

UNIVERSITETI I EVROPËS JUGLINDORE
УНИВЕРЗИТЕТ НА ЈУГОИСТОЧНА ЕВРОПА
SOUTH EAST EUROPEAN UNIVERSITY



FAKULTETI I BIZNESIT DHE EKONOMISË
ФАКУЛТЕТ ЗА БИЗНИС И ЕКОНОМИЈА
FAKULTY OF BUSINESS AND ECONOMICS

Programi studimor: Financa dhe kontabilitet
Fakulteti: Administrim biznesi - ekonomi

TEZË MAGJISTRATURE

“Kontrolli dhe sistemet e kontrollit në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në regjionin e pollogut”

Kandidati:

Burbuqe Imeri – Memishi

Mentori:

Prof. Dr. Izet Zeqiri

Qershor, 2019

FALËNDERIME

Arritja e qëllimeve mund të arihet duke pasur vetëbesim dhe këmbëngulje si dhe duke pasur përkrahjen e personave më të afërt të cilët gjatë gjithë kësaj periudhe më kanë dhënë motivim duke shprehur mirënjohjet e mia të sinqerta.

Dua të shfrytëzoj këtë mundësi për të falënderuar mentorin tim Prof.Dr. Izet Zeqiri i cili me kontributin e tij më ka dhënë mbështetje gjatë gjithë procesit të përpilimit të tezës si dhe realizimit me sukses të punimit të magjistraturës si dhe anëtarëve të komisionit Assoc. Prof. Dr. Jeton Mazllami i cili më ka ndihmuar në përpilimin e tabelave nga informatat e grumbulluara nga anketimet e realizuara, si dhe profesorin e nderuar Prof.Dr. Abdylmenaf Bexheti për përkrahjen.

Gjithashtu do të doja të falënderoj të gjithë profesorët dhe stafin e Fakultetit të Biznesit dhe Ekonomisë në drejtimin e Financave dhe Kontabilitetit.

Një falënderim shumë të veçantë shkon për familjen time, prindërit dhe bashkëshortin tim që më kanë dhënë guxim, inkurajim dhe mbështetjen më të sinqertë për të arritur deri në përfundim të tezës.

Këtë punim ua kushtoj prindërve të mi të cilët kanë kontribuar me përkushtimin më të madh për formimin tim personal dhe profesional, duke mos kursyer asgjë.

ABSTRAKT

Në një vend me ekonomi të zhvilluar, për të udhëhequr një ndërmarrje duhet të posedosh informacione të rëndësishme dhe të marish vendime efikase me qëllim të aritjes së objektivave. Për të aritur këtë, mes të tjerash, është shumë e rëndësishme organizimi i kontrollit dhe sistemit të kontrollit. Kontrolli dhe sistemi i kontrollit paraqesin shtyllën kryesore në një ndërmarrje, pasi përmes tyre mundësojmë arritjen e objektivave, i eliminojmë problemet eventuale dhe marrim vendime të duhura për të arritur sukses.

Objekti i këtij punimi është sqarimi i kontrollit si proces, rëndësia e tij gjatë procesit të menaxhimit, sistemet e kontrollit dhe llojet e tyre.

Ky punim paraqitet si gërshetim i kërkimit analitik me kërkimin përshkrues. Këtu kemi përdorur anketimin (pyetësorin) për grumbullimin e informatave apo të dhënave parësore dhe kemi përdorur metoda statistikore për të analizuar të dhënat e grumbulluara.

Me anë të këtij punimi, me gjetjet e tij shpresojmë që t'ju vijmë në ndihmë menaxherëve apo palëve tjera të interesuara në lidhje me organizimin dhe funksionimin efektiv dhe efikas të kontrollit dhe sistemeve të kontrollit.

Terma kyçe: Kontrolli dhe sistemet e kontrollit, menaxherët, ndërmarrjet e vogla dhe të mesme, objektivat.

АБСТРАКТ

Во една земја со развиена економија, за да можеш да владееш едно претпријатие треба да поседуваш важни информации и да донесуваш ефективни одлуки со цел постигнување на целите. За да се постигне ова, меѓу другото, многу е важно да се организира контролата и системот за контрола. Контролата и контролниот систем се главен столб во претпријатието, бидејќи им овозможува на менаџерите да ги постигнат целите, да ги елиминираат евентуалните проблеми и да донесуват правилни одлуки за да постигнат успех.

Целта на овој труд е да се разјасни контролата како процес, нејзината важност за време на процесот на управување, системите на контрола и нивните типови.

Овој труд е претставен како комбинација на аналитички истражување со описно истражување. Тука го користивме прашалникот за собирање на информации и основни податоци и сме користиле статистички методи за анализа на собраните податоци.

Преку овој труд, со своите наоди, очекуваме да им помогнеме на менаџерите или на другите лица што се интересирани во организирањето и ефикасното функционирање на контролата и системите на контролата.

Клучни термини: контролата и системот на контролата, менаџерите, малите и средните претпријатија, целите.

ABSTRACT

In a country with a developed economy, leading an enterprise needs to have important information and make effective decisions with the goal of achieving the objectives. To achieve this, among other things, it is very important to organize control and control systems. Control and control systems is the main pillar in an enterprise, as it enables them to achieve the objectives, eliminate the eventual problems and make the right decisions to achieve success.

The objective of this paper is to clarify control as a process, its importance during the management process, control systems and their types.

This paper is presented as a combination of analytical research with descriptive research. Here we used the questionnaire for collecting information or primary data and using statistical methods to analyze the collected data.

Through this paper, with its findings, we look forward to assisting managers or other stakeholders in effective and efficient organizing and functioning control and control systems.

Key words: control and control systems, managers, small and medium enterprises, objectives.

LISTA E SHKURTESAVE:

RM – Republika e Maqedonisë

NMV – Ndërmarrjet e vogëla dhe të mesme

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission

1. LISTA E FIGURAVE

Figura nr.1 – Nivelet organizative

Figura nr.2 – Sistemi i planifiki – kontrollit

Figura nr.3 – Rëndësia e kontrollit

Figura nr.4 – Procesi i kontrollit

Figura nr.5 – Llojet e kontrollit burokratik

2. LISTA E TABELAVE

Tabela nr.1 – Udhëzime për menaxhim në një botë të autorizuar

Tabela nr.2 – Klasifikimi i ndërmarrjeve

Tabela nr. 3 – Numri i subjekteve aktive në bazë të numrit të të punësuarëve në RMV

Tabela nr.4 - Numri i subjekteve aktive në bazë të numrit të të punësuarëve në regjionin e Pollogut

Tabela nr.5 – Përgjigjet për pyetjen rreth gjinisë së të anketuarëve

Tabela nr.6 – Përgjigjet për pyetjen rreth pozicionit të punës së të anketuarëve

Tabela nr.7 – Përgjigjet për pyetjen rreth arsimit të kryer nga ana e të anketuarëve

Tabela nr.8 – Përgjigjet për pyetjen rreth përvojës në punë e të anketuarëve

Tabela nr.9 – Përgjigjet për pyetjen rreth asaj se sa e njohin të anketuarit konceptin e sistemit të kontrollit

Tabela nr.10 – Përgjigjet për pyetjen rreth asaj se ku i kanë marë njohuritë mbi sistemin e kontrollit

Tabela nr.11 – Përgjigjet për pyetjen se si mendojnë ata a është i rëndësishëm kontrolli

Tabela nr.12 – Përgjigjet për atë se si ndikon kontrolli në rendimentin e punës së tyre

Tabela nr.13 – Kryqëzime tabelash në lidhje me atë se si ndikon kontrolli tek rendimenti i punës, përgjigjur nga pozicione të ndryshme të punës

Tabela nr.14 – Kryqëzime tabelash në lidhje me atë se si ndikon kontrolli tek rendimenti i punës, përgjigjur nga persona me përvojë të ndryshme të punës

Tabela nr.15 – Përgjigjet në lidhje me pyetjen se a janë më efektiv punëtorët kur e dinë se monitorohen/kontrollohen

Tabela nr.16 – Veprimtaria e kompanisë

Tabela nr.17 – Vitet e ushtrimit të veprimtarisë së kompanisë

Tabela nr.18 – Çfarë standardi të performancës përdorin menaxherët tek kompanitë e vogla dhe të mesme

Tabela nr.19 – Kujt i kushtojnë më shumë rëndësi menaxherët gjatë procesit të kontrollit

Tabela nr. 20 – A pajtoheni se procesi i kontrollit dhe sistemi i kontrollit kontribuojnë në arritjen e qëllimeve të kompanisë

Tabela nr.21 – elementet e kontrollit sipas modelit COSO që përdorin menaxherët

3. LISTA E GRAFIQEVE

Grafikoni nr.1 – Përgjigjet për pyetjen rreth gjinisë së të anketuarëve

Grafikoni nr.2 – Përgjigjet për pyetjen rreth moshës së të anketuarëve

Grafikoni nr.3 – Përgjigjet për pyetjen rreth arsimimit të të anketuarëve

Grafikoni nr. 4 – Përgjigjet për pyetjen rreth përvojës së punës së të anketuarëve

Grafikoni nr.5 – Përgjigjet për pyetjen rreth njohurive për kontrollin

Grafikoni nr.6 – Përgjigjet për pyetjen se si ndikon kontrolli në rendimentin e punës suaj

Grafikoni nr.7 – Përgjigjet për pyetjen se si ndikon kontrolli tek rendimenti i punës, përgjigjur nga pozicione të ndryshme të punës

Grafikoni nr.8 – Përgjigjet për pyetjen se si ndikon kontrolli tek rendimenti i punës, përgjigjur nga persona me përvojë të ndryshme të punës

Grafikoni nr.9 – Kryqëzime përgjigjesh me faktin se si ndikon mosha tek efekti i punës kur e dinë të punësuarit se monitorohen

Grafikoni nr.10 – Madhësia e kompanisë së anketuar

Grafikoni nr.11 – Azbatohet kontrolli në kompaninë e anketuar

Grafikoni nr.12 – Kryqëzim të dhënash me qëllim që të shohim se cilët kompani (të vogla apo të mesme) e zbatojnë më shumë sistemin e kontrollit

Grafikoni nr.13 – Kush e kryen procesin e kontrollit

Grafikoni nr. 14 – Cilin kontroll përdorin menaxherët

Grafikoni nr.15 – A pajtoheni se procesi i kontrollit dhe sistemi i kontrollit kontribuojnë në arritjen e qëllimeve të kompanisë tek kompanitë e vogla dhe ato të mesme

Grafikoni nr.16 – Procesi i kontrollit a e rit kreativitetin e punëtorëve tek ndërmarrjet

PËRMBAJTJA E PUNIMIT

1	KAPITULLI I PARË	9
1.1	Lënda e hulumtimit	9
1.2	Qëllimet e hulumtimit	10
1.3	Hipotezat	10
1.4	Metodologjia e hulumtimit.....	11
1.5	Rëndësia e punimit.....	11
2	KAPITULLI I DYTË - PROCESI I MENAXHIMIT TË NDËRMARJEVE TË VOGLA DHE TË MESME	13
2.1	Menaxherët dhe menaxhimi i bizneseve të vogla dhe të mesme	13
2.2	Proçesi i menaxhimit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme	17
2.3	Faktorët që ndikojnë në suksesin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme	18
3	KAPITULLI I TRETË – Aspekti organizativ dhe funksional i Kontrollit.....	21
3.1	Marëdhëniet midis Planifikimit dhe kontrollit.....	22
3.2	Rëndësia e kontrollit.....	24
4	KAPITULLI I KATËRTË – Proceset dhe sistemet e kontrollit.....	27
4.1	Procesi i kontrollit	27
4.2	Pikat kritike të kontrollit dhe standardet	31
4.3	Sistemet e kontrollit: kontrolli i jashtëm dhe kontrolli i brendshëm.....	33
4.4	Llojet e kontrollit të jashtëm	34
4.4.1	Kontrolli burokratik	34
4.4.2	Kontrolli tregtar	43
4.4.3	Kontrolli i klaneve	45
4.5	Sistemi i brendshëm i kontrollit - Kontrolli intern.....	49
4.6	Elementet e kontrollit intern bazuar në modelin COSO	50

4.6.1	Kontrolli i mjedisit.....	51
4.6.2	Vlerësimi i rrezikut	52
4.6.3	Aktivitetet e kontrollit.....	52
4.6.4	Informacioni dhe komunikimi	53
4.6.5	Monitorimi	53
4.7	Komponentët e aktivitetit të kontrollit të brendshëm.....	54
4.8	Llojet e kontrollit intern	55
4.9	Kufizimet e sistemit të kontrollit të brendshëm	58
5	KAPITULLI I PESTË – NDËRMARRJET E VOGLA DHE TË MESME NË REPUBLIKËN E MAQEDONISË SË VERIUT ME THEKS NË REGJIONIN E POLLOGUT.....	60
6	KAPITULLI I GJASHTË	65
6.1	Metodologjia e punimit	65
6.2	Analiza dhe diskutimi i pyetësorit dedikuar NVM në regjionin e Pollogut.....	66
7	Përfundimi.....	84
	Bibliografia	87

1 KAPITULLI I PARË

1.1 Lënda e hulumtimit

Lënda e hulumtimit të këtij punimi ka të bëjë me kontrollin dhe sistemet e kontrollit në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në regjionin e Pollogut. Kemi zgjedhur këtë temë për arsye se mendojmë se kontrollit si proces shumë i rëndësishëm në menaxhimin e suksesshëm të ndërmarrjeve, shumë pak i kushtohet rëndësi apo nuk posedohet informata të mjaftueshme se çfarë në fakt kuptojmë me kontroll të mirëfillt.

Kur menaxheret i implementojnë planet e tyre, ata shpesh hasin gjëra që nuk shkojnë sic janë planifikuar. Me anë të kontrollit shihen se a janë aritur qëllimet, i jepet përgjigje pyetjes “sa korespondojnë rezultatet aktuale me qëllimet e caktuara”. Procesi i kontrollit u mundëson menaxherëve që të vendosin standarde për të matur performansën e ndërmarrjes dhe për tu siguruar njerëzve një feedback ose informacion në lidhje me mbarëvajtjen e ndërmarrjes.

Në regjionin e Pollogut hasim shumë ndërmarrje që nuk kanë sukses në punën e tyre apo falimentojnë shumë pak kohë pasi janë themeluar, ku një nga problemet kryesore është mos kontrolli i duhur tek procesi i menaxhimit. Disa menaxher nuk duan ta pranojnë këtë, por problemet të procesi i kontrollit si kontrolli i gabuar apo mungesa e kontrollit shkaktojnë dëme të pa ndreqshme të ndërmarrjet.

Në fillim gjatë këtij punimi kemi dhënë një pasqyrë menaxhimin dhe menaxherët e bizneseve të vogla dhe të mesme, procesin e menaxhimit tek ato biznese si dhe faktorët që ndikojnë në suksesin e atyre.

Së dyti kemi sqaruar kontrollin dhe rëndësinë e tij të madhe gjatë procesit të menaxhimit, marrëdhëniet në mes planifikimit dhe kontrollit si hapa të menaxhimit dhe llojet e kontrollit.

Së treti kemi sqaruar kontrollin si proces mjaft të rëndësishëm dhe sistemet e kontrollit, ata të jashtme që janë kontrolli burokratik, kontrolli tregtar dhe kontrolli i klaneve, dhe kontrollin e brendshëm dhe elementet e tij si: kontrolli i mjedisit, vlersimi i rrezikut, informacioni dhe komunikimi dhe monitorimi.

Mandej kemi treguar të dhëna në lidhje me ndërmarrjet e vogla dhe të mesme të Republikës së Maqedonisë së Veriut, me theks në regjionin e Pollogut.

Pastaj kemi treguar për metodologjinë e punimit, ku kemi rëfyer për metodat që kemi përdorur për të vërtetuar apo për të hedhur poshtë hipotezat tona.

Në fund kemi analizuar të dhënat që i kemi grumbulluar gjatë procesit të hulumtimit dhe kemi dhënë sugjerimet dhe kritikën sa i përket kontrollit si proces në tërësi për ndërmarrjet që janë analizuar gjatë këtij punimi.

1.2 Qëllimet e hulumtimit

Qëllimi i këtij punimi është që të japim përgjigje se çfarë është kontrolli dhe sistemet e kontrollit, si ta zbatojmë kontrollin si proces në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme me qëllim që të kemi sukses në punën tonë, ta arrijmë qëllimin kryesor të çdo ndërmarrje të vogël apo të mesme që është që në fund të rezultoj si ndërmarrje e suksesshme dhe profitabile. E gjithë kjo konstatohet me procesin e kontrollit, i masim rezultatet dhe shohim sa janë shfrytëzuar resurset në mënyrë efikase dhe efektive, a është ritur kualiteti i mallrave dhe shërbimeve, a janë plotësuar nevojat e klientëve, me një fjalë a janë arritur qëllimet e caktuara që në fillim.

Nëpërmjet këtij punimi jemi munduar të nxjerrim në pah mënyrën më të mirë për të menaxhuar ndërmarrjet e vogla dhe të mesme, faktorët që ndikojnë në procesin e menaxhimit, si faktorët e brendshëm poashtu edhe ato të jashtëm, masat për të tejkaluar vështirësitë apo problemet e hasura gjatë procesit të menaxhimit .

Poashtu kemi analizuar të dhënat që i kemi grumbulluar në teren, gjatë anketimeve dhe intervistave që i kemi realizuar tek ndërmarrjet e regjionit të Pollogut, kemi analizuar se si menaxherët përballen me rezultatet e padëshiruara të ndërmarrjes ku veprojmë dhe në fund kemi konkluduar se çfarë duhet të ndërmarin menaxherët gjatë procesit të kontrollit me qëllim që ndërmarrja të jetë profitabile dhe të jetë konkurente në treg.

1.3 Hipotezat

Ky punim mbështet në një hipotezë kryesore e cila është :

- **Procesi i kontrollit dhe sistemit të kontrollit kontribuon në aritjen e qëllimeve të ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në regjionin e Pollogut.**

dhe dy hipoteza alternative:

- **Kontrolli ndikon në rendimentin e punës në një ndërmarrje;**
- **Procesi i kontrollit rit kreativitetin e punëtorëve në një ndërmarrje.**

1.4 Metodologjia e hulumtimit

Në këtë punim kemi përdorur këta metodologji të hulumtimit:

- **metoda e vështrimit apo hulumtimit** me anë të së cilës kemi vëmë në përdorim të dhënat primare (që i kemi grumbulluar në teren) dhe të dhënat sekundare (që i kemi marrë nga publikacionet e ndryshme) ku të gjitha këta të dhëna i kemi siguruar me ndihmën e *anketave* dhe *intervistave*;
- **metodat kuantitative** ku të dhënat e fituara nga anketat e zhvilluara në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme të regjionit të Pollogut prezentohen me ndihmën e tabelave, figurave dhe grafikoneve;
- **metoda analitike** ku kemi analizuar të dhënat dhe informatat e grumbulluara gjatë studimit; dhe
- **metoda deduktive** me anë të së cilës do të dëshmojmë tezat e shtruar dhe do të mundohemi të vërtetojmë hipotezën e këtij punimi.

1.5 Rëndësia e punimit

Besojmë se ky punim ka një rëndësi të madhe se përveçse i shpjegon kontrollin dhe sistemet e kontrollit u ndihmon menaxherëve mënyrën se si duhet ta zbatojnë procesin e kontrollit tek ndërmarrjet e tyre.

Gjithashtu, ky punim mund tju shërbej studiuesve të menaxhmentit dhe studentëve të kësaj fushe si dhe personave tjerë që veprojnë si menaxher, se si ta zbatojnë kontrollin tek ndonjë ndërmarrje ku veprojnë dhe si të ballafaqohen me feedback-un që del nga procesi i kontrollit (mos përputhja e rezultatit me qëllimin). Kontrolli kujdeset që të arihen qëllimet e duhura në kohë dhe mënyrë të duhur. Kjo na tregon se me çfarë performanse konsiston organizata në një kohë të caktuar dhe sa janë aritur qëllimet përfundimtare të organizatës. Informatat, kontaktet dhe kontrolli janë tre përgjegjësitë më të rëndësishme për çdo menaxher, megjithatë duhet pasur shumë kujdes se si i përdorim këta fjalë dhe në çfarë konotacioni, mos na dalin nga kontrolli që të mos keqinterpretohen.

Ky punim besoj se është i rëndësishëm sepse analizohet kontrolli në mënyrë të detajuar, kemi analizuar tërë procesin e kontrollit me katër hapat e tij sic janë: hapi i parë – definimi i qëllimeve dhe standardeve, hapi i dytë – matja e rezultateve nga performanca, hapi i tretë – zbatimi i rezultateve dhe objektivave dhe hapi i katërt – marrja e veprimeve korigjuese. Poashtu kemi sqaruar sistemet e kontrollit si ata të jashtme edhe ato të brendshme, marrëdhëniet në mes planifikimit dhe kontrollit si dhe faktorët që ndikojnë në suksesin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme. Kemi sqaruar proceset dhe sistemet e kontrollit, llojet e tyre dhe pse është e rëndësishme përdorimi i tyre. Kemi dhënë një pasqyrë për ndërmarrjet e Republikës së Maqedonisë së Veriut dhe në fund kemi analizuar të dhënat e grumbulluara në treg, ku mandej kemi nxjerrur rekomandime për menaxherët.

Të gjithë ata që do të kenë mundësi të lexojnë këtë punim do të kenë një pasqyrë të sakt për kontrollin dhe sistemet e kontrollit dhe si e menaxhojnë menaxherët kontrollin në ndërmarrjet e mesme dhe të vogla në rajonin e Pollogut.

2 KAPITULLI I DYTË - PROCESI I MENAXHIMIT TË NDËRMARRJEVE TË VOGLA DHE TË MESME

2.1 Menaxherët dhe menaxhimi i bizneseve të vogla dhe të mesme

Kush janë menaxherët?, Çfarë bëjnë ata? Kush mund të bëhet menaxher?; janë disa nga pyetjet të cilëve do të ju përgjigjemi në vazhdim me qëllim që të kemi njohuri bazë për atë që do të spjegojmë më vonë.

Menaxherët janë punonjës nëpër organizata të ndryshme, por, jo çdo punonjës është menaxher. Punonjësit ndahen në dy kategori; në operativ dhe menaxher. Punonjës operativ janë ata persona të cilët vetëm e bëjnë punën e tyre dhe nuk kanë përgjegjësi për punën e të tjerëve; kurse menaxherët janë ata persona të cilët i inicojnë, i mbështesin dhe janë përgjegjës për aktivitetin e personave tjerë në atë organizatë.

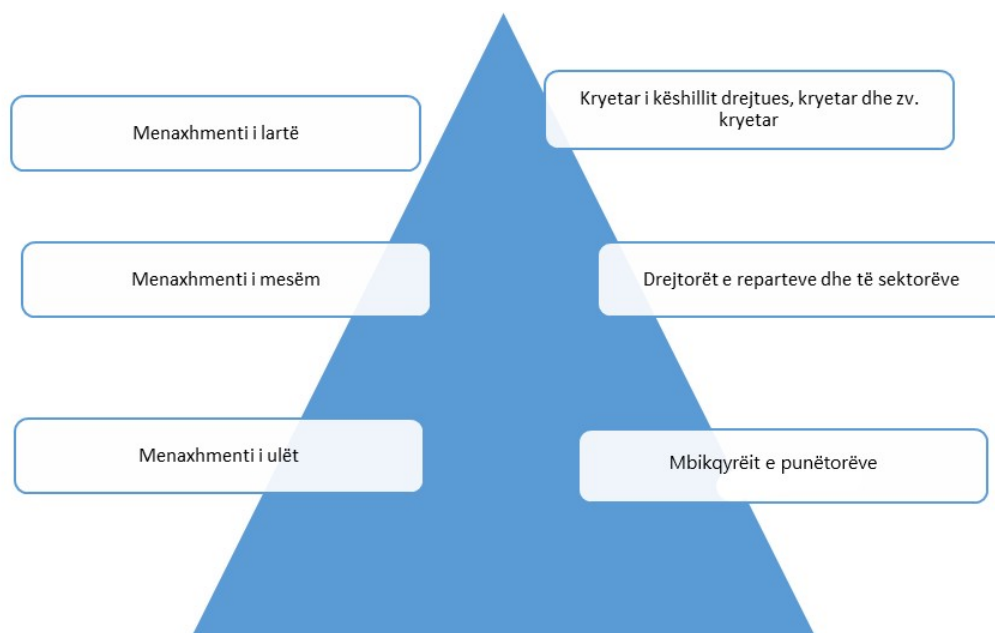


Figura 1 Nivelet e menaxhmentit¹

Çdo organizatë e biznesit përbëhet prej tre niveleve të menaxhmentit dhe operativëve (siç është paraqitur në figurën më sipër). Në nivelin më të lartë qëndrojnë **menaxherët e lartë**. Këtu

¹ Izet Zeqiri, Management, koncepte, praktike, zhvillim aftësish, fq.13

bëjnë pjesë: drejtori kryesor ekzekutiv, kryetari dhe nënkryetari. Këta udhëheqin me punën e organizatës si tërësi apo me një nga pjesët kryesore të saja. Këta parashtrojnë strategji dhe udhëheqin organizatën në pajtueshmëri me synimin dhe misionin e saj. Ata duhet ti kushtojnë vëmendje të madhe mjedisit të jashtëm dhe të jenë në gatishmëri për menaxhimin me problemet dhe mundësitë potenciale afatgjate. Në nivelin e mesëm qëndrojnë **menaxherët e mesëm**, këtu bëjnë pjesë: menaxherët e seksioneve, menaxherët regional dhe menaxherët e filialit. Menaxherët e mesëm i njoftojnë menaxherët e lartë dhe janë përgjegjës për seksione relativisht të mëdha apo për repartee që përbëhen nga disa njësi më të vogla. Ata punojnë bashkë me menaxherët e lartë, koordinohen me kolegët dhe u japin mbështetje niveleve më të ulëta me qëllim që të zhvillojnë dhe zbatojnë planet aksionare për aritjen e qëllimeve. **Menaxherët e nivelit të ulët** shpesh quhen si mbikqyrës. Këtu bëjnë pjesë shefat e seksioneve dhe liderët e skuadrave. Këta i njoftojnë menaxherët e nivelit të mesëm dhe i mbikqyrin punonjësit operativ.

Një menaxher i suksesshëm duhet të:**vendos objektiva**: menaxheri përcakton qëllimet për grupin dhe vendos se çfarë punësh duhet të kryhen për tu aritur ato qëllime; të **organizon**: menaxheri e ndan punën në aktivitete menaxhuese dhe i zgjedh personat të cilët do ti kryejnë detyrat e duhura; të **motivon dhe komunikon**: menaxheri e krijon një ekip nga njerëzit e tij, përmes vendimeve për pagën, vendin, promocionin dhe përmes komunikimit me ta; të **mas**: menaxheri përcakton qëllimet e duhura dhe analizon, vlerëson dhe interpreton performansën; dhe të **zhvillon njerëzit**: në ekonominë e njohurive, fuqia punëtore paraqet një aset mjaft të rëndësishëm në kompani, andaj menaxherët kanë për detyrë që të zhvillojnë këtë aset.

Duke analizuar punët e menaxherëve nëpër kompani të ndryshme, konstatojmë se që një menaxher të jetë i suksesshëm ai duhet të kryej një sërë detyrash, ku si më të rëndësishme do të numërojmë disa:

1. **Njohja e konsumatorëve**— kompanitë e suksesshme gjithnjë janë të orientura nga konsumatorët, andaj edhe menaxherët duhet të jenë. Nëse i njeh mirë konsumatorët mund ti përshtatish produktet dhe shërbimet në përputhje me rrethanat dhe ta çoj kompaninë drejt suksesit. Menaxheri duhet që të shfrytëzoj çdo mundësi që të flas me konsumatorët në lidhje me shërbimet dhe produktet, të analizoj se kush janë konsumatorët e tyre, pse i shfrytëzojnë ata produkte apo shërbime dhe në asnjë moment të mos mundohet që ti bind ata se produktet e tyre janë më të mirë.

