



СИКЛИ I DYTË – STUDIME POSTDIPLOMIKE

TEZË MASTERI

MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE DHE NDIKIMI I TYRE NË FUNKSIONIMIN E BIZNESEVE FAMILJARE NË RAJONIN E POLLOGUT

Kandidati:

Ramadan Saliu

Mentor:

Prof.Asoc.Dr. Selajdin Abduli

Tetovë, 2018

DEKLARATË

Unë, Ramadan Saliu, student në studimet e masterit në Fakultetin e Biznesit dhe Ekonomisë, pranë Universitetit të Evropës Juglindore, vërtetoj se unë jam autori origjinal i këtij punimi.

Tetovë, 2018

Ramadan Saliu

Përmbajtja

Abstrakt.....	4
Kapitulli I – Hyrje	5
1. Lënda e hulumtimit.....	5
2. Qëllimet e hulumtimit.....	6
3. Hipotezat.....	7
4. Metodologjia e hulumtimit.....	7
5. Rëndësia e punimit	8
6. Strukturimi i punimit.....	9
Kapitulli II - Menaxhimi i burimeve njerëzore dhe rëndësia e tyre për organizatat biznesore	10
1. Hyrje.....	10
2. Aspektet teorike të MBNJ-ve	11
3. Karakteristikat e menaxhimit të burimeve njerëzore.....	15
4. Funksionet e menaxhimit të burimeve njerëzore.....	16
5. Tendenca bashkëkohore në menaxhimin e burimeve njerëzore	22
6. Përfundim	23
Kapitulli III –Bizneset familjare dhe rëndësia e tyre	25
1. Hyrje.....	25
2. Përkufizimi i bizneseve familjare	25
3. Karakteristikat dhe veçoritë e bizneseve familjare.....	28
4. Problemet dhe sfidat e bizneseve familjare	30
5. Kontributi i bizneseve familjare në ekonomi.....	33
6. Rëndësia e MBNJ në bizneset familjare.....	35
7. Përfundim	37
Kapitulli IV – Metodologjia e hulumtimit dhe analiza e rezultateve të fituara.....	39
1. Përshkrimi i hulumtimit dhe metodologjisë	39
2. Prezantimi dhe komentimi i rezultateve të hulumtimit nga anketimi.....	40
3. Testimi i hipotezave	56
4. Përfundimi.....	58
Konkluzat.....	59

Rekomandimet.....	60
Bibliografia	61

Abstrakt

Kjo temë e masterit e titulluar “MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE DHE NDIKIMI I TYRE NË FUNKSIONIMIN E BIZNESEVE FAMILJARE NË RAJONIN E POLLOGUT” ka për qëllim të analizoj një ndër aspektet më të rëndësishme të çdo organizate, e ajo është si menaxhohen burimet njerëzore por duke u specifikuar në një lloj po ashtu specifik të biznesit, pra bizneset familjare në Maqedoni, duke u specifikuar në rajonin e Pollogut. Arsyeja e fokusimit në këtë temë ishte fakti se bizneset familjare përbëjnë gati shumicën e bizneseve në Maqedoni dhe menaxhimi i burimeve njerëzore në to është shumë specifik. Përveç aspektit teorik të shqyrtimit të menaxhimit të burimeve njerëzore dhe bizneseve familjare, punimi përmban edhe pjesën hulumtuese. Hulumtimi i bërë përmes pyetësorit (i shpërndarë në formë fizike dhe elektronike) duke anketuar bizneset familjare, në rajonin e Pollogut, jep rezultate interesante në këtë drejtim. Pyetësi përfshinte 15 pyetje duke filluar nga ato më të përgjithshme rreth profilit të biznesit familjar për të vazhduar në pjesën e dytë, atë specifike, ku ka të bëjë me aspektet e menaxhimit të burimeve njerëzore. Duke pasur parasysh natyrën e bizneseve familjare dhe qasjen e pjesës më të madhe të tyre në kësaj hulumtimesh (e cila shpesh është refuzuese), pyetësi ishte i përbërë nga pyetje të mbyllura, duke kërkuar nga përfaqësues të bizneseve familjare të zgjedhin mes alternativave.

Rezultatet e fituara nga hulumtimi japin pasqyrë rreth asaj se sa të rëndësishëm i konsiderojnë burimet njerëzore bizneset familjare në Pollog dhe sa menaxhimi i duhur i tyre ndikon në performancën e bizneseve por edhe të punëtorëve.

Fjalët kyçe: Menaxhimi i burimeve njerëzore, bizneset familjare, rajoni i Pollogut,

Kapitulli I – Hyrje

1. Lënda e hulumtimit

Përmes këtij punimi shkencor të masterit do të mundohemi të analizojmë njërën ndër aspektet më kryesore të bizneseve familjare, në mos më kryesorin, pra menaxhimin e burimeve njerëzore, si njëri ndër faktorët kyç të çdo lloji biznesi.

Siç dijmë burimet njerëzore paraqesin njëri prej burimeve të prodhimit, ku menaxhimi i mirë dhe i duhur i tyre mund të shpie në funksionim më të mirë dhe më efikas dhe eficient të organizatave biznesore.

Bizneset familjare pasur status social të ndryshëm në krahasim me ndërmarrjet tjera, për shumë kohë nuk kanë qenë atraktive për personel të specializuar në fushën e MBNJ. Në shumicën e tyre edhe sot e kësaj dite funksionojnë dhe drejtohen në mënyrën tradicionale. Shkurt, një model i tillë i menaxhimit i bën që bizneset familjare të jenë më pak konkurruese në treg. Kjo traditë e menaxhimit të përgjithshëm të biznesit krijon probleme nga më të ndryshmet për papajtueshmërinë e funksioneve të MBNJ. Model i menaxhimit familjar krijon vështirësi në aplikimin e funksioneve, praktikave dhe procedurave bashkëkohore të MBNJ. Një situatë e tillë nuk mundet të mos çojë në një nivel të ulët të efektivitetit dhe performancës së përgjithshme të bizneseve familjare.

Menaxhimi i burimeve njerëzore brenda një organizate biznesore paraqet një sfidë për menaxherët, drejtorët apo pronarët e bizneseve dhe në veçanti për bizneset familjare të cilët do të jenë fokusi jonë në këtë punim shkencor. Siç dimë bizneset familjare dallohen nga llojet tjera të bizneseve ku pjesa më e madhe e të punësuarve janë familjarë të pronarit. Ky fakt e bën edhe më të vështirë menaxhimin e burimeve njerëzore përbrenda këtij lloji të organizimit biznesor pasi këtu duhet të menaxhohen burimet njerëzore që janë familjarë të afërt me pronarin dhe që rrit nivelin e kompleksitetit të menaxhimit të tyre. Bizneset familjare janë edhe

njëra ndër format më të përhapura të llojeve të bizneseve pasi që pjesa dërmuese e ndërmarrjeve mikro, të vogla dhe të mesme janë biznese familjare të krijuara nga disa individë të një familjeje. Por nuk mungojnë rastet ku kemi edhe biznese të mëdha të cilat janë bizneseve familjare.

2. Qëllimet e hulumtimit

Menaxhimi i burimeve njerëzore paraqet formën se si njerëzit duhet të menaxhohen në një organizatë biznesore.

Përmes këtij punimi ne do të mundohemi të analizojmë rëndësinë dhe ndikimin që ka menaxhimi i duhur i burimeve njerëzore në funksionimin e përditshëm të bizneseve familjare në rajonin e Pollogut. Si një ndër rajonet me një numër të madh të bizneseve familjare, mendojmë se analizimi i mënyrës se si menaxhohen burimet njerëzore brenda tyre paraqet të temë interesante dhe me relevancë për tu studiuar.

Përmes rezultateve të fituara nga hulumtimi që do të bëhet përmes pyetësorit me një numër të caktuar të bizneseve familjare në rajonin e Pollogut do të fitojmë njohuri dhe informata për atë se sa të rëndësishëm janë burimet njerëzore për bizneset familjare, si menaxhohet njerëzit në këzo biznese, si e menaxhojnë performancën e tyre, mënyrë e shpërblimit, nëse punëtorët u nënshtrohen trajnimit apo jo, nëse zhvillojnë punëtorët e tyre e kështu me rradhë. Pra ndër qëllimet e këtij punimi janë:

- Të shqyrtoj rëndësinë që i jepet MBNJ nga ana e bizneseve familjare
- Të analizoj funksionet dhe praktikave të MBNJ që përdoren nga bizneset familjare
- Të analizoj efikasitetin dhe efektivitetin e këtyre praktikave
- Të analizoj ndikimin e këtyre praktikave dhe funksioneve në funksionimin e përditshëm të bizneseve familjare
- Të bëj një analizë teorike të sintetizuar të arritjeve dhe problemeve kryesore në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore.

3. Hipotezat

Parashtrimi i hipotezave paraqet edhe thelbin e çdo punimi të mirëfilltë shkencor. Në këtë temë të masterit mendojmë të testojmë këto hipoteza vijuese:

H1: Bizneset familjare në rajonin e Pollogut aplikojnë më pak praktika dhe funksione të MBNJ përshkak të karakteristikave të ndërlidhura me strukturën organizative dhe disponueshmërinë e burimeve

H2: Bizneset familjare në rajonin e Pollogut ka më pak gjasa të punësojnë person të veçantë të burimeve njerëzore gjegjësisht këtë rol përgjithësisht e luan drejtori apo menaxheri përgjegjës

H3: Pasja e një personi/departamenti që merret me burimet njerëzore është shumë i rëndësishëm dhe ndikon në performancën e punëtorëve dhe performancën e përgjithshme të biznesit familjar.

4. Metodologjia e hulumtimit

Kjo tezë e magistraturës përveç shqyrtimit teorik rreth burimeve njerëzore dhe bizneseve familjare dhe rishikimit të literaturës dhe punës së deritanishme në këtë fushë përmes librave të botuar, artikujve të ndryshëm shkencor, do të përdor anketimin si mënyrë për gjenerim të të dhënave primare, ku fokus i anketimit do të jenë bizneset familjare të rajonit të Pollogut. Për këtë qëllim do të përdorim pyetësor të strukturuar me pyetje të mbyllura dhe gjysmë të mbyllura, duke pasur parasysh strukturën dhe formën e bizneseve familjare në Pollog.

Ndërsa sa i përket instrumenteve gjegjësisht metodave të hulumtimit do të përdoren metodat e mëposhtme:

- Metoda e analizës dhe sintezës – me implementimin e kësaj metode do të mundohemi të paraqesim objektin e studimit të punimit tonë, gjegjësisht të shikojmë se si burimet njerëzore menaxhohen në bizneset familjare në rajonin e Pollogut.
- Metoda e induksionit dhe deduksionit – me këtë metodë do të mundohet të arrihet në konkluzat dhe rekomandimet për këtë temë, duke vazhduar me testimet e detajuara dhe hollësishmet si dhe në identifikimin e disa të panjohurave duke pasur për bazë fakte që përgjithësisht njihen ose që janë të bazuara në diçka të supozuar.
- Metoda e intervistës dhe anketimit – përmes përdorimit të kësaj metode do mundohemi të analizojmë ndikimin e menaxhimit të burimeve njerëzore funksionimin e përditshëm të bizneseve familjare, pra do të mundohemi të identifikojmë specifikat, kufizimet, problemet me të cilat bizneset familjare në Pollogt në aspekt të menaxhimit të njerëzve në organizatat e tyre dhe sa ato janë të vetëdijshëm dhe përdorin metoda dhe teknika të MBNJ për të përmirësuar performancën e njerëzve në organizatë e cila do të shpiente në përmirësimin e funksionimit apo operimit ditorë të këtyre bizneseve.

5. Rëndësia e punimit

Të menaxhuarit e burimeve njerëzore në bizneset familjare është i një rëndësie të veçantë për faktin se tek këto lloje të bizneseve çdo ndryshim ka efekt të menjëhershëm. Burimet njerëzore në ekonominë bashkëkohore konsiderohet si përparësia konkurruese e cila bën dallimin mes organizatave biznesore. Menaxhimi i vazhdueshëm efektiv dhe efikas i burimeve njerëzore përmirëson funksionimin dhe performancën e këtyre bizneseve. Gjithashtu burimet njerëzore dhe aftësitë organizative janë thelbësore për suksesin e një organizate biznesore dhe në veçanti të organizatave të vogla biznesore ku bëjnë pjesë edhe pjesa dërmuese e bizneseve familjare.

