët përveç përgjegjësive të zakonshme që i kanë për të frymëzuar një ekip dhe për të arritur objektivat e ndërmarrjes, kanë mandat dhe hapësirë për angazhim të punonjësve dhe talentëve të rinj. Dihet se njohuritë janë fuqi, kjo pikëpamje është çelës për të konsideruar që menaxherët kanë përgjegjësi personale për menaxhimin e ekipit. (Razor S., 2013).

Për të qenë të suksesshëm menaxherët kanë mundësi veprimi nëpërmjet softuerëve të ndryshëm e një ndër ta është Achievers Analytics³ - softueri i analizave të arritshmërisë i

³ <http://www.achievers.com/what-we-offer/platform/reporting>

cili është softuer i fuqishëm që krijon të dhënat operationale për kulturën e vendimmarrjes në kompani. Nëpërmjet raporteve intuitive dhe të konfiguruar mundëson matjen e suksesit të punonjësve dhe shpejt i identifikon performuesit më të suksesshëm, potencialet e larta të tyre dhe kohezionin e ekipit. Për menaxherët është e rëndësishme vendosja e qëllimeve të pritshme dhe të qarta, të cilat duhet të jenë paralele me mbështetjen e vazhdueshme që shkalla e suksesit të jetë efektive. Aplikimi i këtyre softuerëve menaxherit i krijon mundësi qasjeje në të dhënat e matshme, në angazhim, njohje dhe ndikim, ku ai do të do të ketë një pasqyrë më reale se sa në rastet kur shikohet numri i shitjeve dhe i orëve të punës. Dhënia e këtyre mundësive i ndihmon menaxherët që ta bëjnë punën e tyre më mirë dhe kompania do të jetë më e suksesshme në përgjithësi. Menaxherët duhet të posedojnë njohuri vepruese për të marrë vendimet e duhura lidhur me kapitalin njerëzor i cili është faktor i rëndësishëm për suksesin e ndërmarrjes. Me të gjitha të dhënat e matshme që i kanë në dispozicion në kohët e sotme, nuk ka asnjë justifikim për të menaxhuar symbyllur. Në kushtet e sotme aplikimi i teknologjisë moderne informative u krijon mundësi të shumta menaxherëve për arritjen e suksesit në ndërmarrje. (Razor S., 2013).

***Roli i stafit menaxherial në përcaktimin e strukturës së duhur organizative dhe sukse
si i ndërmarrjes***

Njëri nga problemet me të cilat ballafaqohet stafi menaxherial është struktura organizative adekuate e ndërmarrjes. Problem kyç i menaxhmentit të ndërmarrjes është arritja e drejtpeshimit në mes të stabilitetit dhe fleksibilitetit të strukturës organizative.

Sipas Ivanko, Š. (1988) “Derisa, në njërën anë, stabiliteti i strukturës organizative mundëson specializimin, racionalizimin e veprimtarisë dhe uljen e shpenzimeve, në anën tjetër, mundëson përshtatjen e ndërmarrjes ndaj ndryshimeve të rrethinës (mjedisit kur vepron)”.

Është detyrë e stafit menaxherial të nivelit të lartë, që të zgjedhë atë strukturë organizative e cila do të jetë më e përshtatshme për ndërmarrjen konkrete e cila është bazë e strategjisë dhe qëllimeve të ndërmarrjes. Në dizajnimin e ndërmarrjes, përkatësisht në formësimin e strukturës organizative sipas njohurive të teorive organizative, në nivel të organizatës mund të aplikohet vetëm një qasje e shpërndarjes së detyrave, që do të thotë se në çdo nivel të menaxhmentit bëhet ndarja homogjene e detyrave. (Prel Z., V., 1974)

Struktura organizative e ndërmarrjes nuk mund të krijohet një herë për të gjitha kohërat, madje as për një periudhë të shkurtër e mos të flasim për një periudhë më të gjatë, për këtë arsye kërkohet **stafi menaxherial** që të përcaktojë strukturën e duhur organizative varësisht prej fazave të zhvillimit të saj. Prandaj dallohet struktura organizative e një ndërmarrjeje nga struktura organizative e ndërmarrjes tjetër, por edhe dallohet struktura organizative e ndërmarrjes së sotme nga ajo e djeshme dhe nga ajo e nesërme. Struktura organizative e ndërmarrjes duhet të ndryshohet në vazhdimësi. Gjatësia e kohës së ndryshimit të strukturës organizative varet nga dinamika e veprimtarisë së ndërmarrjes. Duke qenë se ndërmarrja kalon nëpër faza të ndryshme të zhvillimit ajo do ta zgjedhë strukturën organizative varësisht nga faza në të cilën gjendet. (Sikavica, P., 1991)

Sipas Worthy, J. (1950) gjerësia e hapësirës së udhëheqjes dhe lartësia e strukturës organizative shprehet në punën dhe kënaqësinë e punëtorëve, apo motivimin e stafit

punonjës. Parimisht në ato ndërmarrje ku struktura organizative është më e cekët, ndërsa shtrirja e udhëheqjes më e gjerë, punëtorët janë më të motivuar në punë.

Aspekt i rëndësishëm i strukturës organizative është shkalla në të cilën organizata është e centralizuar apo decentralizuar, kështu që sa më e decentralizuar të jetë një organizatë aq më e vështirë është për menaxherët të imponojnë norma burokratike. (Sylqa D., 2013)

Çështja e zgjedhjes së strukturës organizative adekuate nuk është e thjeshtë, duke qenë se ndërmarrjet dallohen nga strategjia, madhësia, lokacioni, qëllimet, detyrat dhe teknologjia që aplikojnë, prandaj dhe struktura organizative do të jetë e ndryshme. Studiuesit e organizimit dhe menaxhimit, konsiderojnë se nuk ekzistojnë parimet në përgjithësi të zbatueshme të strukturës organizative të cilat parime mund të aplikohen në secilën ndërmarrje. Megjithatë në modelimin e strukturës organizative të ndërmarrjes, përkatësisht në zgjedhjen e strukturës organizative përkatëse duhet nisur nga parimet themelore të ndarjes së detyrave të përgjithshme, me ç'rast duhet pasur parasysh veprimtarinë e përgjithshme të ndërmarrjes. Një nga kriteret e zbërthimit të detyrave është kriteri i kryerjes së detyrës dhe i realizimit të objektivit.

Stafi menaxherial i ndërmarrjes duhet t'i studiojnë në hollësi këto çështje që të mund të përcaktohet për strukturën organizative adekuate me qëllim të arritjes së objektivave në mënyrë më të suksesshme.

2.6.3 Trajnimi i stafit punonjës dhe suksesi i ndërmarrjes

Trajnimi sipas literaturës është procesi i rritjes së aftësive dhe njohurive të punonjësve për të bërë një punë të veçantë. Procesi i trajnimit formëson të menduarit e të punësuarve dhe shpie në performancë cilësore. Trajnimi duhet të jetë i vazhdueshëm dhe i

përhershëm. (Amstrong M., 2001). Objektiv kryesor i trajnimeve është të siguroarit e punonjësve të aftë dhe të gatshëm për organizatën.

Pa marrë parasysh llojin e biznesit, trajnimi ka efekt pozitiv në punën e stafit menaxherial dhe stafit punonjës dhe një ndikim të matshëm në suksesin e ndërmarrjes.

Aftësitë e stafit menaxherial dhe stafit punonjës janë pasuria më e madhe e përhershme e ndërmarrjes. Trajnimi është i rëndësishëm për të mbajtur aftësitë e stafit të ndërmarrjes në trend me kohën (up to date) dhe është një mënyrë e provuar për të krijuar një staf të kalibrit të lartë, për t'u siguruar që ta mbajë atë. Trajnimi i rregullt është një investim që do t'u mundësojë punonjësve dhe ndërmarrjes për t'u zhvilluar, duke i dhënë ndërmarrjes staf punonjës shumë të aftë dhe një avantazh konkurrues në treg. (BE, 2015).

Zakonisht trajnimet aplikohen në vendin e punës dhe jashtë vendit të punës.

- Trajnimet në vendin e punës (On the job training) aplikohen për të punësuarit lidhur me shqetësimet që u shkaktohen në punën e përditshme. Kjo është një metodë e thjeshtë dhe me kosto efektive të trajnimit. Punonjësit e aftësuar si dhe punonjësit gjysmë të aftësuar trajnohen duke përdorur këtë metodë të trajnimit. Motoja e trajnimit të tillë është “të mësuarit duke punuar” (learning by doing). Shembuj të metodave të tilla të trajnimit në punë janë ndryshimi i punës, stërvitje, promovime të përkohshme, trajnim hap pas hapi, udhëzimet në punë etj.

- Trajnimet jashtë vendit të punës janë metoda të trajnimit që përdoren kryesisht për punëtorë të rinj në formë të punëtorive (workshops), seminareve, konferencave etj. Metodatat e tilla të trajnimeve janë më të kushtueshme (me kosto më të lartë) dhe janë efektive nëse brenda një periudhe kohore të shkurtër duhet të trajnohen numër i madh i të punësuarve. (Holland, Ch., 2009)

Roli dhe Rëndësia e trajnimit

Nëpërmjet trajnimit punonjësit mësojnë se si t'i kryejnë punët e caktuara në mënyrë sistematike, njehërit i bën të kuptojnë se çfarë duhet apo nuk duhet të bëjnë duke u dhënë informacionin e nevojshëm.

Në momentin që fitojnë aftësitë dhe njohuritë e nevojshme, punonjësit do të ndihen më të sigurt, më të vetëdijshëm dhe do të kërkojnë më pak udhëzime për kryerjen e detyrave.

Për punonjësit dhe mbikëqyrësit trajnimi është mjet i rëndësishëm, për shkak të kursit të madh të ndryshimeve organizative në mjedisin e brendshëm dhe të jashtëm, është një aktivitet thelbësor për suksesin e organizatës, sepse i pajis punonjësit me njohuri dhe aftësi për të kryer punën sipas kërkesave të ndërmarrjes dhe është jetik për çdo biznes. Qëllimi i tij është për të bërë punonjësit të japin performancën më të mirë dhe t'i mundësojë ndërmarrjes t'i përmbushë me sukses qëllimet e biznesit. (Arthur WJ, et al. 2003)

Çdo person ka pikat e tij të dobëta që shpesh herë, janë pengesë për performancën e tij. Nëpërmjet trajnimit identifikohen dhe korrigjohen dobësitë të cilat mund të kthehen në fuqi që e bën punonjësin të japë më të mirën e tij në punën që kryen. Punonjësit aftësohen të performojnë me një normë më të shpejtë dhe me efikënte duke rritur produktivitetin e përgjithshëm të kompanisë.

Për përparimin e metodave të punës dhe të menaxhimit të ndërmarrjes në përgjithësi trajnimet përbëjnë një aktivitet shumë me rëndësi në funksion të përfitimit dhe motivimit të stafit menaxhues dhe punonjës. Duke përmirësuar aftësitë në kryerjen e detyrave të kërkuara nga ndërmarrja, trajnimi ofron përdorim më të mirë të burimeve njerëzore.

Qëllimet kryesore të trajnimit janë: Që shfrytëzimi i fuqisë punëtore të jetë më efektiv; të përmirësohet performanca në punë; të përgatitet stafi për kryerjen e detyrave në nivel të kompetencave në mënyrë ekonomike, efikase dhe të kënaqshme; të zhvillohen aftësitë e stafit punues që t'i adaptohet ndryshimeve të llojllojshme; të bëhet koordinimi në punë. (Mc Namara, F., 2005); të përgatiten punonjësit e rinj dhe të vjetër për të u ballafaquar sa më mirë me ndryshimet e kërkesave të punës në organizatë; të parandalohet vjetrimi i dijes (duke bërë update); të ofrohen njohuri themelore, aftësi për nisma të reja që kanë nevojë për një performancë inteligjente në një punë të caktuar; të përgatiten punonjësit për detyra të nivelit më të lartë; të ndihmohen punonjësit të funksionojnë në mënyrë më efikase në pozitat e tyre aktuale duke iu ekspozuar koncepteve, informacionit dhe teknikave të fundit për zhvillimin e aftësive që iu nevojiten atyre në fusha të veçanta. (Kulkarni, P., P., 2013)

Në qoftë se organizatat do të ndjekin procese të suksesshme të punësimit dhe të trajnimit të punonjësve aktual apo të ri atëherë mundësia për largime nga puna do të jetë më e vogël dhe do të kemi një qarkullim (turnover) më të ulët të punonjësve (Tukaj Gjuraj, E., & Oelfke, T., 2010), gjë që është shumë e rëndësishme për organizatën. Trajnimi ka rol pozitiv për punonjësit dhe ndërmarrjen. Zgjedhja e strategjisë së duhur të trajnimit ka ndikim të dyanshëm që vjen nga përputhje interesash dypalëshe, bëhet fjalë për punonjësin nga njëra anë si dhe organizatën apo organizatat e ndryshme që ofrojnë punë nga ana tjetër. Nevojat e trajnimit dalin si një produkt i krahasimit të përmbajtjes së ofertës së tregut të punës me kërkesën në këtë treg. (Tukaj, E., 2003)

Ngritja profesionale e stafit, trajnimi, aplikimi i parimeve bashkëkohore të menaxhimit, ndikojnë që ndërmarrjet të jenë më të hapura dhe më fleksibile ndaj mjedisit të ndryshueshëm dhe konkurrencës në treg.

Zbatimi i një programi kompleks trajnues lidhur me edukimin në biznes dhe menaxhim, është komponent që luan rol të rëndësishëm në zhvillimin e aftësive ndërmarrëse, menaxhuese. Trajnimet janë faktorë të rëndësishëm për krijimin e kushteve të zhvillimit të ndërmarrjeve si dhe për zhvillimin e shkathtësive dhe frymës së ndërmarrësisë, kulturës, etikës së biznesit, si dhe për aftësimin dhe ngritjen e komunitetit të biznesit në Kosovë.

Menaxhmenti i ndërmarrjeve të Kosovës gjithnjë e më tepër po e vlerëson rolin dhe rëndësinë e trajnimit të personelit, si për nivelin e punonjësve operativë ashtu dhe për nivelin e stafit menaxhues.

2.6.4 Motivimi i punonjësve dhe suksesi i ndërmarrjes

Rishikimi i literaturës klasike dhe teorisë bashkëkohore të motivimit zbulon katër teori kryesore mbi Motivimin: (1) Teoria e Maslowit - Hierarkia e Nevojave, (2) Teoria e Herzbergut apo Modeli dy faktorësh - Faktorët higjienikë dhe Faktorët e Motivimit, (3) Teoria X dhe Y e Mc Gregorit dhe (4) Teoria e Mc Clelland - Nevoja për Arritje.

Teoria e Maslow-it

Maslow thotë se njerëzit janë të motivuar nga nevoja të paplotësuara të cilat kanë një rend hierarkik që pengon të qenit i motivuar derisa nevojat e nivelit më të ulët të jenë plotësuar. (Parde L., R., 1990)

Sipas Maslowit nevojat duhet të plotësohen sipas rendit hierarkik të cilin e ka shpjeguar të ndarë në pesë kategori e që janë: 1. nevoja fiziologjike, 2. nevoja për siguri, 3. nevoja sociale (për lidhshmëri dhe përkatësi), 4. nevoja për t'u vlerësuar dhe 5. nevoja për t'u vetaktualizuar.

Këto nevoja përmbushen duke filluar nga plotësimi i nevojave të nivelit më të ulët (nevoja fiziologjike) e deri te nevojat e nivelit më të lartë (nevoja për vetaktualizim).

Teoria e Herzbergut ndahet në modelin dy faktorësh e ata janë faktorët e motivimit dhe faktorët higjienikë. Sipas Herzberg-ut kënaqësia dhe pakënaqësia nuk janë në të njëjtën vazhdimësi dhe për këtë arsye nuk janë të kundërta. Ai thotë se *faktorët e motivimit* mund të shkaktojnë kënaqësi kur janë të pranishëm ose pakënaqësi kur nuk janë të pranishëm, derisa *faktorët e higjienës* shkaktojnë pakënaqësi kur mungojnë dhe jo kënaqësi kur janë të pranishëm.

Faktorët e motivimit që shkaktojnë kënaqësi janë: Arritja, Njohja, Puna personale, Përgjegjësi, Avancimi apo përparimi, Rritja.

Faktorët higjienikë janë: Politika e kompanisë, Mbikëqyrja, Kushtet e punës, Marrëdhëniet ndërpersonale, Paga, Përfitimet shtesë, Statusi, siguria në punë. (Herzberg, F.,1959)

Teoria X dhe Teoria Y e Douglas Mc Gregorit

Duke e studiuar punën menaxheriale me punonjësit Mc Gregor ka ardhur në përfundim se pikëpamja dhe qëndrimi i menaxherit për natyrën e qenieve njerëzore bazohet në grupimin e supozimeve në bazë të të cilave ai formëson mënyrën e sjelljes ndaj të

punësuarve. Teoritë dhe njohuritë e tij kanë karakteristikat e “Efektit Pygmalion”⁴, sepse bazohen në qëndrimet dhe bindjet e menaxherit, të cilat përcaktojnë dhe formësojnë sjelljet ndaj të punësuarve.

Mc Gregor (1960) në librin e tij “Ana njerëzore e ndërmarrjes” këto dy pikëpamjet për qeniet njerëzore i ka definuar si Teoria X (pikëpamja tradicionale mbi menaxhimin dhe kontrollin), e cila ka kontekst negativ dhe Teoria Y (mjet i integritetit të individit dhe organizatës) e cila në themelin e saj është pozitive. Pikënisja e teorisë X dhe Teorisë Y qëndron në faktin se stili i udhëheqjes duhet të përcaktohet sipas karakteristikave të vartësve, përkatësisht stili u udhëheqjes varet nga sjellja e njerëzve. (Sikavica, P., Bahtijarević - Šiber, F., 2004 cituar nga Dropulić M., 2009).

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 përgjegjësisë 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)

Ai konsideronte se punëtorët gjatë viteve të 50-ta të shekullit XX janë larguar nga përmbushja e nevojave elementare (sipas shkallës së Maslowit) dhe se synojnë kah

⁴ Efekti Pygmalion ose efekt i Rosenthalit: nëse pritet nga ti se do të bësh më mirë, atëherë do ta bësh më mire.

nevojat e pranimi shoqëror, kah statusi, vetaktualizimi dhe mu në këto pikëpamje. Për këtë arsye Mc Gregori e zhvillon dhe Teorinë Y.

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)

Toeria e Mc Clelland ka identifikuar tri tipe themelore të nevojave të motivimit. Këta tri tipe të nevojave sipas tij janë:

1. **Nevoja për arritje** përbëjnë dëshirat për arritje të suksesit ku njëkohësisht janë të pranishme frika dhe brengosja nga mospushtimi. Të nxitur nga nevoja për arritje individët përcaktojnë qëllime të rënda por jo të përealizueshme.
2. **Nevoja për pushtet** u përket njerëzve që dëshirojnë të kenë ndikim dhe kontroll të lartë. Këta individë gjithmonë dëshirojnë të kenë pozitën e liderit, janë oratorë të mirë dhe janë të gatshëm të bashkëbisedojnë.
3. **Nevoja për bashkim (lidhshmëri).** Këtyre nevojave u përkasin individët me nevoja të larta për lidhshmëri, ata ndjenjë kënaqësi nëse i duan apo i respektojnë të tjerët. Si individë janë të preokupuar me mbajtjen e lidhjeve të mira shoqërore, janë të gatshëm t'i ndihmojnë të tjerët në raste të vështira dhe krijojnë raporte miqësore me të tjerët. (Elkins, A., 1980; Szilagyi, D., A., & Wallace, J., M., 1980)

Në kushtet e ekonomisë bashkëkohore shumica e ndërmarrjeve bëjnë përpjekje për të mbijetuar për shkak të mjedisit të ndryshueshëm dhe të tregut të ashpër. Motivimi i punonjësve është mjet esencial për rritjen e performancës së punonjësve dhe suksesin e ndërmarrjes. Studiues të shumtë theksojnë se ekziston një marrëdhënie pozitive në mes të motivimit të punonjësve dhe suksesit të ndërmarrjes. Qëllimi i të gjitha ndërmarrjeve është të jenë të suksesshme në mjedisin e tanishëm shumë konkurrues, në këto rrethana ndërmarrjet përpiqen t'i marrin dhe t'i mbajnë punonjësit më të mirë, adekuat, duke pasur parasysh se sa janë të rëndësishëm ata në efektivitetin dhe suksesin e ndërmarrjes. Ndërmarrjet duhet të krijojnë marrëdhënie të forta dhe pozitive me punonjësit për realizimin e qëllimeve me sukses.

Duke qenë se të gjithë individët nuk janë të njëjtë, menaxherët duhet të zbatojnë strategji të ndryshme për t'i motivuar ata. Për shembull, disa punonjës mund të jenë të motivuar me stimulime financiare, ndërsa disa të tjerë mund të motivohen nga kënaqësia në punë ose nga një mjedis më i mirë i punës. Duke e ditur se njerëzit kanë nevoja të ndryshme, disa janë të shtyrë nga arritjet, disa të tjerë fokusohen në sigurinë, pra nëse menaxherët janë në gjendje të kuptojnë, të ndjejnë, parashikojnë dhe kontrollojnë nevojat dhe sjelljet e punonjësve, ata duhet të dinë se çfarë duan të punësuarit nga vendet e tyre të punës. Pra për një menaxher është thelbësore të kuptojë se çfarë me të vërtetë i motivon të punësuarit pa bërë vetëm supozime. (Dobre, I., O., 2013).

Në fillim lidhja midis motivimit të punonjësve dhe të performancës duket të jetë mjaft e qartë. Marrëdhënia midis këtyre dy gjërave është në fakt shumë më komplekse. Realisht detyrat e punonjësve në pjesën më të madhe të kohës, mund të jenë të lodhshme, të përsëritshme dhe mjaft të mërzitshme. Shumica e punonjësve nuk shkojnë në punë të ngazëllyer meqë i pret një ditë pune e ngarkuar, sepse duhet t'u përgjigjen dhjetëra emailave të klientëve të tyre, ose kanë për të punuar një grumbull me pasqyra tabelore me Excel, apo punë të tjera të cilat nganjëherë bëhen të mërzitshme. (Silberman, J., 2013). Për këtë shkak, menaxherët duhet të gjejnë mënyra kreative për t'i mbajtur punonjësit e tyre të motivuar sa më shumë të jetë e mundur.

Një kompani mund të arrijë potencialin e saj të plotë vetëm duke e bërë përdorimin e të gjitha burimeve financiare, fizike dhe njerëzore që ka. Kjo arrihet nëpërmjet motivimit të punonjësve për të përmbushur detyrat e tyre. Në këtë mënyrë ndërmarrja fillon të reflektojë pozitivisht, për shkak se të gjithë janë duke bërë më të mirën për t'i përmbushur detyrat e tyre.

Motivimi ia lehtëson punonjësit arritjen e qëllimeve të vetë zhvillimit. Pasi që punonjësi i plotëson disa qëllime fillestare, ai e kupton lidhjen e qartë midis përpjekjeve dhe rezultateve, e cila do ta motivojë më tej që të vazhdojnë në nivel të lartë.

Kënaqësia e punonjësit është e rëndësishme për çdo ndërmarrje dhe faktor që shpie në progres apo regres. Në mungesë të një plani stimulues, punonjësit nuk do të jenë të gatshëm t'i përmbushin objektivat e tyre, prandaj menaxherët duhet të shikojnë si t'i inkurajojnë ata me anë të mundësive të promovimit, shpërblimeve monetare dhe jo monetare etj. (Silberman, J., 2013)

Që të arrihen rezultatet më të mira, punonjësit duhet të kenë një ekuilibër të përsosur në mes të aftësisë dhe gatishmërisë për të punuar. Ekuilibri i tillë mund shpie në rritje të produktivitetit, shpenzime më të ulëta dhe në përmirësimin e përgjithshëm të efikasitetit, e gjitha kjo mund të arrihet nëpërmjet motivimit.

Mënyrat për motivimin e stafit punonjës

Sipas Charles P. Garcia (2009) lideri i fortë është ai që jep maksimumin nga vetja e tij dhe i nxit punonjësit të bëjnë më të mirën, më shumë se sa kur shpërblehen me para.

Disa nga mënyrat e motivimit të punonjësve në ndërmarrje sipas tij janë:

- *Dhënia e energjisë ekipit punonjës.* Në vend se menaxheri të marrë energjinë nga të tjerët, ai duhet të bëjë përpjekje për çdo ditë të japë energji pozitive dhe të nxisë pasionin e punonjësve në vendin e punës.
- *Njerëzit janë në rend të parë.* Asnjë organizatë nuk është më e rëndësishme se sa njerëzit që punojnë në të.
- *Të vepruarit me integritet.* Është shumë e rëndësishme që kur flitet për organizatën, punonjësit apo menaxherët të ndihen krenarë për organizatën e tyre.

- *Të jesh i shkëlqyeshëm në komunikim.* Udhëheqësit kanë influencë të ndikojnë tek të tjerët dhe kjo nuk mund të arrihet pa komunikim efektiv.
- *Të jesh dëgjues i kujdesshëm.* Është shumë e rëndësishme të keni durimin të dëgjoni me kujdes dhe prapë të merrni vendim që ju mendoni se është më i miri duke i bindur të tjerët se jeni në rregull.
- *Zgjidhni problemet.* Në derën e udhëheqësit duhet të figurojë një mbishkrim “Mos më sillni probleme por sillni zgjidhjen e tyre”.
- *Udhëhiq nga eksperiencia dhe kompetenca e jo nga titulli a po pozita që ke në ndërmarrje.* Udhëhiq punonjësit tuaj, inkurajoi ata dhe bëhu partner me ta, ndërmarrja do ketë të sigurt arritjen e suksesit. Nëse doni që ndërmarrja e juaj të mbijetojë në ekonominë e ashpër, ky është pikërisht lloji i lidërshiptit që motivon punonjësit dhe i nevojitet organizatës suaj. (Charles P. Garcia, 2009 cituar sipas Zwilling M., 2012)

2.6.5 Fuqizimi i punonjësve dhe suksezi i ndërmarrjes

Fuqizimi i punonjësve është dhënie e një shkalle të caktuar të autonomisë dhe përgjegjësisë punonjësve për marrjen e vendimeve lidhur me detyrat e tyre specifike organizative. Fuqizimi mundëson që vendimet të merren nga nivele të ulëta të një organizate në të cilën punonjësit kanë një pikëpamje të veçantë të çështjeve dhe problemeve me të cilat përballen organizata në një nivel të caktuar. (Grimsley, Sh., 2016)

Disa studiues fuqizimin e kanë përcaktuar si një formë e decentralizimit që përfshin bartjen e vendimeve të rëndësishme për vartësit (Corsun & Enz, 1999) dhe nënkupton rënien e strukturës hierarkike tradicionale. (Javanmard, H., & Havasi, S., 2013).

Sfidat, të tilla si mjedisi i ndryshueshëm, teknologjia e sofistikuar, nevoja për vendimmarrje të shpejtë dhe ndryshimet e shpeshta, kanë krijuar nevojën mes organizatave për të ndryshuar praktikat e tyre tradicionale të menaxhimit (udhëheqjes dhe kontrollit) në struktura demokratike që punonjësve t'u ofrohet autonomia më e madhe, besimi dhe liria për të marrë vendime. Struktura të tilla demokratike nuk do të jenë efektive nëse punonjësit nuk kanë një ndjenjë të fuqizimit.

Konceptit të fuqizimit të punonjësve i është kushtuar vëmendje më e madhe që nga vitet e 80-ta të shekullit XX, për shkak të ndikimit të tij të lartë në efektivitetin organizativ dhe të inovacionit. (Spreitzer, G. M., 1995)

Fuqizimi i punonjësve mund të jetë një mjet i fuqishëm për organizatat. Ky stil i ri i menaxhimit mund të rrisë efikasitetin dhe efektivitetin brenda organizatës dhe produktivitetin e punonjësve. Duke i fuqizuar punonjësit, liderët dhe menaxherët kanë lirinë që kohën e tyre t'ia kushtojnë gjërave më të rëndësishme. (Spreitzer, G., M., 1995)

Fuqizimi sjell shumë përfitime për punonjësit dhe për organizatën. Kjo i bën ata të ndjehen më mirë për kontributin e tyre në organizatë, ajo i nxit të punësuarit të mendojnë të gjejnë mënyra më të mira për kryerjen e punëve të tyre dhe kjo i jep punonjësit ndjenjën e besimit në vetvete dhe për ndërmarrjen (organizatën) e tyre. (Bourke, 1998)

Sipas Altizer (1993) disa nga përfitimet që i sjell fuqizimi janë: Reagimi i shpejtë ndaj ndryshimeve të mjedisit; Përmirësimi i produktivitetit dhe cilësinë në punë; Krijimi dhe përforcimi i një kulture pozitive të punës; Inkurajimi i punonjësve për të përdorur talentin që të jenë më kreativ; Zgjidhja më e shpejtë e problemeve; Ruajtja e krenarisë dhe moralit të punonjësve; I bën Punonjësit të veprojnë më me përgjegjësi; Krijon fleksibilitet

dhe inovacione; Lehtësimi në shkëmbimin e njohurive dhe Rritja kënaqësisë në punë. (Altizer, C., 1993).