2. **Njohja e produkteve dhe shërbimeve** – nëse dëshiron që të menaxhoj kompaninë në mënyrë të suksesshme, duhet të dijë se çfarë bën kompania, çfarë lloj produktesh prodhon dhe shet, çfarë shërbimesh ofron. Nëse nuk i njeh mjaftueshëm produktet dhe shërbimet, nuk mund ta udhëheqish kompaninë me sukses. Menaxheri duhet që ti përdor shërbimet dhe produktet e kompanisë sikur me qenë konsumator real, të shkojë nëpër të gjitha procedurat që kalojnë konsumatorët duke mbajtur në mend se nuk duhet të jenë ekspert në lidhje me produktet dhe shërbimet, por përsëri duhet ti njohish ato në detale.
3. **Njohja e kompanisë dhe proceset e saj** – për të qenë në gjendje për të përmiruar diçka në kompani, menaxheri duhet të jetë i informuar me strukturën organizacionale dhe proceset e saja. Menaxheri duhet të flas me punëtorët dhe menaxherët tjerë të departamenteve të ndryshme, ti kushtojë kohë të mjaftueshme kompanisë dhe proceseve të saja që ti njoh mirë ata, përndryshe nuk do të jetë në gjendje të menaxhojë në mënyrë të suksesshme ndonjë ndryshim që duhet të implementohet.
4. **Përgaditja e biznes planit**–menaxherët duhet ta caktojnë pozicionin momental të kompanisë, ku dëshironi të jetë kompania juaj për 1 muaj, 1 vit, 3 vite apo më shumë dhe se si kompania do të arrij atje – kjo ju ndihmon që të fitoni një pasqyrë të qartë dhe të koncentroheshi në ato aktivitete që e çojnë kompaninë në rezultate më të mira. Menaxheri duhet të bëjë biznes plan, pra ai nuk duhet që të shkruaj një dokument voluminoz, por ai duhet të ketë një pamje të qartë se ku ndodhet kompania aktualisht, ku dëshiron që të jetë në të ardhmen dhe si do të arrij atje dhe nëse i njeh konsumatorët, ofertën dhe kompaninë mjaftueshëm, atëherë ai do të jetë në gjendje që të përgadis një biznes plan me shumë pak përpjekje.
5. **Monitorimi dhe kontrolli**– faktor kyç i të qenurit menaxher është fakti, se ti duhet të dish ku je ti, kolegët tuj dhe kompania në një kohë të caktuar, nëse e di gjendjen aktuale atëherë mund të veprosh në përphtje me rrethanat, e nëse jo atëherë do të marish vendim të gabuar. Sigurohuni se funksioni i kontrollit në kompani ju siguron me informata relevante, definoni se çfarë lloj raportesh dëshironi të pranoni (çfarë lloj të të dhënave, krahasime në mes planeve, buxhetit dhe realizimit) dhe sa shpesh dëshironi ti pranoni ato, por kujdes se shumë raporte mund ta pengojnë aftësinë tuaj

- për të parë pozitën aktuale të firmës dhe do ti pakësojnë resurset tuaja (duhet të jesh racional me atë se çka dëshiron të pranosh).
6. **Vendimet dhe veprimet**– detyra kryesore e juaja si menaxher janë vendimet –këtu bën pjesë edhe vendimi kryesor mes menaxhmentit të lartë dhe të tjerëve, sa më lart të jesh aq më shumë duhet të vendosish. Mos u perpiqni që ti ngadalsoni vendimet tuaja dhe të rini të pavendosur për shumë gjatë, mbani në mend se çdoherë mund të merni vendime të mbani status quo-n për një periudhë të caktuar kohore dhe të rishihni vendimet tuaja pas një periudhe kohore, diferenca në mes mos vendimit dhe vendimit për të ndryshuar diçka në moment është shumë e madhe, nëse merni vendime e dini se ku ndodheni për momentin e nëse jo çdo gjë ia lini në dorë fatit.
 7. **Informatat** – sigurohuni se çdoherë i sqaroni arsyet që qëndrojnë pas vendimeve dhe veprimeve tuaja, kolegët tuaj do ta vlerësojnë këtë pasi do të kuptojnë se pse janë marë disa vendime të caktuara dhe do ti pranojnë ato më lehtë. Ndani sa më shumë informata me të punësuarit tuaj. Bënuar me dije atyre rezultatet e kompanisë, pozicionin aktual dhe se ku dëshiron të shkoj kompania, njerëzit duan të dinë se ku qëndrojnë ata dhe kompania ku punojnë, kjo do ti motivojë ata, do ti përmirsojë dhe rregullojë punën dhe aktivitetet e tyre.
 8. **Menaxhimi i njerëzve** – kompania ekziston me qëllim që ti bëjë njerëzit të punojnë sëbashku drejt qëllimeve të përbashkëta në mënyrë më efektive se sa të qëndronin ata në mënyrën e vet – pa njerëz nuk do të kishe as edhe kompani. Sigurohu se vendimet e tua janë konstante dhe transparente krahas puntorëve dhe ata në përgjithësi do të jenë të gatshëm që të ndjekin drejtimin tuaj.
 9. **Menaxhimi i relacioneve në mes pronarëve të kompanisë** – në shumë raste relacionet me pronarët neglizhohen, kur flasim për detyrat e menaxherëve, si menaxher duhet të sigurohesh që të jesh i lidhur me pronarët e kompanisë nëse dëshiron që ti implementosh planet dhe të jesh i suksesshëm. Pronarët e kompanisë nuk janë armiq tuaj, ata janë ato të cilët e nënshkruajnë shpërblimin tuaj dhe ata janë njerëz si ju, për këtë duhet që të investoni mjaftueshëm për të ndërtuar relacione positive me ta.
 10. **Fokusimi** – mos e lejon veten që të konsumohet nga çështjet operationale të përditshme, siguroheni që të fokusoheni në atë se ku doni ta çoni kompaninë tuaj,

përndryshe nuk do të mund që ta menaxhoni në mënyrë të suksesshme kompaninë. Rilexoni biznes planin tuaj të paktën një herë në javë, kjo do ju mundësojë që të vendosni prioritetet proporcionalisht dhe të jeni të fokusuar dhe ta ekzekutoni biznes planin në mënyrë të suksesshme.

Nëse ju përmbaheni të gjitha pikave të lartëpërmendura atëherë ju jeni rrugës për tu bërë një menaxher solid.

2.2 Proçesi i menaxhimit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme

Qëllimi kryesor i çdo menaxheri është që të arihet performansë më e mirë në organizatë, e kjo gjë arihet me anë të katër funksioneve të menaxhimit e që njihen si Proçesi i menaxhimit, ku bëjnë pjesë: planifikimi, organizimi, udhëheqja dhe kontrolli.

Planifikimi

Planifikimi përfshin përcaktimin e qëllimeve të një organizate, vendosjen e një strategjie të përgjithshme për arritjen e këtyre qëllimeve si dhe zhvillimin e një hierarkie të plotë planesh për ti integruar dhe koordinuar aktivitetet.² Gjatë procesit të planifikimit, menxherët vendosin se si do të arihen apo mënyrën dhe metodat që do të përdorin për të aritur deri tek rezultatet e dëshiruara dhe të përcaktuara. Proçesi i planifikimit përbëhet nga disa faza: përcaktimi i qëllimeve, përcaktimi i gjendjes reale të organizatës në raport me qëllimet e vendosura, përcaktimi i strategjive për realizimin e qëllimeve, parashikimin e ngjarjeve të ardhshme, përkufizimi i politikave për realizimin e qëllimeve, sigurimi i buxhetit, hartimi i planeve për realizim të qëllimeve dhe implementimi i planeve si dhe realizimi i rezultateve.³

Organizimi

Funksioni i dytë i menxhimit është organizimi, ku me organizim nënkuptojmë mënyrën e ndarjes së punëve, aktiviteteve, resurseve, mënyrën se si duhet të kryhen këto aktivitete, nga cilët individ apo grupe punuese.

Udhëheqja

²Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Henry Moon, Fundamentals of management: Essentials Concepts and Applications, fq.37

³Izet Zeqiri, Management, koncepte, praktike, zhvillim aftësish, fq. 10

Udhëheqja është funksioni kryesor i menaxhmentit ku përfshin udhëheqjen e të punësuarve kah drejtimi i realizimit të qëllimeve të organizatës. Menaxherët duhet të gjejnë mënyrë se si duhet të komunikojnë me të punësuarit, si ti motivojnë apo inspirojnë ata në mënyrë që të kryhen punët në mënyrë efektive dhe efikase duke shfrytëzuar resurset dhe teknologjinë.

Kontrolli

Funksioni i fundit i procesit të menaxhimit por jo më pak i rëndësishmi është kontrolli, ku me anë të kontrollit shifet se ku ndodhet organizata, kontrollohet raporti planifikim/ realizim. Në këtë fazë menaxherët e kontrollojnë performansën e organizatës, a janë realizur të gjitha planet dhe qëllimet e vendosura më parë, nëse po vazhdohet më tej e në të kundërtën shihet ku është gabimi dhe meren masa për korrigjimin e tij. Për më shumë sa i përket funksionit të kontrollit do të flasim në kapitujt në vazhdim.

2.3 Faktorët që ndikojnë në suksesin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme

Kur dikush fillon një biznes të ri ai ka për qëllim që biznesi i tij të jetë i suksesshëm. Në suksesin e biznesit ndikojnë disa faktorë, ku njohja e mirë e tyre dhe funksionimi i tyre mund që të ju ndihmojnë në suksesin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, ata janë:⁴

- Koncepti i biznesit
- Koha e biznesit
- Lokacioni
- Menaxhimi i aftë

Koncepti i biznesit - Për të qenë një biznes i suksesshëm duhet ti plotësoj së paku disa elemente si: të bëjë diçka të re (novitet), diçka më të mirë se konkurentet, duhet të zgjedh një treg të ri. Idea për biznes është faktor mjaft i rëndësishëm në suksesin e ndërmarrjes, nuk do të thotë se çdo herë duhet të posedosh një ide speciale për të pasur sukses, ndonjëher ndonjë produkti apo

⁴ <http://smallbusiness.chron.com/factors-contributing-success-business-2697.html> by George N. Root III

shërbimi i duhet pak inovacion ose pak ndërhyrje apo përmirsim për të pasur sukses në treg. Ajo që është më e rëndësishme është fakti që për idenë tuaj të ketë kërkesë, të plotësoj nevojat e konsumatorëve dhe padyshim atëherë ajo ide do të ketë treg.

Koha e biznesit –koha se kur fillojsh me një biznes është mjaft e rëndësishme, për shembull të hapish një biznes për shitjen e kasetave VHS është e dukshme se nuk do të kesh sukses pasi tani më janë në përdorim DVD, pra duhet të posedohen informata në lidhje me avansimin e teknologjisë dhe të analizohen preferencat e konsumatorëve. J. Paul Getty ka thënë: Durimi: ky është aleti më i madh në biznes. Prite kohën e duhur që të bësh lëvizjet. Asgjë nuk e mbyt më shumë një biznes sesa marja e veprimeve në kohë të pa përshtatshme

Lokacioni – është faktor crucial në suksesin e biznesit. Është shumë e rëndësishme që biznesi të jetë afër konsumatorëve si dhe afër lëndës së parë me qëllim të zvoglimit të kostove furnizuese, pra biznesi duhet të jetë i lokalizuar në një vend që të jetë i lehtë për tu aritur si për klientët ashtu edhe për furnitorët.

Menaxhimi i aftë – poashtu është faktor i rëndësishëm, përvoja e menaxherëve dhe punëtorëve, kualifikimi i tyre, aftësia për punë ekipore ndikojnë dukshëm në suksesin e kompanive.

Përveç faktorëve që ndikojnë pozitivisht në suksesin e një biznesi ekzistojnë edhe faktorë të tillë që pengojnë firmën të ketë sukses, të tillë si :⁵

- Nënvlërimi i kostove fillestarë,
- Varësia e tepërt nga të tjerët dhe,
- Punësimi i personelit të gabuar.

Nënvlërimi i kostove fillestarë – Një nga gabimet më të mëdhaja që e bëjnë biznesmenët është nënvlërimi i asaj se sa para do të ju duhen për ta filluar një biznes dhe për ta vazhduar tutje. Disa kosto fillestare janë të prashikueshme, si p.sh. kostoja e ndërtesës, por disa të tjera janë më të vështira për tu parashikuar dhe shumica e themeluesve mund të mbesin të “surprizuar” kur ta shohin kompaninë e tyre pa para në kohën kur më së shumti ju duhen. Themeluesit shpesh i nënvlerësojnë si kostot fillestare ashtu edhe kostot e tërheqjes dhe ruajtjes së

⁵ <http://smallbusiness.chron.com/failure-success-factors-small-business-4660.html> by Bonnie Conrad

klientelës. Kur nënvlerësohen kostot fillestare mund të çoj p.sh deri tek heqja e një pajisje të thjeshtë nga procesi i prodhimit, gjë e cila do të pa aftësoj biznesin që të operoj lehtësisht apo për ti paguar faturat. Për ta parandaluar këtë gabim, ekspertët këshillojnë që buxhetimi tek kompanitë e reja të bëhet duke marrë më seriozisht pjesën tek kostot fillestare.

Varësia e tepërt nga të tjerët – Largimi nga puna i një punonjësi kyç apo mosmarveshjet me partnerët biznesor mund ta lënë kompaninë në një situatë mjaft të keqe, përveç faktit në qoftë se pronari është i njoftaur me të gjitha aspektet e biznesit. Mbështetja e madhe vetëm tek një punëtor kyç mund të jetë një gabim i madh bile edhe fatal për kompaninë. Pavarësisht nga natyra e biznesit, është thelbësore që pronari të kuptojë shumëllojshmërinë e vendeve të punës dhe funksioneve brenda organizatës. Kjo do i mundësoj pronarit që të ndërhyj me raste po që e nevojshme, edhe atë edhe në dërgimin e ndonjë porosie poqese kuriri ka lënë punën papritmas apo të thirë dikë tjetër që të kujdeset për serverët e kompanisë nëse puntori i IT-së është i sëmurë ato ditë.

Punësimi i personelit të gabuar – Për klientët edhe punonjësit janë pjesë e biznesit, për këtë arsye, punësimi i personelit të gabuar paraqet një gabim të madh. Shumë pronarë të rinj të biznesit janë aq të etur për të ngritur firmën sa që kalojnë sfondin e rëndësishëm dhe kontrollet referuese. I njëjti problem mund të ndodh kur biznesi fillon të rritet me shpejtësi. Kur biznesi lidh kontarta të reja apo kur fiton projekte të reja, firmës i duhet që të rritet me shpejtësi dhe të punësoj personel të ri. Kjo mund të rit shanset e punësimit të pesonave të gabuar të cilët në vend se të ndihmojnë firmën mund që ta dëmtojnë atë. Ekspertët rekomandojnë që gjatë punësimit të punonjësve pronarët e bizneseve të marrin kohë për të përcaktuar detyrat e punës, për të identifikuar aftësitë e nevojshme për kryerjen e atyre detyrave dhe për të kryer gjithmonë intervista pasuese për t'iu përgjigjur pyetjeve shtesë dhe për të identifikuar kandidatët më të mirë.

3 KAPITULLI I TRETË – ASPEKTI ORGANIZATIV DHE FUNKSIONAL I KONTROLLIT

Definicionin e parë për kontrollin menaxherial na ka dhënë babai i menaxhmentit funksional Henry Fayol, sipas të cilit kontrolli përmban verifikimin se a realizohen gjërat sipas planit të pranuar, instruksioneve dhe principeve të vendosura më parë. Ai ka për bazë që të tregojë pikat e dobëta dhe gabimet me qëllim që ti rregullojë ato dhe të ndalojë përsëritjen e tyre.⁶

Kontrolli renditet i fundit pra si funksioni i pestë i menaxhimit. Edhe pse renditet i fundit nuk do të thotë se është i fundit për nga rëndësia, por, ai është elementi kryesor i një menaxhimi të suksesshëm dhe është shumë i ndërlidhur me funksionin e planifikimit. Pra me ndihmën e kontrollit shohim sa janë realizuar planet e vendosura nga ana e menaxherëve në secilën ndërmarrje, shohim ku janë gabimet, ku kemi më shumë variacione nga standardet e vendosura, pra me ndihmën e kontrollit marim një feedback në lidhje me punën tonë dhe ndërmarrim masa apo aktivitete korrigjuese për ti eliminuar gabimet.

Secili menaxher është i përfshirë në procesin e kontrollit, qoft ai Pronari, Drejtori, menaxher i departamentit apo mbikqyrës i punëtorëve. Por sidoqofte, ndryshon lloji i kontrollit ku ata involvohen nga niveli ku ata veprojnë, menaxhmenti i lartë involvohet në kontrollin strategjik, menaxhmenti i nivelit të mesëm në kontrollin taktik, ndërsa menaxhmentët e nivelit të ulët në kontrollin operativ. Çdo anëtar në organizatë apo çdo punonjës në ndërmarrje ka rol të rëndësishëm në organizimin dhe zbatimin e kontrollit. Se sa individët janë të kyçur në procesin e kontrollit, kjo mvaret nga politikat e ndërmarrjes dhe nga pozita e individëve në ndërmarrje. Edhe pse secili punëtor duhet të jetë i përgjegjshëm për punën e tij dhe të mundësoj që procesi i kontrollit të jetë më efektiv, përsëri bara bie mbi menaxherët. Kush e organizon procesin e kontrollit, kujt kush i raporton dhe për pyetje të ngjashme, përgjigje marim nga lloji i kontrollit që përdoret në organizatë, dhe për këtë përgjigjet do ti marim në vazhdimësi të këtij punimi, ku do të sqarojmë të gjitha llojet e kontrollit.

⁶ Bobek Shuklev, 7i Menaxhment, Skopje 2011, fq. 277

3.1 Marëdhëniet midis Planifikimit dhe kontrollit

Secili njeri para se të filloj ndonjë aktivitet duhet ti vendos vetes një qëllim se çfarë dëshiron të bëjë dhe çfarë dëshiron të arrijë. Kur do ti vëdoj vetes një qëllim, ai duhet të mendoj mënyrën se si do ta arrij atë qëllim, për sa kohë, sa do ti kushtoj realizimi i atij qëllimi. E gjithë kjo procedurë e paraqet planifikimin. Planifikimi është proces i vendosjes së qëllimeve dhe mënyra se si do të arihen ato qëllime më së miri. Planifikimi është aktivitet mental i menaxhmentit në përcaktimin e qëllimeve, strategjive, politikave, planeve, duke përdorur teknikat ndihmëse të prognozimit dhe parashikimit të rrethinës eksterne dhe interne të organizatës.⁷

Planifikimi është funksion i menaxhmentit, në të cilën zgjidhet drejtimi efikas i aksioneve, me qëllim të sigurimit, shfrytëzimit, vendosjes apo zëvendësimit të resurseve të organizatës.⁸

Menaxherët kanë nevojë për planifikimin për arsye se planifikimi përcakton drejtimin e organizatës, i zvoglon ndikimet negative që mund të vijnë nga rrethina e brendshme dhe e jashtme, i zvoglon humbjet eventuale dhe vendos standarde për përmirsimin e kontrollit. Planifikimi mundëson koordinimin e përpjekjeve për të bërë diçka. Kur të gjithë të interesuarit e dinë se në çfarë drejtimi shkon organizata dhe çfarë kontributi duhet të japin për aritjen e qëllimit, ata fillojnë ti koordinojnë aktivitetet e veta, të kooperojnë me njëri-tjetrin dhe të punojnë në ekipe. Mungesa e planifikimit mund ti ushqejë “zig-zag lëvizjet” dhe ta pengojë organizatën në realizimin efikas të qëllimeve.⁹

Sipas Toyohiro Kono, arsyet se pse organizata ka nevojë për të planifikuar janë:

- Nevoja për lidhjen e më shumë aktiviteteve që kryhen nga stile të ndryshme të menaxhmentit;
- Nevoja për mbrojtjen e interesave të formuluar, përkundër kërcënimeve që vijnë nga ndryshimet;
- Nevoja për përgjigje të shpejtë ndaj ndryshimeve në rrethinë;
- Nevoja për rritje sistematike dhe ndjenjë për orientin të unifikuar;
- Nevoja për sistem më të mirë të kontrollit;
- Nevoja për shfrytëzim sa më të mirë të resurseve;

⁷ Izet Zeqiri, Management, koncepte, praktike, zhvillim aftesish, fq.120

⁸ Blerim Ramosaj, (2002). Management, Bazat e menaxhmentit, Prishtinë, Fq.59

⁹ Izet Zeqiri, Management, koncepte, praktike, zhvillim aftesish, fq. 122, cituar nga Bobek Suklev: Delovno planiranje, fq.25.

-Nevoja për rritje rapide;

-Nevoja për përkrahjen e iniciativës nëpërmjet anticipimit të situatave të reja e jo me reagim ndaj tyre, dhe

-Nevoja për përcaktimin e kohës së ndryshimeve të shpejta etj.¹⁰

Planifikimi si hap i parë mund të bëhet shumë lehtë, poashtu mund të krijohet edhe një strukturë organizative e cila do të ndihmojë që të arihen objektivat në mënyrë eficiente dhe punonjësit mund të motivohen dhe drejtohen për realizimin e gjithë kësaj. Por, askush nuk na jep siguri që aktivitetet do të realizohen sipas planit dhe do të arihen objektivat e vendosura. Kontrolli është hallka e fundit në zinxhirin e funksioneve menaxheriale, është ai që na tregon se ku kemi aritur në fund të gjithë kësaj rruge. Vlera e kontrollit shihet në marëdhëniet e tija me planifikimin dhe delegimin e detyrave punonjësve me qëllim të aritjes së objektivave të vendosura. Themel i planifikimit janë vendosja e objektivave, por thjesht me vendosjen e objektivave dhe delegimin e aktiviteteve punonjësve ne nuk kemi aritur asgjë. Menaxherët duhet të kontrollojnë se si punohet për realizimin e tyre, deri ku ka aritur realizimi i tyre, a bëhet gjithacka sipas planifikimit dhe nëse jo ku kanë ndodhur devijimet dhe çfarë duhet të ndërmeret më tej.

Individët e ndryshëm, grupe dhe nënsisteme në organizata punojnë shumë ndryshe në të njëjtën kohë. Planet e mira ndihmojnë gjatë koordinimit të njerëzve dhe nënsistemeve ashtu që arritjet e tyre bashkë do ta përparojnë performansën e organizatës. Kur planifikimi është bërë mirë, gjithashtu e lehtëson edhe kontrollin. Hapi i parë i procesit të planifikimit – vendosja e qëllimeve dhe standardeve – është parakusht për kontroll efektiv. Qëllimet e vendosura nëpërmjet planifikimit, e lehtësojnë matjen e rezultateve dhe veprojnë sa është e nevojshme për ti përmirësuar punët. Në këtë mënyrë, planifikimi dhe kontrolli në procesin menaxhues punojnë sëbashku. Pa planifikim, kontrolli ka mungesë qëllimesh dhe standarde për matje se sa mirë shkojnë punët dhe çfarë mund të bëhen që të përmirësohen. Pa kontroll, planifikimi ka mungesë të përfundimit të duhur i cili konfirmon që punët zhvillohen sipas planit.¹¹

Sipas Prof. Zeqirit, kontrolli paraqet proces përmes të cilit menaxherët e organizatës ndjekin dhe rregullojnë sa një organizatë, në mënyrë efikase dhe efektive, i realizon aktivitetet e veta të nevojshme për realizimin e qëllimeve organizacionale. Gjatë procesit të planifikimit dhe

¹⁰Toyohiro Kono; Long range planning – Japan-USA, fq. 28

¹¹John R. Schermerhorn, JR, Management, 11 e, fq.189

organizimit menaxherët vendosin qëllime, formulojnë strategji dhe krijojnë strukturë organizative, të cilat do të mundësojnë që organizata ti shfrytëzoj resurset dhe të krijoj vlerë të re. Gjatë procesit të kontrollit, menaxherët ndjekin dhe vlerësojnë se strategjitë dhe struktura organizative funksionojnë në bazë të qëllimeve apo jo.

3.2 Rëndësia e kontrollit

Kontrolli është funksion menaxherial i cili bën matjen e rezultateve të arira në krahasim me ato të planifikuara me qëllim të shmangies së devijimeve eventuale. Kontrollimi është proces i matjes së rezultateve të realizuara, krahasimin e atyre rezultateve me planet ose ndonjë standard tjetër, diagnostifikimin e shkaqeve të devijimeve të realizimeve nga parametrat e planifikimit dhe marrja e aksionit korrektiv ku është e nevojshme.¹² Nga e gjithë kjo vërejmë se kontrolli paraqet një hap mjaft të rëndësishëm në funksionimin e një organizate, është prezent në të gjitha sferat e operacioneve organizacionale, bën matjen e suksesit të organizatës dhe vlerëson a janë realizuar objektivat e vendosura. Tek të gjitha organizatat, pa marrë parasysh se çfarë aktivitete kryejnë dhe të cilat duhet të menaxhohen, është i ndërtuar sistemi i ashtuquajtur sistemi i planifikim-kontrollit.

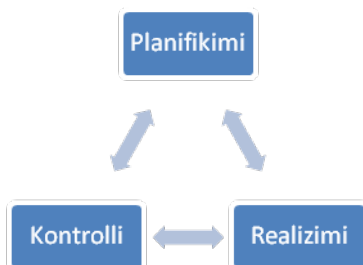


Figura nr.2 Sistemi i planifikim – kontrollit

Burimi: ilustrimi 18.2. Sistemi i planifikimit-kontrollit, Izet Zeqiri, Management, fq.427

Në çdo organizatë, pasi të bëhet planifikimi, në fazën e realizimit kontrollohen sa arihen objektivat e vendosura dhe kështu informatat e fituara kthehen përsëri në fazën e planifikimit me qëllim që të shihen sa korespondojnë planet me aritjet. Funksioni i kontrollit është ajo lidhja e cila e mban “gjallë” procesin e menaxhimit, përmes këtij sistemi të ashtuquajtur sistemi i planifikim-kontrollit. Nga këtu vërehet roli i rëndësishëm i kontrollit, pasi në qoftë se nuk do të

¹²Izet Zeqiri, Management, koncepte, praktike, zhvillim aftësish, fq.427

ekzistonte funksioni i kontrollit, atëherë do të bëhej planifikimi, mandej do të kishim fazën e realizimit të qëllimeve të vendosura, por, nuk do të kishim një pasqyrë se çfarë është realizuar, sa korespondojnë qëllimet e vendosura me aritjet, ku i kemi devijimet. Pra, është ky funksioni i kontrollit i cili i lidh fundin e procesit me fillimin e tij me një lidhje prapavajtëse që e bënë ky sistem.

Kontrolli është shumë i rëndësishëm për disa arsye: e para, në biznes rralë herë veprohet në përputhje me planet e hartuara e kontrolli është ai që i mat rezultatet dhe na mundëson të reagojmë. E dyta, përmes kontrollit organizata përgaditet tu përgjigjet sfidave nga mjedisi i jashtëm. E treta, kontrolli ndihmon në verifikimin e operacioneve që realizohen në organizatë. E katërta, kontrolli mundëson zbulimin e devijimeve para se ato të rriten. E pesta, kontrolli identifikon shanse të reja. E gjashta, kontrolli mundëson decentralizimin me efekt më të lartë në vendimmarje.¹³



Figura nr. 3 Rëndësia e kontrollit

Burimi: ilustrimi 18.3. Rëndësia e kontrollit, Izet Zeqiri, Management, fq.428.