Rëndësia praktike e këtij punimi është se ai trajton aspektin më të rëndësishëm të çdo biznesi, pra të burimeve njerëzore. Ky punim do të ofroj konkluzat dhe përfundime konkrete. Rezultatet

e dala nga anketimi direkt i bizneseve familjare do të ofroj një gjendje më të qartë për problematikën në fjalë dhe do jetë një pasqyrë e mirëpritur edhe nga vetë pronarët e bizneseve familjare për të parë se në ç' masë përdorin teknikat, funksionet dhe praktikrat e menaxhimit të burimeve njerëzore, sa të rëndësishme janë ato për funksionimin e tyre të përditshëm operativ, sa duhet të kenë kujdes në implementimin e tyre.

6. Strukturimi i punimit

Ky punim i masterit është i strukturuar si vijon. Kapitulli i parë i është dedikuar lëndës së hulumtimit, qëllimeve të hulumtimit, parashtrimi i hipotezave, përshkuar metodologjinë e përdorur, thekson rëndësinë e punimit.

Kapitulli i dytë ndalet së analizuari aspektet teorike mbi menaxhimin e burimeve njerëzore dhe rëndësinë e tyre për bizneset në përgjithësi. Në këtë kapitull do të flitet për karakteristikat e menaxhimit të burimeve njerëzore, funksionet dhe veçoritë e menaxhimit të burimeve njerëzore, tendencat bashkëkohore të menaxhimit të burimeve njerëzore.

Kapitulli i tretë analizon bizneset familjare dhe rëndësinë që kanë ato. Së pari përcaktohet atë se çka quhet biznes familjar, për të vazhduar me karakteristikat dhe veçoritë e bizneseve familjare, problemet dhe sfidat me të cilat ballafaqohen, çfarë kontributi japin për ekonominë dhe cila është rëndësia e MBNJ në bizneset familjare.

Kapitulli i katërt i dedikohet metodologjisë. Këtu do të analizohen të dhënat e grumbulluara nga anketat e bëra me bizneset familjare në rajonin e Pollogut.

Së fundmi, do të jepen konkluzat e dala nga analiza e bërë si dhe rekomandimet.

Kapitulli II - Menaxhimi i burimeve njerëzore dhe rëndësia e tyre për organizatat biznesore

1. Hyrje

Në çdo organizatë biznesore, duke mos përjashtuar edhe bizneset familjare, burimet njerëzore gjegjësisht njerëzit, paraqesin ndër elementin më të rëndësishëm në funksionimin e mirëfilltë të tyre. Të pasurit e njerëzve të duhur dhe menaxhimi efikas dhe efektiv i tyre u mundëson bizneseve të arrijnë performanca më të mëdha, të rriten edhe më shumë dhe të jenë konkurrues. Funkcionet, praktikat dhe procedurat e menaxhimit të burimeve njerëzore në kohën e sotme bashkëkohore janë shumë të rëndësishme dhe roli i tyre po rritet vazhdimisht nëse e konsiderojmë një ekonomi e cila mbështetet gjithnjë e më shumë në njohuri. Ditëve të sodit edhe përkundër faktit se kemi zhvillim të hovshëm teknologjik, burimet njerëzore janë kyçe për bizneset.

Në bizneset dhe organizatat në Republikën e Maqedonisë, qofshin ato të biznese të mëdha, të mesme, apo të vogla, kanë gati të njëjtën qasje ndaj njerëzve në organizatat e tyre dhe nuk është shumë e zhvilluar. Ato përgjithësisht fokusohen vetëm në disa aspekte të tilla si rekrutimi, seleksionimi, përzgjedhja.

Ky kapitull i parë i kësaj teme të masterit trajton aspektet e ndryshme rreth menaxhimit të burimeve njerëzore në bizneset apo ndërmarrjet në përgjithësi. Përveç pjesës hyrëse ky kapitull përfshin edhe disa nënkapituj tjetër ku trajtohen disa aspekte teorike mbi menaxhimin e burimeve njerëzore, karakteristikat e menaxhimit të burimeve njerëzore, funksionet dhe veçoritë e tyre, cilat janë tendencat bashkëkohore ndaj menaxhimit të burimeve njerëzore dhe së fundmi bëjmë përmbledhje të kapitullit.

2. Aspektet teorike të MBNJ-ve

Në ndër aspektet më të vështira me të cilat duhet menaxhuar në jetën e përditshme është pikërisht menaxhimi i njerëzve në përgjithësi dhe atyre në organizata biznesore në veçanti, kjo për faktin se njerëzit veç asaj që janë qenie shoqërore, ato janë edhe shumë komplekse. Nuk ekziston një mënyrë e standardizuar e menaxhimit të njerëzve pasi secili person është i ndryshëm dhe ka mendime, ndjenja të ndryshme, sillet dhe kupton ndryshe. Përveç këtyre aspekteve këtu janë edhe aspektet tjera si ato të besimeve, përkatësisë etnike, vlera të ndryshme morale dhe të tjera. Gjithë këto elemente ndikojnë në të gjitha aspektet e menaxhimit të burimeve njerëzore (Senyucel, 2009).

Duke filluar nga vitet e 80-ta të shekullit të kaluar, kjo disiplinë (Menaxhimi i burimeve njerëzore), nisi të pranohet si një degë e rëndësishme edhe nga qarqet akademike por edhe nga bizneset. Menaxhimi i burimeve njerëzore në fakt paraqet një funksion multidisiplinore organizacional e cila ndëthur teori dhe ide nga fusha nga më të ndryshme dhe jo vetëm ato ekonomike dhe të menaxhmentit por edhe nga fusha të tilla si psikologjia dhe sociologjia pasi që në qendër të vëmendjes në këtë disiplinë është njeriu si një qenie komplekse .

Menaxhimi i burimeve njerëzore përfshin të gjitha aspektet duke filluar nga mënyra e punësimit dhe menaxhimit të njerëzve për të vazhduar me zhvillimin e organizatës së biznesit, sigurim të burimeve (këtu përfshihen planifikimi i burimeve njerëzore, rekrutimi dhe përzgjedhja), menaxhimin e performancës, të mësuarit dhe zhvillimi, menaxhimi e shpërblimit, marrëdhëniet e punëtorëve, mirëqenia e punëtorëve, dhe shumë të tjera. Praktika e MBNJ-së ka një bazë të fortë konceptuale të huazuar dhe të mbështetur në shkencat e sjelljes dhe menaxhimin strategjik, kapitalin njerëzor dhe teoritë e marrëdhënieve industriale (Joshi, 2013).

Përkufizimi i MBNJ-ve

Në shkencën e menaxhimit ekzistojnë përkufizime të ndryshme të menaxhimit të burimeve njerëzore. Autori Dessler (2013), thekson menaxhimi i burimeve njerëzore paraqet procesin e sigurimit, trajnimit, vlerësimit dhe kompensimit të punëtorëve, si dhe kujdesja për marrëdhëniet e tyre të punës, shëndetit dhe sigurisë dhe aspekteve të drejtësisë. Autori Graham (1978) është i mendimit se qëllimi i menaxhimit të burimeve njerëzore është t'ju siguroj të punësuarve të bizneset dhe organizatat në atë formë që punëdhënësi të ketë përfitimin më të madh nga aftësitë e punëtorëve kurse punëtori të përfitoj si shpërblim material ashtu edhe shpërblim psikologjik nga puna e tij e bërë në biznes ose organizatë.

Autori Storey (1995) ka një qasje pak më ndryshe ndaj definimit të burimeve njerëzore. Sipas tij menaxhimi i burimeve njerëzore paraqet një qasje ndryshme të menaxhimit të punëtorëve, ku tentohet të arrihet përparësi konkurruese përmes vendosjes së një force punëtore të aftë dhe të përkushtuar, arritja e së cilës bëhet përmes teknikave të ndryshme rreth personelit dhe atyre strukturale. Nga ana tjetër Bratton dhe Gold (2007), theksojnë se menaxhimi i burimeve njerëzore paraqet një qasje strategjike e menaxhimit të marrëdhënieve të punës, e cila thekson se shfrytëzimi i aftësive të njerëzve është thelbësor në arritjen e avantazhit konkurrues, e cila arrihet përmes integritit të politikave, programeve dhe praktike të ndryshme të punësimit.

Autori Michael Armstrong (2006), menaxhimin e burimeve njerëzore e definon si një qasje strategjike dhe koherente të menaxhimit të aseteve më të rëndësishme të një organizate, pra njerëzve, të cilët në mënyrë individuale dhe grupore kontribuojnë në arritjen e objektivave të organizatës. Siç mund të shihet autori në fjalë jep një definim më konciz, ku thekson rëndësinë e burimeve njerëzore si aset më i rëndësishëm për çdo organizatë, qoftë ajo biznesore apo jobiznesore. Kurse Watson (2010) definon MBNJ duke theksuar edhe MBNJ është përdorimi nga ana e menaxherëve të përpjekjeve, njohurive dhe aftësive të njerëzve të cilët kontribuojnë në atë formë që i mundësojnë organizatës vazhdimësi në të ardhmen.

Autori Ronald R. Sims (2002), elementi kryesor në vazhdimësinë e zhvillimit organizacional qëndron në përkushtimin ndaj njerëzve dhe përfshirjes së të punësuarve dhe përkushtimit të tyre në qëllimet e organizatës. Ditëve të sodit, të pasurit e një menaxhim të burimeve njerëzore efektiv, ndikon shumë në suksesin e organizatës dhe dhënies së përparësisë

konkurrueses. Ky efektiitet në menaxhim të burimeve njerëzore ndikon edhe në performancën e organizatave qofshin ato biznese apo jo-biznese. Autori gjithashtu thekson se MBNJ i jep rëndësi të gjitha aktiviteteve që kontribuojnë në tërheqje, zhvillimin, motivimin dhe mbajtjen e punëtorëve që tregojnë performancë të lartë, e që rezultojnë me sukses të theksuar në organizatë.

Duke pasur parasysh të gjitha definimet dhe konkluzat e dhëna më lartë mbi menaxhimin e burimeve njerëzore, ajo që vihet re është fakti se menaxhimi i burimeve njerëzore l kushton një rëndësi të veçantë mirëqenies së punëtorve dhe nuk përfshin vetëm aspekte që kanë të bëjnë vetëm me përdorimin e burimeve njerëzore sikur ndonjë mjet tjetër pune.

Qëllimet dhe objektivat e MBNJ-ve

Qëllimi i menaxhimit të burimeve njerëzore përgjithësisht është sigurimi i suksesit të organizatës biznese nëpërmjet njerëzve të punësuar. Përmes menaxhimit të burimeve njerëzore synohet të arrihet rritje të efektivitetit dhe aftësive organizative, pra arritja e qëllimeve organizative përmes përdorimit të më mirë të mundshëm të burimeve me të cilat disponon ajo. Autorë si Ulrich dhe Lake (1990), theksojnë se menaxhimi i burimeve njerëzore paraqet burim të rëndësishëm të aftësive organizative, e që ju mundëson bizneseve të mësojnë dhe përfitojnë nga mundësitë e reja gjithnjë duke pasur parasysh edhe aspektin përgjegjësishë dhe të drejtave ndaj punëtorëve.

Sipas autorit Armstrong (2006), qëllimi i menaxhimit të burimeve njerëzore është arrija e objektivave si të mëposhtme:

- **Efektivitet organizacional** – strategjitë e MBNJ-ve synojnë të mbështesin programet që përmirësojnë efektiviteti organizacional duke zhvilluar politika në fushat si menaxhim i dijes, menaxhim i talentit dhe “krijimi i një vendi shumë të mirë të punës”.
- **Menaxhimi me kapitalin human** – MBNJ ka për qëllim të siguroj që organizata të mbaj fuqinë punëtore të aftë, të përkushtuar dhe mirë të motivuar. Këtë ajo e realizon duke ndërmarrë hapa në drejtim të kënaqjes së nevojave të njerëzve dhe rritjen dhe

zhvillimin e kapaciteve të njerëzve, duke ju dhënë mundësi të vazhdueshme për mësim dhe zhvillim.