Fuqizimi punonjësve fillon me konceptin strategjik në mes njerëzve, detyrave, teknologjisë, proceseve të informacionit, shpërblimeve dhe strukturës organizative për të cilën të gjithë duhet të jenë koordinuar në një linjë, në mënyrë që organizata të jetë e suksesshme.

Fuqizimi i punonjësve çon në rritjen e aftësisë konkurruese, rritjen e përgjegjshmërisë, marrjen e rrezikut, rritjen e inovacioneve, humbje të ulëta dhe dëshirën për të përmirësuar performancën e përgjithshme të punës. Punonjësit me angazhim të fortë organizativ janë të lidhur emocionalisht me organizatën dhe kanë dëshirë të madhe për të kontribuar në mënyrë të konsiderueshme drejt suksesit të saj.

Fuqizimi rrit angazhimin individual dhe përkushtimin për të punuar në grupe apo ekipe, ndikon në përmirësimin e performancës së grupit, ndikon në ndërveprimin interpersonal, rrit performancën dhe shkallën e kënaqësisë individuale. Pra fuqizimi i punonjësve frymëzon ndryshim dhe rrit nivelin e angazhimit të punonjësve në vendin e punës duke ndikuar në arritjen e suksesit të ndërmarrjes. (Sahoo, K., Ch., & Das, S. 2011)

Punonjësit e fuqizuar kanë përgjegjësi, ata krijojnë ndjenjën e pronësisë në sjelljen së tyre (Miles et al, 1987), e shohin veten si persona aktivë, të cilët janë në gjendje të ndërmarrin veprime kreative, të vendosin në mënyrë të pavarur dhe të nxisin ide të reja (Roberts, 1992). Faktorët e fuqizimit të punonjësve janë të ndarë në dy kategori: faktorët që rrisin motivimin dhe përmirësimin e aftësisë së punonjësve dhe faktorët cilët ofrojnë lehtësi për përmirësimin e cilësisë së shërbimeve të konsumatorëve (Shafi, 2006).

Fuqizimi i të punësuarve inkurajon dhe motivon punonjësit për të performuar në nivel optimal. Nëse organizata kërkon mënyra për të përsheptuar proceset dhe për të prodhuar produkte cilësore apo shërbime cilësore, ajo duhet të përqendrohet në fuqizimin e punonjësve. Kur udhëheqësi tregon besim te punonjësit e tij, u jep informata me kohë dhe u jep autoritetin për të gjetur zgjidhje, punonjësit do të jenë në gjendje për të zgjidhur problemet më shpejt se sa punonjësit pa fuqizim. (Anaejionu, R., 2015)

Kur punonjësi e ka ndjenjën e arritshmërisë dhe ndihet i vlerësuar, ai ka më shumë gjasa që të angazhohet në të menduarit kritik dhe kreativ. Ai do të ndjehet më i aftë dhe më i frymëzuar për të vendosur në situata të pazakonta në mënyrë kreative, të cilat çojnë në suksesin e ndërmarrjes. Kur fuqizohet një punonjës për të menduar për veten e tij dhe për të marrë iniciativa, ai mund të gjejë mënyra kreative dhe unike për shërbime cilësore, për të bërë procese apo politika të efektshme duke ndikuar në rritjen e suksesit në treg të ndërmarrjes.

Fuqizimi u krijon punonjësve ndjenjën e autonomisë, e cila e rrit kënaqësinë e tyre në punë. Ata do të jenë më të rehatshëm dhe do të ndihen më mirë në punë, sepse iu zhvillohet ndjenja e besimit dhe e vlerës. Një punonjës i lumtur ofron shërbim më të mirë konsumatorëve dhe lë përshtypje më të mirë për organizatën me këdo që komunikon. Kjo shndërrohet në rritjen personale apo të karrierës për punonjësit e organizatës dhe në arritjen e suksesit të ndërmarrjes. (NOA Human Resources, 2008⁵)

Në një botë ku teknologjia ndryshon çdo ditë, dhe konsumatorët mund të gjejnë informacion, produkte dhe shërbime në mënyra gjithnjë e më të ndryshme, punonjësit

⁵ www.wfm.noaa.gov/pdfs/Model_Guide_Generalist.pdf

duhet të marrin vendime të shpejta që janë në të mirën e organizatës. Nëse menaxhmenti ka shpenzuar kohë dhe përpjekje duke ofruar trajnime në vendim-marrje, punonjësit kanë më shumë gjasa që t'u përgjigjen ndryshimeve me shpejtësi dhe të gjejnë mënyra të reja për të përmbushur kërkesat e konsumatorëve.

Punonjësit tregojnë besnikëri në qoftë se janë të mirë-trajnuar, mbështetur, respektuar, dëgjuar dhe vlerësuar brenda një organizate. Ata kanë më shumë gjasa për të punuar shumë dhe për të promovuar kompaninë, kur t'u jepet mundësia. Ata po ashtu kanë më pak gjasa për ta lënë kompaninë dhe kanë më shumë gjasa të rekomandojnë individë të tjerë të kualifikuar nëse ka vende të reja të punës. (Anaëjionu, R., 2015)

2.6.6 Teknologjia moderne e informacionit dhe suksesi i ndërmarrjes

Teknologjia e informacionit është partner kyç në menaxhimin e biznesit, pa marrë parasysh llojin e ndërmarrjes. Ndërmarrja mund të menaxhojë biznesin me saktësi më të madhe dhe efikasitet me ndihmën e teknologjisë së informacionit dhe aplikimin e kompjuterëve. Teknologjia moderne e informacionit (IT) është bërë pjesë e rëndësishme dhe integrale e çdo biznesi. Nga korporata multi-nacionale të cilat i mbajnë sistemet e kompjuterëve qendror (mainframe) dhe bazat e të dhënave për bizneset e vogla që zotërojnë me një kompjuter të vetëm, teknologjia e informative luan rol kyç në ndërmarrje. (Chris MacKechnie, 2013). Çdo ndërmarrje tash përdor një kompjuter për ruajtjen e të dhënave për biznesin e vet. Të dhënat lidhur me inventarin, shitjen, llogaritë e arkëtueshme dhe të pagueshme ruhen në Excel, Open Office, ose ndonjë program të ngjashëm. Softuerët e kontabilitetit i ruajnë të dhënat e pagave, regjistrat e taksave dhe të dhëna të tjera të specializuara për biznesin. Nëpërmjet softuerëve eliminohet me të

madhe ruajtja fizike e dokumentacionit në zyre, duke skanuar dokumentet e vjetra e për t'i bartur ato në kompjuter. (Richard, L., 2013).

Përdorimi i teknologjisë kompjuterike në biznes është i paevitueshëm dhe është i lidhur me suksesin e ndërmarrjes. Teknologjia moderne e informacionit njëherit është kosto e të bërit biznes, por dhe një mundësi për të rritur suksesin në të bërit biznes.

Teknologjia ka efekte të rëndësishme në veprimtarinë e biznesit. Pa marrë parasysh madhësinë e ndërmarrjes, teknologjia sjell përfitime si të prekshme ashtu edhe të paprekshme që ndihmojnë në përfitime materiale dhe sjellin rezultate në plotësimin e kërkesave të konsumatorëve. Infrastruktura teknologjike ndikon në kulturën, efikasitetin dhe marrëdhëniet e një biznesi. Ajo gjithashtu ndikon në sigurinë e informacionit konfidencial dhe në avantazhet në treg. (Kokemuller, N., 2015).

Përparësi e shfrytëzimit të teknologjisë së informacionit është hulumtimi i mundësive të reja të cilat ndihmojnë që ndërmarrja të qëndrojë një hap përpara konkurrencës së saj. Që një ndërmarrje të mbijetojë, ajo duhet të rritet dhe të krijojë mundësi të reja. Interneti u krijon mundësi bizneseve për të udhëtuar në tregje të reja, pa shpenzime financiare dhe pa humbur kohë. (Kokemuller, N., 2015).

Inovacioni është mënyrë shumë e rëndësishme për sukses në këtë periudhë digjitale. Rruga e inovacionit në biznes do të thotë të bësh diçka më ndryshe, më të mençur ose më të mirë që do të thotë një ndryshim pozitiv në aspektin e vlerës, cilësisë ose produktivitetit, duke përdorur teknologji të reja ose të dëshmuara të botës.

Teknologjia e informacionit – IT, ka ndryshuar në mënyrë të ndjeshme jetën e individëve dhe organizatave. Aktualisht blerja online, marketingu digjital, rrjetet sociale dhe komunikimi digjital etj., janë shembujt më të mirë të ndryshimeve të cilat kanë arritur

përmes valëve të teknologjisë së informacionit. Planifikimi i biznesit, shitjet globale, marketingun efektiv, menaxhimi sistematik, monitorimi në kohë reale, mbështetja e menjëhershme e konsumatorëve dhe rritja afatgjatë e biznesit nuk mund të arrihet në nivel optimal pa teknologjinë e informacionit. (Butt, A., A., 2015). Bizneset e mëdha dhe të vogla janë në një fushë loje të barabartë në internet. Bizneset mund të kenë një prani në ueb faqe, të marrin kërkesa, të blejnë dhe të shesin mall, duke vepruar online. (Richard, L., 2013)

Ndërmarrjet janë duke përdorur teknologjinë moderne të informacionit për të gjetur mënyrat për krijimin dhe menaxhimin e marrëdhënieve me konsumatorin gjegjësisht klientin. (MacKechnie, Ch. 2013).

Teknologjia moderne e informacionit ka ndikim në rritjen e aftësisë komunikuese të ndërmarrjes me klientët. Në mjedisin e sotëm të paqëndrueshëm, nga punonjësit kërkohej që të bashkëveprojnë me klientët shpejt dhe në mënyrë të qartë. Ueb sajtet e internetit i lejojnë klientët për të gjetur përgjigje për pyetjet e tyre për kohë të shkurtër. Mundësitë e shpejta të dërgesës krijojnë mundësi që ndërmarrjet të lëvizin produktet në një zonë të madhe gjeografike (tregu global). Kur klientët përdorin teknologjinë moderne të informacionit për bashkëpunim me biznese, ndërmarrjet përfitojnë për shkak të komunikimit të mirë, sepse krijojnë një imazh të fortë publik, i cili ndikon në suksesin e tyre. (Srivastava, M., 2012)

Komunikimi efektiv është mjet i mirë për të kuptuar kërkesat e konsumatorëve, problemet dhe zgjidhjet e tyre. Në sajë të teknologjisë moderne të informacionit është mundësuar komunikimi me shumë konsumatorë potencialë ose ekzistues në kohë reale. Teknologjia moderne e informacionit ofron shumë kanale për të komunikuar me

konsumatorin, disa nga këto kanale janë emaili, webfaqet, mediat sociale, portalet, gazetatat online dhe tekst ose mesazhet nëpërmjet telefonit të mençur. Nëpërmjet teknologjisë moderne të informacionit, ndërmarrjet përdorin sistemet e menaxhimit të marrëdhënieve me konsumatorët, për të krijuar të dhëna të vlefshme, për të kuptuar sjelljet e konsumatorëve dhe nevojat e tyre të ardhshme që të jenë më efektive në bizneset e tyre. (Butt, A., A., 2015)

Teknologjia e informacionit u krijon menaxherëve mundësi të shumta edhe në procesin e vendimmarrjes me softuerë të veçantë si sistemet eksperte, rrjetet nervore e softuerë të tjerë të cilat ndikojnë pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes. **Sistemet eksperte** janë programe softuerike që kanë të programuar përvojën e dobishme të një eksperti dhe i japin mundësi një sistemi të analizojë dhe të zgjidhë probleme të panjohura për organizatën. Esenca e sistemeve eksperte është se ato përdorin njohuri specifike rreth problemeve në një fushë të caktuar duke shfrytëzuar arsyetime cilësore dhe jo llogaritje numerike. Kjo formë e teknologjisë moderne të informacionit është bërë sinonim i botës së përparuar dhe i zhvillimit njerëzor. (Zimmermann, H.J., 2012)

Kohëve të fundit ka filluar zhvillimi dhe aplikimi i këtyre lloj softuerëve në lëmin e ekonomisë, të cilët janë një segment i ri në zhvillimet e teknologjisë moderne të informacionit dhe që rezultojnë pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes. Duke qenë se ndërmarrjet përballen me mjedis të pa qëndrueshëm dhe me konkurrencë të ashpër, i cili po rrezikon mbijetesën e tyre, preokupim i menaxhmentit është tejkalimi me sukses i vështirësive dhe i sfidave me të cilat përballen.

Sot këta softuerë janë pjesë e menaxhimit të ndërmarrjes dhe janë të pranishëm pothuajse në të gjithë sektorët e ndërmarrjes që janë faktorë të zhvillimit të saj afarist. Aq sa janë të

rëndësishëm këta sektorë për zhvillimin afarist të ndërmarrjes po aq të rëndësishëm janë këta softuerë për punën dhe menaxhimin e tyre. Sektorë të rëndësishëm konsiderohen ata të cilët gjenerojnë shpenzime dhe të ardhura në ndërmarrje e që janë: sektori i furnizimit, i shitjes, burimeve njerëzore, kontabilitetit e financave etj. (Baloku, K. 2009)

Shumica e bizneseve të kohës së sotme moderne janë subjekt i kërcënimeve të sigurisë dhe vandalizmit. Teknologjia moderne e informacionit ndihmon për të mbrojtur të dhënat financiare, vendimet konfidenciale ekzekutive dhe informacione të tjera të ndërmarrjes që shpijnë në avantazhe konkurruese. Teknologjia moderne ndihmon bizneset për të mbajtur idetë e tyre larg nga konkurrenca e tyre. Duke pasur kompjuterë me fjalëkalime, një biznes mund të sigurojë që asnjë nga projektet e saj të ardhshme të mos kopjohen nga konkurrenca. (Kokemuller, N., 2015)

Përmbledhje e shkurtër e kapitullit

Në këtë kapitull është trajtuar menaxhimi i ndërmarrjeve në rrethanat e ekonomisë bashkëkohore globale, kryesisht është vërejtur se sa është i madh ndikimi i globalizimit në gjithë botën, si në aspektin pozitiv ashtu edhe atë negativ.

Është shpjeguar reflektimi i krizave që filluan në shtetet më të zhvilluara dhe u përhapën në botë deri tek shtetet në zhvillim dhe shtetet e pazhvilluara. Është trajtuar edhe ndikimi i globalizimit në ndërmarrjet kosovare, ndikimi i krizës globale, pasojat dhe efektet e saj në afarizmin e tyre.

Është trajtuar ndikimi i globalizimit edhe në aspektin e bashkëpunimit global, duke e parë si mundësi kur është fjala për ndërmarrjet e njohura botërore dhe në anën tjetër si kërcënim apo mundësi edhe për bizneset në vendet në zhvillim dhe në ato të pazhvilluara.

Ndikimi i globalizimit në Kosovë është parë si shkaktar i vështirësive në menaxhim të bizneseve kosovare, por njëkohësisht është bërë përpjekje të sugjerohen format e veprimit për tejkalimin e vështirësive. Janë dhënë gjithashtu ide për trajnim të stafit, për ngritjen profesionale të kuadrove menaxhuese, që shkollimi i stafit të jetë sa më adekuat me vendin e punës, të bëhet përzgjedhja e stafit në vendin e duhur në kohën e duhur, me qëllim që vështirësitë e stafit menaxhues të bizneseve kosovare që konsiderohen si kërcënime të kthehen në mundësi të reja të zhvillimit të ndërmarrjeve të tyre në tregun e ekonomisë globale.

Është trajtuar edhe roli i stafit menaxherial në përcaktimin e strukturës organizative të ndërmarrjes, e cila lidhet drejtpërdrejt me realizimin e suksesit dhe arritjen e objektivave të ndërmarrjes.

Rëndësi e veçantë është kushtuar faktorëve që konsiderohen se ndikojnë pozitivisht në arritjen e suksesit të ndërmarrjes në kushtet e ekonomisë bashkëkohore. Faktorë kyç të këtij studimi, në bazë të të cilëve janë krijuar hipotezat, konsiderohen stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat, trajnimet e vazhdueshme të stafit punonjës, motivimi i punonjësve, fuqizimi i punonjësve dhe aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit. Është bërë rishikimi i literaturës për secilin faktor veçmas. Në bazë të rishikimit të literaturës shpjegohet rëndësia dhe ndikimi i secilit faktor në suksesin ndërmarrjes.

Konstatohet se menaxhimi adekuat, në çfarëdo situatash, si ato të konkurrencave të ashpra të ekonomisë globale, krizave globale, krizave të ndërmarrjes, është faktor kyç si për arritjen e rezultateve ashtu edhe për tejkalimin e gjendjeve të pavolitshme me pasoja më të lehta.

III. Pasqyrë e zhvillimit të ndërmarrjeve të Kosovës

Hyrje

Ndërmarrjet e Vogla dhe të Mesme (NVM-të) në Kosovë, së bashku me ristrukturimin dhe privatizimin e ekonomisë konsiderohen ndër faktorët kryesorë për realizimin e qëllimeve strategjike të zhvillimit ekonomik të vendit. Që të arrihet zhvillim më i lartë ekonomik *ndërmarrjet* duhet të jenë *më të suksesshme*, të ketë numër më të vogël të mbylljeve të ndërmarrjeve dhe zhvillim më të madh të tyre. Meqë në Kosovë shumë pak ndërmarrje arrijnë t'i kalojnë fazat e rritjes, shtrohet pyetja pse nuk arrijnë me sukses të kalojnë nëpër fazat e rritjes apo zhvillimit të tyre. Në bazë të analizave të shumta statistikore nga Agjencia e Statistikave të Kosovës, Ministria e Tregtisë dhe Industrisë, Banka Qendrore e Kosovës del se një pjesë e madhe e ndërmarrjeve të regjistruara shuhet para se të arrijnë në fazën e dytë të ciklit të rritjes.

Që ndërmarrjet të jenë më të suksesshme në veprimtarinë e tyre, duhet t'u kushtohet rendësi faktorëve të cilët ndikojnë pozitivisht në suksesin e tyre dhe të eliminohen dobësitë me qëllim të tejkalimit të problemeve që hasin ato.

Në këtë pjesë të punimit jepet një pasqyrë e zhvillimit të ndërmarrjeve të Kosovës që nga vitet e pasluftës e deri në ditët e sotme, me qëllim që të informohemi për gjendjen e tyre gjatë kësaj periudhe, të shohim numrin e ndërmarrjeve të regjistruara dhe atyre të shuara, ndërmarrjet aktive, aktivitetet dhe veprimtaritë që janë më të suksesshme, mjedisin e të bërit biznes duke e krahasuar me vendet e tjera të rajonit, problemet dhe vështirësitë e të bërit biznes në Kosovë, e disa karakteristika të tjera të tyre. Në bazë të kësaj pasqyre të ndërmarrjeve në Kosovë, vërehet se një numër i vogël i tyre arrijnë me sukses të përballojë

këtë mjedis të paqëndrueshëm, i cili karakterizohet me konkurrencë të ashpër dhe me sfida të tjera të shumta. Esenca e këtij studimi është të gjenden shkaqet e mospushtesit të ndërmarrjeve, ku njëri ndër shkaqet e mospushtesit të tyre supozohet se është menaxhimi jo adekuat. Që ndërmarrjet e Kosovës të jenë më të suksesshme duhet t'i kushtohet rëndësi zgjedhjes së stafit menaxherial të kualifikuar dhe adekuat, aplikimit të teknologjisë moderne të informacionit, motivimit të punonjësve, trajnimit të stafit dhe fuqizimit të punonjësve.

3.1 Zhvillimi i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në Kosovë - Trendet dhe ecuritë e ndërmarrjeve të regjistruara

3.1.1 Ndërmarrjet në Kosovë gjatë periudhës së viteve 1999-2015

Në Kosovë ndërmarrjet e vogla dhe të mesme filluan të themelohen dhe të veprojnë gjatë viteve të '90-ta. Në atë kohë u arrit një fazë e zhvillimit të tyre, mirëpo jo edhe aq e mirë për shkak të politikave ekonomike dhe zhvillimore të pa përshtatshme të atëhershme. Kosova është shtet që doli nga ish shteti Jugosllav dhe është vend në tranzicion ku kalimi në ekonominë e tregut është i lidhur ngushtë me zhvillimin e sektorit privat. Pas vitit 1999 NVM-të filluan një zhvillim të hovshëm, duke luajtur një rol të rëndësishëm në zhvillimin ekonomik të Kosovës. Ato janë burim i rëndësishëm i krijimit të vendeve të reja të punës, meqë punësimi në ndërmarrjet private vazhdimisht është në rritje. (MTI, 2009). Vlerësohet se kontributi i NVM-ve në pjesëmarrjen e GDP-së ka pjesëmarrje të konsiderueshme. (MTI, 2011)

Pas vitit 1999 (pas luftës) filloi regjistrimi i përkohshëm i bizneseve, gjatë viteve 2000/2001 regjistrimet e bizneseve të reja (të përkohshme) u bënë me një intensitet të

madh të cilat regjistrime vazhduan deri në mars të vitit 2003, ndërsa pas kësaj periudhe filloi regjistrimi i përhershëm i bizneseve në Kosovë. (Raport nga Agjencia për mbështetjen e NVM-ve, 2007).

Favorizimi i zhvillimit të mikrondërmarrjeve, ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme ndikon në fuqizimin e rritjes ekonomike dhe gjenerimin e të ardhurave, duke qenë se ndërmarrjet e reja paraqesin një bazë të re për taksa dhe gjithashtu një potencial shumë të mirë për zgjidhjen e shumë problemeve shoqërore, veçanërisht papunësisë në nivel lokal dhe më gjerë. (Topxhiu, R. & Xhelili Krasniqi, F., 2004)

Klasifikimi i madhësisë së ndërmarrjes ndryshon varësisht prej vendeve. Kriteret që merren për bazë lidhur me përcaktimin e madhësisë së ndërmarrjeve janë të shumta dhe të kombinuara. Ndër kriteret më të njohura që merren për bazë janë: tregu lokal, kapitali, të ardhurat, profiti, shitja dhe numri i punëtorëve.

Në Republikën e Kosovës, sipas Administratës Tatimore – ATK, kriteret kryesore për përcaktimin e madhësisë së ndërmarrjes janë: qarkullimi vjetor, pagesat e tatimit dhe numri i punëtorëve. Këto kriterë aplikohen në mënyrë selektive te kategoritë e formuluarat:

- *Ndërmarrje të mëdha* konsiderohen bizneset që kanë qarkullimin vjetor mbi 2 milionë €, pagesat e tatimit mbi 100 mijë €, numrin e punëtorëve mbi 250.
- *Ndërmarrje të mesme* konsiderohen bizneset që kanë qarkullim vjetor mbi 500.000 deri në 2 milionë € dhe pagesat e tatimit mbi 20 000 € dhe që punësojnë 50 deri 249 punëtorë.
- *Ndërmarrje të vogla* konsiderohen bizneset që kanë qarkullimin vjetor deri në 500.000 €, të cilat i punësojnë prej 10 deri në 49 punonjës.

- *Mikrondërmarrje* quhet ai biznes që punëson deri në 9 punonjës (http://www.sme-ks.org/repository/docs/2008_03-L-031_al.pdf).

Para vitit 1999 numri i NVM-ve ishte i vogël, ndërsa nga viti 1999 deri në vitin 2007 ishin të regjistruara 57 252 biznese, nga këto shumica prej tyre janë mikrondërmarrje (1 - 9 punëtorë) dhe një pjesë e vogël ndërmarrje të vogla, të mesme dhe të mëdha.

Në vijim po japim tabelën e NVM-ve të regjistruara nga viti 1999-2007.

Tabela 2. NVM-të e regjistruara nga periudha 1999-2007

Struktura e NVM-ve sipas madhësisë			
Klasifikimi	Numri i punëtorëve	Numri i bizneseve	%
Mikrondërmarrje	1-9	56276	98.30%
Ndërmarrje e vogël	10-49	829	1.45%
Ndërmarrje e mesme	50-249	111	0.19%
Ndërmarrje e madhe	250-.....	36	0.06%
Gjithsej		57252	100%

Burimi: Agjencia për mbështetjen e NVM-ve, Prishtinë, 2007

Në tabelë është paraqitur numri i bizneseve të regjistruara (nga viti 1999 deri me 19/02/2007) me gjithsejtë 57 252 biznese, si dhe është paraqitur ndarja e tyre në mikro ndërmarrje (1 deri 9 punëtorë), ndërmarrje të vogla (10 deri 49 punëtorë), ndërmarrje të mesme (50 deri 249 punëtorë) dhe ndërmarrje të mëdha (mbi 250 punëtorë).

Nga kjo tabelë shihet se numri më i madh i bizneseve të regjistruara janë mikrondërmarrje, të cilat dominojnë në Kosovë më 98.30% nga gjithsej bizneset e regjistruara. Ndërsa ndërmarrje të vogla të regjistruara janë 1.45 % , ndërmarrje të mesme 0.19% dhe ndërmarrje të mëdha 0.06% .

Shikuar përgjatë viteve nga periudha 1999-2007 numri i bizneseve është:

- Nga viti 1999 e deri në fund të vitit 2003 numri i bizneseve të regjistruara kishte arritur në 27.920;
- Në vitin 2004 numri i ndërmarrjeve të regjistruara arrin shifrën 39 257;
- Në vitin 2005 kjo shifër rritet në 50591;
- Në vitin 2006 numri i bizneseve arrin të jetë 55 884;
- Deri në muajin shkurt të vitit 2007 numri i bizneseve të regjistruara në Kosovë arrin shifrën në 57 252.

Në këtë periudhë vërehet dukshëm rritja e numrit të bizneseve të regjistruara nga viti në vit. (Agjencia për mbështetjen e NVM-ve, 2007)

Numri i bizneseve të regjistruara dhe të mbyllura në periudhën 2007-2010

Gjatë viteve 1999-2007 janë regjistruar numër i madh i bizneseve, mirëpo krahasuar me periudhën 1999 - 2010 do të shohim rënie të bizneseve të regjistruara. Derisa në fund të vitit 2007 kishin mbetur të regjistruara 57 252 biznese, në fund të vitit 2010 numri i ndërmarrjeve të regjistruara kishte mbetur 54 305 biznese, pra gjatë këtyre tri viteve 2007-2010 kemi rritje të bizneseve të shuara për 5.14%, që rezulton me rënie të bizneseve të regjistruara (Biznese të regjistruara janë ato biznese që figurojnë të regjistruara në Ministrinë e Tregtisë dhe Industrisë, duke i llogaritur edhe ato biznese që nuk ushtrojnë aktivitete por nuk çregjistrohen).

Nga tërësia e ndërmarrjeve të regjistruara në Kosovë deri në vitin 2010, mikro ndërmarrje ishin 53420 ose 98.37%, ndërmarrje të vogla janë 733 ose 1.35%, ndërmarrje të mesme

ishin 119 ose 0.22% dhe ndërmarrje të mëdha janë vetëm 33 ose 0.06%, që gjithsej janë 54 305 ndërmarrje. (Periudha nga viti 1999 - 2010 e paraqitur në tabelën në vijim).

Tabela 3. Struktura e NVM-ve sipas madhësisë nga viti 1999 - 2010

Struktura e NVM-ve sipas madhësisë			
Klasifikimi	Numri i punëtorëve	Numri i bizneseve	%
Mikrondërmarrje	1-9	53420	98.37%
Ndërmarrje e vogël	10-49	733	1.35%
Ndërmarrje e mesme	50-249	119	0.22%
Ndërmarrje e madhe	250-	33	0.06%
Gjithsej		54305	100%

Burimi: Agjencia për Regjistrimin e Bizneseve / MTI, 2011

Periudha kohore 1999-2014. Në Kosovë regjistrohen vazhdimisht biznese të reja, por gjithashtu edhe një pjesë e tyre shuhen. Sipas informatave nga Agjencia për Regjistrimin e Bizneseve në kuadër të MTI-së dhe Agjencisë Statistike të Kosovës, gjatë periudhës kohore 1999 – 2014 kanë mbetur të regjistruara gjithsej mbi 85 000 biznese. (ARBK, 2015).

Tabela 4. Struktura e NVM-ve sipas madhësisë nga viti 1999 - 2014

Struktura e NVM-ve sipas madhësisë			
Klasifikimi	Numri i punëtorëve	Numri i bizneseve	%
Mikrondërmarrje	1-9	83771	98.15%
Ndërmarrje e vogël	10-49	1340	1.57%
Ndërmarrje e mesme	50-249	222	0.26%
Ndërmarrje e madhe	250-	17	0.02%
Gjithsej		85350	100%

Burimi: Agjencia për Regjistrimin e Bizneseve / MTI, 2015

Në periudhën kohore 1999 deri 2015 ka pasur një trend të regjistrimit të bizneseve të reja prej vitit në vit, *mirëpo numri më i madh i bizneseve të reja të regjistruara ka ndodhur në vitin 2004* rreth 13 441 biznese të reja, kurse numri më i vogël i bizneseve të regjistruara është në vitin 2007 rreth 6124 biznese. Sipas aktiviteteve kanë dominuar ndërmarrjet tregtare, prodhuese, transporti, depot dhe telekomunikacioni, industria përpunuese, ndërmarrjet hoteliere dhe restorantet. Gjatë periudhës 2013-2015 numri i bizneseve të reja të regjistruara në mesatare është diku rreth 9 552 biznese në vit, kurse për periudhën 2004-2015 në mesatare brenda vitit janë regjistruar dhe reregjistruar rreth 8864 biznese në vit . (ASK, 2015). Në vijim po japim tabelën e bizneseve të reja të regjistruara dhe atyre të shuara gjatë viteve 2004 – 2015.

