



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

POSTGRADUATE STUDIES-SECOND CYCLE

THESIS:

**Aftësitë menaxheriale dhe ndikimi i tyre mbi
performancën e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme
në rajonin e Tetovës**

CANDIDATE:
Redina Ymeri

MENTOR:
Prof.Dr. Blerta Abazi Çaushti

Tetovo, December 2020

PËRMBAJTJA

Lista e figurave	3
Lista e tabelave.....	3
Lista e grafikëve.....	3
Abstrakt	5
Abstract	6
Абстракт.....	7
KAPITULLI I - PJESA HYRËSE	8
1.1. Hyrje	8
1.2. Shqyrtimi i literaturës/Lënda e hulumtimit	10
1.3. Qëllimi dhe objektivat e punimit	17
1.4. Hipotezat dhe pyetjet kërkimore	18
1.5. Metodologjia e hulumtimit	19
1.6. Rëndësia e hulumtimit	21
1.7. Strukturimi i punimit	22
KAPITULLI II – MENAXHMENTI DHE NDËRMARRËSIA	24
2.1. Koncepti i menaxhmentit dhe lidërsipit.....	24
2.1.1. Rëndësia e menaxhmentit.....	27
2.1.2. Rolet dhe funksionet e menaxhmentit.....	28
2.1.3. Përgjegjësitë menaxheriale	32
2.1.4. Kompetencat menaxheriale	33
2.1.5. Nivelet e menaxhmentit	34
2.2. Koncepti i ndërmarrësisë	37
2.2.1. Klasifikimi i ndërmarrjeve	39
2.2.2. Rëndësia e ndërmarrësisë	40
KAPITULLI III – AFTËSITË MENAXHERIALE DHE PERFORMANCA E NDËRMARRËSISË	42
3.1. Koncepti i aftësive menaxheriale	42

3.1.1. Karakteristikat e aftësive menaxheriale	46
3.1.2. Llojet e aftësive menaxheriale.....	47
3.1.3. Zhvillimi i aftësive menaxheriale	52
3.2. Performanca e ndërmarrësisë.....	54
3.2.1. Aftësitë menaxheriale dhe performanca.....	58
3.2.2. Determinantet e brendshëm të produktivitetit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme	60
KAPITULLI IV - HULUMTIM - Aftësitë menaxheriale dhe performanca e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në rajonin e Tetovës.....	62
4.1. Metodologjia, organizimi dhe ecuria e hulumtimit	62
4.2. Rezultatet e hulumtimit	63
Konkluzione dhe rekomandime	79
Përfundimi.....	82
Bibliografia	84
Shtojcë - Pyetësor - “Aftësitë menaxheriale dhe performanca e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në rajonin e Tetovës”	87

Lista e figurave

Figura 1 - Stejkhollerët e mundshëm të një organizate (Burimi: Williams, K.)	12
Figura 2 - Nivelet e hierarkisë menaxheriale (Burimi: Rice University).....	35
Figura 3 - Organizata dhe mjedisi si një sistem (Burimi: Van Dam, N., Marcus, J.)	39
Figura 4 - Modeli i menaxhimit me performancën (Burimi: Cummings, G. T., Worley, G. C.)	54
Figura 5 - Modeli 7-s i McKinsey-it (Burimi: Rice University)	55
Figura 6 - Procesi i menaxhimit me performancën (Burimi: Pulakos, D. E.).....	58
Figura 7 - Determinantët e brendshëm kryesorë të produktivitetit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme (Burimi: OECD)	61

Lista e tabelave

Tabela 1 - Diferenca mes menaxherëve dhe liderëve (Burimi: Leadership and Management in Organisations).....	26
Tabela 2 - Aftësitë esenciale menaxheriale (Burimi: Whetten, A. D., Cameron, S. K.).....	50
Tabela 3 - Dallimet në aftësitë e nevojshme menaxheriale bazuar në nivele të ndryshme të menaxhmentit (Burimi: Manning, G., Curtis, K.)	50

Lista e grafikëve

Grafiku 1 - Mënyra e menaxhimit të ndërmarrjeve pjesëmarrëse në hulumtim.....	63
Grafiku 2 - Niveli i njohjes me konceptin e aftësive menaxheriale nga pjesëmarrësit në hulumtim....	64
Grafiku 3 - Vlerësimi i aftësive menaxheriale lidhur me të menduarit strategjik dhe kreativ të pjesëmarrësve në hulumtim.....	66
Grafiku 4 - Vlerësimi i aftësive drejtuese dhe vendimmarrëse menaxheriale të pjesëmarrësve në hulumtim	68
Grafiku 5 - Vlerësimi i aftësive menaxheriale lidhur me zhvillimin dhe ndryshimin organizativ	70
Grafiku 6 - Vlerësimi i aftësive menaxheriale lidhur me implementimin dhe përmirësimin e proceseve brenda organizatave të biznesit	72

Grafiku 7 - Vlerësimi i aftësive komunikuese dhe prezantuese menaxheriale	74
Grafiku 8 - Vlerësimi i aftësive ndërlidhëse dhe suportuese menaxheriale	75
Grafiku 9 - Vlerësimi i ndikimit të aftësive menaxheriale mbi performancën e ndërmarrësisë brenda organizatave të biznesit.....	76
Grafiku 10 - Niveli i organizimit/financimit të trajnime profesionale për menaxherët nga ana e ndërmarrjeve pjesëmarrëse në hulumtim	77
Grafiku 11 - Niveli i kërkesës për informacione kthyese (feedback) për anët e forta dhe të dobta të aftësive menaxheriale nga persona të tjerë brenda organizatave të biznesit	78
Grafiku 12 - Mënyra e ndikimit të aftësive menaxheriale mbi performancën e ndërmarrjeve pjesëmarrëse në hulumtim.....	79

Abstrakt

Subjekt i këtij studimi është prezantimi dhe analiza e aftësive menaxheriale/drejtuese si parakusht i domosdoshëm për mbarëvajtjen e të gjitha proceseve brenda një organizate biznesi, duke synuar të përcaktojë aftësitë menaxheriale/drejtuese të menaxherëve/përgjegjësve të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në rajonin e Tetovës dhe të definojë ndërlidhshmërinë e tyre me efikasitetin dhe efektivitetin e proceseve brenda vetë organizatës së biznesit, gjegjësisht me produktivitetin e ndërmarrësit.

Për realizimin efektiv të qëllimit të këtij punimi është realizuar edhe hulumtim në kuadër të ndërmarrjeve në rajonin e Tetovës, me qëllim që të jepen përgjigje pyetjeve të pyetësorit të përgatitur paraprakisht nga vetë ata që në mënyrë praktike implementojnë/zbatojnë aftësitë menaxheriale/ drejtuese që organizatat e caktuara të biznesit të gjenerojnë/zhvillojnë vlera plotësuese/shtesë si për ndërmarrjen ashtu edhe për shoqërinë, lidhur me aftësitë që i referohen të menduarit strategjik dhe kreativ, aftësive drejtuese dhe vendimmarrëse menaxheriale/ drejtuese, aftësive menaxheriale/ drejtuese, lidhur me zhvillimin dhe ndryshimin organizativ, aftësive lidhur me implementimin dhe përmirësimin e proceseve brenda organizatës së biznesit, aftësive komunikuese dhe prezantuese dhe aftësive ndërlidhëse dhe suportuese menaxheriale.

Në hulumtim morën pjesë gjithsej 57 menaxherë/sipërmarrës nga ndërmarrje të vogla dhe të mesme në rajonin e Tetovës.

Rezultatet nga hulumtimi i realizuar vënë në pah ndërlidhshmërinë e aftësive menaxheriale me rritjen e efikasitetit dhe efektivitetit të proceseve ndërmarrëse.

Nga studimi i realizuar konkludohet (nxirret përfundimi), që aftësitë menaxheriale/drejtuese të pjesa më e madhe e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim duhen përforcuar dhe avancuar edhe më tej duke përfshirë një numër më të madh të faktorëve determinues/përcaktues të suksesit ekonomik të ndërmarrjeve.

Abstract

The subject of this study is the presentation and analysis of managerial skills/abilities as a necessary prerequisite for the smooth running of all processes within a business organization, aiming to determine the managerial skills/abilities of managers of small and medium size enterprises in the region of the city of Tetova and to define the interconnectedness of those skills/abilities with the efficiency and effectiveness of processes within the business organization itself, namely with the productivity of entrepreneurship.

For the effective realization of the purpose of this paper, there was conducted a research within the enterprises in the region of the city of Tetova, in order to answer the questions of the questionnaire prepared in advance, by those who practically implement the managerial skills/abilities that certain business organizations generate complementary values for both the enterprise and society, regarding skills related to strategic and creative thinking, managerial and decision-making skills, managerial skills related to organizational development and change, skills related to implementation and improvement of processes within a business organization, communication and presentation skills and managerial liaison and support skills.

A total of 57 managers/entrepreneurs from small and medium size enterprises in the region of the city of Tetova have participated in the research.

The results from the conducted research highlight the correlation of managerial skills/abilities with the increase of efficiency and effectiveness of entrepreneurial processes.

The study concludes that the managerial skills of most of the managers participating in the research should be further strengthened and advanced by including a larger number of determinants of economic success of enterprises.

Абстракт

Предметот на овој труд е презентирање и анализа на менаџерските вештини како неопходен предуслов за непречено одвивање на сите процеси во рамките на деловната организација, со цел да се утврдат менаџерските вештини на менаџерите на малите и средните претпријатија во тетовскиот регион и да се дефинираат меѓусебна поврзаност со ефикасноста и ефикасноста на процесите во рамките на самата деловна организација, односно со продуктивноста на претприемништвото.

За ефективна реализација на целта на овој труд, спроведено е истражување во рамките на претпријатијата во тетовскиот регион, со цел да се одговори на прашањата од прашалникот подготвен однапред од оние кои практично ги спроведуваат менаџерските вештини што одредени деловни организации ги генерираат комплементарни / комплементарни вредности и за претпријатието и за општеството, поврзани со вештини поврзани со стратешко и креативно размислување, менаџерски способности и вештини за донесување одлуки, менаџерски вештини поврзани со организациски развој и промена, вештини поврзани со имплементација и подобрување на процесите во рамките на организацискиот бизнис, вештини за комуникација и презентација и менаџерски вештини за врска и поддршка.

Вкупно 57 менаџери / претприемачи од мали и средни претпријатија во тетовскиот регион учествуваа во истражувањето.

Резултатите од спроведеното истражување ја истакнуваат корелацијата на менаџерските вештини со зголемувањето на ефикасноста и ефикасноста на претприемачките процеси.

Студијата заклучува дека менаџерските вештини на повеќето менаџери кои учествуваат во истражувањето треба дополнително да се зајакнат и унапредат со вклучување на поголем број на детерминанти за економскиот успех на претпријатијата.

KAPITULLI I - PJESA HYRËSE

1.1. Hyrje

Sot, jemi dëshmitarë të ndryshimeve të shpejta që ndodhin në çdo sferë të shoqërisë, duke mos anashkaluar edhe ekonominë dhe vetë organizatat e biznesit. Këto organizata ndikohen nga ndryshimet e mëdha në mjedisin organizativ dhe domosdoshmërisht lind nevoja për një gjeneratë të re sipërmarrësish e menaxherësh që do të jenë në gjendje t'iu bëjnë ballë me sukses sfidave të natyrave të ndryshme, si brenda ashtu edhe jashtë ndërmarrjeve.

Nga menaxherët e sotëm nuk kërkohet vetëm rritja e efikasitetit dhe efektivitetit të proceseve që zhvillohen brenda vetë ndërmarrjeve, por të ata duhet domosdoshmërisht të posedojnë aftësitë e duhura menaxheriale/drejtuese që me sukses t'i implementojnë rolet dhe funksionet e tyre menaxheriale/drejtuese.

Menaxherët, përmes aftësive menaxheriale/drejtuese shtojnë një dimension tjetër aftësisë për të planifikuar, për të menaxhuar resurset dhe për të realizuar qëllimet e përcaktuara organizative. Ata, njëherë shfrytëzojnë aftësitë për të rritur efektivitetin, duke vepruar si liderë, mentorë e ndërmjetësues.

Kështu, menaxherët i motivojnë të punësuarit të përfshihen dhe të bëhen pjesë e organizatës duke u përkushtuar dhe duke kontribuar në arritjen e qëllimeve organizative.

Njëherë, menaxherët/drejtuesit ndërmjetësojnë dhe lehtësojnë komunikimin dhe mirëkuptimin mes njerëzve me mendime dhe pikëpamje të ndryshme, duke inkurajuar suksesin individual dhe atë gruporë. Në këtë mënyrë menaxherët e suksesshëm me aftësitë e duhura menaxheriale/drejtuese krijojnë një ambient të volitshëm pune, ku të punësuarit mësojnë dhe mbështeten nga njëri tjetri.

Aftësitë menaxheriale i shtojnë vlerë punës së menaxherëve dhe si të tilla janë shtylla kyçe e suksesit për shumë organizata biznesi e si të tilla do të ngelen edhe në të ardhmen.

Sot, menaxherët dhe liderët ballafaqohen me pritshmëri të mëdha lidhur me implementimin në praktikë të aftësive menaxheriale, pasi që të punësuarit brenda organizatave të biznesit nuk duan të menaxhohen, por duan të drejtohen, duke u përkushtuar maksimalisht në çdo aspekt

të punës së tyre dhe duke marrë pjesë aktive në realizimin e qëllimeve të përgjithshme të vetë ndërmarrjeve.

Këtu, edhe globalizimi e jep kontributin e vetë. Nga ana tjetër, zhvillimi i shpejtë i teknologjisë së informacionit dhe komunikimit ka ndikuar dhe ndryshuar edhe mënyrën e realizimit të aktiviteteve biznesore dhe menaxheriale.

Pikëpamjet kundrejt botës në kohën që edhe jetojmë ballafaqohen me sfida të shumta, shoqëria ndryshon vazhdimisht me ndryshimin konstant të “rregullave të lojës” që tentojnë të vendosin rend në një mjedis gjithnjë e më shumë të globalizuar. Ambienti apo mjedisi ndërmarrës është nën ndikimi të vazhdueshëm të ndryshimeve të paparashikuara dhe dramatike, që në mënyrë të drejtpërdrejtë ndikon mbi menaxherët e shumë organizatave të biznesit që patjetër duhet të orientohen drejt të mësuarit dhe aftësisë së permanent, me qëllim që t’i shtohet vlerë vetë biznesit.

Sfida më e madhe me të cilën ballafaqohen menaxherët e kohës së sodit është të mësuarit, ruajtja dhe zhvillimi i kompetencave dhe aftësive vetanake duke vepruar brenda një mjedisi afarist përplot turbulenca.

Në kushtet e zhvillimit gjithnjë e më të madh teknologjik të shoqërisë në përgjithësi, përfshirë këtu edhe shoqërinë tonë, e me këtë edhe vetë afarizmit dhe ndërmarrësisë, menaxherëve iu lind nevoja për t’u aftësuar dhe për të disponuar me aftësitë e duhura menaxheriale që në mënyrë efektive dhe efikase të menaxhohen të gjitha operacionet brenda organizatës së biznesit, me qëllim që të rritet edhe vetë performanca e biznesit.

Sot, informacionet, produktet dhe shërbimet iu vihen në dispozicion një mase të gjerë njerëzish në nivel global, në këtë mënyrë edhe menaxherët garojnë për të qenë të veçantë, inovativ/risimtar, kreativ, të posedojnë njohuritë dhe aftësitë e duhura në mënyrë për të vënë në avantazh afarizmin efikas të organizatës së tyre të biznesit në një treg gjithnjë e më shumë frekuent/(i rregullt) dhe konkurrues.

1.2. Shqyrtimi i literaturës/Lënda e hulumtimit

Menaxhmenti/ nënkupton procesin e vendosjes se çfarë të bësh dhe ta bësh atë përmes shfrytëzimit efektiv të resurseve. Menaxherët definojnë qëllime, përcaktojnë resurset - njerëzit, financat, sistemet e punës dhe teknologjinë, të domosdoshme për të arritur qëllimet, **alokojnë** resurse drejt mundësive dhe aktiviteteve të planifikuara dhe sigurojnë që ato aktivitete të realizohen ashtu siç edhe janë planifikuar me qëllim që të realizohen qëllimet e përcaktuara paraprakisht (Armstrong, 2009).

Menaxhmenti synon të arrijë rezultate të caktuara duke marrë më të mirën nga resurset njerëzore, financiare dhe materiale në dispozicion në kuadër të kontekstit dhe traqeteve/shënjestër të identifikuar. Si koncept, kujdeset për të shtuar vlerën e këtyre resurseve dhe kjo vlerë e shtuar varet nga përgatitja dhe përkushtimi i personave përgjegjës për të menaxhuar me organizatën (Commonwealth Secretariat, 2007).

Menaxherët janë përgjegjës për “shëndetin” e ndërmarrjeve të cilat edhe i menaxhojnë edhe atë - sot dhe në të ardhmen. Menaxhimi strategjik është pjesë e punës së tyre që lidhet me të ardhmen. Kjo formë e menaxhimit ka të bëjë me realizimin e aktiviteteve sot që të gjenerohen përfitime në të ardhmen. E ardhmja çdoherë është e pasigurtë andaj vendimet e menaxherëve duhet të merren në bazë të informacioneve të cilat çdoherë janë të pakompletuara dhe shpesh të gabuara (Macmillan, 2001). Gjithsesi, për menaxherët nuk është aspak e lehtë të menaxhojnë në mënyrë strategjike.

Asnjë organizatë nuk mund të qëndrojë në vend. Tek e fundit, kostot e biznesit rriten vit pas viti, rriten edhe çmimet e lëndëve të para, të punësuarit presin të ardhura më të larta, domethënë ndërmarrjet ballafaqohen me kosto të larta operative. Por, për pjesën më të madhe të ndërmarrjeve nuk mund të evitohet fakti që nën kushtet aktuale që veprojnë do të mundin të rrisin të ardhurat dhe përfitimet e tyre nga produktet dhe shërbimet që ofrojnë. Pikërisht këtu vjen në shprehje ndryshimi i madh që duhet të ndërmerret nga vetë menaxhmenti/drejtuesit e organizatave, e që lidhet me ndryshimin e strategjisë së veprimit. Edhe nëse menaxhohet një grup, një biznes, një departament qeveritar, një ndërmarrje e madhe, apo një organizatë humanitare, të poseduarit e një strategjie të mirë do të tërheqë

shumë përfitime dhe beneficione/përfitime, përkrah bindjes se organizata lëviz drejt realizimit të qëllimeve. Strategjia e mirë ndihmon në definimin e ardhmërisë, tërheqjen e resurseve të nevojshme financiare dhe krijimin e grupeve me punëtorë të shkëlqyer për të punuar bashkërisht (Williams K. , 2009).

Menaxherët duke qenë pjesë përbërëse e organizatës analizojnë dhe hulumtojnë shumë rreth saj, në mënyrë që të rrisin efikasitetin e punës së tyre dhe të rrisin performancën e vetë ndërmarrjes. Informacionet që menaxherët grumbullojnë do t'iu mundësojnë të njëjtëve të marrin vendime të cilat do ta vendosin organizatën në një pozicion më të fuqishëm duke ekspozuar anët e forta të organizatës dhe biznesit, duke minimizuar dobësitë, duke eksploatuar/shfrytëzuar mundësitë që ofron një treg i caktuar dhe duke zbutur dhe lehtësuar rreziqet për organizatën dhe biznesin, me një fjalë realizimi i SWOT analizës është proces i pa evitueshëm për menaxherët e ndërmarrjeve (Williams K. , 2009).

Të shumta janë palët apo grupet e interesit (stejkhollerët) që shprehin interesim për mënyrën se si zhvillohet një organizatë dhe për rezultatet e saja operative, e me këtë të njëjtët shprehin interesim edhe për punën, rezultatet dhe suksesin e vetë menaxhmentit të organizatave/ndërmarrjeve, grupe këto që në mënyrë ilustrative/pamore shfaqen si në figurën në vijim:



Figura 1 - Stejkhollerët e mundshëm të një organizate (Williams K. , 2009)

Këtu:

- Investitorët duan të dinë nëse paratë e tyre janë të sigurta brenda asaj organizate,
- Të punësuarit duan që besnikëria dhe produktiviteti i tyre të vlerësohen brenda organizatës,
- Klientët dhe konsumatorët do të vendosin nëse do të realizojnë ndonjë transaksion biznesi me organizatën në fjalë,
- Furnitorët duan të sigurohen që faturat e tyre do të paguhen në kohë,
- Asociacionet industriale vendosin standarde dhe praktika më të mira,
- Komuniteti paraqet burim për staf plotësues dhe mbështetje për të cilën ka nevojë organizata,
- Unionet tregtare kërkojnë që anëtarët e tyre të trajtohen mirë dhe në mënyrë korrekte,
- Konkurrenca vepron në mënyrë që mund të ndikojë mbi mundësitë dhe vendimet e organizatës,
- Qeveria mundëson mbështetje të ndërsjellë që mund të jetë burim plotësues financiar,
- Media ka fuqinë për të influencuar masën më të gjerë, qoftë ajo për mirë apo për keq (Williams K. , 2009).

Organizatave të biznesit zakonisht funksionojnë nën presionin e ndryshimeve të vazhdueshme që zakonisht ndikohen nga konkurrenca e fortë, nga kërkesat e klientëve, teknologjia dhe kërkesat e partnerëve dhe aksionarëve (Topping, 2002). Këto ndryshime më së miri do të menaxhoheshin nëse menaxhmenti/drejtuesi i organizatës së biznesit disponon me aftësitë e nevojshme menaxheriale.

Aftësitë menaxheriale apo aftësitë e një lideri nënkuptojnë mjetet, sjelljet dhe mundësitë apo aftësitë për të cilat ka nevojë një individ për të qenë i suksesshëm në procesin e motivimit dhe drejtimit të tjerëve. Në fakt, këto aftësi përfshijnë edhe diçka më shumë, respektivisht aftësinë për t'i ndihmuar njerëzit apo stafin që të rritet gjegjësisht të përmirësojë aftësitë e veta (McPheat, 2010).

Sipas *John Adair* aftësitë menaxheriale sot njihen edhe përgjithësisht si përbërësit kryesorë të menaxhimit (Adair J. , 2004). Këto aftësi e bëjnë një njeri menaxher apo lider brenda një organizate, aftësi të cilat mund edhe të mësohen dhe zhvillohen edhe më tej.

Sipas (Carpenter, 2012) sfida primare e menaxherëve është të zgjidhin problemet me të cilat ballafaqohet organizata në mënyrë kreative dhe menaxhmenti duhet të shihet si "arti i realizimit të gjërave përmes përpjekjeve të njerëzve tjerë". Menaxherët punojnë në bazë të parimeve të menaxhmentit, që në fakt definojnë si aktivitete për të planifikuar, organizuar dhe kontrolluar operacionet dhe aktivitetet që lidhen me njerëzit, materialet, makinat, metodat, paranë dhe tregjet duke mundur drejtim dhe koordinim të përpjekjeve njerëzore për të arritur qëllimet dhe objektivat e përcaktuara të vetë ndërmarrjes (Carpenter, 2012).

Të shumta janë dëshmitë dhe provat që dëshmojnë se menaxhmenti i cili posedon aftësi menaxheriale, sidomos ato që lidhen me menaxhimin e stafit brenda një organizate janë çelësi kryesor që determinon suksesin e një organizate biznesi. Këtë e dëshmojnë studime të shumta realizuar brenda shumë sektorëve dhe industrive të ndryshme ndërkombëtare dhe formave të ndryshme të organizatave të biznesit, që as që vënë në dyshim faktin se nëse një organizatë dëshiron të jetë e suksesshme, ajo duhet të menaxhohet nga menaxherë kompetent dhe me aftësi menaxheriale (Whetten, 2011).

Në nivel ndërkombëtarë, nuk mungojnë hulumtimet dhe analizat rreth mënyrës se si aftësitë menaxheriale ndikojnë mbi performancën e organizatave të biznesit. Sipas një hulumtimi

(Leadership and Management Skills in SME-s: Measuring Associations with Management Practices and Performance, 2015) të realizuar nga Autoriteti profesional për resurse njerëzore dhe zhvillim (Chartered Institute of Personnel and Development), hulumtim ky i realizuar në Angli, konstatohet se aftësitë menaxheriale ndikojnë shumë mbi performancën e ndërmarrjeve, sidomos mbi performancën e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme. I njëjti hulumtim vë në pah edhe mungesën e aftësive menaxheriale te shumica e ndërmarrjeve pjesëmarrëse në hulumtim, fakt ky që pengon performancën dhe zhvillimin e ndërmarrësisë.

Në një analizë (OECD, Small Businesses, Job Creation and Growth: Facts, 1997) të Organizatës për bashkëpunim dhe zhvillim ekonomik (Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD) vihet në pah fakti që sukcesi dhe konkurrenca mes ndërmarrjeve lidhet ngushtë me “kualitetin” apo “cilësinë” e pronarëve/menaxherëve, e në këtë rast nocioni “kualitet” apo “cilësi” i referohet kapitalit njerëzor të individëve, të ndikuar nga kombinimi i edukimit formal, trajnimeve dhe të mësuarit eksperimental, që në mënyrë të drejtpërdrejtë lidhen edhe me aftësitë menaxheriale.

Sipas së njëjtës organizatë, produktiviteti i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme ndikohet nga faktorët e natyrës së brendshme dhe asaj të jashtme, e në grupin e faktorëve të brendshëm si faktor kyç që determinon suksesin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme vendosen aftësitë menaxheriale (OECD, Enhancing SME productivity: Policy highlights on the role of managerial skills, workforce skills and business linkages, 2019).

Detyra e menaxherëve është të krijojnë grupe që do të punojnë mirë si bashkësi, të mbështesin stafin për të arritur qëllimet e tyre të karrierës dhe për të krijuar procese përmes të cilave detyrat do të realizohen lehtë dhe në mënyrë efikase (OECD, Enhancing SME productivity: Policy highlights on the role of managerial skills, workforce skills and business linkages, 2019).

Aftësitë menaxheriale janë shumë të rëndësishme për të krijuar dhe drejtuar grupe brenda organizatës apo për të drejtuar edhe vetë organizatën, me qëllim të realizimit të punës. Edhe pse disa aftësi janë të lindura, pjesa më e madhe e aftësive të nevojshme për të qenë një menaxher i mirë mund të mësohen (Ferguson, 2009).

Në përgjithësi, ato ndërmarrje që harxhojnë para apo investojnë në zhvillimin e liderëve dhe menaxherëve përmirësojnë performancën e tyre financiare, tërheqin dhe mbajnë më të mirët e

fushës së menaxhimit, drejtojnë kulturën e performancës dhe rrisin shkathtësinë organizative (Ferguson, 2009).

Nëse një menaxher nuk din të influencojë të tjerët ai nuk do të jetë efektiv në përmirësimin e rezultateve të vetë organizatës, që nënkupton se për të qenë një menaxher i shkëlqyer, paraprakisht duhet të jesh lider (Zhuo, 2019).

Një person me të gjitha karakteristikat e një sipërmarrësi mund të mos posedojë aftësitë e nevojshme për të drejtuar me sukses një organizatë biznesi. Sipërmarrësit kanë nevojë për njohuritë teknike për të realizuar idetë e tyre dhe për aftësitë menaxheriale për të organizuar vetë ndërmarrjen, për të zhvilluar strategji zhvillimore, për të siguruar resurse financiare dhe për mbikëqyrje të aktiviteteve që realizohen brenda saj. Nga ana tjetër, aftësitë interpersonale dhe komunikative janë shumë të rëndësishme për të punuar me të punësuarit, klientët dhe me palët tjera me interes për biznesin (Rice University, 2019).