- **Menaxhim i dijes** – menaxhimi i dijes paraqet procesin e krijimit, fitimit, mbajtjes, ndarjes dhe ruajtjes së dijes, për të nxitur dijen dhe performacën në organizatë. MBNJ ka për qëllim pikërisht përkrahjen e zhvillimit të njohurive dhe shkathtësive specifike, të cilat janë rezultat i procesit të të mësuarit organizacional.
- **Menaxhimi i shpërblimit** – menaxhimi i burimeve njerëzore ka për qëllim të rrit motivimin, angazhimin dhe përkushtimin në punë duke futur politika dhe procese që sigurojnë që njerëzit vlerësohen dhe shpërblehet për punën e tyre dhe për nivelin e shkathtësive dhe kompetencave që arrijnë.
- **Marrëdhëniet e punëtorëve** – MBNJ në këtë drejtim ka për qëllim të krijoj klimë në të cilën mund të ruhen marrëdhënie produktive dhe të harmonishme përmes partneriteti mes menaxhmentit dhe punëtorëve dhe sindikatave.
- **Përbushja e nevojave të ndryshme** – MBNJ këtu ka për qëllim të zhvilloj dhe implementoj politika që barazpeshohen dhe përshtaten me nevojat e stejkholderëve dhe i ofrojnë menaxhmentit fuqi punëtore të shumëllojshme, por duke pasur dallimet individuale dhe grupore në procesin e punësimit, përbushjes së nevojave personale, stilit të punës, aspiratave dhe sigurimin e mundësive të barabarta për të gjithë.
- **Ngushtimi i hendekut mes retorikës dhe realitetit** – hulumtimet e ndryshme kanë vënë në pah se shumë gjëra që thuhet nuk implementohen në realitet. Kjo mund të ndodh për shkak të problemeve kontekstuale dhe të procesit të tilla si: prioritet tjera organizative dhe biznesore, bërja e gjërave për afat të shkurtër, mbështetje të kufizuar nga menaxherët e linjës, infrastrukturë joadekuate e proceseve mbështetëse, mungesa e burimeve, rezistenca ndaj ndryshimeve dhe mungesa e besimit. Dhe nga kjo del edhe një nga qëllimet më të rëndësishme të MBNJ, pra ngushtimi i këtij hendeku duke bërë çdo përpjekje për të siguruar që këto aspiratat janë shndërruar në veprime të qëndrueshme dhe efektive.

3. Karakteristikat e menaxhimit të burimeve njerëzore

Autorë të ndryshëm kanë ofruar karakteristika të ndryshme lidhur me menaxhimin e burimeve njerëzore. Autori Storey (2007) thekson se atë që e karakterizon menaxhimin e burimeve njerëzore janë këto aspekte:

- Besimet dhe supozimeve e veçanta
- Përfshirja qendrore e menaxherëve të linjës
- Qasja strategjike informuese e vendimeve të lidhura me menaxhimin e njerëzve

Nga ana tjetër, autori Micheal Armstrong (2008) thekson se menaxhimi i burimeve njerëzore karakterizohet me:

- 1) **Diversiteti i MBNJ-ve:** është shumë e vështirë të identifikohen karakteristikat universale të MBNJ-ve. Ekzistojnë shumë modele dhe praktikat ndryshojnë nga organizata në organizatë, që shpesh korrespondojnë me versionin konceptual të MBNJ-ve vetëm në disa aspekte.
- 2) **Natyra strategjike e MBNJ-ve:** Ndoshta tipari më i rëndësishëm i MBNJ-ve është rëndësia e bashkangjitur në integrimin strategjik. Kjo kërkon që planifikimi i burimeve njerëzore të jetë në përputhje me planifikimin e organizatës në përgjithësi
- 3) **Natyra e MBNJ-ve e orientuar ndaj përkushtimit:** Nocionet e reciprocitetit dhe përkushtimit të lartë mbështjellim MBNJ-në. Nëse të gjithë të përfshirë në një organizatë e perceptojnë veten të angazhuar në një përpjekje të ndërsjellë, ka të ngjarë që ata të jenë më të angazhuar dhe rrjedhimisht të performojnë në një nivel më të lartë.
- 4) **Njerëzit dhe talentet e tyre konsiderohen si “kapital njerëzor”:** Një nga mbështetjet origjinale akademike të MBNJ-ve është nocioni që njerëzit dhe shkathtësitë e tyre kolektive, aftësitë dhe përvojat duhet të konsiderohen si një aset i vlefshëm dhe burim i përparësisë konkurruese dhe jo një kosto.
- 5) **Qasja unitariste në vend të pluralistes, individualistes në vend të kolektives ndaj marrëdhënieve të punëtorëve:** Teoria e MBNJ-ve pretendon që të punësuarit ndajnë të

njëjtat interesa si punëdhënësit dhe gjithashtu thekson rëndësinë e marrëdhënieve ndërmjet organizatës dhe punëtorëve individual në vend se të ndonjë grupi ose trupi përfaqësues.

6) MBNJ si një aktivitet i udhëhequr nga menaxhimi: Pavarësisht nga rritja e numrit të menaxherëve të BNJ-ve dhe madhësisë së departamenteve të BNJ-ve, MBNJ paraqet aktivitet qendror, të udhëhequr nga menaxherët senior, e cila zhvillohet, zotërohet dhe dorëzohet nga menaxhmenti në tërësi për të promovuar interesat e organizatës së tyre .

7) Një theks mbi nevojat e organizatës dhe qëllimet e biznesit dhe vlerat - Koncepti i MBNJ-së ka qenë kryesisht i bazuar në filozofinë e menaxhimit dhe orientimit ndaj biznesit. Edhe pse interesat e anëtarëve të organizatës njihen, ato përsëri janë në vartësi të atyre të organizatës. Por kjo gjë ka filluar të ndryshoj. Ndonëse BNJ qartë duhet të mbështet arritjet e objektivave të organizatës, ekziston një mendim gjithnjë në rritje se duhet të ketë më shumë për MBNJ-në se sa kjo që është. BNJ duhet të ketë parasysh interesat e të gjithë aktorëve dhe vlerat dhe standardet që shoqëria pret të përkrahen në vendin e punës.

4. Funkcionet e menaxhimit të burimeve njerëzore

Funksionet e menaxhimit të burimeve njerëzore kanë të bëjnë me menaxhimin dhe zhvillimin e njerëzve në organizatë. Ato janë të përfshira në zhvillimin dhe implementimin e strategjive dhe politikave të burimeve njerëzore dhe përfshijën edhe këto aktivitete që ndërlidhen me menaxhimin e njerëzve: zhvillimin organizativ, planifikimin e burimeve njerëzore, menaxhimin e talentit, menaxhimin e dijes, rekrutimin dhe seleksionimin, të mësuarit dhe zhvillimin, menaxhimin e shpërblimit, marrëdhëniet me punëtorët, sigurinë dhe shëndetin, administrimin e burimeve njerëzore, përmbushjen e kërkesave statutores, mundësi të barabarta dhe çështje të diversitetit dhe çdo gjë tjetër që ndërlidhet me marrëdhëniet e punësimit.

Në këtë pjesë ne do të elaborojmë disa nga këto funksione të cilat janë më të përgjithshme dhe aplikohen në gati të gjitha llojet e bizneseve anembanë.

Planifikimi i burimeve njerëzore

Sipas Michael Armstrong, planifikimi i burimeve njerëzore përcakton burimet e nevojshme njerëzore të organizatës për të arritur qëllimet e veta strategjike. Kjo bazohet në besimin se njerëzit janë burimi strategjik më i rëndësishëm i një organizate. Shqetësimi kryesor në këtë pjesë është përshtatja e burimeve me nevojat e organizatës në afat të gjatë. Planifikimi i adresohet burimeve njerëzore në të dy aspektet, si ato sasiore në kuptim të asaj se sa njerëz i duhen organizatës ashtu edhe ato cilësore, atë se për çfarë njerëz ka nevojë organizata. Planifikimi gjithashtu merr parasysh edhe aspekte të tilla që ndërlidhen me mënyrën se si njerëzit punësohen dhe zhvillohen, me qëllim të përmirësimit të efektivitetit organizacional. Këtu mund të bëjmë një dallim mes planifikimit “të rëndë” dhe atij “të butë të burimeve njerëzore. Aspekti i parë ka të bëjë me analizën cilësore me qëllim numri i duhur i njerëzve të duhur është i disponueshëm kur paraqitet nevoja. Aspekti i dytë ka të bëjë me sigurimin e disponueshmërisë së njerëzve me llojin e duhur të qëndrimeve dhe motivimit, të cilët janë të përkushtuar në arritjen e qëllimeve të organizatës. (Armstrong M. , 2006)

Menaxhimi i talentit

Menaxhimi i talentit paraqet përdorimin e një grup të aktiviteteve të integruara për të siguruar që organizata tërheq, mban, motivon dhe zhvillon njerëzit e talentuar që i nevojiten tash dhe në të ardhmen. Qëllimi këtu është sigurimi i rrjedhës së talentit, duke pasur parasysh faktin se talenti paraqet një burim të rëndësishme për bizneset. Disa nga elementet e menaxhimit të talentit janë si vijon: strategjia e burimeve, programet dhe politikat e tërheqjes dhe mbajtjes së punëtorëve, auditimi i talenteve, zhvillimi i roleve, menaxhimi i performancës, strategjitë e shpërblimit total, të mësuarit dhe zhvillimi dhe menaxhimi i karrierës. (Armstrong M. , 2008)

Rekrutimi

Organizata apo ndërmarrja duhet të merr njerëzit e nevojshëm për të arritur qëllimet e saja. Pasi që organizata me sukses ka bërë planifikimin e burimeve njerëzore, hapi tjetër që duhet të ndërmerr është rekrutimi. Rekrutimi paraqet procesin e zbulimit të kandidatëve potencial për vendet e lira të punës (aktuale apo të ardhshme). Ose thënë më thjeshtë, rekrutimi paraqet një aktivitet lidhës që sjell së bashku ato që dëshirojnë të plotësojnë vendin e punë dhe ato që kërkojnë punë. Pjesa më e madhe e kohës zakonisht harxhohet në rekrutimin e punëtorëve të rinj. Rekrutimi ballafaqohet me disa pengesa të cilat janë normale për një biznes dhe ato ndërlidhen me aspekte si imazhi i biznesit apo organizatës, atraktiviteti i vendit të punës, politikat e brendshme, kostot e rekrutimit (DeCenzo & Robbins, 2010). Disa prej këtyre faktorëve janë prezent edhe tek bizneset familjare, në veçanti dy faktorët e fundit, politikat e brendshme dhe kostot e rekrutimit janë përcaktues për mënyrën se si do të rekrutojnë bizneset familjare, në momentin e zgjerimit të tyre. E rëndësishme në këtë drejtim janë edhe burimet e rekrutimit që përdorin bizneset dhe organizatat. Bizneset më të mëdha përdorin edhe hulumtimin e brendshëm duke kërkuar kandidat potencial nga të punësuarit aktual. Një formë tjetër që përdoret si nga bizneset e mëdha por edhe ato të mesme e të vogla është edhe referimet apo rekomandimet. Kjo është dukuri e prezente në të gjitha llojet e organizimit biznesor. Përveç këtyre formave ekzistojnë edhe burimet e jashtme edhe atë përmes reklamimit, agjencioneve të punësimit, institucionet arsimore, panairët e karrierës, organizatat profesionale. Kohëve të fundit parapëlqehet edhe forma onlajn e aplikimit (Searle, 2009).

Seleksionimi

Seleksionimi paraqet procesin e zgjedhjes së individit më të përshtatshëm nga një grup aplikantësh për pozitën e hapur në organizatë. Përshtatja e njerëzve me punën dhe organizatën paraqet qëllimin kryesor të procesit të seleksionimit. Nëse nuk arrihet kjo, atëherë ne do të kemi punëtorë të cilët nuk do të jenë të kënaqur dhe që gjasat për të lëshuar vendin e punës do

të jenë të mëdha. Procesi i seleksionimit përfshin ndjekjen e disa hapave. Së pari bëhet shqyrtimi preliminar, për të vazhduar me rishikimin e aplikacioneve të arritura për vendin e punës të hapur. Më pas kandidatët e përzgjedhur kalojnë nëpër disa lloje të ndryshme të testeve, për të vijuar me intervistën e punës si një element shumë të rëndësishëm të këtij procesi. Pas intervistës një pjesë e mirë e bizneseve dhe organizatave, kryejnë kontroll të referencave të kandidatëve për të marrë vlerësimin nga punëdhënësit paraprak. Dhe në fund bëhet përzgjedhja e kandidatit më ideal dhe të njëjtit i ofrohet vendi i punës (Mondy & Martocchio, 2016). Ky është procesi që ndiqet nga shumica e ndërmarrje si në vendet e zhvilluara ashtu edhe tek ne. Por tek bizneset familjare, ky proces mund të mos ndiqet në tërësi si i tillë, pasi në këtë proces mund të ndikojnë edhe faktorë tjerë subjektiv.