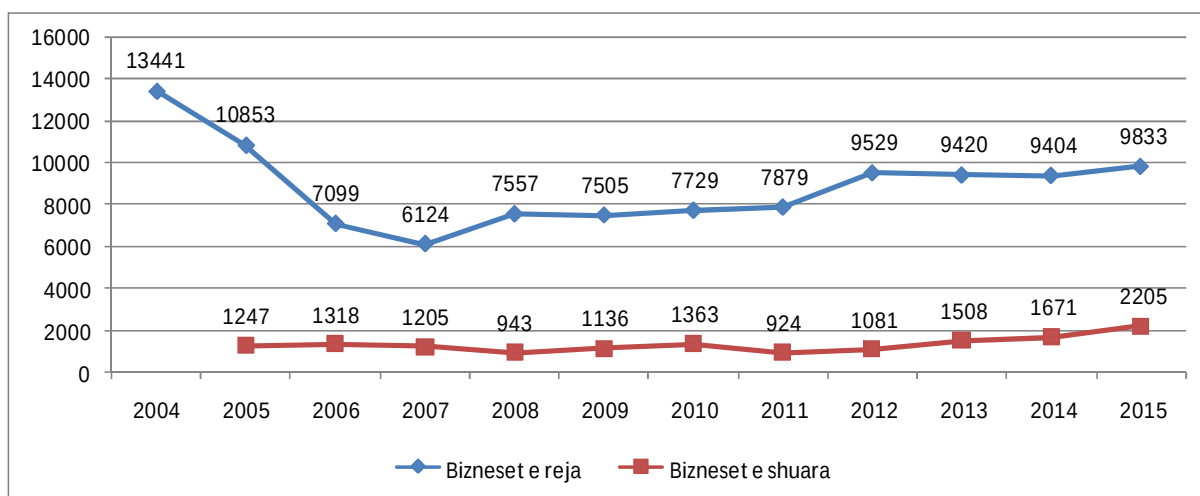
Tabela 5. Numri i bizneseve të reja të regjistruara dhe të shuara 2004-2015

	Bizneset e reja	Indeksi zinxhir	Bizneset e shuara	Indeksi zinxhir
2004	13441	-	-	
2005	10853	80.75	1247	-
2006	7099	65.41	1318	105.69
2007	6124	86.27	1205	91.43
2008	7557	123.40	943	78.26
2009	7505	99.31	1136	120.47
2010	7729	102.98	1363	119.98
2011	7879	101.94	924	67.79
2012	9529	120.94	1081	116.99
2013	9420	98.86	1508	139.50
2014	9404	99.83	1671	110.81
2015	9833	104.56	2205	131.96
	106373		14601	

Burimi: Repertori statistikor mbi ndërmarrjet ekonomike në Kosovë, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 dhe llogaritjet nga autori

Gjatë periudhës 2005-2015 numri i bizneseve të shuara është 14 601, e që në mesatare brenda vitit janë shuar 1327 biznese. Numri më i madh i bizneseve të shuara ka ndodhur në vitin 2015 me rreth 2205 biznese që krahasuar me vitin paraprak janë shuar 31.96% më shumë.

Grafiku 2. Nr. Numri i bizneseve të reja të regjistruara dhe të shuara 2004-2015



Burimi: Repertori statistikor mbi ndërmarrjet ekonomike në Kosovë, 2009, 2010, 2013, 2014, 2015

Norma e lartë e krijimit të këtyre ndërmarrjeve reflektohet me rritjen e numrit të vendeve të punës, por edhe me largimin e një numri të caktuar të punësuarve me rastin e mbylljes së ndërmarrjeve. Megjithatë numri i vendeve të reja të punës të krijuara nga ndërmarrjet e vogla dhe të mesme të regjistruara është më i madh se sa numri i vendeve të humbura të punës si pasojë e mbylljes së ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme.

3.1.2 Bizneset aktive në Kosovë gjatë periudhës 2008-2014

Numri i ndërmarrjeve të regjistruara dhe ndërmarrjeve aktive në Kosovë është i ndryshëm, gjegjësisht numri i ndërmarrjeve të regjistruara është dukshëm më i madh se i

ndërmarrjeve aktive. Sipas të dhënave të Agjencisë për regjistrimin e bizneseve e cila është në kuadër të Ministrisë së Tregtisë dhe Industrisë të Kosovës, deri në vitin 2014 në Kosovë janë regjistruar përafërsisht 134 890 ndërmarrje, kurse ndërmarrje aktive në të njëjtin vit janë 31 921 ndërmarrje. Është kjo një diskrepancë e jashtëzakonshme në mes të këtyre dy shifrave. Agjencia e Statistikave të Kosovës disponon me Regjistrin e ndërmarrjeve aktive në Kosovë.

Sipas metodologjisë së përdorur në statistikë, *ndërmarrje aktive* konsiderohen vetëm ato ndërmarrje që kanë deklaruar njërin nga tatimet apo kanë deklaruar ndonjë të punësuar gjatë vitit referues. (ASK, 2015, Anketa strukturore e ndërmarrjeve në Kosovë). Sipas këtij kriteri, ndërmarrjet aktive në Kosovë janë si në tabelën vijuese:

Tabela 6. Numri i ndërmarrjeve aktive ne Kosove 2008-2014

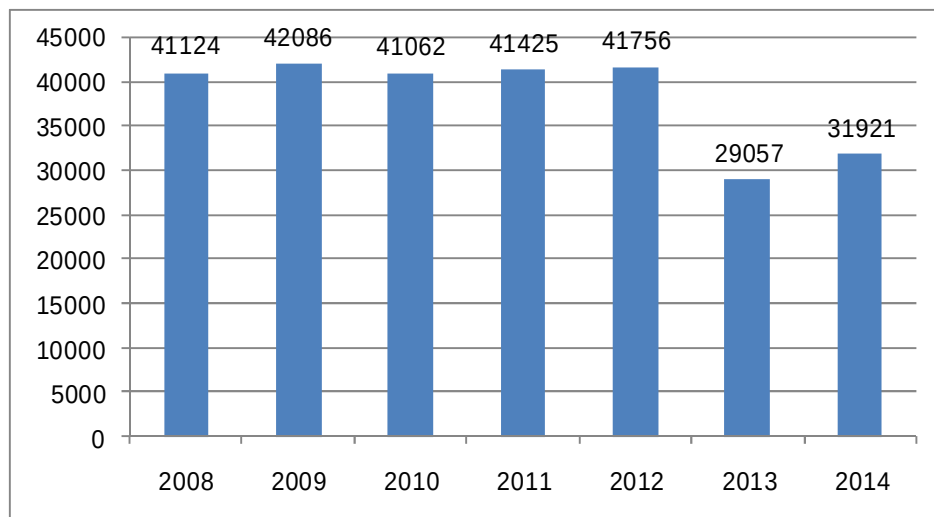
Viti	Gjithsej	2008=100	Indeksi zinxhir
2008	41 124	100.00	-
2009	42 086	102.34	102.34
2010	41 062	99.85	97.57
2011	41 425	100.73	100.88
2012	41 756	101.54	100.80
2013	29 057	70.66	69.59
2014	31 921	77.62	109.86

Burimi: ASK, ASK data, 2015

Nëse analizojmë lëvizjen e ndërmarrjeve aktive në Kosovë në bazë të dhënave të publikuara, vërejmë se numri i ndërmarrjeve aktive në Kosovë ka një trend stabil gjatë periudhës 2008-2012, kurse në vitin 2013 në krahasim me periudhën bazë për krahasim, vitin 2008, numri i bizneseve aktive në Kosovë është dukshëm më i vogël, për rreth

29.34%, kurse në vitin 2014 ka një rritje të konsiderueshme në krahasim me vitin paraprak për rreth 9.96%. Lëvizja e bizneseve aktive në Kosovë mund të shihet edhe përmes grafikut vijues.

Grafiku 3. Numri i ndërmarrjeve aktive në Kosovë 2008-2014



Burimi: ASK, ASK data, 2015

Në kuptim të zbërthimit të sektorëve, NVM-të aktive në Kosovë kryesisht janë të përqendruara në:

- Tregti me shumicë dhe pakicë (rreth 50 %);
- Prodhim (12.7 %);
- Akomodimi dhe aktivitete të shërbimeve me ushqim (10 %)
- Ndërtimtari (6.7 %) etj.

Shpërndarja sektoriale ka mbetur stabile me kalimin e kohës. Tabela vijuese jep me në detaje strukturën e bizneseve në Kosovë sipas veprimtarive ekonomike 2008-2014.

Tabela 7. Struktura e ndërmarrjeve sipas aktiviteteve ekonomike (2008-2014)

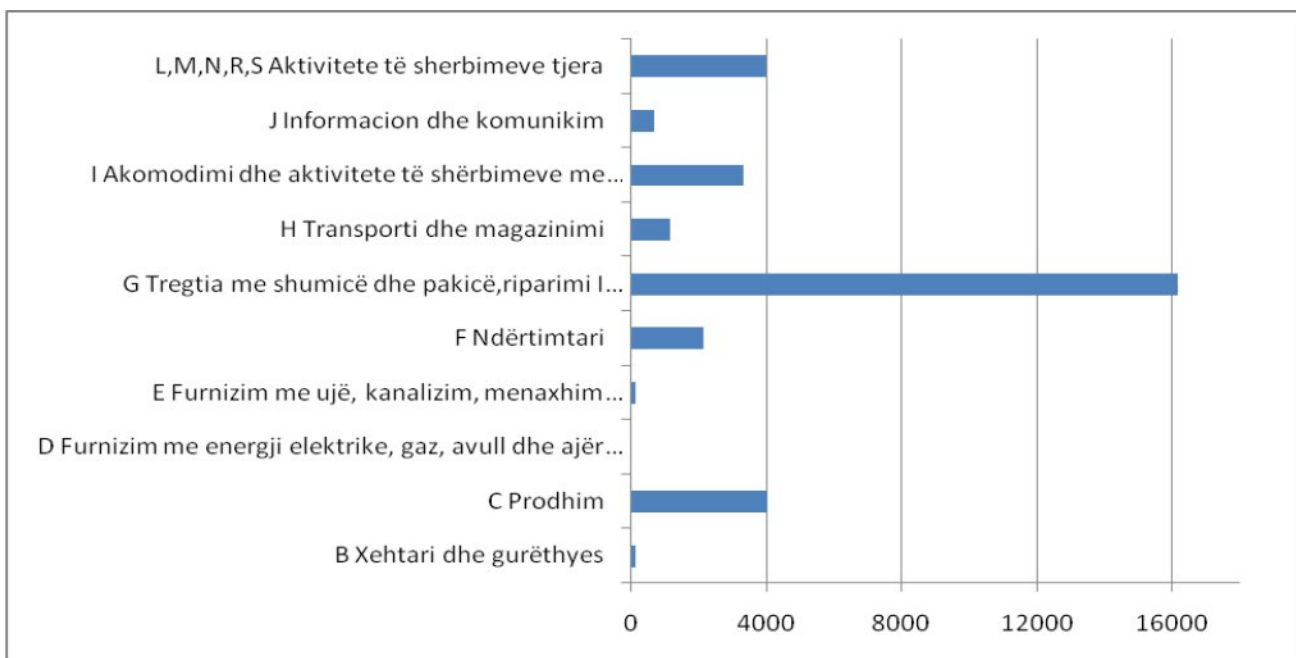
	Veprimtaritë ekonomike	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
B	Xehetari dhe gurëthyes	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
C	Prodhim	9,9	9,7	10,0	10,3	11,0	12,9	12,7
D	Furnizim me energji elektrike, gaz, avull dhe ajër të kondicionuar	0,1	0,1	0,2	0,1	0,2	0,1	0,1
E	Furnizim me ujë, kanalizim, menaxhim mbeturinash dhe aktivitet e revitalizimit të tokës	3,4	3,4	4,6	3,7	4,0	0,5	0,4
F	Ndërtimtari	5,7	5,8	6,2	6,5	7,3	7,2	6,7
G	Tregtia me shumicë dhe pakicë, riparimi i mjeteve, motoçikletave	50,6	50,2	48,2	47,8	49,1	55,4	50,6
H	Transporti dhe magazinimi	3,0	2,9	2,8	2,8	2,8	4,0	3,7
I	Akomodimi dhe aktivitete të shërbimeve me ushqim	8,5	8,5	8,2	8,4	8,9	10,8	10,5
J	Informacion dhe komunikim	8,8	8,8	9,1	8,9	8,5	2,2	2,2
L,M,N,R,S	Aktivitete të shërbimeve tjera	9,5	10,0	10,3	11,0	7,6	6,5	12,6
	Gjithsej	100	100	100	100	100	100	100

Burimi: ASK , Rezultatet e anketës strukturore të ndërmarrjeve, 2014

Nëse analizojmë strukturën e bizneseve sipas veprimtarive ekonomike shohim një trend pozitiv zhvillimit të sektorit të prodhimit në Kosovë, ku pjesëmarrja e aktiviteteve prodhuese ka shënuar një rritje të konsiderueshme prej vitit 2008 që ishte 9.9 % , kurse në vitin 2014 pjesëmarrja është rritur në 12.7%. Sektori i tregtisë me shumicë dhe pakicë është dominues për të gjitha vitet e vrojtuar, kurse sektori i ndërtimtarisë ka një tendencë të rënies në dy vitet e fundit të vrojtuar. Pjesëmarrje të konsiderueshme ka edhe akomodimi dhe aktivitetet e shërbimeve me ushqim prej afër 9-10%.

Struktura e bizneseve sipas aktiviteteve ekonomike përgjatë periudhës së vrojtuar ka qenë përafërsisht e njëjtë. Për të ilustruar më në detaje do të prezantojmë grafikisht strukturën për vitin 2014.

Grafiku 4. Numri i ndërmarrjeve aktive sipas seksioneve ekonomike, 2014



Burimi: ASK , Rezultatet e anketës strukturore të ndërmarrjeve, 2014

Një tregues i rëndësishëm për bizneset në një vend është Norma e pronësisë së biznesit të themeluar (Established business ownership rate).

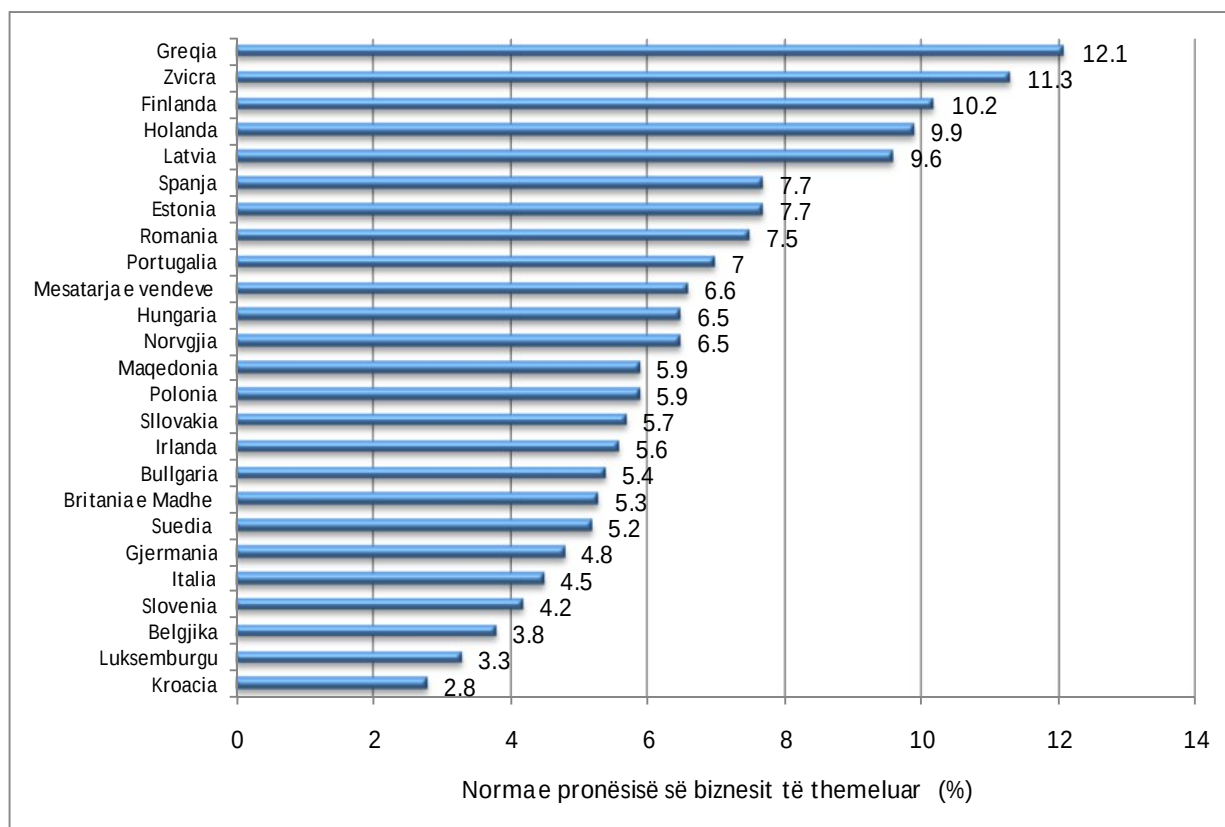
Norma e pronësisë së biznesit të themeluar është pjesa e popullsisë 18-64 vjeç që janë menaxherë - pronarë të ndonjë biznesi të themeluar.

Duke u bazuar në të dhënat e fundit të Regjistrimit të popullsisë së Kosovës të vitit 2011, numri i popullsisë së aftë për punë (mosha 18 - 64 vjet), është 1 135 463 banorë (65% e popullsisë së gjithëmbarshe). Numri i bizneseve aktive në vitin 2011 në Kosovë ka qenë 41 425 biznese.⁶ Norma e pronësisë së biznesit të themeluar = 0.036%, që nënkupton se 0.036% e popullsisë së aftë për punë kanë ndonjë biznes. Një normë e tillë është jashtëzakonisht e ulët në krahasim me vendet fqinje dhe me vendet e rajonit.

⁶ Jam përcaktuar për vitin 2011 duke pasur parasysh Rezultatet e regjistrimit të popullsisë së Kosovës . Të dhënat për numrin e popullsisë së aftë për vitin 2015 dhe numri i bizneseve aktive në vitin 2015 nuk ka ndryshim të madh, kështu që krahasimi me vendet e rajonit konsideroj se është i vlefshëm.

Mesatarja e pronësisë së biznesit të themeluar në nivel të Evropës është 6.6%. Për më shumë detaje shih grafikun vijues:

Grafiku 5. Norma e pronësisë së biznesit të themeluar në Evropë (%) (2015)



Burimi: Statista, The statistics Portal, 2015⁷

Të dhënat e grafikut tregojnë se një pjesë e konsiderueshme e vendeve të Evropës kanë normën e pronësisë së biznesit mbi mesataren e Evropës (6.6%) siç janë Greqia, Zvicra, Finlanda etj. Disa vende të rajonit janë nën mesataren e Evropës por norma e krijimit të bizneseve është shumë më e madhe se sa në Kosovë, gati e pakrahasueshme.

⁷ <http://www.statista.com/statistics/315553/established-business-ownership-rate-in-europe>.

Në bazë të ARBK dhe Doganave të Kosovës, nga numri i përgjithshëm i bizneseve të regjistruara, ndërmarrjet e orientuara kah eksporti përbëjnë rreth 1.34% të numrit total të ndërmarrjeve.

Në kuptimin sasior pjesëmarrja e NVM-ve në eksportet totale të kompanive kosovare përbëjnë vetëm rreth 50%.

Fakti që mikro ndërmarrjet, ndërmarrjet e vogla dhe të mesme përbëjnë mbi 99 % të numrit të përgjithshëm të bizneseve në Kosovë, NVM-të krijojnë rreth **40-56% të Bruto Prodhimit Vendor (GDP)** dhe **absorbojnë rreth 60 %** të vendeve të reja të punës (ASK, 2014) që do të thotë se ecuria e tyre kushtëzon çdo sfidë të sotme dhe të nesërme të Kosovës për t'iu bashkangjitur vendeve të BE. ***Eliminimi i faktorëve pengues ndaj zhvillimit të NVM-ve mbetet sfida më e vështirë për qeverinë e Kosovës.***

3.1.3 Problemet dhe vështirësitë e të bërit biznes në Kosovë

Që të rritet zhvillimi ekonomik i udhëhequr nga sektori privat, duhet të krijohen kushtet e duhura në disa segmente, duke përfshirë ambientin makroekonomik, rregulloret e biznesit, infrastrukturën, koston dhe aftësitë e fuqisë punëtore.

Sa i përket ambientit të biznesit, Kosova ka përparësi në një numër çështjesh që janë të rëndësishme për një sektor privat të zhvilluar. Viteve të fundit sistemi tatimor është thjeshtësuar dhe janë zbritur normat tatimore, ndërsa ngurtësia e tregut të punës është gjithashtu e ulët. Megjithatë ndërmarrjet në Kosovë përballen me shumë sfida, shqyrtimi i të cilave ka rëndësi për arritjen e zhvillimit më të shpejtë dhe të qëndrueshëm.

Ambienti rregullativ në Kosovë i ofron disa përparësi shumë të rëndësishme që ndihmojnë të krijohet një sektor privat i qëndrueshëm.

Në shumë fusha të lidhura me biznesin Kosova ka legjislacion modern, shpesh të bazuar në parimet dhe standardet e BE-së.

Për shkak se Kosova konsiderohet si kandidat potencial për anëtarësim në BE, legjislacioni në fushat e rregulluara nga *acquis i BE në shumicën e rasteve është hartuar në pajtim me kërkesat e BE-së*.

Legjislacioni i punës është shumë fleksibil - Pjesa më e madhe e ekonomive në tranzicion kanë rregullore komplekse të punës, një trashëgimi historike nga periudha socialiste, por Kosova ka përfituar nga politikat e tregut të hapur të paraqitura pas vitit 1999.

Ngurtësia e tregut të punës sa i përket marrjes në punë dhe largimit nga puna është shumë e ulët, ndër më të ulëtat në të gjitha ekonomitë në tranzicion.

Për më tepër, *dallimi ndërmjet pagës neto dhe bruto në punë është ndër më të ulëtat në rajon* sepse Kosova përdor vetëm një kontribut (të ulët) pensional, përveç tatimit në të ardhura personale.

Efikasiteti i doganave dhe administratës tatimore në Kosovë - Profili i detyrimit doganor përmban vetëm dy norma, një detyrim standard 10 % dhe detyrim zero në disa produkte të caktuara.

Në Kosovë efikasiteti i doganave dhe administratës tatimore perceptohet më pozitivisht se sa në shtetet tjera të rajonit edhe pse inspektimet e shpeshta duket se paraqesin një barrë për ndërmarrjet.

Ndërmarrjet kosovare përfitojnë nga regjimi i thjeshtë dhe i ulët i tatimeve dhe detyrimeve. Në vendet tjera, tatimet e larta dhe rregulloret komplekse të tatimeve shpesh i shtyjnë firmat në sektorin joformal. Në Kosovë, norma e tatimit në vlerën e shtuar

(TVSH) është 16 %, që është ndër më të ulëtat në Evropë dhe tatimi në të ardhura personale sillet nga 0 deri në 10 %.

Sa i përket pagesës së tatimeve, “një indikator i të bërit biznes” që përfshin kohën për të përgatitur dhe dorëzuar një deklaratë dhe për të paguar tatimet si dhe numrin e pagesave në vit, sistemi tatimor në Kosovë është në pozitë mjaft të mirë në krahasim me pjesën tjetër të rajonit.

Vetëm Kroacia kërkon më pak pagesa të tatimit në vit, dhe koha e kaluar në pagesën e tatimeve në Kosovë është 40 % më pak sesa në pjesën tjetër të shteteve të Evropës Jug Lindore (EJL-së). (Banka Botërore 2010)

Dobësitë në ambientin rregullativ që krijojnë pengesa serioze ndaj zhvillimit të sektorit privat janë të shumta:

Zbatimi i kontratave është një fushë e rëndësishme e sundimit të ligjit ku Kosova është e dobët. Shkelja e kontratave është çështje e zakonshme në Kosovë, ndërmarrjet duket se e kanë jashtëzakonisht të vështirë të zbatojnë kontratat.

Marrja e lejeve të ndërtimit duket se është faktor vështirësues - Përmirësimi i procesit për marrje të lejeve të ndërtimit duhet të jetë prioritet i lartë. Sektori i ndërtimeve është faktor i rëndësishëm i ekonomisë së Kosovës. Mungesat e infrastrukturës në transport, arsim dhe sektorë tjerë të publikut janë tepër të mëdha.

Gjatë viteve të fundit, Ministria e Tregtisë dhe Industrisë (MTI) i ka iniciuar pesë reforma duke u bazuar në tre indikatorë të Raportit të të Bërit Biznes.

- Eliminimi i lejes së punës
- Regjistrimi pa pagesë i biznesit
- Eliminimi ose reduktimi i kërkesës për kapital

- Reduktimi i dokumenteve për import/eksport dhe
- Përmirësimi i mbrojtjes së investitorëve. (MTI, 2015)

Në bazë të Raportit të Bankës Botërore “ Të bërit biznes “ (World Bank, 2015), Kosova ka shënuar progres në radhitjen e saj në vendin e 66 për vitin 2016 në krahasim me vitet 2011, 2012 që ishte e ranguar në vendin e 117.

Tabela 8. “Radhitja e të bërit Biznes” e Kosovës nga Banka Botërore për vitet 2011, 2012 dhe 2016.

Fusha	Rangimi 2011	Rangimi 2012	Rangimi 2016
TË BËRIT BIZNES NË PËRGJITHËSI	117	117	66
Fillim i biznesit	165	168	47
Lejet e ndërtimit	169	171	136
Furnizimi me rryme	120	124	124
Regjistrimi i pronës	66	73	32
Marrja e kredisë	24	21	28
Mbrojtja e investitorëve	172	174	57
Pagimi i taksave	45	46	67
Tregtia përtej kufijve	129	131	71
Fuqizimi i kontratave	157	157	48
Zgjidhja e Pamundësisë së Borxhit	31	31	163

Burimi: Banka Botërore, 2012, 2015⁸

Fillimi i biznesit është përmirësuar për 121 vende krahasuar me vitin 2012. Tashmë bizneset regjistrohen pa pagesë dhe brenda afatit të shkurtër kohor: Një (1) ditë për biznese individuale dhe Tri (3) ditë, për biznese të shoqërive aksionare. Kjo është mundësuar me integrimin e sistemit, me ç'rast bizneset marrin një certifikatë me dy

⁸ www.doingbusiness.org

numra: Numrin e biznesit dhe Numrin fiskal. Gjithashtu, është larguar kapitali fillestar dhe janë thjeshtësuar procedurat e regjistrimit.

Hapja e biznesit:

- *Zvogëlimi i shpenzimeve të regjistrimit*, përmes heqjes së kapitalit bazë, që kërkohet për ndërmarrje me përgjegjësi të kufizuar dhe heqja e tarifës për regjistrim të biznesit.
- *Zvogëlimi i kohës së regjistrimit*, përmes krijimit të qendrave, ku bizneset mund të kryejnë të gjitha procedurat e regjistrimit në të njëjtin vend. Deri më tani janë hapur 26 qendra "**one stop shop**" nëpër komunat e Republikës së Kosovës. (Projekt i Bankës Botërore)
- *Heqja e inspektimit të taksave* para regjistrimit nga Administrata Tatimore e Kosovës.

Leja e ndërtimit është përmirësuar dukshëm, ku për 80 % është shkurtuar koha dhe janë ulur shpenzimet për regjistrimin, përkatësisht ndërtimin e objektit.

Tregtia ndërkufitare: Janë zvogëluar 20 % të shpenzimeve tregtare, përveç tjerash, përmes lehtësimit të procedurave.

Mbrojtja e investitorëve: Kosova ka shënuar ngritjen më të madhe në botë në indikatorin e mbrojtjes së investitorëve, duke u ngritur në vendin e 57 në emëroren e përgjithshme botërore të investitorëve (Banka Botërore, tetor, 2015). Si kryesuese në përmirësimin e rangimit të këtij treguesi, Kosova e ka përmirësuar dukshëm mbrojtjen e aksionarëve, duke përmirësuar ndër të tjera, kërkesat për publikimin e transaksioneve, në rast të konfliktit të interesit në mes të zyrtarëve të korporatave, duke iu mundësuar aksionarëve të mbulojnë dëmet që vijnë si pasojë e transaksionit, si dhe duke ia mundësuar gjykatës ta zhvlerësojë transaksionin nëse aksionarët e realizojnë kërkesën me sukses. (Banka Botërore, tetor, 2015)

Ambienti i të bërit biznes në Kosovë në disa tregues është më i mirë se në vende të rajonit, kurse në disa tregues të tjerë është më i pafavorshëm. Shih tabelën vijuese:

Tabela 9. Të bërit biznes për vitin 2016, në Kosovë dhe vende të rajonit

Të bërit biznes 2016	Kosova	Shqipëria	Bosnja	Maqed.	M. Zi	Serbia
TË BËRIT BIZNES NË PËRGJITHËSI	66	97	79	12	46	59
Fillim i biznesit	47	58	175	2	59	65
Lejet e ndërtimit	136	189	171	10	91	139
Furnizimi me rrymë	124	162	119	45	163	63
Regjistrimi i pronës	32	107	97	50	79	73
Marrja e kredisë	28	42	42	42	7	59
Mbrojtja e investitorëve	57	8	66	14	36	81
Pagimi i taksave	67	142	154	7	64	143
Tregtia përtej kufijve	71	37	28	26	42	23
Fuqizimi i kontratave	48	96	66	26	43	73
Zgjidhja e Pamundësisë së Borxhit	163	42	38	37	36	50

Burimi: Banka Botërore, (tetor, 2015) www.doingbusiness.org

Sa i përket të bërit biznes në vendet e zgjedhura të rajonit, Maqedonia ka ambientin më të përshtatshëm për zhvillimin e biznesit dhe udhëheq dukshëm në të gjithë treguesit e të bërit biznes. Nëse krahasojmë rangimin e të bërit biznes në Kosovë dhe Maqedoni shihet se Maqedonia është dukshëm më mirë dhe krijon kushte shumë më të përshtatshme për të filluar dhe operuar me biznes.