¹³ Izet Zeqiri, Management, koncepte, praktike, zhvillim aftesish, fq.428

Nevoja për kontrollin si funksion i rëndësishëm i menaxhmentit është shumë e madhe dhe, kjo mund të shihet nga fakti se:¹⁴

1. **Kontrolli i bën planet më efikase.** Nëse s'ka aritje të progresit, s'ka mekanizëm kthyes dhe s'ka përpjekje për orientimin e aktiviteteve dhe resurseve të përdorura në pajtim me planin, atëherë ekziston mundësi e vogël për sukses.
2. **Kontrolli instalon domosdoshmëri mbi aktivitetet e organizatës.** Pa politika, procedura dhe përkufizime të tjera për kontrollimin e aktiviteteve, ekzekutimi organizativ do të jetë i rastit.
3. **Kontrolli e bën organizatën efikase dhe efektive.** Efektiviteti mundëson realizimin e asaj që është paraparë. Efikasiteti që i përcakton përgjegjësitë kryesore të menaxhmentit më së shumti varet nga kontrollimi se sa nga cilido funksion tjetër i menaxhmentit.
4. **Kontrolli siguron mekanizëm kthyes.** Mekanizmi kthyes ka ndikim të madh në sjelljen dhe në esencë është pjesë përbërëse e kontrollit.
5. **Kontrolli e ndihmon vendosjen.** Me ndihmën gjatë identifikimit të problemit, kontrolli e sqaron hapin e parë në procesin e vendosjes. Informatat dhe të dhënat janë rezultat kryesor në procesin e kontrollit.

¹⁴Izet Zeqiri, Management, koncepte, praktike, zhvillim aftesish, fq.429, Cituar nga: Howard M.Carliste: Management: Concepts, methods and applications, Science research associate, Inc, Chicago, fq.282-283

4 KAPITULLI I KATËRTË – PROCESET DHE SISTEMET E KONTROLLIT

4.1 Procesi i kontrollit

Procesi i kontrollit është proces i krahasimit të performancës aktuale dhe ndërmarrja e aksioneve korigjuese të nevojshme.¹⁵ Procesi i kontrollit mund të definohet edhe si aktivitet i kontrollit për të matur dhe krahasuar performansën faktike kundrejt një standardi dhe ndërmarrje e veprimeve menaxheriale me qëllim të shmangies së këtyre devijimeve ose standardeve të pa përshtatshme.

Procesi i kontrollit përbëhet nga katër hapa apo faza, si: a). Vendosja e standardeve të performancës, b). Matja e performancës, c). Krahasimi i rezultateve me standardet dhe d). Marrja e veprimeve korigjuese.¹⁶



Figura nr.4, Procesi i kontrollit

Hapi i parë – vendosja e standardeve të performancës. Të gjitha organizatat kanë objektivat e tyre, duke përfshirë profitabilitetin, inovacionet, satisfakcionin e konsumatorëve dhe kështu me radhë. Standardi paraqet nivelin e performancës së pritshëm për një objektiv të caktuar. Standardet janë objektivi i performancës që krijojnë nivel të dëshiruar të performancës, motivojnë performansën dhe shërbejnë si pikë referimi kundrejt performancës aktuale. Standarde të performancës mund të vendohen për (1) kuantitet, (2) kualitet, (3) kohën e nevojshme dhe (4) kostot. Për shembull, aktivitetet e prodhimit përfshijnë volumnin e outputit (kuantiteti), defektet (kualiteti), të mirat e prodhuara në kohë të duhur (koha e nevojshme) dhe shpenzimet për

¹⁵ R Wayne, Arthur Sharplin, Edwin Flipo: Management – Concepts and practices, 4-th edition, 1988, fq.508

¹⁶ Thomas Bateman and Scott Snell, (fourth edition) Management, building competitive advantage, fq.544

lëndën e parë dhe punët direkte(kostoja). Vendosja e standardeve nga ana e menaxherëve duhet të bëhet me shumë kujdes, duke përdorur ato standarde që më së miri do ta vlerësonin përparimin e organizatës në të gjitha fushat. Vendosja e tyre duhet tu komunikohet të gjithë punonjësve apo personave përgjegjës dhe duhet tu demonstrohet me kujdes. Poashtu është e rëndësishme që tu komunikohet edhe niveli i devijueshmërisë, domethënë përveç vendosjes së standardeve duhet të caktohen edhe kufiri i lartë dhe kufiri i ulët i variacioneve.

Hapi i dytë – matja e performansës. Gajtë këtij hapi menaxherët bëjnë matjen e rezultateve të arira dhe, këtë mund ta bëjnë përmes raporteve të shkruara, raporteve gojore dhe mbikqyrjeve personale. *Raportet e shkruara* përfshijnë printimet kompjuterike. Duke ju falenderuar kompjutorëve, mundësitë e ritjes dhe kostot e humbjes, së bashku edhe kompanitë e mëdha edhe ato të vogla mund të mbledhin të dhëna të mëdha në lidhje me performansën. Një shembull i *raportit gojor* mund të jetë kur një person që meret me shitjet e kontakton menaxherin e tij çdo ditë në lidhje me shitjet e kryera, problemet eventuale apo sjelljen e konsumatorëve çdo ditë. Menaxheri mund ti parashtroj pyetje për të mbledhur më shumë informata apo për ti tejkaluar keqkuptimet. *Mbikqyrja personale* nënkupton të shkosh në vendin e ngjarjes dhe të vëzhgosh se çfarë po ndodh. Menaxheri mund të observoj metodat e punës, sinjalet pafjalë të punonjësve dhe operacionin në përgjithësi. Mbikqyrja personale të jep një pasqyrë të qartë të asaj çfarë ndodh. Por gjithashtu ka edhe disa disavantazhe: nuk të siguron informata të sakta kuantitative-informacioni zakonisht është i përgjithshëm dhe subjektiv. Punonjësit mund ta marin mbikqyrjen si mungesë besimi. Megjithatë shumë menaxher mendojnë se nuk ka ndonjë mënyrë më të mirë për observim të dorës së parë. Gjithashtu paraqet edhe informata të vlefshme në lidhje me performansën për të plotësuar raportin e shkruar dhe atë gojor.

Hapi i tretë – krahasimi i rezultatit me standardin. Në këtë hap menaxherët bëjnë krahasimin e rezultateve të arira në raport me standardet e vendosura në hapin e parë. Në qoftëse rezultatet janë më të larta se standardi i vendosur atëherë menaxherët konkludojnë se kanë vendosur standarde shumë të ulëta dhe në të kundërtën nëse rezultatet janë shumë më të ulëta se standardi atëherë ose janë vendosur standarde shumë të larta ose ka ndodhur diçka jo në rregull dhe menaxherët duhet të marin masa korigjuese. Duke u bazuar në kufirin e variacioneve, vetëm rastet me shkallë të lartë të variacioneve kërkojnë masa korigjuese. Menaxherët nuk duhet të merren me rastet që kanë nivel të variacioneve të njëjtë apo të përafërt me standardin. Kjo

paraqet princip të rëndësishëm gjatë procesit të kontrollit. Ata do të kursejnë kohë dhe mundim në qoftë se e praktikojnë principin e variacionit.

Hapi i katërt – marrja e veprimeve korrigjuese. Hapi i fundit në procesin e kontrollit është marrja e veprimeve korrigjuese me qëllim të përmirimit të devijimeve të theksuara. Ky hap na siguron se operacionet janë kryer për të aritur rezultatet e planifikuara. Kur vërehen variacione të theksuara, atëherë menaxherët duhet menjëherë të marrin masime qëllim të eliminimit të tyre. Kontrolli efektiv nuk mund të lejoj vonesa të panevojshe, justifikime apo përjashtime. Zakonisht, masat korrigjuese inicohen nga personat të cilat kanë autoritet mbi performancën aktuale. Supervizorët i ndjekin gjithnjë nga afër operacionet, kur punëtorët dështojnë në aritjen e standardeve, ata u rekomandojnë sugjerime për përmirsim. Nëse punëtorët nuk përmirsohen, ata së pari paralajmërohen, pastaj pezullohen dhe në fund shkarkohen. Një tjetër qasje alternative është që masat korrigjuese të mos meren nga top menaxherët, por nga operatorët që janë në qendër të problemit, pasi ata janë më të informuar rreth problemit. Veprimet korrigjuese të përshtatshme varen nga natyra e problemit. Masa korrigjuese mund të përfshijë një ndryshim në metodë ose procedurë, një masë disiplinore, një mënyrë të re për të kontrolluar saktësisht pjesët prodhuese ose një modifikim të madh organizacional.

Sipas profesorit Bobek Shuklev fjala kontrollë paraqet një konotacion të pa pranueshëm nga shumë njerëz. Shumica e tyre e pranojnë atë si humbje të lirisë dhe autonomisë. Për këtë arsye menaxheri duhet të ketë mjaft kujdes gjatë zbatimit të tij. Kontrolli duhet të jetë efektiv dhe duhet ti përgjigjet nevojave të ndërmarrjes dhe të ndihmojë në aritjen e qëllimeve të ndërmarrjes. Për të qenë një kontrollë efektive ajo duhet të plotësoj 11 karakteristika. Ata janë:¹⁷

- **Të jetë e pranuar nga ana e të punësuarëve.** Kontrolli është efektiv kur menaxherët koncentrohen në kyçjen e të punësuarëve në procesin e kontrollit. Sistemi i kontrollit duhet të motivojë e jo të demotivojë. Sistemi i kontrollit duhet të vendojë standarde dhe të sigurojë informacione kthyes të rëndësishme për të punësuarit.
- **Të jetë e saktë.** Sistemi i kontrollit duhet të sigurojë informacione të sakta me qëllim që të zbulohen devijacionet dhe të meren veprimet adekuate.

¹⁷ Бобек Шуклев 7и Менаџмент, Скопје, fq.289

- **Të jetë fleksibile.** Kontrolli efektiv duhet të jetë mjaftueshëm fleksibil me qëllim që të mundësojë përshtatjen me ndryshimet në mjedis. Numri i ndërmarrjeve që punojnë në rrethinë relativisht stabile është shumë i vogël. Fleksibiliteti mund të arihet me ndihmën e planeve alternative për situata të ndryshme. Ndërmarrja vepron në rrethana të ndryshueshme. Qëllimet interne dhe strategjitë ndryshojnë si rezultat i përgjigjeve të ndryshimeve të rrethinës. Sistemi i kontrollit duhet të jetë mjaftueshëm fleksibil për tu përshtatur dhe të lejoj ndryshimin e standardeve dhe alokimin e resurseve shtesë për aktivitetet kritike.
- **Të jetë në kohën e duhur.** Sistemi i kontrollit duhet të sigurojë informacione të mjaftueshme për tu lejuar menaxherëve të pregadisnin ndryshimet në kohë. Aktivitetet korrektive nuk kanë vlerë në qoftë se vërtetimi i fakteve është i vonuar. Për këtë arsye, kontrolli efektiv duhet që të sigurojë informacionet në kohë.
- **Të informoj për devijacionet.** Kontrolli efektiv i zbulon deviacionet e mundëshme para se ato të ndodhin realisht. Deviacionet nga standardet duhet të identifikohen sa më shpejtë të jetë e mundur. Informacionet në lidhje me devijimet duhet të arrijnë tek menaxheri sa më shpejtë të jetë e mundur, kështuqë ai do të ndermer masa korektive për ti parandaluar jo sukseset.
- **Të jetë e orientuar për para.** Në punën e përditshme të menaxherëve ekziston një hendek në mes të devijimeve dhe masave korektive. Për këtë arsye, menaxherët kërkojnë teknika që do ti parashohën devinimet me kohë me qëllim që të mer masa para se të ndodh problemi. Menaxheri do ti jep përparësi parashikimeve se çfar mund të ndodh javën ose muajin e ardhshëm, se sa raportit preciz për të kaluarën për të cilën nuk mund të ndërmer asgjë.
- **Të jetë e pa anshme.** Kur kontrolli është subjektiv, të punësuarit mund që ti kryejnë detyrat në mënyrë të gabuar. Kontrolli objektiv duhet të jetë i definuar dhe i ndarë në mënyrë të qartë dhe pozitiv. Standardet objektive mund të jenë kuantitativ, si p.sh. shpenzimet, terminet për kompletimin e punës, normativin e punës për një njësi produkti.
- **Të jetë konzistente.** Kjo karakteristikë nënkupton se kontrolli duhet të jetë në përputhshmëri me qëllimet, politikat dhe planet e ndërmarrjes.
- **Të jetë ekonomike.** Kontrolli është ekonomik kur prodhon më shumë përfitim se sa shpenzime për aritjen e tij. Përfitimi ekonomik nga sistemi formal i kontrollës paraqet

ndryshimin mes shpenzimeve për kontrollë dhe përparimin në implementim që e mundëson kontrolli.

- **Të jetë e kuptueshme.** Kontrolli nuk ka vlerë nëse nuk është i kuptueshëm. Disa sisteme kontrolli, veçanërisht ata që bazohen në formula matematike, grafikone të përthyerjes, analiza detale, metoda statistikore, nuk janë mjaftueshëm të kuptueshme për menaxherin i cili duhet ti përdor. Kontrolli i pa kuptueshëm prodhon frustracione tek të punësuarit, gabime të pa nevojshme ose mosrespektimin e tij.
- **Veprim korrekтив.** Sistemi i kontrollit i cili i zbulon devijimet pren qëllimeve, politikave dhe planeve do të ketë më pak vlerë poqese nuk sugjeron ndërmarje të masave ose veprimeve korrigjuese e cila do ti menjanoj devijimet. Kontrolli efektiv duhet të zbuloj se ku ndodhin pikat e dobëta, kush është përgjegjës për ta dhe çfarë duhet të ndërmeret.

4.2 Pikat kritike të kontrollit dhe standardet

Standardet përfaqësojnë një etalon sipas të cilave krahasohen performasnat aktuale me ato të priturat. Gjatë kontrollimit të punëve më të thjeshta menaxheri mund ta zbatojë procesin e kontrollit vetëm me një mbikqyrje të vëmendshme. Por tek punët më të komplikuar është e pa mundur që vetëm me mbikqyrje ta zbatojë procesin e kontrollit. Për këtë arsye menaxheri duhet të zgjedh disa pika kyçe gjatë procesit të punës të cilëve do të duhet të ju kushtoj vëmendje të posaçme dhe përmes treguesve të fituar do të fitoj një pasqyrë se si zhvillohen aktivitetet. Pikat e përzgjedhura për kontrollim duhet të përfaqësojnë pikat kritike, në aspektin që përmes tyre të fitohen tregues të qartë për atë se si realizohen planet. Secili menaxher mund ti vendos vet pikat kritike për çdo lloj aktiviteti që duhet ta kontrolloj.

Ekzistojnë disa pyetje që menaxhert duhet tu përgjigjen gjatë përzgjedhjes së pikave kritike gjatë kontrollit, siç janë:¹⁸

- Çka i reflekton më së miri qëllimet e sektorit përkatës?
- Çka sinjalizon se qëllimet e vendosura nuk arrihen?

¹⁸ Тодор Кралев, Основи на Менаџментот, Скопје, 1996, fq.395

- Kush i mat më së miri devijimet kritike?
- Çka është ajo që do të tregoj në mënyrë më precize se kush është faktor për jokusksesin eventual?
- Cili standard do të kushtoj më pak?
- Për cilin standard informacioni është më i pranueshëm ekonomikisht?

Në princip secili objekt, secila pjesë e planit kryesor, secili aktivitet i programit, secila procedurë apo buxhet mund të paraqes standard përmes të cilit krahasohen performansat aktuale me ato të planifikuara. Sipas Todor Kraleve në praktikë standardet mund ti gjejmë në tetë llojet që paraqiten në vazhdim:¹⁹

1. Standardet fizike – paraqesin matës jo monetar të cilët përdoren në nivelin operativ ku përdoren materijale, përdoret forca punëtore dhe prodhohen produkte të ndryshme. Këto standarde në mënyrë kuantitative mund të shprehen përmes asaj se sa orë pune nevoiten për përpunimin e një njësie të produktit, sa sasi e karburantit nevoitet për prodhimin e energjisë, numrin e pjesëve të prodhuara për një njësi kohe dhe matës të ngjajshëm. Standardet fizike mund të karakterizohen edhe në mënyrë kualitative, si për shembull: fortësia dhe rezistenca e ulëseve, shkalla e ngushtë e tolerancave, shkëlqimi i ngjyrave, etj.

2. Standardi i kostove – këto standarde paraqesin matës monetar dhe si standardet e lartpërmendura përdoren në nivelin operativ. Ata përfshijnë vlerën monetare të shpenzimeve gjatë operacioneve. Si ilustrim i këtyre standardeve paraqiten shpenziemët direkte dhe indirekte për një njësi produkti, pastaj çmimi për një orë pune, çmimi i materialit për një njësi produkti, çmimi i një orës së punës së makinerive, etj.

3. Standardet e kapitalit – ekzistojnë një sasi e këtyre standardeve duke filluar nga ato që vërehen tek matësit monetar deri tek ato të lidhur thjesht me çështjet fizike. Ata në përgjithësi meren me kapitalin e investuar në firmë. Si standard i përdorur më shpesh për investime të reja dhe kontrollë është kthimi i kapitalit.

¹⁹ Тодор Кралева, Основни на Менаџментот, Скопје, 1996, fq.395-397

4. Standardi i të ardhurave – këto standarde përfshijë hapsirën prej vlerave monetare deri tek shitjet. Përfshijnë standarde si për shembull të ardhurat për udhëtarë që udhëton me autobus, të ardhurat prej shitjes pjestuar me numrin e klientëve ose shitja për kokë banori në një treg të caktuar etj.

5. Standardet programuese – menaxheri mund të fitoj të drejtë të instaloj apo të krijoj një program ndryshues për buxhetin, program për ndjekjen e zhvillimit të një produkti të ri apo, program për dëshimin e aftësisë shitëse. Gjithashtu, gjatë disa vlerësimeve subjektive mund të paraqitet nevoja për vlerësim të treguesve programor, gjatë të cilit mund të jenë të përdorshëm faktori kohë apo faktorë tjerë si standarde.

6. Standardet e pa qarta apo të pa definuara – shumë më vështirë është të definojnë apo të vihen standarde që nuk janë as fizikisht as financiarisht të matshme. Standarde të tilla do të ishin p.sh. ata të cilët përdoren për vlerësimin e punës së njësisë për reklamim, programit në lidhje me mjedisin, vlerësimin e vëmendjes së punonjësve, lojalitetin ndaj qëllimeve të kompanisë dhe të ngjashme. Për shumë kështu tema diskutabile është shume vështirë të vëndohen standarde të pastra kuantitative për verësimin e suksesit në njësi të veçanta.

7. Qëllimet si standarde – me pranueshmërinë e tendencës për përmirsimin e ndërmarrjes menaxheriale dhe për vendosjen e qëllimeve të aritshme kualitative dhe kuantitative , gjithnjë vijnë deri në dobësimin e nevojës për standarde të pa definuara. Menaxherët modern pohojnë se me hulumtim është e mundur të vendosen standarde që do të shërbejnë për vlerësimin e treguesve për operacionet më komplekse.

8. Planetat strategjike si pika kontrolli për kontrollin strategjik – nëpër literaturë shumë shkruhet për planifikimin strategjik, por, shumë pak dihet për kontrollin strategjik. Autorët pajtohen se planifikimi dhe kontrolli janë të lidhura ngusht dhe nga kjo rrjedh edhe lidhja në mes planifikimit strategjik dhe kontrollit strategjik. Shumë shpesh pasi kontrollimi do ta lehtësojë krahasimin e performancës së dëshiruar dhe asaj të aritur, do të mundësojë edhe mundësitë për ndryshimet organizacionale.

4.3 Sistemet e kontrollit: kontrolli i jashtëm dhe kontrolli i brendshëm

Organizatat për të qenë efikase duhet të ndërtojnë sisteme të kontrollit, pasi që sistemet e kontrollit paraqesin sisteme që mundësojnë vendosjen e qëllimeve formale, monitorimin,

evaluimin dhe informacionet kthyesë që u sigurojnë informacione menaxherëve për atë se struktura dhe strategjia e organizatës, a funksionon në mënyrë efikase dhe efektive. Sistemet efektive të kontrollit i alarmojnë menaxherët kur diçka nuk është në rregull duke u dhënë informacione precize dhe në kohë për të sjellë vendime në kohë.²⁰

Kontrolli është shumë i rëndësishëm në organizatë për këto arsye sepse ai u ndihmon menaxherëve të sigurojnë efikasitet superior, rritjen e kualitetit të prodhimeve dhe shërbimeve, plotësimin e nevojave të klientëve dhe rritjen e nivelit të inovacioneve.²¹

Sistemi i kontrollit u mundëson menaxherëve që të shohin se sa në mënyrë efikase dhe efektive shfrytëzohen resurset gjatë procesit të shëndrimit të inputeve në outpute. Në menaxhment njihen dy sisteme të kontrollit edhe ato, kontrolli i jashtëm dhe kontrolli i brendshëm.

4.4 Llojet e kontrollit të jashtëm

Kontrolli është funksion menaxherial i cili u mundëson menaxherëve që ti monitorojnë aktivitetet e organizatës dhe të shihen sa janë duke u realizuar qëllimet e saj dhe shmangia e devijimeve të mundshme përgjatë aktiviteteve. Për të aritur këtë menaxherët duhet të përdorin sistemet e kontrollit për të vlerësuar performansën faktike në raport me standardin e vendosur. A thu vallë gjithë kompanitë përdorin sisteme identike të kontrollit që në mënyrë efikase dhe efektive ti arrijnë qëllimet e tyre? Ka mundësi që jo, por, në përgjithësi përdoren tri qasje të ndryshme të sistemit të kontrollit të jashtëm, edhe ato: kontrolli burokratik, kontrolli tregtar dhe kontrolli i klaneve. Është e rëndësishme të ceket se shumica e organizatave nuk përdorin vetëm një lloj të këtij sistemi, por zakonisht ata i kombinojnë këto tri qasje me qëllim që të ndihmojnë organizatën të arrijë standardet e vendosura.

4.4.1 Kontrolli burokratik

Kontrolli burokratik paraqet llojin klasik të kontrollit të jashtëm. Ky kontroll përdor autoritetin organizativ dhe mbështetët në rregulla, parime, procedura, politika administrative, buxhete dhe mbikqyrje të përditshme me qëllim që të sigurohet se sjellja e punonjësve është në përputhshmëri me interesat e organizatës. Ky kontroll qarkullon përmes autoriteteve të hierarkisë së organizatës. Tre qasjet e kontrollit burokratik janë: kontrolli paraprak apo preventiv (feedforward), kontrolli i

²⁰ Izet Zeqiri, Management, koncepte, praktike, zhvillim aftësish, fq.428

²¹ Gareth R. Jones & Jennifer M. George: Contemporary Management, Third edition, McGraw-Hill Irwin, 2003, fq.331

njëkohshëm (concurrent) dhe kontrolli i feedbackut (kontrolli i informacioneve kthyes).²² Kontrolli paraprak zë vend para se të fillojnë operacionet dhe përfshijnë politikat, procedurat dhe rregullat e dizajnuara që sigurojnë se aktivitetet e planifikuara kryhen siç duhet. Për shembull këtu bëjnë pjesë kontrolli i lëndës së parë dhe trajnimi i punonjesve dhe zgjedhja e duhur e tyre. Kontrolli i njëkohshëm bëhet kur planet vecse kanë filluar të zbatohen. Kjo përfshijnë udhëheqjen, monitorimin e aktiviteteve që ndodhin. Kontrolli i feedback-ut fokusohet në përdorimin e informacioneve të mara për rezultatet e aritura me qëllim të shmangies së devijimeve të mundshme nga standardet e pranueshme.

Kontrolli preventiv ndonjëherë i quajtur edhe kontrolli paraprak është i orientuar në të ardhmen, qëllimi i tij është që ti preventojë problemet e mundëshme para se ato të ndodhin. Në vend se menaxherët ti presin rezultatet e arira dhe pastaj ato ti krahasojnë me qëllimet e vendosura, ato mund që të ushtrojnë kontroll duke i kufizuar aktivitetet paraprakisht. Për shembull, kompanitë kanë politika të cilat e definojnë qëllimin brenda të cilit janë marë vendimet. Kompania mund të urdhëroj që menaxherët tu përmbahen udhëzimeve të qarta ligjore dhe etike gjatë procesit të vendimmarjes. Rregullat formale dhe procedurat gjithashtu i përshkruajnë aktivitetet e njerëzve para se të ndodhin ato. Për shembull zyrtari financiar duhet të miratojë shpenzimet mbi një shumë të caktuar, ose vet komponentët të cilët i kalojnë të gjitha testet e sigurisë mund të përdoren në një produkt, kjo saktëson se cilat veprime mund apo nuk mund të ndërmeren. Për të parandaluar kreditë e këqija, bankat mund që të kërkojnë dokumentacion të gjërë për kredinë, bilance të suksesit dhe aprovime nga zyrtarët e lartë bankar para se ta aprovojnë kredinë.²³ Kontrolli paraprak apo preventiv siç njihet edhe ndryshe është ai kontroll i cili zbatohet para se të fillojnë aktivitetet me qëllim që të shifen se a janë të qarta qëllimet, a ju janë servuar mirë punonjësve dhe a janë kuptuar drejtë nga ato dhe, a janë mundësuar resurse adekuate për zhvillimin e aktiviteteve. Ky kontroll bëhet me qëllim të zbulimit paraprak të problemeve eventuale që mund të praqiten gjatë fazave në vazhdim. Ky kontroll përfshinë kontrollin e resurseve humane (zgjedhja e punëtorëve adekuat për zbatimin e detyrave të caktuara), kontrolli i inputeve (a i plotësojnë standardet e kërkuara para se të hyjnë në procesin e transformimit),

²² R. C. Davis, The fundamentals of top management, (NJ:Harper & Row, 1951) cituar ne Bateman/ Snell, Management, 4th edition.

²³ Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Henry Moon, Fundamentals of management: Essentials Concepts and Applications, fq.546

kontrolli i informatave relevante (a i posedojme informatat e duhura që janë preliminare në procesin e vendosjes) dhe kontrolli financiar (a kemi mjete të mjaftueshme financiare që do të nevojiten gjatë gjithë procesit të zhvillimit të aktiviteteve).

Kontrolli i njëkohshëm i cili ndodh gjatë procesit të zhvillimit të planeve, është zemra e secilit sistem kontrolli. Gjatë nivelit të prodhimit, të gjitha përpjekjet drejtohen rreth prodhimit kualitativ dhe kuantitativ të produkteve të duhura në kohën e duhur. Për shembull, në një aeroport, bagazhet e pasagjerëve patjetër duhet të vendosen në aeroplanet adekuate para se të filloj fluturimi. Në fabrika, materialet duhet të jenë prezent atje kur dhe ku duhen dhe problemet gjatë procesit të prodhimit duhet të riparohen menjëherë. Kontrolli i njëkohshëm është poashtu një operacion gjatë të cilit supervizorët i shikojnë punëtorët që të sigurohen se ata punojnë në mënyre efikase dhe ti shmangin gabimet. Avantazhet në teknologjinë e informacionit kanë krijuar një concurrent control të fuqishëm. Sistemet kompjuterike u mundësojnë menaxherëve qasje direkte të të dhënave nga më shumë kënde të largëta të kompanive të tyre. Për shembull, menaxherët mund që në vazhdimësi të apdejojnë buxhetet të bazuar në rrjedhjen e vazhdueshme të të dhënave të performansës. Në objektet e prodhimtarisë, sistemet e monitorimit që regjistrojnë gabimet në orë, shpejtësinë e makinerisë, dhe matje të tjera, u mundësojnë menaxherëve që në vazhdimësi të korigjojnë problemet e vogla gjatë prodhimtarisë para se ato të rriten.²⁴ Kontrolli i njëkohshëm realizohet gjatë procesit të punës. Ky kontroll ndonjëherë quhet edhe si kontrolli menaxhues për shkak se kontrollon a zhvillohen punët në pajtueshmëri me planin dhe zbatohet në momentet e mbikqyrjes së punëtorëve nga ana e menaxherëve. Ato ndjekin gjithçka çka ndodh madje edhe gjatë momenteve kur ato asistojnë në punë. Qëllimi i këtij kontrolli është që gabimet apo problemet të zgjidhen në momentin kur ato ndodhin. Ky kontroll u jep informacion menaxherëve se sa në mënyrë efikase inputet transformohen në outpute.