Socializimi dhe orientimi i punëtorëve

Përmes procesit të socializimit dhe orientimit tentohet që punëtorët e rinj të biznesit ose organizatës të kenë një adaptim më të lehtë në organizatën ose biznesin ku është punësuar dhe kalim gradual të përgjegjësisë të atij vendi të punës dhe arritja e të qenit produktiv sa më shpejtë e mundur. E gjithë kjo bëhet për faktin se në çdo fillim në një vendi të ri të punës, kërkohet adaptim një ambientin e ri, i cili përfshin aktivitete dhe përgjegjësi të ndryshme, përgjegjës të ri, kolegë të ndryshëm dhe të llojllojshëm. Procesi i socializimit kalon nëpër tre etapa dhe atë (DeCenzo & Robbins, 2010):

- Etapa e para-arritje e cila pranon se çdo individ vjen me një sërë vlerash , qëndrime, kulturë dhe pritshmëri organizative.
- Etapa e takimi apo ndeshjes – e cila nis nga momenti kur individi hyn në organizatë. Individët ballafaqohen me kontrastin e mundshëm mes pritjeve të tyre rreth vendit të punës, kolegëve, mbikëqyrësve dhe organizatës dhe realitetit në përgjithësi
- Etapa e metamorfozës – ku në këtë etapë punëtori i ri duhet të tejkaloj problemet e hasura në etapën e takimit dhe nënkupton kalimin nëpër ndryshime. Pra në këtë etapë personi ndjehet i rehatshëm me organizatën dhe ekipin.

Kompenzimi apo pagesa

Pagesa paraqet procesin e shpërblimit të punëtorit për punën e bërë. Format e shpërblimit mund të jenë nga më të ndryshmet ku shpesh ndahen si shpërblim i brendshëm dhe shpërblim i jashtëm. Shpërblimi i brendshëm është në formën e rezultat i vetëgjenerues, siç është vetëbesim dhe përmbushja të cilat rrjedhin nga puna e "interesante" ose "e dobishme". Pra, ky lloj shpërblimi është shpërblim i plotësimit shpirtëror ku mes tjerash përfshin edhe aspektet e lëvdatave, komplimenteve për punën e bërë. Ndryshe kjo formë quhet edhe shpërblimi jo-material. Forma tjetër e shpërblimit, ajo e jashtme reflektohet në pagesa më të prekshme monetare dhe jo-monetare në formë të pagave dhe përfitimeve të tjera që sigurohen nga të tjerët, zakonisht punëdhënësi. Zakonisht këto forma të shpërblimeve quhen edhe shpërblimet materiale, ose të prekshme (Kessler, 2005).

Motivimi

Ashtu si funksionet tjera të lartpërmendura edhe motivimi luan një rol të rëndësishëm në procesin e menaxhimit të burimeve njerëzore. Në shkencën e menaxhimit të burimeve njerëzore ekzistojnë definicione të ndryshme mbi motivimin dhe atë përgjithësisht mund ta përkufizojmë si një forcë e cila nxit, udhëheq dhe mban sjelljen tonë. Nga ky përkufizim dalin në pah tre elemente të rëndësishme të motivimit. Elementi i parë, nxitja apo ndezja, është ndenja e parë që një person posedon, në drejtim të arritjes së qëllimeve të tija personale. Elementi i dytë, udhëheqja apo orientimi është ndenja e dytë e cila paraqet një grup të aksioneve apo veprimeve të ndërmarra nga njerëzit për të arritur plotësimin e qëllimeve të tyre. Dhe, elementi i tretë, të mbajturit e sjelljes deri në arritje të qëllimeve.

Profesori i mirënjohur i burimeve njerëzore i rajonit tonë Enver Kutllovci (2004), motivimin e definton si *“përmbledhje e dëshira, nevojave dhe shtytjeve për të arritur qëllimet e*

caktuara nga organizata apo ndërmarrje por duke mos harruar plotësimin e nevojave të veçanta të punëtorëve”.

Trajnimi dhe zhvillimi

Pasi punëtorët të jenë të kyçur në organizatë punëdhënësi duhet t'i trajnojë ata. Trajnimi nënkupton dhënien e punonjësve të rinj ose të tanishëm, aftësitë që ju duhet atyre për të kryer punën e tyre. Trajnimi është një detyrë që shumë menaxherë injorojnë dhe me këtë venë në rrezik shumë gjëra. Të pasurit e punëtorëve me potencial të lartë, nuk garanton se organizata do të ketë sukses. Punëtorët duhet të trajnohen që të dinë atë duhet ta bëjnë dhe si ta bëjnë (Dessler, 2013). Por në këtë proces organizata duhet të ketë kujdes që të zgjedh trajnimin e duhur për punëtorët e duhur. Për këtë arsye ajo duhet të procesin e trajnimit të ashtuquajtur ADDIE (në gjuhën angleze), e cila nënkupton, analizë-dizajnim-zhvillim-implementin-evaluim. Pra bizneset dhe organizatat duhet të ndjekin këtë process për të pare sukses. Pra, sipas kësaj bizneset duhet të:

- 8) Analizojnë nevojat për trajnim
- 9) Të dizajnojnë program adekuat të trajnimit
- 10) Të zhvillojnë trajnimin përmes krijimit të materialit trajnues
- 11) Të implementojnë trajnimin duke shënjestruar punëtorët që kanë nevojë për trajnim dhe duke u ofruar trajnimin e duhur
- 12) Dhe së fundmi, evaluimin e trajnimit, nëse i njëjti ka dhënë rezultate pozitive ose jo.

Ndjekja e këtij procesi, me shumë gjasë do ju mundësoj ndërmarrjeve të zgjedhin trajnimin e duhur për nevojat e punëtorëve të saj.

Mbajtja e punëtorëve

Organizatat investojnë shumë kohë dhe burimeve në procesin e seleksionimit, trajnimit, shpërblimit dhe zhvillimit të punëtorëve dhe normalisht ato dëshirojnë që punëtorët të ngelin

tek ta. Mbajtja e punëtorëve të mirë paraqet një sfidë të vërtetë. Menaxhimi i lënies së punës nga ana e punëtorëve kërkon të njihen shkaqet që kanë sjellë tek kjo dhe më pas edhe trajtimi i menjëhershëm i tij, edhe pse identifikimi i asaj se pse një punëtorë lë vendin e punës është më lehtë për tu thënë se për tu bërë. Zakonisht njerëzit e pakënaqur ka gjasa që më shumë të lënë punën. Shkaqet për këtë gjë mund të jenë nga më të ndryshmet si, paga joadekuate, mos pasja e mundësisë për ngritje në detyrë, mos pasja e një balanci punë-jetë personale, stresi në vendin e punës, mos pasja e mundësisë për zhvillim të karrierës dhe shumë të tjera. Por çfarë mund të bëjnë bizneset dhe organizatat në këtë drejtim? Disa nga hapat që sugjerohen janë: process të mire të seleksionimit, mundësia për zhvillim profesional, ofrim të drejtimit në karrierë, mirënjohje të punës së punëtorëve dhe shpërblim të tyre, kultura dhe ambient të përshtatshëm organizativ, promovim të një balanci punë-jetë personale dhe njohja e arritjeve të tyre (Dessler, 2013).

5. Tendenca bashkëkohore në menaxhimin e burimeve njerëzore

Bota e marrëdhënieve të punës ndryshon me shpejtësi. Pasi MBNJ-ve është pjesë integrale e çdo organizate, ajo duhet të jetë e përgatitur të ballafaqohet me efektet e këtyre ndryshimeve. Kjo nënkupton të kuptuarit të implikimeve të: i) globalizimit; ii) diversitetit të fuqisë punëtore; iii) ndryshimi i kërkesave për shkathtësi; iv) zvogëlim të korporatave; v) përmirësim i vazhueshëm i programeve; vi) ri-inxhinieringu i proceseve të punës për të përmirësuar produktivitetin; vii) fuqia punëtore e kushtëzuar; viii) kostumizimi në masë; ix) vende të decentralizuara të punës; x) përfshirja e punëtorëve; xi) teknologjia, xii) shëndeti; xiii) ekuilibri punë-familje; xiv) konfidencialiteti. Të gjitha këto aspekte janë bërë shumë të rëndësishme në botën moderne ku mes tjerash kemi edhe shumë lëvizje të madhe të kapitalit por edhe të njerëzve (Andrew, 2016).

Sipas autorit Mondy & Martocchio (2016), fushat kryesore që përfshin sistemi bashkëkohor i menaxhimit të burimeve njerëzore janë:

- i. Produktiviteti i punës;

- ii. Kapitali human;
- iii. Kushtet e punës;
- iv. Dizajnimi i proceseve të punës;
- v. Vlerësimi i punës;
- vi. Planifikimi i personelit;
- vii. Përzgjedhja, trajnimi dhe certifikimi i personelit;
- viii. Motivimi dhe nxitja e punëtorëve;
- ix. Gjenerimi i të ardhurave dhe pagave;
- x. Marrëdhëniet në mes grupeve të punëtorëve;
- xi. Promovimi (ngritja në pozitë) e personelit;
- xii. Kontrolli i personelit;
- xiii. Organizimi dhe promovimi i personelit;

6. Përfundim

Ky kapitull kishte për qëllim të jap një pasqyrë të menaxhimit të burimeve njerëzore nga aspekti teorik. Në këtë pjesë fillimisht u dhanë definime të ndryshme të autorëve të ndryshëm mbi menaxhimin e burimeve njerëzore dhe çka ai realisht paraqet, për të vijuar me atë se cilat janë qëllimet e burimeve njerëzore. Mes tjerash u përmend edhe se çka e karakterizon menaxhimin e burimeve njerëzore, çfarë funksioni ka dhe cilët janë ato funksione dhe duke elaboruar shkurtimisht edhe ato, për të përfunduar kapitulli me tendencat bashkëkohore dhe sfidat e menaxhimit të burimeve njerëzore.

Kapitulli III – Bizneset familjare dhe rëndësia e tyre

1. Hyrje

Bizneset familjare gjerësisht shihen si shtylla kryesore e ekonomisë – ato kontribuojnë në PBB-në, krijojnë vende pune, veprojnë lokalisht dhe janë të lidhura me komunitetet e tyre. Megjithatë, përkundër shumë aspekteve pozitive të bizneseve familjare, ekziston edhe një anë e errët. Konfliktet familjare, anëtarë të paaftë të gjeneratës së ardhshme dhe janë vetëm disa nga kritikimet më të shpeshta në lidhje me bizneset familjare (Schwass, 2013).

Kapitulli i tretë i këtij punimit të masterit i dedikohet bizneseve familjare. Në këtë kapitull do të trajtohen çështje të ndryshme që tangojnë bizneset familjare, pasi që edhe fokusi jonë i hulumtimit janë pikërisht këto lloje të bizneseve. Përveç pjesës hyrëse kapitulli, në pjesë e dytë të këtij kapitulli do të japim përkufizimet e ndryshme që ekzistojnë në këtë lëmi për atë se çka paraqet një biznes familjar, duke u fokusuar edhe te përkufizimet që japin shtete të ndryshme europiane. Pjesa e tretë e këtij kapitulli analizon dhe jep karakteristikat dhe veçoritë e bizneseve familjare, për të vazhduar me pjesën e katërt e cila trajton aspektin e problemeve dhe sfidave me të cilat ballafaqohen këto biznese, duke pasur parasysh natyrën dhe mënyrën e funksionimit të tyre. Pjesa e pestë e këtij kapitulli fokusohet në atë se sa të rëndësishëm janë bizneset familjare për ekonominë e vendeve, për të vijuar me pjesën e gjashtë ku do të shqyrtojmë MBNJ-në në bizneset familjare duke ofruar një shqyrtim të hulumtimeve të deritanishme për rëndësinë që ka menaxhimi i duhur i burimeve njerëzore për bizneset familjare.

2. Përkufizimi i bizneseve familjare

Nuk ekziston një përkufizim përgjithësisht pranuar për biznesin familjar në literaturë bashkëkohore ose qarjet akademike apo madje pronarët e bizneseve familjare. Janë bërë shumë përpjekje për të dhënë definicione konceptuale dhe operacionale të bizneseve familjare, dhe rrjedhimisht ekzistojnë shumë përkufizime.

Njëri prej përkufizimeve të biznesit familjar është ai i cili thotë se biznes familjar është ai lloj i biznesit ku shumicën e votave apo anëtarëve janë të një familje dhe rrjedhimisht nën kontrollin e familjes, duke përfshirë themeluesin, i cili dëshiron tia lë trashëgimi biznesin pasardhësve të vet (International Finance Corporation, 2007). Në këtë vijë të përkufizimit, është përkufizimi i autorë Gulzar dhe Wang (2010), të cilët thonë se bizneset familjare janë ato ndërmarrje ku shumica e votave është në duart e familjes.

Autori Poza (2010) i konsideron bizneset familjare përbëjnë të gjithë gamën e ndërmarrjeve në të cilat një sipërmarrës ose gjeneratë e ardhshme CEO-ve dhe një ose më shumë anëtarë të familjes ndikojnë ndjeshëm në ndërmarrje. Ata ndikojnë në ndërmarrje nëpërmjet pjesëmarrjes së tyre menaxheriale ose në bordit, përmes kontrollit të tyre të pronësisë, preferencave strategjike të aksionerëve dhe kulturave dhe vlerave që i japin ndërmarrjes aksionerët e familjes.