Cilësia e dobët e furnizimit me rrymë është një nga kufizimet më të mëdha të afarizmit në Kosovë. Mungesa e furnizimit të vazhdueshëm me rrymë vazhdon të jetë pengesa më e madhe për ndërmarrjet nga të gjithë sektorët e ekonomisë.

Gjithashtu pengesa për zhvillim të shpejtë të NVM-ve janë edhe qasja e kufizuar në financa dhe sundimi i pamjaftueshëm i ligjit. (Komisioni Evropian, 2015).

3.2. Ndikimi i Ndërmarrjeve të Vogla dhe të Mesme (NVM-ve) në zhvillimin ekonomik

Ndikimi i NVM-ve është i pazëvendësueshëm në procesin e zhvillimit ekonomik. Ato konsiderohen faktor i rëndësishëm i zhvillimit ekonomik, burim esencial për rritjen e punësimit dhe faktor kyç për uljen e varfërisë. Ndikimi i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në Kosovë është i rëndësishëm nga aspekti i zhvillimit të sektorëve ekonomikë, pasi që ato janë biznese, të cilat aktivizojnë edhe sektorët më të marginalizuar. Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme kanë një shtrirje të gjerë në sektorë të ndryshëm, e të cilët ndikojnë në plotësimin e diversitetit të nevojave të shoqërisë, mirëpo për shkak të specifikave të tyre, ato nuk mund të kthehen në një industri me shtrirje të gjerë dhe me bazë të lartë të profitit.

Në ekonominë e tregut, sektori privat është një sektor dinamik në sajë të energjisë ndërmarrëse dhe interesit të investitorëve, të cilat ndihmojnë rritjen e punësimit dhe përmirësojnë produktivitetin.

Sot sektori privat në Kosovë, sikurse edhe në shumë vende në tranzicion madje edhe në ato të zhvilluara është burimi kryesor i gjenerimit të vendeve të reja të punës dhe rritjes së të ardhurave kombëtare. Sektori privat është afirmuar si forcë e rritjes dhe transformimit në ekonominë e tregut, sikurse edhe në vendet e regjionit.

Sektori i NVM-ve prej vitesh po bëhet gjithnjë e më shumë një faktor imponues në krijimin e parametrave kryesorë ekonomikë.

Njohja formale e rëndësisë së tij erdhi me takimin e G-8 (tetë vendet më të industrializuara në botë) në takimin e tyre në Denver më 1997, duke konsideruar të

rëndësishëm rolin e sektorit të NVM-ve në *punësim* dhe *dinamizim të ekonomive* në shumicën e vendeve të industrializuara. (Eurostat Database, 2015)

Ndër efektet që tani janë të pakontestueshme dhe fushat në të cilat sektori i NVM-ve jep prova të përditshme janë:

- Rritje ekonomike dhe punësim;
- Reduktim të varfërisë;
- Mundësi ekonomike;
- Të hyra dhe distribuim pasurish;
- Plotësim nevojash që rrjedhin nga diversiteti i kërkesave të tregut;
- Inovacione, kërkime dhe zhvillim;
- Transfer njohurish të kapitalit dhe teknologjisë.

Tabela 10. Roli i NVM-ve në ekonomitë kombëtare të disa vendeve të Evropës, për vitin 2015

Vendet	% e pjesëmarrjes së NVM-ve në totalin e ndërmarrjeve	Punësimi (%)	Kontributi i NVM në GDP (%)
Australia	96.0	45 (vetëm prodhuese)	23
Belgjika	99.7	72	n.a
Kanada	99.8	60	57.2
Danimarka	98.8	77.8	56.7
Francë	99.9	69.0	61.8
Gjermani	99.7	65.7	34.9
Itali	99.7	49.0	40.5
Spanjë	99.5	63.7	64.3
Britani të Madhe	99.9	67.2	30.3

Burimi: (2015) Eurostat Database

Nëse analizojmë të dhënat e tabelës më lart shohim se kontributi i NVM-ve në vendet e zgjedhura është shumë i madh në krijimin e punësimit dhe në brutoproduktin e brendshëm (GDP). Gjithashtu edhe pjesëmarrja e këtij sektori në sektorin e përgjithshëm të ndërmarrjeve është jashtëzakonisht e madhe që tejkalon 98% , një strukturë e ngjashme edhe me sektorin e NVM-ve në Kosovë.

Një e dhënë shumë e rëndësishme është edhe raporti në mes të sektorit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme me ndërmarrjet e mëdha në vendet e Bashkimit Evropian.

Tabela 11. Raporti i NVM-ve me ndërmarrjet e mëdha në totalin e ndërmarrjeve, vlerës së shtuar dhe punësimit në vendet anëtare të BE

	Totali i ndërmarrjeve në %	Vlera e shtuar në %	Numri i të punësuarve në %
NVM (<250 punëtorë)	99.8	56.9	66.7
Ndërmarrje të mëdha (≥ 250)	0.2	43.1	33.3
Totali	100	100	100

Burimi: Eurostat Database (2015)

Të dhënat e tabelës tregojnë se edhe përkundër pjesëmarrjes së vogël të ndërmarrjeve të mëdha në totalin e ndërmarrjeve, kontributi i tyre është shumë i madh në vlerën e shtuar dhe në numrin e të punësuarve. Me këtë rast mund të konkludohet se për zhvillim ekonomik të vendit është shumë i rëndësishëm edhe zhvillimi i sektorit të ndërmarrjeve të mëdha.

Roli i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në zhvillimin ekonomik lidhet me faktin se ato janë pjesa më turbulente (shfaqja dhe rënia tejet intensive në treg) e një ekonomie nacionale. Suksesi i tyre varet nga veprimtaritë që zhvillojnë, nga segmentimi i tregut që e synojnë, nga burimet njerëzore që i angazhojnë, si dhe nga menaxhimi cilësor i tyre.

Sipas Organizatës për Bashkëpunim Ekonomik dhe Zhvillim (OECD) më shumë se 95% e ndërmarrjeve në zonën e OECD-së janë NVM-të, të cilat luajnë një rol vendimtar në rritjen e GDP-së dhe punësojnë numër të madh punonjësish. (OECD, 2014).

3.2.1 Kontributi i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në GDP e Kosovës dhe rritjen e punësimit

Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme kanë ndikim të dukshëm në rritjen e bruto prodhimit të brendshëm (GDP – së) në Kosovë. Sipas raportit vjetor të NVM-ve në vitin 2010 kontributi i ndërmarrjeve (mikro, të vogla, të mesme dhe të mëdha) në BPV (GDP) ishte 56.81%. Edhe pse pjesa më madhe e ndërmarrjeve të regjistruara janë mikrondërmarrje mbi 98 %, ato në GDP marrin pjesë me 16.79 %, derisa ndërmarrjet e vogla edhe pse për nga numri janë shumë më pak se sa mikrondërmarrjet ato në GDP marrin pjesë me 17.07 % , ndërsa ndërmarrjet e mesme në GDP marrin pjesë me 9.44 % (ARBK, 2011). Pra ndërmarrjet e vogla dhe të mesme së bashku marrin pjesë në GDP me 25.51 % nga gjithsej 56.81 % i GDP, që do të thotë se ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në krahasim me mikrondërmarrjet dhe ndërmarrjet e mëdha kanë pjesëmarrje më të madhe në rritjen e GDP-së në Kosovë.

Tabela 12. Kontributi i Ndërmarrjeve në Bruto Produktin Vendor (GDP) në vitin 2010

Madhësia Ndërmarrjes	Pjesa e BPV-së (%)
Mikro	16.79
Të vogla	17.07
Të mesme	9.44
Të mëdha	13.51
Gjithsej	56.81

Burimi: Raporti vjetor i NVM në Kosovë, 2011

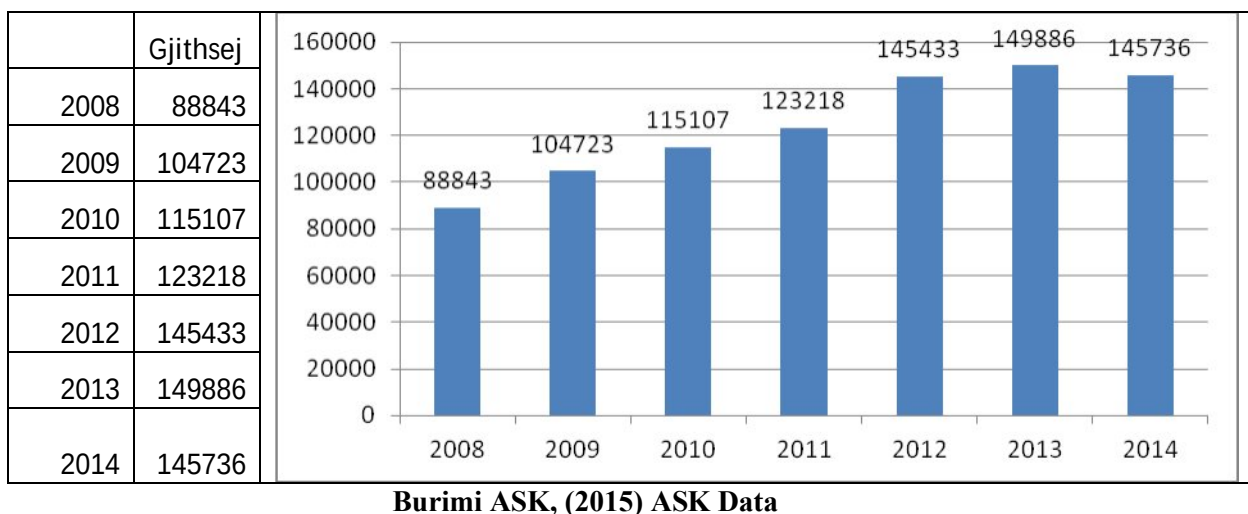
Në mungesë të statistikave për periudhën 2011 – 2015, kontributi i ndërmarrjeve në krijimin e bruto produktit të brendshëm (GDP -së), buxhetit të shtetit etj., nuk është i njohur edhe pse mbi bazën e disa parallogaritjeve sipas Agjencisë së Regjistrimit të Bizneseve të Kosovës (2015), konsiderohet se kontributi i ndërmarrjeve të Kosovës në krijimin e GDP-së gjatë vitit 2014 arrin 54 % deri 57 %. Edhe në këtë periudhë kohore 2011 – 2015 ndërmarrjet e vogla dhe të mesme llogaritet të jenë me përqindje të pjesëmarrjes më të madhe në BPV (GDP) krahasuar me mikrondërmarrjet dhe ndërmarrjet e mëdha.

Sido që të jetë, kontributi i sektorit të NVM-ve në Kosovë edhe nga aspekti i zhvillimit të sektorëve ekonomikë është i pazëvendësueshëm dhe fundamental, pasi që NVM-të në Kosovë janë organizma të cilat popullojnë edhe sektorët më të marginalizuar.

Sot sektori privat në Kosovë, sikurse edhe në shumë vende në tranzicion madje edhe të atyre të zhvilluara është burimi kryesor i gjenerimit të vendeve të reja të punës.

Në bazë të Agjencisë së statistikave të Kosovës lëvizja e numrit të personave të punësuar në periudhën 2008-2014 është si në vijim:

Grafiku 6. Numri i të punësuarve në sektorin e NVM-ve (2008-2014)



Sipas Rezultateve të Anketës së fuqisë punëtore 2014 në Kosovë, numri i përgjithshëm i të punësuarve në Kosovë në vitin 2014 është **323500** të punësuar, kurse në sektorin e ndërmarrjeve private janë po në këtë vit **145736** të punësuar që nënkupton se **45.0%** e të gjithë të punësuarve janë në sektorin e ndërmarrjeve duke përfshirë edhe ndërmarrjet e mëdha.

Nëse analizojmë shpërndarjen e të punësuarve sipas aktiviteteve ekonomike shohim që numri më i madh i të punësuarve është në ndërmarrjet tregtare me shumicë dhe pakicë (37.3%) duke pasuar ndërmarrjet në sektorin e prodhimit (15.3%), sektori i ndërtimtarisë përfshin 9.1%, e kështu me radhë.

Shih tabelën dhe grafikun vijues:

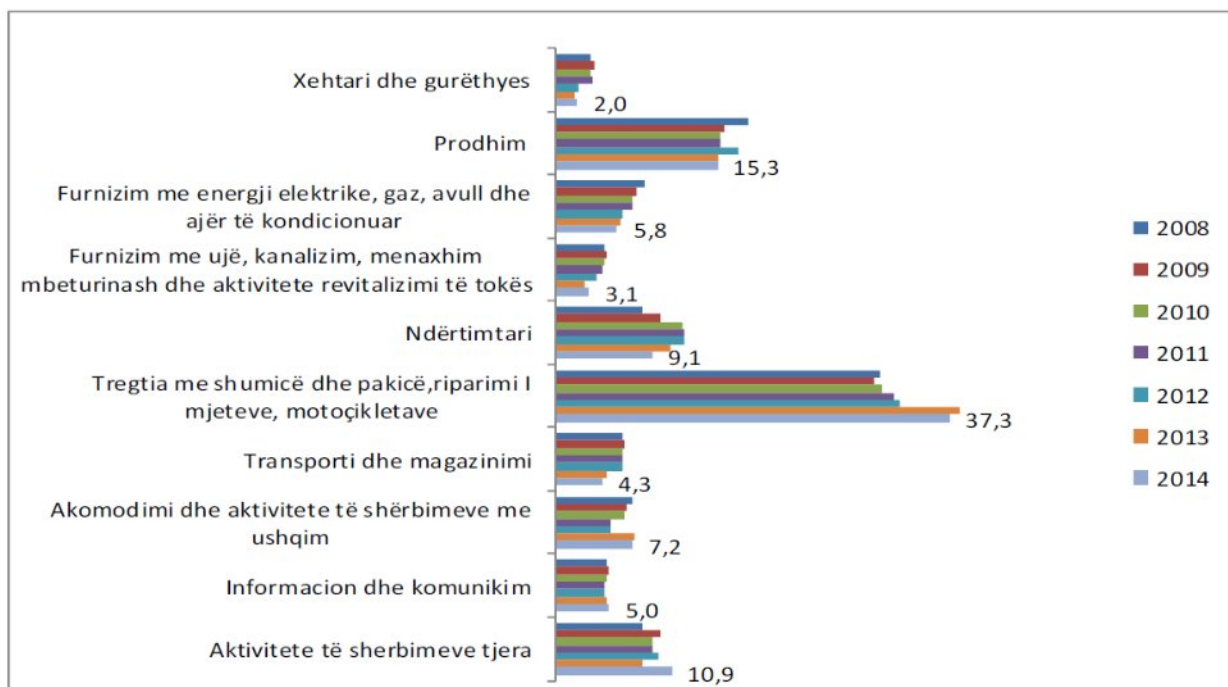
Tabela 13. Numri i të punësuarve sipas aktiviteteve ekonomike (2008-2014)

	Përshkrimi i seksioneve ekonomike	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
B	Xehetari dhe gurëthyes	2943	3796	3694	4297	3027	2636	2920
C	Prodhim	16183	16748	17827	19204	25213	22932	22257
D	Furnizim me energji elektrike, gaz, avull dhe ajër të kondicionuar	7444	8031	8251	8946	9104	9025	8470
E	Furnizim me ujë, kanalizim, menaxhim mbeturinash dhe aktivitete revitalizimi të tokës	4158	5062	5381	5345	5645	4047	4530
F	Ndërtimtari	7248	10300	13676	14993	17779	16297	13192
G	Tregtia me shumicë dhe pakicë, riparimi i mjeteve, motoçikletave	27207	31461	35538	39459	47302	57379	54295
H	Transporti dhe magazinimi	5672	6765	7186	7677	9203	7043	6316
I	Akomodimi dhe aktivitete të shërbimeve me ushqim	6478	6992	7432	6356	7389	11174	10488
J	Informacion dhe komunikim	4286	5199	5527	5722	6806	7056	7314
	L,M,N,R,S Aktivitete të shërbimeve tjera	7223	10369	10595	11220	13965	12297	15954
	Gjithsej	88843	104723	115107	123218	145433	149886	145736

Burimi: ASK(2015) ASK Data, Regjistri i bizneseve

Në vijim po paraqesim nëpërmjet grafikut strukturën e të punësuarve sipas aktiviteteve ekonomike.

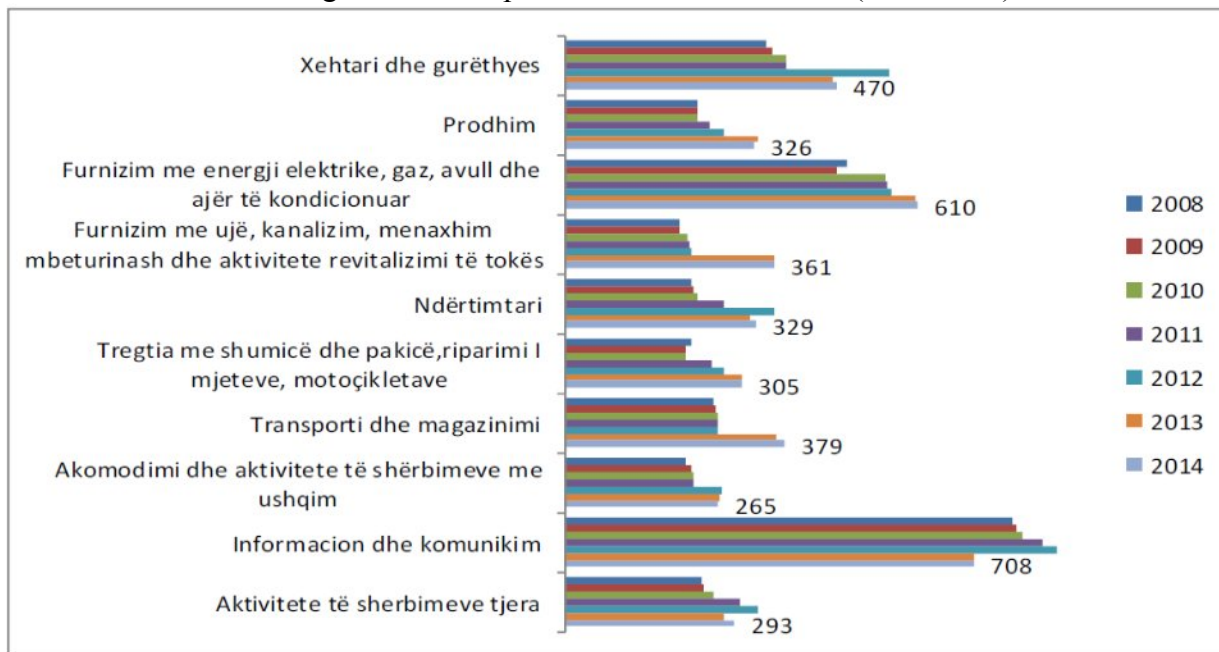
Grafiku 7. Struktura e të punësuarve sipas aktiviteteve ekonomike (%), 2008-2014



Burimi: ASK, (2015) Rezultatet e Anketës Strukturore të ndërmarrjeve 2008-2014

Paga mesatare e të punësuarve në vitin 2014. Në sektorin e ndërmarrjeve, paga mesatare e të punësuarve në vitin 2014 ishte 352 euro. Paga maksimale mesatare është në sektorin e informacionit dhe komunikimit (708 euro) kurse paga mesatare minimale në sektorin e Akomodimit dhe aktiviteteve të shërbimeve të ushqimit (265 euro).

Grafiku 7. Paga mesatare sipas seksioneve ekonomike (2008-2014)



Burimi: ASK, Rezultatet e Anketës Strukturore të ndërmarrjeve 2008-2014

Në bazë të të dhënave të prezantuara më lart përmes tabelave dhe grafikëve shihet se kontributi i NVM-ve në ekonominë e vendit është jashtëzakonisht i madh si në GDP ashtu edhe në rritjen e punësimit, kështu që është prioritet i qeverisë dhe aktorëve të tjerë në nivel lokal dhe kombëtar që të bëjnë përpjekje për të dinamizuar dhe zhvilluar këtë sektor.

Përmbledhje e kapitullit

Në këtë kapitull trajtohet zhvillimi i ndërmarrjeve të Kosovës, roli i tyre në zhvillimin ekonomik. Prezantohet numri i të punësuarve në NVM-të kosovare, ku vërehet dukshëm se janë të rëndësishë së veçantë në rritjen e nivelit të punësimit në Kosovë.

Kryesisht është bërë një prezantim i të dhënave dytësore nga Agjencia e Statistikave të Kosovës, Agjencia për mbështetjen e NVM-ve, Agjencia për regjistrimin e Bizneseve Kosovare, nga Ministria e Tregtisë dhe Industrisë të Republikës së Kosovës, lidhur me

historikun e ndërmarrjeve kosovare, regjistrimin e bizneseve kosovare në periudha të ndryshme, sidomos periudha e pasluftës. Në grafikë dhe tabela vërehen se si për çdo vit janë regjistruar shumë ndërmarrje të reja, duke punësuar numër të madh të punonjësve por njëkohësisht edhe janë shuar shumë ndërmarrje, që kanë humbur vendet e punës një numër i konsiderueshëm i punëtorëve. Megjithatë raporti i rritjes së punësimit është pozitiv pavarësisht nga shuarja e një numri të konsiderueshëm të ndërmarrjeve.

Pasi që ndërmarrjet e vogla dhe të mesme janë të një rëndësie të veçantë në zhvillimin ekonomik të Kosovës, esenciale është të jepet kontribut lidhur me identifikimin e shkaktarëve që ndikojnë në shuarjen e bizneseve apo edhe në mos arritjen e rezultateve të duhura.

Që ndërmarrjet në Kosovë të jenë të suksesshme konstatohet se është e domosdoshme t'i kushtohet rëndësi stafit menaxherial të kualifikuar dhe adekuat, aplikimit të teknologjisë moderne të informacionit, trajnimit të stafit punonjës, motivimit të punonjësve, fuqizimit të punonjësve. Këta faktorë janë shpjeguar tek rishikimi i literaturës dhe janë analizuar në kapitullin e analizës së studimit empirik.

PJESA E DYTË: STUDIMI EMPIRIK

KAPITULLI IV: METODOLOGJIA E KËRKIMIT

Hyrje

Qëllimi i këtij kapitulli është të dokumentohet dizajni i kërkimit i cili është përdorur për mbledhjen dhe analizën e të dhënave, të cilat na ofrojnë njohuri për faktorët që ndikojnë në rritjen e suksesit të ndërmarrjeve në Kosovë, kryesisht në kushtet e ekonomisë bashkëkohore.

Në këtë pjesë të studimit kërkimor është e rëndësishme që të paraqitet një dizajn efikas hulumtues i metodologjisë së kërkimit, i cili do të tregojë lidhjen ndërmjet të dhënave të mbledhura, analizave të bëra dhe konkluzioneve të arritura.

Në këtë kapitull përfshihen: instrumentet kërkimore të përdorura, lloji i mostrave, variabla e varur dhe variablat e pavarura të zbatuara gjatë hulumtimit dhe modeli i specifikuar për këtë hulumtim sipas të cilit testohen hipotezat e vendosura në këtë studim.

4.1 Çfarë kuptojmë me hulumtim

Redman dhe Mory e definojnë hulumtimin si "përpyqje të sistematizuar për të fituar njohuri të reja". (Redman, L.V., & Mory, A.V.H., 1923)

Sipas Clifford Woody hulumtimi nënkupton përcaktimin dhe ridefinimin e problemeve, formulimin e hipotezës ose zgjidhjet e sugjeruara; grumbullimin, organizimin dhe vlerësimin e të dhënave; arritjen e konkluzioneve nëpërmjet deduksionit dhe më në fund duke bërë me kujdes testimin e konkluzioneve, për të vërtetuar nëse ato përputhen me hipotezat e formuluar. (cituar nga. KOTHARI, C.R., 1990:1)

4.2 Projektimi i Hulumtimit

4.2.1 Lloji i hulumtimit

Ky studim është një hulumtim kuantitativ i natyrës deskriptive, i cili ka për qëllim përcaktimin e marrëdhënieve në mes të disa variablave të pavarura dhe të një variabli tjetër të varur në një popullim (Mugenda & Mugenda, 1999). Nëpërmjet këtij studimi bëhet përpjekje të përcaktohen disa nga faktorët që kontribuojnë në performancën e stafit menaxherial (Ngima, W., Kyongo, Y., 2013) e cila ndikon në arritjen e suksesit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme.

Statistikat përshkuese janë përdorur për të portretizuar grupe të kategorive të formuara nga të dhënat. Këto statistika i mundësojnë studiuesit për të përshkruar në mënyrë domethënëse shpërndarjen e matjeve (Mugenda & Mugenda, 1999) dhe gjithashtu për të përshkruar, organizuar dhe përmbledhur të dhënat (Fain 1999).

Studimi pritet të përcaktojë disa nga faktorë që ndikojnë në suksesin e ndërmarrjeve private në Kosovë në kushtet e ekonomisë bashkëkohore. Është kjo qasje eksploruese, duke qenë se në Kosovë nuk ka ndonjë studim të tillë, i cili është marrë me përcaktimin e faktorëve që ndikojnë në suksesin e ndërmarrjeve të Kosovës. Ky hulumtim është bazuar në disa studime të ngjashme të këtij lloji, të cilat janë marrë me identifikimin e faktorëve që ndikojnë në arritjen e suksesit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme. Një studim të ngjashëm ka bërë Philip M., (2010) i cili thekson se ka dallime të konsiderueshme në studimet e mëparshme për përcaktimin e kriterëve të faktorëve që ndikojnë në suksesin e ndërmarrjes. Sipas tij studimet empirike të faktorëve që ndikojnë në suksesin e NVM-ve mund të ndahen në dy grupe sipas atyre që përqendrohen në një grup mjaft të kufizuar të variablave ose të atyre që përpiqen për të kapur profilet më holistike të NVM-ve të

suksesshme. Po ashtu edhe studiues të tjerë si Chaudhry M., Sh. & Sohail F. & Riaz N., 2013; Chittithaworn Ch. & Islam A. & Keawchana Th., 2011; Dehghani, S. & Gharooni, A. & Arabzadeh, A., 2014, kanë bërë studime që janë të ngjashme me këtë studim të doktoratës.

Dizajni i hulumtimit përfshin formësimin e një kuadri funksional të bazuar në informata cilësore dhe sajimin e instrumenteve për të testuar variablat e identifikuara.

4.2.2. Shfrytëzimi i literaturës teorike apo dytësore në funksion të realizimit të studimit empirik

Sa i përket teorive të menaxhimit, në punim është përdorur një literaturë e pasur e autorëve ndërkombëtarë dhe shqiptarë. Literatura teorike është përdorur me qëllim të vënies në funksion të pyetjeve kërkimore dhe hipotezave të këtij punimi. Nga pjesa teorike janë trajtuar problemet që lidhen me shtruarjen e hipotezave duke shpjeguar në aspektin teorik natyrën e problematikave të trajtuara. Një pjesë e kësaj literature teorike është shfrytëzuar në mënyrë të detajuar tek pjesa e studimit empirik, gjatë mbledhjes, përpunimit dhe interpretimit të të dhënave.

Të dhënat e literaturës dytësore publikimet e agjencive statistikore, punimet e revistave dhe konferencave ndërkombëtare, më kanë ndihmuar në mbledhjen e informatave të rëndësishme, të cilat i kam vënë në funksion të këtij punimi. Teknologjitë e reja të Informacionit dhe Komunikimit janë shfrytëzuar në masë të konsiderueshme, gjegjësisht janë vizituar dhe hulumtuar materiale dhe dokumente relevante në faqet e internetit të institucioneve ndërkombëtare që merren me këtë problematikë si ILO, UNDP, Banka Botërore, OECD, GEM etj. Në masë të konsiderueshme janë përdorur edhe të dhënat nga Agjencitë e specializuara për mbledhjen, përpunimin dhe publikimin e të dhënave

statistikore si Agjencia e Statistikave të Kosovës, Banka Qendrore e Kosovës, ministrinë e ndryshme etj.

4.2.3. Mbledhja e të dhënave parësore

Pyetësi është një instrument hulumtimi i përbërë nga një seri e pyetjeve me qëllim të mbledhjes së informacionit nga të anketuarit. Edhe pse janë të dizajnuar për analiza statistikore të përgjigjeve, kjo nuk do të thotë se gjithmonë ka këtë qëllim. Pyetësit kanë përparësi mbi disa lloje të sondazheve sepse ata janë të lirë, nuk kanë nevojë për shumë përpjekje nga hulumtuesi (pyetësi) si anketat verbale apo nëpërmjet telefonit dhe shpesh herë kanë të standardizuara përgjigjet që e bëjnë atë të thjeshtë dhe të lehtë për plotësim. (Mathers, N., et al 2007).