Kontrolli i informacionit kthyes (i feedback-ut) nënkupton se të dhënat për performansën janë mbledhur dhe analizuar dhe rezultatet i janë kthyer dikujt në proces për të bërë korrigjime. Kur supervizorët e monitorojnë sjelljen, ata janë duke ushtruar kontrollë të njëkohshme. Kur ata theksojnë diçka dhe korrektojnë performansën e papërshtatur, atëherë ata e përdorin feedback-un si mjet i kontrollit. Koha është një aspekt mjaft i rëndësishëm i feedback control. Vonesat e gjata

²⁴ Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Henry Moon, Fundamentals of management: Essentials Concepts and Applications, fq.547-548

ndodhin shpesh në mes performancës dhe feedback-ut, siç janë krahasimet që i bëjmë mes shpenzimeve aktuale dhe buxhetit tremujor ose kur një aspekt të performancës e krahasojmë me projektin e bërë një vit më parë. Nëse feedback-u i performancës nuk është në kohë, menaxherët nuk mund që shpejt të identifikojnë dhe eliminojnë problemet dhe kjo mund të shkaktojë dëmtime edhe më të mëdha.²⁵ Ky kontroll realizohet pasi të ketë përfunduar i gjithë operacioni. Gjate këtij kontrolli më shumë fokusohemi tek produkti apo shërbimi përfundimtar i cili veçse më është realizuar. Kjo bëhet me qëllim që të marim një informacion kthyes në lidhje me outputin, pra nuk mund të bëjmë asnjë intervenim tek ky produkt apo shërbim por mund të marim masa që gabimet e ndodhura mos na përsëriten në vijim, gjatë aktiviteteve të tjera të reja. Për këtë kontroll marim informata edhe nga klientët në lidhje me produktin apo shërbimin, pra i pyesim ata nëse u pëlqen apo çfarë do të sugjeronin që të ndryshohet. Ky kontroll paraqet një feedback për menaxherët.

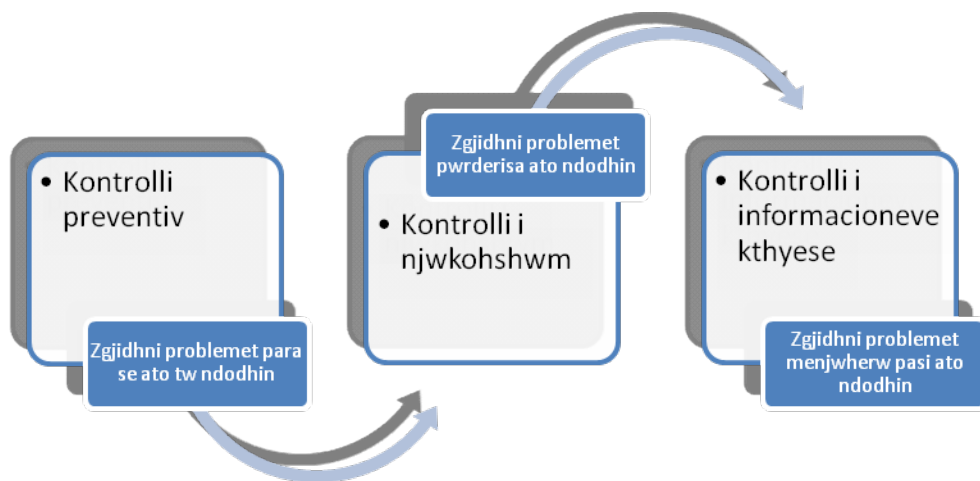


Figura nr.5 Llojet e kontrollit burokratik

Siç mund të vërejni edhe më lartë ekziston një lidhje në mes të tri llojeve të kontrollit. Nën një: të tre llojet e kontroleve, feedforward, concurrent dhe feedback kontrolli, janë të fokusuara në inputet, procesin e transformimit dhe në autpute. E dyta: të tre kontrollet i korrespondojnë modelit të motivimit. Kontrolli preliminar (feedforward) vendos kushte se si njerëzit duhet të

²⁵ Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Henry Moon, Fundamentals of management: Essentials Concepts and Applications, fq.548

sillen. Concurrent control monitoron sjelljet kur ata ndodhin. Feedback control ndodh pas veprimit dhe veprimet korrigjuese mund të përfshijnë shpërblime dhe dënime për performansën e aritur apo të pa aritur.

Dobësitë e kontrollit burokratik

Deri tani kemi spjeguar kontrollin në aspektin mekanik, por organizatat nuk janë mekanike strikte, ata përbëhen nga njerëzit. Derisa sistemet e kontrollit përdoren për të ndërtuar sjelljen e njerëzve dhe të bëjnë që sjellja e tyre në të ardhmen të jetë e parashikueshme, njerëzit nuk janë makina që automatikisht bien në vijë siç mendojnë dizajnerët e sistemeve të kontrollit. Në fakt sistemet e kontrollit mund të sjell një sjellje jo funksionale. Një sistem kontrolli nuk mund të jetë efektiv pa mos e pasur parasysh se si njerëzit do të reagojnë ndaj tij. Për një kontroll më efektiv të sjelljes së punonjësve, menaxherët duhet të kenë parasysh tre tipet e reagimit të mundshëm ndaj kontrollit: sjelljen e ngurt (rigid) burokratike, sjelljem taktike dhe rezistencën.²⁶

Sjellja e ngurt burokratike – shpesh njerëzit sillen në atë mënyrë që u ndihmon atyre të duken mirë në matjet e sistemit të kontrollit. Kjo tendencë mund të jetë e përdorshme, sepse i bën njerëzit të fokusohen në sjelljet që i kërkon menaxhmenti. Por mund të rezultojë edhe në ngurtësi, sjellje të pa përkulur, pra duke bërë vetëm atë që e kërkon sistemi. Sjellja rigide burokratike ndodh kur sistemet e kontrollit i nxisin punonjësit të rrijnë larg telasheve duke iu mbajtur rregullave. Fatkeqsisht, sisteme të tilla shpesh sjellin shërbime të varfura konsumatorëve dhe e bëjnë organizatën të veprojë shumë ngadal. Disa menaxher as që e përdorin termin kontroll burokratik përshkak të konotacionit negativ që ka. Dhe fatkeqësisht nuk qëndron problemi tek sistemi i kontrollit, problemi ndodh kur sistemet nuk shihen më si mjete për ta udhëhequr biznesin, por si rregulla për të udhëhequr sjelljen rigide.

Sjellja taktike – sistemet e kontrollit do të jenë jo efektive nëse punonjësit angazhohen në taktika që synojnë të mundin sistemin. Si rast më i shpesht i sjelljes taktike është manipulimi i informatave ose raportimi i të dhënave false mbi performansën. Njerëzit mund të prodhojnë dy lloje të informatave apo të dhëna të pa vlefshme në lidhje me atë se çfarë ka ndodhur dhe me atë se çfarë mund të ndodh. Raportimi i gabuar në lidhje me të kaluarën është më pak e zakonshme

²⁶ E.E. Lawler III and J. Rhode, Information and control in organization (Pacifik Palisades, CA: Goodyear, 1976), cituar ne Bateman/ Snell, Management, 4th edition.

sepse është më e lehtë të verifikohet dikush që nuk raporton se çfarë ka ndodhur se sa ndonjëri që jep vlerësime apo parashikime të gabuara në lidhje me atë se çfarë mund të ndodhë.²⁷ Megjithatë menaxherët ndonjëherë e ndryshojnë sistemin e kontabilitetit me qëllim të “zbutjes” së numrave. Gjithashtu njerëzit shpesh e ushqejnë sistemin e menaxhimit të informatave me informacione të pa sakta me qëllim që të mbulojnë performancën e dobët.²⁸

Më shpesh njerëzit i falsifikojnë parashikimet apo kërkesat për të ardhmen. Kur u kërkohet atyre që të japin vlerësim buxhetor, punonjësit zakonisht kërkojnë më shumë se sa u nevojitet. Në anën tjetër, ata ndonjëherë paraqesin vlerësime të uleta jo reale pasi që besojnë se vlerësimet e tilla të ulëta do ju ndihmojnë atyre që të marrin më shumë buxhet apo do të ju miratohet projekti. Seacat e miratimit të buxhetit mund të bëhen një lloj lufte në mes vartësve të cilët mundohen që të nxjerrin probleme në buxhet dhe eprorëve të cilët mundohen që të minimizojnë problemet. Taktika të ngjajshme ndodhin edhe atëherë kur menaxherët negociojnë standarde jo reale të performancës së dobët me qëllim që vartësit të kenë vështirësi që ti njohin ato; kur shitësit planifikojnë shitje të ulëta me qëllim që të duken mirë kur ti arrijnë ato; dhe kur punonjësit e ulin ritmin e punës kur analistët e kohës i vëndojnë standardet e ritmit të punës. Në këto raste, njerëzit janë të shqetësuar vetëm për performancën e tyre e jo edhe për performancën e departamentit apo kompanisë në përgjithësi.

Rezistenca ndaj kontrollit – Shpesh njerëzit i rezistojnë fuqishëm sistemet e kontrollit. Kjo ndodh për disa arsye.²⁹ Së pari, kontrolli gjithpërfshirës e rrit saktësinë e të dhënave të performancës dhe i bën punonjësit më të përgjegjshëm për performancën e tyre. Sistemet e kontrollit i zbulojnë gabimet, e kërcënojnë sigurinë e punës së njerëzve dhe statusin e tyre dhe e zvogëlon autonominë e tyre. Së dyti, sistemet e kontrollit mund të ndryshojnë ekspertizën dhe strukturën e pushtetit. Për shembull, sistemi i menaxhimit të informacionit mund të bëjë vendimet e kostos, blerjen dhe prodhimin të cilët më parë janë bërë nga menaxherët. Kështu që individët ndiejnë humbje të ekspertizës, fuqisë dhe autoritetit për vendim marrje. Së treti, sistemet e kontrollit mund të ndryshojnë strukturën sociale të organizatës. Ata mund të krijojnë konkurrencë dhe të

²⁷ Lawler and Rhode, *Information and Control in Organizations*. cituar ne Bateman/ Snell, *Management*, 4th edition.

²⁸ L. Schiff, “Downsizing Workplace Stress”, *Business and Health* 15, no 1(November 1977), pp, 45-46, S. Albrecht, “Are Your Employees the Enemy?” *HRFocus* 74, no 4 (April 1997), p.21. cituar ne Bateman/ Snell, *Management*, 4th edition.

²⁹ Lawler and Rhode, *Information and Control in Organizations*. cituar ne Bateman/ Snell, *Management*, 4th edition.

prishin grupet sociale apo miqësitë. Njerëzit mund të përfundojnë duke konkuruar kundë atyre me të cilët më parë kanë pasur marrëdhënie të mira bashkpunuese. Pasi nevojat sociale të njerëzve janë të rëndësishme, ata do ti rezistojnë sistemeve të kontrollit të cilët e zvoglojnë satisfaksionin e nevojës sociale. Nën katër, sistemet e kontrollit mund të shihen si pushtim i privatësisë. Disa lloje të sistemeve të kontrollit janë kontraverse, sidomos kur dyshohet saktësia e tyre ose shihen si të pa nevojshme.

Dizajnimi i sistemeve efektive të kontrollit

Sistemet efektive të kontrollit i rrisin benefitet e mundëshme dhe i zvoglojnë sjelljet jo funksionale. Për të aritur këtë, menaxhmenti duhet të disejnojë sisteme kontrolli që: 1) janë të bazuara në standarde valide të performansës, 2) u komunikojnë informata adekuate të punësuarëve, 3) janë të pranushme nga ana e të punësuarve, 4) përdorin qasje të shumëfishta dhe 5) njohin marrëdhënien mes përmirsimit dhe kontrollit.³⁰

Vendosja e standardeve valide të performansës – një sistem efektiv i kontrollit patjetër duhet të jetë i bazuar dhe duhet të sigurojë standarde valide të performansës. Standardet më efektive priren të shprehen në terma kuantitativ; ata janë më shpesh objektiv se sa subjektiv. Gjithashtu, masat nuk duhet që të jenë të afta për tu sabotu apo falsifiku lehtësisht. Për më tepër, sistemi patjetër duhet të inkorporoj të gjithë aspektet e rëndësishme të performansës. Sjelljet e pamatura neglizhohen por, menaxhmenti patjetër të mbrohet edhe përkundër një problemi tjetër: shumë matje krijojnë mbi kontrollë dhe rezistencë të punëtorëve. Për ti bërë kontrollet më shumë toleruese, menaxherët mund të devijojnë vëmendjen nga disa fusha kyçe derisa vëndojnë performansa standarde të satisfaksionit në disa fusha tjera. Ose ata mund të vendosin prioritete të thjeshta. Agjenti i blerjeve mund të duhet të vendos targete në sekuencat e më poshtme: kualitet, diponueshmëri, kosto, nivelin e inventarit. Më fund, menaxherët mund të vëndojnë nivelet e tolerancës. Për shembull, në buxhetimin financiar, niveli i pritshëm dhe ai minimum ndonjëher janë të specifikuar.³¹

³⁰Thomas Bateman and Scott Snell, (fourth edition) Management, building competitive advantage, 1999, fq 557

³¹W. H. Newman, Constructive Control, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1975).

Në shumë kompani, buxhetet vëndojnë vetëm targetet e kostove.³² Kjo shkakton që menaxherët të kontrollojnë shpenzimet por, të neglizhojnë të ardhurat. Në disa ndërmarrje profiti më shumë se kostot është matësi kryesor. Nëse një mundësi e paparashikuar për të ritur tregun lind, menaxherët mund që të shpenzojnë çfarë duhet që të arihet ajo. Ky princip aplikohet tek aspektet jofinanciare të performancës gjithashtu. Tek Motorola, departamenti i rekrutimit ishte mësuar që të mat se sa para harxhon për çdo punësim të ri. Tani mat se sa mirë çdo i rekrutuar performon më pas.³³

Sigurimi i informatave adekuate – Menaxhmenti patjetër duhet tua komunikoj në mënyrë adekuate punonjësve rëndësinë dhe natyrën e sistemit të kontrollit. Pastaj ata patjetër të marrin feedback rreth performancës së tyre. Feedbacku i motivon njerëzit dhe siguron informata që u mundëson atyre të korigjojnë devijacionet nga standardet e performancës. Duke u lejuar njerëzve që të inicojnë vet vendimin për korigjim i inkurajon ato për vet-kontroll dhe e redukton nevojën për mbikqyrje nga jashtë.

Informacionet duhet të jenë sa më të aritshme të jetë e mundur, veçanërisht kur njerëzit duhet të marrin vendime shpejt dhe shpesh. Për shembull, një ndërmarrje ushqimore ka një problem të madh me flotën e kamionëve. Kompania dëshiron që shoferët e saj të kalojnë nëpër të dhënat e shitjeve të konsumatorëve çdo natë, të vëndojnë çmime të reja nga zyrat qendrore çdo mëngjes dhe ende ti bëjnë raundet e tyre – një grup i pamundur kërkesash. Për të zgjidh këtë problem kontrolli, kompania ka instaluar mikrokompjuterë në më shumë se 1000 kamiona. Tani shoferët i përdorin kompjuterët e tyre për komunikime ditore me zyrat qendrore. çdo natë shoferët u dërgojnë informacione në lidhje me dyqanet, dhe çdo mëngjes nga zyra qendrore u dërgojnë çmimet dhe aksionet.³⁴

Në përgjithësi, menaxheri duke dizajnuar sistemin e kontrollit duhet të evaluoj sistemin e informacionit në terma të këtyre pyetjeve:

³² T. A. Stewart, "Why Budgets are Bad for Business", Fortune, June 4 1990, pp. 179-190). cituar ne Bateman/ Snell, Management, 4th edition.

³³ Henkoff, "Make Your Office More Productive", Fortune, February 25, 1990, pp.40-49. cituar ne Bateman/ Snell, Management, 4th edition.

³⁴ Bruns and McFarlan, "Information Technology puts power in Control Systems", Harvard Business Review; September-October 1987, pp. 89-94, cituar ne Bateman/ Snell, Management, 4th edition.

1. A i siguron njerëzit me të dhëna relevante për vendimet që duhet ti ndërmer?
2. A i siguron me sasinë e duhur të informatave vendim marësit nëpër organizatë?
3. A u siguron informata të mjaftueshme të gjitha njësive të organizatës për mënyrën se si funksionojnë njësitë e tjera të lidhura të organizatës?³⁵

Sigurim i pranueshmërisë për punonjësit – Gjasat janë më të pakta që punonjësit ta rezistojnë sistemin e kontrollit dhe të shfaqin sjellje jo funksionale nëse ata e pranojnë sistemin. Mundësitë janë më të mëdha që ata ta pranojnë sistemin që posedon standarde të performancës të përdorshme por, që nuk janë të mbikontrolluar. Menaxheri i marketeve One Food Lion i kishte folur një gazetari për standardet që ai i kishte konsideruar si të paarsyeshme, “kam vënë në punë orë e orë të tëra – 100 orë në javë – por, asgjë ... Asnjëherë nuk mund që ti kënaqja mbikqyrësit... Ata donin 100 % kushte, shtatë ditë në javë, 24 orë në ditë. Dhe nuk kishte mënyrë ta arrije atë”.³⁶ Punonjësit do ti pranojnë sistemet më shumë po qe se besojnë se standardet janë të mundshme që të arrihen. Sistemi i kontrollit duhet të theksoj më shumë sjellje pozitive sesa të fokusohet vetëm në kontrollin e sjelljes negative.

Mënyra më e mirë për të vendosur standarde të arsyeshme dhe ta pranojnë sistemin e kontrollit është që të vendosin standarde pjesëmarrëse. Pjesëmarrja në vendimmarrje u siguron njerëzve kuptimshmëri dhe pranueshmëri dhe rezultate në vendime më të mira. Lejimi i punonjësve të participojnë në vendimet e sistemit të kontrollit që ndikojnë drejtpërdrejt në punën e tyre do të ndihmojë në kapërcimin e rezistencës dhe nxitjen e pranimi të sistemit.

Përdorimi i qasjeve të shumëfishta – Kontrollat e shumëfishta janë të nevojshme. Shembull, kazinot ushtrojnë kontrollë mbi shitësit e kartelave duke (1) iu kërkuar atyre që të posedojnë licencë për shitje kartelash para se të punësohen; (2) përdorimi i mënyrave të ndryshme për vëzhgim të drejtpërdrejt, duke përfshirë më shumë se tri nivele të mbikqyrjes së drejtpërdrejt, kamera, dhe observim përmes pasyrave të një anëshme dhe (3) kërkesa e punimeve të

³⁵ Lawler and Rhode, Information and Control in Organizations; J. A. Gowan, Jr. and R.G. Mathieu, “Critical factors in information system development for flexible manufacturing system” Computers in Industry 28, no 3(June 1996), pp. 173-183, cituar ne Bateman/ Snell, Management, 4th edition.

³⁶ T. A. Stewart, “Do you push you people too hard?” Fortune, October, 22, 1990, pp.121-128, cituar ne Bateman/ Snell, Management, 4th edition.

detajuar për auditim të transferit të parave të gatshme dhe ekuivalencën e tyre.³⁷ Siç kemi cekur edhe më herët, sistemet e kontrollit në përgjithësi duhet të përfshijnë të dyja targetet e performansës, atë finansiare dhe jo finansiare dhe të inkorporoj aspekte të kontrollit preliminar, konkurent dhe feedback kontrollit.

Edhe pse koncepti i kontrollit gjithmonë ka qenë tipar kryesor i organizatave, principet dhe filozofia në lidhje me përdorimin e tyre ka ndryshuar. Në të kaluarën, kontrolli ka qenë i fokusuar ekskluzivisht në mekanizmat burokratike. Gjeneratat e mëparshme të menaxherëve ishin mësuar se ata mund të maksimizonin produktivitetin duke rregulluar atë se çka bëjnë të punësuarit në punë – përmes procedurave standard të veprimit, rregullave, rregulloreve dhe mbikqyrjes së afërt. Për të ritur autputin në të kaluarën menaxherët janë munduar që të gjejnë “një mënyrë më të mirë” për ti’u qasur punëve dhe pastaj të monitorojnë aktivitetin e punonjësve për të qartësuar se ata i ndjekin procedurat standarde të veprimit. Thënë shkurt, ata kontrollojnë duke e ndarë dhe thjeshtuar punën, process i cili njihet si menaxhim shkencor. Edhe pse sistemet e kontrollit burokratike formale janë më të përhapura nëpër organizata, ata jo çdo herë janë më efektive. *Kontrolli i tregut* dhe *kontrolli i klaneve* paraqiten si më fleksibil, edhe pse jo më pak të fuqishme për të rregulluar performansën.

4.4.2 Kontrolli tregtar

Në kontrast me kontrollin burokratik, kontrolli i tregut përfshinë përdorimin e forcave ekonomike dhe mekanizmat e çmimit që i shoqërojnë ata për të rregulluar performansën. Ky sistem funksionon në këtë mënyrë: në rastet kur autputi nga një individ, departament ose njësi biznesi ka vlerë tek njerëzit tjerë, atëherë mund të negociohet për ndyshimin e çmimit. Gjatë këtij kontrolli ndodhin dy efekte:

- çmimet bëhen indikator i vlerës së produkteve ose shërbimeve.
- çmimi konkurues ka efektin e kontrollit të produktivitetit dhe performansës.

Kontrolli i tregut thekson përdorimin e mekanizmave të tregut të jashtëm. Kontrollat ngrihen rreth kriterëve të tilla si konkureca në bazë të çmimit ose pjesa e tregut. Organizatat që përdorin qasjen e kontrollit të tregut zakonisht kanë produktet dhe shërbimet e secifikuar dhe të dalluara

³⁷ Merchant, Control in Business Organizations, (Boston: Pitman, 1985), cituar ne Bateman/ Snell, Management, 4th edition.

qartë si edhe konkurrencë të fortë. Nën këto kushte, sektorët e ndryshëm të organizatës zakonisht kthehen në qendra fitimi dhe vlerësohen në bazë të përqindjes së fitimeve totale të korporatës që gjeneron secila.³⁸

Principet bazike që e nënvizojnë kontrollin e tregut mund të operojnë në nivelin korporativ, nivelin e departamentit të biznesit dhe në nivel individual.

Kontrolli i tregut në nivel korporativ – Në kompanitë më të divesifikuara, kontrolli tregtar më shpesh përdoret për të rregulluar departamentet e pavarura të biznesit. Veçanërisht firmat e mëdha konglomerate që veprojnë si kompani holding, njësitë e biznesit zakonisht trajtohen si qendra profiti që konkurrojnë me një tjetër. Top menaxherët mund të përdorin shumë pak kontrole burokratike tek menaxherët e njërive, por, e përdorin profitin dhe humbjet për të evaluar performansën. Pra derisa vendimmarrja dhe fuqia janë të decentralizuara tek njësitë biznesore, kontrolli tregtar siguron se performansa e njësisë biznesore është në përputhje me objektivat e organizatës.

Përdorimi i mekanizmave të kontrollit tregtar në këtë mënyrë është kritikuar nga ata që insistojnë se matjet ekonomike nuk reflektojnë vlerën e plotë të një organizate. Punonjësit shpesh pësojnë kur kompanitë e larmishme janë blerë dhe shitur në mënyrë të përsëritshme duke u bazuar në kontrollin tregtar.

Kontrolli i tregut në nivelin e njësisë biznesore – kontrolli i tregut mund të përdoret gjithashtu brenda niveleve biznesore për të rregulluar shkëmbimet midis departamenteve dhe funksioneve. Transferimi i çmimeve është një metodë që organizatat e përdorin që të mundin të reflektojnë fuqinë e tregut për ndryshimet e brendshme. Çmimi i transferit paraqet çmimin që e cakton një njësi e organizatës për një product apo shërbim që i ofrohet një njësie tjetër brenda organizatës. Shembull, në fabrikën e automobilave, çmimi i transferit mund të jetë i vendosur në komponentat para se ato të transefrohen në njësitë e mëvonëshme për montim final. Teoritikisht çmimi i transferit reflekton çmimin që njësia pranuese e biznesit do duhet të paguaj për produktin dhe shërbimin në treg.

³⁸ Robbins/Decenzo, Bazat e menaxhmentit, fq.529

Siç organizatat kanë më shumë opsione për të shitur produktet dhe shërbimet partnerëve të jashtëm, kontrolli i tregut me çmimet e transferit ofron stimuli natyrore për ti mbajtur kostot e ulëta dhe kualitetin të lartë. Duhet patur në konsideratë situatën kur aktivitetet e trajnimit dhe zhvillimit duhet të kryhen në mënyrë interne nga departamenti i resurseve humane ose nga ndonjë kompani konsultative nga jashtë. Nëse departamenti i resurseve humane nuk mund që të ofroj trajnim kualitativ për një çmim të arsyeshëm, atëherë nuk ekziston arsye se pse aj department duhet të ekzistoj brenda firmës. Shumë organizata të mëdha si Continental Airlines, IBM, përdorin kontrolle strikte të tregut në funksionet e resurseve humane me qëllim të menaxhimit të kostove dhe performansës.³⁹

Kontrolli i tregut në nivel individual – kontrollet e tregut përdoren gjithashtu edhe në nivelet individuale. Shembull, në situatat kur organizatat duhet të punësojnë punonjës të ri, oferta dhe kërkesa për aftësi të posaçme influencon pagat që punonjësit kërkojnë të arrijnë dhe nivelin se sa organizatat janë të afta të paguajnë. Punëtorët apo kandidatët që posedojnë aftësi më të çmuara pretendojnë të marrin edhe paga më të larta, sigurisht, pagat nuk reflektojnë çdoherë normën e tregut – ndonjëher ata janë të vendosur në bazë të shqyrtimit të resurseve të brendshme – por, norma e tregut është indikator më i mirë për vlerën potenciale të punonjësve në firmë.

Kontrollet e bazuara në treg si këto janë të rëndësishme sepse mundësojnë stimul natyral të punonjësve për të siguruar aftësitë e tyre dhe për t'ia ofruar ato firmës potenciale. Edhe pasi individët të fitojnë punësimin, pagat e bazuara në treg janë të rëndësishme pasi kontrollet mbi atë person me vlera më të mëdha ekonomike mund ti sigurojnë më shpejt një pozitë më të lartë në organizatë.

4.4.3 Kontrolli i klaneve

Kontrolli i klanit është një qasje e projektimit të sistemeve të kontrollit sipas të cilit sjelljet e punonjësve rregullohen sipas vlerave, normave, traditave, ritualeve, besimeve dhe aspekteve të tjera të përbashkëta të kulturës së organizatës. Në dallim nga kontrolli burokratik, që bazohet në mekanizma strikte hierarkike, kontrolli i klanit varet nga individi dhe nga grupi(klani) për të identifikuar sjelljet e përshtatshme dhe të pritshme në punë dhe në matësit e performansës.

³⁹ S. A. Snell and J. W. Dean Jr., "Strategic Compensation for Integrated Manufacturing: The moderating effects of Jobs and organizational inertia", Academy of management journal 37, no 5(1994) pp. 1109-1140, cituar ne Bateman/ Snell, Management, 4th edition.