Aftësitë më të rëndësishme menaxheriale janë komunikimi, përpilimi i raporteve, prezantimi, motivimi, mentorimi, vendimmarrja, delegimi, lehtësimi, dhënia e informacioneve kthyes (feedback), rrjetëzimi apo ndërlidhshmëria dhe zgjidhja e problemeve (Armstrong, 2009).

Sipas *Manning and Curti* (Manning, 2012), liderët dhe menaxherët efektiv të kohës që edhe po jetojmë domosdoshmërisht duhet të jenë drejtues dhe motivues, implementues/zbatues dhe novatorë, mentorë dhe krijues të grupeve, ekspertë dhe të posedojnë forcë morale, organizues dhe zhvillues të stafit. Këto karakteristika, në fakt paraqesin sfida që gjenerojnë/zhvillojnë satisfaksion/plotësim dhe vlerësim për liderët dhe menaxherët që edhe i posedojnë karakteristikat e definuara paraprakisht.

Menaxherët duhet të posedojnë aftësitë e duhura që të zgjidhin problemet me të cilat ballafaqohet vetë organizata (Carpenter, 2012).

- Menaxherët duhet të dinë të planifikojnë - funksion ky që përfshin definimin e qëllimeve dhe përcaktimin e drejtimit të aksioneve që duhet të ndërmerren për realizimin e atyre qëllimeve. Planifikimi kërkon që menaxherët të jenë të vetëdijshëm për kushtet mjedisore me të cilat ballafaqohet ndërmarrja dhe të munden t'i njohin kushtet që mund të ndodhin në të ardhmen. Menaxherët për të qenë të suksesshëm në procesin e planifikimit, para së gjithash duhet të jenë vendimmarrës të mirë.

- Menaxherët duhet të dinë të organizojnë - duke krijuar një strukturë organizative dhe duke siguruar një kapital njerëzor që do t'i vihet në funksion realizimit të qëllimeve të përcaktuara paraprakisht.
- Menaxherët duhet të dinë të drejtojnë - përmes përfshirjes së burimeve sociale dhe joformale për të influencuar dhe inspiruar aksionet dhe veprimet që do të ndërmerreshin nga të tjerët. Nëse menaxherët do të ishin liderë efektiv, vartësit e tyre me entuziazëm do të punojnë për realizimin e qëllimeve të organizatës.
- Menaxherët duhet të dinë të kontrollojnë - që të sigurojnë që performanca e të punësuarve nuk devijon nga standardet e përcaktuara.

Sipas *Kouzas and Posner*, që menaxherët të jenë në gjendje të përmirësojnë performancën e një organizate, ato duhet të ndjekin ato që quhen praktika të një lideri e menaxheri shembull, e që janë: modelimi apo shtrimi i rrugës ku do të ecë organizata duke u paraqitur si model në këtë proces, inspirimi i një vizioni të përbashkët, sfidimi i proceseve duke kërkuar për mundësi të reja, t'iu mundësojnë të tjerëve të veprojnë duke rritur bashkëpunimin, të inkurajojë të tjerët duke i motivuar dhe vlerësuar (Kouzes, 2012).

Sipas *Osborne*, rëndësia e menaxherit qëndron në faktin se ai implementon/zbaton strategjitë e ndërmarrjes, mat performancën e të punësuarve, e me këtë edhe të vetë organizatës dhe drejton sistemet organizative. Gjithsesi, menaxhmenti i qëndrueshëm ka nevojë edhe për lidërsip, e nga ana tjetër edhe liderët e shkëlqyer, para së gjithash janë menaxherë të mirë. Domethënë, koncepti i menaxhmentit dhe lidërsipit janë shumë të lidhura njëra me tjetrën dhe kushtëzojnë ekselencën në to (Osborne, 2015).

Lider dhe menaxher njeriu bëhet, nuk lind. Aftësitë menaxheriale janë diçka që mësohen, e përmes tyre menaxheri ka mundësinë të bëhet edhe lider. Lidërsipi nënkupton aftësinë për të inspiruar dhe inkurajuar të tjerët për t'i kaluar sfidat me të cilat ballafaqohen, për të pranuar ndryshimet e vazhdueshme, dhe për të arritur qëllimet organizative; lidërsipi gjithashtu nënkupton aftësinë për të krijuar grupe të forta dhe efektive; aftësinë për të përdorur influencën tuaj për t'i bindur të tjerët që t'ju ndjekin (Osborne, 2015).

Shtrohet pyetja se vallë çka është ajo që i bën menaxherët efektivë? Menaxherët për të qenë efektiv dhe efikas në punën e tyre duhet të posedojnë ato që quhen kompetenca menaxheriale, e ku bëjnë pjesë (Osborne, 2015):

- arritja e rezultateve të shkëlqyera,
- ndërtimi i raporteve dhe marrëdhënieve brenda organizatës,
- mentorimi dhe komunikimi,
- inovacioni kontinuuar/i vazhdueshëm,
- fokusi ndaj klientëve,
- shpërndarja e njohurive dhe përvojave më të mira,
- zgjidhja e problemeve dhe vendimmarrja.

Edhe përkundër vështirësive, menaxhimi i performancës është një vegël esenciale për performancën e organizatave dhe është një nga përgjegjësitë më të rëndësishme të menaxherëve. Performanca efektive e menaxhmentit gjeneron/zhvillon përfitime të shumta për vetë organizatën, menaxherët dhe të punësuarit, përfitime këto si në vijim (Pulakos, 2004):

- qartësojnë përgjegjësitë e të punësuarve dhe pritshmëritë nga puna e tyre,
- përforcojnë produktivitetin individual dhe gruporë,
- zhvillojnë aftësitë dhe mundësitë e të punësuarve përmes mentorimit dhe feedback-ut efektiv,
- drejtojnë sjelljet dhe veprimet brenda organizatës që të jenë në përputhje me strategjinë, vlerat dhe qëllimet e organizatës.
- ofrojnë bazë për vendimmarrje operative lidhur me kapitalin njerëzor,
- përmirësojnë komunikimin mes të punësuarve dhe menaxherëve.

1.3. Qëllimi dhe objektivat e punimit

Qëllimi kryesor i këtij punimi është të përcaktohen dhe analizohen aftësitë menaxheriale të cilat janë të domosdoshme për suksesin e menaxherëve gjatë realizimit të punës së tyre si dhe të vlerësohet ndikimi i aftësive menaxheriale mbi efikasitetin dhe efektivitetin, gjegjësisht mbi

performancën e përgjithshme nga operimi i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në rajonin e Tetovës.

Ndër objektivat e punimit mund të numërojmë:

- Rishikimi i literaturës dhe dokumentacionit suportues/mbështetës që ka të bëjë me definimin e konceptit të menaxhimit, ndërmarrësisë, me theks të veçantë përcaktimin e aftësive menaxheriale të cilat paraqiten si faktor determinues/përcaktues për suksesin dhe performancën ekonomike të shumë ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, që në fakt nënkupton kuadrin teorik ku do të vendoset problematika e hulumtimit.
- Realizimi i një hulumtimi përmes një pyetësoi të përgatitur paraprakisht përmes të cilit do të hulumtohet problematika e aftësive menaxheriale dhe ndërlidhja e tyre me efikasitetin dhe efektivitetin, gjegjësisht me performancën e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në rajonin e Tetovës. Pyetësoret do të plotësohen nga menaxherët, qofshin ato të nivelit të ulët, të mesëm apo të lartë brenda ndërmarrjeve të përcaktuara paraprakisht, që kryesisht do të gjenerojnë/zhvillojnë të dhëna sasiore për realizimin e qëllimit të hulumtimit në fjalë.
- Analizimi i të dhënave të fituara përmes pyetësorëve, dhe
- Prezantimi i konkluzioneve dhe rekomandimeve të mundshme përmes të cilave synohet tejkalimi i pengesave të mundshme lidhur me aftësitë menaxheriale që do të paraqisnin kërcënim për mbarëvajtjen e proceseve afariste dhe performancën e vetë ndërmarrjeve.

Kështu, përmes këtij punimi do të përcaktohen aftësitë menaxheriale dhe do të elaborohet ndikimi i tyre mbi performancën ekonomike të vetë ndërmarrjeve subjekt të hulumtimit.

1.4. Hipotezat dhe pyetjet kërkimore

I gjithë ky elaborim teorik dhe këto çështje që lidhen me hulumtimin e realizuar për qëllime të këtij punimi, si dhe identifikimi i rekomandimeve të mundshme nga fusha e studimit, kryesisht kanë të bëjnë me hipotezën se “Posedimi, zhvillimi dhe kultivimi i aftësive menaxheriale ndikojnë pozitivisht mbi efikasitetin dhe efektivitetin, respektivisht mbi performancën e

ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme dhe si të tilla paraqesin faktor determinues/përcaktues për suksesin e ndërmarrësisë dhe funksionit menaxherial”.

Në fakt, kjo është hipoteza që pritet të vërtetohet gjatë këtij punimi dhe hulumtimi, e kjo duke u mbështetur në elaborimin e rezultateve të fituara nga pyetësorët të cilat do të plotësohen nga ana e menaxherëve të të gjitha niveleve brenda organizatave të biznesit në rajonin e Tetovës.

Hipoteza e ngritur më lartë padyshim që do të mbështetet në pyetje kërkimore dhe punimi në fjalë do të synojë t’iu përgjigjet pyetjeve kërkimore si në vijim:

- Cilat janë rolet dhe funksionet menaxheriale që mund të implementohen brenda një organizate biznesi?
- Çka janë aftësitë menaxheriale dhe cilat janë llojet e këtyre aftësive?
- Si e perceptojnë menaxherët e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme nivelin e aftësive menaxheriale që të njëjtët i posedojnë dhe cili është sipas tyre korrelacioni i aftësive menaxheriale me efikasitetin dhe efektivitetin, gjegjësisht me performancën e ndërmarrësisë brenda këtyre ndërmarrjeve.
- A i posedojnë menaxherët aftësitë e nevojshme menaxheriale që do t’i bënin të njëjtët më efikas dhe më efektiv?
- Vallë sa implementohen/zbaton aftësitë menaxheriale në ndërmarrjet në rajonin e Tetovës?

1.5. Metodologjia e hulumtimit

Gjatë realizimit të këtij punimi janë shfrytëzuar metodologji të ndryshme për hulumtim dhe studim. Duke e ditur që fusha e aftësive menaxheriale është fushë relativisht e re, metoda parësore që është shfrytëzuar për realizimin e suksesshëm të këtij punimi ka të bëjë me hulumtimin preliminar të fushës së menaxhimit dhe aftësive menaxheriale, metodë kjo që kryesisht lidhet me grumbullimin e literaturës së nevojshme si burim primar informacioni për këtë temë hulumtimi.

Vëmendje e veçantë i kushtohet konceptit të studimit të mirëfilltë të aftësive menaxheriale, si çelës kryesorë i suksesit menaxherial.

Ky punim, për nga natyra është formulativ dhe deskriptiv, që përmes analizës dhe sintezës së detajuar të fakteve dhe informacioneve të grumbulluara të njihemi më për së afërmi me aftësitë menaxheriale dhe mënyrën e ndikimit të të njëjtave mbi ndërmarrësinë, gjegjësisht mbi produktivitetin, efikasitetin dhe efektivitetin e proceseve që zhvillohen brenda një organizate biznesi, para së gjithash duke i përshkruar dukuritë që lidhen me problematikën subjekt të këtij hulumtimi.

Metodat e zbatuara gjatë përpilimit të këtij punimi, para së gjithash kanë të bëjnë me:

- Metodën e analizës së dokumentacionit gjegjësisht literaturën bazë që lidhet me konceptin e menaxhmentit në përgjithësi dhe aftësive menaxheriale në veçanti, duke realizuar një hulumtim preliminar mbi literaturën që është përdorur gjatë përpilimit të temës në fjalë.
- Metodën përshkruese, përmes së cilës me qasje kritike do të përshkruhen të gjitha problematikat e identifikuar që lidhen me konceptin e aftësive menaxheriale dhe gjurmëve të tyre mbi performancën e ndërmarrësisë.
- Gjithashtu, metoda e analizës dhe sintezës zë vend primar gjatë elaborimit të çështjes së aftësive menaxheriale që paraqiten si kusht i domosdoshëm për të realizuar me sukses rolet dhe funksionet menaxheriale brenda vetë ndërmarrjeve.
- Si teknikë dhe instrument parësorë për grumbullimin e të dhënave të drejtpërdrejta nga fusha e posedimit, implementimit dhe përmirësimit të aftësive menaxheriale dhe ndërlidhshmërinë e tyre me rritjen e efikasitetit dhe efektivitetit të proceseve organizative, do të përdoret edhe anketa. Në këtë kontekst, anketa do të përdoret në formë të pyetjeve të përpiluara paraprakisht dhe të cilat do t'i parashtrohen një publiku më të gjerë të përbërë nga menaxherë dhe ndërmarrës të ndërmarrësisë tetovare, që të fitohet përshtypje më gjithëpërfshirëse rreth njohjes së konceptit të aftësive menaxheriale, posedimit të tyre, implementimit në praktikë dhe nëse është nevoja edhe përmirësimit të të njëjtave, duke i vënë gjithnjë në raport me performancën organizative, efikasitetin dhe efektivitetin në punë, me qëllim që të analizohet

korrelacioni mes tyre. Pra, kjo teknikë ofron të dhëna të dorës së parë sa i përket asaj se sa ndërmarrësia në rajonin e Tetovës njihet me konceptin e aftësive menaxheriale dhe ndikimit të tyre mbi mbarëvajtjen e proceseve brenda organizatave të biznesit në kuadër të ekonomisë lokale të rajonit të Tetovës.

- Rezultatet e fituara nga hulumtimi në fjalë do të përshkruhen përmes teknikave deskriptive dhe përmes qasjes kritike do të identifikohen mënyrat se sa ndërmarrësit e rajonit të Tetovës e njohin konceptin e aftësive menaxheriale dhe përfitimet e shumta që këto aftësi gjenerojnë/zhvillojnë për ndërmarrjen dhe biznesin në përgjithësi.

1.6. Rëndësia e hulumtimit

Duke iu referuar të dhënave të elaboruara nga shqyrtimi i literaturës lidhur me fushën e menaxhmentit, mund të konstatojmë se aftësitë menaxheriale janë të një rëndësisë të veçantë për mbarëvajtjen e të gjitha proceseve si brenda po ashtu edhe jashtë organizatës dhe si të tilla kushtëzojnë dhe determinojnë suksesin e ndërmarrësisë duke rritur efikasitetin dhe efektivitetin e të gjitha proceseve që zhvillohen dhe lidhen me organizatat e biznesit. Identifikimi i aftësive menaxheriale, posedimi dhe kultivimi i tyre janë jetike sidomos për ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në rajonin e Tetovës, që paraqesin katalizatorë të rritjes ekonomike dhe formë e vetme punësimi në rajonin e Pollogut.

Rëndësia e këtij punimi, përfshirë në të edhe hulumtimin e realizuar në kuadër të tij, qëndron në faktin se gama e punimeve dhe hulumtimeve të tilla është shumë e varfër me hulumtime dhe studime të kësaj natyre, sidomos me ato që kanë të bëjnë me ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në rajonin e Tetovës.

Punimi dhe hulumtimi i realizuar do të jetë shumë i rëndësishëm si për pronarët e bizneseve, sipërmarrësit, menaxherët e të gjitha niveleve, si dhe për të punësuarit brenda këtyre organizatave të biznesit, e duke mos anashkaluar palët e interesuar dhe studiuesit e fushës së menaxhmentit, dhe e tëra kjo që të identifikojë aftësitë menaxheriale dhe korrelacionin e tyre me suksesin e ndërmarrësisë dhe menaxhmentit, e në bazë të konkluzioneve të fituara të jepen

edhe rekomandime për rritjen e efikasitetit dhe efektivitetit të proceseve që zhvillohen brenda organizatave të biznesit përmes përforcimit të aftësive menaxheriale.

Përmes këtij punimi, palët e interesuara, sidomos menaxherët e ndërmarrjeve do të mund të kuptojnë rëndësinë e aftësive menaxheriale dhe po të jetë nevoja të njëjtat edhe t'i përforcojnë me qëllim që të ndikohet pozitivisht mbi performancën e ndërmarrësisë.

Pra, ky punim do të vë në pah aftësitë menaxheriale dhe lidhshmërinë e tyre me faktin se vallë këto aftësi ndihmojnë menaxherët për të realizuar në mënyrë më efektive dhe efikase funksionet e tyre menaxheriale.

Ky punim do të rrisë ndërgjegjësimin dhe të kuptuarit më mirë të aftësive, roleve dhe kompetencave menaxheriale përmes analizimit të detajuar të aftësive menaxheriale dhe ofrimit të këshillave praktike për të përmirësuar tërësinë e aftësive dhe punës menaxheriale.

1.7. Strukturimi i punimit

Punimi në fjalë përqendrohet në katër kapituj, ku në mënyrë të detajuar dhe me qasje kritike analizohen koncepte dhe funksione të ndryshme që lidhen me konceptin dhe nocionin e menaxhmentit dhe aftësive menaxheriale dhe mënyrës se si aftësitë menaxheriale ndikojnë mbi efikasitetin dhe efektivitetin e proceseve që zhvillohen brenda ndërmarrjeve të caktuara, gjegjësisht:

Kapitulli i parë - që në fakt është pjesa hyrëse e këtij punimi, në mënyrë të detajuar përqendrohet në shqyrtimin e literaturës dhe lëndës së hulumtimit, përcaktimin dhe definimin e qëllimit dhe objektivave të punimit, hipotezave dhe pyetjeve kërkimore, metodologjisë së hulumtimit, rëndësinë e hulumtimit dhe strukturimin e punimit.

Kapitulli i dytë - në këtë kapitull do të njihemi me konceptin e manaxhmentit dhe lidhshimit, rëndësinë e manaxhmentit, rolet dhe funksionet e manaxhmentit, përgjegjësitë menaxheriale, kompetencat menaxheriale dhe nivelet e manaxhmentit. Gjithashtu do të njihemi edhe me konceptin e ndërmarrësisë apo sipërmarrësisë, me klasifikimin e ndërmarrjeve dhe me rëndësinë e ndërmarrësisë.

Kapitulli i tretë - në këtë pjesë të punimit do të njihemi me konceptin dhe karakteristikat e aftësive menaxheriale, me llojet e këtyre aftësive si dhe me mënyrat e zhvillimit të aftësive menaxheriale. Gjithsesi, në qendër të këtij kapitulli do të jetë edhe koncepti i performancës së ndërmarrësisë dhe studimit të ndërlidhshmërisë së aftësive menaxheriale me performancën e vetë ndërmarrjeve. Nuk do të mungojë edhe përcaktimi i determinantëve/përcaktuesve të brendshëm të produktivitetit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme.

Kapitulli i katërt - ky kapitull përshkruan në mënyrë të detajuar hulumtimin e realizuar për qëllim të identifikimit të mënyrës së ndikimit të aftësive menaxheriale mbi performancën e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në rajonin e Tetovës, duke përshkruar metodologjinë e hulumtimit dhe rezultatet që do të dalin nga një hulumtim i tillë.

Nuk do të mungojë edhe identifikimi i konkluzioneve nga puna e realizuar kërkimore dhe dhënia e rekomandimeve me qëllim që të analizohen aftësitë menaxheriale dhe të elaborohet ndikimi i tyre mbi proceset organizative, për të kontribuar në rritjen e efikasitetit dhe efektivitetit të proceseve që realizohen brenda ndërmarrjeve duke i dhënë shtysë përmirësimit të performancës së përgjithshme të vetë organizatave të biznesit dhe duke vënë në pah tërë potencialin që aftësitë menaxheriale bartin me vete.

KAPITULLI II – MENAXHMENTI DHE NDËRMARRËSIA

2.1. Koncepti i menaxhmentit dhe lidhshpirtit

Të shumta janë definicionet e menaxhmentit, e të gjitha kanë emërues të përbashkët faktin që nga menaxherët kërkohet të realizojë rezultate dhe qëllimet e organizatës së biznesit. Kështu, menaxhmenti nënkupton procesin e punës me individ apo grup individësh, duke shfrytëzuar resurse plotësuese si pajisje, kapital dhe teknologji, me qëllim që të realizohen qëllimet e organizatës së biznesit.

Menaxhmenti nënkupton procesin e planifikimit, organizimit, drejtimit dhe kontrollit të aktiviteteve që realizohen nga të punësuarit duke i kombinuar me resurse tjera të nevojshme për realizimin e qëllimeve të vetë organizatës (Rice University, 2019).

Menaxhmenti apo menaxhimi nënkupton procesin e orientimit të një organizate të caktuar drejt qëllimit të definuar paraprakisht me shpenzime minimale transaksioni. Menaxhmenti gjithashtu nënkupton aftësi që punët brenda organizatës së biznesit të realizohen përmes ndihmës së njerëzve të tjerë.

Qëllimi kryesor i menaxhmentit është të sigurojë drejtimin, të lehtësojë ndryshimin dhe të arrijë rezultate përmes shfrytëzimit efikas, kreativ dhe të përgjegjshëm të resurseve (Armstrong, 2009).

Pra, qëllimi i menaxhmentit është udhëheqja drejt realizimit dhe arritjes së qëllimeve siç mund të jetë realizimi i fitimit, përmes rritjes së normës së shitjeve dhe/apo optimizmit të shpenzimeve. Por, menaxherët nuk paguhen vetëm për atë që ato vetë punojnë por edhe për atë që bëjnë e punojnë edhe anëtarët tjerë të ekipit të tyre, ngaqë rezultati i menaxherëve varet nga efikasiteti i të gjithë anëtarëve të grupit.

Është më se e qartë që menaxherë të ndryshëm praktikojnë stile të ndryshme menaxhimi gjatë punës së tyre të përditshme.

Brenda një organizate biznesi ekzistojnë nivele të ndryshme menaxhimi të cilat kryesisht bazohen në marrëdhënien epror-vartës, të cilat njëherë përcaktojnë autoritetin, rolin dhe statusin e menaxherëve brenda vetë organizatës së biznesit.

Menaxherët, nga ana tjetër janë personat përgjegjës dhe kompetent për realizimin e qëllimeve të një organizate të caktuar, duke nënkuptuar, në bazë të konceptit të ngushtë autoritetin vendimmarrës brenda vetë organizatës, autoritetin përgjegjës për realizimin dhe kontrollin e aktiviteteve që realizohen nga vartësit brenda vetë organizatës. Koncepti më i gjerë i përgjegjësisë menaxheriale nënkupton faktin që menaxherët punojnë me ndihmën e të punësuarve të tjerë brenda organizatës; ato kanë përgjegjësi mbi alokimin e resurseve; menaxherët janë përgjegjës për definimin e qëllimeve të organizatës; menaxherët mendojnë dhe veprojnë si në aspektin analitik ashtu edhe në atë konceptual; menaxherët janë ndërmjetësues; ato janë edhe “politikanë dhe diplomatë” dhe simbol i vetë organizatës.

Disiplina e menaxhmentit identifikon gjashtë aktivitete të pavarura menaxheriale, edhe atë: aktivitetet teknike, komerciale, financiare, aktivitetet e sigurisë (mbrojtja e njerëzve dhe pronës), aktivitetet libër mbajtëse dhe ato drejtuese. Pesë aktivitetet e para do të koordinohen përmes aktivitetit të gjashtë - aktivitetit drejtues, i cili përbëhet nga pesë detyra, edhe atë: planifikimi – definimi i një plani aksionar për të ardhmen; organizimi – strukturimi i organizatës, stafit dhe resurseve të saj; komandimi – drejtimi në mënyrë që të sigurohet pjesëmarrje e plotë; koordinimi – realizimi i çdo aktiviteti në bazë të planit; dhe kontrolli – të siguruarit që rezultatet e fituara në fakt janë ato që paraprakisht janë planifikuar (Van Dam, 2012).

Nëse menaxhmenti definohet si realizimi i gjërave përmes të tjerëve, atëherë lidërsipin do ta definojmë si akt i ndikimit ndaj të tjerëve kundrejt një qëllimi, që do t’i mobilizonte të tjerët të luftonin për të arritur një qëllim të përbashkët (Carpenter, 2012). Sot jetojmë në një kohë kur menaxhmenti ka më shumë nevojë se kurrë për liderë dhe lidërsip të “shëndoshë”.

Të shumta janë debatet rreth asaj se vallë menaxhmenti dhe lidërsipi si koncepte janë të ndryshme nga njëra tjetra apo kanë diçka të përbashkët dhe mbizotëron mendimi se këto janë koncepte të ndryshme por që në mënyrë të konsiderueshme kanë edhe elemente të përbashkëta. Lidërsipi ka pesë nuanca distinktive /dalluese që nuk gjenden dot tek menaxhmenti, edhe atë (Adair J. , 2004): lideri domosdoshmërisht duhet të drejtojë dhe orientojë; lideri duhet t’i inspirojë të punësuarit; lideri duhet të krijojë grupe/ekipe; lideri duhet të prezantohet si shembull për të tjerët; lideri duhet të pranohet nga të punësuarit.

Në tabelën vijuese mund të shohim diferencën mes konceptit të menaxhmentit dhe lidërsipit, apo thënë ndryshe dallimin mes funksionit të menaxherëve dhe liderëve.

Tabela 1 - Diferenca mes menaxherëve dhe liderëve (*Leadership and Management in Organisations, 2007*)

Menaxherët:	Liderët:
administrojnë	inovojnë
ruajnë	zhvillojnë
mbështeten në kontroll	inspirojnë stafin
kanë pikëpamje më të ngushtë	kanë pikëpamje më të gjerë
pyesin <i>si</i> dhe <i>kur</i>	pyesin <i>çka</i> dhe <i>pse</i>
pranojnë status-quo-në	sfidojnë
i bëjnë gjërat në mënyrë të duhur (ashtu siç duhet)	i bëjnë gjërat e duhura (që duhen bërë)

Sipas *Manning dhe Curtis*, një lider apo menaxher i suksesshëm domosdoshmërisht duhet të njohë artin e lidërsipit, të përbërë nga nëntë fushat e tija kyçe për sukses, edhe atë (Manning, 2012):

- Ekuacioni i lidërsipit (udhëheqjes) - të kuptuarit e ndikimit të cilësive të liderëve dhe menaxherëve, karakteristikave të ndjekësve dhe natyrën e situatave të ndryshme në të cilën mund të ndodhen liderët, menaxherët dhe organizatat;
- Fuqia e vizionit - përcaktimi i një drejtimi të qartë dhe bindës dhe definimi i një plani për sukses;
- Rëndësia e etikës - të udhëhequrit përmes parimeve dhe normave morale, mirësjelljes dhe kurajës personale;
- Fuqizimi i individëve (stafit) - nxitja dhe kultivimi i kulturës së performancës së lartë përmes lidërsipit pjesëmarrës dhe të shërbyerit e të tjerëve;
- Parimet e lidërsipit - demonstrimi i aftësive të marrëdhënive humane, menaxhimi moral dhe krijimi dhe zhvillimi i grupeve fituese;

- Të kuptuarit e njerëzve - të kuptuarit e motivimit human, arti i bindjes dhe vlerat e diversiteteve; (ndryshueshmërive)
- Shumëfishimi i efektivitetit - të përdorurit e aftësive për të deleguar dhe të punuarit në mënyrë efektive me njerëz të ndryshëm;
- Të zhvilluarit e të tjerëve - të kuptuarit e rolit të liderit si mësues, të ndihmuarit e njerëzve përgjatë ndryshimeve organizative dhe zhvillimi i kapaciteteve adaptive/përshtatës ;
- Menaxhimi i performancës - arritja e suksesit organizativ përmes përlësisë personale, vendosmërisë së ashpër dhe disiplinës së qëndrueshme.

2.1.1. Rëndësia e menaxhmentit

Rëndësia e menaxhmentit qëndron në faktin se ata ekzistojnë për të arritur rezultate duke siguruar që funksioni i tyre, njësi apo departamenti operojnë në mënyrë efektive. Ata menaxhojnë njerëzit dhe resurset tjera financiare, materiale, njohuritë, informacionet, kohën dhe veten e tyre (Armstrong, 2009).