Pyetësit shpesh përdorin shkallët e ndryshme matëse për të marrë informacion nga të anketuarit. Për të marrë të dhënat e të anketuarve, përdoret shkalla nominale, e cila shërben për identifikime të tilla si gjinia, mosha, niveli i arsimimit etj. Për të mbledhur preferencat e të anketuarve, nëpërmjet pyetësit përdoret shkalla rendore që mundëson për t'i rregulluar objektet ose alternativat në bazë të madhësisë së tyre në një marrëdhënie të caktuar.

Për të marrë informacion në lidhje me qëndrimin, përdoret vlerësimi sipas shkallëve të rëndësisë që kërkohet nga të anketuarit për të vlerësuar nivelin e një karakteristike ose cilësinë në lidhje me objektin e caktuar të hulumtimit.⁹

Për të siguruar vlefshmërinë e të dhënave të këtij studimi pyetësi ka kaluar në dy faza. Në fazën e parë është bërë testimi i tij nëpërmjet të një pyetësi pilot. ***Pyetësi pilot***

⁹ http://www.vbtutor.net/research/research_chp7.htm

është një strategji e përdorur për ta testuar pyetësin duke përdorur një mostër më të vogël në krahasim me madhësinë e mostrës së planifikuar. (Sincero M., S., 2012). Në këtë fazë të studimit, së pari pyetësi pilot u është shpërndarë disa ndërmarrjeve për t'i plotësuar si dhe për t'i bërë vërejtjet eventuale apo edhe rekomandimet me qëllim të përmirësimit të tij. Pyetësi është konsideruar kryesisht i kuptueshëm dhe jo i vështirë për t'u plotësuar.

Analiza e këtij studimi është përqendruar në burimet primare të mbledhura nëpërmjet përdorimit të pyetësorëve. Një numër i konsiderueshëm i pyetjeve të pyetësit të këtij studimi ndahet në një ose disa nënseksione dhe në pjesën më të madhe të pyetjeve përgjigjet janë të shkallëzuara sipas shkallëve të Likert - it, me vlerësim prej pesë shkallëve, ku shkalla më ulët përfaqëson mospajtim të plotfuqishëm dhe shkalla më e lartë (5) përfaqëson pajtim të plotfuqishëm. (Likert, 1932)

Në këtë studim pyetësi është rezultat i kombinimit dhe përshtatjes të disa pyetësorëve nga studiues të ndryshëm që janë marrë me studime të ngjashme lidhur me faktorët që ndikojnë në arritjen e suksesit ose performancën e ndërmarrjes. (Ghalayini et al, 1997; Ngima M., W. & Kyongo, J., 2013; Neely et al, 1994)

Hulumtimi nëpërmjet pyetësit përdoret gjerësisht për shkak se është me kosto efektive, kursen kohën dhe të dhënat mund të mblidhen në një periudhë të shkurtër kohore (John Arul Phillips 2010). Që pyetësorët të japin matje të besueshme dhe të vlefshme, pyetjet në studim ndahen në dy pjesë në mënyrë që të jenë të qarta, specifike dhe sa më kuptueshme për të anketuarit. (Munisamy, S. 2013)

Pjesa e parë përfshin të dhënat lidhur me moshën, gjininë, nivelin e kualifikimit dhe shpërndarjen demografike të të anketuarve. Pjesa e dytë përfshin të dhënat lidhur me variablat e pavarura dhe variabëlin e varur.

Variabli i varur dhe variablat e pavarura janë matur sipas shkallës së Likert-it të ndarë në pesë nivele, ku shkalla e ulët përfaqëson mospajtimin e fuqishëm dhe shkalla më e lartë përfaqëson pajtimin e fuqishëm (Yothi M.N.2003). Pyetësorët janë ndërtuar për identifikimin e secilës variabël (të varur dhe të pavarura) të përdorur në këtë studim. (Burgess Th. F., 2001).

a) Të dhënat janë mbledhur në 180 ndërmarrje në mbarë regionet e Kosovës. Këto të dhëna janë mbledhur nëpërmjet pyetësorit të përgatitur posaçërisht për këtë studim dhe në disa raste nëpërmjet intervistave të drejtpërdrejta. Pyetësorët u janë shpërndarë ndërmarrësve, menaxherëve dhe punonjësve të ndërmarrjeve, ndërsa intervista gojore ka qenë gjysmë e strukturuar, varësisht nga natyra e problematikës së trajtuar. Të dhënat janë mbledhur gjatë vitit 2014 dhe në fillim të vitit 2015. Pyetësorët janë shpërndarë në këto regjione të Republikës së Kosovës: Prishtinë, Pejë, Prizren, Gjakovë, Gjiilan, Ferizaj dhe Mitrovicë. Disa prej tyre janë shpërndarë me e - mail, e disa në hard - copy, varësisht prej mundësive të kontakteve me ndërmarrësit, menaxherët dhe punonjësit e ndërmarrjeve. Gjithsej janë shpërndarë 200 pyetësorë, por të vlefshëm janë 180 prej tyre. Analiza e të dhënave është kryer me anë të metodës statistikore përshkruese, për të dhënë detaje lidhur me faktorët që ndikojnë në arritjen e suksesit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në Kosovë. Për përshkrimin dhe analizën e lidhjeve midis variablave është përdorur dhe metoda nëpërmjet paraqitjes grafike si mjet i transmetimit të materialit të

mbledhur dhe të përpunuar nga problematika e menaxhimit të ndërmarrjeve. Shtjellimit të problematikës i kanë kontribuar shumë edhe paraqitjet tabelore të cilat përmbajnë të dhëna të rëndësishme për variablat e hulumtuara. Për të vlerësuar efektet e faktorëve që ndikojnë arritjen e suksesit të ndërmarrjeve janë përdorur analiza me lidhje të ndërsjella. Për krijimin bazës dhe analizën e të dhënave është përdorur pakoja statistikore SPSS.

Për vlerësimin e besueshmërisë dhe qëndrueshmërisë së instrumentit është përdorur testi i besueshmërisë Alpha Cronbach (α). Për të vërtetuar marrëdhëniet midis variablave dhe për të bërë testimin e metodës së hulumtimit të lidhjes së ndërsjellë të hipotezave është përdorur Analiza e Regresionit Multivariabël dhe Testi ANOVA. (Mathew Ph., 2010).

Popullata e përcaktuar për këtë hulumtim janë ndërmarrjet private të vogla dhe të mesme (Hayton J., 2015)¹⁰ tregtare dhe prodhuese. Nga numri i përgjithshëm i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme aktive në Kosovë ndërmarrjet tregtare marrin pjesë me afër 50%, ndërsa ndërmarrjet prodhuese me 12.7%. Kjo është njëra ndër arsye përse jam përcaktuar që pjesë e hulumtimit të jenë pikërisht ndërmarrjet tregtare dhe prodhuese, pra se këta dy sektorë kanë pjesëmarrje me përqindje më të lartë krahasuar me sektorët e tjerë. Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme edhe pse nga numri janë më pak se sa mikrondërmarrjet, vlen të theksohet se përqindja e tyre është më e lartë në kontributin e GDP së Kosovës se sa ajo e mikrondërmarrjeve dhe ndërmarrjeve të mëdha, gjë që është trajtuar në kapitullin paraprak. Kampion i këtij studimi janë 180 ndërmarrje private tregtare dhe prodhuese, të cilat janë zgjedhur në mënyrë të qëllimshme apo jo të rastit dhe

¹⁰ Profesor James Hayton ka bërë një hulumtim për lidhjen e aftësive në mes të lidershit dhe menaxherëve që ndikojnë në performancën apo suksesin e ndërmarrjes, në të gjitha llojet e ndërmarrjeve në Britaninë e Madhe, duke filluar nga ndërmarrjet që punësojnë 5 punëtorë e deri në ato që punësojnë deri në 250 punëtorë.

kryesisht jam përcaktuar tek ndërmarrjet që kanë më shumë punëtorë, sidomos kur është fjala për ndërmarrjet e vogla.

Variabla e varur për këtë studim është suksesi i ndërmarrjes. Suksesi i ndërmarrjes konsiderohet arritja sa më e madhe e profitit, jetëgjatësia e ndërmarrjes në treg dhe janë disa mënyra tjera që tregojnë kur ndërmarrja është e suksesshme e këto janë: kënaqësia e konsumatorëve dhe e pronarit, kënaqësia e stafit punonjës, gjendja konkurruese në treg, ajo çfarë flasin klientët për ndërmarrjen tuaj etj. (Markowitz, E., 2013)

Ky studim është fokusuar në pesë variabla të pavarura që mund të kenë ndikim në variabëlën e varur, përkatësisht në suksesin e ndërmarrjes.

Variablat e pavarura të përcaktuara në këtë studim janë:

1. stafi menaxherial (i kualifikuar dhe adekuat),
2. aplikimi i teknologjisë moderne informative.
3. motivimi i stafit,
4. fuqizimi i stafit dhe
5. trajnimet e duhura dhe të vazhdueshme të stafit,

Është përdorur teknika e mbledhjes së rezultateve për pyetjet lidhur me secilin faktor (variabël të pavarur) që ndikon në suksesin e ndërmarrjes (variabli i varur). Të dhënat për variablat e pavarura janë mbledhur nga ndërmarrësit, menaxherët dhe punonjësit e ndërmarrjeve të përzgjedhura për studim.

4.2.4 Përzgjedhja e mostrës

Numri i përgjithshëm i ndërmarrjeve aktive në Kosovë në vitin 2014 është afër 32 000, të cilat sipas madhësisë janë të klasifikuara në mikro ndërmarrje (1-9 punonjës), ndërmarrje të vogla (10-49 punonjës), të mesme (50 – 249 punonjës) dhe të mëdha (250 e më shumë

punonjës). Nga 31 920 ndërmarrje mbi 98% prej tyre janë mikrondërmarrje dhe pjesa tjetër prej afër 2% janë ndërmarrje të vogla, të mesme dhe të mëdha. Hulumtimi është bërë vetëm tek ndërmarrjet e vogla (10 – 49 punonjës) dhe të mesme (50-249 punonjës) prodhuese dhe tregtare që rezultojnë të jenë afërsisht 405 sosh. (ARBK, 2015) të cilat kontribuojnë në GDP e Kosovës më shumë se sa mikrondërmarrjet dhe ndërmarrjet e mëdha (siç është theksuar edhe më lart).

Formula e shfrytëzuar për nxjerrjen e kampionit nga tërësia e popullatës është ajo e Taro Yamane (1973) sipas teorisë së tij të zgjedhjes së kampionit elementar:

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

n = kampioni i zgjedhur

N = popullata

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

$$Ku: n = 403 / (1 + 403 * 0.05^2) = 403 / 2.01 = 200$$

Janë shpërndarë 200 pyetësorë, që u janë dedikuar menaxherëve, ndërmarrësve dhe punonjësve, 20 prej tyre janë të pavlefshëm për shkak se 10 prej tyre nuk janë përgjigjur fare dhe 10 prej tyre nuk kanë dhënë përgjigje korrekte, pra të vlefshëm janë gjithsej 180 pyetësorë.

Në këtë studim analizohen disa faktorë (variablat e pavarura) të cilët kam konsideruar se ndikojnë pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes, përkatësisht në variabëlën e varur. Variablat e pavarura dhe variabëli i varur janë matur sipas shkallës së Likert-it. Të dhënat

e mbledhura janë testuar nëpërmjet analizës së vlerësimit të multikolinearitetit, analizës së matricës së Korelacionit Pearson, analizës së regresionit multivariabël, testit Anova. Të gjitha këto analiza janë bërë përmes pakos Statistikore SPSS.

4.2.5 Vështirësitë e hasura gjatë shpërndarjes së pyetësorëve dhe mbledhjes së të dhënave në terren

Gjatë shpërndarjes së pyetësorëve dhe mbledhjes së të dhënave në terren kam hasur në disa vështirësi të cilat nuk kanë qenë aq të mëdha.

Njëra nga vështirësitë ishte hezitimi i një pjese të bizneseve dhe mungesa e gatishmërisë për të bashkëpunuar dhe për të plotësuar pyetësin, për shkak se mendonin mos po na interesojnë të dhëna të cilat për ta ishin konfidenciale, mirëpo me të parë pyetësin nuk kam pasur probleme apo vështirësi në plotësimin e tij nga ana e tyre.

Vlen të theksohet se para se të filloj shpërndarjen e pyetësit kam shpërndarë një pyetësor pilot, i cili ka qenë i testuar tek ndërmarrësit, menaxherët dhe punonjësit e disa ndërmarrjeve më të suksesshme, mendimi i tyre ishte se pyetësi është plotësisht i kuptueshëm dhe nuk do ketë probleme për t'u plotësuar.

Nuk kam pasur vështirësi të mëdha, për t'i marrë 180 pyetësorë të plotësuar.

4.3 Analiza e të dhënave

Për testimin e hipotezave të këtij studimi është përdorur **modeli i përgjithshëm linear**.

Siç e kam cekur edhe më lart variablat e pavarura të përfshira në këtë model të hulumtimit janë përdorur nga studiues në disa vende të ndryshme të botës. Besueshmëria dhe vlefshmëria e modelit është e pranuar dhe është e vlefshme për të analizuar dhe interpretuar rezultatin e këtij studimi.

Modeli që është përdorur në këtë analizë është:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \epsilon_i$$

Ku:

Y – (variabla e varur) Në këtë studim është Suksesi i ndërmarrjes,

ndërsa variablat e pavarura:

X1 - Staf i menaxherial (i kualifikuar dhe adekuat),

X2 – Aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit.

X3 - Motivimi i stafit,

X4 - Fuqizimi i stafit,

X5 - Trajnimet e duhura dhe të vazhdueshme të stafit.

B0 - është një konstante, e cila përfaqëson suksesin e ndërmarrjes, ku çdo ndryshore e pavarur është zero.

$\beta_1 - \beta_5$ - janë koeficientë, çdo ndryshim kufitar në variablat e pavarura korrespondon në varshmëri në variabëlën e varur - Suksesin e ndërmarrjes.

ϵ_i - Termi i gabimit.

Përmbledhje e kapitullit

Në këtë kapitull është bërë përshkrimi metodologjisë së kërkimit të përdorur në këtë studim, përkatësisht metodat që janë përdorur gjatë këtij hulumtimi, metodat e mbledhjes së të dhënave, zgjedhja e mostrës dhe mënyra e analizës së të dhënave.

Është shpjeguar mënyra e shfrytëzimit të literaturës teorike apo dytësore në funksion të realizimit të studimit empirik, mbledhja e të dhënave parësore nëpërmjet pyetësorëve, përzgjedhja e mostrës, janë shpjeguar variablat e pavarura si dhe variabli i varur.

Po ashtu është folur për vështirësitë e hasura në terren gjatë mbledhjes së të dhënave dhe në fund është shpjeguar modeli nëpërmjet të cilit është bërë analiza e këtij studimi.

KAPITULLI V: ANALIZA E TË DHËNAVE EMPIRIKE**Hyrje**

Qëllimi kryesor i këtij studimi është të përcaktojë faktorët që ndikojnë në rritjen e suksesit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme tregtare dhe prodhuese në Kosovë në kushtet e ekonomisë bashkëkohore, duke përfshirë edhe dukurinë e ekonomisë globale. Në këtë kapitull paraqiten analiza dhe diskutimet për rezultatet e hulumtimit të nxjerra nga pyetësorët.

Së pari paraqiten normat e përqindjeve nga përgjigjet e pyetësorëve lidhur me të anketuarit si mosha, gjinia, përvoja e punës, niveli i arsimit, niveli i menaxhmentit, vendi, klasifikimi i ndërmarrjeve sipas veprimtarive dhe pastaj paraqiten rezultatet tjera të analizës gjatë këtij studimi.

Analizat që janë përdorur për testimin e hipotezave të këtij studimi janë analiza e besueshmërisë së të dhënave, analiza e multikolinearitetit, matrica e korrelacionit Pearson, analiza e regresionit multivariabël dhe testi anova.

Nëpërmjet rezultateve të këtyre analizave do të vërtetohen ose do të hidhen poshtë hipotezat e parashtruara në fillim të këtij studimi.

5.1 Rezultatet e hulumtimit

Prezantim i disa të dhënave nga rezultatet e pyetësorit

Të dhëna statistikore rreth kompanive të përfshira në studim

Në këtë studim janë përfshirë gjithsej 180 ndërmarrje të vogla dhe të mesme në të gjitha regjionet e Kosovës. Ndërmarrjet e përfshira në studim sipas veprimtarisë janë 33.3% ndërmarrje prodhuese dhe 66.7% ndërmarrje tregtare.

Tabela 14. Sektorët e ndërmarrjeve të përfshira në studim

Ndërmarrjet sipas sektorëve (veprimtarive)		
	Frekuencat	Përqindja
Prodhim	60	33.3
Tregti	120	66.7
Total	180	100.0

Burimi autori (2015)

Nga respondentët që janë përgjigjur në pyetësorë lidhur me nivelin e shkollimit gjetjet tregojnë se 117 respondentë apo 65 % kanë të kryer fakultetin, 61 respondentë apo shikuar në përqindje 33.9 % kanë gradën e shkollimit master, ndërsa gradën e shkollimit doktor shkence kanë 2 respondentë apo 1.1%. Nga këto gjetje shohim se pjesa më e madhe e stafit menaxherial të Kosovës janë kuadro me fakultet, ndërsa 1/3 e tyre janë kuadro me nivel të shkollimit master.

Tabela 15: Të dhënat demografike për respondentët (të anketuarit)

Niveli i shkollimit të respondentëve		
	Frekuenca	Përqindja
Fakulteti	117	65.0 %
Master	61	33.9 %
Doktoraturë	2	1.1 %
Total	180	100.0 %

Gjinia e respondentëve		
	Frekuencat	Përqindja
Meshkuj	152	84.4 %
Femra	28	15.5 %
Total	180	100 %

Përvoja e punës në ndërmarrje		
	Frekuencat	Përqindja
0-3 vjet	12	6.7 %
3-5 vjet	48	26.7 %
5-8 vjet	62	34.4 %
8 e më shumë	58	32.2 %
Total	180	100.0 %

Pozita e respondentëve në ndërmarrje		
	Frekuencat	Përqindja
Ndërmarrës	48	26.7 %
Menaxherë	102	56.7 %
Punonjës operativë	30	16.7 %
Total	180	100 %

Respondentët e përfshirë në këtë studim janë ndërmarrës, menaxherë dhe punonjës operativë. Nga pyetësorët e shpërndarë në 180 ndërmarrje, janë përgjigjur 48 apo 26.7 % ndërmarrës (pronarë dhe menaxherë), 102 apo 56.7% menaxherë dhe 30 apo 16.7% punonjës operativë. Nga analiza e përvojës së tyre në punë shohim se prej 0-3 vjet janë 12 respondentë apo 6.7 % , prej 3-5 vjet janë 48 respondentë apo 26.7% , prej 5 deri 8 vjet janë 62 respondentë apo 34.4 % dhe prej 8 vjet e më shumë janë 58 respondentë apo 32.2% .

Në bazë të të dhënave të mësipërme shihet se respondentëve nuk u mungon përvoja e punës, kryesisht janë zgjedhur punonjësit me përvojë më të gjatë të punës me qëllim që të marrim të dhëna më të vlefshme për realizimin e këtij hulumtimi.

Sipas informatave të ASK dhe MTI numri i mikro ndërmarrjeve për nga numri është më i madh, mirëpo ndërmarrjet e vogla dhe të mesme kontribuojnë më shumë për nga përqindja në rritjen GDP së Kosovës (shih të dhënat në kapitullin e pasqyrës së zhvillimit të ndërmarrjeve në Kosovë).

Kampioni elementar është nxjerrë sipas formulës se Taro Yamane e cila është shpjeguar më lart. Pjesë e hulumtimit janë vetëm ndërmarrjet e vogla dhe të mesme të sektorit prodhues dhe atij tregtar, pra ndërmarrje që punësojnë 10 - 49 punonjës dhe ato ndërmarrje që punësojnë 50 – 249 punonjës. Pjesë e këtij hulumtimi janë **180 ndërmarrje të vogla dhe të mesme**, nga ato 156 ndërmarrje të vogla apo 86.7 % dhe 24 të mesme apo 13.3 % .

Tabela 16. Numri i ndërmarrjeve respondente sipas madhësisë

	Frekuencat	Përqindja
Ndërmarrje të vogla (10 – 49 punonjës)	156	86.7 %
Valid Ndërmarrje të mesme (50 – 249 punonjës)	24	13.3 %
Total	180	100 %

Burimi: autori 2015

Në analizën e këtij hulumtimi nga **156 ndërmarrje të vogla**, 102 ndërmarrje apo 65.38% prej tyre janë ndërmarrje tregtare dhe 54 ndërmarrje apo 34.62 % janë ndërmarrje prodhuese, ndërsa nga gjithsej **24 ndërmarrje të mesme** 18 ndërmarrje apo 75% janë ndërmarrje tregtare dhe 6 ndërmarrje apo 25% janë ndërmarrje prodhuese, pra gjithsej 180 ndërmarrje të vogla dhe të mesme. Shih tabelën në vijim:

Tabela 17. Numri i ndërmarrjeve rrespondente të vogla dhe të mesme sipas veprimtarisë

Numri i ndërmarrjeve të vogla tregtare dhe prodhuese		
	Frekuencat	Përqindja
Ndërmarrje të vogla tregtare	102	65.38 %
Ndërmarrje të vogla prodhuese	54	34.62 %
Total	156	100 %
Numri i ndërmarrjeve mesme tregtare dhe prodhuese		
	Frekuencat	Përqindja
Ndërmarrje mesme tregtare	18	75 %
Ndërmarrje të mesme prodhuese	6	25 %
Total	24	100 %

Burimi: autori 2015

Sipas viteve të ushtrimit të aktivitetit apo sipas jetëgjatësisë ndërmarrjet respondente me 0 - 5 vjet janë 62 apo 34.4 % , 6 - 10 vjet janë 86 ndërmarrje apo 47.8% dhe 10 vjet e tutje janë 32 ndërmarrje apo 17.8 % . (Shih tabelën në vijim)

**Tabela nr. 18 Vitet e ushtrimit të aktivitetit të ndërmarrjeve
respondente**

	Frekuencat	Përqindjet
0-5	62	34.4 %
6-10	86	47.8 %
10 vjet e vazhdon	32	17.8 %
Total	180	100.0 %

Burimi: autori 2015

Njëri ndër treguesit e matjes së suksesit është jetëgjatësia e ndërmarrjeve. Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në Kosovë që kanë mbijetuar me mbi 10 vjet aktivitet janë në numër më të vogël në përqindje, krahasuar me ato që kanë mbijetuar deri në pesë vjet dhe ato prej gjashtë e deri në dhjetë vjet. Janë shpjeguar edhe në kapitujt e mëparshëm statistika të ndërmarrjeve të regjistruara, të reregjistruara dhe të shuara, ku janë dhënë edhe përqindjet e gjetura në bazë të shënimeve nga Agjencia e Statistikave të Kosovës, Ministria e Tregtisë dhe Industrisë së Kosovës, Banka Qendrore dhe Institucione të tjera. Arsyeja që kemi bërë këtë hulumtim është shkaku i mbylljes së shumë ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në Kosovë pa arritur në fazën e pjekurisë. Kam konsideruar se variablat e pavarura të këtij punimi janë faktorë që ndikojnë pozitivisht në rritjen e suksesit të ndërmarrjes dhe që duhet t'u kushtohet rëndësi më e madhe nga menaxherët dhe ndërmarrësit.

Që analiza të jetë më complete pyetësi është shpërndarë në të gjitha regjionet e Kosovës. Regjionet ku veprojnë ndërmarrjet respondente janë: Prishtina 21.7%, i Peja 12.2 % , i Gjakova 8.3% , Prizreni 18.3 % , Gjilani 13.3 % , Mitrovica 10 % , Ferizaji 16.1% .

Shih tabelën në vijim:

Tabela 19. Ndërmarrjet respondente sipas regjionit ku veprojnë

	Frekuencat	Përqindja
Prishtinë	39	21.7 %
Pejë	22	12.2 %
Gjakovë	15	8.3 %
Prizren	33	18.3 %
Gjilan	24	13.3 %
Mitrovicë	18	10.0 %
Ferizaj	29	16.1 %
Total	180	100 %

Burimi: autori 2015

5.2 Analiza e besueshmërisë

Për ta konstatuar shkallën e besueshmërisë dhe për të gjetur qëndrueshmërinë e shkallës së përdorur në këtë studim është përdorur testi alfa Cronbach. Analiza Besueshmërisë është përdorur për të matur qëndrueshmërinë dhe stabilitetin e brendshëm të të dhënave (Philip, M., 2010). Sipas Pallant (2001), një koeficient i shkallës më shumë se 0.7 vlerësohet konstrukt me matje të vlefshme.

Tabela 20. Statistikat e analizës së besueshmërisë

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.711	.742	6

Burimi: autori 2015

Nga data analiza statistikore sipas tabelës së dhënë më lart, vlera e shkallës së besueshmërisë Alpha Cronbach është 0,711 për të gjitha variablat së bashku (variablat e pavarura dhe variabëlin e varur), e cila e kalon vlerën 0.7 që tregon se mjetet e analizës së këtij studimi janë të vlefshme, pra të besueshme. Në bazë të testit të besueshmërisë konstatohet se variablat e përdorura në këtë hulumtim janë të besueshme dhe të mjaftueshme për analizën e të dhënave.

5.3 Vlerësimi i multikolinearitetit

Termi multikolinearitet i referohet një situatë në të cilën ka një lidhje të saktë (ose gati të saktë) lineare në mes dy ose më shumë variablave të pavarura (Hawking, 1983).

Pra, multikolineariteti shfaqet në raste kur ka korrelacion të fuqishëm në mes të variablave të pavarura në model. Nëse ka lidhje të forta apo perfekte lineare atëherë ka multikolinearitet ndërmjet variablave të pavarura me ç'rast nuk mund të përfitohen vlerësime unike të të gjithë parametrave. Nëse në model nuk përfitohen vlerësimet unike, atëherë nuk mund të skicohen konkluzionet statistikore për to nga modeli i dhënë. Nëse ndodh multikolineariteti perfekt (korrelacion i fuqishëm ndërmjet variablave të pavarura), vlerësimi dhe testimi i hipotezave mbi koeficientët individualë të regresionit në një regresion të shumëfishtë, është i pa mundur. Sipas Pallant, (2007) përcaktuesit dhe ekzistenca e r - vlerës më të madhe se 0.80, vlera e tolerancës nën 0.10 dhe vlera VIF më e madhe se 10, në matricën e korrelacionit janë shkaktarë të shfaqjes së multikolinearitetit.

Sa i përket vlerës së tolerancës më së shpeshti rekomandohet një vlerë prej 0.10 si niveli minimal i tolerancës (Tabachnick & Fidell, 2001), gjithashtu një vlerë minimale e rekomanduar prej 0.20 ka qenë e sugjeruar nga Menard (1995) dhe një vlerë minimale prej 0.25 mund të shihet se përdoret në literaturë (Huber & Stephens, 1993). Studiuesit mund të vendosin se cilat kritere do t'i zgjedhin për t'u shërbyer qëllimeve të tyre si bazë e vlerës minimale të tolerancës.

Toleranca përdoret si një tregues i multikolinearitetit (Tabachnick & Fidell, 2001) dhe aplikohet për të treguar ndryshueshmërinë e variablit të pavarur që nuk është shpjeguar nga variablat e tjerë të pavarur në model.

Tabela 21: Vlerësimi i multikolinearitetit

Variablat	Statistikat e Kolinearitetit	
	Toleranca	VIF
Stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat	.889	1.125
Aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit	.954	1.048
Motivimi i punonjësve	.894	1.118
Fuqizimi i punonjësve	.954	1.048
Trajnimet e duhura dhe të vazhdueshme të stafit punonjës	.929	1.077

Burimi: autori 2015

Një tolerancë më pak se 0.20 ose 0.10 dhe një VIF prej 5 ose 10 dhe më lart tregon një problem multikolineariteti. (O'Brien, R. M. 2007).

Sipas tabelës së mësipërme për vlerësimin e multikolinearitetit shihet se nivelet e tolerancës për të gjitha variablat e pavarura janë më mëdha se 0.20 dhe vlerat VIF janë më pak se 5 ose 10, gjithashtu matrica e korrelacionit e të gjitha variablave ka vlerat që qiftëzohen mes përcaktuesve dhe vlerat r për secilin variabël të pavarur janë më pak se 0.80 (shih më poshtë tabelën 22).

Sipas kësaj analize konstatohet se në model nuk ka probleme multikolineariteti që do të ndikonin në ndryshimin e analizës së gjetjeve, e që rezultatet vërtetojnë pranimin e vlerës r , tolerancës dhe vlerave VIF.