Nga ana tjetër, autorët Smyrnios et. al (1997), në përkufizimin e tyre mbi bizneset familjare theksojnë se biznesi duhet të përmbush së paku njërin prej kushteve të mëposhtme për tu konsideruar biznes familjar:

- Më shumë se 50% e pronësisë kontrollohet nga një familje
- Më shumë se 50% te pronësisë kontrollohet nga më shumë se një familje
- Një familje e vetme kontrollon biznesin
- Shumica e menaxhmentit të lartë janë nga e njëjta familje.

Nga ana tjetër, autori Peter Leach (2011) nuk pajtohet plotësisht me përkufizimet e tilla të ngurta. Sipas tij, nëse shikohet vetëm përbërja e menaxhmentit ose përqindja e pronësisë mund të jap pasqyrë të gabuar. Sipas tij, biznesi familjar thjesht është ai lloj i biznesit është i influencuar nga familja ose nga marrëdhëniet familjare.

Autori Alderson (2011) përkufizon biznesin familjar si një biznes të qeverisur dhe/ose të menaxhuar me qëllim të formoj dhe ndjek vizionin e biznesit të mbajtur nga një koalicion dominant i kontrolluar nga anëtarë të së njëjtës familje ose një numër i vogël i familjeve që potencialisht janë të qëndrueshëm në të gjitha brezat e familjes ose familjeve.

Sipas Poza dhe Daugherty (2013), një biznes konsiderohet të jetë biznes familjar nëse plotëson karakteristikat e mëposhtme:

- a) Kontrolli i pronësisë (15% ose më shumë) bëhet nga dy ose më shumë anëtarë të familjes
- b) ndikim strategjik nga anëtarët e familjes në menaxhimin e biznesit, qoftë duke qenë aktiv në menaxhim, ose duke kontribuar në krijimin e kulturës, ose duke shërbyer si këshilltar ose anëtar i bordit, ose duke qenë aksionar aktiv.
- c) shqetësim për marrëdhëniet familjare; ëndrra apo mundësia e vazhdimësisë nëpër breza.

Koncepti i përgjithshëm i biznesit familjar përfshin çdo lloj të biznesit në të cilin pjesa më e madhe e pronësisë apo kontrollit është në duart e një familjeje dhe në të cilën dy ose më shumë anëtarë të familjes janë të përfshirë drejtpërdrejt në operimin e përditshëm të biznesit. Biznesi familjar është një sistem i dyfishtë kompleks, i përbërë nga biznesi dhe familja. Këto sisteme përputhen dhe të dyja janë organizma dinamikë që zhvillohen dhe ndryshojnë dhe janë unike në vete. Si familja ashtu edhe biznesi ka histori të veçantë, sfida, pika të forta dhe të dobëta, mundësira dhe kërcënime në të cilat janë të ekspozuara. Anëtarët e familjes që janë të përfshirë në biznes janë pjesë e sistemit të detyrave të biznesit dhe pjesë e sistemit familjar. Për këtë arsye, tek këto mund të ndodhin konflikte sepse secili sistem ka rregullat, rolet dhe kërkesat e veta. Familjet mund të kenë stilin e tyre të komunikimit dhe zgjidhjen e konflikteve që mund të jenë të mira për familjen, por kjo nuk do të thotë se kjo do të jetë e mirë për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve tek biznesi. Hyrja në sistemin familjar është nga lindja, adoptimi dhe martesë, ku anëtarësimi supozohet të jetë e përhershme; ndërsa hyrja në sistemin e biznesit bazohet në përvoja dhe mundësi (Ramadani & Hoy, 2015).

Raporti i ekspertëve të pranë Direktoratit-Gjeneral për ndërmarrësi dhe industri të Komisionit Europian (European Commission, 2009), për bazë të përkufizimit të bizneseve familjare merr përkufizimin e dhënë nga Grupi punues finlandez mbi Ndërmarrësinë familjare, i cili është i pranuar gjerësisht. Sipas tyre, një biznes, i çfarëdo lloji madhësie, është biznes familjar nëse:

- 1) Pjesën më të madhe të drejtave të vendimmarrjes është në posedim të personit apo personave fizik që kanë themeluar biznesin ose në posedim të personit apo personave fizik të cilët kanë përvetësuar kapitalin aksionar e biznesit ose është në posedim të bashkëshortëve, prindërve, fëmijës ose fëmijve të trashëguesit të drejtpërdrejtë.
- 2) Pjesa më e madhe të drejtës së vendimmarrjes është e drejtpërdrejt ose jo-drejtpërdrejtë
- 3) Të paktën një përfaqësues i familjes ose i afërm është i përfshirë formalisht në qeverisjen e biznesit.
- 4) Kompanitë e listuara përmbushin përkufizimin e ndërmarrjes familjare nëse personi i cili ka themeluar ose përvetësuar biznesi (kapitalin aksionar) ose familjet apo pasardhësit e tyre kanë 25% të të drejtave të vendimmarrjes të mandatuara nga kapitali aksionar i tyre.

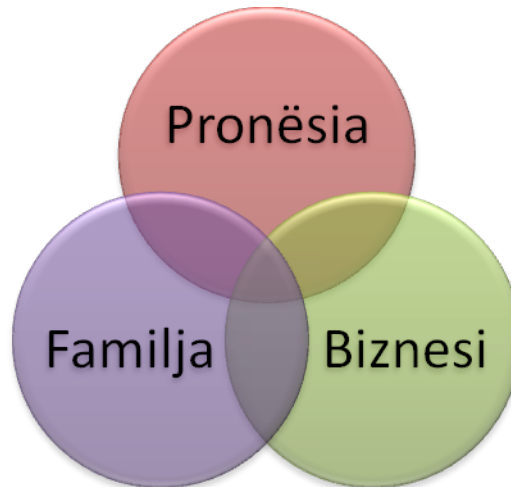
Siç mund të shihet nga përkufizimet, ekziston një emërues i përbashkët, e ai është se tek bizneset familjare përveç që pronësia është e një ose më shumë anëtarëve të familjes, ato po ashtu janë të përfshirë në proceset vendimmarrëse.

3. Karakteristikat dhe veçoritë e bizneseve familjare

Siç u vërejt nga pjesa paraprake, ku u dhanë përkufizimet e ndryshme mbi bizneset familjare, është evident fakti se nuk ekziston një përkufizim i vetëm i këtyre llojeve të biznesit, por ekziston një mendim i përgjithshëm se biznesi familjar duhet të përfshij tre elementet kryesore dhe atë: familjen, biznesin dhe pronësinë. Kjo gjë së pari herë u ilustrua nga modeli i tre rrathëve të biznesit familjar të zhvilluar nga Tagiuri dhe Davis në vitin 1982 (Austrian

Institute for SME Research, 2008). Sot shumica e ekspertëve e përkrahin përdorimin e këtij modeli në studimet e bizneseve familjare.

Figura 1 - Modeli "tre" rrathësh i biznesit familjar



Burimi: Austrian Institute for SME Research (2008),
Burimi origjinal: Tagiuri & Davis (1982)

Karakteristikat dhe veçoritë e bizneseve familjare do i ndajmë në kategoritë e përparësive dhe mangësive që kanë këto biznese. Këtë aspekt shumë mirë e elaborojnë autorët Shuklev dhe Ramadani (2012). Ndër përparësitë e bizneseve familjare theksojnë:

- 1) Anëtarët e familjes janë pronarë dhe menaxherë të biznesit, dhe pronësia me shumë gjasë trashëgohet në gjeneratat e ardhshme. Prandaj, shumica e këtyre bizneseve riinvestojnë fitimet e tyre në biznes;
- 2) Punësimi i anëtarëve të familjes nënkupton punësimin e njerëzve që kanë interesa të shumëfishta në suksesin e biznesit. Nëse ndodhin probleme, ato me siguri do të jenë më të shqetësuar se një punëtorë i zakonshëm i cili nuk është anëtar i familjes;
- 3) Biznesi familjar përfaqëson një përfitim jo vetëm për familjen, por edhe për shoqërinë. Një biznes familjar, përveç punësimit të anëtarëve të familjes, ofron mundësi punësimi edhe për njerëzit e tjerë që kanë vlera dhe aftësi për t'u marrë me biznes;

- 4) Një avantazh tjetër mund të jetë përmirësimi i marrëdhënieve me klientët. Shpesh ndodh shpesh që një biznes familjar të ketë marrëdhënie të afërta ose miqësore me shumë konsumatorë të tyre, gjë që garanton stabilitet afatgjatë të biznesit. Konsumatorët e perceptojnë se emri i familjes në kompani është simbol i besimit, pra që familja nuk do të rrezikojë reputacionin e saj nëpërmjet praktikave të dobëta, joetike ose të paligjshme.

Përveç përparësive të lartpërmendura bizneset familjare ballafaqohen edhe me mangësi. Disa prej tyre janë si vijon:

- 1) Biznesi familjar mund të jetë shkaku i shumë problemeve në familje: bixhozi, ankthi, shqetësimet, abuzimi me drogën dhe alkooli etj. Në raste shumë të rralla, emocionet familjare nuk ndërhyjnë në praktikën e biznesit në një moment kohe;
- 2) Menaxherët e bizneseve familjare e kanë të vështirë të mos punësojnë të afërmit e tyre, edhe kur ato nuk posedojnë aftësitë e kërkuara për ndonjë vend pune. Për më tepër, në shumë raste, këta pjesëtarë të familjes kanë keqpërdorur pozicionet e tyre në biznesin familjar, thjesht sepse janë pjesë e familjes, si keqpërdorim të mjeteve financiare dhe të ngjashme.

4. Problemet dhe sfidat e bizneseve familjare

Në pjesën paraprake përmendëm disa nga përparësitë por edhe mangësitë e bizneseve familjare. Bizneset familjare janë veçanërisht të ndjeshme ndaj këtyre mangësive të mundshme. Përveç kësaj, bizneset familjare janë të prirura të ballafaqohen me probleme dhe sfidat të cilat janë të veçanta për këto lloje të bizneseve. Shumë nga problemet varen nga konfliktet e natyrshme që mund të lindin midis vlerave të familjes dhe biznesit (Leach, 2011).

Rezistenca ndaj ndryshimeve

Bizneset familjare zakonisht nuk janë të prirura për të bërë ndryshime. Të mësuarit e menaxhimit në një formë, të praktikuar nga themeluesi dhe të vazhduara në gjeneratat në vijim, nuk e bën të lehtë ndryshimin e gjërave se si shkojnë punët. Ndër arsytet se pse ka qe rezistencë ndaj ndryshimeve nga këto biznese është ajo se ndryshimi jo vetëm që mbart me të përçarje të zakonshme dhe një sërë rreziqesh tregtare, por gjithashtu mund të përfshijë tronditje të praktikave të vendosura nga të afërmit.

Sfida biznesore

Sfidat biznesore me të cilat ballafaqohen këto lloje të bizneseve janë nga më të ndryshme ndërsa disa prej tyre janë si vijon:

1. **Modernizim i shkathësive të vjetëruara** - shpesh aftësitë e zotëruara nga një biznes familjar janë një produkt i historisë dhe si rezultat i zhvillimeve në teknologji apo ndryshimit në treg, ato shpejt mund të bëhen të vjetërsuara. Problemet në këtë fushë jo domosdoshmërisht shkaktohen nga ndryshimet drastike të tilla si efekti i teknologjisë së përpunimit të fjalëve në prodhuesit e makinës së shkrimit. Ato mund të lindin edhe nga ndryshimet delikate të theksimit në prodhimin ose marketingun e produktit që mund të jenë po aq të dëmshëm nëse kapin një biznes familjar që nuk reagon e që është i dhënë në tradita.
2. **Menaxhimi i tranzicionit** – ndoshta sfida më e madhe e biznesit familjar dhe që mund të shkatërroj biznesin familjar është pikërisht menaxhimi i tranzicionit. Një shembull tipik i cili është prezent në shumë kompani është se themeluesi vazhdon me vite të menaxhoj ndërsa fëmijët e tyre të cilët janë trashëgimtar, janë të bindur se gjërat duhet të bëhen ndryshe. Niveli më i hollësishëm i këtij konflikti të mundshëm mund të jetë shkatërrimtar, duke shkaktuar pasiguri në stafin, furnizuesit dhe konsumatorët. Menaxhimi i tranzicionit vërtetë paraqet një sfidë dhe potencialisht mund të hap konflikt ndër-familjar, që ka të ngjarë të jetë sfidë edhe më e madhe se ato biznesore.