Menaxherët ekzistojnë që të shtojnë vlerë në një organizatë të caktuar, duke realizuar aktivitete të caktuara që do të gjeneronin (zhvillonin) përfitime shtesë për organizatën në formë të rritjes së efektivitetit, avantazhit konkurrues, shërbime më të mira për klientët dhe nivele më të larta të kualitetit. Menaxherët shtojnë vlerë në organizatë kur ata sigurojnë që ata dhe resurset që ata i kontrollojnë gjenerojnë/zhvillojnë nivele më të larta të të ardhurave, të produktivitetit dhe efektivitetit operativ që do të karakterizohej me kthim të kënaqshëm të parasë, kohës dhe përpjekjeve të investuara në ato resurse (Armstrong, 2009).

Shumë njerëz nuk dëshirojnë të bëhen liderë dhe menaxherë, ndoshta për faktin se këto funksione shoqërohen me shumë përgjegjësi dhe rreziqe që nuk iu atribuohen anëtarëve të tjerë/të punësuarve të tjerë brenda organizatës, por gjithsesi një organizatë e caktuar do të ishte jo efektive dhe jo efikase në procesin e realizimit të qëllimeve të saja nëse nuk do të kishte një strukturë të shëndoshë menaxheriale.

Përgjithësisht, liderët dhe menaxherët e ardhshëm për të qenë të suksesshëm në punën e tyre duhet të posedojnë aftësitë e nevojshme menaxheriale për krijimin e grupeve, ndërtimin e

marrëdhënieve të shëndosha në grup dhe të organizatës si tërësi, aftësitë për të bashkëpunuar dhe për të menaxhuar me ndryshimet - që nënkupton aftësinë për të vëzhguar organizatën në një treg të ndryshueshëm apo nën rrethana tjera që do të ndikonin mbarëvajtjen e proceseve organizative (Ferguson, 2009).

Menaxherët janë njerëz operativ. Ata bëjnë që gjërat të ndodhin. Menaxherët merren me gjërat ashtu siç ndodhin. Menaxherët njëherë shqetësohen për atë se për ku është drejtuar organizata, e pikërisht këtu vjen në shprehje të menduarit strategjik dhe vizionar të menaxhmentit, sidomos për menaxhmentin e nivelit të lartë (Armstrong, 2009).

Menaxherët synojnë të ofrojnë drejtim, të orientojnë, të lehtësojnë ndryshimet, të arrijnë rezultate, të plotësojnë nevojat e klientëve dhe konsumatorëve, të punojnë me njerëz, të shfrytëzojnë resurse, të menaxhojnë veten e tyre, dhe e tëra kjo përmes posedimit dhe zhvillimit të njohurive, kompetencave dhe aftësive personale menaxheriale (Armstrong, 2009).

2.1.2. Rolet dhe funksionet e menaxhmentit

Mënyra për realizimin efikas dhe efektiv të detyrave menaxheriale kushtëzohet nga mënyra se si menaxherët luajnë rolin dhe si i realizojnë funksionet e tyre.

Si pjesë të autoritetit të tyre formal dhe statusit “kryesori” i organizatës, menaxherët luajnë role të ndryshme në mënyrë simultane/të njëkohshme . Këto role klasifikohen në tre grupe të mëdha, edhe atë roli ndërpersonal, informues dhe vendimmarrës (Commonwealth Secretaria, 2007).

Rolet më të rëndësishme të menaxhmentit janë (Rice University, 2019):

- Roli interpersonal – nga menaxherët kërkohet të ndërveprojnë me një numër të konsiderueshëm të njerëzve gjatë realizimit të punës së tyre. Menaxherët njëherit janë përgjegjës për punën e stafit që punon për to dhe veprimet e tyre nga ky këndvështrim lidhen në mënyrë të drejtpërdrejtë me rolin e tyre si liderë.

Përmes këtij roli, menaxheri identifikohet si figura kryesore brenda organizatës, si lider i saj dhe ndërlidhës mes njerëzve dhe proceseve brenda vetë ndërmarrjes (Porter, 2006).

- Roli informues – menaxherët janë përgjegjës për grumbullimin, klasifikimin, analizimin dhe ruajtjen e shumë llojeve të informacioneve. Përmes kësaj, ata shndërrohen në

qendra apo burime informacioni. Edhe pse të shumta janë organizatat e biznesit që ideojnë dhe aplikojnë sisteme të shtrenjta për menaxhimin e informacioneve, asnjë sistem i tillë s'mund t'i bëjë ballë fuqisë intuitive të një truri mirë të trajnuar menaxherial për përpunimin e informacioneve të ndryshme lidhur me funksionimin e ndërmarrjes.

Përmes këtij roli, menaxheri identifikohet si mbikëqyrësi brenda organizatës, si përcjellësi apo shpërndarësi dhe zëdhënësi i organizatës (Porter, 2006).

- Roli vendimmarrës – pikërisht menaxherëve iu bie barra dhe përgjegjësia për vendimmarrje në emër të organizatës dhe stejkholderëve me interes për të. Këto vendime shpesh merren me hamendësi dhe duke u bazuar në informacione joadekuate. Pikërisht roli interpersonal dhe roli informues do ta ndihmojnë rolin vendimmarrës në marrjen e vendimeve të duhura për biznesin.

Përmes këtij roli, menaxheri identifikohet si sipërmarrës, zgjidhës i problemeve, përcaktues i resurseve dhe negociues/ dialogues i organizatës (Porter, 2006).

Ndër rolet kryesore menaxheriale mund të numërojmë edhe (Adair J. , 2007):

- Arritjen e qëllimit të përcaktuar,
- Krijimin dhe mirëmbajtjen e grupit/ekipit,
- Zhvillimin e individëve brenda organizatës.

Menaxherët kanë edhe rolet e tyre që i realizojnë me qëllim që t'i shtojnë vlerë vetë organizatës së biznesit, siç janë:

- Njohuritë profesionale dhe menaxhimi me proceset e punës, që nënkupton profesionalizmin dhe njohjen e rregullativës ligjore lidhur me fushëveprimin e vetë; menaxhimi dhe përmirësimi i proceseve të punës; ndjekja e vazhdueshme e zhvillimit dhe avancimit të rrjedhës së profesionit; njohja e proceseve themelore të punës që zhvillohen në kuadër të njësive tjera organizative brenda vetë ndërmarrjes.
- Planifikimi i prioriteteve dhe organizimi i punës, nënkupton që menaxherët përcaktojnë qëllimet e njësive organizative dhe të njëjtat ua bëjnë të njohura edhe anëtarëve të tjerë të grupit; definojnë planet aksionare duke i planifikuar resurset e nevojshme

përfshirë mjetet e punës, resurset financiare dhe resurset njerëzore me kompetenca të duhura që do t'i shtonin vlerë ndërmarrjes; përcaktojnë prioritetet dhe hapat që duhen ndjekur për realizimin e të njëjtave; i koordinojnë të gjitha aktivitetet me qëllim arritjen e rezultateve të dëshiruara.

- Zhvillimi, aftësimi dhe motivimi i anëtarëve të grupit - menaxherët ofrojnë informacione kthyes mbi efektet nga puna e të punësuarve, qofshin ato pozitive apo negative; kujdesen për faktin që të punësuarit të shpërblehen në përputhshmëri me rezultatet e punës; sigurojnë mundësinë për promovim dhe avancim të punësuarve; orientojnë të punësuarit në sferat ku nevojitet zhvillim dhe aftësim plotësues; menaxherët nuk pranojnë efekt dhe rezultat të dobët nga puna e të punësuarve.
- Komunikimi dhe bashkëpunimi - menaxherët ofrojnë informacione dhe udhëzime të duhura për realizim kualitativ të detyrimeve; sqarojnë kontributin e të punësuarve në realizimin e qëllimeve të grupit dhe organizatës në tërësi, duke transmetuar kështu vizionin dhe vlerat e ndërmarrjes; nxisin bashkëpunimin ndërmjet sektorëve të ndryshme brenda vetë organizatës së biznesit; nxisin dhe zhvillojnë punën ekipore bazuar në bashkëpunim dhe mirëbesim; organizojnë mbledhje të rregullta me anëtarët e grupit.
- Zgjidhja e problemeve dhe vendimmarrja - menaxherët marrin vendime dhe zgjidhin probleme në kohë dhe pa hezitim; të gjitha zgjidhjet dhe vendimet janë konsistente/të qëndrueshme me strategjinë dhe qëllimet e ndërmarrjes; marrin përgjegjësinë për zbatimin e vendimeve të marra; mbështesin vendimet e marra në grup edhe pse ndoshta personalisht mund të mendojnë ndryshe; i nxisin të punësuarit në vendimmarrje të pavarur në sferën e fushëveprimit dhe përgjegjësi të tyre.
- Ndryshimet dhe inovacionet - menaxherët duhet të jenë të hapur ndaj ndryshimeve duke i pranuar idetë dhe propozimet e reja; duhet të nxisin anëtarët e grupit në gjetjen e ideve të reja dhe mënyrave kualitative për mbarëvajtjen e proceseve; propozimet për përmirësim dhe avancim të proceseve të punës i valorizojnë në kontekst të interesit afatgjatë të vetë ndërmarrjes; zhvillojnë dhe implementojnë/zbatojnë proceset e reja të

punës me qëllim avancimin e ndërmarrësisë, reduktimin e shpenzimeve dhe zhvillimin e organizatës në tërësi.

Për luajtjen me sukses të roleve menaxheriale, menaxherët padyshim që duhet të realizojnë edhe funksionet e tyre, e të cilat janë (Adair J. , 2007):

- Definimi i qëllimit – definimi i asaj çka duhet bërë, apo përcaktimi i një qëllimi i cili duhet të jetë i qartë, konkret, i kufizuar në aspekt të kohës, real, sfidues dhe që të mundet të evoluohet.
- Planifikimi – krijimi i një ure për të lidhur pozicionin ku ndodheni sot me pozicionin që doni të arrini në momentin që do t'i realizoni qëllimet e përcaktuara paraprakisht.
- Prezantimi/Llogaridhënia – paraqet funksionin e komunikimit të qëllimeve dhe planeve të organizatës së biznesit ndaj anëtarëve të grupit apo të punësuarve, duke qenë të përgatitur, të qartë, të thjeshtë, natyral.
- Kontrolli – nënkupton funksionin që siguron se e tërë energjia e grupit dhe resurset që i ka në dispozicion e bëjnë motorin të lëvizë dhe i bëjnë gjërat të ndodhin.
- Evaluimi – përmes këtij funksioni menaxherët janë në gjendje të vlerësojnë apo evaluojnë punët e realizuara dhe qëllimet e arritura duke evaluuar kriteret e përcaktuara të suksesit, për të parë nëse qëllimet realizohen dhe gjërat lëvizin në drejtim të duhur.
- Motivimi – menaxherë e mirë duhet të dinë të motivojnë stafin e tyre. Ata në radhë të parë duhet të jenë të motivuar për vetveten, të zgjedhin njerëzit më të motivuar brenda organizatës, të definojnë dhe përcaktojnë tragete/shënjestra reale dhe sfiduese, të mos harrojnë që progresi motivon, të sigurojnë shpërblime adekuate për stafin dhe të jenë mirënjohës.
- Organizimi – përmes këtij funksioni menaxhmenti synon të strukturojë apo ristrukturojë proceset që zhvillohen brenda organizatës me qëllim për të marrë maksimumin që çdo kush mund të japë. Si funksion, lidhet edhe me nivelin strategjik edhe me atë operativ të menaxhmentit.

- Të qenurit shembull – menaxherët duhet të jenë shembull për të gjithë stafin, rreth asaj se çka duhet vepruar e çka duhet bërë për mbarëvajtjen e proceseve organizative, me qëllim për të gjeneruar/zhvilluar efikasitet dhe efektivitet të këtyre proceseve.

Funksionet/proceset menaxheriale përbëhen nga elementet vijuese (Manning, 2012):

- Planifikimi - që nënkupton shtrimin e rrugës drejt së cilës do të orientohet organizata, duke definuar dhe përcaktuar strategji për suksesin organizativ dhe duke marrë vendime mbi politikat organizative,
- Organizimi - që përfshin kombinimin e strukturave, njerëzve/stafit dhe resurseve të nevojshme për realizimin e qëllimeve të vetë organizatës,
- Drejtimi - që përfshin supervizionin (mbikëqyrjen), lehtësimin, mentorimin dhe zhvillimin e stafit,
- Kontrolli - që fokusohet në ndjekjen dhe gjurmimin e progresit të bërë kundrejt planeve të definuara paraprakisht dhe në korrigjimin e gabimeve dhe mangësive të mundshme në këtë proces.

Pikërisht përgjegjësi e menaxherëve është që funksionet e tyre menaxheriale t'i shndërrojnë në aftësi menaxheriale që do të gjeneronin/nxirrnin përfitime të shumta si për organizatat e biznesit ashtu edhe për individët brenda tyre.

2.1.3. Përgjegjësitë menaxheriale

Shpesh shtrohet pyetja: Cilat janë përgjegjësitë e menaxherëve brenda një organizate të caktuar? Përgjithësisht është i njohur fakti që menaxherët përfshihen në procesin e planifikimit, organizimit, drejtimit dhe kontrollit, por vetë menaxherët i përshkruajnë përgjegjësitë e tyre që mund të klasifikohen në nëntë lloje më të mëdha të aktiviteteve, edhe atë (Rice University, 2019):

1. Planifikimi afat-gjatë - pozitat ekzekutive menaxheriale shpesh përfshihen në planifikimin dhe zhvillimin strategjik.
2. Kontrolli – menaxherët evaluojnë dhe ndërmarrin veprime korrigjuese lidhur me alokimin dhe shfrytëzimin e resurseve njerëzore, financiare dhe materiale.

3. Skanimi mjedisor – menaxherët në mënyrë të vazhdueshme vëzhgojnë ndryshimet që ndodhin në mjedisin biznesor dhe monitorojnë indikatorët e biznesit.
 4. Mbikëqyrja – menaxherët vazhdimisht mbikëqyrin punën e vartësve të tyre.
 5. Koordinimi – menaxherët koordinojnë punët që ndodhin si brenda ashtu edhe jashtë organizatës.
 6. Marrëdhëniet me konsumatorët dhe marketingu – menaxherët shpesh herë përfshihen në marrëdhënie të drejtpërdrejta me konsumatorët dhe klientët aktual dhe me ato potencial.
 7. Marrëdhëniet me shoqërinë/komunitetin – menaxherët duhet të ruajnë marrëdhënie të mira edhe me grupe dhe subjekte jashtë organizatës, siç mund të jenë organe dhe agjenci të ndryshme qeveritare, shoqërinë civile dhe furnitorët.
 8. Këshillimi i brendshëm – shpesh herë nga menaxherët kërkohet që të shfrytëzojnë aftësitë dhe ekspertizat e tyre teknike për të zgjidhur probleme të ndryshme brenda organizatës, duke luajtur rolin e konsulentit të brendshëm.
 9. Monitorimi i produkteve dhe shërbimeve – menaxherët kyçen edhe në procesin e planifikimit, përcaktimit dhe monitorimit të dizajnit, zhvillimit, prodhimit dhe distribuimit/shpërndarjes të produkteve dhe shërbimeve të organizatës.
- Gjithsesi, jo të gjithë menaxherët domosdoshmërisht kyçen në realizimin e të gjitha këtyre aktiviteteve. Në fakt, menaxherë të ndryshëm luajnë role të ndryshme dhe kanë përgjegjësi të ndryshme, e kjo varet nga pozicionimi i tyre në hierarkinë organizative.

2.1.4. Kompetencat menaxheriale

Kompetencat menaxheriale nënkuptojnë sjelljet që do të prodhojnë performancë efektive. Ato i referohen karakteristikave të menaxherëve në fushat si lidershipi, puna në grup dhe komunikimi. Kompetencat menaxheriale mund të shfrytëzohen si kritere për të vlerësuar performancën. Kompetencat menaxheriale, si pjesë e kuadrit të kompetencave të menaxherve përfshijnë (Armstrong, 2009):

- orientimin kah rezultati apo drejt të arriturave - aftësia për të bërë që gjërat të realizohen drejtë dhe ashtu siç duhet, përcaktimi i qëllimeve sfiduese, kërkimi i vazhdueshëm për përmirësimin e performancës;

- ndërgjegjësimin biznesor - aftësia për të identifikuar dhe eksploruar në mënyrë të vazhdueshme mundësitë e biznesit dhe njohja e prioriteteve të biznesit dhe organizatës;
- komunikimin - aftësia për të komunikuar qartë dhe bindshëm;
- fokusimin te konsumatorët dhe klientët - kujdesi për nevojat, kërkesat dhe interesat e klientëve të brendshëm dhe të jashtëm për të siguruar që dëshirat, nevojat dhe pritshmëritë e tyre plotësohen;
- zhvillimin e të tjerëve - dëshira dhe aftësia për të përforcuar zhvillimin dhe avancimin e anëtarëve të grupit, përmes feedback-ut, mbështetjes, inkurajimit dhe mentorimit;
- fleksibilitetin - aftësia për t'u përshtatur dhe për të punuar në mënyrë efektive në situata të ndryshme;
- lidërsipin - aftësia për të inspiruar individët brenda organizatës për të dhënë më të mirën nga vetja për të arritur një rezultat të dëshiruar dhe aftësia për të pasur marrëdhënie efektive me individë dhe me grupin në përgjithësi;
- planifikimin - aftësia për të vendosur për drejtimin e aktiviteteve, sigurimi që resurset e nevojshme për realizimin e një aktiviteti do të jenë të dispozicion, përcaktimi i një programi pune të nevojshëm për të arritur një rezultat të dëshiruar përfundimtar;
- zgjidhjen e problemeve - aftësia për të analizuar situata të caktuara, diagnostikimi i problemeve, identifikimi i çështjeve kyçe, përcaktimi dhe definimi i alternativave, krijimi i një zgjidhjeje të pranueshme, logjike dhe praktike;
- punën në grup - aftësia për të bashkëpunuar me anëtarët e grupit, duke njohur rolin që duhet luajtur si anëtar i grupit.

2.1.5. Nivelet e menaxhmentit

Me qëllim që të lehtësohet koordinimi dhe organizimi i aktiviteteve kundrejt realizimit të rezultateve, secila organizatë biznesi ka formë të caktuar të strukturës organizative.

Nivelet e menaxhmentit përgjithësisht definojnë në bazë të hierarkisë dhe diapazonit të përgjegjësi.

Përgjithësisht, sipas hierarkisë organizative të njohura janë tre nivele të menaxhmentit, që në mënyrë ilustrative/sqaruese shfaqen si në figurën 2.1, edhe atë (Rice University, 2019):

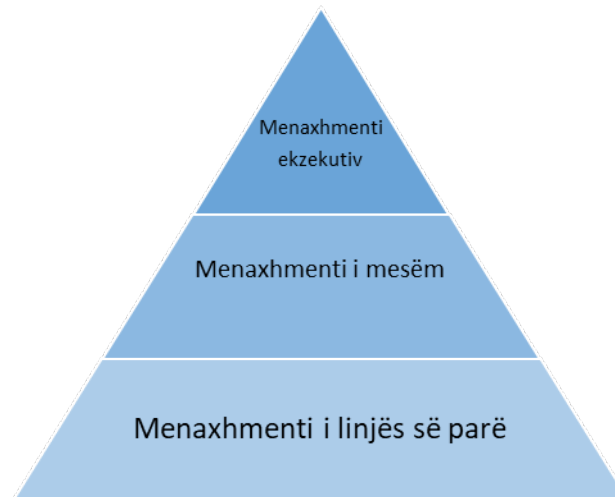


Figura 2 - Nivelet e hierarkisë menaxheriale (Rice University, 2019)

- Menaxhmenti ekzekutiv – përfaqëson kulmin e hierarkisë dhe është përgjegjës për të gjithë organizatën, sidomos për orientimin e saj strategjik.
Ky nivel i menaxhmentit i përcakton qëllimet dhe strategjitë e ndërmarrjes. Vendimet i bazojnë në ndjekjen dhe interpretimin e faktorëve që lidhen me mjedisin e jashtëm dhe në bazë të gatishmërisë së të punësuarve për të realizuar qëllimet e organizatës së biznesit. Vendimet që i marrin ndikojnë mbi të gjithë ndërmarrjen. Këto menaxherë komunikojnë vizionin, formojnë kulturën organizative duke u kujdesur që organizata të përshtatet ndaj ndryshimeve të impenjuara nga globalizimi. Në këtë mënyrë, ky nivel i menaxhmentit orientohet kah e ardhmja. Këtu përcaktohen qëllimet organizative, strategjitë e përgjithshme dhe politikat operative dhe si i tillë, ky nivel menaxherial paraqitet si përfaqësues zyrtar i organizatës kundrejt mjedisit të jashtëm organizativ (Manning, 2012).
- Menaxhmenti i mesëm – ndodhet në mesin e hierarkisë organizative dhe është përgjegjës për departamente më të mëdha dhe mund të mbikëqyrin menaxherët e nivelit më të ulët.

Ky nivel i menaxhmentit është përgjegjës për njësitë afariste dhe repartet më të mëdha. Përgjegjës janë për implementimin e strategjisë së ndërmarrjes të definuar nga ana e menaxhmentit kulmor. Orientohen kah e ardhmja e afërt. Vendosin marrëdhënie të mira me kolegët brenda gjithë organizatës, zhvillojnë dhe avancojnë kulturën organizative në drejtim të duhur.

Po ashtu, ky nivel i menaxhmentit është përgjegjës për implementimin e planeve dhe politikave të zhvilluara nga menaxhmenti ekzekutiv dhe për mbikëqyrjen dhe koordinimin e aktiviteteve të menaxherëve të nivelit më të ulët. Ky nivel menaxherial mund të jetë një burim i rëndësishëm inovacioni dhe produktiviteti kur i ofrohet autonomia për të marrë vendime që do të ndikonin njësitë e tyre operative (Manning, 2012).

- Menaxhmenti i linjës së parë - mbikëqyr në mënyrë të drejtpërdrejtë punën e të punësuarve të organizatës dhe realizimin ditor të aktiviteteve brenda departamenteve organizative.

Ky nivel i menaxhmentit është përgjegjës për menaxhimin dhe koordinimin e të punësuarve. Përgjithësisht orientohet kah realizimi i detyrimeve dhe qëllimeve të përditshme, bazuar në kohën aktuale. Shpesh kalon nga detyra në detyrë. Pjesën më të madhe të kohës e kalon duke biseduar me të punësuarit rreth kualitetit të produkteve dhe shërbimeve që ofron ndërmarrja, rreth planit kohor për realizimin e punëve, çështjeve kuadrore dhe marrëdhënieve ndërnjerëzore.

Ky nivel i menaxhmentit mbikëqyr dhe koordinon aktivitetet e stafit operativ dhe pjesën më të madhe të kohës së tij e harxhojnë duke koordinuar, lehtësuar dhe mbështetur punën e vartësve të tyre (Manning, 2012).

Që menaxherët dhe liderët e një organizate biznesi të mund të ndiqen nga stafi dhe vartësit e tyre, ata para së gjithash duhet të posedojnë disa karakteristika kualitative e që janë: të jenë të drejtë, të shohin përpara apo të jenë vizionarë, të jenë kompetent dhe frymëzues (Kouzes, 2012).

2.2. Koncepti i ndërmarrësisë

Organizata nënkupton një grup njerëzish që ekziston për të arritur një qëllim të përbashkët (Armstrong, 2009). Secila organizatë ka formën e vetë të organizimit apo strukturën - kuadrin ku do të realizohen të gjitha aktivitetet. Struktura përfshin rrjetin e roleve dhe marrëdhënieve që ndihmojnë për të siguruar që përpjekjet kolektive organizohen në mënyrë që të arrihen rezultatet të caktuara përfundimtare. Në fakt, struktura e një organizate përbëhet nga njësi, funksione, reparte, departamente dhe grupe apo ekipe pune ku realizohen aktivitete që lidhen me procese, projekte, produkte, shërbime dhe tregje të caktuara, të cilat bashkërisht punojnë për një vizion apo qëllim.

Organizatat nënkuptojnë grupe njerëzish të bërë bashkë për të realizuar dhe për t'i shërbyer një qëllimi përmes qëllimeve dhe planeve të strukturuar dhe të koordinuara. Si të tilla, organizatat operojnë në një mjedis të jashtëm dhe strukturoren dhe organizohen në aspektin e brendshëm, për të realizuar qëllimet e përcaktuara paraprakisht dhe për t'iu bërë ballë sfidave të ndryshme. Organizatat zakonisht klasifikohen në jo-fitimprurëse, fitimprurëse, publike, private, qeveritare. Me termin organizatë kryesisht nënkuptojmë ndërmarrjet, kompanitë, firmat, korporatat, institucionet, agjencitë, shoqëritë, grupet, konzorciumet/partneritetet dhe konglomeratet (Rice University, 2019).

Nocioni ndërmarrës/sipërmarrës shpesh herë përdoret në kuptimin më të gjerë për t'i përfshirë në shumicën e rasteve pronarët e bizneseve të vogla. Në fakt ekziston një dallim mes ndërmarrësisë dhe menaxhimit të bizneseve të vogla. Këtu, ndërmarrësia përfshin marrjen e rrezikut për të krijuar një biznes të ri apo për të ndryshuar fushëveprimin apo drejtimin e një biznesi ekzistues. Sipërmarrësit janë novatorë/risimtarë që fillojnë biznese për të realizuar idetë e tyre për një produkt apo shërbim të ri. Edhe pse sipërmarrësit mund njëkohësisht të jenë edhe pronarë të bizneseve të vogla, jo të gjithë pronarët e bizneseve të vogla mund të jenë sipërmarrës. Pronarët e bizneseve të vogla janë menaxherë apo njerëz që posedojnë ekspertizë të nevojshme teknike që kanë filluar një biznes të ri ose kanë blerë një biznes ekzistues dhe kanë marrë vendimin që biznesin e tyre ta zhvillojnë në suaza të fushëveprimit të biznesit të vogël (Rice University, 2019).

Sipërmarrësia definohet si njohje e mundësive (nevojave, dëshirave, problemeve dhe sfidave) dhe përdorim apo krijim i resurseve për implementimin e ideve inovative për krijimin e mundësive të reja për biznes (Carpenter, 2012).

Ndërmarrësia (sipërmarrësia) nënkupton aftësinë për të arritur rezultate pa marrë parasysh pengesat e mundshme. Sipërmarrësisë i mbetet të mbajë përgjegjësinë për ndërtimin në kohë të një impianti të caktuar, për krijimin e produkteve dhe shërbimeve kualitative dhe për t'i shitur/distribuuar të njëjtët. Sipërmarrësi orientohet drejt aksionit, por e din që jo vetëm aksioni por edhe të arriturat përcaktojnë suksesin e tij dhe të organizatës që ai drejton (Manning, 2012).

Sipërmarrësit ushtrojnë shumë role të rëndësishme dhe aftësi kryesore/vendimtare përmes të cilave gjenerohen (zhvillohen) përfitime të shumta si për to ashtu edhe për vetë organizatën e biznesit. Pjesa më e madhe e tyre marrin përsipër rreziqe, fokusohen drejt qëllimeve organizative dhe karakterizohen me vendosmëri (Manning, 2012).