Kontrolli i klanit zakonisht haset në organizatat që përdorin gjerësisht skuadrat dhe ku ndryshimet teknologjike janë të shpeshta.⁴⁰

Gjithnjë e më shumë, menaxherët zbulojnë se sistemet e kontrollit të bazuara në mekanizmat burokratik dhe të tregut janë të pa mjaftueshme për të drejtuar fuqinë puntore të sotshme. Ekzistojnë disa arsye të ndryshme për këtë:⁴¹

- *Puna e punëtorëve ka ndryshuar.* Natyra e punës evolon. Puntorët punojnë me kompjutera, për shembull, dhe kanë më shumë ndryshueshmëri në punën e tyre, dhe puna e tyre është më shumë intelektuale dhe kështu e pa dukshme. Për shkak të kësaj, nuk ekziston një mënyrë më e mirë për të performuar një punë, dhe punët e programimit dhe standardizimit janë bërë ekstremisht të vështira. Mbikqyrja e afërt është gjithashtu jo reale gjersa është gati e pa mundur ti mbikqyrish aktivitetet e tilla si arsyetimin dhe zgjidhjen e problemit.
- *Natyra e menaxhmentit ka ndryshuar.* Roli i menaxherit ka evoluuar gjithashtu. Më parë menaxherët dinin më shumë rreth punëve sesa punëtorët. Sot, është tipikë për punëtorët që ata të dinjë më shumë rreth punës së tyre se sa dikush tjetër. I referohemi kësaj si kalimi nga puna e prekshme në punën e dijes.⁴² Kur ekzistojnë ekspert të vërtetë në nivelet më të ulëta të organizatës, atëherë kontrolli hierarhik bëhet i pa praktikueshëm.
- *Marëdhëniet e punësimit kanë ndryshuar.* Kontrata sociale në punë ka rinegociuar. Më parë punëtorët kanë qenë më të koncentruar për çështjet si pagat, sigurimin në punë, orët e punës dhe kështu me radhë. Sot, gjithnjë e më shumë, punëtorët janë të lidhur me punën e tyre, marrjen pjesë në vendimmarrje, shpërndajnë zgjidhje për problemet unike dhe marrjen e detyrave që janë sfiduese dhe përfshirëse. Ata duan që ta përdron trurin e tyre.

Për këto tre arsye, koncepti i përmirsimit nuk është bërë gjithnjë e më shumë i rëndësishëm në organizatë, por, është bërë aspekt i nevojshëm në repertuarin e kontrollit të menaxherëve. Pa një “mënyrë më të mirë” për arritjen e një pune dhe, pa një mënyrë për ti

⁴⁰ Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Henry Moon, Fundamentals of management: Essentials Concepts and Applications, fq.530

⁴¹ Thomas Bateman and Scott Snell, (fourth edition) Management, building competitive advantage, fq. 562

⁴² S. A. Snell and J. W. Dean Jr., “Strategic compensation for integrated Manufacturing: The moderating effects of jobs and organizational inertia,” Academy of Management journal 37, no. 5(1994) pp. 1109-1140 cituar ne Bateman/ Snell, Management, 4th edition.

vëzhguar se çfar bëjnë punëtorë çdo ditë, menaxherët patjetër duhet ti autorizojnë punëtorët që të marrin vendime dhe tu besojnë atyre se do të veprojnë për ti aritur interesat e firmës. Por, kjo nuk do të thotë se duhet të heqish dorë nga kontrolli. Në fakt nënkupton se menaxherët duhet të përdorin sa më mirë klan kontrollin në krahasim me kontrollin autoritativ.⁴³ Siç e cekëm më lart, klan kontrolli përfshinë krijimin e marëdhënieve të ndërtuara mbi respektin e ndërsjellt dhe, inkurajimin e çdo individi që të merr përgjegjësi për veprimet e tij. Punëtorët punojnë brenda kuadrit udhëzues të vlerave dhe nga ato pritet që të përdorin gjykime të mira. Theksi në një organizatë të autorizuar qëndron në kënaqjen e konsumatorëve jo në kënaqjen e shefit. Gabimet janë të lejuara dhe shihen si mundësi për të mësuar. Dhe anëtarër e grupit mësojnë sëbashku. Tabela më poshtë siguron një set udhëzimesh për menaxhim në një botë të autorizuar.⁴⁴

Tabela 1 - Udhëzime për menaxhim në një botë të autorizuar

1. Vendosija e kontrollit aty ku është veprimi. Nivelet e hierarkisë, mbikqyrja e afërt dhe kontrollet dhe balancet janë zhdukur shpejt dhe janë zëvendësuar me grupe të vet-drejtuara. Për shekuj me radhë edhe Perandoria Britanike ashtu e gjërë siç është, asnjëherë nuk ka pasur më shumë se gjashtë nivele të menaxhmentit duke përfshirë edhe Mbretëreshën.
2. Përdorimi i kontrollit në kohën reale më tepër se sa pas ndodhjes së dukurisë. çështjet dhe problemet patjetër të zgjidhen në vend ngjarje nga njerëzit që e bëjnë punën aktuale. Menaxherët shndërohen në resurse për ti ndihmuar ekipit punues.
3. Rindërtimi i supozimeve që bazohen nën menaxhimin e kontrollit mbi besimin më tepër sesa mbi mosbesimin. Organizatat e sotshme high-flex bazohen në përmirsimin jo në mos bindje. Informatat patjetër duhet të ndihmojnë në vendimmarje jo të patrullojnë atë.
4. Lëvizja për të kontrolluar bazuar në normën e kolegëve. Kontrolli i klanit është gjë e fuqishme. Shembull, punëtorët në Japoni, janë të njohur për atë që më shumë pëlqejnë që të kryejnë vetëvrasje sesa ta zhgënjejnë apo ta humbin fytyrën brenda grupit të tyre. Edhe pse kjo është diçka ekstreme, thekson fuqinë e ndikimit të kolegëve. Japonezët kanë një kulturë shumë më homogjene dhe një sërë vlerash më shumë se të gjithë. Në Amerikën Veriore, duhet të

⁴³ Michael Macoby, "Managers must unlearn the psychology of control", Research technology management, January-February 1993, pp. 49-51, cituar ne Bateman/ Snell, Management, 4th edition.

⁴⁴ Gerald H. B. Ross, "Revolucioni në Menaxhimin e Kontrollit," Kontabiliteti Menaxherial, Nëntor 1990, fq. 23-27

ndërtosh norma të kolegëve sistematikisht dhe të vendosh shumë më pak theks në menaxhimin me numra.

5. Rindërtimi i sistemeve nxitëse për të rforcuar përgjegjësitë dhe punën në grup. Qëllimet e dyfishta për vënjen e rëndësisë ndaj konsumatorëve dhe performansës në grup patjetër të bëhen arsyeja kryesore e të qenurit të sistemit të matjes.

Burimi: Gerald H. B. Ross, "Revolucioni në Menaxhimin e Kontrollit," Kontabiliteti Menaxherial, Nëntor 1990, fq. 23-27.

Të kuptuarit e rëndësisë së kulturës gjatë kontrollit. Kultura organizacionale është baza e kontrollit të klanit. Kultura organizacionale përbën një sërë supozimesh të rëndësishme për organizatën dhe qëllimet dhe praktikrat që anëtarët e kompanisë i ndajnë.⁴⁵ Është sistem i vlerave të ndara rreth asaj se çfarë është e rëndësishme dhe besimit se si funksionon bota. Është një mënyrë, ku kultura e kompanisë ofron një kornizë pune që organizon dhe udhëheq sjelljen e njerëzve në punë. Kjo është esenca e kontrollit.

Kultura mund të jetë e fortë ose e dobët: kulturat e forta mund të kenë ndikim të madh në mënyrën se si njerëzit punojnë dhe sillen. Kultura e fortë është ajo në të cilën secili i kupton dhe i beson qëllimet e firmës, prioritetet dhe praktikrat. Një kulturë e fortë mund të jetë një avantazh real i organizatës nëse sjelljet që inkurajojnë dhe lehtësojnë janë ato të përshtatshmet.

Në krahasim me kulturën e fortë, kultura e dobët i ka këto karakteristika: njerëz të ndryshëm mbajnë vlera të ndryshme, ekziston një konfuzitet rreth qëllimeve të korporatës dhe nuk është e qartë nga njëra ditë në tjetrën se cilat principe duhet të udhëzojnë vendimet. Siç mund të shihni një kulturë e tillë nxit konfuzion, konflikt dhe performancë të dobët. Shumë menaxher do të pajtoheshin se ata duan të krijojnë një kulturë të fortë që inkurajon dhe mbështet qëllime dhe sjelljet e dobishme që do të bënin komaninë më efektive.⁴⁶

⁴⁵ V. Sathe, Culture and Related corporate realities (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985), cituar ne Bateman/ Snell, Management, 4th edition.

⁴⁶ Collins and Porras, Built to Last; T. Deal and A. Kennedy, Corporate culture : The rites and rituals of corporate life (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982), cituar ne Bateman/ Snell, Management, 4th edition.

Diagnostifikimi i kulturës. Secili punëtor dëshiron që të kuptoj kulturën e kompanisë. Ata duan që të pajisen mirë apo të zgjerojnë reptonin e kontrollit të klanit. E si mund ta diagnostifikojnë atë (kulturën)? Ekzistojnë një llojllojshmëri e gjërave që japin të dhëna të përdorshme rreth kulturës:

- *Deklaratat për misionin e korporatës dhe qëllimet zyrtare* janë pika fillestare që tregojnë figurën publike të firmës. Por përsëri duhet të figurosh vet se deklaratat publike a e reflektojnë realisht se si firma e udhëheq biznesin.
- *Praktikat biznesore mund të observohen*. Si një kompani u përgjigjet problemeve, si i mer vendimet strategjike dhe si i trajtojnë punëtorët dhe konsumatorët tregon mjaftueshëm se çfar vlerësojnë top menaxherët.
- *Simbolet, ritet dhe kremtimet japin të dhëna të mëtejshme për kulturën*. Shembull, simbolet e statuseve japin një ndjenjë se sa e ngurtë është hierarkia për natyrën e marrëdhënieve mes niveleve të ulëta dhe atyre më lartë. Kush është i punësuar dhe kush i pezulluar dhe pse, dhe aktivitetet që janë shpërblyer, tregon vlerën reale të firmës.
- *Tregimet që thonë njerëzit mbajnë shumë informata rreth kulturës së kompanisë së tyre*. Secila kompani i ka mitet e saja, legjendat dhe tregimet e vërteta rreth vendimeve dhe aktiviteteve të kaluara që tregojnë vlerat kryesore të kompanisë.⁴⁷

4.5 Sistemi i brendshëm i kontrollit - Kontrolli intern

Kontrollet interne janë bërë pjesë përbërëse e të gjitha organizatave sa u përket politikave biznesore dhe financiare dhe procedurave të tyre.

Kontrollet interne janë si rjedhojë e gjitha masave të mara nga organizatat me qëllim të mbrojtjes së resurseve nga humbjet apo inefficiencia; sigurimin e saktësisë dhe besueshmërisë në të dhënat kontabiliste dhe operuese; sigurimin e përputhshmërisë me politikat e organizatës dhe evaluimin e nivelit të performancës në të gjitha nivelet organizacionale të organizatës. Me një fjalë kontrollet interne janë thjeshtë praktika të mira biznesore.

⁴⁷ Thomas Bateman and Scott Snell, (fourth edition) Management, building competitive advantage, fq, 564

Përgjegjësitë

Të gjithë në organizatë kanë sadopak rol në kontrollet interne. Rolet mvaren nga niveli i përgjegjësisë dhe natyrës së përfshirjes në organizatë. Presidenti dhe ekzekutivi i lartë përcaktojnë prezencën e integritetit, etikës, kompetencave dhe mjedisin e kontrollit pozitiv. Drejtorët dhe udhëheqësit e departamenteve kanë përgjegjësi për mbikqyrjen e kontrollit intern në njësitë e tyre. Menaxherët dhe personeli supervisor janë përgjegjës për politikat ekzekutive biznesore dhe procedurat që janë të lidhura me njësitë specifike ku ata veprojnë. Secili individ brenda njësisë duhet të jetë i vetëdijshëm për procedurat e duhura të kontrollit të brendshëm që lidhen me përgjegjësitë specifike të punës.

Roli i Auditimit intern është të shqyrtojë përshtatshmërinë dhe efektivitetin e kontrolleve të brendshme të organizatës dhe të bëjë rekomandime ku nevojiten përmirësime në kontroll. Meqenëse Auditimi intern është të mbetet i pavarur dhe objektiv, Zyra e Auditimit intern nuk ka përgjegjësinë kryesore për krijimin ose mbajtjen e kontrolleve të brendshme. Sidoqoftë, efektiviteti i kontrolleve të brendshme rritet nëpërmjet rishikimeve të kryera dhe rekomandimeve të bëra nga Auditimi i Brendshëm.

4.6 Elementet e kontrollit intern bazuar në modelin COSO

COSO është një iniciativë e përbashkët e pesë organizatave të sektorit privat që kanë për qëllim dhënien e informacioneve të rëndësishme dhe udhëzimeve mbi menaxhimin e rrezikut të ndërmarrjeve, kontrollin e brendshëm dhe parandalimin e mashtrimeve. Gjithë këto përmes Kuadrit të integruar, që e kanë botuar në vitin 1992, i cili njihet gjërësisht si standard definitiv ndaj të cilit organizatat matin efektivitetin e sistemit të tyre të kontrollit të brendshëm.

Çfar paraqet Kuadri COSO?

Modeli COSO e përcakton kontrollin e brendshëm si një proces të kryer nga bordi i drejtorëve, menaxherët dhe personeli tjetër, i dizajnuar që të sigurojë se do të arrihen objektivat në këto kategori:⁴⁸

⁴⁸ <https://info.knowledgeleader.com/bid/161685/what-are-the-five-components-of-the-coso-framework>

- Efikasitetin dhe efektivitetin e objektivave,
- Besueshmërinë e raportimit financiarë dhe
- Pajtueshmërinë me ligjet dhe rregulloret në fuqi.⁴⁹

Ky model na referon se për arritjen e misionit të kompanisë, përmbushjen e strategjive dhe objektivave të saja duhet të mbështetet në pesë elemente të ndërlidhura. Ata janë si rrjedhë e mënyrës se menaxhimit të organizatës dhe janë të integruara në procesin e menaxhimit. Këta elemente aplikohen tek të gjitha subjektet. Ata janë: Kontrolli i Mjedisit, Vlerësimi i rrezikut, Aktivitetet e kontrollit, Informacioni dhe komunikimi dhe Monitorimi.⁵⁰

4.6.1 Kontrolli i mjedisit

Kontrolli i mjedisit është elementi bazë mbi të cilin bazohen të gjithë elementet e tjera. Ndërmarrjet e vogla kanë përparësi unike në vendosjen e një kontrolli mjedisor të fortë. Punonjësit në ndërmarrjet e vogla ndërveprojnë më afër me top menaxherët dhe janë direkt të influencuar nga veprimet menaxheriale. Përmes praktikave dhe veprimeve të përditshme, menaxhmenti mund që në mënyrë efektive të rforcoj vlerat dhe direktivat fundamnetale të ndërmarrjes. Marëdhëniet e afërta në punë gjithashtu u mundësojnë menaxhmentit të lartë që të kuptojnë më shpëjtë se kur aktivitetet e punonjësve kanë nevojë për modifikime. Udhëheqësit e çdo departamenti ose aktiviteti përcaktojnë kontrollin mjedisor lokal. Kjo është baza për të gjithë komponentët e kontrollit intern, duke siguruar disiplinë dhe strukturë. Faktorët e kontrollit mjedisor përfshijnë:⁵¹

- integritet dhe vlera etike,
- angazhime në kompetencë,
- filozofi udhëheqjeje dhe stil funksionimi,

⁴⁹ <https://info.knowledgeleader.com/bid/161685/what-are-the-five-components-of-the-coso-framework>

⁵⁰ <https://info.knowledgeleader.com/bid/161685/what-are-the-five-components-of-the-coso-framework>

⁵¹ <https://info.knowledgeleader.com/bid/161685/what-are-the-five-components-of-the-coso-framework>

- mënyrën se si menaxhmenti cakton autoritet dhe përgjegjësi dhe se si organizon dhe zhvillon njerëzit e tij.

4.6.2 Vlerësimi i rrezikut

Vlerësimi i rrezikut pasi lidhet me objektivin e raportit financiar të besueshëm përfshin identifikimin dhe analizën e rrezikut nga gabimet materiale. Themelimi i objektiveve të raportimit financiar të artikuluar nga një grup deklaratash financiare për llogari të rëndësishme është një parakusht për procesin e vlerësimit. Vlerësimi i rrezikut në ndërmarrjet e vogla mund të jetë relativisht eficient, shpesh sepse njohuritë e hollësishme të veprimtarisë së kompanisë i mundësojnë pronarit dhe menaxhmentit të kenë informacionin e dorës së parë se ku ekzistojnë rreziqet. Në kryerjen e përgjegjësisë të tyre normale duke përfshirë marrjen e informacionit të fituar nga punonjësit, klientët, furnitorët dhe të tjerët, këta menaxherë identifikojnë rreziqet e qenësishme në proceset e biznesit. Përveç përqëndrimit në operacionet dhe rreziqet e pajtueshmërisë, ata janë të pozicionuar të marrin në konsideratë rreziqet e mëposhtme për raportimin financiar të besueshëm:⁵²

- Dështimi për të kapur dhe regjistruar të gjitha transaksionet;
- Regjistrimi i pasurive që nuk ekzistojnë ose transaksionet që nuk kanë ndodhur;
- Regjistrimi i transaksioneve në shumën e gabuar ose transaksionet e gabuara;
- Humbja ose ndryshimi i transaksioneve të regjistruara një herë;
- Dështimi për të mbledhur informacionin përkatës për të bërë vlerësime të besueshme;
- Regjistrimi i shënimeve të papërshtatshme në ditar;
- Kontabilitet i parregullt për transaksione ose vlerësime;
- Zbatimi i formulave ose llogaritjeve të papërshtatshme.

4.6.3 Aktivitetet e kontrollit

Aktivitetet e kontrollit janë politikat dhe procedurat që ndihmojnë në kryerjen e direktivave të menaxhmentit. Ata ndihmojnë që të meren veprime të nevojshme të cilat e adresojnë rrezikun për të aritur objektivat e njësive. Aktivitetet e kontrollit ndodhin në të gjitha nivelet dhe funksionet e ndërmarrjes. Ato përfshijnë një varg aktivitete të ndryshme si miratimet,

⁵² Research proposal and chapter one of a dissertation presented by RUKUNDO Djibril, 2014 cituar nga Thomas A. Ratcliffe et al, (2009)

autorizimet, verifikimet dhe rishikimet e pajtimit të performancës operacionale, sigurinë e aseteve dhe ndarjen e detyrave. Kur kufizimet e burimeve komprometojnë aftësinë për të ndarë detyrat, shumë kompani përdorin kontrole të caktuara kompensuese për të arritur objektivat.

4.6.4 Informacioni dhe komunikimi

Sistemet e informimit identifikojnë, tërheqin, procesojnë dhe shpërndajnë informata që përkrahin aritjet e objektivave të raportit financiar. Sistemet e informimit tek ndërmarrjet e vogla është më pak formal se sa tek ato të mëdha, por, roli i tyre është po aq theksues. Shumica e ndërmarrjeve të vogla mbështeten më shumë në IT aplikime të thjeshta ose manuale sesa aplikime komplekse të integruara. Komunikimet interne efektive në mes menaxhmentit të lartë dhe punonjësve mund të lehtësohen tek ndërmarrjet e vogla për shkak të numrit më të vogël të personelit dhe aftësisë së pronarit. Komunikimi intern mund të bëhet edhe përmes takimeve të shpeshta në mes menaxherëve dhe pronarit.

4.6.5 Monitorimi

Sistemet e kontrollit intern nevojiten të jenë të monitoruara, gjë e cila paraqet një proces që vlerëson kualitetin e performancës së sistemit nëpër kohë. Kjo arihet përmes aktiviteteve të vazhdueshme të monitorimit, evaluimeve të ndara apo një kombinim i të dyjave. Menaxherët e ndërmarrjeve kanë nivel të lartë të njohurive themelore për aktivitetet e kompanisë dhe ndikimi i tyre në opeacionet i pozicionon ata që të identifikojnë devijimet nga rezultatet e pritura dhe pasaktësitë e mundshme në informacionin e raportit financiar. Thomas A. Ratcliffe et al, (2009).

Shtrirja dhe shpeshtësia e vlerësimeve të veçanta varen kryesisht nga një vlerësim i rreziqeve dhe nga efektiviteti i procedurave të monitorimit në vazhdim. Dobësitë e kontrollit të brendshëm duhet të raportohen në rrjedhën e sipërme, me çështje serioze të raportuara menjëherë tek administratat e larta dhe bordet drejtuese.

Sistemet e kontrollit intern ndryshojnë nëpër kohë. Mvaret nga mënyra se si kontrollet janë aplikuar ata mund të evaluojnë. Ndonjëherë procedurat efektive mund të bëhen më pak efektive si pasojë e personelit të ri, duke ndryshuar efektivitetin e trajnimit dhe mbikqyrjes, kohën dhe kufizimet e resurseve ose presionet e ndryshme. Gjithashtu mund të ndryshojnë edhe rrethanat në të cilat është dizajnuar sistemi i kontrollit të brendshëm. Përshkak të ndryshimit të kushteve,

menaxhmenti duhet të determinojë nëse sistemi i kontrollit intern do të vazhdoj të jetë relevant dhe i aftë për të adresuar rreziqe të reja.

4.7 Komponentët e aktivitetit të kontrollit të brendshëm

Kontrollet e brendshme mbështeten në parimin e kontrolleve dhe balancave në vendin e punës. Komponentët e mëposhtëm fokusohen në aktivitetin e kontrollit:⁵³

Personeli duhet të jetë kompetent dhe i besueshëm, me linja të përcaktuara qartë të autoritetit dhe përgjegjësisë të dokumentuara në përshkrimet e punës me shkrim dhe manualët e procedurave. Listat organizative ofrojnë një paraqitje vizuale të linjave të autoritetit dhe përditësimet periodike të përshkrimit të vendeve të punës sigurojnë që punonjësit të jenë në dijeni të detyrave që pritët të kryejnë.

Procedurat e autorizimit duhet të përfshijnë një rishikim tërësor të informacionit mbështetës për të verifikuar përshtatshmërinë dhe vlefshmërinë e transaksioneve. Autoriteti i miratimit duhet të jetë në përpjesëtim me natyrën dhe rëndësinë e transaksioneve dhe në përputhje me politikën e organizatës.

Ndarja e detyrave zvoglon gjasat e gabimeve dhe parregullsive. Një individ nuk ka përgjegjësi për më shumë se një nga tre komponentët e këtyre transaksioneve : autorizimin, kujdestarinë dhe mbajtjen e të dhënave. Kur puna e një të punësuarit kontrollohet nga një tjetër dhe, kur përgjegjësia për kujdestarinë e aseteve është e ndarë nga përgjegjësia për mbajtjen e të dhënave në lidhje me ato asete, ekziston ndarja e duhur e detyrave. Kjo ndihmon në zbulimin e gabimeve në kohën e duhur dhe parandalimin e aktiviteteve të papërshtatshme dhe, në të njëjtën kohë, duhet të hartohet për të përmirësuar efikasitetin operacional dhe për të lejuar komunikim efektiv. Kufizimet fizike janë lloji më i rëndësishëm i masave mbrojtëse për ruajtjen e aseteve, proceseve dhe të dhënave të organizatës.

Dokumentimi dhe Ruajtja e të Dhënave është të sigurojë siguri të arsyeshme që të gjitha informatat dhe transaksionet e vlerës të regjistrohen dhe mbahen me saktësi. Regjistrat duhet të

⁵³ <https://www.k-state.edu/internalaudit/internal-controls/#element>

mirëmbahen dhe kontrollohen në përputhje me periudhën e mbajtjes dhe të deponohen siç duhet në përputhje me procedurat e përcaktuara.

Operacionet e monitorimit janë thelbësore për të verifikuar që kontrollet funksionojnë siç duhet. Pajtimet, konfirmimet dhe raportet e përjashtimit mund të ofrojnë këtë lloj informacioni.

4.8 Llojet e kontrollit intern

Llojet e ndryshme të kontrollit përdoren për ti aritur objektivat e ndryshme. Llojet e kontrollit i përdorim duke përdorur katër elementet e përkufizimit.⁵⁴

1) Kontrollet për të ruajtur asetet

Këto lloj kontrollesh bëhen me qëllim që të mbrojnë asetet fizike dhe jo fizike dhe të minimizojnë humbjet nga ngjarjet e jashtme dhe të brendshme. Asetet fizike përfshijnë keshin, stoqet dhe pajisjet kurse asetet jo fizike përfshijnë debitorët, pronën intelektuale dhe listën e konsumatorëve.

Llojet e teknikave të kontrollit që përdoren për të ruajtur asetet përfshijnë:⁵⁵

- Sigurimi fizik, siç janë lokalet e mbyllura, zyrat personale, kabinetet e arhivës dhe kasafortat, etj.
- Përdorimi i kamerave të sigurimit.
- Qasja strikte në hapësirat dhe databazat.
- Ndryshimi dhe ruajtja e sigurt e paskodeve të kompjuterave.
- Shmangia e dhënies së kontrollit total një punonjësi.
- Sigurimi se pagesat bëhen në përputhje me faturat origjinale.
- Posedimi i sistemeve mbrojtëse dhe antiviruse nëpër sistemet kompjuterik.

⁵⁴ Research proposal and chapter one of a dissertation presented by RUKUNDO Djibril, 2014

⁵⁵ Research proposal and chapter one of a dissertation presented by RUKUNDO Djibril, 2014, cituar nga CPA Australia, 2008

- Posedimi i udhëzimeve të qarta për përdorimin e aseteve personale.
- Sigurim i mbikqyrjes adekuate në menaxhment.

2) Kontrollat që sigurojnë informacion financiarë janë të sakta dhe të besueshme

Kontrollet e brendshme përkrahin mbledhjen e informacioneve të sakta për menaxhmentin dhe raportet financiare. Shumë vendime bazohen në informacionet e këtyre raporteve, kështu që informacioni i sakt është vendimtar.

Kur raportet financiare janë pregaditur dhe u janë prezantuar përdoruesve, duke përfshirë edhe rregullatorët, supozojmë:⁵⁶

- Të gjitha asetet dhe detyrimet aktualisht ekzistojnë.
- Të dhënat mbulojnë gjithë historinë dhe janë të kompletuara.
- Të gjitha detyrimet, të drejtat dhe obligacionet janë të përfshira.
- Të gjitha shënimet janë të shpërndara në llogaritë e sakta.
- Të gjitha informatat relevante janë të zbuluara.

Llojet e kontrolleve që përdoren për të siguruar informacion të sakt dhe të besueshëm përfshijnë:⁵⁷

- Caktimi i përgjegjësisë për të cilët mund të krijojnë apo të ndryshojnë të dhënat financiare.
- Numërimi i dokumentave, të tilla si kontrollimi i vazhdueshëm me qëllim të shmangies së duplikimeve.
- Harmonizim i rregullt i llogarive.
- Kontrollet automatike, siç janë vargjet valide të të dhënave ose vlerat e limituara të dollarit.
- Krahasimet në mes shifrave të buxhetuara dhe atyre aktuale.

⁵⁶ Research proposal and chapter one of a dissertation presented by RUKUNDO Djibril, 2014 cituar nga CPA Australia, 2008

⁵⁷ Research proposal and chapter one of a dissertation presented by RUKUNDO Djibril, 2014 cituar nga CPA Australia, 2008

- Ndarja e detyrave.
- Procedurat për autorizimin e pagesave.
- Kontrolllet e pavarura.
- Kontrolllet valide.
- Raportet e përjashtimeve.
- Nivelet e aprovuara të autoritetit.