3. Rritja e kapitalit - Në krahasim me gamën e gjerë të mundësive për financim që janë në dispozicion për kompanitë që janë të hapura për publikisht, me një bazë aksionesh të larmishëm, bizneset familjare kanë mundësira shumë më të kufizuara kur bëhet fjalë për ngritjen e kapitalit. Por mbi të gjitha, bizneset familjare zakonisht kanë problem me vetë konceptin e mbledhjes së parave nga burimet e jashtme. Kjo ndodh më së shpeshti në lidhje me kapitalin afatgjatë për projekte të rëndësishme, si hapja e një reparti prodhues të ri ose krijimi i një njësie të re të biznesit, por gjithashtu tregohet edhe nga ngurrimi për të shkuar tek të huajt për mbitërheqje bankare ose financime tjera afatshkurtra që do të ndihmonte firmën përgjatë mungesave të vogla të rrjedhës së parasë (Leach, 2011).

Suksesioni (trashigëmia)

Procesi i vazhdimësisë apo suksesionit në biznesin familjar paraqet një çështje shumë kompleks dhe të rëndësishëm. Transferimi i pozitës së udhëheqësit nuk nënkupton automatikisht stabilizimin e fuqisë së trashëgimitarit. Përgatitja e pasardhësit për të udhëhequr është një proces socializimi ose aspekti zhvillimor i suksesionit. Koha gjatë socializimi duhet të ndihmojë pasuesin të kryejë detyrën e liderit në një mënyrë të suksesshme (Morris, Williams, & Nel, 1996). Suksesioni është një funksion i këtyre variablave të pavarur: pronësisë, menaxhimit, pasardhësit, lidhshimit, moshës së biznesit, kompleksitetit të biznesit, performancës financiare dhe afërsisë së trashëgimisë. Thelbi i suksesionit matet me renditjen e rëndësisë së këtyre çështjeve: mbajtja e pronës në familje, mbajtja e kontrollit në familje, zgjedhja e pasardhësit, zgjidhja e konflikteve midis anëtarëve të familjes, shpërblimi i anëtarëve të familjes dhe gjetja e pozicioneve për anëtarët e familjes jokompetente (Ramadani & Hoy, 2015).

Çështjet emocionale

Çështjet emocionale janë ndër sfida e radhës për biznesin familjar, i cili limiton fushëveprimin i firmës për veprim tregtar. Domeni i familjes është i bazuar në emocione, duke theksuar kujdesin dhe besnikërinë, ndërkohë që fusha e biznesit është e bazuar në detyrë, me theks në

performancën dhe rezultatet. Biznesi familjar është një bashkim i këtyre dy institucioneve dhe megjithëse ofron potencial për performancë superiore, nuk është për t'u habitur nëse ajo mund të çojë në vështirësi serioze. Këto mund të nënkuptojnë sjellje emocionale që dalin brenda biznesit, të cilat në kontekstin komercial janë thellësisht irracionale dhe të papërshtatshme: drejtori i marketingut nuk i beson vëllait të tij, drejtorit të financave për ndonjë problematikë nga fëmijëria.

Lidershipi

Si sfidë apo problem i fundit në këtu do të përmendim aspektin e lidershipit, gjegjësisht mungesës së tij në situata ku nuk ka njeri brenda organizatës të autorizuar për të marrë përgjegjësinë. Kjo bëhet veçanërisht kritike kur biznesi ka arritur në gjeneratën e dytë, dhe madje edhe më shumë kur ai arrin të tretën, ku në menaxhim të ndërmarrjes janë të përfshirë tre vëllezër por asnjëri nuk merr përgjegjësinë e kontrollit përfundimtar, të thotë fjalën e fundit, pra të jetë një lider. Kjo është një dukuri standarde tek bizneset familjare dhe nuk arrijnë të ndajnë fuqinë (Leach, 2011).

5. Kontributi I bizneseve familjare në ekonomi

Në Europë, diku rreth 70-80% të ndërmarrjeve apo bizneseve konsiderohen se janë biznese familjare. Këto lloje të bizneseve japin një kontribut të theksuar në ekonominë e vendeve të tyre. Bizneset familjare përbëjnë një pjesë të rëndësishme (rreth 40% - 50%) të punësimit në Europë. Në disa nga studimet të disponueshme, vlerësohet se kontributi i bizneseve familjare në punësim llogaritet të arrijë 70% ose më shumë. Pak nga vendet e analizuara disponojnë të dhëna për pjesën e bizneseve familjare sa i përket qarkullimit të përgjithshëm dhe kontributit të tyre në PBB. Këto të dhëna tregojnë se bizneset familjare përbëjnë rreth 40% të qarkullimit të sektorit privat, ndërkohë që pjesa e tyre në PBB ose në vlerën e shtuar varion nga rreth 20% në rreth 70%, varësisht nga definicioni i përdorur si dhe treguesi i aplikuar (Austrian Institute for SME Research, 2008).

Në tabelën e mëposhtme mund të shikojmë kontributin e tyre në disa vende europiane.

Tabela 1 - Kontributi i BF në ekonominë e disa vendeve europiane

Vendi	Përqindje e ndërmarrjeve	Përqindje të punësuarve	Përqindje në GDP ose vlerë të shtuar
Austri	rreth 80%	75%	-
Belgjikë	rreth 70%		55% e PKB
Qipro	85-90%	40-50%	rreth 50%
Gjermani	95%	57%	
Estoni	85%	75% e punësimeve private	70%
Finlandë	86%	75%	
Francë	75% e ndërmarrjeve të mesme, 20% të ndërmarrjeve të mëdha		
Hungari	rreth 70%	55%	
Islandë	70-80%	70-80%	60-70%
Irlandë	47-65% në varësi të madhësisë	39.2%	
Itali	93% e ndërmarrjeve prodhuese nën 50 punëtorë	98% e punësimeve e ndërmarrjeve prodhuese nën 50 punëtorë	
Hollandë	55%	40%	50%

Burimi: (Austrian Institute for SME Research, 2008)

Nga tabela mund të shohim se në Austri përafërsisht rreth 80% e bizneseve janë biznese familjare dhe ato punësojnë diku rreth 75% të punësimeve të përgjithshme. Në Belgjikë këto biznese përbëjnë rreth 70% të numrit të përgjithshëm të bizneseve dhe këto marrin pjesë me rreth 55% në produktin kombëtar bruto. Në Gjermani këto biznese përfaqësojnë rreth 95% të bizneseve dhe marrin pjesë me 57% në punësimin e përgjithshëm. Në Estoni ato përbëjnë 85% e bizneseve dhe bëjnë rreth 75% të punësimeve private dhe marrin pjesë në PBB-në me rreth 70%. Në Finlandë bizneset familjare janë diku rreth 86% e numrit të përgjithshëm të bizneseve dhe punësojnë rreth 75% të punësimeve të përgjithshme. Në Francë këto biznese përbëjnë 75% të ndërmarrjeve të mesëm dhe rreth 20% të ndërmarrjeve të mëdha. Në Itali rreth 93% e ndërmarrjeve prodhuese nën 50 punëtorë janë biznese familjare, ndërsa realizojnë rreth 98% e punësimeve në ndërmarrjet prodhuese nën 50 punëtorë. Në Holandë këto biznese përbëjnë

mbi gjysmën e bizneseve të përgjithshme, punësojnë rreth 40% të të punësuarve dhe marrin pjesën në PBB-në e vendit në masë prej 50%.

Në SHBA, bizneset familjare përbëjnë përafërsisht 80% të numrit të përgjithshëm të bizneseve familjare dhe kontribuojnë në produktin bruto kombëtare me mbi 50% si dhe punësojnë rreth 50% të forcës punëtore vendore. Sipas disa të dhënave, 35% e 500 bizneseve më të mëdha në SHBA janë biznese familjare. Në Kanada, 80% e bizneseve që kuotojnë në bursën e vendit janë biznese familjare (Galván, Martínez, & Rahman, 2017).

Spektori i biznesit familjar në Australi në kuptim të numrit dhe proporcionit të bizneseve që janë në pronë të familjes ose kontrollohen nga familja. Rreth 27% e firmave të listuara në bursën e vendit janë biznese familjare. Pasuria e përgjithshme e bizneseve familjare në Australi është trefishuar në periudhën 1996-2002. Rreth 96% e të bizneseve në Australi janë biznese të vogla dhe rreth 60% e bizneseve të vogla janë biznese familjare. Sipas disa të dhënave tjera, këto lloje të bizneseve punësojnë më shumë se 59% të fuqisë punëtore (Smyrnios, Romano, & Tanewski, 1997). Në Indonezi, bizneset familjare kontribuojnë në PBB-në në masën e 80% ndërsa në Afrikën e Jugut ato përbëjnë mbi 80% të numrit të përgjithshëm të bizneseve.

6. Rëndësia e MBNJ në bizneset familjare

Në botën e sotme biznese, organizatat biznese duhet të gjejnë mënyra për të rritur përparësinë e tyre konkurrues përmes përdorimit efektiv të burimeve të tyre. Maksimizimi i efektivitetit të tyre kërkon planifikimi strategjik të burimeve të tyre financiare, teknologjike dhe njerëzore. Edhe pse dy të parat janë të rëndësishme, shumë autorë mes tyre edhe Ulrich dhe Lake (1990) theksojnë se burimi më i rëndësishëm për një organizatë biznesi është dhe duhet të jetë burimet njerëzore. Ato poashtu sugjerojnë se duhet kushtuar shumë vëmendje menaxhimit me këtë burim.

Menaxhimi i burimeve njerëzore poashtu luan një rol të rëndësishëm për kontekstin organizacional përshkak të sfidave me të cilat ballafaqohen gjatë procesit të rekrutimit të njerëzve të shkathtë, të cilët posedojnë kulturën dhe vlerate e njëjta me atë të biznesit familjar. Biznesi familjar në të shumtën e rasteve ka një kulturë unike përshkak të vlerave të theksuara që ka familja e themeluesit dhe sjelljet që përmirësojnë performancën ka të ngjarë të jenë të rrënjësura në firmë (Denison, Lief, & Ward, 2004).

Menaxhimi i burimeve njerëzore në shumë ndërmarrje familjare paraqet një proces kompleks sepse anëtarët e familjes shpesh marrin pjesë njëkohësisht në ndërveprimet familjare dhe afariste në shtëpi dhe në punë. Mungesa e kufijve ndërmjet familjes dhe biznesit çon në demarkacione të paqarta të autoritetit dhe përgjegjësisë që komplikojnë ndërveprimet e anëtarëve të familjes në ndërmarrjen familjare (Kidwella, Eddleston, & Kellermanns, 2017).

MBNJ është i rëndësishëm për çdo lloj biznesi, edhe pse tek bizneset familjare bashkëveprimi unik i njësisë familjare, anëtarëve të familjes dhe biznesit, shkakton që bizneset familjare të përjetojnë disa çështje komplekse dhe të ndërlidhura. Edhe pse biznesi në përgjithësi konsiderohet që të udhëhiqet nga racionalja, familja dhe marrëdhëniet familjare janë të ndërlidhura me emocioni dhe që nënkupton se përfshirja e anëtarëve të familjes në biznes mund të rrit kompleksitetin e çështjeve që ndërlidhen me burimet njerëzore (Clinton, 2016).

Autorët Astrachan and Kolenko (1994) sugjeroi që bizneset familjare mund të vuajnë nga aftësi e kufizuar organizative si rezultat i pamjaftueshmërisë dhe/ose kompleksitetit në planifikimin e burimeve njerëzore. Ata theksojnë se menaxhimi i papërshtatshëm i personelit mund të jetë një nga arsyet kryesore për shkallën e dështimit të bizneseve familjare. Në studimin e tyre, ata gjetën disa praktika të menaxhimit të burimeve njerëzore që lidhen ngushtë me performancën e përmirësuar ose organizative në bizneset familjare.