Sipërmarrësit kënaqen duke krijuar vlera duke përfituar nga mundësitë e reja dhe zgjidhja e problemeve me të cilat ballafaqohen klientët. Liderët dhe menaxherët e të gjitha organizatave për nga madhësia apo kohëzgjatja e qëndrueshmërisë në treg mund të përfitojnë nga kjo qasje, është çështje vetëm e vështirimit në mënyrë të re të problemeve të vjetra me të cilat ballafaqohet organizata dhe e krijimit të zgjidhjeve inovative për ato probleme (Osborne, 2015). Një sistem organizativ përbëhet nga shumë nënsisteme të lidhur ngushtë në mes vete dhe të cilat shoqërohen me sfidat e veta. Këto sfida dhe probleme duhet të trajtohen nga menaxhmenti në mënyrë konsistente/(të qëndrueshme), që do të thotë se gjatë marrjes së vendimeve brenda organizatës nuk duhet shikuar vetëm një pjesë e saj por fotografia e përgjithshme për të parë se si një vendim i caktuar nga ana e menaxherëve do të ndikojë mbi të gjitha divizionet dhe organizatën në tërësi, që si sistem përbëhet nga elementet e përshkuara në figurën 2.2 (Van Dam, 2012).

Qeveria	Politika		Konkurrenca	Furnitorët
	Marketingu	Blerja	Prodhimi	
Klientët	Shitja	Politika e stafit	Distribuimi (Shpërndarja)	Mjedisi
	Teknologjia			

Figura 3 - Organizata dhe mjedisi si një sistem (Van Dam, 2012)

Secila ndërmarrje, qoftë ajo e vogël, e mesme apo e madhe, duhet të posedojë strategji zhvillimi. Këto strategji përpilohen dhe ndiqen nga menaxhmenti i ndërmarrjeve dhe në vete përfshijnë integrimin, inovacionin dhe lidërshtimin e të gjitha njësive të biznesit duke u nisur nga lënda e parë deri tek produkti final. Kjo strategji mund të gjenerojë (zhvillojë) përmirësime dramatike dhe zhvillim të vazhdueshëm të marrëdhënieve me klientët, stejkholderët, furnitorët dhe ofruesit e shërbimeve suportuese (mbështetëse) . Gjitashtu, kjo strategji fokusohet në gjetjen e mundësive unike dhe krijimin e zgjidhjeve inovative (risimtare) që janë shumë atraktive nga perspektiva (e ardhmja) e biznesit dhe tregut, sikurse edhe ato ekonomike, shoqërore, teknologjike dhe mjedisore. Si e tillë, ka të bëjë me drejtimin, krijimin, zhvillimin, integrimin, ndërtimin dhe suksesin e vetë biznesit (Rainey, 2010).

2.2.1. Klasifikimi i ndërmarrjeve

Në Republikën e Maqedonisë së Veriut, në bazë të Ligjit për shoqëritë tregtare (Ligji për shoqëritë tregtare, Gazeta zyrtare e Republikës së Maqedonisë së Veriut, numër 28/2004), ndërmarrjet klasifikohen në mikro-ndërmarrje, ndërmarrje të vogla, të mesme dhe të mëdha, duke marrë si kriter numrin e të punësuarve, të hyrat vjetore dhe vlerën mesatare të mjeteve të përgjithshme sipas raporteve vjetore të dy viteve të fundit, edhe atë si në vijim:

- Mikro-ndërmarrje janë ndërmarrjet që kanë deri 10 të punësuar dhe të hyra bruto që nuk tejkalojnë vlerën prej 50.000 € në kundërvlerë të denarit;
- Ndërmarrje të vogla janë ndërmarrjet që plotësojnë dy nga kriteret vijuese: të kenë deri 50 të punësuar, të hyra vjetore deri 2.000.000 € në kundërvlerë të denarit, vlerë mesatare të mjeteve të përgjithshme (në aktivë) deri 2.000.000 € në kundërvlerë të denarit;
- Ndërmarrje të mesme janë ndërmarrjet që plotësojnë dy nga kriteret vijuese: të kenë deri 250 të punësuar, të hyra vjetore deri 10.000.000 € në kundërvlerë të denarit, vlerë mesatare të mjeteve të përgjithshme (në aktivë) deri 11.000.000 € në kundërvlerë të denarit;
- Ndërmarrjet të cilat nuk klasifikohen në grupin e ndërmarrjeve të definuara paraprakisht gëzojnë statusin e ndërmarrjeve të mëdha.

2.2.2. Rëndësia e ndërmarrësisë

Sipërmarrësia, përmes formave të veta të organizimit si ndërmarrje të vogla, të mesme e të mëdha, posedon një nivel të lartë interesi nga të gjithë palët e interesuara.

Në Republikën e Maqedonisë së Veriut pjesa dërmuese e ndërmarrjeve janë pikërisht ndërmarrje të vogla dhe të mesme.

Këto ndërmarrje janë të një rëndësie të veçantë si për shoqërinë ashtu edhe për vetë ekonominë, duke siguruar të ardhura për një numër të madh të të punësuarve pikërisht në këto forma organizimi të biznesit si dhe të hyra për vetë buxhetin përmes tatimeve dhe taksave të ndryshme, mjete këto që duhet të harxhohen për të mirën e përgjithshme dhe për rritjen e mirëqenies së vetë shoqërisë.

Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme kanë një rëndësi të madhe për zhvillimin ekonomik të Republikës së Maqedonisë së Veriut, duke u shndërruar në burimin më të madh të punësimeve në vend, burim inovacioni dhe produktiviteti duke gjeneruar (zhvilluar) rritje ekonomike. Rëndësia e këtyre ndërmarrjeve qëndron edhe në faktin se këto ndërmarrje ndikojnë pozitivisht mbi mjedisin biznesor në vend dhe mbi aftësitë sipërmarrëse, përfshirë këtu edhe aftësitë menaxheriale si pjesë përbërëse të sipërmarrësisë.

Rëndësia e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme pasqyrohet edhe në dokumentet dhe politikat strategjike, qofshin ato qendrore dhe lokale me të cilat synohet të përforcohet mjedisi sipërmarrës për këto kategori të ndërmarrjeve.

Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në vend ballafaqohen edhe me sfida të shumta, duke u nisur nga qasje ndaj resurseve të nevojshme, përfshirë këtu ato financiare, teknologjike dhe dijen dhe njohurinë.

Pikërisht këtu vijnë në shprehje aftësitë menaxheriale përmes të cilave ndërmarrjet do të synojnë t'iu bëjnë ballë këtyre sfidave.

Sipas të dhënave të fundit të publikuara nga Enti shtetëror i statistikës së Republikës së Maqedonisë së Veriut, numri i subjekteve afariste aktive në vend është 75.914 të tilla. Të dhënat lidhur me strukturën e organizatave aktive të biznesit sipas numrit të të punësuarve tregojnë që pjesëmarrje më të madhe (80.7%) kanë subjektet afariste me 1-9 të punësuar, vijojnë subjektet me numër të pa definuar të të punësuarve (10%), subjektet me 10-19 të punësuar (4.2%), subjektet me 20-49 të punësuar (2.9%), subjektet me 50-249 të punësuar (1.8%) dhe vetëm 0.3% e subjekteve aktive afariste kanë mbi 250 të punësuar (Maqedonia e Veriut përmes numrave - 2020, 2020, 2020).

Nga këtu shohim rëndësinë që sidomos ndërmarrjet e vogla dhe të mesme kanë për ekonominë dhe shoqërinë në vendin tonë, duke qenë gjeneratori më i madh i vendeve të punës në sektorin privat.

Sipas të njëjtit autoritet (Maqedonia e Veriut përmes numrave - 2020, 2020, 2020), Komuna e Tetovës së bashku me komunat rurale përreth (Komuna e Bogovinës, Bërvenicës, Zhelinës, Jegunovcës dhe Tearcës) gjithsej kanë 5.131 subjekte aktive afariste, e prej tyre 3.908 janë mikro ndërmarrje, 1.166 janë ndërmarrje të vogla, 43 janë të mesme dhe vetëm 14 janë ndërmarrje të mëdha.

Që një organizatë biznesi të zgjerohet, para së gjithash duhet të investojë në zhvillimin e liderëve të ri që do ta shpijnë atë përpara. Individët që shfaqin potencial lideri dhe aftësi menaxheriale duhet të konsiderohen si një aset shumë i rëndësishëm që do të përmirësojë performancën e organizatës nëse kultivohen dhe investohet në to (Osborne, 2015).

KAPITULLI III – AFTËSITË MENAXHERIALE DHE PERFORMANCA E NDËRMARRËSISË

3.1. Koncepti i aftësive menaxheriale

Puna menaxheriale është shumë komplekse dhe shumë dimensionale dhe ka nevojë për shumë aftësi të ndryshme për të performuar/interpretuar detyrimet dhe aktivitetet të ndërlidhura me to. Pa marrë parasysh nivelin e menaxhmentit, menaxherët duhet të posedojnë dhe më tej të avancojnë aftësitë e ndryshme menaxheriale. Me aftësi nënkuptojmë mundësinë për të kryer me sukses një detyrë apo aktivitet të caktuar.

Aftësitë menaxheriale janë aftësi që mësohen dhe zhvillohen gjatë realizimit të aktiviteteve të ndryshme menaxheriale.

Detyrë dhe përgjegjësi e liderëve dhe menaxherëve është të interpretojnë kushtet e punës, të përcaktojnë dhe vendosin drejtim, të mobilizojnë ndjekësit dhe vartësit e tyre dhe të zhvillojnë dhe avancojnë stafin dhe e gjitha kjo për t'i shërbyer qëllimit të arritjes së suksesit organizativ (Manning, 2012).

Nga ana tjetër, efektiviteti menaxherial lidhet me performancën që i referohet asaj se çka njerëzit (stafi) bëjnë dhe si realizojnë një aktivitet të caktuar. Për të matur efektivitetin menaxherial është e domosdoshme të përcaktohen dhe krahasohen inputet (aftësitë dhe sjelljet) dhe outputet (rezultatet). Andaj, matja e efektivitetit dhe performancës krahason pritshmëritë dhe rezultatet e arritura. Menaxherët efektiv (Armstrong, 2009):

- realizojnë gjëra që priten të realizohen,
- ushtrojnë lidhësi vizionar,
- kuptojnë dhe njohin qartë natyrën e biznesit,
- planifikojnë shfrytëzimin efektiv të resurseve që i kanë në dispozicion,
- përcaktojnë drejtimin dhe sigurohen që i gjithë stafi janë të vetëdijshëm se çka pritet prej tyre,
- inicojnë dhe menaxhojnë me ndryshime për të përmirësuar performancën,
- përshtaten dhe përgjigjen shpejt ndaj kërkesave dhe rrethanave të ndryshueshme,

- identifikojnë probleme me të cilat mund të ballafaqohet biznesi dhe merren me zgjidhjen e menjëhershme të tyre,
- mbikëqyrin performancën në mënyrë që të ndërmerren aktivitete të menjëhershme korrektive (korrigjuese) nëse është e nevojshme.

Aftësitë menaxheriale janë shumë të rëndësishme për zhvillimin dhe suksesin e çdo organizate, sikurse edhe aftësitë e liderëve. Aftësitë menaxheriale nënkuptojnë aftësitë e nevojshme për të menaxhuar resurset në dispozicion të organizatës me qëllim të krijimit dhe distribuimit (shpërndarjes) të një produkti apo shërbimi të caktuar. Nga ana tjetër aftësitë e një lideri përfshijnë aftësitë për të angazhuar, motivuar dhe për t'i bindur njerëzit që të jenë pjesë e një vizioni, objektivi apo qëllimi. Këto dy kategori të aftësive e plotësojnë njëra tjetrën dhe assesi nuk përjashtohen mes vete. Mund të ndodhë menaxherët të dështojnë në drejtimin e njerëzve dhe organizatës duke pyetur veten se pse vallë njerëzit nuk ofrojnë aftësitë e tyre më të mira për realizimin e punëve, apo liderët mund të dështojnë të menaxhojnë dhe të pyesin se vallë pse punët nuk realizohen në afatin e caktuar apo me buxhetin e përcaktuar. Pikërisht këtu vihet në pah komplementariteti/(harmonizimi) i këtyre dy kategorive të aftësive (McPheat, 2010).

Aftësitë menaxheriale si një nga faktorët kyç të kompetencave menaxheriale paraqesin faktor kualifikues që në mënyrë të drejtpërdrejtë ndikojnë mbi performancën e vetë bizneseve. Nga ana tjetër, kompetencat menaxheriale kanë të bëjnë me posedimin e njohurive karakteristike, aftësive të caktuara që paraqesin kritere për përcaktimin e kualiteteve të caktuara që përbëjnë standarde veprimi, duke iu bërë ballë kështu kërkesave të caktuara.

Që një organizatë biznesi të paraqitet si storje (histori) suksesi, kjo kushtëzohet dhe varet nga vetë aftësitë e menaxherëve si kompetenca të domosdoshme afariste apo sipërmarrëse.

Disa nga aftësitë menaxheriale mund të mësohen dhe fitohen përmes arsimimit formal, e disa të tjera janë të fshehura dhe në të shumtën e rasteve varen nga karakteristikat individuale dhe si të tilla zhvillohen gjatë gjithë jetës, përmes përvojës dhe karrierës së individëve.

Faktori që ka të bëjë me nivelin e aftësive varet edhe nga kapaciteti natyror dhe nga vetë puna e një menaxheri në fusha të caktuara veprimi.

Për të realizuar rolet dhe funksionet e veta menaxherët kanë nevojë për një gamë të gjerë të aftësive menaxheriale, siç janë mentorimi, komunikimi, delegimi, lehtësimi, lidërshipi, matja

dhe menaxhimi i performancës, motivimi, rrjetëzimi dhe ndërlidhshmëria, zgjidhja e problemeve, vendimmarrja dhe dhënia e informacioneve kthyesë (feedback-ut) (Armstrong, 2009).

Menaxherët investojnë shumë energji dhe kohë në zhvillimin e aftësive menaxheriale që drejtpërsëdrejti ndikojnë mbi produktivitetin e vetë bizneseve, me çka arsyetohet edhe interesimi i menaxherëve që qëllimet individuale të tyre të përkojnë dhe të jenë në një drejtim me qëllimet e vetë ndërmarrjeve.

Menaxherët duhet të posedojnë aftësitë kyçe në aspekt të udhëheqjes, edhe atë udhëheqja apo menaxhimi me kompetencat, resurset njerëzore dhe marrëdhëniet dhe raportet si brenda ashtu edhe jashtë biznesit.

Aftësitë menaxheriale janë të një rëndësie të veçantë dhe si të tilla drejtpërsëdrejti ndikojnë mbi performancën e organizatës së biznesit.

Një individ për të qenë menaxher apo lider efektiv, para së gjithash duhet të posedojë aftësitë vijuese (McPheat, 2010):

- t'i përkushtohet vizionit dhe misionit të organizatës,
- të kuptojë rolin dhe funksionin e tij,
- të demonstrojë integritet,
- të paraqesë shembull për të tjerët,
- të dijë të motivojë të tjerët,
- të komunikojë në mënyrë efektive,
- të jetë i gatshëm për të marrë përsipër rreziqe,
- të jetë i aftë të zgjidhë probleme.

Aftësitë menaxheriale determinojnë suksesin e vetë menaxhmentit, e kështu edhe menaxherët duhet të dinë të veprojnë dhe zhvillohen si liderë. Gjithsesi, për t'u zhvilluar si liderë menaxherët duhet të jenë të përgatitur për të qenë të tillë, duhet të kenë qasje pro aktive dhe të dinë të reflektojnë (Adair J. , 2004).

Për të qenë një menaxher i suksesshëm në punën e tij, duke gjeneruar (zhvilluar) përfitime të shumta për vetë ndërmarrjen dhe performancën e saj, duhet të dijë:

- Të menaxhojë kohën (Adair J. , 2004) – menaxhimi i kohës nënkupton atë formë menaxhimi duke u përqendruar në arritjet apo rezultatet duke bërë e duke kompletuar ato gjëra që dëshironi t'i bëni dhe që duhen bërë.
- Të vendosë dhe të arrijë qëllime dhe objektiva (Adair J. , 2004) – këtu qëllimi nënkupton cakun drejt të cilit bëhen përpjekje të arrijmë, ndërsa objektivi paraqet cakun drejt të cilit orientohen përpjekjet. Pra menaxherët duhet të dinë të përcaktojnë qëllime dhe objektivat e duhura që do të përmirësonin performancën e vetë ndërmarrjes.
- Të marrë vendime dhe të zgjidhë probleme (Adair J. , 2004) – vendimmarrja, së bashku me lidhshimin dhe komunikimin është një nga tre atributet kryesore për të cilat ka nevojë një menaxher i suksesshëm. Vendimmarrja orientohet drejt arritjes së qëllimeve dhe objektivave, edhe atë duke i shndërruar mendimet në aksione e vepra kundrejt rreziqeve që e shoqërojnë ndërmarrësinë.
- Të jetë kreativ dhe inovativ (risimtar) (Adair J. , 2004) - menaxherët vërtetë të mirë duhet të jenë të aftë të posedojnë dhe të njohin idetë e mira dhe t'i përdorin ato për të bërë gjërat të ndodhin në një mënyrë të re, duke i shndërruar idetë në produkte, shërbime dhe sisteme të aplikueshme, praktike dhe komerciale. Kështu, inovacioni i bën bashkë idetë e reja dhe implementimin e tyre përderisa kreativiteti do të thotë që këto ide të reja krijohen dhe zhvillohen nga individë apo grupe/ekipe brenda organizatës.
- Të motivojë dhe menaxhojë stafin (Adair J. , 2004) – marrja e më të mirës nga njerëzit/stafi, arritja e rezultateve përmes individëve dhe grupeve, të pasurit e një performance (rendiment), të lartë konsistente (i qëndrueshëm) inspirimi i vetes dhe të tjerëve për të vepruar, e gjitha kjo varet nga aftësia për të motivuar. Vetë-motivimi mund të jetë po aq i vështirë sikur edhe motivimi i të tjerëve dhe nuk mundet të funksionojnë si dy koncepte të ndara nga të tjerët.
- Të komunikojë dhe prezantojë (Adair J. , 2004) - është më se e qartë se aftësitë për të komunikuar (me shkrim dhe me gojë) janë të një rëndësie të veçantë për mbarëvajtjen e proceseve biznesore. Menaxherët dhe liderët është e domosdoshme të jenë komunikues efektiv, duke ua përcjellë mesazhin e tyre masës më të gjerë të të

punësuarve dhe duke marrë më të mirën nga vetë ata. Aftësitë komunikative, me të gjitha format e tyre, përfshirë edhe komunikimin jo verbal, kanë nevojë të elaborohen dhe përmirësohen gjithnjë e më shumë për t'u siguruar që ju i kuptoni njerëzit dhe njerëzit ju kuptojnë ju.

3.1.1. Karakteristikat e aftësive menaxheriale

Aftësitë menaxheriale kanë edhe karakteristikat e veta që i bëjnë ato të dallueshme dhe i diferencojnë nga karakteristikat dhe praktikrat tjera menaxheriale. Këto karakteristika janë si në vijim (Whetten, 2011):

- Aftësitë menaxheriale lidhen me sjelljen – ato nuk janë atribute personale apo tendenca stilistike. Aftësitë menaxheriale konsistojnë nga një tërësi e identifikuar e aksioneve të ndërmarra nga individë përmes të cilave arrihet një rezultat. Aftësitë menaxheriale mund të mbikëqyren dhe observohen nga të tjerët.
- Aftësitë menaxheriale mund të kontrollohen – performanca e sjelljeve dhe aftësive menaxheriale është nën kontrollin e individëve. Këto aftësi mund të demonstrohen, praktikohen, përmirësohen apo edhe të shmangen nga vetë individët në mënyrë të ndërgjegjshme.
- Aftësitë menaxheriale mund të zhvillohen – performanca e aftësive menaxheriale mund të përmirësohet. Individët mund të përmirësojnë performancën e aftësive të tyre menaxheriale përmes punës dhe implementimit në praktikë të të njëjtave.
- Aftësitë menaxheriale ndërlidhen dhe mbivendosen mes vete – është i vështirë demonstrimi i vetëm një aftësie menaxheriale duke e izoluar të njëjtën nga aftësitë tjera. Menaxherët efektiv patjetër të implementojnë (zbatojnë), një kombinim aftësish menaxheriale me qëllim që të arrihen rezultatet e dëshiruara.
- Aftësitë menaxheriale nga njëherë janë kontradiktore ose paradoksale – aftësitë themelore menaxheriale nuk janë të gjitha të rëndësishme së njëjtë, disa janë më të buta e tjerat më të forta, disa orientohen kah puna në grup, disa drejt individit e disa të tjera drejt ndërmarrësisë. Pra, një pjesë e aftësive menaxheriale janë tipike për pjesën më të madhe të menaxherëve, e disa të tjera paraqiten si inkompatibile.

3.1.2. Llojet e aftësive menaxheriale

Historikisht, politikat publike lidhur me performancën dhe zhvillimin e biznesve kanë tentuar të fokusohen në masa të prekshme apo materiale, siç janë përmirësimi i qasjes ndaj resurseve financiare, inkurajimi dhe mundësia për shfrytëzimin e mbështetjes për bizneset dhe reduktimi apo eliminimi i kufizimeve rregullatore dhe ligjore për funksionimin e tyre. Sidoqoftë, kohëve të fundit shihet një tendencë në rritje që edhe faktorët më pak të prekshëm (jo-material) siç janë njohuritë dhe aftësitë menaxheriale dhe implementimi i praktikave më të mira menaxheriale gjithashtu paraqesin një faktor shumë të rëndësishëm për rritje dhe zhvillim të ndërmarrjeve (Leadership and Management Skills in SME-s: Measuring Associations with Management Practices and Performance, 2015).

Është fakt se aftësitë menaxheriale ndikojnë mbi performancën e ndërmarrjeve duke përforcuar përkushtimin e të punësuarve dhe duke përmirësuar produktivitetin, e kështu promovohet dhe efikasiteti dhe efektiviteti në punë si dhe gjenerohen (zhvillohen) përfitime të shumta për sjelljen sipërmarrëse dhe promovimin e inovacionit brenda vetë organizatave të biznesit (Leadership and Management Skills in SME-s: Measuring Associations with Management Practices and Performance, 2015).

Aftësia është në fakt mundësia për të bërë diçka në mënyrë efektive dhe përfshinë një sistem të sjelljeve dhe normave të caktuara që ndihmon realizimin e një qëllimi apo një standardi të performancës (Leadership and Management Skills in SME-s: Measuring Associations with Management Practices and Performance, 2015).

Pjesë e aftësive padyshim që janë edhe aftësitë menaxheriale.

Ekzistojnë tipologji të ndryshme të aftësive menaxheriale, por si më adekuat vlerësohet të jetë kuadri i propozuar nga Katz (Leadership and Management Skills in SME-s: Measuring Associations with Management Practices and Performance, 2015), i cili propozon tre dimensione të aftësive menaxheriale edhe atë dimensionin teknik, human dhe atë konceptual.

- Aftësitë teknike janë ato aftësi specifike që janë të nevojshme për realizimin e një detyre të specializuar. Këto aftësi janë të një rëndësie të veçantë për menaxherët edhe kur ata performojnë relativisht pak aktivitete dhe detyra të specializuara teknike ngaqë

të njëjtat iu mundësojnë menaxherëve që në mënyrë efektive të sigurojnë, zhvillojnë, organizojnë dhe kontrollojnë resurset njerëzore të nevojshme për realizimin e qëllimeve të organizatës. Aftësitë teknike përfshijnë metodat, proceset, procedurat apo teknikat për realizimin e një pune të caktuar, duke mos anashkaluar njohuritë e specializuara, aftësitë analitike brenda atyre njohurive dhe lehtësinë e përdorimit të mjeteve dhe teknikave për një fushë specifike veprimi.

- Aftësitë humane, apo aftësitë që lidhen me njerëzit, përfshijnë komunikimin, influencimin (ndikimin), koordinimin dhe bashkëpunimin me të tjerët. Këto aftësi janë të nevojshme për menaxhimin e drejtpërdrejtë të njerëzve tjerë/stafit brenda organizatës.
- Aftësitë konceptuale reflektojnë njohjen më të gjerë të organizimit, strategjisë, strukturës dhe funksionimit të organizatës si tërësi në kuadër të mjedisit afarist. Aftësitë konceptuale mundësojnë njohjen e asaj se si funksione të ndryshme të organizatës varen nga njëra tjetra dhe si ndryshimet e një pjesë të organizatës ndikojnë mbi pjesët tjera. Në fakt, këto aftësi ndihmojnë vizualizimin e marrëdhënieve të bizneseve të caktuara me industrinë, shoqërinë dhe komunitetin si dhe me faktorët politik, social dhe ekonomik në vend e më gjerë. Këto aftësi mbështesin efektivitetin duke siguruar që veprimet dhe vendimet menaxheriale përputhen me qëllimet e përcaktuara organizative, që janë konsistente/ të qëndrueshme me mundësitë dhe resurset në dispozicion dhe që përshtaten me strukturën formale dhe joformale të vetë organizatës.

Do të ishte jo e drejtë nëse do të thuhej që këto aftësi menaxheriale nuk ndërliken mes vete dhe se mund të praktikohen/zbatohen të ndara njëra nga tjetra. Koncepti i aftësive, si një mundësi për të përkthyer njohuritë në veprime dhe aksione, menaxherëve do t'iu mundësojë ndarjen apo diferencimin mes këtyre tre aftësive për performimin/përmbushjen e aktiviteteve teknike (aftësitë teknike), njohjen dhe motivimin e individëve dhe grupeve brenda organizatës (aftësitë humane) dhe koordinimin dhe integrimin e të gjitha aktiviteteve të organizatës drejt një qëllimi të përbashkët (aftësitë konceptuale).

Sipas të njëjtit autor (*Katz*), këto tre dimensionet e aftësive menaxheriale përfshijnë spektrin e plotë të aftësive specifike të nevojshme për menaxherët. Gjithsesi, rëndësia e aftësive specifike menaxheriale pritet që të ndryshojë varësisht nga niveli menaxherial, edhe atë: aftësitë teknike

më së shumti spikaten tek nivelet e ulëta të menaxhmentit, aftësitë human tek niveli i mesëm menaxherial ndërsa aftësitë konceptuale janë të një rëndësie më të madhe për menaxhmentin kulmor.

Këto tre dimensione të propozuara nga Katz, sot përfaqësojnë një qasje gjerësisht të pranueshme për të klasifikuar aftësitë menaxheriale në kuptimin gjeneral.

Sipas *Manning dhe Curtis* (Manning, 2012):

- Aftësitë teknike i referohen disponimit me njohuri që do të na bënin ekspertë për një punë apo aktivitet të caktuar dhe lidhen me njohuritë të detajuara rreth punës, ekspertizë e caktuar dhe përdorim/implementim i pajisjeve, teknikave dhe procedurave të specializuara. Nga ekspertët teknikë dhe nga mbikëqyrësit e grupeve të punës kërkohet që të posedojnë nivel të lartë të aftësive teknike.
- Aftësitë relacionale i referohen disponimit me njohuri dhe të qenurit i aftë për të punuar me njerëz, duke përfshirë aftësinë për të motivuar, koordinuar dhe këshilluar të punësuarit tjerë, qofshin ato individë apo grupe brenda organizatës. Senzitiviteti (ndjeshmëria) në marrëdhëniet njerëzore dhe dëshira për t'i ndihmuar të tjerët janë elemente esenciale të ekspertizës relacionale. Suksesi i të gjitha niveleve të menaxhmentit, qoftë ai niveli i lartë, i mesëm apo i ulët, kërkon aftësi të mira për marrëdhëniet ndërnjerëzore.
- Aftësitë konceptuale i referohen njohurive të nevojshme që do të mundësonin punën me koncepte dhe ide. Këtu përfshihet aftësia e të menduarit abstrakt. Planifikimi afatgjatë, vendimmarrja strategjike dhe kujdesi mbi çështjet etike lidhur me të punësuarit, klientët dhe konsumatorët, dhe marrëdhëniet me autoritetet qeveritare kërkojnë aftësi të duhura konceptuale.