Tabela 22. Matrica e Korelacionit Pearson

Matrica e Korelacionit Pearson						
Variablat	Suksesi i ndërmarrjes	Stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat	Aplikimi i Teknologjisë Moderne të Informacionit	Motivimi i punonjësve	Fuqizimi i punonjësve	Trajnime të stafit punonjës
Suksesi i ndërmarrjes	1	.403**	.338**	.394**	-.203**	.338**
Stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat	.403**	1	.072	.274**	.044	.182*
Aplikimi i Teknologjisë Moderne të Informacionit	.282**	.072	1	.027	.087	.197**
Motivimi i punonjësve	.394**	.274**	.027	1	-.162*	.036
Fuqizimi i punonjësve	-.203**	.044	.087	-.162*	1	.085
Trajnimet e stafit punonjës	.338**	.182*	.197**	.036	.085	1

Burimi: autori 2015

Në tabelën e paraqitur më lart jepen lidhjet ndërmjet variablave të pavarura me variablin e varur të modelit. Në këtë tabelë rezultati e vërteton besueshmërinë e pranueshme të variablave të pavarura kërkimore, ku korrelacioni në mes përcaktuesve nuk është i lartë, që do të thotë se nuk shfaqen probleme të multikolinearitetit në mes të variablave të pavarura. Marrëdhëniet në mes variablit të varur (suksesi i ndërmarrjes) dhe variablave të pavarura (stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat, aplikimi i teknologjisë moderne të

informacionit, motivimi i punonjësve, fuqizimi i punonjësve, trajnimet e stafit punonjës), tregojnë ekzistimin e gjetjeve të rëndësishme.

Korrelacioni i fortë në mes të variablit të varur (Suksesi i ndërmarrjes) dhe variablave të pavarura si: Stafit menaxherial i kualifikuar dhe adekuat ($r = 0.403^{**}$), Aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit ($r = 0.282^{**}$), Motivimi i punonjësve ($r = 0.394^{**}$) dhe Trajnimet e stafit punonjës 0.338^{**} , të gjitha me nivel të rëndësishëm $P < 0.01$, tregon se ekziston një mbështetje e fortë për hipotezën e parë, të dytë, të tretë dhe të pestë. Për hipotezën e katërt nuk ka korrelacion të rëndësishëm në mes të Suksesit të ndërmarrjes (variablit të varur) dhe Fuqizimi i punonjësve (variablit të pavarur) pasi që rezultati del negativ $- 0.203$ gjë që kjo analizë e hedh poshtë hipotezën e katërt. Pra, në bazë të analizës Pearson të korrelacionit del se katër nga pesë hipotezat kërkimore të këtij hulumtimi ndikojnë pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes (NVM-ve). Më poshtë hipotezat do të vërtetohen edhe me analizën e regresionit multivariabël.

5.4 Rezultatet nga analiza e regresionit

Analiza e regresionit të shumëfishtë është përdorur për të vërtetuar nëse pesë variablat e pavarura të përcaktuara në këtë studim të cilat janë: Aplikimi i Teknologjisë Moderne të Informacionit, Motivimi i punonjësve, Fuqizimi i punonjësve, Trajnimet e stafit punonjës ndikojnë pozitivisht në suksesin e ndërmarrjeve apo nuk ndikojnë. (Philip, M., 2010).

Rezultatet e analizës së regresionit multivariabël dhe testi ANOVA të realizuara me programin SPSS, vërtetojnë lidhjen pozitive të katër variablave të pavarura (nga gjithsej pesë variablat e pavarura) me variablin e varur Suksesi i ndërmarrjes.

5.4.1 Rezultatet e regresionit për arritjen e suksesit të ndërmarrjes

Regresioni i shumëfishtë është një zgjerim i regresionit të thjeshtë linear. Ai përdoret kur duam të parashikojnë vlerën e një variable bazuar në vlerën e dy ose më shumë variabla të tjera. Variabli që ne duam të parashikojmë është variabli i varur, ndërsa variablat ne që jemi duke i përdorur për të parashikuar vlerën e variabël të varur quhen variabla të pavarura.

Regresioni i shumëfishtë mundëson të përcaktohet gjendja e përgjithshme e modelit (shpjegimet e variabla) dhe kontributi relativ i secilit variabël të pavarur në variablin e varur.¹¹

Rezultatet e regresionit multivariabël shqyrtojnë treguesit e nevojshëm të suksesit të ndërmarrjes duke përdorur variablat e pavarura të identifikuara në këtë model, në të cilin janë hulumtuar treguesit e caktuar, të variabla të përdorura për të identifikuar suksesin e ndërmarrjes. Vlera R identifikon lidhjen e variablit të varur (suksesin e ndërmarrjes) me variablat e pavarura. Vlera R sa më afër shumës 1, tregon se lidhja lineare është më e fortë.

Tabela përmbledhëse nr. 24 në analizën e regresionit tregon se $R^2 = 0.408$ është e barabartë me 40.8 %. Kjo do të thotë se pesë variablat e zgjedhura të këtij studimi të cilat janë: 1. Staf i menaxherial i kualifikuar dhe adekuat, 2. Aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit, 3. Motivimi i punonjësve, 4. Fuqizimi i punonjësve dhe 5. Trajnimet e stafit punonjës, mund të kontribuojnë me 40.8 % për arritjen e suksesit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në Kosovë. Pjesa tjetër prej 59.2 % janë faktorë të tjerë që ndikojnë pozitivisht në suksesin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme e që nuk përfshihen në këtë studim.

¹¹ <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/multiple-regression-using-spss-statistics.php>

Statistika Durbin-Watson tregon se korrelacioni serial i mbetjeve është 1.903, (vlera bie brenda intervalit të pranimit 1.5 deri në 2.5), që do të thotë se nuk ka asnjë problem me auto korrelacion në të dhënat.

Tabela 23. Rezultatet e regresionit multivariabël

R= 0.639 R²= 0.408 Adjusted R² = .391

Durbin Watson (d) = 1.903 F=24.001

Variabla	Koeficientët e Pastandardizuar		Koeficientët e standardizuar	t	P=0.000	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta		Sig.	Tolerance	VIF
Variablat e pavarura	1.342	.371		3.617	.000		
1 Staf i menaxherial i kualifikuar dhe adekuat	.269	.060	.277	4.486	.000	.889	1.125
Aplikimi i Teknologjisë Moderne të Informacionit	.191	.051	.223	3.738	.000	.954	1.048
Motivimi i punonjësve	.241	.055	.268	4.349	.000	.894	1.118
Fuqizimi i punonjësve	-.134	.038	-.212	-3.553	.000	.954	1.048
Trajnimi i stafit punonjës	.188	.045	.251	4.156	.000	.929	1.077

a. Dependent Variable: Suksesi i ndërmarrjes

Burimi: autori 2015

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \epsilon_i$$

Suksesi i ndërmarrjes = 1.342 + 0.269 (stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat) + 0.191 (aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit) + 0.241 (motivimi i punonjësve) + 0.188 (trajnimet e stafit punonjës)

Në bazë të këtyre rezultateve tregohet se a vërtetohen hipotezat a po jo. Rezultatet e katër nga pesë variablat e pavarura kushtëzojnë dhe ndikojnë pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes (variablit të varur).

Në bazë të tabelës së mësipërme koeficienti Beta (β) në model, tregon efektin pozitiv apo negativ të koeficientit mbi variablat e pavarura. Në tabelë koeficienti Beta i katër variablave të pavarura: Stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat, Aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit, Motivimi i stafit dhe Trajnimet e stafit kanë vlera pozitive dhe ndikojnë në suksesin pozitiv të ndërmarrjes.

Vetëm njëra variabël e pavarur Fuqizimi i Stafit punonjës është me vlerë statistikore negative gjë që tregon se respondentët kanë menduar se fuqizimi i stafit punonjës nuk ndikon shumë në suksesin e ndërmarrjes, mirëpo sipas rezultatit të signifkancës që është 0.000 del se megjithatë ekziston një lidhje interesante dhe e ndërsjellë në mes të fuqizimit të punonjësve dhe suksesit të ndërmarrjes.

Pra, sipas analizës së regresionit multivariabël koeficienti Beta i katër hipotezave të propozuara nga pesë hipotezat, tregon marrëdhënie pozitive me variablin e varur dhe vetëm njëri variabël i pavarur tregon marrëdhënie negative me variablin e varur. Gjithashtu edhe në bazë të analizave tjera statistikore për katër variablat e pavarura si: Stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat, Aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit, Motivimi i stafit dhe Trajnimet e duhura dhe të vazhdueshme të stafit del se variablat e pavarura ndikojnë pozitivisht në Suksesin e ndërmarrjes me vlerat $p < 0.01$ të nivelit të besimit. Variabli tjetër i pavarur Fuqizimi i stafit punonjës nuk kontribuon pozitivisht në Suksesin e ndërmarrjes. Kjo nënkupton se Stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat, Aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit, Motivimi i stafit dhe

Trajnimet e duhura dhe të vazhdueshme të stafit janë faktorë që ndikojnë pozitivisht në Suksesin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme.

Tabela 24. Rezultatet e analizës Anova

**** P <0.01, niveli 95% i besimit, ANOVA^a**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	50.695	5	10.139	24.001	.000 ^b
Residual	73.505	174	.422		
Total	124.200	179			

a. Variabli i varur: Suksesi i ndërmarrjes

b. Variablat e pavarura: (Constant), Trajnimi i stafit, Motivimi stafit, Fuqizimi Stafit, Aplikimi i Teknologjisë Moderne të Informacionit, Stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat

Burimi: autori 2015

Nga të gjitha të dhënat e paraqitura në tabelën ANOVA, interesi kryesor i studiuesit më shumë do të jetë i fokusuar në vlerën e vendosur në kolonën "Sig.", sepse ky është niveli i saktë i rëndësisë së analizës ANOVA. Nëse numrat që gjenden në këtë kolonë janë më pak se vlera kritike e alfa (α) e vendosur nga hulumtimi, atëherë efekti është e thënë të jetë i rëndësishëm. Kjo vlerë zakonisht është e vendosur në 0.01 dhe çdo vlerë më pak se kjo do të rezultojë në efekte të rëndësishme, ndërsa çdo vlerë më e madhe se kjo vlerë do të rezultojë në efekte jo të rëndësishme (jo signifikante).¹² Në shembullin e treguar në tabelën e mësipërme, rëndësia e saktësisë është .000, kështu që efektet statistikisht janë të shumë të rëndësishme (signifikante).

¹² <http://www.psychstat.missouristate.edu/introbook3/sbk21.htm>

5.5 Vërtetimi i hipotezave

Në bazë të vlerësimit të multikolinearitetit vërtetohet se nivelet e tolerancës për të gjitha variablat e pavarura janë më të mëdha se 0.10 dhe vlerat VIF (Variance Inflation Factors) janë më pak se 10, që tregon se rezultatet e këtij studimi vërtetojnë pranimin e vlerës së tolerancës dhe vlerave VIF. Në analizën e vlerësimit të multikolinearitetit paraqiten lidhjet ndërmjet variablave të pavarura (stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat, aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit, motivimi i punonjësve, fuqizimi i punonjësve, trajnimet e stafit punonjës) me variablin e varur të modelit (suksesi i ndërmarrjes), ku shihet se korrelacioni ndërmjet variablave të pavarura nuk është i lartë, që do të thotë se nuk shfaqen probleme të multikolinearitetit në mes të tyre dhe sipas këtyre gjetjeve mundësohet vërtetimi i hipotezave të këtij studimi.

Ndërsa me analizën e matricës së korelacionit Pearson shihet se ekziston korrelacioni i fortë në mes të variablit të varur dhe variablave të pavarura.

Variablat e pavarura si: Stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat ($r = 0.403^{**}$), Aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit ($r = 0.282^{**}$), Motivimi i punonjësve ($r = 0.394^{**}$) dhe Trajnimet e stafit punonjës 0.338^{**} të gjitha me nivel të rëndësishëm $P < 0.01$, (stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat .000; aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit .000; motivimi i punonjësve .000; trajnimi i stafit punonjës .000) tregojnë se ekziston një mbështetje e fortë për hipotezën e parë, të dytë, të tretë dhe të pestë.

Për hipotezën e katërt nuk ka korrelacion të rëndësishëm në mes të Suksesit të ndërmarrjes (variablit të varur) dhe Fuqizimi i punonjësve - 0.028 (variablit të pavarur)

gjë që kjo analizë e hedh poshtë vetëm hipotezën e katërt. Pra, në bazë të analizës Pearson të korrelacionit vërtetohen katër hipoteza kërkimore të këtij studimi.

Hipotezat gjithashtu janë vërtetuar edhe me analizën e regresionit multivariabël.

Analiza e rezultatit të regresionit multivariabël, e cila është dhënë më sipër jep shpjegimin për pyetjet kërkimore të ngritura dhe hipotezat e këtij studimi. Gjithashtu rezultatet e analizës së regresionit japin rezultatet që vërtetojnë katër hipotezat (nga pesë hipotezat e studimit) të cilat janë:

H.1 Staf i menaxherial i kualifikuar dhe adekuat (personi i duhur në vendin e duhur) ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes.

H.2 Aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes.

H.3 Motivimi i punonjësve ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes.

H.5 Trajnimet e stafit punonjës ndikojnë pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes

Ndërsa H.4 Fuqizimi i punonjësve ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes nuk vërtetohet sipas vlerave statistikore të kësaj analize.

Hipoteza 1: Staf i menaxherial i kualifikuar dhe adekuat ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes

Nëpërmjet analizës së multikolineariteti siç e cekëm edhe më lart u konstatua se nuk ekziston multikolinearitet ndërmjet variablave të pavarura.

Me analizën e matricës së korelacionit Pearson shihet se ekziston korrelacion i fortë në mes të variablit të varur (Suksesi i ndërmarrjes) me variablin e pavarur (Staf i menaxherial i kualifikuar dhe adekuat) $r = 0.403^{**}$, me nivel të rëndësisë $P < 0.01$, (e që në këtë

variabël $P = .000$). Sipas analizës së matricës së korelacionit Pearson vërtetohet prapë Hipoteza 1 e këtij studimi.

Vlerësimi *me analizën e regresionit multivariabël* tregon marrëdhënie pozitive dhe korrelacion të mirë midis Suksesit të ndërmarrjes dhe stafit menaxherial të kualifikuar dhe adekuat'. Rezultati $\text{Beta } \beta = .277$ paraqet një rezultat të lidhjes pozitive të stafit menaxherial me suksesin e ndërmarrjes me $t\text{-vlerën} = 4.486$ dhe vlera kritike $p < 0.01$ (0.000^{**}) që mbështet hipotezën e propozuar si të pranueshme.

Pra stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat (personi i duhur në vendin e duhur) sipas të gjitha analizave të bëra shihet se është shumë i rëndësishëm dhe ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes.

Stafi menaxherial i realizon proceset kryesore të menaxhimit në ndërmarrje (planifikimin, organizimin, udhëheqjen dhe kontrollin) dhe varësisht prej aftësisë, kualifikimeve, përvojës, përgatitjes dhe punës së tyre varet suksezi në ndërmarrje.

Hipoteza 2: Aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes.

Në bazë të analizave të bëra vërtetohet lidhje e fortë në mes variablit të pavarur (Aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit) me variablin e varur (Suksesi i ndërmarrjes). Nga rezultatet e *analizës së multikolinearitetit*, vlerat e të cilës janë dhënë në tabelën e mësipërme del se variablat e pavarura nuk kanë kolinearitet ndërmjet vete e që tregon se nuk ekziston kolineariteti ndërmjet këtij variabli me variablat e tjera të pavarura. Rezultatet e analizës së multikolinearitetit mundësojnë vërtetimin e pozitiv të kësaj hipoteze.

Rezultati i analizës së matricës së korrelacionit të Pearsonit $r = 0.282^{**}$ me nivel të rëndësishëm $P < 0.01$, (në këtë variabël $P = .000$) po ashtu e vërteton lidhjen e rëndësishme statistikore në mes të këtij variabli të pavarur (aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit) dhe ndikimin e tij në variablin e varur (Suksesi i ndërmarrjes).

Pra, aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit është identifikuar si faktor i rëndësishëm për arritjen e suksesit të ndërmarrjes, i cili në kohën e sotshme ka rol të rëndësishëm në shumë segmente të zhvillimit të ndërmarrjes, qofshin ato në lëmin e marketingut, financave, vendimmarrjes e deri te komunikimi i përditshëm brenda ndërmarrjes dhe jashtë saj.

Në bazë të analizës së regresionit multivariabël vërehet marrëdhënie pozitive dhe korrelacion i mirë në mes variablit të varur suksesit të ndërmarrjes dhe variablit të pavarur (Aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit). Rezultati Beta $\beta = 0.223$ paraqet një rezultat të lidhjes pozitive të aplikimit të teknologjisë moderne të informacionit me suksesin e ndërmarrjes me t-vlerën $= 3.738$ dhe vlera kritike $p < 0.01$ (0.000^{**}) që tregon se hipoteza e propozuar është e pranueshme.

Hipoteza 3: Motivimi i stafit punonjës ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes.

Kjo hipotezë në bazë të analizave të bëra vërteton lidhje të fortë në mes variablit të pavarur (Motivimi i stafit punonjës) me variablin e varur (Suksesi i ndërmarrjes). Rezultati i analizës të *multikolinearitetit*, vlerat e të cilës janë dhënë në tabelën e

mësipërme tregojnë se ky variabël nuk paraqet lidhje të lartë të kolinearitetit me variablat e tjera të pavarura të këtij studimi. Pra ky rezultat mundëson vërtetimin e kësaj hipoteze.

Rezultati i analizës së matricës së korrelacionit të Pearsonit $r = 0.394^{**}$ me nivel të rëndësishëm $P < 0.01$, po ashtu e vërteton lidhjen e fortë në mes të variablit të pavarur (Motivimi i stafit punonjës) dhe ndikimin e tij në variablin e varur (Suksesi i ndërmarrjes).

Krijimi i një ambienti dhe klime të përshtatshme në mjedisin ku punohet është shumë i rëndësishëm për suksesin e ndërmarrjes. Klima e përshtatshme dhe raportet e mira ndërnjerëzore 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.

Në bazë të analizës së regresionit multivariabël vërehet marrëdhënie pozitive dhe korrelacion i mirë në mes variablit të varur (Suksesi të ndërmarrjes) dhe variablit të pavarur (Motivimi i stafit punonjës). Rezultati Beta $\beta = 0.268$ është rezultat i lidhjes pozitive të motivimit të stafit punonjës me suksesin e ndërmarrjes me t-vlerën $= 4.349$ dhe vlera kritike $p < 0.01$ (0.000^{**}) që tregon se kjo hipotezë e propozuar është e pranueshme.

Hipoteza 4: Fuqizimi i punonjësve ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes.

Hipoteza e katërt nga analizat e vërtetuara tregon lidhje negative në mes variablit të pavarur (Fuqizimi i punonjësve) me variablin e varur (Suksesi i ndërmarrjes). Rezultati i *analizës të multikolinearitetit*, vlerat e të cilës janë dhënë në tabelën e mësipërme tregojnë se nuk ka multikolinearitet ndërmjet variablave të pavarura.

Rezultati i analizës së matricës së korrelacionit të Pearsonit $r = -0.203^{**}$ e vërteton statistikisht lidhjen e dobët në mes të variablit të pavarur (Fuqizimi i stafit punonjës) dhe ndikimin e tij në variablin e varur (Suksesi i ndërmarrjes). Kjo lidhje e dobët statistikisht është për shkak të rezultatit negativ që ka dhënë kjo analizë.

Në bazë të analizës së regresionit multivariabël vërehet marrëdhënie negative dhe korrelacion jo i mirë në mes variablit të varur (Suksesit të ndërmarrjes) dhe variablit të pavarur (Fuqizimi i punonjësve). Rezultati Beta $\beta = -.212$ është rezultat i lidhjes negative të fuqizimit të stafit punonjës me suksesin e ndërmarrjes me t-vlerën $= -3.553$ dhe vlera kritike $p < 0.01$ (0.000^{**}) që tregon se kjo hipotezë e propozuar nuk është pranueshme statistikisht por paraqitet një lidhje interesante në mes të këtij variabli të pavarur me variablin e varur suksesin e ndërmarrjes. Kjo lidhje interesante paraqitet për shkak të rezultatit të signifkancës i cili është 0.000.

Konsiderohet se ky rezultat është negativ më shumë për shkak se menaxherët në ndërmarrjet e Kosovës nuk janë shumë të interesuar në fuqizimin e punonjësve me qëllim të mos dhënies së kompetencave të duhura nivelit më të ulët menaxherial apo edhe punonjësve operativë.

Vlen të theksohet se në faktorin fuqizimi i punonjësve ndikon kultura dhe mentaliteti, i mjedisit dhe etnive dhe si duket se në faktori i fuqizimit të punonjësve nuk ka arritur ta fitojë rëndësinë që e ka në mentalitetin e bizneseve të kulturave të popujve të zhvilluar siç është bie fjala në kulturën e bizneseve amerikane dhe kulturave evropiane.

Sipas literaturës teorike dhe hulumtimeve të organizatave në ndërmarrjet botërore, fuqizimi i punonjësve është faktor që ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme.

Hipoteza 5: Trajnimet e stafit punonjës ndikojnë pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes.

Aftësitë e stafit menaxherial dhe stafit punonjës janë pasuria më e madhe e përhershme e ndërmarrjes.

Trajnimet e rregullta janë investim që do t'u mundësojë punonjësve dhe ndërmarrjes për t'u zhvilluar, duke i dhënë ndërmarrjes staf punonjës shumë të aftë shpie në një avantazh konkurrues në treg¹³, që ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme.

Kjo hipotezë sipas analizave të bëra vërteton lidhje të fortë në mes variablit të pavarur (Trajnimet e stafit punonjës) me variablin e varur (Suksesi i ndërmarrjes). Rezultati i *analizës të multikolinearitetit*, vlerat e të cilës janë dhënë në tabelën e mësipërme tregojnë se nuk ka kolinearitet ndërmjet këtij variabli të pavarur me variablat tjera të pavarura.

Rezultati i analizës së matricës së korrelacionit të Pearsonit $r = 0.338^{**}$ me nivel të rëndësisë $P < 0.01$, po ashtu vërteton lidhjen e fortë në mes të variablit të pavarur (trajnimet e stafit punonjës) dhe ndikimin e tij në variablin e varur (suksesin e ndërmarrjes).

Në bazë të analizës së regresionit multivariabël vërehet marrëdhënie pozitive dhe korrelacion i mirë në mes variablës së varur Suksesit të ndërmarrjes dhe variablës së pavarur (Trajnimet e stafit punonjës). Rezultati Beta $\beta = .251$ i cili paraqet një rezultat të lidhjes pozitive të stafit menaxherial me suksesin e ndërmarrjes me t-vlerën $= 4.156$ dhe vlera kritike $p < 0.01$ (0.000^{**}) që e vërteton hipotezën e propozuar si të pranueshme.

¹³ (Training project EU, 2015).

Përmbledhje e shkurtër e kapitullit

Stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat apo menaxhimi i mirë ka ndikim të rëndësishëm në nivelet e angazhimit të punonjësve dhe në perceptimin e tyre të përgjithshëm për ndërmarrjen. Stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat konsiderohet shtyllë kryesore e ndërmarrjes që ka lidhje pozitive të forta me suksesin e ndërmarrjes, gjë që u vërtetua edhe nëpërmjet analizave të këtij studimi.

Aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit, motivimi i punonjësve, trajnimet e stafit punonjës, po ashtu u vërtetuan se kanë ndikim dhe lidhje pozitive me variabëlin e varur, sukseesi i ndërmarrjes.

Në bazë të rezultateve të analizës së regresionit variablat e parashikuara në model si: Stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat, Aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit, Motivimi i punonjësve dhe Trajnimi i stafit punonjës janë faktorë që ndikojnë pozitivisht në suksesin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në Kosovë, që do të thotë se nëpërmjet këtyre rezultateve vërtetohen katër nga pesë hipotezat e këtij studimi.

Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme duhet të përqendrohen dhe t'i kushtojnë rëndësi aplikimit të këtyre faktorëve me qëllim të arritjes së suksesit. Pra, mbështetja e stafit menaxherial të kualifikuar dhe adekuat, Motivimi i punonjësve, Aplikimi i teknologjisë moderne të Informacionit dhe Trajnimi i stafit punonjës rezultojnë të jenë faktorë të rëndësishëm që ndikojnë pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes.

Në bazë të këtij studimi konstatohet se tërësia e përbërë nga Stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat, Aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit, Motivimi i punonjësve, Fuqizimi i punonjësve dhe Trajnimi i stafit punonjës me vlerën 40.8 % ($R^2 = 0.408$) luajnë një rol të rëndësishëm në Sukseesi i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në

Kosovë, pra ndikimi i këtyre pesë variablave të pavarura kontribuon në suksesin e ndërmarrjeve (në variablin e varur) në vlerën 40.8 % , ndërsa pjesa e mbetur prej 59.2 % janë faktorë të tjerë (variabla të tjera) të cilët nuk janë përfshirë në analizën e këtij studimi.

Në aspektin statistikor Fuqizimi i punonjësve rezulton se nuk është i rëndësishëm në rritjen e suksesit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në Kosovë. Ky variabël e pavarur nga gjetjet e analizës së regresionit dhe analizës së testit Pearson ka pasur vlerë negative që statistikisht tregon se ky variabël nuk ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në Kosovë, që do të thotë se kjo hipotezë nuk vërtetohet.

Megjithatë rezultatet e signifkancës të llogaritura nëpërmjet analizës së regresionit janë me vlerë 0.000 që rezulton se edhe ky variabël statistikisht ka një lidhje interesante me suksesin e ndërmarrjes.

Fuqizimi i punonjësve sipas literaturës teorike dhe bazuar në hulumtimet dhe analizat studimore të disa studiuesve vlerësohet si faktor i rëndësishëm që ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme. Konsideroj se tek ndërmarrësit dhe menaxherët e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në Kosovë, nuk ka arritur ende të zhvillohet sa duhet kultura e delegimit të kompetencave për marrjen e vendimeve tek nivelet më të ulëta të punonjësve, me qëllim të fuqizimit të tyre.

KAPITULLI VI:**KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME****Konkluzione**

- Duke marrë në konsideratë zhvillimet që ndodhin në mjedisin ekonomik të sotëm dhe që ndërmarrja të ketë një zhvillim të qëndrueshëm ekonomik, ky studim ka përcaktuar disa nga faktorët të cilët janë të rëndësishëm për menaxhim të suksesshëm të ndërmarrjes, përkatësisht arritjen e suksesit të saj.
- Për shkak të mjedisit të paqëndrueshëm në kushtet e ekonomisë bashkëkohore menaxhimi i ndërmarrjeve është faktor kyç që ndikon në suksesin e ndërmarrjes. *Stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat* është ai që duhet të përcaktojë mënyrat e qeverisjes së efektshme duke aplikuar metoda efikase për t'i nxitur dhe motivuar punonjësit e ndërmarrjes që të arrijnë performancë të lartë gjatë kryerjes së aktiviteteve të tyre.
- Suksesi i ndërmarrjeve varet nga aftësitë menaxhuese të menaxherëve, nga fleksibiliteti i tyre, gjindshmëria, kreativiteti për të sjellë gjithnjë risi në treg.
- Suksesi i ndërmarrjeve 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 të firmave të njohura botërore.
- Për administrim të mirë, stafi menaxherial konsiderohet çelësi i suksesit të ndërmarrjes.

-
- Stafit menaxherial i kualifikuar dhe adekuat është faktor shumë i rëndësishëm për arritjen e suksesit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në Kosovë, 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 ndërmarrje është sinjal i veprimeve jo të kënaqshme ndaj tyre. Disa nga veprimet që ndikojnë në rritjen e qarkullimit të stafit të ndërmarrjes 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. Menaxheri mund të vlerësojë me feedback pozitiv, të inkurajojë dhe të mbështetë në bazë të arritjes së rezultateve si individë apo si ekip. 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 ndërmarrje.
 - 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 ndërmarrjes. 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 ndërmarrjes. Krijimi i një ambienti dhe klime të përshtatshme në mjedisin ku punohet është shumë i rëndësishëm për suksesin e ndërmarrjes. Në krijimin e kësaj klime rol të rëndësishëm ka stafi menaxhues i ndërmarrjes. Klima e përshtatshme dhe raportet e mira ndërnjerëzore 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 të ndërmarrjes të arrijë që t'i motivojë punonjësit dhe të japin maksimumin për tejkalimin e situatave të vështira që shfaqen në ndërmarrje. 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 ndërmarrjes i kontribuon në suksesin e saj.

- Ndër faktorët e rëndësishëm që janë identifikuar për arritjen e suksesit të ndërmarrjes është aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit, i cili në kohën e sotshme ka rol të rëndësishëm në shumë segmente të zhvillimit të ndërmarrjes, qofshin ato në lëmin e marketingut, financave, vendimmarrjes e deri te komunikimi i përditshëm brenda ndërmarrjes dhe jashtë saj.

- Në punim i është kushtuar rëndësi *fuqizimit të stafit* të cilin e kemi trajtuar si faktor të rëndësishëm në arritjen e suksesit të ndërmarrjes, mirëpo shikuar statistikisht nga gjetjet e hulumtimit që kanë rezultuar nga përgjigjet që janë marrë nga pyetësorët e shpërndarë ka

dalë se fuqizimi nuk është faktor vendimtar që ndikon drejtpërdrejt në suksesin e ndërmarrjes.