Në kapitullin e dytë të këtij punimi të masterit u analizuan aspekte të ndryshme mbi burimeve njerëzore. Në këtë pjesë shkurtimisht do të analizohet rëndësia e menaxhimit të burimeve njerëzore në bizneset familjare. Përse është i rëndësishëm menaxhimi i burimeve

njerëzore, e sqaron autorët Ransburg, Sage-Hayward, & Schuman (2016), të cilët theksojnë këto arsye për rëndësinë e saj dhe atë:

1. Bizneset familjare shpesh trajtojnë punonjësit - qoftë familjarë ose jofamiljar - si familje, duke vënë kështu më shumë vëmendje dhe presion mbi nevojën për të trajtuar çështjet e burimeve njerëzore me kujdes dhe respekt të madh.
2. Dinamika familjare komplikon mjedisin emocional të biznesit familjar - për të mirë dhe nganjëherë edhe për të keq. Përfshirja e punëtorëve nga radhët e familjes në shumë biznese familjare kërkon një qasje të kujdesshme ndaj çështjeve të burimeve njerëzore në çdo fazë të ciklit jetësor të BNJ-së, nga rekrutimi e deri në largim. Kjo nënkupton se është e vështirë të merresh me punësimin/largimin dhe zhvillimin e punëtorëve jofamiljarë, kështu që trajtimi i çështjeve të tilla në mënyrë strategjike dhe sensibilizuese me punëtorëve nga radhët e familjes është me rëndësi.
3. Marrëdhëniet familjare dhe reputacioni i familjes janë në rrezik, gjë që përbën një rrezik të madh për familjen dhe biznesin. Kur çështjet e burimeve njerëzore trajtohen keq në biznes, ata kanë një ndikim në sistemin e familjes - të cilat mund të kenë efekte shkatërruese. Kemi parë familje ku largimi dhe paditë janë rezultat i sfidave të menaxhuara keq në burimet njerëzore në bizneset familjare
4. Jetesa dhe fatet e familjeve në këto lloje biznesesh shpesh janë të lidhura në ndërmarrjet që ata drejtojnë, kështu që ata duhet të maksimizojnë vlerën e biznesit, duke përfshirë edhe rregullimin e burimeve njerëzore në çdo dimension, kështu burimi i tyre i të ardhurave të mbetet i paprekur.

7. Përfundim

Siç u përmend në pjesët e më sipërme të këtij kapitulli, bizneset familjare në dekadën e fundit shihen si subjektet e biznesit jetësor dhe ekonomikisht të rëndësishme. Ato përveç se përbëjnë pjesën më të madhe të numrit të bizneseve, ato kontribuojnë në ekonomi përmes punësimit të një numri të madh të njerëzve por edhe kontribuojnë edhe në PBB-në e vendeve.

Në këtë kapitull përkufizuar atë se çka paraqet biznes familjar, ku elementi kryesor ishte se në këto lloje të bizneseve familja ka në pronë biznesin ose e kontrollon ato. Përveç aspekteve pozitive që kishin këto lloje të bizneseve, në këtë kapitull u theksuan edhe aspektet negative gjegjësisht problematikat dhe sfidat me të cilat ballafaqohen këto bizneseve. Disa nga sfidat ishin mungesa e lidershit, çështjet emocionale, suksesioni apo trashëgimia, problemi me rritjen gjegjësisht gjetjen e kapitalit, menaxhimi i tranzicionit dhe rezistenca ndaj ndryshimeve. Si përfundim të këtij kapitulli, u theksua edhe rëndësia që ka menaxhimi i burimeve njerëzore në këto biznese.

Kapitulli IV – Metodologjia e hulumtimit dhe analiza e rezultateve të fituara

1. Përshkrimi i hulumtimit dhe metodologjisë

Kjo tezë e magjistraturës përveç shqyrtimit teorik rreth burimeve njerëzore dhe bizneseve familjare dhe rishikimit të literaturës dhe punës së deritanishme në këtë fushë përmes librave të botuar, artikujve të ndryshëm shkencor, do të përdor anketimin si mënyrë për gjenerim të të dhënave primare, ku fokus i anketimit do të jenë bizneset familjare të rajonit të Pollogut. Për këtë qëllim do të përdorim pyetësor të strukturuar me pyetje të mbyllura dhe gjysëm të mbyllura, duke pasu parasysh strukturën dhe formën e bizneseve familjare në Pollog.

Ndërsa sa i përket instrumenteve gjegjësisht metodave të hulumtimit do të përdoren metodat e mëposhtme:

- Metoda e analizës dhe sintezës – me implementimin e kësaj metode do të mundohemi të paraqesim objektin e studimit të punimit tonë, gjegjësisht të shikojmë se si burimet njerëzore menaxhohen në bizneset familjare në rajonin e Pollogut.
- Metoda e induksionit dhe deduksionit – me këtë metodë do të mundohet të arrihet në konkluzat dhe rekomandimet për këtë temë, duke vazhduar me testimet e detajuara dhe hollësishmet si dhe në indentifikimin e disa të panjohurave duke pasur për bazë fakte që përgjithësisht njihen ose që janë të bazuara në diçka të supozuar.
- Metoda e intervistimit dhe anketimit – përmes përdorimit të kësaj metode do mundohemi të analizojmë ndikimin e menaxhimit të burimeve njerëzore funksionimin e përditshëm të bizneseve familjare, pra do të mundohemi të identifikojmë specifikat, kufizimet, problemet me të cilat bizneset familjare në Pollogut në aspekt të menaxhimit të njerëzve në organizatat e tyre dhe sa ato janë të vetëdijshëm dhe përdorin metoda

dhe teknika të MBNJ për të përmirësuar performancën e njerëzve në organizatë e cila do të shpiente në përmirësimin e funksionimit apo operimit ditorë të këtyre bizneseve.

Pyetësi u shpërnda në gjithsej 50 biznese familjare që gravitojnë në rajonin e Pollogut. Përgjigje kthyese morëm prej 43 të tyre. Pyetësi përbëhej prej 16 pyetjeve, ku pjesa e parë ishte më e përgjithshme dhe tregon profilin e biznesit familjar ndërsa pjesa e dytë përfshin pyetje që kanë të bëjnë me çështjen që analizohet këtu.

2. Prezantimi dhe komentimi i rezultateve të hulumtimit nga anketimi

Siç potencuam edhe më lartë, pjesa e parë e pyetësit përbëhej prej pyetjeve të karakterit të përgjithshëm përmes së cilave jepet profili i bizneseve familjare në rajonin e Pollogut.

Së pari do të japim statistikën deskriptive të të gjitha variablave gjegjësisht pyetjeve të përfshira në pyetësor, si një informacion statistikor.

Statistika deskriptive

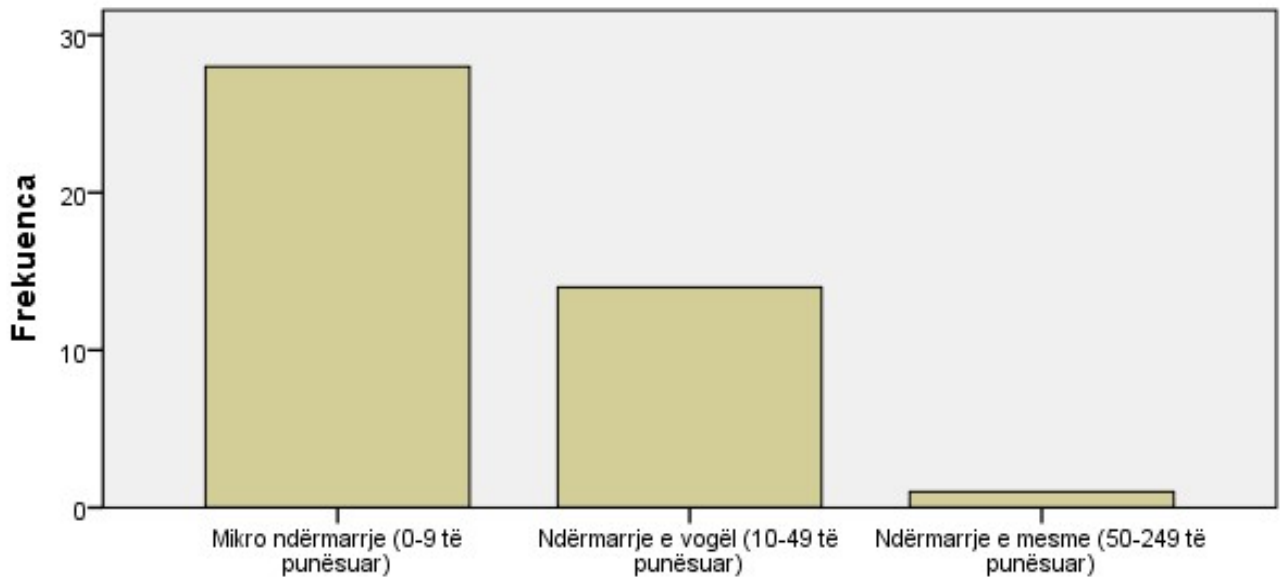
	N	Rangu	Minimum	Maximum	Mesatarja	Dev. standard
Klasifikimi i bizneseve sipas numrit të punësuarve	43	2.00	1.00	3.00	1.3721	.53556
Koha e zhvillimit të veprimtarisë	43	3.00	1.00	4.00	3.1163	.98099
Veprimtaria (industria)	43	3.00	1.00	4.00	1.8140	.93238
Pasja e personit apo sektorit të veçantë për BNJ	43	2.00	1.00	3.00	2.1163	.62524
Praktikat (politikat) dhe funksionet e MBNJ në organizatë (rekrutim, seleksionim, etj)	43	1.00	1.00	2.00	1.1395	.35060
Metodat e rekrutimit	43	3.00	1.00	4.00	1.7907	1.26412
Metodat për mbledhje të informatave për kandidatët	43	3.00	1.00	4.00	2.1395	.96563
Përzgjedhja e kandidatit që rekrutohet bëhet vetën në baza meritore	42	1.00	1.00	2.00	1.2857	.45723
Organizohen trajnime të rregullta për të punësuarit	42	3.00	1.00	4.00	1.7381	1.03734
Llojet e trajnimeve që përdoren	43	3.00	1.00	4.00	1.1628	.57447
Pagat e punëtorve janë konkurruese në krahasim me konkurrencën	43	3.00	1.00	4.00	1.1395	.51554
Ekzistim i sistemit të shpërblimit dhe dhënimit	43	2.00	1.00	3.00	1.1163	.39093
Ekzistim i doracakut për personelin, që përfshin përshkrimin e vendit të punës, promovimin dhe të ngjashme	43	2.00	1.00	3.00	2.0930	.47879
Qëndrimi i punëtorëve në biznesin tuaj	43	2.00	1.00	3.00	1.0465	.30500
Rëndësia e të pasurit person/sectorë të veçantë të BNJ në performancën e punëtorve dhe të biznesit	43	2.00	1.00	3.00	1.1163	.44771
Përfitimet shpeshë që ju ofrohen të punësuarve	81	3.00	1.00	4.00	1.7778	.93541
Valid N (listwise)	41					

Pyetja e parë e pyetësorit, përmes së cilit anketuam bizneset familjare, ishte rreth madhësisë së këtyre bizneseve. Nga rezultatet e fituara del se:

- 28 nga bizneset e anketuara apo 65.1% ishin ndërmarrje mikro, që kanë nga 0 deri në 9 të punësuar.
- 14 prej bizneseve apo 32.6% e totalit të përgjithshëm ishin ndërmarrje të vogla, që kanë nga 10 e deri në 49 të punësuar.
- 1 biznese apo 2.3%, ishe biznes i madh, që kan nga 50 deri në 249 të punësuar.

Rezultatet e fituara lidhur me madhësinë e ndërmarrjeve tregon edhe pasqyrën reale të bizneseve familjare në rajonin e Pollogut, ku shumica dërmuese e tyre janë mikro ose ndërmarrje të vogla dhe më pak ndërmarrje të mesme dhe të mëdha. Grafiki është paraqitur në figurën 2.

Figura 2 - Madhësia e bizneseve sipas numrit të punësuarve

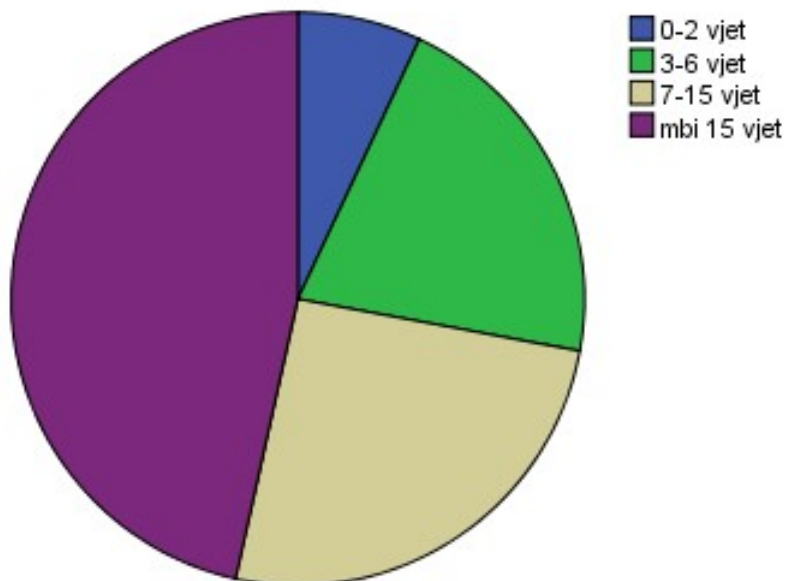


Pyetja e dytë që iu parashtrua bizneseve familjare të anketuara, kishte të bëjë rreth kohëzgjatjes së veprimtarisë, gjegjësisht sa kohë funksionon biznesi në treg. Nga rezultatet e fituara, rezulton se:

- 20 apo 46.5% e bizneseve të bizneseve familjare të anketuara kryejnë veprimtarinë e tyre për më shumë se 15 vjet
- 11 apo 25.6% e bizneseve të bizneseve familjare të anketuara kanë filluar aktivitetin e tyre në periudhën prej 7 deri 15 vjet.
- 9 apo 20.9% e bizneseve të bizneseve familjare të anketuara kryejnë veprimtarinë prej 3-6 vjeç.
- 3 apo 7% e bizneseve të bizneseve familjare të anketuara kryejnë veprimtarinë prej 0-2 vjeç.