Rëndësia e këtyre aftësive varion (ndryshon) nga nivelet menaxheriale. Aftësitë teknike janë më të rëndësishme për menaxhmentin e linjës së parë. Aftësitë konceptuale bëhen gjithnjë e më të rëndësishme krahasuar me aftësitë teknike ashtu siç edhe ngjitemi më lartë brenda hierarkisë organizuese. Aftësitë relacionale apo humane janë të rëndësishme së njëjtë në suaza të secilit nivel menaxherial.

Sipas *Whetten dhe Cameron*, aftësitë esenciale menaxheriale janë ato që shfaqen si në tabelën vijuese, edhe ate:

Tabela 2 - Aftësitë esenciale menaxheriale (Whetten, 2011)

Aftësitë esenciale menaxheriale		
Aftësitë interpersonale: <ul style="list-style-type: none"> • Menaxhimi me konfliktet • Motivimi i të punësuarve • Komunikimi suportues (mbështetës) • Fuqia për të influencuar 	Aftësitë grupore: <ul style="list-style-type: none"> • Krijimi i grupeve efektive • Të drejtuarit e ndryshimeve pozitive • Delegimi i përgjegjësive 	Aftësitë personale: <ul style="list-style-type: none"> • Zgjidhja e problemeve në mënyrë kreative • Menaxhimi i stresit • Zhvillimi i vetëdijes personale

Duke i pasur parasysh përgjegjësitë e ndryshme bazë si dhe përshkrimin themelor të funksioneve menaxheriale, më se e logjikshme është pritja që niveleve të caktuara të menaxhmentit iu duhen aftësi të caktuara menaxheriale.

Nivele të ndryshme të menaxhmentit kanë nevojë për aftësi të ndryshme menaxheriale. Kështu, menaxherët e nivelit të lartë kanë nevojë për më shumë aftësi konceptuale dhe për më pak aftësi teknike. Menaxherët e linjës së parë kanë më shumë nevojë për aftësi teknike dhe për më pak aftësi konceptuale, ndërsa më se evident është fakti që aftësitë që lidhen me marrëdhëniet njerëzore janë të rëndësishme së njëjtë për të gjitha nivelet e e menaxhmentit, fakt ky që në mënyrë ilustrative/sqaruese shfaqet si në tabelën në vijim:

Tabela 3 - Dallimet në aftësitë e nevojshme menaxheriale bazuar në nivele të ndryshme të menaxhmentit (Burimi: Manning, G., Curtis, K.)

Menaxherët e linjës së parë	Menaxherët e nivelit të mesëm	Menaxherët ekzekutiv (kulmorë)
	Aftësi teknike	Aftësi teknike

Aftësi teknike		Aftësi humane
Aftësi humane	Aftësi humane	Aftësi konceptuale
Aftësi konceptuale	Aftësi konceptuale	

Siç mund të shohim nga tabela paraprake, raporti i aftësive të ndryshme menaxheriale të niveleve të ndryshme të menaxhmentit dallon dukshëm. Por ajo që është më e rëndësishme është që aftësitë lidhur me menaxhimin e kuadrit apo resurseve njerëzore në mënyrë të barabartë shpërndahen në kuadër të tre niveleve menaxheriale.

Këtu, aftësitë teknike nënkuptojnë aplikimin e njohurive specifike profesionale që fitohen përmes arsimimit, edukimeve dhe trajnimeve shtesë, ose përmes përvojës. Këtu përfshihet edhe njohja në mënyrë të detajuar e punës dhe specializimi në përdorimin e pajisjeve, teknikave dhe procedurave. Nivelet më të ulëta të menaxhmentit si dhe profesionistët në një fushë të caktuar të punës patjetër të disponojnë me shkallë të lartë të aftësive teknike. Aftësitë humane përfshijnë të gjitha aftësitë që lidhen me punën me njerëz, orientimin dhe motivimin e tyre me qëllim arritjen e rezultateve të dëshiruara si për individin ashtu edhe për vetë grupin. Shumë menaxherë janë profesionistë të shkëlqyer por ja që “nuk dinë” të dëgjojnë, nuk kuptojnë nevojat e njerëzve tjerë ose nuk dinë të zgjidhin konflikte brenda grupit apo ndërmarrjes. Me fjalë të tjera nuk posedojnë inteligjencë emocionale dhe sociale. Aftësitë konceptuale kanë të bëjnë me aftësinë për të punuar me koncepte dhe ide, gjegjësisht lidhen me të menduarit abstrakt. Këto aftësi nënkuptojnë analizimin dhe diagnostikimin e situatave të ndërlikuara (njohjen e problemit, përcaktimin, vlerësimin dhe zgjedhjen e zgjidhjeve të mundshme), të kuptuarit e kompleksitetit (ndërlikueshmërisë) dhe lidhjen e organizatës në tërësi me përshtatshmërinë e të gjitha proceseve që zhvillohen në të. Ky grup i aftësive janë të domosdoshme për realizim të suksesshëm të funksionit të menaxhmentit kulmor.

3.1.3. Zhvillimi i aftësive menaxheriale

Edhe menaxhmenti si pjesë përbërëse dhe shumë e rëndësishme e organizatës duhet vazhdimisht të zhvillohet. Zhvillimi menaxherial i referohet procesit në të cilin individët përmirësojnë aftësitë e tyre dhe mësojnë të performojnë në mënyrë efektive rolet menaxheriale (Mabey, 2008).

Më se i qartë është fakti se disa njerëz kanë aftësi të theksuara në ndonjërin nga aftësitë menaxheriale, por hulumtimet nga fusha e psikologjisë dhe fiziologjisë potencojnë që njerëzit që posedojnë një nivel të caktuar të aftësive mund t'i përmirësojnë të njëjtat përmes punës praktike dhe trajnimeve. Njëkohësisht edhe ata që kanë deficit natyror të aftësive mund të përmirësojnë performancën dhe efektivitetin e tyre.

Koncepti i aftësive menaxheriale sugjeron që ne mund të shpresojmë për të përmirësuar efektivitetin tonë menaxherial dhe për të krijuar menaxherë më të mirë për të ardhmen. Ky koncept nënkupton të mësuarit duke vepruar (*learning by doing*). Njerëz të ndryshëm mësojnë në mënyra të ndryshme, por aftësitë zhvillohen përmes punës praktike dhe duke ndërlidhur të mësuarit me përvojën dhe eksperiencën në punë. Andaj, trajnimet e ndryshme mund të zhvillojnë aftësitë menaxheriale më shpejtë krahasuar me përvojën e pa organizuar.

Le t'iu hedhim një sy mënyrave se si mund të zhvillohen aftësitë menaxheriale, si në vijim (Katz, 1974):

- Zhvillimi i aftësive teknike ka zgjuar interes që herët si nga vetë industria ashtu edhe nga institucionet edukative dhe njëherë është arritur një progres i madh në këtë drejtim. Mbështetja e qëndrueshme në parime, struktura dhe procese të specializuara individuale, kombinuar me praktikën dhe përvojën përmes së cilës një individ mbikëqyret dhe ndihmohet nga eprori i tij, duket të jetë mënyra më efektive.
- Sot vërehet një progres sistematik për zhvillimin e aftësive humane (njerëzore). Qasje të ndryshme për zhvillimin e këtyre aftësive ndiqen nga profesionistë dhe institucione edukative, duke gërshetuar psikologjinë, sociologjinë dhe antropologjinë. Aftësitë humane mund të zhvillohen nga disa individë edhe pa pasur trajnime të formalizuara. Disa të tjerë mund të ndihmohen nga eprori i tyre si një pjesë e integruar e procesit të mentorimit.

- Lidhur me aftësitë konceptuale, një numër i madh i metodave janë aplikuar me qëllim zhvillimin e këtij dimensionit të aftësive. Gjithsesi, rezultatet më të mira gjithmonë arrihen përmes mentorimit të vartësve nga ana e eprorëve të tyre. Në fakt, kjo nuk është ide e re. Kjo nënkupton se një nga përgjegjësitë kyçe të ekzekutivit brenda një organizate është të ndihmohen vartësit që të zhvillojnë potencialin e tyre administrativ (menaxherial). Suksesi i kësaj metode qëndron në aftësinë dhe dëshirën e eprorëve për të ndihmuar vartësit e tyre.
- Mënyrë tjetër për zhvillimin e aftësive konceptuale është edhe përmes ndërrimit apo rotacionit të vendeve të punës në funksione të ndryshme brenda organizatës por me përgjegjësi të njëjtë. Kjo mënyrë, individëve do t’iu japë ndjesinë “e të qenurit në këpucët e tjetrit”.
- Aftësitë konceptuale mund të zhvillohen edhe përmes detyrave të ndërlukuara specifike, problematika e të cilave përfshin më shumë departamente dhe nivele menaxheriale në kuadër të organizatës.

Modeli më i suksesshëm për zhvillimin e aftësive menaxheriale përbëhet nga komponentët vijuese (Whetten, 2011): vlerësimi i aftësive, të mësuarit e aftësive, analiza e aftësive, praktikimi i aftësive dhe aplikimi i aftësive menaxheriale.

Me qëllim rritjen e efektivitetit menaxherial, aftësitë menaxheriale duhet të vlerësohen dhe përmirësohen në mënyrë të vazhdueshme, edhe atë përmes (Williams M. , 2005):

- krijimit të një mjedisi të favorshëm pune,
- shndërrimit të menaxhimit të talenteve në një prioritet kritik korporativ,
- krijimit të mënyrave për të identifikuar dhe selektuar (përzgjedhur) talente,
- angazhimit të potë të talenteve - përmes menaxhimit dhe zhvillimit të vazhdueshëm.

Sipas OECD, vende të ndryshme anembanë botës mund të përforcojnë kualitetin e pronarëve apo menaxherëve të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, apo thënë ndryshme mund t’i përforcojnë aftësitë menaxheriale të menaxherëve të organizatave të biznesit duke inkurajuar trajnime adekuate për to dhe/ose përmes ofrimit të mundësive për të pasur qasje në shërbime

këshilluese apo konsultative që do t'i shërbejnë këtij qëllimi (OECD, Small Businesses, Job Creation and Growth: Facts, 1997).

3.2. Performanca e ndërmarrësisë

Menaxhimi i performancës është një proces i integruar i definimit, vlerësimit dhe përforcimit të sjelljeve dhe rezultateve e arritjeve të të punësuarve brenda organizatës. Siç mund të shihet edhe nga figura vijuese, menaxhimi i performancës përfshin praktika dhe metoda për përcaktimin e qëllimeve, përmes specifikimit të performancës së dëshiruar; vlerësimit apo evaluimit (vlerësimit) të performancës, duke vlerësuar dhe evaluuar rezultatet dhe të arriturat e organizatës nga një performancë e tillë; sisteme shpërblyese, të cilat e sigurojnë stafin se rezultatet e dëshiruara janë arritur dhe munden të përsëriten edhe në të ardhmen. Këto tre elemente bashkërisht ndikojnë performancën e individëve, grupeve dhe organizatës si tërësi (Cummings, 2008).

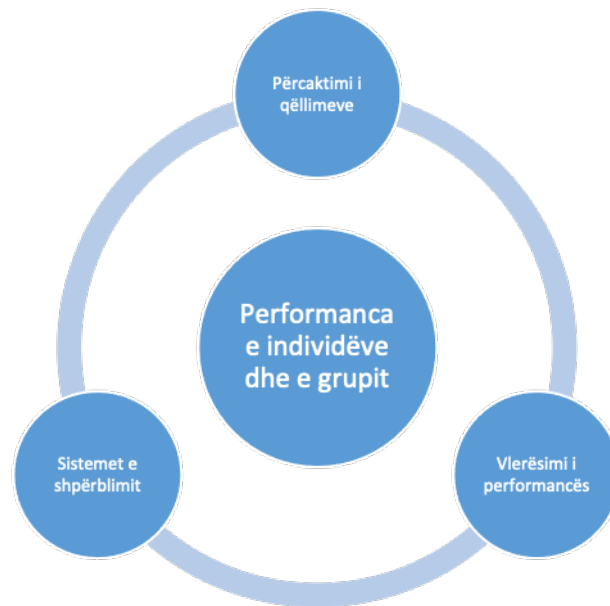


Figura 4 - Modeli i menaxhimit me performancën (Cummings, 2008)

Menaxherët janë përgjegjës për menaxhimin dhe koordinimin e faktorëve të jashtëm, siç janë politikat e ndryshme ekonomike, globalizimi, konkurrenca, norma e punësimit, politikat huadhënëse të institucioneve financiare, teknologjia e informacionit dhe interneti, politikat

socio-kulturore, trendet/prirjet demografike, mënyra e jetesës, aftësitë e të punësuarve, politikat qeveritare, rregullativat lokale, faktorët mjedisorë, etj., që përmes aftësive të tyre menaxheriale të tentojnë që këto faktorë t'i kenë nën kontroll dhe t'i menaxhojnë me sukses që të rritet performanca e vetë organizatës së biznesit.

Menaxherët duhet të jenë në gjendje të menaxhojnë edhe faktorët e brendshëm që kushtëzojnë suksesin e vetë ndërmarrjes, siç janë struktura organizative, sistemet, stili, stafi, aftësitë, strategjia, që përbëjnë vlerën e përbashkët (angl. Shared Values) apo kulturën organizative. Ky model njihet edhe si modeli 7-s i *McKinsey-it* (Rice University, 2019), që emrin e ka marrë në bazë të shkronjës “S” me të cilën edhe fillojnë emërtimet e këtyre faktorëve, edhe atë: S-structure (Struktura), S-systems (Sistemet), S-tyle (Stili), S-taff (Stafi), S-kills (Aftësitë) dhe S-trategy (Strategjia), që në mënyrë ilustrative/sqaruese shfaqen si në figurën vijuese:



Figura 5 - Modeli 7-s i McKinsey-it (Rice University, 2019)

Strategjia e biznesit definon qëllimet dhe objektivat, politikat dhe marrëdhëniet e synuara mes organizatës dhe mjedisit të saj për t'i bërë ballë konkurrencës, ndërsa menaxhimi i performancës fokusohet, vlerëson dhe përforcon sjelljet e stafit kundrejt qëllimeve dhe objektivave të përcaktuara paraprakisht (Cummings, 2008).

Sipas konceptit tradicional, performanca ekonomike e një organizate të biznesit nënkupton suksesin dhe mundësinë e saj për të gjeneruar (zhvilluar) përfitime për pronarët e saj, përmes inovacionit të produkteve dhe shërbimeve dhe shfrytëzimit efikas të resurseve. Nga ana tjetër

koncepti bashkëkohorë performancën e ndërmarrjeve e sheh nga këndvështrimi që kombinon dimensionin social, mjedisor dhe atë ekonomik të vetë biznesit (Carpenter, 2012).

Performanca e ndërmarrësisë kryesisht determinohet nga efikasiteti dhe efektiviteti i proceseve që zhvillohen brenda organizatës, duke përfshirë në vete edhe efikasitetin dhe efektivitetin menaxherial si një element kryesor që determinon suksesin e vetë organizatës.

Efikasiteti dhe efektiviteti kanë ndikim si mbi mjedisin brenda organizatës ashtu edhe mbi mjedisin jashtë saj.

Efikasiteti do të thotë gjërat të bëhen ashtu siç duhet, ndërsa efektiviteti do të thotë që të bëhen gjërat që duhen bërë (Armstrong, 2009).

Efikasiteti nënkupton të qenurit kompetent në veprim, për të realizuar një punë të caktuar me shpenzime minimale, qoftë ajo kohë apo para. Nga ana tjetër, efektiviteti nënkupton arritjen e qëllimit përmes resurseve që i kemi në dispozicion. Pra, nga këto definime është e qartë që të dy këto koncepte, efikasiteti dhe efektiviteti lidhen me vetë performancën e ndërmarrjes.

Nga pikëpamja menaxheriale, efikasiteti nënkupton të qenurit më të mirë nga se ç' jemi për momentin ndërsa efektiviteti fokusohet në atë se çka duhet bërë. Ky i fundit fokusohet drejt mundësisë për të gjeneruar (zhvilluar), të ardhura, përmes modifikimit të karakteristikave ekonomike të produkteve dhe tregjeve aktuale dhe përmes krijimit të tregjeve të reja.

Efektiviteti menaxherial nënkupton aftësinë e menaxhmentit të një organizate biznesi për të arritur qëllimet e përcaktuara organizative. Nga ajo se sa është në gjendje menaxhmenti i një ndërmarrjeje të përdorë aftësitë e veta për të drejtuar dhe udhëhequr personat tjerë brenda organizatës përcaktohet se vallë rezultatet e dëshiruara arrihen në mënyrë efektive, duke i mundësuar vetë ndërmarrjes përparësi konkurruese në treg.

Efektiviteti menaxherial matet përmes rezultateve që arrijnë menaxhmenti i ndërmarrjes. Rezultatet në masë të madhe varen dhe ndikohen nga kultura organizative e ndërmarrjes. Një menaxher i mirë duhet t'i përshtatet kulturës organizative dhe të sigurohet që aftësitë e tija menaxheriale janë në pajtim me qëllimet e përcaktuara të vetë organizatës dhe e tëra kjo për të arritur rezultate pozitive në punë.

Pra, nga ajo që u tha më lartë mund të konkludojmë se menaxheri efikas fokusohet në të bërit/realizimin e gjërave të duhura, në zgjedhjen e problemeve, ruajtjen e resurseve dhe

zvogëlimin e kostove të përgjithshme të ndërmarrjeve. Nga ana tjetër, menaxheri efektiv fokusohet në të bërit/realizimin e gjërave të duhura, në krijimin e alternativave kreative dhe inovative, në shfrytëzimin optimal të resurseve dhe në rritjen e profitit apo fitimit për vetë organizatën.

Menaxhimi me performancën kalon në fazat vijuese (Pulakos, 2004):

- Planifikimi i performancës - qëllimet duhet qartë të definojnë rezultatin përfundimtar që duhet të arihet, ato duhet të lidhen në mënyrë të drejtpërdrejtë dhe të qartë me qëllimet dhe faktorët e suksesit të vetë organizatës, qëllimet duhet të jenë të vështira por të arritshme për të motivuar performancën.
- Feedback-u i vazhdueshëm - feedback-u nga palët duhet të jepet menjëherë në një lokacion privat, të ekzaminohet qëndrimi i të punësuarve nëse gjërat do të kishin mundur t'i realizonin ndryshe, të përcaktohet qartë faktori apo sjellja efektive dhe joefektive, të përqendrohet në atë që individi e ka bërë apo se ka bërë ashtu siç duhet dhe jo në karakteristika personale, përmes bashkëpunimit duhet të planifikohen hapat që duhet ndjekur për të realizuar nevojën për zhvillim/trajnim, të ofrohet ndihmë për adresimin e nevojave që duhet të zhvillohen dhe të sigurohen resurset e nevojshme.
- Inputi i të punësuarve - të ekzaminohen situatat apo rrethanat me të cilat ballafaqohen të punësuarit, të përshkruhen aktivitetet specifike të ndërmarra nga të punësuarit për të arritur rezultate në punë, të përshkruhet ndikimi i rezultateve të arritura dhe punës së realizuar mbi individin, grupin dhe organizatën.
- Evaluimi i performancës - të komunikohen faktorët kyç të performancës dhe pritshmëritë nga puna, të shfaqen dallimet në nivelet e efektivitetit që do t'i ndihmonte mbikëqyrësit të shpjegojnë pse një i punësuar është vlerësuar ashtu siç është vlerësuar, të ofrohet një bazë relevante e punës për evaluimin dhe vlerësimin e të punësuarve në mënyrë të drejtë.
- Rishikimi i performancës - të sigurohet përputhshmëria me sistemet tjera brenda organizatës, të kyçet i gjithë stafi i organizatës, të vendoset një sistem i mirë komunikimi, të trajnohen të gjithë të punësuarit dhe menaxherët, të vlerësohen dhe përmirësohen individët dhe proceset brenda organizatës.

Këto faza, në mënyrë ilustrative shfaqen si në figurën në vijim:

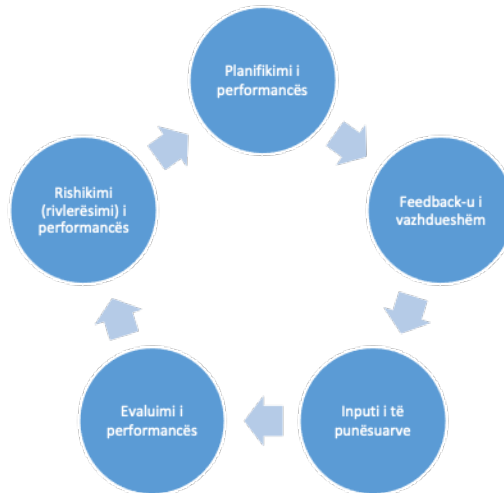


Figura 6 - Procesi i menaxhimit me performancën (Pulakos, 2004)

3.2.1. Aftësitë menaxheriale dhe performanca

Menaxhimi i performancës është thelbi i suksesit menaxherial. Ky proces është i rëndësishëm për të pasur vizion, për të krijuar dhe poseduar vlera, për të poseduar aftësi dhe kualitete menaxheriale dhe për të poseduar fuqinë e pozitës së liderit dhe menaxherit. Por e tëra kjo nuk do të ishte e mundur në qoftë se një menaxher nuk do të posedonte aftësitë për menaxhimin e performancës. Menaxhimi efektiv kërkon qëllime të qarta komunikimi, kërkon mentorim të tjerëve për të pasur sukses dhe korrëgjim të performancës jo të kënaqshme, ku (Manning, 2012):

- planifikimi i performancës përcakton drejtimin dhe qartësinë e detyrave, duke ofruar bazën në të cilën performanca individuale dhe grupore mund të zhvillohet dhe evaluohet,
- mentorimi i performancës përfshin zhvillimin dhe inkurajimin e stafit. Është sfidë për liderët dhe menaxherët të ndihmojnë individët për t'u rritur dhe zhvilluar në aspekt profesional dhe për të përmbushur potencialin e tyre personal duke kontribuar njëkohësisht për realizimin e qëllimit organizativ,
- korrëgjimi i performancës së dobët përfshin modifikimin dhe përmirësimin e performancës kur edhe bëhet ndonjë gabim i caktuar.

Liderët, e me këtë edhe menaxherët, për të qenë ekselentë (të shkëlqyeshëm), në punën e tyre duhet të posedojnë cilësitë vijuese që shënojnë liderin dhe ndihmojnë influencimin /ndikimin e

proceseve udhëheqëse (menaxheriale) edhe ate: vizionin, aftësitë, entuziazmin, qëndrueshmërinë, shqetësimin për të tjerët, vetë-besimin, këmbënguljen, vitalitetin, karizmën dhe integritetin (Manning, 2012).

Pjesa më e rëndësishme për menaxherët brenda një organizate biznesi është menaxhimi efikas dhe efektiv me kapitalin njerëzor, pasi që ky është resursi kyç dhe lokomotiva e suksesit të një ndërmarrjeje. Në këtë drejtim, iu mbetet menaxherëve të (Topping, 2002):

- krijojnë një mjedis ku të gjithë bashkëpunëtorët do të inkurajohen të mësojnë dhe avancohen,
- identifikojnë kompetencat më të rëndësishme që bashkëpunëtorët duhet t'i zhvillojnë,
- të ofrojnë mekanizma përmes të cilave bashkëpunëtorët do t'i zhvillojnë ato kompetenca,
- krijojnë plane zhvillimore individuale për bashkëpunëtorët,
- integrojnë zhvillimin në aktivitete e përditshme sa më shumë që mundën.

Çdo i punësuar luan një rol të caktuar brenda organizatës. Ajo që ata bëjnë është e një rëndësie të veçantë për funksionimin e ndërmarrjes dhe aftësinë e sajë për të përmbushur misionin dhe vizionin organizativ. Pikërisht këtu vihet në pah aftësie e menaxherëve për të menaxhuar në mënyrë efektive me punën në grup (Mc Pheat, 2010).

Përpos kësaj, menaxheri efektiv din edhe të delegojë detyra dhe përgjegjësi, me qëllim që të bëjë që edhe të punësuarit të ndihen që janë pjesë e organizatës dhe që të kontribuojnë në përmbushjen e misionit dhe vizionit, respektivisht qëllimeve të përcaktuara paraprakisht (Mc Pheat, 2010).

Ndërtimi dhe përforcimi i aftësive, mundësive dhe suksesit të grupit është pjesë integrale e të qenurit lider dhe menaxher i mirë. Padyshim që edhe roli i menaxherit kërkon që grupi duhet të ndihmohet të ritet, të përmirësohet dhe të përgatitet për detyrën e radhës. Pikërisht kjo nënkupton atë që quhet mentorim menaxherial. Menaxheri, në këtë rast do të duhet të jetë model që duhet të ndiqet, duke disponuar me dijen, njohuritë, aftësitë, trajnimet, përvojën dhe mundësitë që vartësit e tij do të donin t'i zhvillojnë dhe përforcojnë (McPheat, 2010).

Një menaxher efektiv ka përgjegjësinë për të siguruar (Moyle, 2006):

- menaxhim dhe administrim efektiv me resurset njerëzore,

- kurikulum efektiv menaxherial,
- interaksion (ndërveprim), involvim (përfshirje) dhe intervenim efektiv në nivel lokal dhe ndërkombëtar,
- vendimmarrje efektive,
- planifikim dhe strategji efektive,
- implementim dhe monitorim efektiv të ideve,
- operim efektiv të procedurave themelore administrative,
- menaxhim dhe administrim efektiv të resurseve materiale.

3.2.2. Determinantet e brendshëm të produktivitetit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme

Produktiviteti i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme ndikohet nga faktorët e brendshëm dhe ato të jashtëm të vetë ndërmarrjeve. Faktorët e brendshëm, siç janë fuqia punëtore dhe aftësitë menaxheriale, janë dy faktorë në të cilët menaxherët e bizneseve mund të ndikojnë për të përmirësuar performancën e bizneseve (OECD, Enhancing SME productivity: Policy highlights on the role of managerial skills, workforce skills and business linkages, 2019). Faktorët e jashtëm i referohen tregut, industrisë dhe kushteve lokale, që gjithashtu ndikojnë rritjen e produktivitetit.

Determinantet kryesorë të produktivitetit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme janë (OECD, Enhancing SME productivity: Policy highlights on the role of managerial skills, workforce skills and business linkages, 2019):

- Aftësitë dhe praktikat menaxheriale, duke përfshirë edhe ato që kryesisht lidhen me fuqinë punëtore dhe menaxhimin e resurseve njerëzore;
- Teknologjia e informacionit dhe komunikimit dhe digjitalizimi, përfshirë përdorimin e harduereve, tregtinë elektronike dhe programet e ndryshme softuerike që mund të ndihmojnë profesionalizimin e menaxhimit të biznesve;
- Rrjetet biznesore, përfshirë pjesëmarrjen në klastere (togje-grumbuj), dhe zinxhirë global të furnizimit që do t'i ndihmonin ndërmarrjet e vogla dhe të mesme të tejkalonin kufizimet

që lidhen me madhësinë e ndërmarrjeve, siç mund të ishte qasja ndaj resurseve dhe tregjeve të reja;

- Inovacioni, që ka të bëjë me krijimin e produkteve, shërbimeve apo proceseve të reja në nivel të ndërmarrjes, përfshirë investimet në hulumtim dhe zhvillim.