3) Kontrolllet për të siguruar përputhje me kërkesat finansiare dhe operacionale

Bizniset kanë shumë obligacione të pajtueshmërisë dhe kanë nevojë të sigurojnë se këta do të arihen.

Disa shembuj të kontrolleve që shërbejnë për të siguruar pajtueshmëri përfshijnë:⁵⁸

- Përcaktimi i përgjegjësisë individëve për përmbushjen e kërkesave të veçanta, siç janë oficeri i sigurisë dhe siguresit e zjarrit.
- Kontrolllet fizike për të parandaluar aksidentet.
- Përpunimi i ankesave të konsumatorëve në mënyrë dhe kohë të drejtë.
- Procesimi i feedbackut të stafit.
- Procedurat që janë mirë të dokumentuara.
- Kryerja e auditimeve të regullta.

4) Kontrolllet për të asistuar në aritjen e objektivave të biznesit

Pa informacione të sakta finansiare, marja e vendimeve bëhet shumë e vështirë dhe biznesi mund të vuaj. Kontrolli i brendshëm ndihmon që të siguroj se informacioni financiar është i sakt dhe në kohë, që menaxherët dhe pronarët të marrin aksionet e duhura për të aritur qëllimet dhe objektivat e biznesit. Edhe kontrolllet e tjera interne gjithashtu sigurojnë që biznesi do të arrijë qëllimet e tij.

Disa shembuj të kontrolleve të resurseve humane përfshijnë:⁵⁹

⁵⁸ Research proposal and chapter one of a dissertation presented by RUKUNDO Djibril, 2014, cituar nga CPA Australia, 2008

- Ndërmarrja e kontrolleve referuese mbi stafin e ri me qëllim që të sigurojm se ata kanë kualifikime adekuate.
- Sigurimi se janë bërë trajnime korekte për stafin.
- Mbikqyrje adekuate mbi stafin.
- Kontrollat e falimentimit dhe kontrollat policore mund të ndërmeren kur e kërkon natyra e punës.

4.9 Kufizimet e sistemit të kontrollit të brendshëm

Si çdo gjë tjetër edhe sistemi i kontrollit të brendshëm nuk është perfekt dhe i ka kufizimet e tij. Kontrollat interne, pa marrë parasysh se sa mire janë të dizajnuara dhe të implementuara, ata mund të sigurojnë vetëm se aritjet janë në përputhshmëri me objektivat e ndërmarrjes. Puna e menaxherëve është që me anë të kontrolleve të brendshme të sigurojnë që këta kufizime ti menjanojnë duke i minimizuar ngjarjet e padëshiruara me qëllim të aritjes së objektivave të ndërmarrjes.

Kufizimet që e pengojnë suksesin e sistemeve të brendshme të kontrollit janë: kostot kundrejt përfitimeve, ndarja jo adekuate e detyrave, refuzimi i kontrollit, gabimet njerëzore dhe marrëveshjet e fshehta.⁶⁰

Kostot kundrejt përfitimeve – kostoja e kontrolleve të brendshme nuk duhet të tejkalojë përfitimet. Kostot penguese e parandalojnë menaxhmentin nga implementimi perfekt i sistemit të brendshëm të kontrollit. Menaxhmenti pranon një risk të caktuar pasiqë kostoja e parandalimit të këtyre risqeve nuk mund të justifikohet. Duke marrur parasysh kostot kundrejt përfitimeve gjatë implementimit të kontrollit specifik, menaxhmenti duhet që të peshojë si rreziqet e prekshme edhe ato të pa prekshme të ndërmarrjes.

Ndarja jo adekuate e detyrave – gjatë delegimit të detyrave punonjësve të ndryshëm është [është] mjaft kritike zvogëlimi i riskut për gabime dhe veprime të pa përshtatshme.

⁵⁹ Research proposal and chapter one of a dissertation presented by RUKUNDO Djibril, 2014 cituar nga CPA Australia, 2008

⁶⁰ Minnesota Management & Budget, Internal Controls Bulletin, Volume 5, Issue 2. 2013

Kufizimet e madhësisë së stafit mund të vështirësojnë kontrollimet e nevojshme.

Nëse ndarja ideale e detyrave nuk është e mundur, përdorimi i kontrolleve kompensuese, siç janë rishikimet dhe mbikëqyrjet e pavarura, mund të sigurojnë kontrollin e nevojshëm.

Refuzimi i kontrollit – sistemi i brendshëm i kontrollit është efektiv aq sa janë njerëzit që janë përgjegjës për funksionimin e tij. Refuzimi i menaxhmentit të qëndrueshëm jep mesazhe se procedurat standarde nuk janë të rëndësishme. Përderisa përjashtimet nga politikat e vendosura ndonjëherë janë të nevojshme për kryerjen e ndonjë detyre specifike, ata paraqesin një rrezik të konsiderueshëm poqese nuk monitorohen dhe kufizohen.

Gabimet njerëzore – efektiviteti i sistemeve të brendshme të kontrollit është i kufizuar nga realiteti se vet qeniet njerëzore nuk janë perfekte. Gabimet mund të ndodhin si shkak i pakujdesisë, shpërqëndrimeve apo lodhjeve të punonjësve. Vendimet shpesh meren nën ndikimin e presionit, të bazuara në informacione të limituara dhe mbështeten shumë në gjykimin e njerëzve. Përveç kësaj menaxhmenti mund të dështojë në parashikimin e rreziqeve të caktuara dhe gjithashtu edhe në hartimin dhe zbatimin e kontrolleve të duhura për ti zbutur ato rrezeqe.

Marrëveshjet e fshehta – kur dy ose më shumë punonjës veprojnë së bashku për të pregadit apo për të fsheh një aktivitet që mos detektohet, ata mund që të shmangin sistemin më efektiv të kontrollit të brendshëm. Një nga siguresat dhe metodat më të mira për të fshehur marrëveshjet është kontrolli i mjedisit i cili i zbaton politikat dhe procedurat e shkruara, që në mënyrë të përshtatshme monitoron kontrollin e brendshëm, siguron raportimin e aktivitetit të dyshimtë dhe, i edukon punonjësit për pasojat e mashtrimit.

5 KAPITULLI I PESTË – NDËRMARRJET E VOGLA DHE TË MESME NË REPUBLIKËN E MAQEDONISË SË VERIUT ME THEKS NË REGJIONIN E POLLOGUT

Sipas Entit shtetëror për statistikë, subjekte afariste janë të gjithë pesonat fizik dhe juridik që kryejnë veprimtari në teritorin e Republikës së Maqedonisë, të cilët janë të regjistruar paraprakisht në organet kompetente në përputhshmëri me ligjin ose të themeluara sipas ligjit.

Subjekte afariste janë të gjithë pesonat fizik dhe juridik që kryejnë një nga veprimtaritë e përcaktuara me Klasifikimin kombëtar të veprimtarive, me lokacion në teritorin e Republikës së Maqedonisë, të cilët janë të regjistruar paraprakisht në organet kompetente në përputhshmëri me ligjin ose të themeluara sipas ligjit si dhe njësitë organizative të shoqërive të huaja tregtare dhe tregtarve individual të huaj të cilët kryejnë aktivitete në teritorin e R.M.

Persona juridik janë të gjithë format e ndërtimit juridik të organizuara sipas rregullave të shtetit (shoqëri tregtare, institucione, shoqata dhe organizata tjera) me të drejta dhe obligime të përcaktuara, statusi juridik i të cilëve fitohet që nga momenti i regjistrimit në organin kompetent.

Persona fizik janë subjektet (operatorë të pavarur, zejtarët, fermerët individual, tregtarët individual) që kanë të drejta dhe detyrime, kurse statusi i një subjekti juridik (biznesi) u njihet në bazë të rregullave ekzistuese ligjore.

Subjekte afariste aktive janë të gjitha subjektet afariste që marin pjesë në krijimin e produktit të brendshëm bruto dhe kriter bazë për përcaktimin e aktivitetit të subjekteve janë të dhënat mbi të ardhurat apo numri i të punësuarëve.

Shoqëria tregtare është person juridik në të cilën një ose më tepër persona depozitojnë para, sende ose të drejta në pronë që e shfrytëzojnë për punë të përbashkët dhe bashkërisht e ndajnë fitimin dhe humbjen nga puna. Shoqëria tregtare në mënyrë të pa varur dhe të përhershme kryen veprimtari për realizimin e fitimit.⁶¹

Sipas Ligjit për shoqëritë tregtare, të R.M i themeluar në vitin 2004, ndërmarrjet në Republikën e Maqedonisë mund të regjistrohen në një nga format e mëposhtme:

- Shoqëri publike tregtare,
- Shoqëri komanditore

⁶¹ “Службен Весник на Република Македонија” бр.28/04 од 30. 04. 2004, “Закон за трговски друштва” стр.11

- Shoqëri me përgjegjësi të kufizuar,
- Shoqëri aksionare dhe
- Shoqëri komanditore me aksione.

Numri më i madh i ndërmarrjeve në Republikën e Maqedonisë janë të regjistruara si Shoqëri me përgjegjësi të kufizuar nga një person (SHPKNJP) ose nga më shumë persona fizik ose juridik (SHPK). Ligji për shoqëritë tregtare e definon vlerën minimale të kapitalit për ndërmarrjet. Kjo shumë nuk mund të jetë më e vogël se 5000 euro në kundër-vlerë të denarit. Në përputhshmëri me ndryshimet dhe shtimet e këtij ligji, përsëri, ekziston mundësi që kërkesat minimale për kryeqjënë themeluese të futen në formë të mjeteve gjatë vitit të parë të punës së ndërmarrjes, që domethënë se gjatë procedurës së kërkesës për regjistrim kryeqjēja minimale themelore mund të jetë zero.

Tabela numër 2- Klasifikimi i ndërmarrjeve

Klasifikimi i ndërmarrjeve	Definimi i ndërmarrjeve sipas UE-së ⁶²	Ligji për shoqëritë tregtare i RM (viti 2004)
MIKRO	Deri 10 të punësuar	1-9 të punësuar
	Qarkullim vjetor më pak ose i barabartë me 2.000.000 €	Qarkullim vjetor më pak se 50.000 €
	Bilans të gjendjes më të ulët ose të barabart me 2.000.000 €	Jo më shumë se 80% e të ardhurave bruto duhet të vij nga një klient
E VOGËL	Deri 50 të punësuar	10-49 të punësuar
	Qarkullim vjetor më pak ose i barabartë me 10.000.000 €	Qarkullim vjetor më pak se 2.000.000 €
	Bilans të gjendjes më të ulët ose të barabart me 10.000.000 €	Bilans të gjendjes më të ulët se 2.000.000 €
E MESME	Deri 250 të punësuar	50-249 të punësuar
	Qarkullim vjetor më pak ose i barabartë me 50.000.000 €	Qarkullim vjetor më pak se 10.000.000 €
	Bilans të gjendjes më të ulët ose të barabart me 43.000.000 €	Bilans të gjendjes më të ulët se 11.000.000 €
E MADHE	Të gjitha ndërmarrjet tjera që nuk hynë në klasifikimet e lartpërmendura	Të gjitha ndërmarrjet tjera që nuk hynë në klasifikimet e lartpërmendura

Burimi: www.apprm.gov.mk, Raporti vjetor për sektorin e NVM për vitin 2016

Në Republikën e Maqedonisë numri më i madh i ndërmarrjeve rreth 99% janë të regjistruara si ndërmarrje të vogla dhe të mesme.⁶³ Pjesa më e madhe e atyre ndërmarrjeve bëjnë pjesë në

⁶² http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm

⁶³ Të regjistruara sipas Ligjit për shoqëri tregtare

kategorinë ndërmarrje të vogla të cilat paraqesin një segment të rëndësishëm në aktivitetin e përgjithshëm ekonomik nacional.

Tabela 3 - numri i ndërmarrjeve aktive në bazë të numrit të punësuarve në RMV⁶⁴

⁶⁴ Burimi: Enti shtetëror për statistikë i RM, 2018

Numri i ndermarjeve aktive sipas numrit te te punesuareve

Numri i te punesuareve	RMV	Regjioni i Vardarit	Regjioni i lindor	Regjioni Jug perendimor	Regjioni Juglindor	Regjioni i Pellagonise	Regjioni i Pollogut	Regjioni Verilindor	Regjioni i Shkupit
2015									
Gjithsej	70 139	5 470	5 692	7 127	5 889	8 071	7 554	4 139	26 197
0 ¹⁾	7 329	468	459	683	571	560	355	299	3 934
1-9	56 261	4 546	4 579	5 957	4 735	6 857	6 756	3 451	19 380
10-19	3 032	218	253	228	283	293	209	170	1 378
20-49	1 947	118	195	142	184	207	138	125	838
50-249	1 339	107	184	110	103	129	89	87	530
250 +	231	13	22	7	13	25	7	7	137
2016									
Gjithsej	71 519	5 481	5 713	7 323	5 972	8 061	8 032	4 095	26 842
0 ¹⁾	8 057	486	495	696	631	623	424	315	4 387
1-9	56 725	4 536	4 559	6 117	4 741	6 772	7 122	3 393	19 485
10-19	3 111	216	261	240	294	317	233	170	1 380
20-49	2 030	124	196	153	186	194	149	126	902
50-249	1 363	105	179	108	109	130	96	87	549
250 +	233	14	23	9	11	25	8	4	139
2017									
Gjithsej	71 419	5 383	5 615	7 238	5 970	8 064	8 118	4 084	26 947
0 ¹⁾	7 888	507	475	651	645	613	398	308	4 291
1-9	56 658	4 406	4 475	6 060	4 720	6 779	7 214	3 387	19 617
10-19	3 188	221	259	251	292	323	252	176	1 414
20-49	2 067	131	205	157	191	192	146	126	919
50-249	1 382	106	180	109	110	131	100	82	564
250 +	236	12	21	10	12	26	8	5	142

¹⁾ Përfshirë edhe ndermarjet me numër të pa përcaktuar të punonjësve

Sa i përket regjionit të Pollogut, numri më i madh i ndërmarrjeve janë të regjistruara si ndërmarrje mikro, mandej vijnë ndërmarrjet e vogla, pastaj ato të mesme dhe në fund ndërmarrjet e mëdha me një numër mjaft të vogël. Këto do i paraqesim në tabelën në vazhdim:

Tabela 4 - numri i subjekteve aktive në bazë të numrit të punësuarve në Regjionin e Pollogut⁶⁵

Lloji i ndërmarrjes sipas nr. të punësuarve	Viti 2015	Viti 2016	Viti 2017
1-9 të punësuar	6.756	7.122	7.214
Ndërmarrjet mikro			
10-49 të punësuar	347	382	398
Ndërmarrjet e vogla			
50-249 të punësuar	89	96	100
Ndërmarrjet e mesme			
Mbi 250 të punësuar	7	8	8
Ndërmarrjet e mëdha			

⁶⁵ Burimi: Enti shtetëror për statistikë i RM, 2018

6 KAPITULLI I GJASHTË

6.1 Metodologjia e punimit

Për aritjen e objektivit të një punimi është shumë e rëndësishme metodologjia e përzgjedhur që do të përdoret. Në këtë punim janë përdorur të dhëna primare dhe sekundare, ku të dhënat sekundar janë siguruar nga literatura e shfrytëzuar, ku janë përzgjedhur libra shkencorë të autorëve të suksesshëm në fushën e menaxhmentit, materialet shkencore të botuara dhe nga faqet e ndryshme të internetit. Të dhënat primare janë siguruar nga anketimi me pyetësorë, ku janë përdorur dy lloje të pyetësorëve të përbërë nga 13 pyetje. Pyetësorët mund ti gjeni në fund të punimit, tek anekset. Njëri pyetësor u është adresuar menaxherëve për tu përgjigjur pyetjeve në lidhje me subjektin afarist ku ata punojnë, kurse pyetësori tjetër u është adresuar punëtorëve. Kemi zgjedhur një numër të konsiderueshëm si të subjektve afariste poashtu edhe të punëtorëve, me qëllim të sigurimit të informative sa më të sakta.

Synimi i këtij punimi është:

- ✓ Të evidentohet se si ndikon kontrolli tek punëtorët në vende të ndryshme të punës,
- ✓ Të evidentohet se a e mundëson kontrolli arritjen e qëllimeve të kompanisë,
- ✓ Të evidentohet se a e rrit kontrolli kreativitetin e punonjësve.

Duke shfrytëzuar literatura të ndryshme të autorëve të ndryshëm të vendit dhe atyre të huaj, kemi evidentuar se përdoren metoda, standard të ndryshme për të vërtetuar efektivitetin dhe rëndësinë e kontrollit dhe sistemit të kontrollit nga ana e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme dhe, ekzistimin e disa faktorëve që ndikojnë në efektivitetin e tyre. Gjatë përpilimit të anketave kemi përfshirë pyetje të ndryshme ku kemi parashtruar pyetje për madhësinë e kompanisë së anketuar, çfarë veprimtarie ushtron ajo, cilin nga 6 standardet e performansës përdorin menaxherët, cili element sipas tyre është më i rëndësishëm për të kryer një kontroll më efektive dhe efikase (modeli COSO), cilin lloj të kontrollit përdorin menaxherët, e kështu me radhë ku me anë të metodave të hulumtimit do ti vëmë në pah këto të dhëna të grumbulluara.

Edhe te anketat që jua kemi dedikuar punëtorëve kemi parashtruar pyetje në lidhje me gjininë, moshën e të anketuarëve, eksperiencën e tyre në punë që të shohim si ndikon eksperiencën në punë

në mënyrën e akceptimit të procesit të kontrollit, mandej kemi kërkuar që të na përgjigjen në mënyrën se si ndikon kontrolli në efektivitetin e tyre në punë, a janë të vendosura standard të pa aritshme për ta dhe sa marin feedback nga ana e menaxherëve dhe sa janë të informuar në lidhje me problematikat e firmës ku ata punojnë.

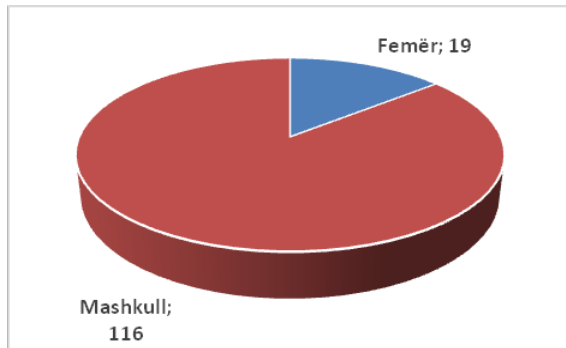
Të dhënat e grumbulluara nga anketimet me anë të metodave kuantitative i kemi paraqitur përmes tabelave dhe grafikoneve me qëllim të paraqitjes sa më të qartë të asaj se çfarë kemi nxjerrur nga studimi i këtyre anketave. Poashtu kemi përdorur edhe kryqëzime tabelare (crosstabulation), nëpërmjet të cilit kemi ndërtuar tabela për të parë se si zbatohet sistemi i kontrollit tek kompanitë e vogla dhe si tek ato të mesme, si ndikon kontrolli në kreativitetin e punonjësve tek kompanitë e vogla dhe të mesme dhe a mundëson kontrolli arritjen e qëllimeve tek kompanitë e vogla dhe të mesme. Me metoda analitike do të analizojmë të dhënat e grumbulluara me ndihmën e dy anketave të realizuara dhe në fund me metoda deduktive do mundohemi të dëshmojmë tezat e shtrura më lartë dhe të vërtetojmë hipotezat e këtij punimi.

6.2 Analiza dhe diskutimi i pyetësorit dedikuar NVM në regjionin e Pollogut

Gjatë këtij kapitulli do të analizojmë të dhënat e grumbulluara dhe do të mundohemi që të vërtetojmë hipotezat tona. Gjatë anketimit kemi zgjedhur kryesisht kompanitë e vogla dhe të mesme, kurse përzgjedhja e punëtorëve që janë anketuar ka qenë krejt rastësore dhe kush ka qenë i gatshëm që të na ndihmojë në plotësimin e anketës dhe ka qenë e fshehtë (mbyllur). Në vijim do të paraqesim karakteristikat e përgjithshme të të anketuarëve, ku nga anketa vërejmë se se gjithsej na janë përgjigjur 135 punëtorë, nga të cilët 19 apo 14,07% kanë qenë femra, kurse 116 apo 85,93% e të anketuarëve kanë qenë meshkuj.

Tabela-5 Struktura e të anketuarëve sipas gjinisë

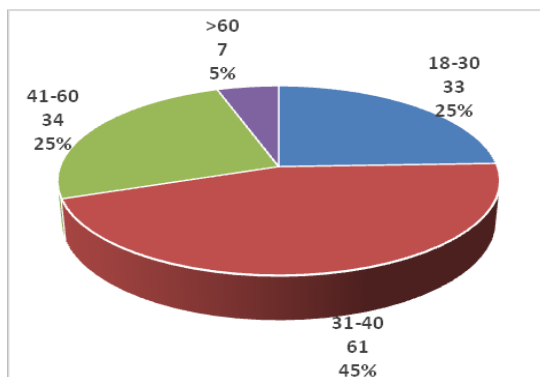
P-I Gjinia	Freq.	Percent
Femër	19	14,07
Mashkull	116	85,93
Gjithsej:	135	100

Grafiku-1 Struktura e të anketuarëve sipas gjinisë

Për sa i përket moshës së anketuarëve, shumica e tyre 45,19% apo 61 të anketuar i përkisnin moshës prej 31-40 vjeç, mandej 25,19% moshës 41-60 vjeç, të rinjtë e anketuar marin pesë me 24,43% ose 33 të anketuar dhe 7 apo 5,19% i takonin moshës mbi 60 vjeç. Siç mund ta vërejmë shumica e të anketuarëve tanë i përkisnin moshës 31-40 vjeç dhe mendoj se paraqet një faktorë pozitiv pasi kanë eksperiencë dhe i përkasin moshës kur janë më ambicioz dhe janë të gatshëm për bashkpunim dhe kanë dëshirë për përmirsimin e gjendjes aktuale.

Tabela – 6 Struktura e moshës së të anketuarëve

P-2 Mosha	Freq.	Percent
18-30	33	24,43
31-40	61	45,19
41-60	34	25,19
>60	7	5,19
Gjithsej:	135	100

Grafikoni 2 - Struktura e moshës së të anketuarëve

Sa i përket pozicionit të punës 37,04% e të anketuarëve apo 50 të anketuar janë përgjigjur te pozicioni - tjetër, domethënë nuk kanë qenë pjesë e pozicioneve të cekura më lartë si drejtor, menaxher, kontabilist apo administrator, mandej 30,37% apo 41 të anketuar kanë qenë administrator, 17,04% kontabilist apo 23 të anketuar, 8,89% e të anketuarëve apo 12 kanë qenë menaxher dhe vet 6,67% apo 9 të anketuar kanë qenë drejtor.

Tabela 6 – Struktura e pozicionit të punës

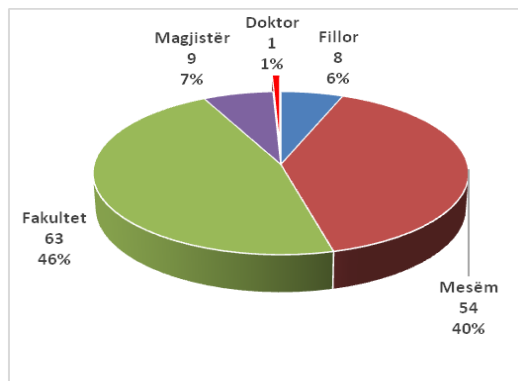
P-3	Freq.	Percent
Drejtor	9	6,67
Menaxher	12	8,89
Kontabilist	23	17,04
Administrator	41	30,37
Tjerë	50	37,04
Gjithsej:	135	100,01

Shumica apo 46,66% e të anketuarëve apo 63 prej tyre kanë qenë me arsim të lartë (fakultet).

Tabela 7 – Struktura e arsimimit të të anketuarëve

P-4	Freq.	Percent
Fillor	8	5,93
Mesëm	54	40
Fakultet	63	46,66
Magjistër	9	6,67
Doktor	1	0,74
Gjithsej:	135	100

Grafikoni 3 - Struktura e arsimimit të të anketuarëve

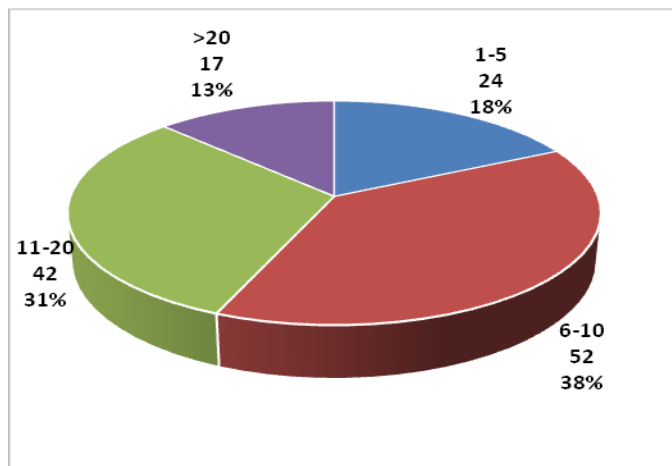


Studimi tregon se peshën më të madhe të të anketuarëve e përbëjnë ata me eksperiencë prej 6-10 vite edhe ata 38,52% apo 52 të anketuar, ndërsa pas tyre vijnë ata me 11-20 vite eksperiencë 31,11% apo 42 të anketuar.

Tabela 8 – Struktura e përvojës së të anketuarëve

P-5	Freq.	Percent
1-5	24	17,78
6-10	52	38,52
11-20	42	31,11
>20	17	12,59
Gjithsej:	135	100

Grafikoni 4 - Struktura e përvojës së të anketuarëve



Në pyetjen se sa e njihni konceptin e sistemit të kontrollit, 46 prej tyre apo 34,07% janë përgjigjur se mesatarisht e njohin dhe 40 janë përgjigjur se njohuritë për të i kanë marrë gjatë shkollimit.

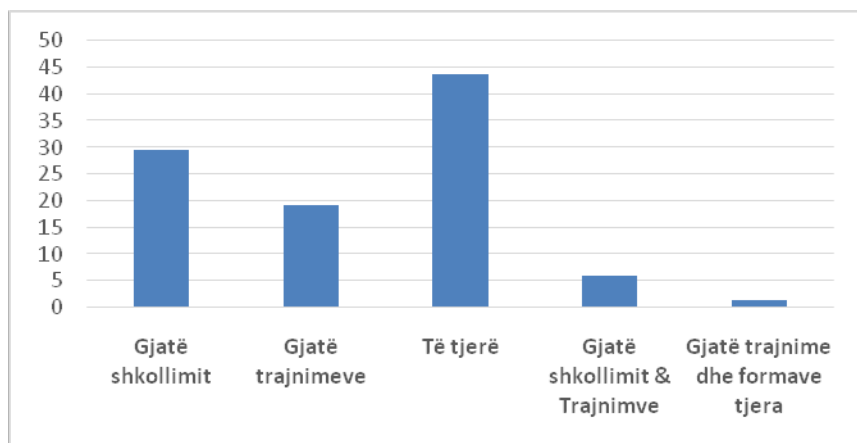
Tabela 9 – sa e njohin të anketuarit konceptin e sistemit të kontrollit

P-6	Freq.	Percent
Pak	33	24,45
Mesatarisht	46	34,07
Shumë	43	31,85
Deridiku	13	9,63
Gjithsej:	135	100

Tabela 10 – Ku i kanë marrë njohuritë për kontrollin të anketuarit

P-7	Freq.	Percent
Gjatë shkollimit	40	29,63
Gjatë trajnimeve	26	19,26
Të tjerë	59	43,7
Gjatë shkollimit & Trajnimeve	8	5,93
Gjatë trajnime dhe formave tjera	2	1,48
Gjithsej:	135	100

Grafikoni 5 – Ku i kanë marrë të anketuarit njohuritë për kontrollin



Sa i përket rëndësisë së kontrollit 75,56% apo 102 të anketuar janë përgjigjur me PO, kontrolli është i rëndësishëm në kompaninë ku ata punojnë.