- Vlen të theksohet se në rezultatin negativ të variabël të pavarur *fuqizimi i punonjësve* ka ndikuar faktori i kulturës dhe mentalitetit, të mjedisit dhe etnisë. Si duket te ne faktori i fuqizimit të punonjësve nuk ka arritur ta fitojë rëndësinë që e ka në mentalitetin e bizneseve të kulturave të popujve të zhvilluar, siç është bie fjala në kulturën e bizneseve amerikane. Nga rishikimi i literaturës shihet qartë se fuqizimi i stafit punonjës ndikon pozitivisht në arritjen e rezultateve dhe në suksesin e ndërmarrjes për shkak se ndihmon stafin punonjës të marrë vendime më fleksibile, duke mos humbur kohë në marrjen e vendimeve në momente të caktuara. 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.

Nëse kthehemi tek rezultati i analizës statistikore që fuqizimi rezulton negativisht mendoj se kultura e njerëzve në Kosovë është që autoriteti sipas pozitës duhet të dominojë gjithmonë dhe nuk dëshirojnë t'u japin kompetenca niveleve hierarkike më të ulëta se ata, vetëm që të ndihen të privilegjuar për autoritetin që e kanë. Një gjë e tillë mund të sjellë pasoja negative për organizatën.

- Trajnimet e stafit shihen si faktor i nevojshëm dhe i rëndësishëm që ndikojnë në arritjen e performancës të suksesshme të ndërmarrjes. Rëndësi duhet t'u kushtohet trajnimeve qoftë për stafin menaxherial ashtu edhe për personalin operativ të ndërmarrjes.

- 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 rezultateve më të mira të ndërmarrjes.

- Aktualisht në kushtet e ekonomisë bashkëkohore, globale ndërmarrjet e vogla dhe të mesme të sektorit privat janë faktor i rëndësishëm i zhvillimit ekonomik të secilit vend e sidomos në Kosovë ku është evidente një papunësi e madhe, ku ka rënie të standardit jetësor dhe rënie të rritjes së përgjithshme ekonomike për shkak të efekteve anësore që ka shkaktuar kriza e përgjithshme ekonomike globale.

- Konkurrenca e ashpër e shkaktuar nga fenomeni i ekonomisë globale, u krijon vështirësi ndërmarrjeve (veçanërisht atyre prodhuese) në arritjen e rezultateve pozitive, sidomos në vende të pazhvilluara dhe ato në zhvillim, ku organizatat e mëdha botërore janë të pranishme me produktet e tyre.

- Konkurrenca është e paparashikueshme për shkak të mundësive të mëdha që ofrohen nga ndërmarrjet konkurrense.

- 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 botërorë.

- Integrimi i vazhdueshëm dhe gjithnjë e më i madh i tregut global ua imponon ndërmarrjeve t'u adaptohen rrethanave të reja të të bërit biznesit pa marrë parasysh se a bëhet fjalë për ndërmarrjet e vogla, të mesme ose të mëdha.

- Interesi i lartë i kredive bankare është një faktor që u krijon pengesa ndërmarrjeve kosovare në faza të caktuara të zhvillimit të tyre.

- Në Kosovë ekzistojnë një sërë ndërmarrjesh të cilat kanë rezultate dhe suksese të vazhdueshme duke iu përshtatur ndryshimeve të mjedisit të pasigurt, duke i përfillur dhe hulumtuar kërkesat e tregut dhe duke arritur t'i përmbushin me sukses kërkesat dhe nevojat e konsumatorëve.
- Kohëzgjatja e operimit ka një efekt të rëndësishëm në suksesin e biznesit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, sa më gjatë që funksionon ndërmarrja vërehet se ajo është e suksesshme.
- Për dështimet që u ndodhin ndërmarrjeve në Kosovë nuk janë gjithherë fajtorë qeveria me politikat e papërshtatshme fiskale, tatimore, doganore, kamatat e larta nga institucionet financiare etj., sepse edhe në kushte të tilla një sërë ndërmarrjesh zhvillohen dhe funksionojnë me rezultate pozitive.

Rekomandime

- Për të arritur sukses në biznes, shumë faktorë duhet të jenë optimalë në të njëjtën kohë, pasi që suksesi i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme është një fenomen shumëdimensional. Mjedisi i jashtëm dhe mjedisi i brendshëm janë faktorë të fortë, që ndikojnë në suksesin e ndërmarrjes.
- Punonjësit duhet të kenë dëshirë të punojnë 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.
- Staf i menaxherial duhet të eliminojë praktikatat 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 ndërmarrjes.

- Që të arrihet menaxhim i efektshëm ndërmarrjet 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 mbijetesën e ndërmarrjes.

- Që menaxhimi të jetë efektiv dhe efikas në përballje me vështirësitë, 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, që ndërmarrja të mund të jetë prezente sa më gjatë në treg.

- Stafit menaxherial duhet të jetë më kreativ, për t'u prirë ndryshimeve në treg dhe të jetë gjithmonë një hap përpara konkurrencës në mënyrë që ndërmarrja të jetë lider në tregun ku vepron.

- Qeveria duhet të krijojë mjedis më të volitshëm për krijimin e kushteve më të përshtatshme për afarizmin e ndërmarrjeve, kushte këto të cilat lehtësojnë rrugën e suksesit të ndërmarrjeve.

- Është e nevojshme që ndërmarrjet në Kosovë të jenë më të hapura (e jo të ngurta) dhe më fleksibile ndaj mjedisit të ndryshueshëm të ndikuar nga ekonomia globale.

- Pronarët e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme duhet të jenë të përkushtuar në punën e tyre, për produktet ose shërbimet e tyre, të jenë të gatshëm që të jenë personalisht të përfshirë në të, të jenë vazhdimisht prezent në biznesin e tyre, të jenë në gjendje për të përcaktuar tregun në mënyrë të qartë dhe t'i kushtojnë vëmendje në detaje biznesit të tyre.

-
- Për të arritur sukses ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në Kosovë duhet të aplikojnë rritjen e numrit të standardeve evropiane, lidhur me cilësinë e produkteve dhe implementimin e tyre, të marrin pjesë në progresin shkencor teknologjik, në ngritjen e mirëfilltë shkencore dhe profesionale të kuadrove, me qëllim të transformimit të sistemit teorik në atë praktik dhe shkollimin e kuadrove menaxhuese në vendet e zhvilluara.
 - Në rastet kur shfaqen kriza të ndryshme në mjedisin e jashtëm apo të brendshëm menaxherët duhet të jenë sa më fleksibilë, me qëllim që të arrijnë të krijojnë kushte për arritjen e suksesit apo edhe mbijetesën e ndërmarrjes.
 - Mjedisi aktual krijon edhe mundësi të mira për zhvillimin e biznesit por njëkohësisht është edhe kërcënim për biznesin. Esenciale është që menaxherët e ndërmarrjeve në këto rrethana të krijojnë më shumë mundësi sesa kërcënime, pra të kenë më shumë fuqi sesa dobësi, e kjo mund të arrihet me menaxhim të suksesshëm, efektiv dhe eficient.
 - Është e rëndësishme të dihet forma, struktura organizative, apo mënyra se si të strukturohet ndërmarrja me qëllim që të jetë më fleksibile dhe më efikase në rrethanat e mjedisit të sotëm të ndryshueshëm dhe të pasigurt, me të cilat rrethana ballafaqohen ndërmarrjet në shekullin XXI.
 - Strategjitë e menaxhimit janë të lidhura me format e organizimit të ndërmarrjes, prandaj staf i menaxherial duhet të jetë i kujdesshëm që të krijojë lidhje adekuatë të veprimtarisë që ushtron, me strukturën e organizatës dhe strategjinë menaxhuese të saj.
 - Ndërmarrësit dhe menaxherët e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme 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 ndërmarrësit dhe menaxherët duhet të përvetësojnë modele të reja të menaxhimit, me qëllim të rritjes së produktivitetit, qëndrueshmërisë në treg dhe evitimit të rreziqeve të mundshme për shkaktimin e krizave.
 - Që ndërmarrjet të jenë më të suksesshme qeveria duhet t'i stimulojë nëpërmjet të 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. Si shembull kemi Qeverinë e Maqedonisë e cila u jep bizneseve fillestare 10 vite lirim nga tatimi (tax breaks), ndërsa qeveria e Serbisë bizneseve fillestare të pronarëve të varfër u ofron nga 10 000 euro ndihmë financiare për hapjen e biznesit.
 - Qeveria e Republikës së Kosovës duhet të krijojë ambient më të volitshëm për motivimin i investitorëve të brendshëm dhe të jashtëm, duke krijuar legjislacion më fleksibil në funksion të rritjes së investimeve, krijimit të vendeve të punës, zhvillimit të prodhimtarisë dhe rritjes së eksportit.
 - Sundimi i ligjit, i cili ka ndikim në zhvillimin e ndërmarrjeve dhe të gjithë qytetarëve të Republikës së Kosovës, duhet të jetë i zbatueshëm në praktikë.
 - Një nevojë imanente e ndërmarrjeve është transformimi i përvojave nga vendet e zhvilluara në shtetet në zhvillim dhe të pazhvilluara, kjo nënkupton lëshimin e traditës dhe kalimin në kulturë të re zhvillimi, e cila kulturë kërkon seriozitet dhe angazhim të vazhdueshëm dhe përkushtim në punë.
 - Inovacionet duhet të jenë faktor i rëndësishëm në zhvillimin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në ballafaqim me konkurrencën agresive aktuale. Pa inovacione nuk ka

suksese qoftë në biznes apo edhe në zhvillimin ekonomik të vendit dhe të shoqërisë në përgjithësi.

- Menaxherët duhet të bazohen në shkollën e teorisë së situatës e cila thekson se nuk ka një *"best way"* menaxhimi që t'i përshtatet çdo situatë, sepse kompleksiteti i sistemeve sociale (organizatat) dhe i sjelljes njerëzore e bëjnë çdo situatë që të jetë disi e veçantë nga situatat e tjera. Kjo qasje (teori) situacionale nuk u kundërvihet trajtimeve të qasjeve të mëparshme, por përpiket që idetë e dhëna nga shkollat e ndryshme të menaxhimit t'i aplikojë në praktikën konkrete të veprimtarisë së organizatave.

- Qasja situacionale në udhëheqje që nënkupton se aksionet që ndërmerren menaxheri janë *"të varura"* nga situatat në të cilat ai ballafaqohet, duhet të aplikohet nga stafi menaxherial në situatat reale jetësore.

- Detyrë e menaxherëve është të konstatojnë se cila teknikë, në situatë të posaçme, nën rrethana të posaçme dhe në kohë të posaçme, është më e mira për realizimin e qëllimeve të udhëheqjes.

- Menaxherët duhet vetë të vazhdojnë të seleksionojnë perspektivat e dobishme dhe të gjejnë rrugëdalje për çdo situatë, sepse në të kundërtën ata mund të humbasin në *"xhunglën e teorive për udhëheqjen"*.

Bibliografija

- 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
- Adler, N.J. (1997), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3rd edition. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Almeida, P. (2004), *Small Firms and Innovation*, "Entrepreneurship in the 21st Century"- Conference Proceedings, 26th april 2004, USA
- Alvarez, S., & Barney, J. (2000), *Entrepreneurial capabilities - A resource-based view*. In G. D. Meyer & K. A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship a strategy - Competing on the entrepreneurial edge*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Aminul Islam Md., Ejaz Mian, and Muhammad Hasmat Ali. (2008), *Determinants of Business Success of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Bangladesh*. *Business Review*, Vol. 4, No. 2, p.45-57.
- Andrašec M., Ban.S.V., Godfredsen R.L., Kuvačić N., Simoneti M., Vajić I., 1994, "Management i Poduzetništvo, Mladost, Zagreb, f.810.
- Andzelic G, Dzakovic V, Lalic B, Zrnic D, Palcic I (2011), *Evaluating the impact of environmental factors on the international competitiveness of Small and Medium sized Enterprises in the Western Balkans*. *Afr J. Bus Manage.* 5(4): 1253 1265.
- Arthur WJ, Bennett WJ, Edens P, Bell ST. (2003). *Effectiveness of training in organizations: a met-analysis of design and evaluation features*. *Journal Applied Psychology*.
- Ashmos D., Huber G., (1987), *The systems paradigm in organization theory*, *Academy of Management review* 12.
- Atkinson, J. W. (1964), *Introduction to motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand
- Audretsch, D. B., Keilbach, M. (2004), *Entrepreneurship Capital and Economic Performance*, *Regional Studies*
- Audretsch, Z. J. Acs, D. B. et al, (2003), *Handbook of Entrepreneurship Research* Kluwer Academic Publishers Boston

-
- Audretsch, D. B. Thurik, A. R. Verheul, I. Wennekers, A. R. M. et al., 2002, *Entrepreneurship: Determinants and Policy in a European-US Comparison* Kluwer Academic Publishers Boston/Dordrecht
 - Babiç Manojlo & Stavriç Božidar (1997) *Menadzment - Koncept i Proces*, Beograd, f. 35, f. 71.- Baloku, Kastriot (2009), *Konferenca e Nëntë Ndërkombëtare Biznesi dhe Punësimi*, Prishtinë, fq. 865 - 868
 - Baldoni, J., (2005), *Motivation Secrets. Great Motivation Secrets of Great Leaders*. [Online] http://govleaders.org/motivation_secrets.htm
 - Bartol, K.M., Martin, D.C. (1998) *Management*, McGraw Hill
 - Baumol, W. J. 1968, *Entrepreneurship in Economic Theory* American Economic Review Papers and Proceedings
 - Beach S. Dale (1971), *"Managing People at Work"*, New York.
 - Berginc, Jordan (2004), *Management of Small Business*, Ljubljana, pg. 7
 - Bibeault, D.B., (1998), *"Corporate Turnaround: How managers Turn Losers Into Winners"*, Beard Books, p. 29
 - Bloom, Nicholas, Christos Genakos, Raffaella Sadun, and John Van Reenen (2012), *"Management practices across firms and countries."* *The Academy of Management Perspectives* 26, no. 1 12-33.
 - Buble M., Cingula M., Dujanić M., Dulčić Ž., Božac M., Galetić L., Lubić F., Pfeifer S., Tipurić D., (2008), *"Menaxhmenti Strategjik"* – Kolegji universitar Victory, Prishtinë f. 23-38, 149-150
 - 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).
 - Bourke, J.F., (1998) *"Employee Empowerment,"* *Dallas Business Journal*, v.21, no.46.
 - Bucholz, G. Todd (2000), *"Ide të gjalla nga ekonomistë të vdekur"*, ISP & DITA, Tiranë f. 302 - 303.
 - Burns, P., Dewhurs, J. (2003), *Small business and entrepreneurship*. Mac Millan Press Ltd, London.
 - Calvin R. (2010), *"Entrepreneurial Management"* Mc Graw Hill

-
- Cameron, E., Green, M. (2006), Making sense of change management. Kogan Page Limited, London.
 - Campbell, J. P., & Pritchard, R. D., (1976) "Motivation theory in industrial and organizational psychology", Chicago: Rand Mc Nally.
 - Carree, M. A., Thurik, A. R. 2003, The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth
 - Chaudhry M., Sh. & Sohail F. & Riaz N., (2013), Impact of Employee Relation on Employee Performance in Hospitality Industry of Pakistan, Entrepreneurship and Innovation Management Journal <http://www.absronline.org/eimj> ISSN: 2310-0079 Volume: 1, Issue: 1
 - Chittithaworn Ch. & Islam A. & Keawchana Th., (2011), Factors Affecting Business Success of Small & Medium Enterprises (SMEs) in Thailand, Asian Journal of Social Science · April 2011
 - Ciubotariu S. M, 2013, The role of Small and Medium Enterprises in the Modern Economy and the Importance of IFRS application for SMES - The USV Annals of Economics and Public Administration, Volume 13, Issue 1(17), pg.204
 - Civici, Adrian (2007), "Dilemat e Zhvillimit. Modelet e zhvillimitekonomik e social përballë globalizimit", UET Press.
 - Civici, Adrian (2009), "Globalizimi", UET, Tiranë, fq 108-112, 96-101,125-129,
 - Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (notified under document number C(2003) 1422) (2003/361/EC), Official Journal of the European Union, 20.5.2003, available at: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF>.
 - Cynthia M Pavett and Alan W Lau (1983), "Managerial Work: the Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty," Academy of Management Journal 26, no. 1: 170–177.
 - Çepani, Ariana (1998), "Sipërmarrja dhe menaxhimi i biznesit të vogël" Tiranë
 - Çuçi, Leontijev (2009), "Historia e Mendimit Ekonomik", Shtëpia Botuese Dituria, Tiranë, f. 316.

-
- Dehghani, S. & Gharooni, A. & Arabzadeh, A., (2014), Staff Empowerment, Entrepreneurial Behaviors and Organizational Efficiency in Iranian Headquarter Education; 2nd World Conference On Business, Economics And Management – WCBEM, 2013.
 - Dobre, Ovidiu-Iliuta, 2013, “Employee motivation and organizational performance”, Review of Applied Socio - Economic Research, (Volume 5, Issue 1/ 2013), pg. 53
 - Dropulić, Marinela., (2009) - JESMO LI „PRERASLI“ TEORIJU X I TEORIJU Y?, Ekonomska Misao Praksa DBK. GOD XVIII. (2009) BR. 2., pg. 351-352
 - Drucker F. Peter (2006) “Moj pogled na menadzment”, Asee Books, Novi Sad, st. 142.
 - Drucker Peter Ferdinand, (1974) “ Management, Tasks, Responsibilities, Practices “, Harper & Row, Publishers, New York, Cambridge, Philadeldhia, San Franciso, London, Mexico City, Sao Paolo, Singapore, Sydney
 - Drucker F. Peter (1985), Inovacije i Poduzetnistvo, Privredni pregled, Zagreb, f. 45.
 - Drucker F. Peter (1985) Innovation and Entrepreneurship, London: Pan Books Ltd.
 - Drucker F. Peter (1961) “Praksa Rukovodjenja”, Zagreb, f.48, 134, 136.
 - Solymossy E. & Merovci, Safet (2006), “Ndërmarrësia”, Prishtinë, fq.15, fq.5, f.159-160, fq. 164-165.
 - Edmiston KD (2004), The role of small business in economic development. Community Affairs Department, Federal Reserve Bank of Kansas City, USA.
 - Elkins, Artur (1979) Management: “Structures Functiones and Practice” Addison - Wesley Publishing Company (Reading, Massachusetts Menlo Park, California London Amsterdam Don Mills, Ontario Sydney), pg. 11, 243, 244.
 - Fairoz, F.M., Hirobumi, T. & Tanaka, Y. (2010), “Entrepreneurial orientation and business performance of small and medium scale enterprises of Hambantota District Sri Lanka,”Asian Social Science
 - Fayol Henry (1971), ”General and Industrial Management”, Pitmman Publishing (Kenya, Australia, S. Africa, U.S.A., Canada).
 - Fayol, Henry (1979), Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle (in French), Paris, H. Dunod et E. Pinat

-
- Fida BA, (2008), The Role of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Economic Development, Enterprise Development, Free Online Library.
 - Foley, P. & Green H., et al., 1989, "Small business success," London: Chapman
 - Ford, L. (2005), Transform your workplace: 52 proven strategies to motivate, energize, and kick productivity up to the next level, Mc Graw Hill, New York, U.S.
 - Fulford, M. D., Enz, C. A. (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial Issues* 7 (2), 161 – 175.
 - Gadenne, D. (1998). Critical success factors for small business: an inter-industry comparison. *International, Small Business Journal*, 17 (1), 36-56.
 - Garcia P. Charles, (2009) "Leadership Lessons of the White House Fellows", Mc Graw - Hill Professional Publishing
 - Garvin, D.A. (1993) Building a learning organization, *Harvard Business Review* 73, No. 4, 78-91.
 - Ghosh, B. & Kwan, W., (1996) An analysis of key success factors of SMEs: a comparative study of Singapore / Malaysia and Australia / New Zealand, in *The 41st ICSB World Conference Proceedings I*, 215-252, Stockholm, Sweden, June 16-19.
 - Gorupić Drago & Gorupić Drago Junior, (1990), "Poduzeće", *Informator*, Zagreb, fq.3
 - Grup autorësh, kryeredaktor Shentija, Josip (1977), "Opća enciklopedija", Zagreb, fq. 201, fq. 552
 - Harbison, Pekar, Vosckio, Moloney, 2000, "The alliance enterprise: Breakout strategy for the new millennium". Booz Allen & Hamilton. pg. 3.
 - Harris, Robert (1998) "Introduction To Creative Thinking", www.vittualsalt.com
Innovation and Goal – free Living – Stephen Shapiro. <http://www-24-27innovation.com/innovationorcle.htm>.
 - Harvie C, Lee CB (2003), The Role of SMEs in National Economies in East Asia: Studies of Small and Medium Sized Enterprises in East Asia, Volume II. *Asian Economic Bulletin*, Volume II. Cheltenham, UK: Edward Elgar, p. 404
 - Hatry, H., P., (1999), Performance measurement: Getting results. Washington Dc, The Urban Institute Press

-
- Herzberg, Frederick (1959) "The motivation to work", New Yourk, Wiley
 - Holland Chriss, 2009, "On and off the job: learning experiences, connections and implications for Literacy Language and Numeracy", New Zeland, pg. 13, 33.
 - Horvat, Đuro & Kovačić, Marinko (2008) "Menaxhmenti në ekonominë e vogël", Kolegji Universitar Victory, Prishtinë, fq. 79 - 80.
 - Hrvat, Djuro & Tintor, Željko (2008) "Ndërmarrësia" - Kolegji Universitar "VICTORY", Prishtinë, fq. 19.
 - Huber, E. & Stephens, J. D. (1993). Political Parties and Public Pensions: A Quantitative Analysis, *Acta Sociologica*, 36, 309-325.
 - Hutchinson, S. and Purcell, J. (2003) "Bringing policies to life: the vital role of front line managers in people management. Executive Briefing", London: Chartered Institute of Personnel and Development
 - Ilgen, D R and Klein, H J (1988) "Individual Motivation and Performance: Cognitive Influences on Effort and Choice" in J P Campbell; R J Campbell and Associates [eds] *Productivity in Organizations* London, Jossey-Bass
 - Indarti, N., &Langenberg, M. (2004). Factors affecting business success among SMES: Empiricalevidence from Indonesia.The second bi-annual European Summer University 2004, University of Twente, Enschede, The Netherlands.
 - Ion, P., and Andreea, Z. (2008), Use Of ICT In SME - s Management Within The Sector Of Services. The Journal of the Faculty of Economics-Economic, University of Oradea, Faculty of Economics 4, 481– 487.
 - Ivanko, Š., (1988), "Organizivanje i funkisonisanje preduzeca, kao osnovnog subjekta trzisnog poslovanja", Opatija, Hrvatska, str.130
 - Joo B., and Shim, J. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture, *Human Resource Development International*, Vol. 13, No. 4, 425 – 441.
 - Johnson, Whittington and Scholes, (2011), *Exploring Strategy*, 9th Edition, © Pearson Education Limited
 - Korman, A (1974) "The Psychology of Motivation Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall

-
- Keković, Zoran (2006), "Krizni Menadzment i Prevencija krize, Krize i krizni menadzment kao proces" fq. 444, fq. 41 - 42.
 - Kemp, RGM., Verhoeven, WHJ., and Zoetermeer (2002), Growth patterns of medium-sized fast - growing firms - The optimal resource bundles for organisational growth and performance. Scales Research Report H 200111. ISBN: 90-371- 0849-0
 - Kešetović, Zvonimir (2006), "Teorijski koncept krize", str. 41 - 42, Beograd
 - Kliford M. Bombek (1994), SHBLU, Tiranë, fq. 42.
 - Kontz Harold, O'Donnell Cyril (1972), "Principles of management: An Analysys of managerial functiones", Mc Graw-Hill Book Company.
 - Kotler, Philip (1972), "Marketing Management-Analysis, planning and control", New Jersey, USA.
 - Krasniqi, Besnik (2012), "Entrepreneurship and Small Business Development in Kosova, Nova Science Publisher, New York.
 - KrausS.&Kauranen Ilkka (2009), "Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?", Journal of Business Science and Applied Management, Volume 4, Issue 1.
 - Kulkarni, P., Pallavi (2013), "A literature review on Training & Development and Quality of Work life", International Refereed Research Journal, Vol.-IV, Issue-2, pg. 138
 - Kume, Vasilika (2000), "Marrja e Vendimeve Menaxheriale" Shtëpia Botuese Pegi, Tiranë, fq.11
 - Kvint, Vladimir (2008), "Parathënie për Tregun Global në Zhvillim Emergjent", Konferenca e Shtatë Ndërkombëtare Biznesi dhe Punësimi, Instituti i Financave i Kosovës, Prishtinë, fq. 61
 - Lee, S.M. & Peterson, S.J. (2000), "Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness", Journal of World Business.
 - Li, Haiyang (2001), "How does new venture strategy matter in the environment-performance relationship? Journal of High Technology Management Research, 12 (2).
 - Ludovica Ioana Savlovschi, Nicoleta Raluca Robu, (2011), "*The Role of SMEs in Modern Economy*", Economia, Seria Management, Volume 14, Issue 1.
 - Llaci, Shyqyri (2008), "Manaxhimi ", Tiranë, fq. 106, fq. 107, fq. 29, fq. 74

-
- Lloyd-Ellis, H., Bernhardt, D. 2000, "Enterprise, Inequality and Economic Development", Review of Economic Studies
 - Mc Dougall, W., (1908) An introduction to social psychology, London: Methuen.
 - Mc Grath, Gunther, Rita & Mac Millan, C. Ian (2000), "The entrepreneurial minuset", Boston: Harvard Business School Press.
 - Mahale, P.S., (2014), "A Conceptual Study About Management and Managerial Skills", in Redefining Management Practices and Marketing in Modern Age, editors: Patil B., D. & Bhakkad D., D., Atharva Publications, p. 109
 - Mankiw N.G. & Taylor P. M. (2010), "Ekonomiksi", përkthyer nga Artan Meçi, UET Press, Tiranë, f.40
 - Mason, D. Robert & Douglas, A. Lind & Marshall W. (2013), "Basic statistics for Business and Economics", Eighth Edition, McGraw-Hill, International Edition, fq. 360
 - Mc Govern, Patrick, Lynda Gratton, Veronica Hope-Hailey, Philip Stiles and Catherine Truss (2007), Human Resource Management on the line?, 'Human Resource Management Journal, Volume 7, Issue 4
 - Mc Gregor, D & Cutcher-Gershenfeld, J. (2006), The human side of enterprise, annotated edition. New York: McGraw Hill.
 - Mc Mahon, R. G. P. (2001), "Growth and performance of manufacturing SME s: The influence of financial management characteristics, "International Small Business Journal, 19 (3): 10-28
 - Mc Namara, Francis (2005), "Manual i menaxhimit me burimet njerëzore", Shoqata e Bankave të Kosovës, fq. 63.
 - Mead, D. C., & Liedholm, C. (1998). The dynamics of micro and small enterprises in developing countries. World Development, 26(1), p.61-74.
 - Menard, S. (1995). Applied Logistic Regression Analysis: Sage University Series on Quantitative Applications in the Social Sciences. Thousand Oaks, CA: Sage.
 - Milliman, J., Von Glinow, M.A. and Nathan, M (1991) Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory, Academy of Management Review, 16

-
- Mockler, Robert (1968), "The systems approach to business organization and decision making", California Management Review 11, no.2, pg. 53.
 - Mondy R. Wayne & Sharplin Arthur & Flippo B. Edwin (1991). "Management", Massachusetts, 1988, pg. 22
 - Montana Patrick and Charnov Bruce H. (1987) Management, Barrons, New York, London, Toronto, Sydney, fq. 2.
 - Morrison, Donald F., (1967) Multivariate Statistical Methods, New York: McGraw-Hill
 - Mugenda, Olive M., & Mugenda Abel G (1999), "Research Methods: Quantitative and Qualitative Approaches", ACTS PRESS
 - Munisamy, S., 2013, Identifying factors that influences job performance amongst employees in oil palm plantation, Faculty of Applied Social Sciences Open University Malaysia
 - Mustafa, Isak (2004) "Doracak për krijimin dhe zhvillimin e bizneseve", Prishtinë, fq. 47.
 - Mustafa, Muhamet & Kutllovci, Enver & Gashi, Petrit & Krasniqi, Besnik (2006) "Biznesi i vogël dhe i mesëm: Krijimi, menaxhimi dhe rritja e bizneseve", Instituti Riinvest, Prishtinë, fq. 34, fq. 39.
 - Mustafa, Isak (1993) "Drejtori në udhëheqjen e biznesit", QBV Eureka, Prishtinë, fq.59
 - Mustafa, Isak (1997), "Ndërmarrja në biznesin bashkëkohor", Eureka, Prishtinë, fq. 39-40, 264, 266.
 - Mustafa, Isak (2003), Referati Hyrës. Konferenca e dytë Ndërkombëtare Biznesi dhe Punësimi – IFK, Peje.
 - Mustafa, Isak (2010) "Menaxhimi i Krizës Globale ekonomike dhe financiare në nivel ndërkombëtar dhe nacional" Konferenca e Nëntë Ndërkombëtare Biznesi dhe Punësimi, IFK, f.18, 19, 20.
 - Mustafa, Isak. (2013) "Menaxhimi i Biznesit dhe punësimi në ekonominë bashkëkohore", Instituti i Financave i Kosovës – IFK, Prishtinë, f.83-84; f.121-124
 - Mustafa, Labeat (2010), "Konferenca e Nëntë Ndërkombëtare Biznesi dhe Punësimi", Prishtinë, fq. 592 – 593