E tëra kjo, në mënyrë ilustrative/sqaruese shfaqet si në figurën vijuese:

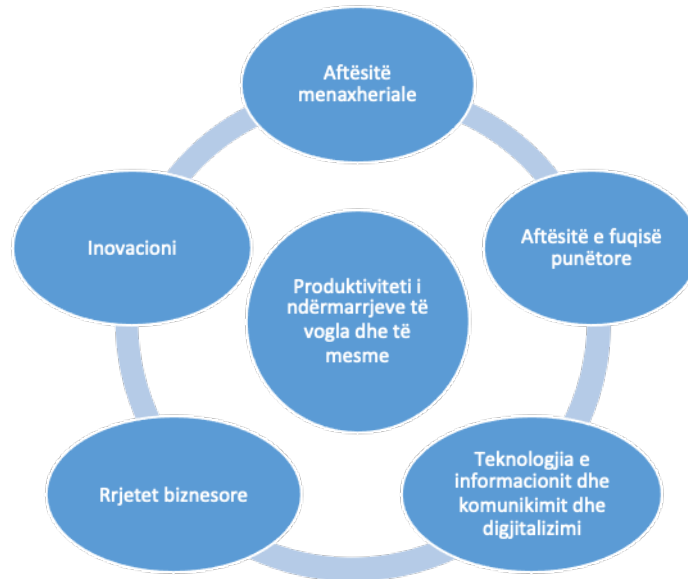


Figura 7 - Determinantët e brendshëm kryesorë të produktivitetit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme (OECD, Enhancing SME productivity: Policy highlights on the role of managerial skills, workforce skills and business linkages, 2019)

KAPITULLI IV - HULUMTIM - Aftësitë menaxheriale dhe performanca e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në rajonin e Tetovës

4.1. Metodologjia, organizimi dhe ecuria e hulumtimit

Hulumtimi lidhur me ndikimin e aftësive menaxheriale mbi performancën e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në rajonin e Tetovës filloi me grumbullimin e materialit të nevojshëm teorik që përshkruan definimin e aftësive menaxheriale dhe korrelacionin e tyre me suksesin e sipërmarrësisë tetovare, duke vënë në qendër të vëmendjes menaxherët e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në rajonin e Tetovës, gjegjësisht duke u munduar të vlerësojë njohjen e konceptit dhe posedimin e aftësive menaxheriale brenda kësaj kategorie të ndërmarrjeve.

Grumbullimi i të dhënave të besueshme ishte pjesa më e rëndësishme e hulumtimit dhe të njëjtat synohej të jenë të sakta dhe relevante dhe t'i shërbejnë qëllimit të definuar të këtij punimi.

Të dhënat e grumbulluara janë të natyrës primare e ku bëjnë pjesë të dhënat e fituara nga pyetësi të cilit i janë përgjigjur ndërmarrës të përzgjedhur paraprakisht.

Pyetësi në fjalë, i cili paraqitet si shtojcë në fund të këtij punimi, përbëhet nga 12 pyetje të formuluar paraprakisht, të cilat janë të karakterit të mbyllur dhe të cilat iu japin mundësi zgjedhjeje për përgjigje përfaqësuesve të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme të cilët do t'i përgjigjeshin pozitivisht ftesës për të marrë pjesë në hulumtim.

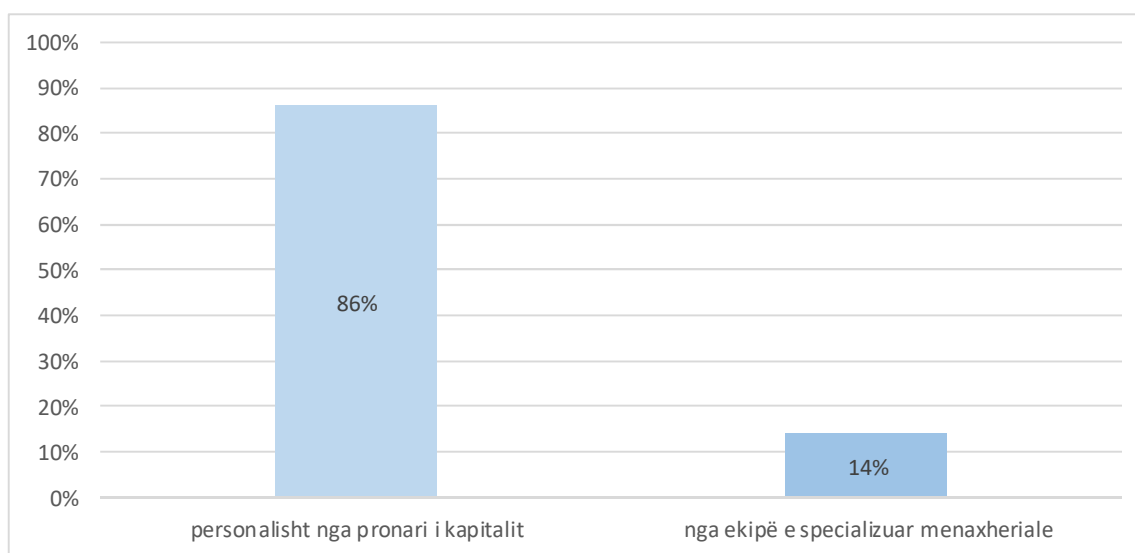
Hulumtimi në fjalë është realizuar në periudhën prej datës 5 tetor deri me 19 tetor të vitit 2020. Hulumtimi u realizua në mënyrë online, përmes platformës Google Form.

Në hulumtim u ftuan të marrin pjesë gjithsej 313 ndërmarrje nga veprimtari të ndryshme ekonomike të natyrës prodhuese dhe shërbyese që gravitojnë në qytetin e Tetovës me rrethinë dhe pjesëmarrjes në hulumtim pozitivisht iu përgjigjën 57 ndërmarrje. Ky numër i ndërmarrjeve që iu përgjigjën pozitivisht pyetësorit në fjalë duke kontribuar në arritjen e qëllimit të hulumtimit të realizuar, i shton vlerë të gjithë punimit në drejtim të identifikimit të nivelit të njohjes së konceptit të aftësive menaxheriale dhe mënyrës se si të njëjtat ndikojnë mbi performancën e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në rajonin e Tetovës.

Përzgjedhja e ndërmarrjeve u bë nga Biznes direktoriumi i faqeve të verdha-Maqedoni e Veriut (Yellow Pages, n.d.).

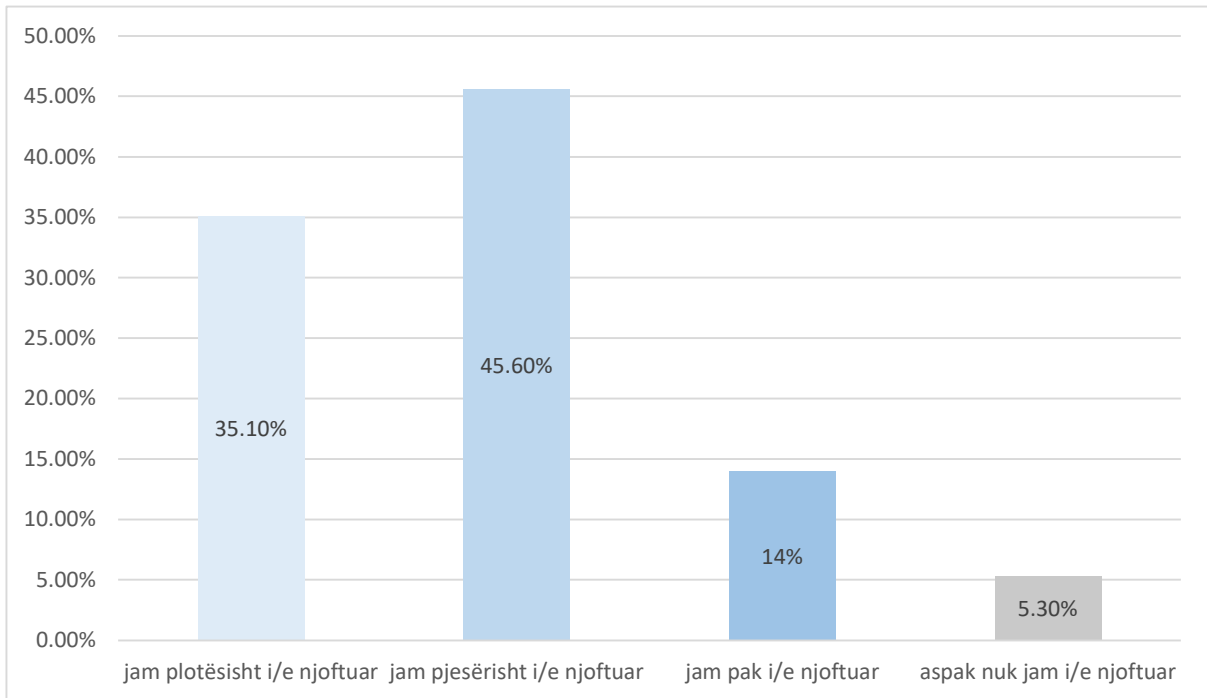
4.2. Rezultatet e hulumtimit

1. Në pyetjen se kush menaxhon me ndërmarrjen/organizatën e biznesit pjesëmarrëse në hulumtim, siç edhe mund të shohim nga grafiku vijues numër 4.1, 86% e ndërmarrjeve menaxhohen nga vetë pronari i kapitalit, kundrejt 14% të ndërmarrjeve pjesëmarrëse në hulumtim që menaxhohen nga ekipe e specializuara menaxheriale.



Grafiku 1 - Mënyra e menaxhimit të ndërmarrjeve pjesëmarrëse në hulumtim

2. Pyetjes “Sa jeni të njoftuar me nocionin dhe konceptin e aftësive menaxheriale?”, 35.1% e udhëheqësve/menaxherëve të ndërmarrjeve janë plotësisht të njoftuar me këtë koncept. Gjithsesi i lartë është numri i pjesëmarrësve në hulumtim që deklarojnë që pjesërisht njohin konceptin e aftësive menaxheriale (45.6%), e mbi të gjitha shqetësues është numri i pjesëmarrësve në hulumtim që deklarojnë që pak e njohin këtë koncept (14%), gjegjësisht që aspak nuk e kanë të njohur nocionin dhe konceptin e aftësive menaxheriale (5.3%), siç mund edhe të shohim nga grafiku vijues numër 4.2.

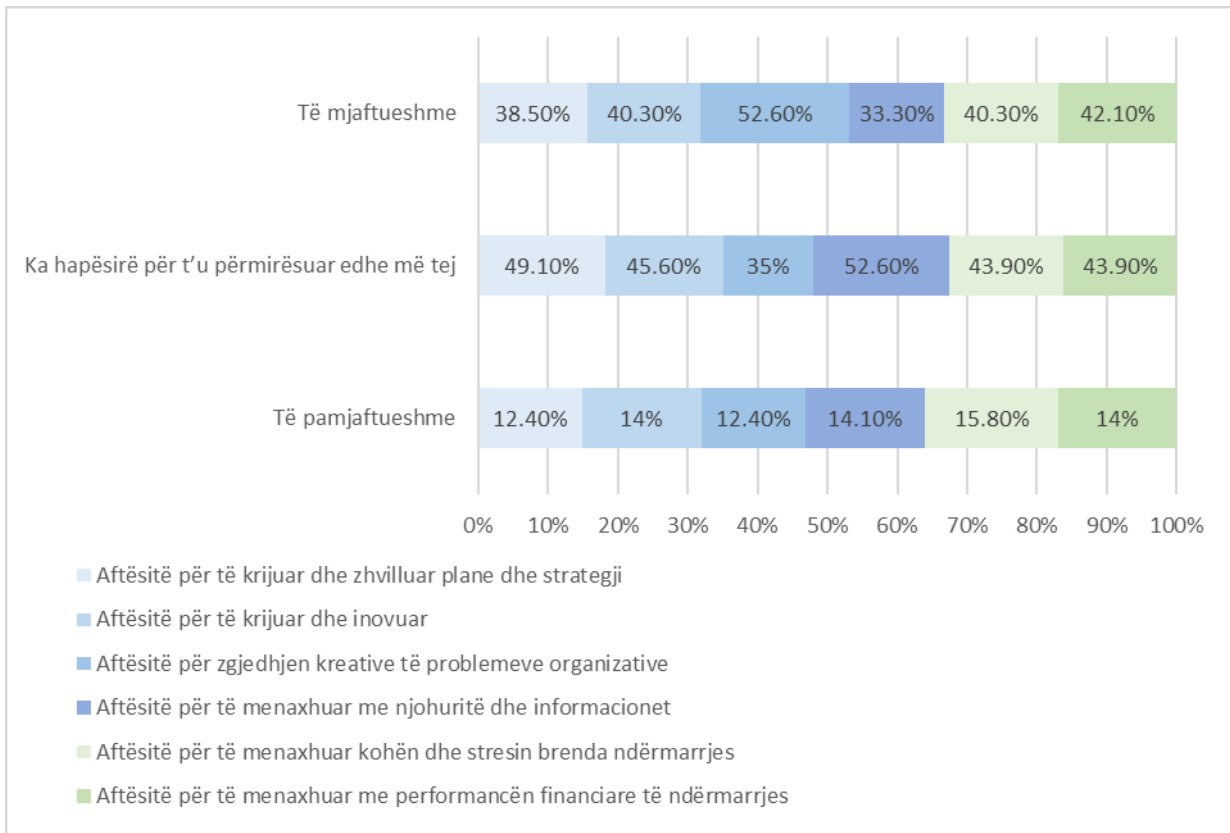


Grafiku 2 - Niveli i njohjes me konceptin e aftësive menaxheriale nga pjesëmarrësit në hulumtim

3. Në pyetjen “Si i vlerësoni aftësitë tuaja menaxheriale lidhur me të menduarit strategjik dhe kreativ?”, menaxherët e ndërmarrjeve pjesëmarrëse në hulumtim japin përgjigjet vijuese, siç edhe shihet nga grafiku vijues numër 4.3, edhe atë:

- Aftësitë për të krijuar dhe zhvilluar plane dhe strategji - 38.5% e pjesëmarrësve në hulumtim i vlerësojnë si të mjaftueshme, kundrejt 49.1% të pjesëmarrësve që janë të mendimit që ka hapësirë që këto aftësi të përmirësohen edhe më tej dhe 12.4% e pjesëmarrësve në hulumtim konstatojnë që posedojnë aftësi të pamjaftueshme për të krijuar dhe zhvilluar plane dhe strategji.
- Aftësitë për të krijuar dhe inovuar (sjellë risi)- 40.3% e pjesëmarrësve në hulumtim këto aftësi i vlerësojnë si të mjaftueshme, 45.6% e menaxherëve të anketuar konstatojnë që ekziston hapësirë për përmirësim të kësaj kategorie të aftësive dhe 14% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim deklarojnë që posedojnë aftësi të pamjaftueshme për të krijuar dhe inovuar.

- Aftësitë për zgjedhjen kreative të problemeve organizative - 52.6% e menaxherëve të anketuar, aftësitë e tyre për zgjedhjen kreative të problemeve organizative i vlerësojnë si të mjaftueshme, 35% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim konstatojnë që ka hapësirë që këto aftësi të përmirësohen edhe më tej, kundrejt 12.4% e pjesëmarrësve që deklarojnë që aftësitë e tyre për zgjedhjen kreative të problemeve organizative janë të pamjaftueshme.
- Aftësitë për të menaxhuar me njohuritë dhe informacionet - 33.3% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim pohojnë që aftësitë e kësaj natyre që të njëjtët i posedojnë janë të mjaftueshme, 52.6% e menaxherëve konstatojnë që ka hapësirë për përmirësim të aftësive që lidhen me menaxhimin e njohurive dhe informacioneve dhe 14.1% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim janë të mendimit që aftësitë e tyre të kësaj natyre janë të pamjaftueshme.
- Aftësitë për të menaxhuar kohën dhe stresin brenda ndërmarrjes - 40.3% e menaxherëve të anketuar deklarojnë që posedojnë aftësi të mjaftueshme të kësaj natyre, kundrejt 43.9% të cilët mendojnë që ka hapësirë për përmirësim të këtyre aftësive dhe 15.8% që mendojnë që aftësitë e tyre për të menaxhuar kohën dhe stresin brenda ndërmarrjes janë të pamjaftueshme.
- Aftësitë për të menaxhuar me performancën financiare të ndërmarrjes - 42.1% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim janë të mendimit që posedojnë aftësi të mjaftueshme të kësaj natyre, përkundër 43.9% e menaxherëve të anketuar që pohojnë që aftësitë e tyre për të menaxhuar me performancën financiare të ndërmarrjes mund të përmirësohen edhe më tej dhe 14% e menaxherëve që deklarojnë që aftësitë e tyre të po kësaj natyre janë të pamjaftueshme.



Grafiku 3 - Vlerësimi i aftësive menaxheriale lidhur me të menduarit strategjik dhe kreativ të pjesëmarrësve në hulumtim

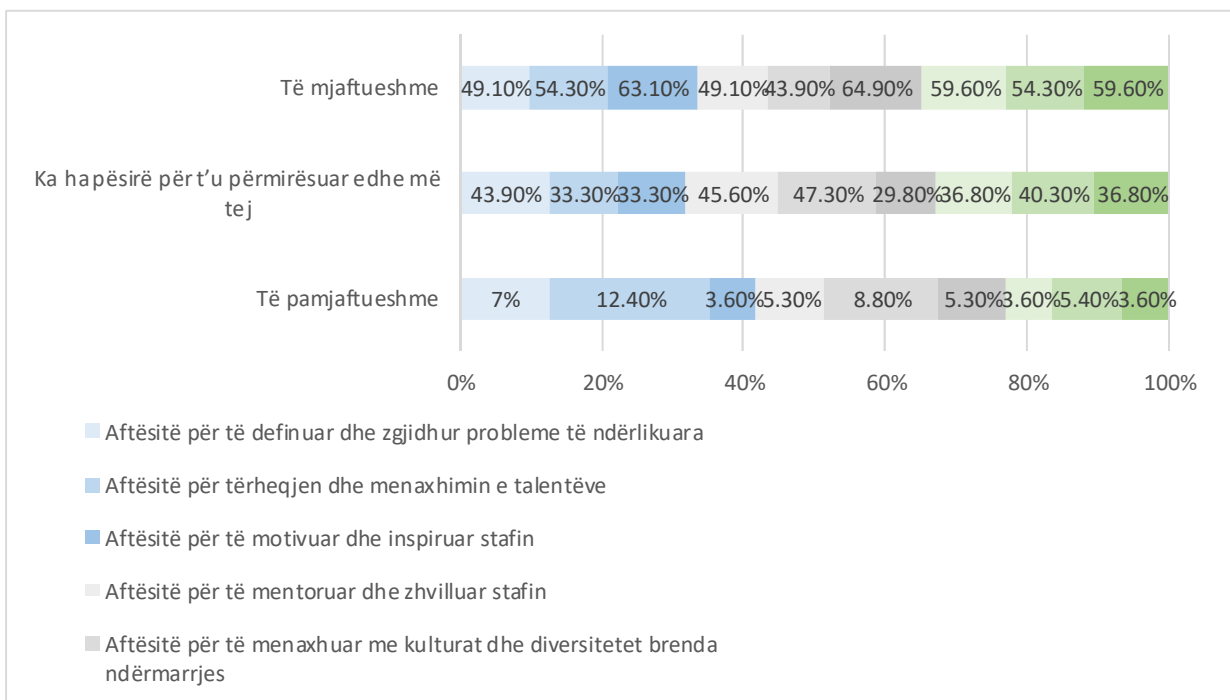
4. Në pyetjen “Si i vlerësoni aftësitë tuaja drejtuese dhe vendimmarrëse menaxheriale?”, menaxherët e ndërmarrjeve pjesëmarrëse në hulumtim japin përgjigjet vijuese, siç edhe shihet nga grafiku vijues numër 4.4, edhe atë:

- Aftësitë për të definuar dhe zgjidhur probleme të ndërlikuara - 49.1% e pjesëmarrësve në hulumtim i vlerësojnë si të mjaftueshme, kundrejt 43.9% të pjesëmarrësve që janë të mendimit që ka hapësirë që këto aftësi të përmirësohen edhe më tej dhe 7% e pjesëmarrësve në hulumtim konstatojnë që posedojnë aftësi të pamjaftueshme për të definuar dhe zgjidhur probleme të ndërlikuara.
- Aftësitë për tërheqjen dhe menaxhimin e talenteve - 54.3% e pjesëmarrësve në hulumtim këto aftësi i vlerësojnë si të mjaftueshme, 33.3% e menaxherëve të anketuar konstatojnë që ekziston hapësirë për përmirësim të kësaj kategorie të aftësive dhe 12.4% e menaxherëve

pjesëmarrës në hulumtim deklarojnë që posedojnë aftësi të pamjaftueshme për tërheqjen dhe menaxhimin e talentëve.

- Aftësitë për të motivuar dhe inspiruar stafin - 63.1% e menaxherëve të anketuar, aftësitë e tyre për të motivuar dhe inspiruar stafin i vlerësojnë si të mjaftueshme, 33.3% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim konstatojnë që ka hapësirë që këto aftësi të përmirësohen edhe më tej, kundrejt 3.6% e pjesëmarrësve që deklarojnë që aftësitë e tyre për të motivuar dhe inspiruar stafin janë të pamjaftueshme.
- Aftësitë për të mentoruar dhe zhvilluar stafin - 49.1% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim pohojnë që aftësitë e kësaj natyre që të njëjtët i posedojnë janë të mjaftueshme, 45.6% e menaxherëve konstatojnë që ka hapësirë për përmirësim të aftësive që lidhen me mentorimin dhe zhvillimin e stafit dhe 5.3% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim janë të mendimit që aftësitë e tyre të kësaj natyre janë të pamjaftueshme.
- Aftësitë për të menaxhuar me kulturat dhe diversitetet brenda ndërmarrjes - 43.9% e menaxherëve të anketuar deklarojnë që posedojnë aftësi të mjaftueshme të kësaj natyre, kundrejt 47.3% të cilët mendojnë që ka hapësirë për përmirësim të këtyre aftësive dhe 8.8% që mendojnë që aftësitë e tyre për të menaxhuar me kulturat dhe diversitetet brenda ndërmarrjes janë të pamjaftueshme.
- Aftësitë për të menaxhuar me konfliktet brenda grupit/ndërmarrjes - 46.9% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim janë të mendimit që posedojnë aftësi të mjaftueshme të kësaj natyre, përkundër 29.8% e menaxherëve të anketuar që pohojnë që aftësitë e tyre për të menaxhuar me konfliktet brenda grupit/ndërmarrjes mund të përmirësohen edhe më tej dhe 5.3% e menaxherëve që deklarojnë që aftësitë e tyre të po kësaj natyre janë të pamjaftueshme.
- Aftësitë për vendimmarrje të shëndoshë - 59.6% e pjesëmarrësve në hulumtim i vlerësojnë si të mjaftueshme, kundrejt 36.8% të pjesëmarrësve që janë të mendimit që ka hapësirë që këto aftësi të përmirësohen edhe më tej dhe 3.6% e pjesëmarrësve në hulumtim konstatojnë që posedojnë aftësi të pamjaftueshme për vendimmarrje të shëndoshë.

- Aftësitë për të negociuar - 54.3% e pjesëmarrësve në hulumtim këto aftësi i vlerësojnë si të mjaftueshme, 40.3% e menaxherëve të anketuar konstatojnë që ekziston hapësirë për përmirësim të kësaj kategorie të aftësive dhe 5.4% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim deklarojnë që posedojnë aftësi të pamjaftueshme për të negociuar.
- Aftësitë për të organizuar dhe menaxhuar mbledhjet - 59.6% e menaxherëve të anketuar, aftësitë e tyre për të organizuar dhe menaxhuar mbledhjet i vlerësojnë si të mjaftueshme, 36.8% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim konstatojnë që ka hapësirë që këto aftësi të përmirësohen edhe më tej, kundrejt 3.6% e pjesëmarrësve që deklarojnë që aftësitë e tyre për të organizuar dhe menaxhuar mbledhjet janë të pamjaftueshme.



Grafiku 4 - Vlerësimi i aftësive drejtuese dhe vendimmarrëse menaxheriale të pjesëmarrësve në hulumtim

5. Pyetjes “Si i vlerësoni aftësitë tuaja menaxheriale lidhur me zhvillimin dhe ndryshimin organizativ?”, menaxherët e ndërmarrjeve pjesëmarrëse në hulumtim japin përgjigjet vijuese, siç edhe shihet nga grafiku vijues numër 4.5, edhe atë:

- Aftësitë për të shfaqur kurajë, guxim dhe fuqi - 54.3% e pjesëmarrësve në hulumtim i vlerësojnë si të mjaftueshme, kundrejt 36.8% të pjesëmarrësve që janë të mendimit që ka

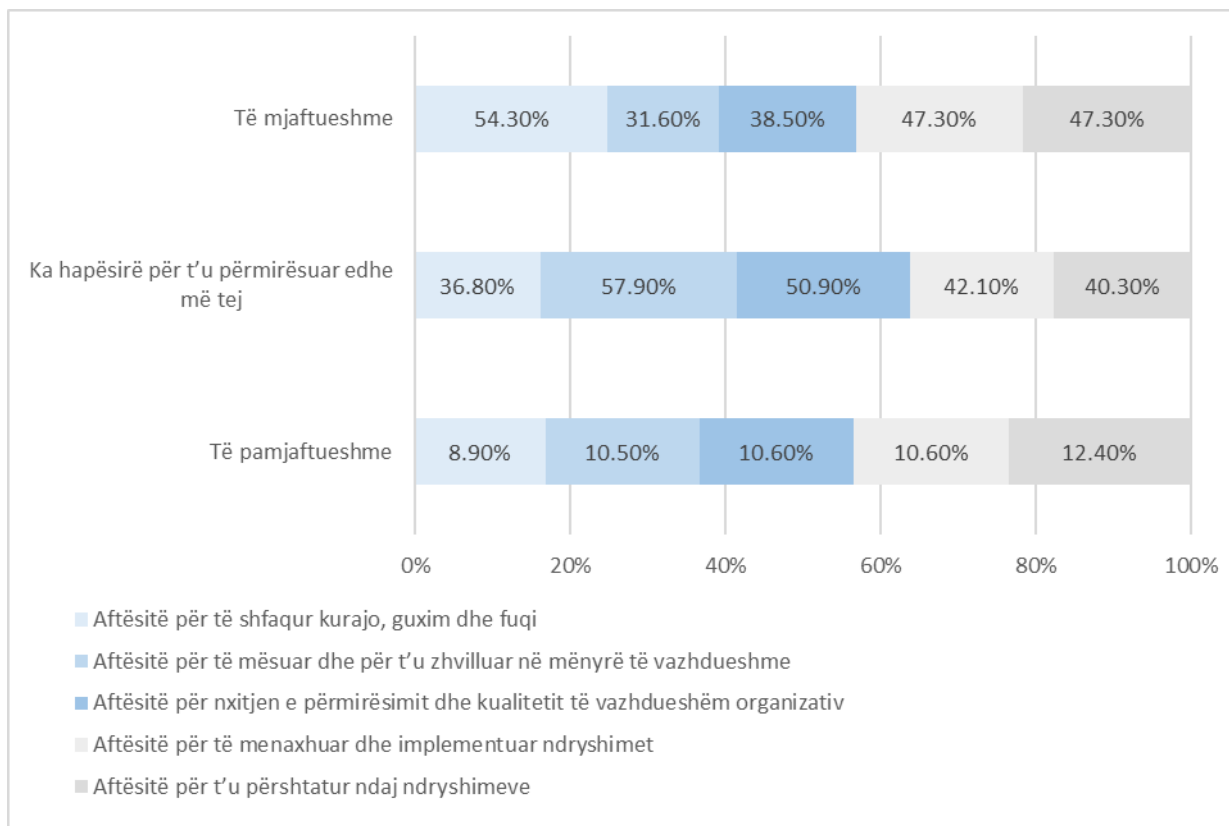
hapësirë që këto aftësi të përmirësohen edhe më tej dhe 8.9% e pjesëmarrësve në hulumtim konstatojnë që posedojnë aftësi të pamjaftueshme për të shfaqur kurajë, guxim dhe fuqi.

- Aftësitë për të mësuar dhe për t'u zhvilluar në mënyrë të vazhdueshme - 31.5% e pjesëmarrësve në hulumtim këto aftësi i vlerësojnë si të mjaftueshme, 57.9% e menaxherëve të anketuar konstatojnë që ekziston hapësirë për përmirësim të kësaj kategorie të aftësive dhe 10.5% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim deklarojnë që posedojnë aftësi të pamjaftueshme për të mësuar dhe për t'u zhvilluar në mënyrë të vazhdueshme.