Tabela 11 – a mendojnë të anketuarit se është i rëndësishëm kontrolli në ndërmarrjen ku punojnë

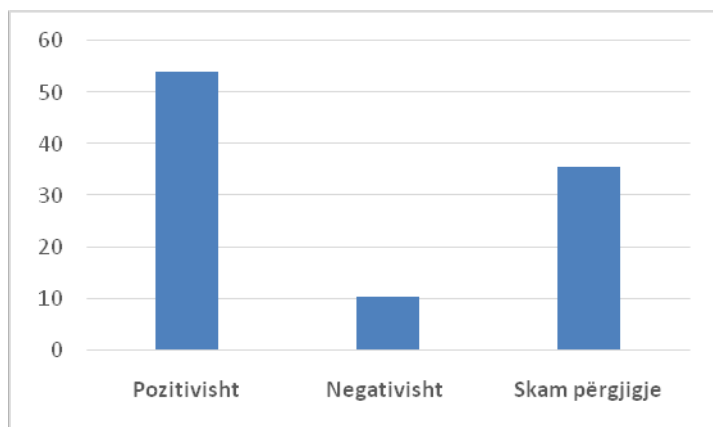
P-8	Freq.	Percent
PO	102	75,56
JO	6	4,44
Skam përgjigje	27	20
Gjithsej:	135	100

Pyetjes se si ndikon kontrolli në rendimentin e punës tuaj, 54,07% apo 73 të anketuar janë përgjigjur pozitivisht, dhe me këtë e vërtetësojmë hipotezën e parë alternative tonën, ku supozojmë se : **Kontrolli ndikon në rendimentin e punës në një ndërmarrje.**

Tabela 12 – si ndikon kontrolli tek rendimenti i punës së të punësuarëve

P-9	Freq.	Percent
Pozitivisht	73	54,07
Negativisht	14	10,37
Skam përgjigje	48	35,56
Gjithsej:	135	100

Grafikoni 6 – si ndikon kontrolli tek rendimenti i punës së të punësuarëve



Nga përgjigjet e fituara gjatë anketimit, gjithashtu kemi bërë edhe kryqëzime tabelash me qëllim që të shohim se si ndikon kontrolli në rendimentin e punës tek të punësuarit në pozicione të ndryshme të punës dhe si ndikon eksperiencia në punë tek “pranimi” i kontrollit. Nga rezultatet e

fituara shohim se shumica e të punësuarëve, saktësisht 73 të anketuar janë përgjigjur se kontrolli ndikon pozitivisht tek ata kurse 48 të tjerë janë përgjigjur se skan përgjigje në lidhje me këtë pyetje, poashtu vërejmë se punëtorët me më shumë eksperiencë e pranojnë si pozitive kontrollin dhe mendojnë se kontrolli ndikon pozitivisht tek rendimenti i tyre.

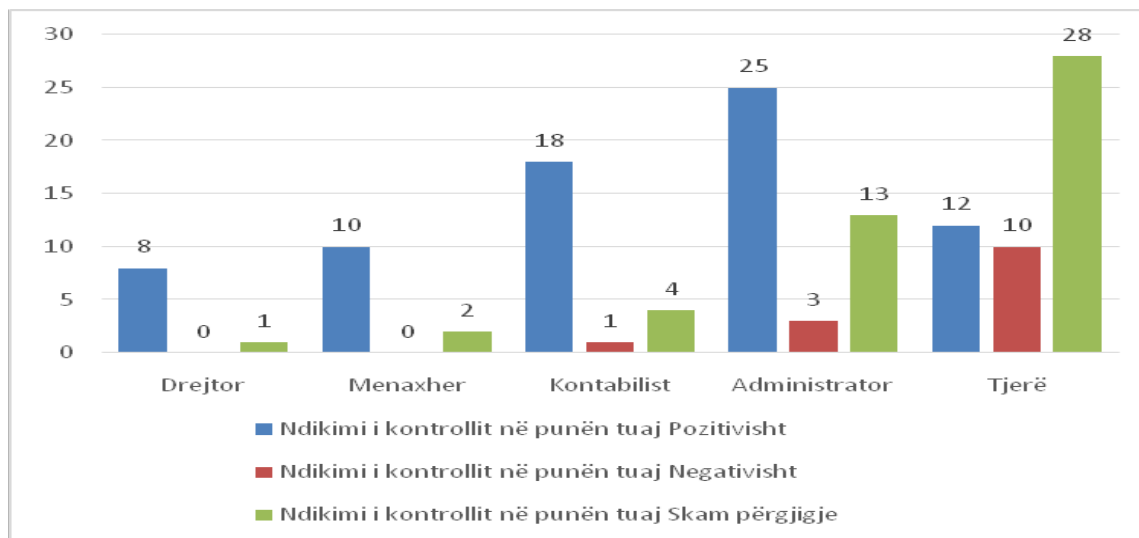
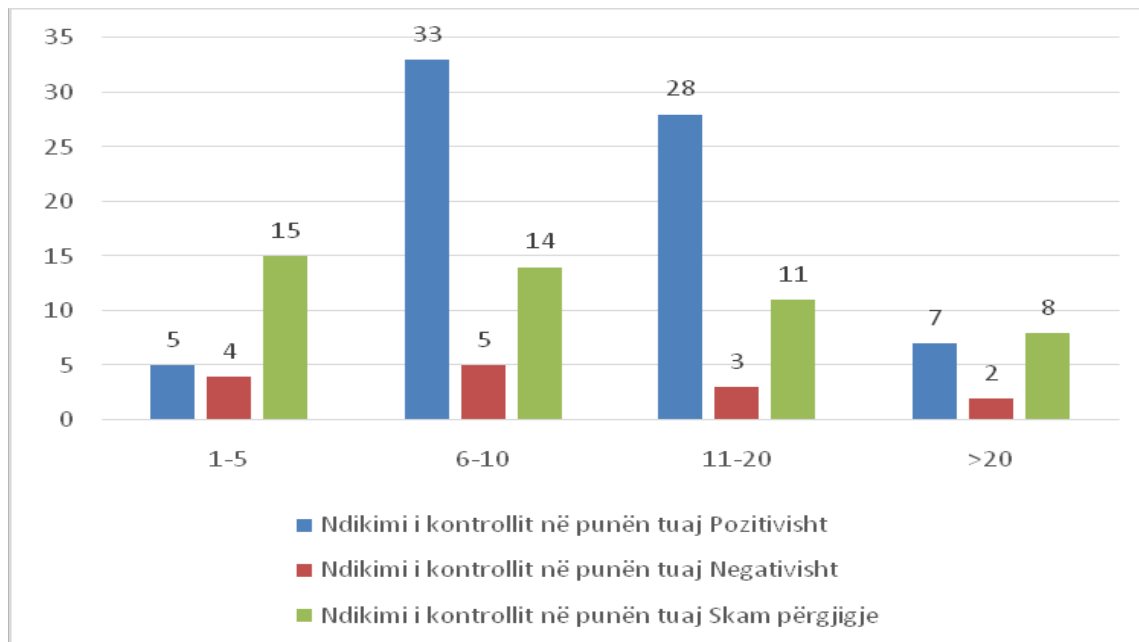
Tabela 13 - kryqëzim tabelash në lidhje me atë se si ndikon procesi i kontrollit tek pozicionet e ndryshme të punës

Vendi ipunës	Ndikimi i kontrollit në punën tuaj			
	Pozitivisht	Negativisht	Skam përgjigje	Gjithsej:
Drejtor	8	0	1	9
Menaxher	10	0	2	12
Kontabilist	18	1	4	23
Administrator	25	3	13	41
Tjerë	12	10	28	50
Gjithsej:	73	14	48	135

Tabela 14 – kryqëzim tabelash në lidhje me atë se si ndikon procesi i kontrollit tek personat me përvojë të ndryshme të punës

Eksperiencia në punë	Ndikimi i kontrollit në punën tuaj			
	Pozitivisht	Negativisht	Skam përgjigje	Gjithsej:
1-5	5	4	15	24
6-10	33	5	14	52
11-20	28	3	11	42
>20	7	2	8	17
Gjithsej:	73	14	48	135

Në vijim do ti paraqesim edhe grafikonet me të dhënat e lartëpërmendura.

Grafikoni 7- Ndikimi i kontrollit në rendimentin e punës tek pozicionet e ndryshme**Grafikoni 8 - Ndikimi i kontrollit në rendimentin e punës tek punëtorët me eksperiencë të ndryshme**

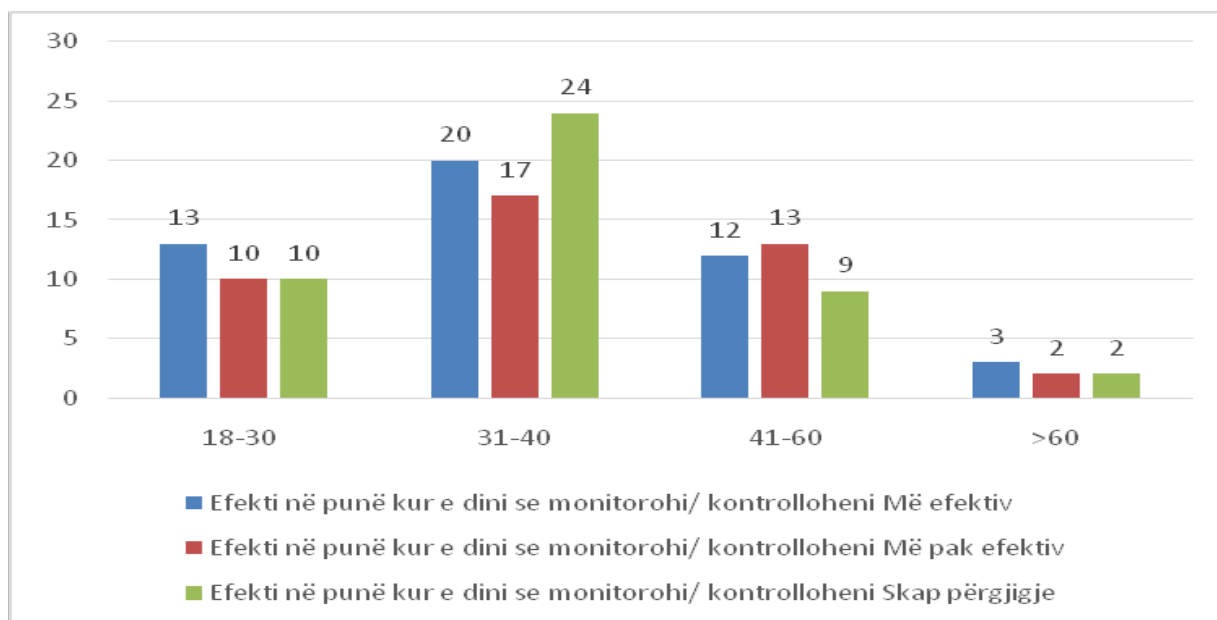
Pyetjes se a janë më efektiv kur e dinë që monitorohen/kontrollohen, të anketuarit janë shpërndarë në të tre përgjigjet e mundëshme, dhe për këtë nuk mund të japim një përgjigje të vetme se a duhet tua bëjmë me dije punëtorëve se i kontrollojmë apo jo.

Tabela 15 - përgjigjet në lidhje me pyetjen se a janë më efektiv punëtorët kur e dinë që monitorohen / kontrollohen

P-10	Freq.	Percent
Më efektiv	48	35,56
Më pak efektiv	42	31,11
Skap përgjigje	45	33,33
Gjithsej:	135	100

Për këtë kemi bërë edhe kryqëzime përgjigjesh me faktin se si ndikon mosha tek efekti i punës kur e dinë se kontrollohen dhe këtë do e paraqesim në grafikun në vijim.

Grafikoni 9 - kryqëzime përgjigjesh me faktin se si ndikon mosha tek efekti i punës kur e dinë se kontrollohen

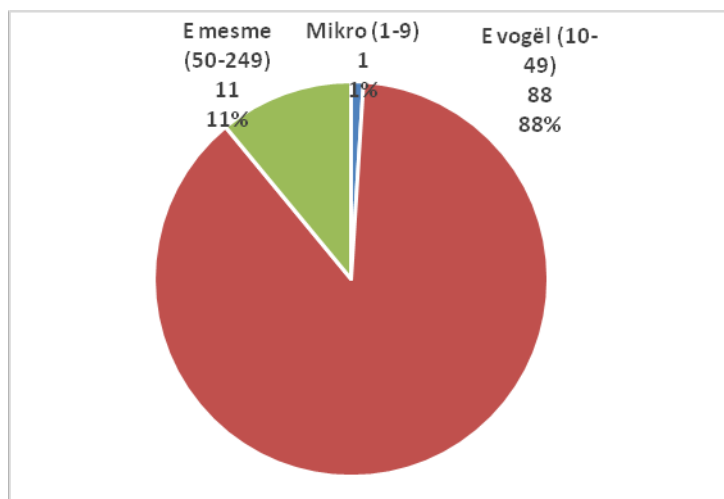


Nëpërmjet pyetësorit kemi marrë edhe përgjigje në lidhje me atë se çfarë mendojnë punëtorët në lidhje me standardet e vendosura në kompaninë ku ata punojnë, sa marrin feedback në lidhje me punën e tyre dhe sa janë të informuar me problematikat e kompanisë. Nga përgjigjet e akumuluar shohim se 46,67% e të anketuarëve mendojnë se nuk janë vendosur standarde të pa aritshme, 45,19% e tyre thonë se menaxherët ndonjëherë u japin feedback në lidhje me punën e

tyre, jo gjithmonë, dhe 36,3% e tyre thonë se janë të informuar mesatarish në lidhje me problematikat e kompanise kurse 31,84% deklarojnë se pak janë të informuar.

Sa i përket pyetësorit të dytë që u është adrsuar menaxherëve që të përgjigjen në lidhje me kompaninë, gjithsej kemi anketuar 100 kompani, ku madhësia e tyre është përcaktuar në bazë të numrit të të punësuarëve, pasi menaxherët hezitonin të tregonin qarkullimin vjetor. Pasi si për bazë kemi pasur studimin e kompanive të vogla dhe të mesme, kemi anketuar 88 kompani të vogla dhe 11 të mesme.

Grafikoni 10 – madhësia e kompanive të anketuara



Nga kompanitë e anketuara, nga përgjigjet e mara rezulton se vendin e parë e zë tregëtia me 48 kompani, e ndjekur nga kompanitë që ofrojnë shërbime me 19, mandej ato prodhuese me 11 dhe ato që ushtrojnë veprimatrinë si zejtarë vetëm 6.

Tabela 16 – veprimtaria e kompanive

M-3	Freq.	Percent
Prodhim	11	11
Tregëti	48	48
Shërbime	19	19
Ndërtim	3	3
Zejtari	6	6
Të tjerë	2	2

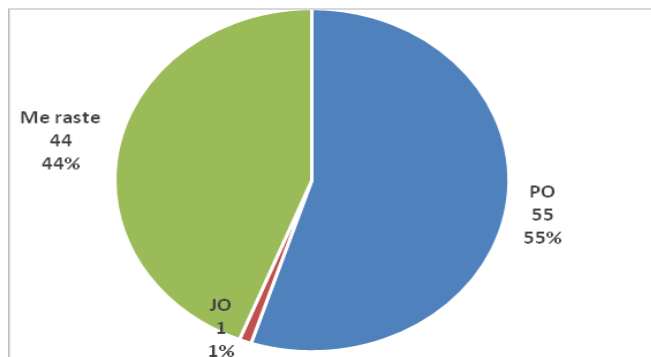
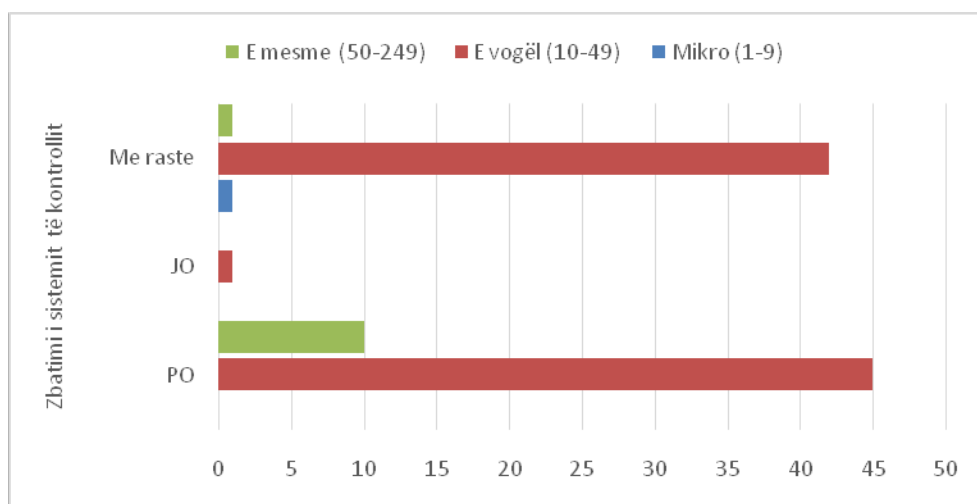
Prodhim&Tregti	1	1
Prodhim&Shërbime	2	2
Tregëti&Shërbime	7	7
Prodhim&Tregëti&Shërbime	1	1
Gjithsej:	100	100

Kompanitë janë analizuar edhe në bazë të viteve të ushtrimit të veprimtarisë, ku shihet se numri më i madh i tyre, 47 kompani ushtrojnë veprimtarinë e tyre me mbi 11 vite përvojë pune ku ky fakt tregon se shumica e kompanive të anketuara nuk janë në fazën fillestare por kanë një qëndrueshmëri në treg dhe besojmë se kemi edhe tregues më të qëndrueshëm për të analizuar.

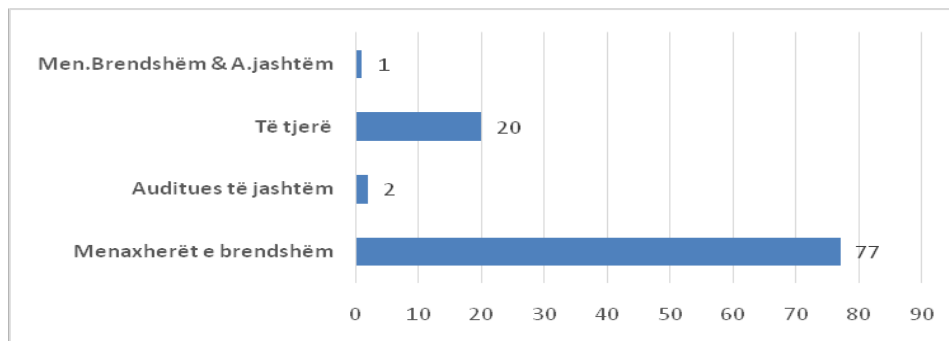
Tabela 17 – vitet e ushtrimit të veprimtarisë së kompanisë

M-1	Freq.	Percent
1-5	13	13
6-10	26	26
11-20	47	47
>20	14	14
Gjithsej:	100	100

Pastaj kemi pyetur menaxherët se a e zbatojnë sistemin e kontrollit, ku për 55 kompani janë përgjigjur se po dhe 44 vetëm me raste. Poashtu këtu kemi bërë një kryqëzim tabelash me qëllim që të shohim se cilët kompani (të vogla apo të mesme) e zbatojnë më shumë sistemin e kontrollit. Këtu shohim se kompanitë e mesme çdoherë e realizojnë sistemin e kontrollit kurse ata të voglat janë ndarë në dy përgjigje ku 45 prej tyre deklarojnë se po e zbatojnë sistemin e kontrollit kurse 42 të tjera thonë se vetëm me raste e zbatojnë kontrollin. Mandej kur kemi parashtuar pyetjen se kush e kryen kontrollin, 77% janë përgjigjur se atë e realizojnë menaxherët e brendshëm.

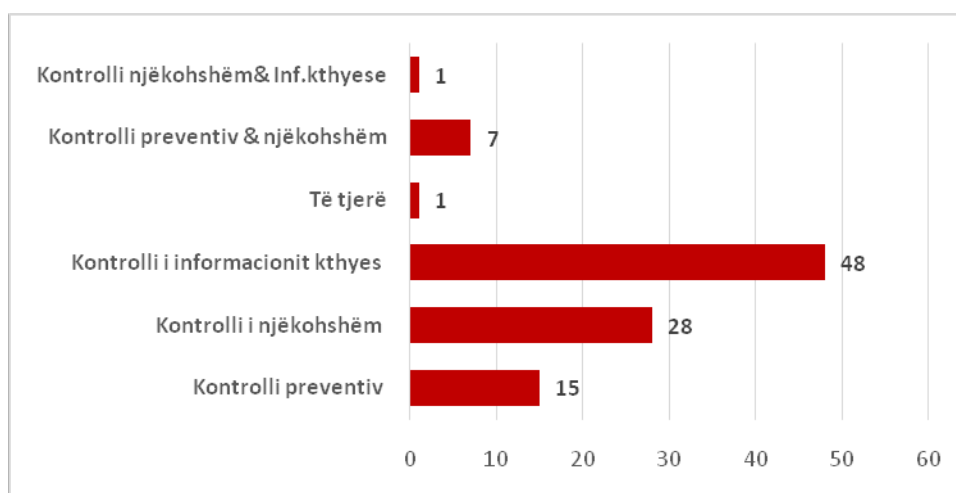
Grafikoni 11 – a zbatohet sistemi i kontrollit në kompaninë e anketuar**Grafikoni 12 - kryqëzim të dhënash me qëllim që të shohim se cilët kompani (të vogla apo të mesme) e zbatojnë më shumë sistemin e kontrollit**

Grafikoni 13 – kush e kryen procesin e kontrollit



Mandej kemi pyetur se cilin kontroll përdorin menaxherët dhe kemi marrë përgjigje se 48% përdorin kontrollin e informacionit kthyes, domethënë veprojnë pasi të ndodh problemi, kjo me siguri pasi shumica e kompanive të anketuara ishin tregtarë dhe ofronin shërbime, dhe ata feedback-un e marin nga klientët pas blerjes së mallit apo shërbimit dhe nuk kanë mundësi të reagojnë më parë. 28% janë përgjigjur se përdorin kontrollin e njëkohshëm, ku këtë kontroll e përdorin më shumë kompanitë prodhuese ku të gjitha përpjekjet i drejtohen prodhimit të produktit sa më kualitativ dhe në kohën e duhur, dhe kryhet në momentin kur ndodh “problemi” dhe i kushtohet rëndësi outputit.

Grafikoni 14 - cilin kontroll përdorin menaxherët



Sa i përket pyetjes së çfar standardi të performancës përdorin menaxherët, 54% e tyre janë përgjigjur se përdorin standardin për kualitet dhe 20% atë për kualitet në kombinim me standardin për kostot.

Tabela 18 - çfar standardi të performancës përdorin menaxherët tek kompanitë e vogla dhe çfar te ato të mesme

Sandardet e performancës	Madhësia e kompanisë			
	Mikro	E vogël	E mesme	Total
Standard për kualitet	1	47	6	54
Standarde për kohën e nevojshme	0	1	1	2
Standarde për kostot	0	11	0	11
Standarde tjera	0	1	0	1
Standard për kualitet & kohë	0	3	2	5
Standard për kualitet & kosto	0	19	1	20
Standard për kohë & kosto	0	3	0	3
Standard për kualitet&kuantitet &Kosto	0	1	0	1
Standard për kualitet&Kohë &Kosto	0	2	1	3
Gjithsej:	1	88	11	100

Pyetjes në lidhje me atë se kujt i kushtojnë më shumë rëndësi menaxherët gjatë procesit të kontrollit, 45% janë përgjigjur se më shumë rëndësi i kushtojnë performancës së punës, 19% outputit dhe 16% sjelljes së punëtorëve.

Tabela 19 - kujt i kushtojnë më shumë rëndësi menaxherët gjatë procesit të kontrollit

M-8	Freq.	Percent
Performancës së punës	45	45
Outputit	19	19
Sjelljes së punonjësve	16	16
Tjetër	1	1
Performancës së punës & Outputi	1	1
Performancës së punës & Sjellja e punonjësve	18	18
Gjithsej:	100	100

A pajtoheni se procesi i kontrollit dhe sistemi i kontrollit kontribuojnë në arritjen e qëllimeve të

kompanisë tuaj është pyetja e cila është bërë me qëllim të vërtetësimit të hipotezës sonë të parë.

Hipoteza: Procesi i kontrollit dhe sistemit të kontrollit kontribuon në aritjen e qëllimeve të ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në regjionin e Pollogut

Nga kjo pyetje kemi marrë përgjigje pozitive, ku 60% e menaxherëve janë përgjigjur me po kurse 39% me jo. Dhe nga kjo konkludojmë se e **vërtetësojmë hipotezën tonë të parë.**

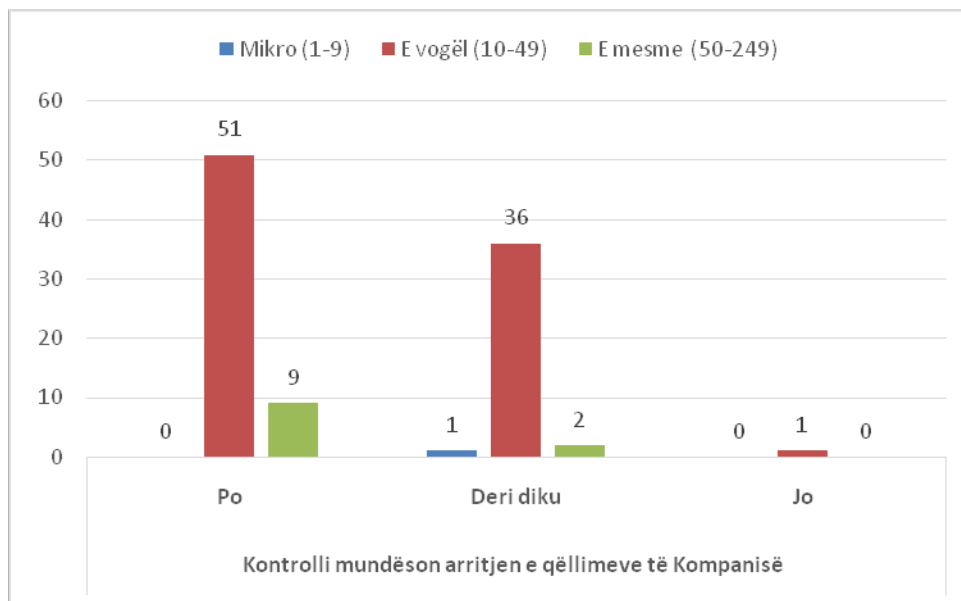
Tabela 20 - A pajtoheni se procesi i kontrollit dhe sistemi i kontrollit kontribuojnë në aritjen e qëllimeve të kompanisë

M-9	Freq.	Percent
PO	60	60
Deri diku	39	39
JO	1	1
Gjithsej:	100	100

Nga kryqëzimi i të dhënave të pyetjes 2 dhe 9 dedikuar menaxherëve të firmave do fitohet me sa vijon:

Madhësia e kompanisë	Kontrolli mundëson aritjen e qëllimeve të Kompanisë			
	Po	Deri diku	Jo	Gjithsej:
Mikro (1-9)	0	1	0	1
E vogël (10-49)	51	36	1	88
E mesme (50-249)	9	2	0	11
Gjithsej:	60	39	1	100

Grafikoni 15 - A pajtoheni se procesi i kontrollit dhe sistemi i kontrollit kontribuojnë në arritjen e qëllimeve të kompanisë tek kompanitë e vogla dhe ato të mesme



Komentimi :

Subjektet MIKRO:

- DERI DIKU Sistemi i kontrollit arrin qëllimet e organizatës (1/1 subjekt-100%)

Subjektet E VOGËLA:

- JO, Sistemi i kontrollit nuk i arrinë qëllimet e organizatës (1/88 subjekte ose 1,14%)
- DERI DIKU Sistemi i kontrollit arrin qëllimet e organizatës (36/88-subjekte ose 40,90%)
- PO Sistemi i kontrollit i arrinë qëllimet e organizatës (51/88-subjekte ose 87,96%)

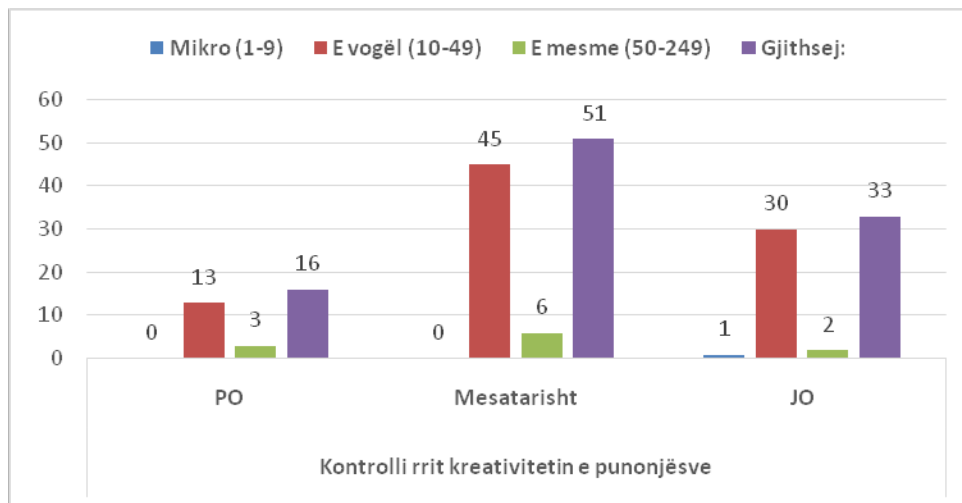
Subjektet E MESME:

- DERI DIKU Sistemi i kontrollit arrin qëllimet e organizatës (2/11-subjekte ose 18,18%)
- PO Sistemi i kontrollit i arrinë qëllimet e organizatës (9/11-subjekte ose 81,82%)

Për sa i përket hipotezës sonë të dytë alternative ku themi se procesi i kontrollit e rit kreativitetin e punëtorëve në një ndërmarrje, kemi parashtruar pyetjen për të cilën na janë përgjigjur

menaxherët, ku 51% e tyre mendojnë se kontrolli mesatarisht e rit kreativitetin kurse 33% mendojnë se jo dhe me këtë mund të themi se hipoteza jonë bie.