-
- Mustafa, Labeat (2014) Konferenca e Trembëdhjetë Ndërkombëtare Biznesi dhe Punësimi, IFK, Prishtinë, fq. 122-123; fq. 126.
 - Mustafa, Labeat (2014) Konferenca e Trembëdhjetë Ndërkombëtare Biznesi dhe Punësimi, IFK, Prishtinë, fq. 126.
 - Ngima, W., Kyongo, Y., (2013), Contribution of Motivational Management to Employee Performance, International Journal of Humanities and Social Science Vol. 3 No. 14, pg. 229
 - Nicolescu, O. (2001) Managementul Intreprinderilor mici si mijlocii, Editura Economica, Bucharest
 - Nurul Indarti & Marja Langenberg. (2005). A Study of Factors Affecting Business Success among SMEs: Empirical Evidences from Indonesia.
 - Osmani, Myslym (2005) Enciklopedi ekonomike, Tiranë, fq. 211.
 - Pardee L., Ronald, (1990) “ LITERATURE REVIEW Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland”, U.S. Department of Education Office of Educational Research and Improvement, Educational Resources Information Center (ERIC), pg. 3
 - Petrovic, Mirko (1990) “Menadzment, principi i funkcije”, Beograd
 - Pfeffer, J. (1994), “*Competitive Advantage Through People*” Boston Mass. : Harvard Business School Press
 - Philip, Mathew (2010), “FACTORS AFFECTING BUSINESS SUCCESS OF SMALL & MEDIUM ENTERPRISES (SMES)”, Sri Krishna International Research & Educational Consortium; APJRB Volume 1, Issue 2.
 - Popa I., Dobrin C., Ceptureanu S., Ceptureanu E. (2009). Romanian SMEs’ strategies, policies and competitive advantages, International Association of Computer Science and Information Technology (IACSIT) conference proceedings, Singapore, pp. 620-626
 - Prahalad, C.K. (1983) Developing Strategic Capability: An Agenda for Top Management, Human Resource Management
 - Prel, Z., Viktor (1974) “Some management aspects of multinacionale companies”, Management International review, pg. 54

-
- Pula, Besnik (2011) “Krizat e ekonomisë botërore dhe roli i ri gjerman në Evropë”; <https://besnikpula.wordpress.com/2011/08/15/kriza-e-ekonomise-boterore-dhe-rol-i-ri-gjerman-ne-evrope/>
 - Reynolds, P.D., (2005) “Understanding business creation: Serendipity and scope in two decades of business creation studies”. *Small Business Economics*, 24, pg. 359 - 364.
 - Roberts, S.M. (1992). Human skills-keys to effectiveness. *Cost Engineering* (Morgantown, West Virginia), 34(11), 17-19.
 - Robbins, Stephen & De Cenzo, David (2011), *Bazat e Menaxhimit*, UET/Press, fq. 32, 35, 38, 52, 57, 63.
 - Robo, Marsela & Xhavora, Andrea (2012) “Bazat e Sipërmarrjes”, Shtëpia botuese e librit universitar Tiranë, fq. 9-10; fq. 14-15.
 - Sahoo, K., Ch. & Das, S., (2011) “Employee Empowerment: A Strategy towards Workplace Commitment”, *European Journal of Business and Management*, pg. 46
 - Salminen, A. (2000), *Implementing Organizational and Operational Change – Critical Success Factors of Change Management*. Helsinki University of Technology. *Acta Polytechnica Scandinavica. Industrial Management and Business Administration Series*, No. 7, ISBN 951-666-540-3.
 - Salvatore, Dominick (1993) “Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi”, Zagreb.
 - Sanchez D., (2006), *Socio-economic transformation in South Africa Black Economic Empowerment and Small, Medium and Micro-Enterprises*. Denis Institute of International Studies (DIIS), Working Paper 31.
 - Saunders, M., Lewis, P and Thornhill, A (2003) *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Limited. Essex Scott, M & Bruce, R (1987) *Five Stages of Growth in Small Business*. *Long Range Planning* 20, 45-52.
 - Sincero M., Sarah (2012). Pilot Survey. Explorable.com: <https://explorable.com/pilot-survey>
 - Selmanaj, Selman (2007), *Konferenca e Gjashtë Ndërkombëtare Biznesi dhe Punësimi*, IFK, Prishtinë, fq. 23
 - Selmanaj, Selman (2006), “Globalizimi dhe Tranzicioni – Dilemat dhe Sfidat”, RIINVEST, Prishtinë, fq. 15

-
- Sikavica Pere (1991) "Modeliranje organizacijske strukture prodezeća", Informator, Zagreb, str. 37
 - Sinha, T. N. (1996), "Human factors in entrepreneurship effectiveness," The Journal of Entrepreneurship, 5(1): 23-39.
 - Siropolis Nicholas,C., (1995), Menedzment Malog Poduzeca, Nacionalna i sveucilisna biblioteka, Zagreb, fq. 38. 39
 - Steger, B. Manfred (2003), "Globalizimi". Co-Plan, Tiranë, fq. 22
 - Shafi, A. (2006). The study of the relation between employee empowerment and organizational learning in the petroleum company, Dissertation of management. University of Teheran.
 - Shane, S.A. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25, p. 217-226.
 - Shipper, Frank, and Jeanette Davy (2002), "A model and investigation of managerial skills, employees' attitudes, and managerial performance." The Leadership Quaterly 13, no. 2: 95-120.
 - Shumpeter. A. Joseph (1954), "History of economic analysis, Oxford University Press, INC
 - Slavko, Vidaković (2009), Osnovi kriznog menadzmenta, Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija, str. 201
 - Slović, Ivana, Krčadin, (2005) "Revizija i krizni menadzment"Naučna monografija, Beograd, fq. 3
 - Spreitzer, G.M., "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation," Academy of Management Journal, v.21, no.46
 - Srivastava, Mallika, (2012) - Customer Relationship Management (CRM): A Technology Driven Tool. SIBM, Volume 4, pg.14,15
 - Stiglitz, Jozef (2004), "Protivrecnosti Globalizacije", Beograd.
 - Stiglitz, Jozef (2007), "Globalizimi dhe pakënaqësitë e shkaktuara prej tij", Prishtinë, fq. 28
 - Stevenson, Howard & Jarillo, J. Carillos (1990). A paradigm of entrepreneurship research: Entrepreneurial management. Strategic Management Journal, 11.

-
- Stoner, James, A. F. (1978), "Management", Prentice – Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, pg. 7, 49, 50, 51
 - Storey, D. J. (2000). Understanding the Small Business Sector. London: Thomson Learning. ISBN 1-86152-381-5.
 - Sučević, Danko (2010), "Krizni Menadzment - Vodič kroz planiranje, prevenciju i opravak", Lider, Zagreb, str. 28
 - Swierczek, F. W., & Ha, T. T. (2003). Entrepreneurial orientation, uncertainty avoidance and firm performance: an analysis of Thai and Vietnamese SMEs. International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 4(1), p.46-58.
 - Sylq, Driton (2013) "Bazat e Organizimit", Qendra për Kërkime dhe Hulumtime, Shkencore, Akademike "Haxhi Zeka, Pejë, fq. 39
 - Szilagy, Jr. D. Andrew & Wallace, J. Marc, Jr. (1980) "Organizational Behavior and performance", California, pg. 115.
 - Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). Using Multivariate Statistics (4th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon
 - Thao, L., Th. & Hwang, J., Ch., 2011, Factors affecting employee performance—evidence from petrovietnam engineering consultancy J.S.C
 - The European Commission, The Stability Pact for South Eastern Europe, The Investment Compact for South East Europe, OECD, (2007). Enterprise Policy Development in the Western Balkans – Report on the Implementation of the European Charter for Small Enterprises in the Western Balkans 2007.
 - Topxhiu, Mustafa, Rahmije & Xhelili, Florentina (2004), "Përkrahje ndërmarrësisë lokale përmes Qendrave Komunale të Biznesit", Konferenca e Tretë Ndërkombëtare Biznesi dhe Punësimi, IFK, Pejë, fq. 533.
 - Topxhiu, Mustafa, Rahmije (2010), Ndikimi i krizës globale në dërgesat e emigrantëve / remitanca, Konferenca e Nëntë Ndërkombëtare Biznesi dhe Punësimi, Prishtinë, fq. 154.
 - Topxhiu, Mustafa, Rahmije (2016), "Hyrje në Statistikë", Instituti i Financave i Kosovës, Prishtinë

-
- Tukaj Gjuraj, Edlira (2003), "Programe Trajnimi Eficiente çojnë drejt një rritje Sasiore dhe Cilësore të Nivelit të Punësimit në Ndërmarrjet e Vogla dhe të Mesme, Konferenca e dytë Ndërkombëtare Biznesi dhe Punësimi, IFK, Pejë, fq. 235 - 236.
 - Tukaj Gjuraj, Edlira (2010), Ndikimi i Krizës në Industrinë Turistike - Fitimi i një avantazhi konkurrues, Konferenca e Nëntë Ndërkombëtare Biznesi dhe Punësimi, Insituti i Financave i Kosovës, Prishtinë, fq. 540.
 - Tukaj Gjuraj Edlira, (2012) Lider apo Menaxher në përballjen e sfidave të shek XXI-të, Konferenca e XI Ndërkombëtare Biznesi dhe Punësimi, IFK, Prishtinë, 2012, fq. 82, 83.
 - Unger, Jems M., Andreas Rauch, Michael Frese, and Nina Rosenbusch (2011) "Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review." *Journal of Business Venturing* 26, no. 3: 341-358.
 - Vernon, Raymond (1972), "Manager in the international economy" New Jersey.
 - Vidaković, Slavko (2009), "Osnovi kriznog menadzmenta", Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija, fq. 201.
 - Vliet van Vincent, (2014), Five functions of management by Henri Fayol, Tools Hero, Explore Busniess and Science.
 - Wiklund, J. & Shepherd, D. (2004). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, No. 1, p.71–91.
 - Williams Chuck (2010), "Principi Menadzmenta", Data Status, Beograd, fq. 114.
 - Woldie, A., Leighton, P. & Adusua, A. (2008), "Factors influencing small and medium enterprises (SMEs): Anexploratory study of owner/manager and firm characteristics," *Journal of Banks and Bank Systems*, 3(3): 5-13.
 - Worthy J. (1950) "Organizational structures and Employee Morale: American Sociological review, No.15, pg. 169
 - Wren A. Daniel, Dan Voich, Jr. (1994), "Menadzment: Proces, Struktura, Ponasanje", Beograd.
 - Wren, A. Daniel (1979), "The evolution of management thought, Canada.

- Xhepa, Selami (2010) “Miti mbi krizat dhe Fundin e tregut”, Fondacioni për Liri Ekonomike, Tiranë, fq. 67 - 72.
- Yusuf, A. (1995). Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 33 (2), p.68-73.
- Zairi M. (1994). *Measuring Performance for business results*, Chapman & Hall, London.
- Zeqiri, Izet (2006), “Menaxhmenti – Koncepte, Praktika, Zhvillim Aftësish (botimi i parë), Universiteti i Evropës Juglindore në Tetovë, Tetovë.

Burime të tjera

- Agjencia për mbështetjen e NVM-ve (2007) “Një vështrim statistikor i sektorit të ndërmarrjeve” – Analizë, Prishtinë, f. 5, 6. f. 8. f. 9, 10
- ASK, (2015) Rezultatet e Anketës Strukturore të ndërmarrjeve 2008 – 2014.
- Beqa, Beqir, “Albaniapress.com”, shkurt 2009.
- Banka Botërore (2010), “Zhbllokimi i potencialit për rritje ekonomike” Memorandumi ekonomik i shtetit.
- DANIDA - MASHT (2011), “Promovimi i punësimit nëpërmjet zhvillimit të biznesit dhe shkathtësive” Ndërmarrësi – udhëzues praktik për të zhvilluar një biznes të ri, Zyra bashkëpunuese, Prishtinë, fq. 6, 8.
- FOCUS on Inequality and Growth (2014), OECD
- <http://koha.net/?id=27&l=63016>
- <http://botasot.info/ekonomia/373461/39-4-te-investitoreve-te-huaj-braktisen-kosoven/>
- <http://www.statista.com/statistics/315553/established-business-ownership-rate-in-europe>
- <http://smallbusiness.chron.com/empowerment-employees-becoming-important-organizations-11542.html>
- Krasniqi - Veseli, Luljeta “Radio Evropa e Lirë”, 16. 11. 2011.
- Këshilli i Evropës, (2015) Raporti i progresit, 2014.
- Raporti i Bankës Botërore - Raport nr. 53185-XK, fq. 9 - 10.
- Rampur, Stephen 2012 <http://www.buzzle.com/articles/systems-approach-to-management.html>
- Shoqata e Bankave të Kosovës (2015), “Periodiku Bankar, Vështrim mbi sektorin financiar të Kosovës”, fq. 6
- www.wfm.noaa.gov/pdfs/Model_Guide_Generalist.pdf

Pyetësori

I / e nderuar,

Ky studim është një përpjekje për të identifikuar disa nga faktorët që ndikojnë në suksesin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme (NVM-ve) në Kosovë. Qëllimi i këtij studimi është që të sigurojë të kuptuarit se si duhet të zhvillohet biznesi duke marrë në konsiderim faktorët që ndikojnë në suksesin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme dhe të ndihmojë për të zvogëluar rrezikun e dështimit apo për të rritur shanset e suksesit të tyre. Në përputhje me këtë studim, ju kërkohet që të jepni përgjigjet tuaja në pyetjet e këtij pyetësori.

Përgjigjet tuaja janë me interes për të arritur qëllimin e këtij punimi, ndërsa rezultatet e mara nga ky pyetësor, shpresoj të jenë një kontribut për ndërmarrjet e vogla dhe të mesme.

Ju lutem të shënoni me shenjë (√) TIK, përgjigjet që ju i vlerësoni dhe i konsideroni të arsyeshme.

Të gjitha përgjigjet në këtë pyetësor do të ruajnë anonimitetin e të anketuarve.

Ju faleminderit për bashkëpunim!

Labeat Mustafa, doktorant, Universiteti Evropian i Tiranës – U E T

1. Gjinia juaj:

-- M

-- F

2. Mosha e juaj

3. Niveli i shkollimit?

-- Fakultet

-- Master

-- Doktoratë

4. Në çfarë sektori bën pjesë ndërmarrja e juaj?

-- Prodhim

-- Shërbim

-- Tregti

-- Konsulencë

-- Të tjera

5. Sa punonjës ka ndërmarrja juaj?

-- Më 10 - 49

-- 50 - 249

6. Vitet e ushtrimit të aktivitetit të ndërmarrjes tuaj në Kosovë?

-- 0 - 5 vjet

-- 6 - 10 vjet

-- 10 vjet e vazhdon

7. Në cilin regjion veproni?

-- Prishtinë

-- Pejë

-- Gjakovë

-- Prizren

-- Gjilan

-- Mitrovicë

-- Ferizaj

8. Cila është pozita e juaj në ndërmarrje?

- __ Ndërmarrës
- __ Menaxhment
- __ Punonjës operativ

9. Përvoja e punës në ndërmarrje?

- __ 0 - 3 vjet
- __ 3 - 5 vjet
- __ 5 - 8 vjet
- __ 8 e më shumë

10. A ka arritur ndërmarrja e juaj të bëjë kthimin investimeve ?

- __ nuk kemi arritur
- __ pjesërisht kemi arritur
- __ kemi kthyer gjysmën e investimeve
- __ jemi në proces të përfundimit të kthimit të investimeve
- __ kemi kthyer të gjitha investimet

11. Deri në çfarë mase jeni dakord me deklaratat e mëposhtme:

	Aspak dakord	Pak dakord	Asnjëherë	Shumë dakord	Plotësisht dakord
Suksesi i ndërmarrjes përcaktohet me jetëgjatësinë e saj në treg	__ 1	__ 2	__ 3	__ 4	__ 5
Suksesi i ndërmarrjes përcaktohet me arritjen sa më të madhe të fitimit	__ 1	__ 2	__ 3	__ 4	__ 5
Suksesi i ndërmarrjes përcaktohet me rritjen e numrit të punësuarve	__ 1	__ 2	__ 3	__ 4	__ 5
Suksesi i ndërmarrjes përcaktohet me kthimin e	__ 1	__ 2	__ 3	__ 4	__ 5

	Aspak dakord	Pak dakord	Asnjë	Shumë dakord	Plotësisht dakord
investimeve					
Suksesi i ndërmarrjes përcaktohet me kënaqësinë e klientëve tuaj	-- 1	-- 2	-- 3	-- 4	-- 5
Suksesi i ndërmarrjes përcaktohet me gjendjen konkurruese në treg	-- 1	-- 2	-- 3	-- 4	-- 5
Suksesi i ndërmarrjes përcaktohet me kënaqësinë e ndërmarrësit	-- 1	-- 2	-- 3	-- 4	-- 5
Suksesi i ndërmarrjes përcaktohet me kënaqësinë e punonjësve	-- 1	-- 2	-- 3	-- 4	-- 5
Suksesi i ndërmarrjes përcaktohet me reputacionin e saj në treg	-- 1	-- 2	-- 3	-- 4	-- 5

12. Deri në çfarë mase jeni dakord me deklaratat e mëposhtme:

	Aspak dakord	Pak dakord	Asnjëherë	Shumë dakord	Plotësisht dakord
Ndërmarrja jonë realizon nivel të kënaqshëm të shitjes	— 1	— 2	— 3	— 4	— 5
Ndërmarrja jonë ka arritur reputacion në treg	— 1	— 2	— 3	— 4	— 5
Ndërmarrja jonë po arrin ta përballojë konkurrencën në treg	— 1	— 2	— 3	— 4	— 5
Ndërmarrja jonë ka krijuar kushte për rritjen e numrit të punonjësve	— 1	— 2	— 3	— 4	— 5

13. Deri në çfarë mase jeni dakord me deklaratat e mëposhtme:

	Aspak dakord	Pak dakord	Asnjëherë	Shumë dakord	Plotësisht dakord
Sukseset apo dështimet e ndërmarrjes varen nga stafi menaxherial i kualifikuar	— 1	— 2	— 3	— 4	— 5
Stafi menaxherial kualifikuar ndikon krijon mundësi për arritjen e suksesit të ndërmarrjes	— 1	— 2	— 3	— 4	— 5
Stafi menaxherial i kualifikuar dhe me përvojë krijon mundësi për arritjen e suksesit të ndërmarrjes	— 1	— 2	— 3	— 4	— 5
Fajtor për mosesukseset në ndërmarrje është gjithmonë menaxhmenti	— 1	— 2	— 3	— 4	— 5
Menaxherët e nivelit të lartë janë ata që bartin përgjegjësitë kryesore të suksesit apo mos suksesit të ndërmarrjes	— 1	— 2	— 3	— 4	— 5
Secili nga punonjësit në ndërmarrje ka ndikim në suksesin e ndërmarrjes	— 1	— 2	— 3	— 4	— 5

14. Deri në çfarë mase jeni dakord që ndërmarrja juaj duhet të aplikojë praktikat e mëposhtme?

	Aspak dakord	Pak dakord	Asnjëherë	Shumë dakord	Plotësisht dakord
A jeni dakord se ndërmarrësi apo lidershpi i ndërmarrjes duhet të investojnë më shumë në teknologjinë moderne të informacionit	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
A jeni dakord se në ndërmarrjen tuaj aplikimi i teknologjisë moderne nuk është në nivelin e duhur	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
A konsideroni se aplikimi i teknologjisë moderne të informacionit ndikon në suksesin e ndërmarrjes suaj	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
A konsideroni se vazhdimisht duhet të jeni në hap me teknologjitë më të reja	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
A jeni dakord se përdorimi i teknologjisë moderne të informacionit ka pasur ndikim në suksesin e ndërmarrjes suaj	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
A jeni dakord se përdorimi i teknologjisë moderne ndikon në ngritjen e efikacencës	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5

15. Deri në çfarë mase jeni dakord që ndërmarrja duhet të aplikojë praktikat e mëposhtme?

	Aspak dakord	Pak dakord	Asnjëherë	Shumë dakord	Plotësisht dakord
A jeni dakord se lidhshipi ndikon në motivimin e punonjësve	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
A mendoni se mjetet financiare janë faktor kryesor i motivimit të punonjësve	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
A jeni dakord se ka edhe shume forma tjera të motivimit të punonjësve përveç shpërblimit me mjete financiare	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
A konsideroni se ngritja në karrierë është faktor motivues për punonjësit	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
A konsideroni se motivimi i punonjësve është i lidhur drejtpërdrejt me suksesin e ndërmarrjes	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
A jeni dakord se format e motivimit të përdorura nga lidhshipi ndikojnë në suksesin e ndërmarrjes	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
A jeni dakord se duhet t' i kushtohet rëndësi e veçantë motivimit të punonjësve për arritjen e suksesit të ndërmarrjes	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5

16. Sa jeni dakord që ndërmarrja juaj duhet të aplikojë praktikat e mëposhtme lidhur me fuqizimin e stafit ?

	Aspak dakord	Pak dakord	Asnjnës	Shumë dakord	Plotësisht dakord
A mendoni se stafit punonjës të niveleve më të ulëta duhet t'u jepet liri më e madhe në marrjen e vendimeve	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
A jeni dakord se fuqizimi stafit punonjës ndikon në fleksibilitetin e ndërmarrjes	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
A mendoni se fuqizimi i stafit punonjës i sjell sukses ndërmarrjes suaj	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
A pajtoheni se kur shfaqen probleme të mirë strukturuara (të paraqitura shpesh) stafi punonjës i niveleve të ulëta mund të vendos vetë për zgjidhjen e tyre	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
A mendoni se dhënia e tepërt e kompetencave stafit punonjës mund të krijojë probleme në ndërmarrje	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
A jeni dakord që punonjësit mund të marrin vendime në raste të mungesës së menaxherëve kompetentë	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5

17. Sa jeni dakord që ndërmarrja duhet të aplikojë praktikat e mëposhtme ?

	Aspak dakord	Pak dakord	Asnjnës	Shumë dakord	Plotësisht dakord
A mendoni se është e nevojshme të përdoren trajnime të vazhdueshme në ndërmarrje	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
A mendoni se nuk përdoren sa duhet trajnimet në ndërmarrje	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
A jeni dakord se trajnimi i stafit ndikon në rritjen e performancës dhe në suksesin e ndërmarrjes	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
A duhet lidhshipi i ndërmarrjes të investojë vazhdimisht në trajnimin e stafit	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
A jeni dakord se më shumë duhet të investohet në trajnimet e stafit	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
A jeni dakord se ndërmarrja mund të jetë e suksesshme edhe pa aplikimin e trajnimeve të stafit	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5

18. Deri në çfarë mase jeni dakord me pohimet e mëposhtme, lidhur me ekonominë globale, duke pasur në konsideratë ndërmarrjen tuaj?

	Aspak dakord	Pak dakord	Asnjëherë	Shumë dakord	Plotësisht dakord
Konkurrenca në treg është shumë e ashpër	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
Mjedi ku po punojmë është i pasigurt i (ndryshueshëm)	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
Ekonomia globale është njëri ndër faktorët i cili ndikon në mjedis të pasigurt	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
Me menaxhim të mirëfilltë krijojmë kushte për suksese të ndërmarrjes në kushtet e ekonomisë globale	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
Roli i menaxhmentit është kyç për sukseset e ndërmarrjes në kushtet e ekonomisë globale	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5

19. Në cilët faktorë nga këta dy faktorë para se gjithash e bazoni aftësinë konkurruese të ndërmarrjes tuaj?

- ___ Çmimet (shpenzimet)
- ___ Jo çmimet (cilësia e produktit, standardet, kuadrot).

20. Sa shpejt arrijnë zhvillimet e reja teknologjike në ndërmarrjen tuaj?

- ___ Nuk arrijnë
- ___ Arrijnë ngadalë
- ___ Arrijnë mesatarisht
- ___ Arrijnë shpejt
- ___ Arrijnë shumë shpejt

21. A arrijnë më shpejt zhvillimet e reja teknologjike në ndërmarrjen tuaj apo te konkurrentët?

- ☐ Te ne
☐ Tek ata

22. A jeni dakord se faktorët që i mungojnë ndërmarrjes suaj për zhvillimin e konkurrencës janë:

	Aspak dakord	Pak dakord	Asnjëherë	Shumë dakord	Plotësisht dakord
Produktet kualitative	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Teknologjitë e reja	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Burimet e financimit	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Standardet	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Hulumtimi dhe zhvillimi i tregut	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Strategjia	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kuadrot	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Aktivitetet e marketingut	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

23. A i eksportoni produktet tuaja?

- ☐ Po
☐ Jo

24. Nëse i eksportoni, vlerësojeni sa i plotësojnë produktet e ndërmarrjes suaj kërkesat në tregun e jashtëm:

a) Produktet e ndërmarrjes sonë nuk i plotësojnë kërkesat e tregut ndërkombëtar

b) Produktet e ndërmarrjes sonë i plotësojnë deri diku kërkesat e tregut ndërkombëtar

c) Nuk e di sa i plotësojnë produktet e ndërmarrjes sonë kërkesat e tregut ndërkombëtar

d) Produktet e ndërmarrjes sonë i plotësojnë mirë kërkesat e tregut ndërkombëtar

e) Produktet e ndërmarrjes sonë i plotësojnë shumë mirë kërkesat e tregut ndërkombëtar

25. A e bën hulumtimin e tregut ndërmarrja e juaj, sa shpesh e bën atë dhe në çfarë mënyre e bën atë?

a) Nuk e bëjmë hulumtimin e tregut as nuk i marrim në konsiderim informatat kthyesë nga konsumatorët

b) Nuk e bëjmë hulumtimin e tregut por bazohemi në informatat kthyesë nga konsumatorët

c) Herë pas herë e bëjmë hulumtimin e tregut

d) E hulumtojmë tregun, shanset dhe kërcënimet një herë në vit

e) Në mënyrë konstante e bëjmë hulumtimin e tregut, që të definojmë shanset dhe kërcënimet

26. Si e konsideroni tregun global

- Mundësi
- Kërcënim
- Asnjërën nga këto

27. Si mendoni për ekonominë globale në aspektin e vështirësive të menaxhimit, duke pasur në konsideratë ndërmarrjen tuaj?

	Aspak dakord	Pak dakord	Asnjëherë	Shumë dakord	Plotësisht dakord
Sjell vështirësi në menaxhim por edhe mundësi të reja	-- 1	-- 2	-- 3	-- 4	-- 5
Sjell konkurrencë të ashpër (kërcënim)	-- 1	-- 2	-- 3	-- 4	-- 5

28. Sa është fleksibil menaxhmenti në ndërmarrjen tuaj në përballje me mjedisin ku vepron?

- Aspak fleksibil
- Pak fleksibil
- Mesatarisht fleksibil
- Shumë fleksibil
- Plotësisht fleksibil

29. A mendoni se struktura organizative e duhur do të ndikojë në fleksibilitetin e organizatës suaj?

- Aspak
- Pak
- Mesatarisht
- Shumë
- Plotësisht

30. A jeni të kënaqur me format e organizimit në ndërmarrjen tuaj?

- Aspak
- Pak
- Mesatarisht
- Shumë
- Plotësisht

31. A janë bashkëpunues menaxherët me personelin operativ në ndërmarrjen tuaj?

- Aspak
- Pak
- Mesatarisht
- Shumë
- Plotësisht

32. A mendoni se bashkëpunimi menaxher punonjës operativ ndikon në ngritjen e efijencës në ndërmarrjen tuaj?

- Aspak
- Pak
- Mesatarisht
- Shumë
- Plotësisht

33. Deri në çfarë mase jeni dakord me deklaratat e mëposhtme, duke pasur në konsideratë ndërmarrjen tuaj:

	Aspak dakord	Pak dakord	Asnjnës	Shumë dakord	Plotësisht dakord
Kreditë nga bankat në Kosovë janë me interes shumë të lartë	— 1	— 2	— 3	— 4	— 5
Kreditë me norma të larta të interesit nga bankat në Kosovë ndikojnë negativisht në zhvillimin e ndërmarrjeve	— 1	— 2	— 3	— 4	— 5
Kreditë me norma të larta të interesit nga bankat në Kosovë kanë ndikim negativ në investime të reja	— 1	— 2	— 3	— 4	— 5

34. Deri në çfarë mase jeni dakord me deklaratat e mëposhtme, duke pasur në konsideratë ndërmarrjen tuaj:

	Aspak dakord	Pak dakord	Asnjëherë	Shumë dakord	Plotësisht dakord
Politikat fiskale doganore nuk janë të favorshme për ndërmarrjet në Kosovë	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
Qeveria kohëve të fundit ka filluar të krijojë lehtësime në politikat fiskale doganore	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5

35. Deri në çfarë mase jeni dakord me deklaratat e mëposhtme, duke pasur në konsideratë ndërmarrjen tuaj:

	Aspak dakord	Pak dakord	Asnjëherë	Shumë dakord	Plotësisht dakord
Shpërblimet e punonjësve të dalluar nga menaxhmenti janë të domosdoshme	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
Motivimi më i mirë janë shpërblimet në formë të mjeteve financiare	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
Nuk janë gjithherë mjetet financiare forma më e mirë e motivimit	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5
Kushtet e mira të punës, ambienti i përshtatshëm, komunikimi dhe marrëdhëniet e mira ndërnjerëzore në mes stafit punues janë motivues më të rëndësishëm sesa mjetet financiare	___ 1	___ 2	___ 3	___ 4	___ 5