- Aftësitë për nxitjen e përmirësimit dhe kualitetit të vazhdueshëm organizativ - 38.5% e menaxherëve të anketuar, aftësitë e tyre për nxitjen e përmirësimit dhe kualitetit të vazhdueshëm organizativ i vlerësojnë si të mjaftueshme, 50.9% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim konstatojnë që ka hapësirë që këto aftësi të përmirësohen edhe më tej, kundrejt 10.6% e pjesëmarrësve që deklarojnë që aftësitë e tyre për nxitjen e përmirësimit dhe kualitetit të vazhdueshëm organizativ janë të pamjaftueshme.

- Aftësitë për të menaxhuar dhe implementuar/zbatuar ndryshimet - 47.3% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim pohojnë që aftësitë e kësaj natyre që të njëjtët i posedojnë janë të mjaftueshme, 42.1% e menaxherëve konstatojnë që ka hapësirë për përmirësim të aftësive që lidhen me menaxhimin dhe implementimin e ndryshimeve dhe 10.6% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim janë të mendimit që aftësitë e tyre të kësaj natyre janë të pamjaftueshme.

- Aftësitë për t'u përshtatur ndaj ndryshimeve - 47.3% e menaxherëve të anketuar deklarojnë që posedojnë aftësi të mjaftueshme të kësaj natyre, kundrejt 40.3% të cilët mendojnë që ka hapësirë për përmirësim të këtyre aftësive dhe 12.4% që mendojnë që aftësitë e tyre për t'u përshtatur ndaj ndryshimeve janë të pamjaftueshme.



Grafiku 5 - Vlerësimi i aftësive menaxheriale lidhur me zhvillimin dhe ndryshimin organizativ

6. Në pyetjen “Si i vlerësoni aftësitë tuaja menaxheriale lidhur me implementimin dhe përmirësimin e proceseve brenda organizatës së biznesit?”, menaxherët e ndërmarrjeve pjesëmarrëse në hulumtim japin përgjigjet vijuese, siç edhe shihet nga grafiku vijues numër 4.6, edhe atë:

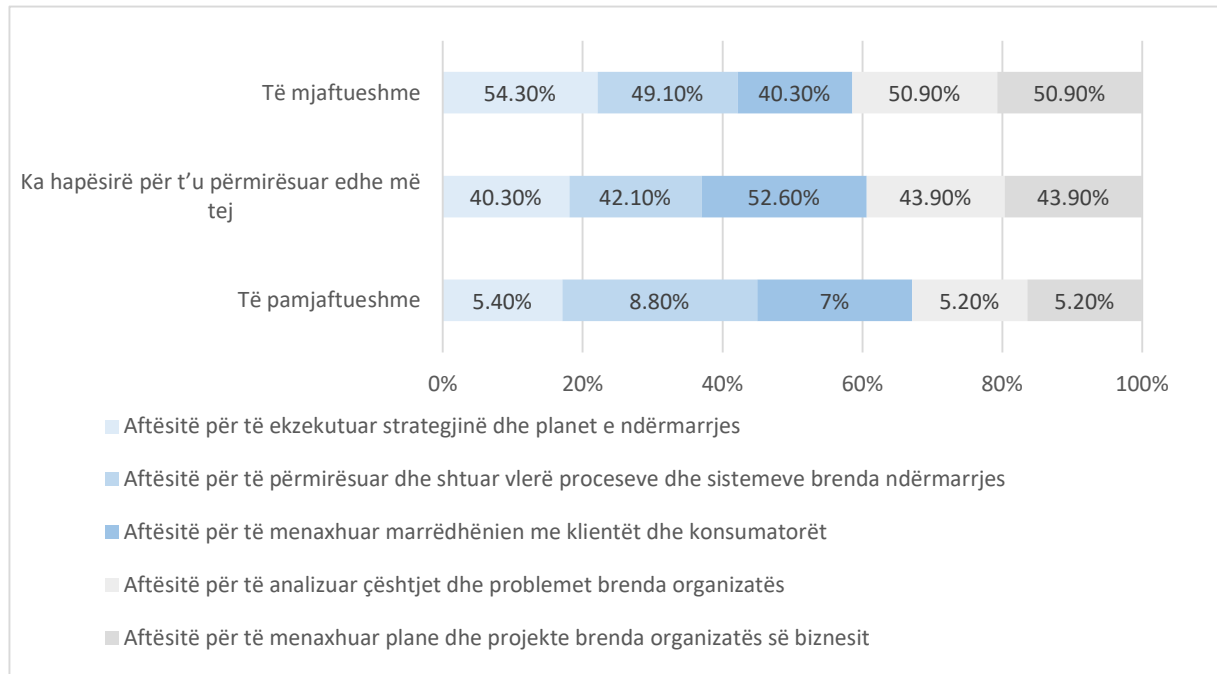
- Aftësitë për të ekzekutuar strategjinë dhe planet e ndërmarrjes - 54.3% e pjesëmarrësve në hulumtim i vlerësojnë si të mjaftueshme, kundrejt 40.3% të pjesëmarrësve që janë të mendimit që ka hapësirë që këto aftësi të përmirësohen edhe më tej dhe 5.4% e pjesëmarrësve në hulumtim konstatojnë që posedojnë aftësi të pamjaftueshme për të ekzekutuar strategjinë dhe planet e ndërmarrjes.
- Aftësitë për të përmirësuar dhe shtuar vlerë proceseve dhe sistemeve brenda ndërmarrjes - 49.1% e pjesëmarrësve në hulumtim këto aftësi i vlerësojnë si të mjaftueshme, 42.1% e menaxherëve të anketuar konstatojnë që ekziston hapësirë për përmirësim të kësaj kategorie të aftësive dhe 8.8% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim deklarojnë që posedojnë aftësi

të pamjaftueshme për të përmirësuar dhe shtuar vlerë proceseve dhe sistemeve brenda ndërmarrjes.

- Aftësitë për të menaxhuar marrëdhënien me klientët dhe konsumatorët - 40.3% e menaxherëve të anketuar, aftësitë e tyre për të menaxhuar marrëdhënien me klientët dhe konsumatorët i vlerësojnë si të mjaftueshme, 52.6% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim konstatojnë që ka hapësirë që këto aftësi të përmirësohen edhe më tej, kundrejt 7% e pjesëmarrësve që deklarojnë që aftësitë e tyre për të menaxhuar marrëdhënien me klientët dhe konsumatorët janë të pamjaftueshme.

- Aftësitë për të analizuar çështjet dhe problemet brenda organizatës - 50.9% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim pohojnë që aftësitë e kësaj natyre që të njëjtët i posedojnë janë të mjaftueshme, 43.9% e menaxherëve konstatojnë që ka hapësirë për përmirësim të aftësive që lidhen me analizimin e çështjeve dhe problemeve brenda organizatës dhe 5.2% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim janë të mendimit që aftësitë e tyre të kësaj natyre janë të pamjaftueshme.

- Aftësitë për të menaxhuar plane dhe projekte brenda organizatës së biznesit - 50.9% e menaxherëve të anketuar deklarojnë që posedojnë aftësi të mjaftueshme të kësaj natyre, kundrejt 43.9% të cilët mendojnë që ka hapësirë për përmirësim të këtyre aftësive dhe 5.2% që mendojnë që aftësitë e tyre për të menaxhuar plane dhe projekte brenda organizatës së biznesit janë të pamjaftueshme.

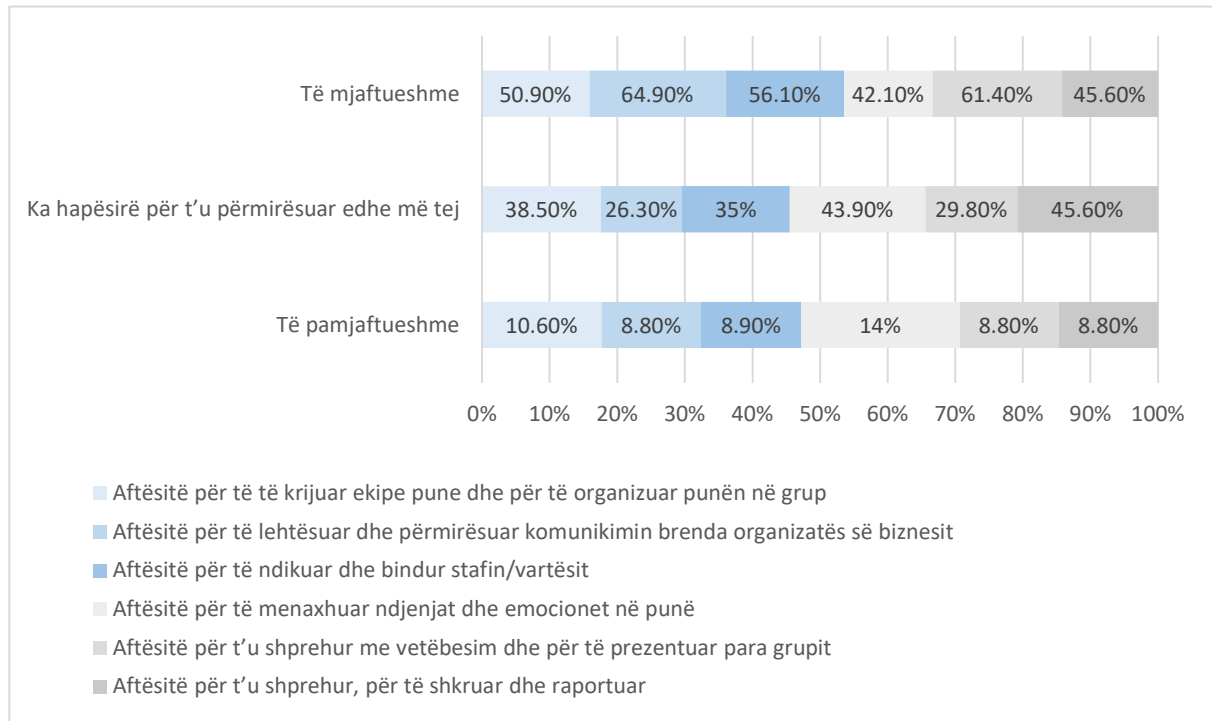


Grafiku 6 - Vlerësimi i aftësive menaxheriale lidhur me implementimin dhe përmirësimin e proceseve brenda organizatave të biznesit

7. Pyetjes “Si i vlerësoni aftësitë tuaja komunikuese dhe prezantuese brenda organizatës suaj të biznesit?”, menaxherët e ndërmarrjeve pjesëmarrëse në hulumtim japin përgjigjet vijuese, siç edhe shihet nga grafiku vijues numër 4.7, edhe atë:

- Aftësitë për të krijuar ekipe pune dhe për të organizuar punën në grup - 50.9% e pjesëmarrësve në hulumtim i vlerësojnë si të mjaftueshme, kundrejt 38.5% të pjesëmarrësve që janë të mendimit që ka hapësirë që këto aftësi të përmirësohen edhe më tej dhe 10.6% e pjesëmarrësve në hulumtim konstatojnë që posedojnë aftësi të pamjaftueshme për të krijuar ekipe pune dhe për të organizuar punën në grup.
- Aftësitë për të lehtësuar dhe përmirësuar komunikimin brenda organizatës së biznesit - 64.9% e pjesëmarrësve në hulumtim këto aftësi i vlerësojnë si të mjaftueshme, 26.3% e menaxherëve të anketuar konstatojnë që ekziston hapësirë për përmirësim të kësaj kategorie të aftësive dhe 8.8% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim deklarojnë që posedojnë aftësi të pamjaftueshme për të lehtësuar dhe përmirësuar komunikimin brenda organizatës së biznesit.

- Aftësitë për të ndikuar dhe bindur stafin/vartësit - 56.1% e menaxherëve të anketuar, aftësitë e tyre për të ndikuar dhe bindur stafin/vartësit i vlerësojnë si të mjaftueshme, 35% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim konstatojnë që ka hapësirë që këto aftësi të përmirësohen edhe më tej, kundrejt 8.9% e pjesëmarrësve që deklarojnë që aftësitë e tyre për të ndikuar dhe bindur stafin/vartësit janë të pamjaftueshme.
- Aftësitë për të menaxhuar ndjenjat dhe emocionet në punë - 42.1% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim pohojnë që aftësitë e kësaj natyre që të njëjtët i posedojnë janë të mjaftueshme, 43.9% e menaxherëve konstatojnë që ka hapësirë për përmirësim të aftësive që lidhen me menaxhimin e ndjenjave dhe emocioneve në punë dhe 14% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim janë të mendimit që aftësitë e tyre të kësaj natyre janë të pamjaftueshme.
- Aftësitë për t'u shprehur me vetëbesim dhe për të prezantuar para grupit - 61.4% e menaxherëve të anketuar deklarojnë që posedojnë aftësi të mjaftueshme të kësaj natyre, kundrejt 29.8% të cilët mendojnë që ka hapësirë për përmirësim të këtyre aftësive dhe 8.8% që mendojnë që aftësitë e tyre për t'u shprehur me vetëbesim dhe për të prezantuar para grupit janë të pamjaftueshme.
- Aftësitë për t'u shprehur, për të shkruar dhe raportuar - 45.6% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim janë të mendimit që posedojnë aftësi të mjaftueshme të kësaj natyre, përkundër 45.6% e menaxherëve të anketuar që pohojnë që aftësitë e tyre për t'u shprehur, për të shkruar dhe raportuar mund të përmirësohen edhe më tej dhe 8.8% e menaxherëve që deklarojnë që aftësitë e tyre të po kësaj natyre janë të pamjaftueshme.



Grafiku 7 - Vlerësimi i aftësive komunikuese dhe prezantuese menaxheriale

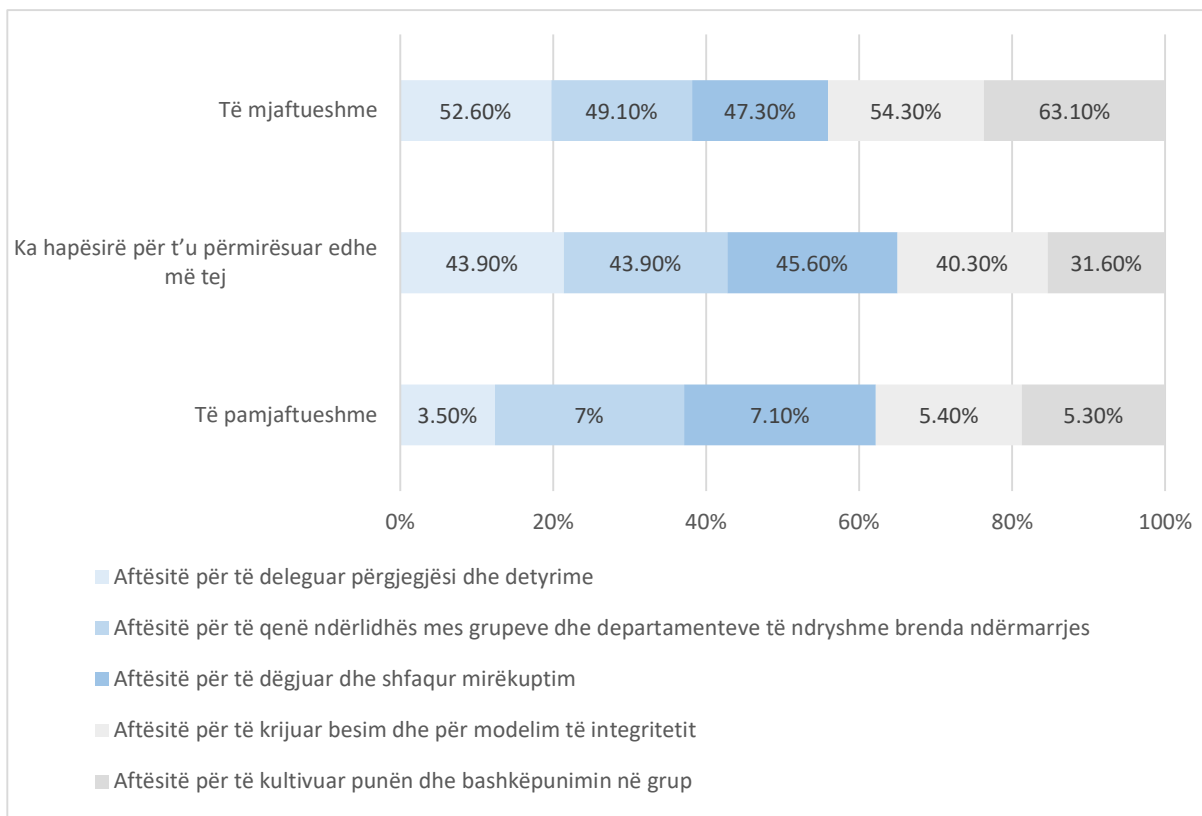
8. Në pyetjen “Si i vlerësoni aftësitë tuaja ndërlidhëse dhe suportuese (mbështetëse) menaxheriale brenda organizatës suaj të biznesit?”, menaxherët e ndërmarrjeve pjesëmarrëse në hulumtim japin përgjigjet vijuese, siç edhe shihet nga grafiku vijues numër 4.8, edhe atë:

- Aftësitë për të deleguar përgjegjësi dhe detyrime - 52.6% e pjesëmarrësve në hulumtim i vlerësojnë si të mjaftueshme, kundrejt 43.9% të pjesëmarrësve që janë të mendimit që ka hapësirë që këto aftësi të përmirësohen edhe më tej dhe 3.5% e pjesëmarrësve në hulumtim konstatojnë që posedojnë aftësi të pamjaftueshme për të deleguar përgjegjësi dhe detyrime.
- Aftësitë për të qenë ndërlidhës mes grupeve dhe departamenteve të ndryshme brenda ndërmarrjes - 49.1% e pjesëmarrësve në hulumtim këto aftësi i vlerësojnë si të mjaftueshme, 43.9% e menaxherëve të anketuar konstatojnë që ekziston hapësirë për përmirësim të kësaj kategorie të aftësive dhe 7% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim deklarojnë që posedojnë aftësi të pamjaftueshme për të qenë ndërlidhës mes grupeve dhe departamenteve të ndryshme brenda ndërmarrjes.
- Aftësitë për të dëgjuar dhe shfaqur mirëkuptim - 47.3% e menaxherëve të anketuar, aftësitë e tyre për të dëgjuar dhe shfaqur mirëkuptim i vlerësojnë si të mjaftueshme, 45.6% e

menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim konstatojnë që ka hapësirë që këto aftësi të përmirësohen edhe më tej, kundrejt 7.1% e pjesëmarrësve që deklarojnë që aftësitë e tyre për të dëgjuar dhe shfaqur mirëkuptim janë të pamjaftueshme.

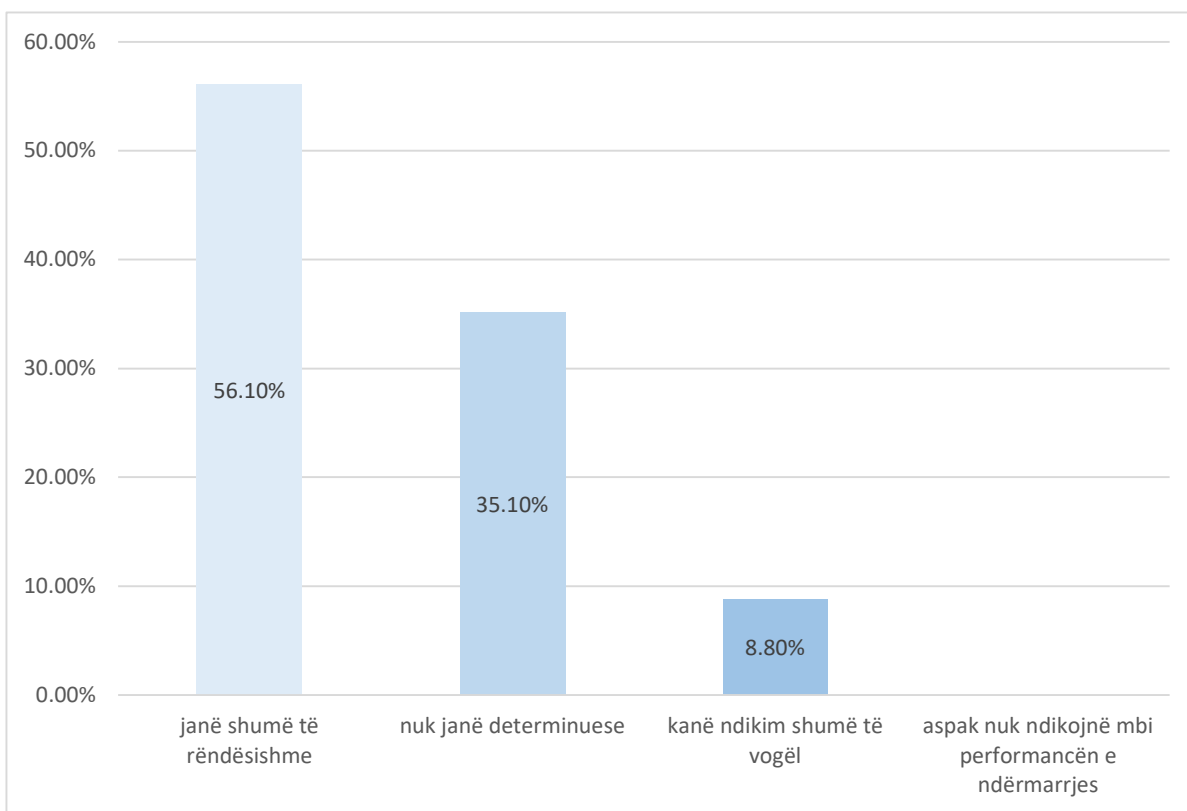
- Aftësitë për të krijuar besim dhe për modelim të integritetit - 54.3% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim pohojnë që aftësitë e kësaj natyre që të njëjtët i posedojnë janë të mjaftueshme, 40.3% e menaxherëve konstatojnë që ka hapësirë për përmirësim të aftësive që lidhen me krijimin e besimit dhe modelimin e integritetit dhe 5.4% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim janë të mendimit që aftësitë e tyre të kësaj natyre janë të pamjaftueshme.

- Aftësitë për të kultivuar punën dhe bashkëpunimin në grup - 63.1% e menaxherëve të anketuar deklarojnë që posedojnë aftësi të mjaftueshme të kësaj natyre, kundrejt 31.6% të cilët mendojnë që ka hapësirë për përmirësim të këtyre aftësive dhe 5.3% që mendojnë që aftësitë e tyre për të kultivuar punën dhe bashkëpunimin në grup janë të pamjaftueshme.



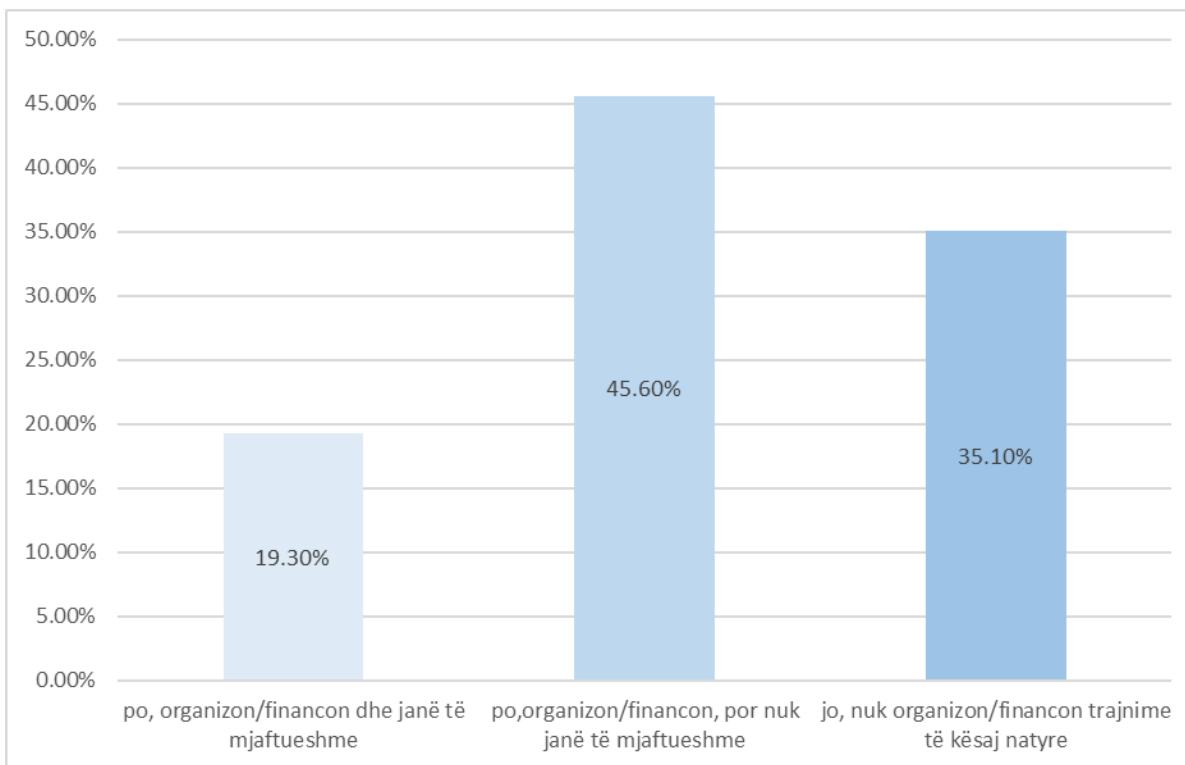
Grafiku 8 - Vlerësimi i aftësive ndërlidhëse dhe suportuese (mbështetëse), menaxheriale

9. Në pyetjen “Sa mendoni që aftësitë menaxheriale kushtëzojnë efikasitetin dhe efektivitetin e proceseve brenda organizatës, duke rritur performancën e ndërmarrësisë brenda organizatës suaj të biznesit?”, siç edhe mund të shohim nga grafiku vijues numër 9.9, 56.1% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim konstatojnë që aftësitë menaxheriale janë shumë të rëndësishme për rritjen e performancës së ndërmarrësisë, kundrejt 35.1% e pjesëmarrësve në hulumtim që janë të mendimit që këto aftësi nuk janë determinuese/përcaktuese për suksesin e ndërmarrjeve dhe 8.8% e të anketuarve që pohojnë që aftësitë menaxheriale kanë ndikim shumë të vogël mbi efikasitetin dhe efektivitetin e proceseve brenda organizatës. Nga ana tjetër, asnjë nga menaxherët pjesëmarrës në hulumtim nuk janë të mendimit që aftësitë menaxheriale nuk ndikojnë aspak mbi performancën e ndërmarrjeve.