Grafikoni 16 - procesi i kontrollit a e rit kreativitetin e punëtorëve tek ndërmarrjet



Komentimi:

Subjektet MIKRO:

- JO, procesi i kontrollit nuk e rit kreativitetin e punëtorëve (1/1 subjekte, 100%)

Subjektet E VOGËLA:

- JO, procesi i kontrollit nuk e rit kreativitetin e punëtorëve (30/88 subjekte ose 34,09%)
- MESATARISHT, procesi i i kontrollit e rit kreativitetin e punëtorëve (45/88 subjekte ose 51,13%)
- PO , procesi i kontrollit e rit kreativitetin e punëtorëve (13/88 subjekte ose 14,77%).

Subjektet E MESME:

- JO, procesi i kontrollit nuk e rit kreativitetin e punëtorëve (33/88 subjekte ose 37,15%)
- MESATARISHT, procesi i i kontrollit e rit kreativitetin e punëtorëve (51/88 subjekte ose 57,95%)

- PO , procesi i kontrollit e rit kreativitetin e punëtorëve (16/88 subjekte ose 18,18%).

Pyetjes se a ndikon kontrolli në rendimentin e kompanisë, kemi marrë përgjigje po me 49% dhe deri diku me 45% kurse 54% e të punësuarve na janë përgjigjur se kontrolli ndikon pozitivisht në rendimentin e punës së tyre.

Edhe menaxherët i kemi pyetur se a u japin feedback punëtorëve, dhe 58% e tyre na janë përgjigjur se po kurse 38% ndonjëherë, kurse në krahasim me menaxherët 45% e të punësuarve janë përgjigjur se ndonjëherë marin feedback kurse 30% e tyre janë përgjigjur me jo.

Poashtu menaxherët i kemi pyetur se cilin element të kontrollit sipas modelit COSO përdorin dhe nga kjo kemi marrë përgjigje se 47% e menaxherëve përdorin kontrollin e mjedisit kurse 25% informacionin dhe komunikimin.

Tabela 21 – elementet e kontrollit sipas modelit COSO që përdorin menaxherët

M-12	Freq.	Percent
Kontrolli i mjedisit	47	47
Aktivitetet e kontrollit	3	3
Vlerësimi i rrezikut	4	4
Monitorimi	5	5
Informacioni dhe komunikimi	25	25
Kontrolli i mjedisit & Vlerësimi i rrezikut	3	3
Kontrolli i mjedisit & Inform.komunikim	3	3
Vlerësimi i rrezikut&Monitorim	2	2
Vlerësimi i rrezikut&Inform.komunikim	2	2
Monitorim&Inform.komunikim	6	6
Gjithsej:	100	100

7 PËRFUNDIMI

Në këtë kapitull do ti evidentojmë rezultatet e arritura të këtij punimi. Me këtë punim jemi përpjekur që të japim një vështrim të ri sa i përket procesit të kontrollit. Tek shumica e njerëzve fjala kontrollë paraqet një situatë të palakmueshme, ata kontrollin e shohin si mungesë të lirisë dhe autonomisë. Përkundrazi, kontrolli duhet të shihet si gjë pozitive që mundëson matjen e rezultateve të arira, standardeve, korigjimin e devijimeve dhe preventimin e aktivitete të pa dëshiruara në ndërmarrje.

Edhe pse kontrolli është funksioni i fundit i menaxhmentit, ai nuk duhet të mendohet si proces më pak i rëndësishëm pasi u ndihmon menaxherëve që të vlersojnë sa janë aritur qëllimet e ndërmarrjes, sa janë shfrytëzuar resurset në mënyrë efikase dhe efektive dhe çfarë duhet të ndërmarin menaxherët për të korigjuar gabimet eventuale. Kontrolli është hallka e fundit në zinxhirin funksional të menaxhimit. Gjithsesi vlera e funksionit të kontrollit qëndron kryesisht në marrëdhënien e tij me planifikim dhe me delegimin e aktiviteteve. Objektivat u japin menaxherëve udhëzime specifike, por, thjeshtë veç përcaktimi i objektivave dhe pranimi i tyre prej punonjësve nuk është garanci që veprimet e nevojshme janë kryer. Menaxheri efektiv duhet të kontrollojë punonjësit që të sigurohet që veprimet që ata duhet të bëjnë dhe objektivat që duhet të realizojnë, bëhen dhe a realizohen.

Permes kontrollit menaxherët qëndrojnë në kontakt në vazhdimsi me punëtorët, raportojnë për performansën e tyre dhe i shfrytëzojnë informatat për të bërë ndryshime poqese është e nevojshme. Kontrolli është i pa shmangshëm për procesin e menaxhimit. Jo çdo herë punët shkojnë ashtu si ne dëshirojmë dhe planifikojmë andaj kur është e nevojshme duhet që ti modifikojmë dhe ti ri definojmë planet për tu aritur qëllimet.

Përmes anketës së realizuar tek ndërmarrjet e vogla dhe të mesme të regjionit të Pollogut, kemi mbledhur të dhëna ku me përpunimin e tyre kemi aritur në përfundim se Kontrolli dhe sistemi i kontrollit paraqesin faktorë të rëndësishëm në procesin e menaxhimit të ndërmarrjes dhe atë e zbatojnë shumica e menaxherëve dhe shumica e punëtorëve të anketuar janë të njohur me konceptin e kontrollit. Në lidhje me pyetjen se si ndikon kontrolli në rendimentin e punës, shumica e të anketuarëve janë përgjigjur se kontrolli ndikon në mënyrë pozitive në rendimentin e punës së tyre dhe me këtë kemi ardhur në përfundim se hipoteza jonë alternative: **Kontrolli**

ndikon në rendimentin e punës në një ndërmarrje, merret si e saktë. Pra shumica e punëtorëve punojnë më mirë apo japin më shumë rendiment vetëm kur e dijnë se puna e tyre kontrollohet, andaj mund të themi se punëtorët në vendin tonë punojnë më mirë kur janë nën vëzhgim e jo të lirë. Edhe menaxherët e përkrahin këtë, ku shumica e tyre poashtu janë përgjigjur pozitivisht tek pyetja se kontrolli ndikon pozitivisht në rendimentin e kompanisë. Sa i përket hipotezës së dytë, ku themi : **Procesi i kontrollit rrit kreativitetin e punonjësve në një ndërmarrje**, këtë e përkrahin vetëm gjysma e menaxherëve të anketuar dhe nuk mund të themi se as pranohet apo as që e hudhim poshtë këtë hipotezë. Pra tek punëtorë të ndryshëm, kontrolli ndikon në mënyrë të ndryshme, e kjo mund të jetë si rrjedhojë e përvojës së punëtorëve, pozitës së punës, kulturës së tyre dhe shumë faktorëve tjerë. Kurse sa i përket hipotezës bazë e cila është: **Procesi i kontrollit dhe sistemit të kontrollit kontribuon në aritjen e qëllimeve të ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në regionin e Pollogut**, kjo merret si e saktë pasi shumica e menaxherëve janë përgjigjur me po dhe të njëjtën gjë e pohojnë edhe autorë të shumtë në literaturat që i kemi përdorur. Pra procesi i kontrollit dhe sistemit të kontrollit mundësojnë aritjen e qëllimeve të ndërmarrjes, pasi me anë të tij i vërejmë problemet para së të ndodhin (tek kompanitë që përdorin kontrollin preventiv), gjatë momentit të ndodhjes (tek kompanitë që përdorin kontrollin e njëkohshëm) apo pasi që ato të ndodhin (tek kompanitë që përdorin kontrollin e informacionit kthyes). Siç cekëm më lartë, domethënë, cilin do qoft kontrollë të përdorin menaxherët, ata marrin informacione për llojin e problemit që mund, ndodh apo që veçmë ka ndodhur dhe reagojnë menjëherë me qëllim të eliminimit të tij për ti aritur objektivat e ndërmarrjes ku punojnë.

Kufizimet e punimit – Gjatë këtij punimi mund të themi se kemi hasur edhe në kufizime të ndryshme, si për shembull, tek literaturat e përdorura kontrolli është parë dhe analizuar në aspektet e kompanive të huaja ku kanë qasje mjaft të ndryshme ndaj [do lloj problematike dhe menaxherët e tyre i përkasin një niveli tjetër, kanë shumë më tepër njohuri dhe informacione në lidhje me problematikat menaxheriale, kurse në vendin tonë akoma në venin e menaxherëve punësohen të afërmit e pronarëve, të cilët nuk janë të fushës përkatëse dhe nuk kanë njohuri apo studime të mjaftueshme. Kjo na bën të dyshojmë pak në saktësinë e informative të grumbulluara në lidhje me pyetjet e parashtruara. Poashtu edhe kultura dhe niveli i përgjegjshmërisë në vendin tonë lë hapësirë për tu dëshiruar edhe përgjigjeve të punonjësve që i janë përgjigjur anketës sonë. Hezitimi i tyre për tu përgjigjur në lidhje me informata konfidenciale na ka lënë mangët disi punimin, pra nuk kemi një lidhje mes dy anketave, ku do ishte shumë më mirë që punëtorët të

ceknin edhe emrin e kompanisë ku punojnë, e me këtë do të kishim informata më të plota dhe do të mundnim që të bëjmë krahasime me përgjigjet e punonjësve me ato të menaxherëve, por ato nuk pranuan një gjë të tillë andaj këtë informacion e kemi të mangët.

Bibliografia

1. Ahmet Ceni – Menaxhimi i shperblimit , Tirane , Universiteti i Tiranes , Fakulteti i Ekonomise , 2007
2. Cathrin Gallacher – Menaxhimi i ndryshimeve ne sherbimet bibliotekare informuese – Corfu , Ionian University , 2001
3. Dan Voich, Jr., Daniel A. Wren (1968), Principles of management resources and systems
4. Gareth R. Jones and Jennifer M. George (2003, third edition), Contemporary management
5. Gregory Dess, G.T. Lumpkin and Marilyn Taylor, Strategic management, text and cases
6. Henry Fayol (1949), General and industrial management
7. Izet Zeqiri – Menaxhmenti strategjik – Tetove , Univesiteti i europes juglindore, 2011
8. Izet Zeqiri, (2006), Tetove, Management, koncepte, praktika, zhvillim aftesish
9. John M.Ivancevixh , Peter Lorenzi , Steven J.Skinner , Philip B.Crosby – Management quality and competitiveness – Boston , Mass : Irëin / McGraë - Hill , 1997
10. John Pearce II and Richard Robinson, JR, (seventh edition), Strategic management, formulation, implementation and control
11. John R. Schermerhorn, Jr, Management 11e
12. Leslie W.Rue , Lloyd I.Byars – Management skills and application (10th edition) – Boston , Mass, c2003, McGraw – Hill / Irëin , 2003
13. Michael Fullan – Forcat e ndryshimeve – Tirane , Peqi , 2002
14. Robert Anthony and Vijay Govindarajan, (eleventh edition), Management control systems
15. Robert B. Buuchele (1977), The management of business and public organizations
16. S. Spasov (1997), Shkup, Menaxhmenti Finansiar
17. Stephen P. Robbins & David DeCenzo, Fundamentals of Management
18. Thomas Bateman and Scott Snell, (fourth edition) Management, building competitive advantage

19. Vasilika Kume,(2007), Tiranë, Menaxhimi strategjik, teori, koncepte, zbatime
20. William H. Newman, (1975) Constructive Control: design and use of control system
21. Бобек Шуклев, (2011), Скопје, (седмо издание), Менаџмент
22. Бобек Шуклев, Скопје, (четврто издание), Менаџмент на малиот бизнис
23. Тодор Кралев, Основи на менаџментот, второ издание, Скопје, 1996
24. Howard M. Carlisle, Management: Concepts, methods and applications, Science research associates, INC, Chicago, 1982
25. R Wayne, Arthur Sharplin, Edwin Flipo, Management – Concepts and Practices, 4th Edition, Allyn and Bacon, 1988
26. Peter Drucker, Management, Tasks, Responsibilities, Practices, New York, Harper&Row, 1973
27. Berim Ramosaj Management, Bazat e menaxhmenit, Prishtinë, 2002
28. Shyqyri LLaci, Menaxhimi i Biznesit, PEGI, Tiranë, 2001
29. Stephen Robbins, Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1998
30. Vera Xhokaxhi & Vasilika Kume, Marja e vendimeve menaxheriale, Tiranë 1998

www.academia.org

www.stat.gov.mk

www.crm.com.mk

www.coso.org

www.smallbusiness.chron.com

www.study.com

www.managementhelp.org

http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm

<https://www.cpaaustralia.com.au/~media/corporate/allfiles/document/about/annual-report-2008.pdf?la=en>

Gazeta zyrtare e Republikës së Maqedonisë së Veriut

ANEKSE

Pyetësor për vlerësimin e efektit dhe rëndësisë së kontrollit dhe sistemeve të kontrollit (Adresuar punëtorëve)

Ky pyetësor është përgaditur në kuadër të mbrojtjes së tezës së magistraturës me temë: “Kontrolli dhe sistemet e kontrollit në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në regjionin e Pollogut” dhe ka për qëllim kryesor që të shihet se sa kuptohet procesi i kontrollit si sistem dhe sa zbatohet i njëjti dhe si zbatohet në ndërmarrjet e Pollogut. Për të aritur në një përgjigje dhe konkluzion të saktë është e pa mundur pa ndihmën dhe kontributin tuaj, adaj do ju kisha lutur shumë për një bashkpunim të mirëfillt dhe të realt në përgjigjet tuaja. Edhe njëherë ju informojmë se ky pyetësor realizohet në kuadër të një punimi akademik dhe të dhënat e fituara nga ky pyetësor do ngelin tërësisht konfidenciale dhe nuk do të përdoren për qëllime komerciale.

1. Gjinia juaj?

☐ Femër

☐ Mashkull

2. Moshja juaj?

☐ 21-30

☐ 31-40

☐ 41-60

☐ mbi 60

3. Pozicioni i punës?

☐ Drejtor

☐ Menaxher

☐ Kontabilist

☐ Administrator

☐ Tjetër

4. Arsimi?

☐ Fillor

☐ I Mesëm

☐ I Lartë

☐ Mr

☐ Dr

5. Ekperienca në punë?

☐ 1-5 vite

☐ 6-10 vite

☐ 11-20 vite

☐ mbi 20

6. Sa e njihni konceptin e sistemit të kontrollit?

☐ Pak

☐ Mesatarisht

☐ Shumë

☐ Skam përgjigje

7. Ku I keni marë njohuritë për Sistemin e kontrollit?

☐ Gjatë shkollimit

☐ Gjatë trajnimeve

☐ Tjetër

8. A mendoni se është i rëndësishëm kontrolli dhe Sistemi i kontrollit në ndërmarrjen ku punoni?

- ☐ Po
- ☐ Jo
- ☐ Skam përgjigje

9. Si ndikon kontrolli në rendimentin e punës tuaj?

- ☐ Pozitivisht
- ☐ Negativisht
- ☐ Skam përgjigje

10. Punoni më shumë (jeni më efektiv jeni) kur e dini që monitoroheni (kontrolloheni) apo kur jeni të pa varur?

- ☐ Më efektiv
- ☐ Më pak efektiv
- ☐ Skam përgjigje

11. A mendoni se në firmën ku punoni ju janë të vendosura standarde të pa aritshme?

- ☐ Po
- ☐ Jo
- ☐ Skam përgjigje

12. A ju japin feedback (informacion kthyes) menaxherët në lidhje me performansën tuaj?

- ☐ Po
- ☐ Ndonjëherë
- ☐ Jo

13. Sa jeni të informuar në lidhje me problematikat e firmës ku punoni?

- ☐ Aspak
- ☐ Pak
- ☐ Mesatarisht
- ☐ Mjaftueshëm

Pyetësor për vlerësimin e efektit dhe rëndësisë së kontrollit dhe sistemeve të kontrollit (Adresuar Menaxherëve)

Ky pyetësor është përgaditur në kuadër të mbrojtjes së tezës së magistraturës me temë: “Kontrolli dhe sistemet e kontrollit në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në regjionin e Pollogut” dhe ka për qëllim kryesor që të shihet se sa kuptohet procesi i kontrollit si sistem dhe sa zbatohet i njëjti dhe si zbatohet në ndërmarrjet e Pollogut. Për të aritur në një përgjigje dhe konkluzion të saktë është e pa mundur pa ndihmën dhe kontributin tuaj, adaj do ju kisha lutur shumë për një bashkpunim të mirëfillt dhe të realt në përgjigjet tuaja. Edhe njëherë ju informojmë se ky pyetësor realizohet në kuadër të një punimi akademik dhe të dhënat e fituara nga ky pyetësor do ngelin tërësisht konfidenciale dhe nuk do të përdoren për qëllime komerciale.

1. Vitet e ushtrimit të veprimatrisë së ndërmarrjes?

- ☐ 1-5 vite
- ☐ 6-10 vite
- ☐ 11-20 vite
- ☐ mbi 20 vite

2. Numri i punonjësve?

- ☐ 1-9
- ☐ 10-49
- ☐ 50-250
- ☐ mbi 250

3. Lloji I aktivitetit?

- ☐ Prodhim
- ☐ Tregëti
- ☐ Shërbim
- ☐ Telekomunikacion
- ☐ Energjetikë
- ☐ Bujqësi
- ☐ Ndërtim
- ☐ Zejtari
- ☐ Tjetër

4. A zbatohet Sistemi i kontrollit në ndërmarrjen tuaj?

- ☐ Po
- ☐ Jo
- ☐ Me raste

5. Kush e kryen procesin e kontrollit?

- ☐ Menaxherët e brendshëm
- ☐ Auditues të jashtëm
- ☐ Tjetër

6. Cilin lloj të kontrollit përdorni më së shumti?

- ☐ Kontrolli preventiv (I zgjidhni problemet para se ato të ndodhin)
- ☐ Kontrolli i njëkohshëm (I zgjidhni problemet përderisa ato ndodhin)
- ☐ Kontrolli i informacionit kthyes (I zgjidhni problemet menjëherë pasi ato ndodhin)
- ☐ Tjetër

Nëse zgjidhni tjetër specifiko :

7. Cilin standard të performansës përdorni?

- ☐ Standarde për kualitet
- ☐ Standarde për kuantitet
- ☐ Standarde për kohën e nevojshme
- ☐ Standarde për kostot
- ☐ Stnadarde tjera

Nëse zgjidhni standarde tjera specifiko :

8. Gjatë procesit të kontrollit, ju më shumë rëndësi i kushtoni?

- ☐ Performancës së punës
- ☐ Autputit
- ☐ Sjelljes së punonjësve
- ☐ Tjetër

Nëse zgjidhni tjetër specifiko :

9. A pajtoheni se procesi i kontrollit dhe sistemi i kontrollit kontribuojnë në arritjen e qëllimeve të kompanisë tuaj?

- ☐ Po
- ☐ Deri diku
- ☐ Jo

10. A jeni të mendimit se procesi i kontrollit e rit kreativitetin e punonjësve në ndërmarrje?

☐

Po

☐

Mesatarisht

☐

Jo

11. Procesi i kontrollit ndikon pozitivisht në rendimentin e kompanisë?

☐

Po

☐

Deri diku

☐

Jo

12. Për një kontroll më efektive dhe efikase, cili element është më i rëndësishëm sipas jush?

☐

Kontrolli i mjedisit

☐

Aktivitetet e kontrollit

☐

Vlerësimi i rrezikut

☐

Monitorimi

☐

Informacioni dhe komunikimi

13. A ju jepni feedback punonjësve në lidhje me performansën e tyre?

☐

Po

☐

Ndonjëherë

☐

Jo

Tabelat si rezultat i grumbullimit të të dhënave nga pyetësi adresuar punëtorëve:

P-1	Freq.	Percent
Mashkull	19	14,07
Femër	116	85,93
Gjithsej:	135	100

P-2	Freq.	Percent
18-30	33	24,43
31-40	61	45,19
41-60	34	25,19
>60	7	5,19
Gjithsej:	135	100

P-3	Freq.	Percent
Drejtor	9	6,67
Menaxher	12	8,89
Kontabilist	23	17,04
Administrator	41	30,37
Tjerë	50	37,04
Gjithsej:	135	100,01

P-4	Freq.	Percent
Fillor	8	5,93
Mesëm	54	40
Fakultet	63	46,66
Magjistër	9	6,67
Doktor	1	0,74
Gjithsej:	135	100

P-5	Freq.	Percent
1-5	24	17,78
6-10	52	38,52
11-20	42	31,11
>20	17	12,59
Gjithsej:	135	100

P-6	Freq.	Percent
Pak	33	24,45
Mesatarisht	46	34,07
Shumë	43	31,85
Deridiku	13	9,63
Gjithsej:	135	100

P-7	Freq.	Percent
Gjatë shkollimit	40	29,63
Gjatë trajnimeve	26	19,26
Të tjerë	59	43,7
Gjatë shkollimit & Trajnimeve	8	5,93
Gjatë trajnime dhe formave tjera	2	1,48
Gjithsej:	135	100

P-8	Freq.	Percent
PO	102	75,56
JO	6	4,44
Skam përgjigje	27	20
Gjithsej:	135	100

P-9	Freq.	Percent
Pozitivisht	73	54,07
Negativisht	14	10,37
Skam përgjigje	48	35,56
Gjithsej:	135	100

P-10	Freq.	Percent
Më efektiv	48	35,56
Më pak efektiv	42	31,11
Skap përgjigje	45	33,33
Gjithsej:	135	100

P-11	Freq.	Percent
PO	21	15,56
JO	63	46,67
Skam përgjigje	51	37,77
Gjithsej:	135	100

P-12	Freq.	Percent
PO	34	25,19
Ndonjëher	61	45,19
JO	40	29,63
Gjithsej:	135	100,01

P-13	Freq.	Percent
Aspak	7	5,19
Pak	43	31,84
Mesatarisht	49	36,3
Mjaftueshëm	36	26,67
Gjithsej:	135	100

Tabelat si rezultat i grumbullimit të të dhënave nga pyetësi adresuar menaxherëve

M-1	Freq.	Percent
1-5	13	13
6-10	26	26
11-20	47	47
>20	14	14
Gjithsej:	100	100

M-2	Freq.	Percent
Mikro (1-9)	1	1
E vogël (10-49)	88	88
E mesme (50-249)	11	11
Gjithsej:	100	100

M-3	Freq.	Percent
Prodhim	11	11
Tregëti	48	48
Shërbime	19	19
Ndërtim	3	3
Zejtari	6	6
Të tjerë	2	2
Prodhim&Tregti	1	1

Prodhim&Shërbime	2	2
Tregëti&Shërbime	7	7
Prodhim&Tregëti&Shërbime	1	1
Gjithsej:	100	100

M-4	Freq.	Percent
PO	55	55
JO	1	1
Me raste	44	44
Gjithsej:	100	100

M-5	Freq.	Percent
Menaxherët e brendshëm	77	77
Auditues të jashtëm	2	2
Të tjerë	20	20
Men.Brendshëm & A.jashtëm	1	1
Gjithsej:	100	100

M-6	Freq.	Percent
Kontrolli preventiv	15	15
Kontrolli i njëkohshëm	28	28
Kontrolli i informacionit kthyes	48	48
Të tjerë	1	1
Kontrolli preventiv & njëkohshëm	7	7
Kontrolli njëkohshëm& Inf.kthyes	1	1
Gjithsej:	100	100

M-7	Freq.	Percent
Standard për kualitet	54	54
Standarde për kohën e nevojshme	2	2
Standarde për kostot	11	11
Standarde tjera	1	1
Standard për kualitet & kohë	5	5
Standard për kualitet & kosto	20	20
Standard për kohë & kosto	3	3
Standard për kualitet&kuantitet &Kosto	1	1
Standard për kualitet&Kohë &Kosto	3	3
Gjithsej:	100	100

M-8	Freq.	Percent
Performancës së punës	45	45
Autputit	19	19
Sjelljes së punonjësve	16	16
Tjetër	1	1
Performancës së punës & Autputi	1	1
Performancës së punës & Sjellja e punonjësve	18	18
Gjithsej:	100	100

M-9	Freq.	Percent
PO	60	60
Deri diku	39	39
JO	1	1
Gjithsej:	100	100

M-10	Freq.	Percent
PO	16	16
Mesatarisht	51	51
JO	33	33
Gjithsej:	100	100

M-11	Freq.	Percent
PO	49	49
Deri diku	45	45
JO	6	6
Gjithsej:	100	100

M-12	Freq.	Percent
Kontrolli i mjedisit	47	47
Aktivitetet e kontrollit	3	3
Vlerësimi i rrezikut	4	4
Monitorimi	5	5
Informacioni dhe komunikimi	25	25
Kontrolli i mjedisit & Vlerësimi i rrezikut	3	3
Kontrolli i mjedisit & Inform.komunikim	3	3
Vlerësimi i rrezikut&Monitorim	2	2
Vlerësimi i rrezikut&Inform.komunikim	2	2
Monitorim&Inform.komunikim	6	6
Gjithsej:	100	100

M-13	Freq.	Percent
PO	58	58
Ndonjëher	38	38
JO	4	4
Gjithsej:	100	100