Grafiku 9 - Vlerësimi i ndikimit të aftësive menaxheriale mbi performancën e ndërmarrësisë brenda organizatave të biznesit

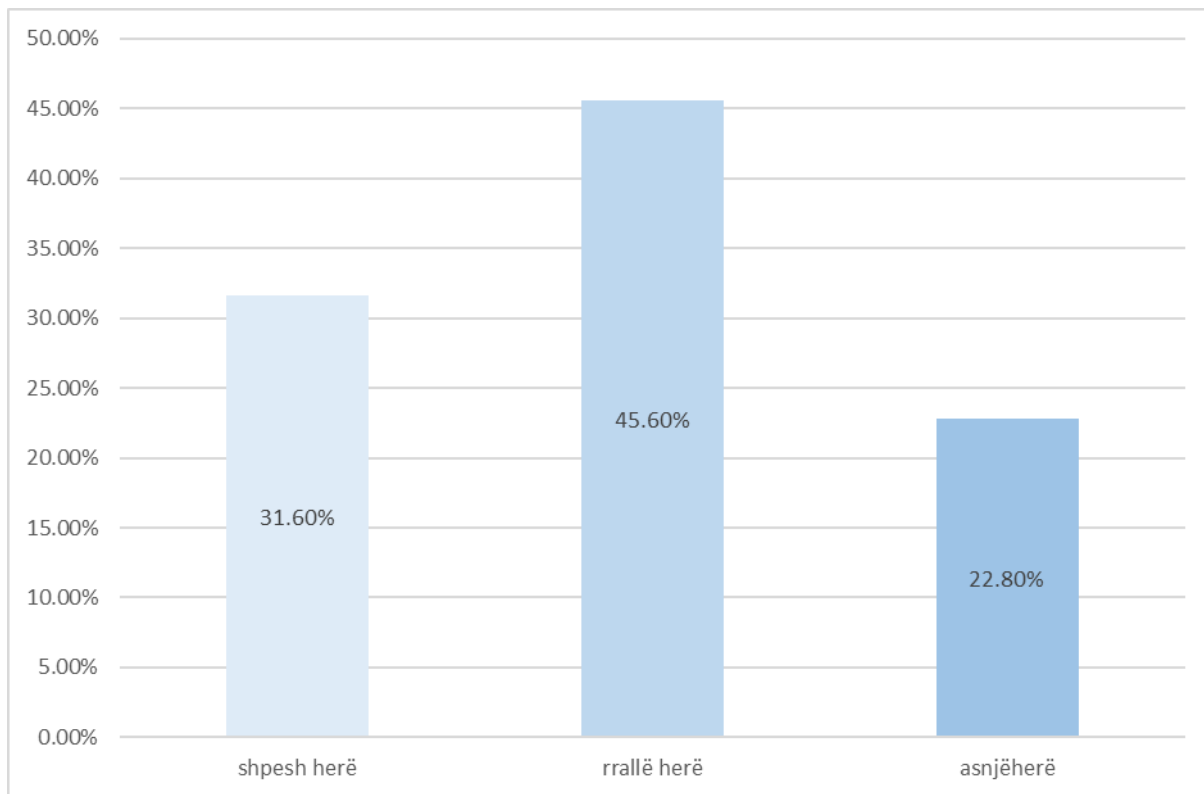
10. Pyetjes “A organizon/financon ndërmarrja juaj trajnime profesionale për vetë menaxherët?”, siç edhe mund të shohim nga grafiku vijues numër 4.10, 19.3% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim i përgjigjen që ndërmarrja e tyre organizon/financon trajnime profesionale për menaxherët, 45.6% e menaxherëve të anketuar deklarojnë që organizatat e biznesit organizojnë/financojnë trajnime profesionale për menaxherët por jo në sasi të mjaftueshme, ndërsa 35.1% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim konstatojnë që organizatat e tyre të biznesit nuk organizojnë/financojnë trajnime profesionale për menaxherët.



Grafiku 10 - Niveli i organizimit/financimit të trajnime profesionale për menaxherët nga ana e ndërmarrjeve pjesëmarrëse në hulumtim

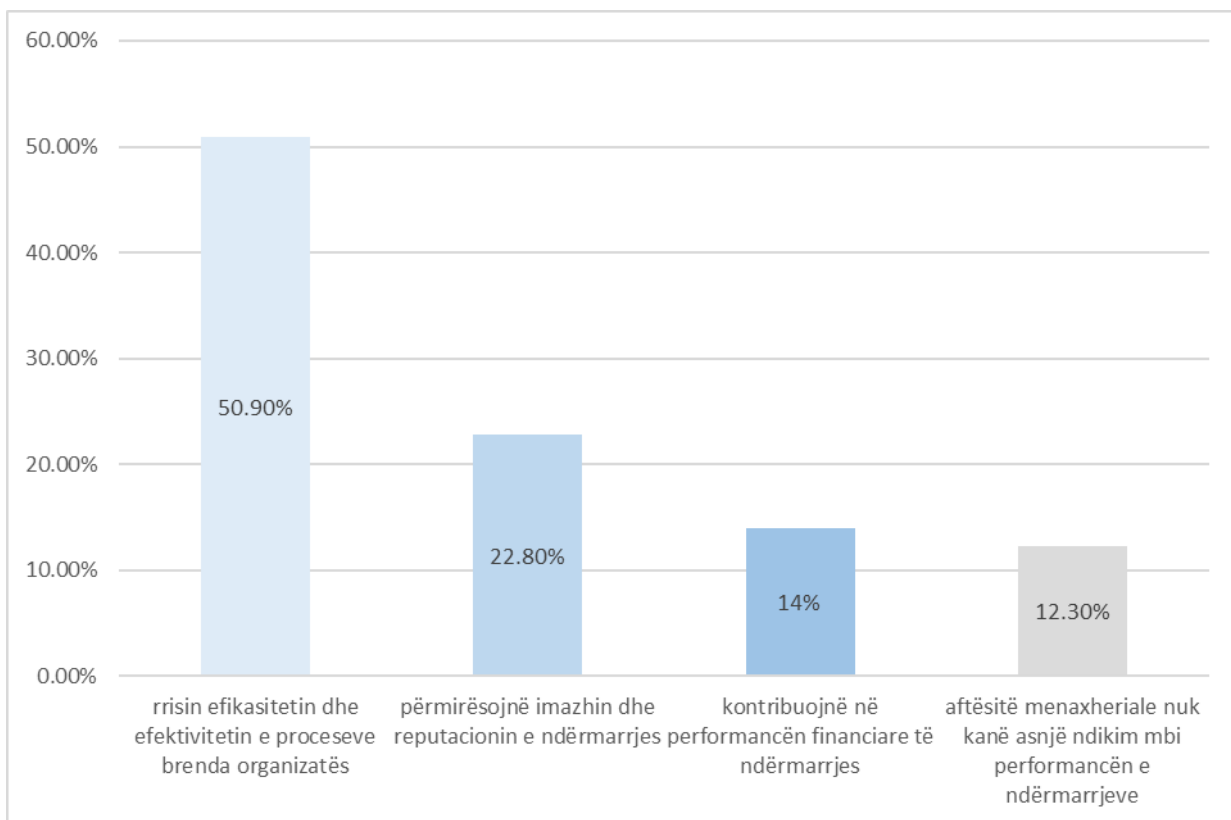
11. Në pyetjen “A kërkoni informacione kthyesë (feedback) për anët e forta dhe të dobëta të aftësive tuaja menaxheriale nga persona të tjerë brenda organizatës?”, siç edhe mund të shohim nga grafiku vijues numër 4.11, 31.6% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim përgjigjen që shpesh herë kërkojnë informacione kthyesë (feedback) nga persona tjerë brenda ndërmarrjes lidhur me anët e forta dhe të dobëta të aftësive të tyre menaxheriale, 45.6% e menaxherëve të anketuar deklarojnë që rrallë herë kërkojnë informacione të kësaj natyre

kundrejt 22.8% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim që pohojnë që asnjëherë nuk kërkojnë informacione kthyesë (feedback) nga persona tjerë brenda ndërmarrjes lidhur me anët e forta dhe të dobëta të aftësive të tyre menaxheriale.



Grafiku 11 - Niveli i kërkesës për informacione kthyesë (feedback) për anët e forta dhe të dobëta të aftësive menaxheriale nga persona të tjerë brenda organizatave të biznesit

12. Pyetjes “Si ndikojnë aftësitë tuaja menaxheriale mbi performancën e ndërmarrjes që ju drejtoni?”, siç edhe mund të shohim nga grafiku vijues numër 4.12, 50.9% e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim përgjigjen që aftësitë e tyre menaxheriale rrisin efikasitetin dhe efektivitetin e proceseve brenda organizatës, 22.8% e menaxherëve të anketuar janë të mendimit se aftësitë e tyre menaxheriale përmirësojnë imazhin dhe reputacionin e ndërmarrjes, 14% e menaxherëve konstatojnë që aftësitë e tyre menaxheriale kontribuojnë në performancën financiare të ndërmarrjes që edhe drejtojnë kundrejt 12.3% të menaxherëve të anketuar që deklarojnë që aftësitë menaxheriale nuk kanë asnjë ndikim mbi performancën e ndërmarrjeve.



Grafiku 12 - Mënyra e ndikimit të aftësive menaxheriale mbi performancën e ndërmarrjeve pjesëmarrëse në hulumtim

Konkluzione dhe rekomandime

Nga hulumtimi i realizuar, i cili në mënyrë të detajuar u elaborua në pikën 4.1 dhe 4.2 të këtij punimi, mund të konkludojmë si në vijim, një herë duke identifikuar edhe rekomandime të posaçme lidhur me problematikën e hulumtimit:

- Pjesa dërmuese e ndërmarrjeve pjesëmarrëse në hulumtim menaxhohen nga vetë pronari i kapitalit dhe vetëm një pjesë e vogël e tyre menaxhohet nga ekipe e specializuar menaxheriale.

Duke mos paragjykuar kualitetin e stafit udhëheqës të ndërmarrjeve pjesëmarrëse në hulumtim, sidomos aspektin e cilësisë së aftësive të poseduara menaxheriale, rekomandohet që organizatat e biznesit të menaxhohen kryesisht nga menaxherë të specializuar dhe profesional me qëllim që t’iu shtohet vlerë proceseve që realizohen

brenda vetë ndërmarrjeve, duke kontribuar kështu edhe në rritjen e performancës ekonomike të tyre.

- Inkurajues është fakti që gati dy e treta e menaxherëve të anketuar njihen plotësisht apo pjesërisht me nocionin dhe konceptin e aftësive menaxheriale, por nga ana tjetër nuk është i vogël edhe numri i menaxherëve të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme pjesëmarrëse në hulumtim që pohojnë që pak apo aspak nuk e njohin këtë koncept.

Pronarët dhe menaxherët e bizneseve duhet të vet informohen lidhur me konceptin dhe nocionin e aftësive menaxheriale me qëllim që të njohin për së afërmi përfitimet e mundshme që koncepti i aftësive menaxheriale bart me vete.

- Kur është në pyetje vlerësimi i nivelit të njohjes së ndikimit dhe rëndësisë së aftësive menaxheriale mbi proceset që zhvillohen brenda organizatave të biznesit, inkurajues është fakti se më tepër se gjysma e menaxherëve të përfshirë në hulumtim njohin rëndësinë e madhe që këto aftësi kanë mbi performancën e ndërmarrjeve. Shqetësues është numri i menaxherëve, apo një e treta e tyre, që pretendojnë që aftësitë menaxheriale nuk janë determinuese/përcaktuese për suksesin operativ të bizneseve dhe ato që janë të mendimit që aftësitë menaxheriale kanë ndikim shumë të vogël mbi performancën e vetë ndërmarrjeve.

Iu mbetet organeve dhe autoriteteve përgjegjëse qeveritare, si në nivel qendror po ashtu në nivel lokal në kuadër të Komunës së Tetovës, të organizojnë fushata për informimin e pronarëve të bizneseve dhe menaxherëve të tyre lidhur me përfitimet e shumta që aftësitë menaxheriale gjenerojnë (zhvillojnë), si për ndërmarrjet po ashtu edhe për ekonominë dhe shoqërinë në përgjithësi.

- Nga hulumtimi i realizuar, konkludojmë që i lartë është numri i menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim që aftësitë e tyre menaxheriale lidhur me të menduarit strategjik dhe kreativ, vendimmarrjen menaxheriale, zhvillimin dhe ndryshimin organizativ, implementimin dhe përmirësimin e proceseve, komunikimin dhe prezantimin e rezultateve dhe ndërlidhshmërinë dhe suportimin (mbështetjen), menaxherial brenda organizatave të biznesit i vlerësojnë si të mjaftueshme, por gjysma e menaxherëve të anketuar janë të mendimit që këto kategori të aftësive nuk e kanë

nivelin e duhur dhe të njëjtat mund të përmirësohen edhe më tej. Nuk është për t'u neglizhuar edhe numri i atyre menaxherëve që aftësitë e lartpërmendura i konsiderojnë si të pamjaftueshme.

Pronarët e bizneseve, që në të shumtën e rasteve paraqiten edhe si menaxherë të vetë organizatave të biznesit duhet të iniciojnë përforcimin e kategorive paraprake të aftësive menaxheriale me qëllim që të rritet efikasiteti dhe efektiviteti operacional duke kontribuar kështu edhe në përmirësimin apo avancimin e performancës ekonomike të ndërmarrjeve që edhe drejtojnë.

- Më tepër se një e treta e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim pohojnë që ndërmarrjet që ata menaxhojnë nuk organizojnë dhe financojnë trajnime profesionale për menaxherët dhe gati gjysma e pjesëmarrësve deklarojnë që ndërmarrjet organizojnë dhe financojnë trajnime profesionale për menaxherët por se ato nuk janë të kuantitetit dhe kualitetit të mjaftueshëm.

Duke njohur rëndësinë e trajnimeve profesionale menaxheriale dhe kontributit që ato japin për identifikimin dhe përforcimin e aftësive menaxheriale, rekomandohet që ndërmarrjet në përgjithësi, e sidomos ndërmarrjet e vogla dhe të mesme të organizojnë sa më shumë trajnime cilësore profesionale për stafin menaxherial të tyre pasi që në këtë mënyrë edhe menaxherët do të jenë në gjendje të shtojnë vlerë në ndërmarrje duke rritur efikasitetin dhe efektivitetin e proceseve që realizohen në to.

- Gati gjysma e menaxherëve pjesëmarrës në hulumtim pohojnë që rrallë herë kërkojnë informacione kthyesë (feedback) për anët e forta dhe të dobëta të aftësive të tyre menaxheriale nga persona tjerë brenda organizatës dhe një pjesë goxha e madhe e tyre, apo afër 23% deklarojnë që asnjëherë nuk kërkojnë informacione të tilla.

Duke e ditur që të kërkuarit e informacioneve kthyesë (feedback) për anët e forta dhe të dobëta të aftësive menaxheriale është një proces që mundëson vetëvlerësimin e kapacitetit profesional menaxherial dhe duke u njohur me benefitet (përfitimet), e shumta që sjell ky proces, si mundësi e identifikimit të anëve të dobëta të një menaxheri dhe ofrimit të mundësive për t'i tejkaluar ato, rekomandoj që menaxherët e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, me qëllim të përforcimit të kapacitetit personal

menaxherial, të kërkojnë feedback nga stafi me të cilin janë në komunikim të vazhdueshëm që për së afërmi dhe në mënyrë të drejtpërdrejtë të konceptojnë veten përmes pikpamjeve të të punësuarve tjerë brenda ndërmarrjes.

Përfundimi

Të shumtë janë faktorët që ndikojnë efikasitetin dhe efektivitetin e proceseve brenda një organizate biznesi, duke ndikuar kështu edhe në efikasitetin dhe efektivitetin menaxherial, por gjithsesi se si më të rëndësishme janë aftësitë menaxheriale.

Ky studim vë në pah mënyrat se si aftësitë menaxheriale kushtëzojnë efikasitetin dhe efektivitetin menaxherial duke ndikuar kështu në performancën e përgjithshme ekonomike të vetë ndërmarrjeve.

Aftësitë menaxheriale, duke u kombinuar me resurset materiale dhe kapitalin njerëzor janë faktorë suksesi për të gjitha organizatat, e sidomos për ato të biznesit.

Menaxherët dhe të punësuarit duhet të bashkëpunojnë me qëllim të gjenerimit të përfitimeve individuale dhe atyre të përbashkëta, që bashkërisht do të orientoheshin drejt realizimit të qëllimeve organizative që më tej do t'i shërbenin shoqërisë më të gjerë.

Aftësitë menaxheriale janë shndërruar në një instrument shumë të rëndësishëm për menaxherët që të mund të menaxhojnë dhe përmirësojnë performancën e të punësuarve, të marrin vendime të drejta dhe të përforcojnë efikasitetin dhe efektivitetin e proceseve që zhvillohen brenda një organizate biznesi.

Identifikimi, zhvillimi dhe implementimi i aftësive menaxheriale janë procese shumë të rëndësishme që duhen të ndiqen nga të gjitha nivelet menaxheriale brenda ndërmarrjeve me qëllim që të përmirësohet performanca e përgjithshme e tyre, sidomos brenda ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme që shpesh herë paraqiten edhe si fryt i ndërmarrësisë, duke gjeneruar kështu përfitime të shumta si pronarët dhe menaxherët e tyre, ashtu edhe për vetë të punësuarit, shoqërinë dhe ekonominë në përgjithësi.

Duke e ditur që aftësitë menaxheriale kanë potencial për të rritur efikasitetin dhe efektivitetin e proceseve brenda organizatës, për të përmirësuar imazhin dhe reputacionin e ndërmarrjeve

dhe për të kontribuar në performancën financiare të tyre, më se e rëndësishme është që nga ana e stajkholderëve të organizatave të biznesit të identifikohen këto aftësi që i dedikohen nivelit menaxherial, me qëllim që të njëjtat të avancohen dhe zhvillohen edhe më tej duke u shndërruar në aset in kryesorë që do ta diferencojë vetë ndërmarrjen duke u shndërruar edhe në avantazh kryesorë brenda një tregu gjithnjë e më konkurrues si në nivel lokal po ashtu edhe në atë regjional, që në fakt paraqet mënyrën e vetme për të bërë ballë globalizimit gjithnjë në rritje të tregut dhe sipërmarrësisë.

Bibliografia

Adair, J., 2004, Handbook of Management and Leadership, Thorogood.

Adair, J., 2007, Develop Your Leadership Skills, Kogan Page.

Armstrong, M., 2009, Handbook of Management and Leadership, 2nd Edition, Kogan Page.

Carpenter, M., Bauer, T., Erdogan, B., 2012, Management Principles (v.1.0), Creative Commons.

Commonwealth Secretariat, 2007, Management Skills.

Cummings, G. T., Worley, G. C., 2008, Organization Development & Change, 9th Edition, South-Western Cengage Learning.

Ferguson, 2009, Leadership Skills, Third Edition, Infobase Publishing.

Katz, L. R., 1974, Skills of an Effective Administrator, Harvard Business Press.

Kouzes, J., Posner, B., 2012, The Leadership Challenge, Fifth Edition, Jossey-Bass.

Leadership and Management in Organisations, 2007, Elsevier.

Leadership and Management Skills in SME-s: Measuring Associations with Management Practices and Performance, March 2015, BIS Research Paper no. 224, Technical Report.

Mabey, C., Finch-Lees, T., 2008, Management and Leadership Development, Sage Publications.

Macmillan, H., Tampoe, M., 2001, Strategic Management, Oxford University Press.

Manning, G., Curtis, K., 2012, The Art of Leadership, Fourth Edition, McGraw-Hill.

McPheat, S., 2010, Leadership Skills, MTD Training, BookBoon.com.

Moyles, J., 2006, *Effective Leadership and Management in the Early Years*, Open University Press.

OECD, 1997, *Small Businesses, Job Creation and Growth: Facts, Obstacles and Best Practices*.

OECD, 2019, *Enhancing SME productivity: Policy highlights on the role of managerial skills, workforce skills and business linkages*, OECD SME and Entrepreneurship Papers No. 16.

Osborne, C., 2015, *Leadership – Inspiring, Empowering, Supporting*, Dorling Kindersley Limited.

Porter, K., Smith, P., Fagg, R., 2006, *Leadership and Management for HR Professionals*, Elsevier.

Pulakos, D. E., 2004, *Performance Management – A roadmap for developing and evaluating performance management systems*, Society for Human Resource Management.

Rainey, L. D., 2010, *Enterprise-wide Strategic Management - Achieving Sustainable Success Through Leadership, Strategies and Value Creation*, Cambridge University Press.

Rice University, 2019, *Principles of Management*, OpenStax.

Topping, A. P., 2002, *Managerial Leadership*, McGraw-Hill.

Van Dam, N., Marcus, J., 2012, *Organisation and Management – An International Approach*, Noordhoff Uitgevers bv Groninton/Houten.

Whetten, A. D., Cameron, S. K., 2011, *Developing Management Skills*, Eighth Edition, Prentice-Hall.

Williams, K., 2009, *Strategic Management*, Dorling Kindersley Limited.

Williams, M., 2005, *Leadership for Leaders*, Thorogood Publishing Limited.

Zhuo, J., 2019, The Making of a Manager – What to do when everyone looks to you, Portfolio/Penguin.

Maqedonia e Veriut përmes numrave - 2020, 2020, Enti shtetëror i statistikës së Republikës së Maqedonisë së Veriut, Shkup.

Vjetari statistikor i Republikës së Maqedonisë së Veriut - 2019, 2020, Enti shtetëror i statistikës së Republikës së Maqedonisë së Veriut, Shkup.

Ligji për shoqëritë tregtare, Gazeta zyrtare e Republikës së Maqedonisë së Veriut, numër 28/2004.

<http://www.yellowpages.com.mk/>

Shtojcë - Pyetësor - “Aftësitë menaxheriale dhe performanca e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në rajonin e Tetovës”

Të nderuar,

Ju falënderoj për pjesëmarrjen tuaj në këtë hulumtim i cili realizohet nga unë, Redina Ymeri, kandidate në studimet e magjistraturës në Fakultetin e Biznesit dhe Ekonomisë - Dega Menaxhment, pranë Universitetit të Evropës Juglindore, me qëllim të punimit të tezës së magjistraturës me temë “Aftësitë menaxheriale dhe performanca e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në rajonin e Tetovës”.

Qëllimi i këtij hulumtimi është identifikimi i aftësive menaxheriale, me qëllim që të përcaktohet ndikimi dhe lidhshmëria e tyre me performancën e vetë ndërmarrjeve, gjegjësisht me efikasitetin dhe efektivitetin e proceseve që realizohen brenda organizatave të biznesit.

Andaj, me qëllim që të arrihen rezultate të besueshme përmes këtij hulumtimi, luteni që të jeni sa më të sinqertë gjatë ofrimit të përgjigjeve tuaja.

1. Ndërmarrja juaj menaxhohet:

- personalisht nga pronari i kapitalit
- nga ekip e specializuar menaxheriale

2. Sa jeni të njoftuar me nocionin dhe konceptin e aftësive menaxheriale?

- jam plotësisht i/e njoftuar
- jam pjesërisht i/e njoftuar
- jam pak i/e njoftuar
- aspak nuk jam i/e njoftuar

3. Si i vlerësoni aftësitë tuaja menaxheriale lidhur me të menduarit strategjik dhe kreativ:	Të mjaftueshme	Ka hapësirë për t'u përmirësuar edhe më tej	Të pamjaftueshme
Aftësitë për të krijuar dhe zhvilluar plane dhe strategji			
Aftësitë për të krijuar dhe inovuar			
Aftësitë për zgjedhjen kreative të problemeve organizative			
Aftësitë për të menaxhuar me njohuritë dhe informacionet			
Aftësitë për të menaxhuar kohën dhe stresin brenda ndërmarrjes			
Aftësitë për të menaxhuar me performancën financiare të ndërmarrjes			

4. Si i vlerësoni aftësitë tuaja drejtuese dhe vendimmarrëse menaxheriale:	Të mjaftueshme	Ka hapësirë për t'u përmirësuar edhe më tej	Të pamjaftueshme
Aftësitë për të definuar dhe zgjidhur probleme të ndërlikuara			
Aftësitë për të tërheqjen dhe menaxhimin e talentëve			
Aftësitë për të motivuar dhe inspiruar stafin			
Aftësitë për të mentoruar dhe zhvilluar stafin			
Aftësitë për të menaxhuar me kulturat dhe diversitetet brenda ndërmarrjes			
Aftësitë për të menaxhuar me konfliktet brenda grupit/ndërmarrjes			
Aftësitë për vendimmarrje të shëndoshë			
Aftësitë për të negociuar			
Aftësitë për të organizuar dhe menaxhuar mbledhjet			

5. Si i vlerësoni aftësitë tuaja menaxheriale lidhur me zhvillimin dhe ndryshimin	Të	Ka hapësirë për t'u përmirësuar	Të

organizativ:	mjaftueshme	edhe më tej	pamjaftueshme
Aftësitë për të shfaqur kurajë, guxim dhe fuqi			
Aftësitë për të mësuar dhe për t'u zhvilluar në mënyrë të vazhdueshme			
Aftësitë për nxitjen e përmirësimit dhe kualitetit të vazhdueshëm organizativ			
Aftësitë për të menaxhuar dhe implementuar ndryshimet			
Aftësitë për t'u përshtatur ndaj ndryshimeve			

6. Si i vlerësoni aftësitë tuaja menaxheriale lidhur me implementimin dhe përmirësimin e proceseve brenda organizatës së biznesit:	Të mjaftueshme	Ka hapësirë për t'u përmirësuar edhe më tej	Të pamjaftueshme
Aftësitë për të ekzekutuar strategjinë dhe planet e ndërmarrjes			
Aftësitë për të përmirësuar dhe shtuar vlerë proceseve dhe sistemeve brenda ndërmarrjes			
Aftësitë për të menaxhuar marrëdhënien me klientët dhe konsumatorët			
Aftësitë për të analizuar çështjet dhe problemet brenda organizatës			
Aftësitë për të menaxhuar plane dhe projekte brenda organizatës së biznesit			

7. Si i vlerësoni aftësitë tuaja komunikuese dhe prezantuese brenda organizatës suaj të biznesit:	Të mjaftueshme	Ka hapësirë për t'u përmirësuar edhe më tej	Të pamjaftueshme
Aftësitë për të krijuar ekupe pune dhe për të organizuar punën në grup			
Aftësitë për të lehtësuar dhe përmirësuar komunikimin brenda organizatës së biznesit			
Aftësitë për të ndikuar dhe bindur stafin/vartësit			
Aftësitë për të menaxhuar ndjenjat dhe emocionet në punë			
Aftësitë për t'u shprehur me vetëbesim dhe për të prezantuar para grupit			
Aftësitë për t'u shprehur, për të shkruar dhe raportuar			

8. Si i vlerësoni aftësitë tuaja ndërlidhëse dhe suportuese (mbështetëse), menaxheriale brenda organizatës suaj të biznesit:	Të mjaftueshme	Ka hapësirë për t'u përmirësuar edhe më tej	Të pamjaftueshme
Aftësitë për të deleguar përgjegjësi dhe detyrime			
Aftësitë për të qenë ndërlidhës mes grupeve dhe departamenteve të ndryshme brenda ndërmarrjes			
Aftësitë për të dëgjuar dhe shfaqur mirëkuptim			
Aftësitë për të krijuar besim dhe për modelim të integritetit			
Aftësitë për të kultivuar punën dhe bashkëpunimin në grup			

9. Sa mendoni që aftësitë menaxheriale kushtëzojnë efikasitetin dhe efektivitetin e proceseve brenda organizatës, duke rritur performancën e ndërmarrësisë brenda organizatës suaj të biznesit?

- janë shumë të rëndësishme
- nuk janë determinuese/përcaktuese
- kanë ndikim shumë të vogël
- aspak nuk ndikojnë mbi performancën e ndërmarrjes

10. Ndërmarrja juaj a organizon/financon trajnime profesionale për vetë menaxherët?

- po, organizon/financon dhe janë të mjaftueshme
- po, organizon/financon, por nuk janë të mjaftueshme
- jo, nuk organizon/financon trajnime të kësaj natyre

11. A kërkoni informacione kthyes (feedback/reagim) për anët e forta dhe të dobëta të aftësive tuaja menaxheriale/drejtuese nga persona të tjerë brenda organizatës?

- po, shpesh herë
- rrallë herë
- jo, asnjëherë

12. Sipas jush, aftësitë tuaja menaxheriale/ drejtuese ndikojnë performancën e ndërmarrjes që ju drejtoni duke:

- rritur efikasitetin dhe efektivitetin e proceseve brenda organizatës
- përmirësuar imazhin dhe reputacionin e ndërmarrjes
- kontribuar në performancën financiare të ndërmarrjes
- aftësitë menaxheriale/ **drejtuese** nuk kanë asnjë ndikim