Rezultatet tregojnë se pjesa më e madhe e bizneseve familjare kryejnë veprimtarinë e tyre për një periudhë relativisht të gjatë, gjë që tregon se ato janë të etabluara në treg dhe zënë pjesë të mire të tregut lokal.

Figura 3 - Koha e zhvillimit të veprimtarisë



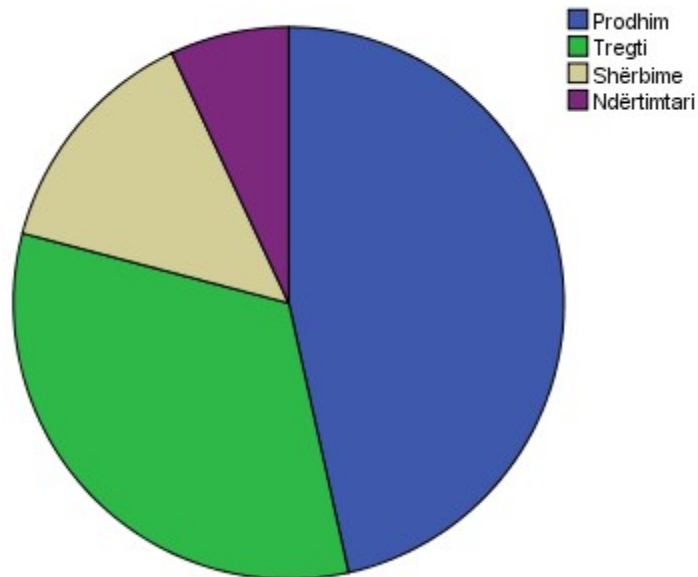
Pyetja e tretë e pyetësorit kishte të bëjë me fushën e veprimtarisë apo industrisë ku ata kryejnë veprimtarinë e tyre. Nga rezultatet e fituara prej anketës del se:

- 3 apo 7% e bizneseve të anketuara janë biznese që funksionojnë në sektorin e ndërtimitarisë
- 6 apo 14% e bizneseve të anketuara janë biznese që funksionojnë në sektorin e shërbimeve
- 14 apo 32.6% e bizneseve të anektuara janë biznese që funksionojnë në sektorin e tregtisë

- 20 apo 46.5% e bizneseve të anektuara janë biznese që funksionojnë në sektorin e prodhimtarisë

Edhe pse në aneksen tonë rezulton se pjesa më e madhe e bizneseve janë prodhuese, realiteti i rajonit të Pollogut është se pjesa më e madhe e bizneseve janë biznese tregtare apo shërbyese. Por kjo strukturë është e mirëpritur nga ne pasi do na ndihmoj dhe do na japë rezultatet interesante rreth menaxhimit të burimeve njerëzore nga këto biznese.

Figura 4 - Veprimtaria (industria) e biznesit familjar



Nga pyetja e katërt e tutje pyetësi përbëhet prej pyetjeve specifike që kanë të bëjnë me temën në fjalë.

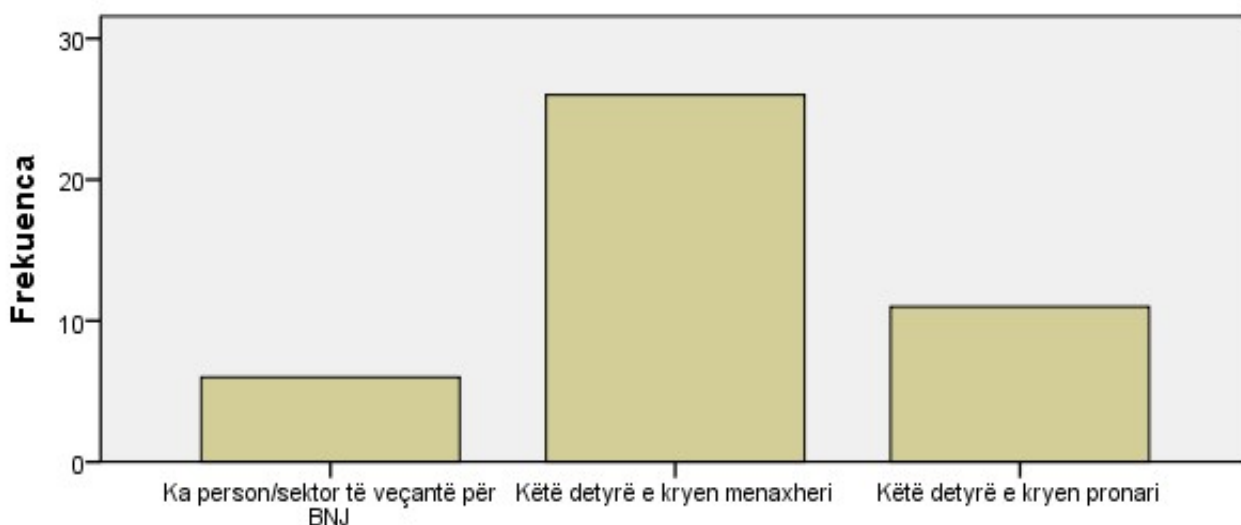
Pyetja e katërt që iu parashtrua bizneseve të anketuara kishte të bëj me atë nëse këto biznese kanë person apo sektorë të veçantë që merret me burimet njerëzore. Siç edhe pritej rezultatet janë si vijon:

- Vetëm 6 apo 14% e biznese familjare të anketuara kanë person apo sektorë të veçantë që merret me burimet njerëzore

- Tek 26 apo 60.5% e bizneseve të anketuara këtë detyrë e kryen menaxheri i biznesit
- Tek 11 apo 25.6% e bizneseve të anketuara këtë detyrë e kryen pronari i biznesit.

Realiteti është i tillë për shumicën e bizneseve familjare në rajonin e Pollogut. Tek pjesa më e madhe e tyre këtë detyrë e kryen menaxheri përgjegjës apo pronari i biznesit. Ndoshta edhe vetë struktura e bizneseve familjare, ku pjesa më e madhe janë biznese të vogla dhe mikrobiznese dikton një gjë të tillë por prap se prap, është një gjë që duhet kushtuar kujdes nga këto lloje biznesesh.

Figura 5 – Të pasurit e personit apo sektorit të veçantë për BNJ

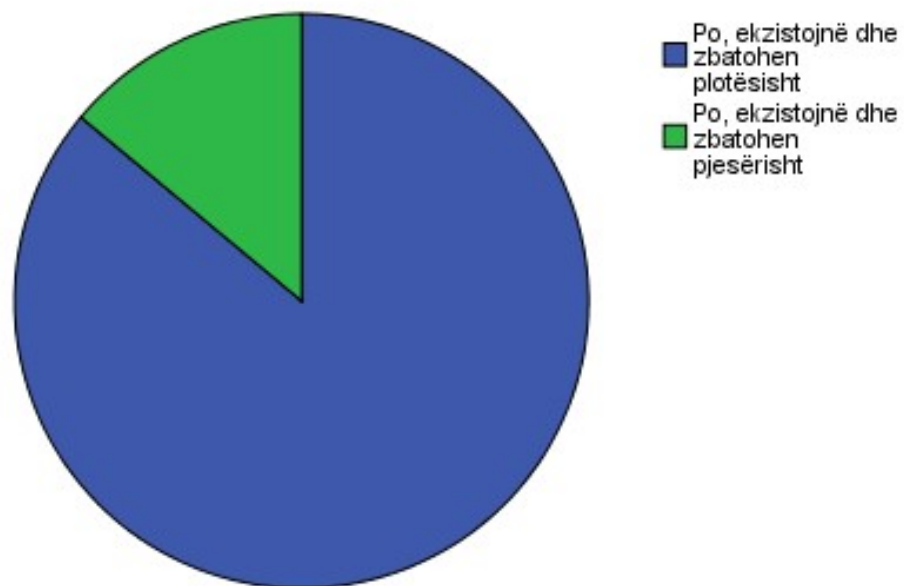


Pyetja e pestë e pyetësorit kishte të bëjë me atë se sa këto biznese përdorin praktikatat (politikatat) ose funksionet e menaxhimit të burimeve njerëzore, në punën e tyre të përditshme me punëtorët (të tilla si rekrutimi, seleksionimi, trajnimin, motivimi, shpërblyeri etj). Rezultatet janë si vijon:

- 37 apo 86% e bizneseve të anketuara theksuan se praktikatat (politikatat) ose funksionet e tilla ekzistojnë dhe zbaton tek bizneset e tyre

- 6 apo 14% e bizneseve të anketuara theksuan se praktikat (politikat) ose funksionet e tilla ekzistojnë në bizneset e tyre por pjesërisht zbatohen.

Figura 6 - Praktikrat (politikat) dhe funksionet e MBNJ në organizatë (rekrutim, seleksionim, etj)



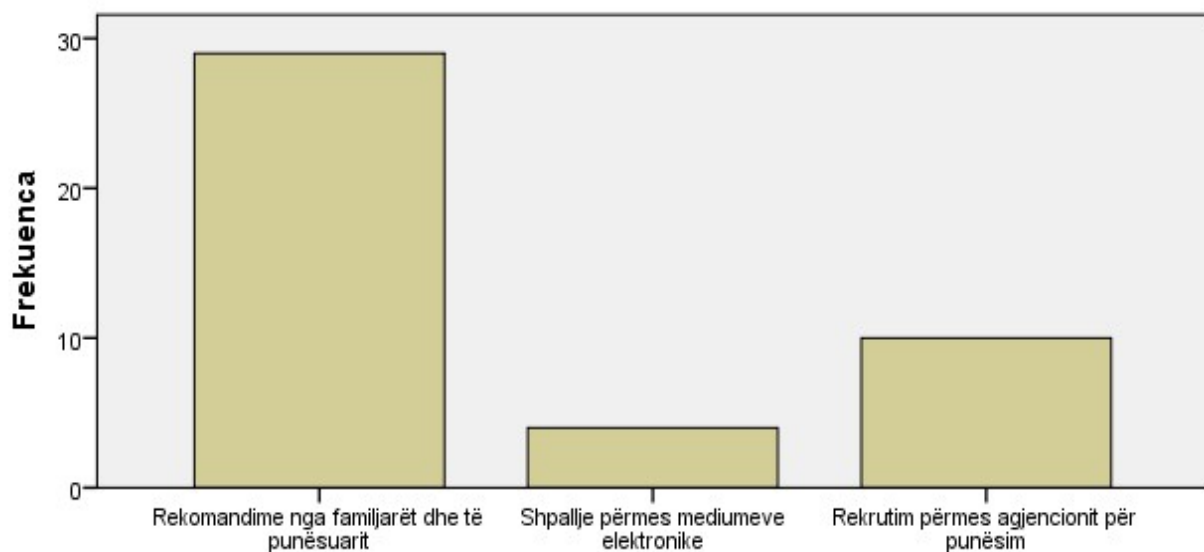
Pyetja e gjashtë e pyetësorit kishte të bëjë me atë se cilat metoda të rekrutimit kanë përdorur ose përdorin bizneset gjatë rekrutimit të punëtorëve të rinj. Rezultatet nga anketimi ishin si vijon:

- 29 apo 67.4% e bizneseve të anketuara deklaruan se rekrutimet e punëtorëve të rinj i bëjnë përmes rekomandimeve nga familjarët e tyre, shoqëria e tyre apo të punësuarit.

- 4 apo 9.3% e bizneseve të anketuara deklaruan se rekrutimet e punëtorëve të rinj i bëjnë përmes shpalljeve në mediumet elektronike
- 10 apo 23.3% bizneseve të anketuara deklaruan se rekrutimet e punëtorëve të rinj i bëjnë përmes agjencionit apo agjencioneve të punësimit.

Edhe pse si opcion të kësaj pyetjes ishte edhe rekrutimi përmes universitet, asnjë nga bizneset e anketuara nuk deklaroi se bën rekrutim për mes tyre, që tregon se këto biznese nuk kanë shumë bashkëpunim me dy universitet që funksionojnë në rajonin e Pollogut.

Figura 7 - Metodatat e rekrutimit



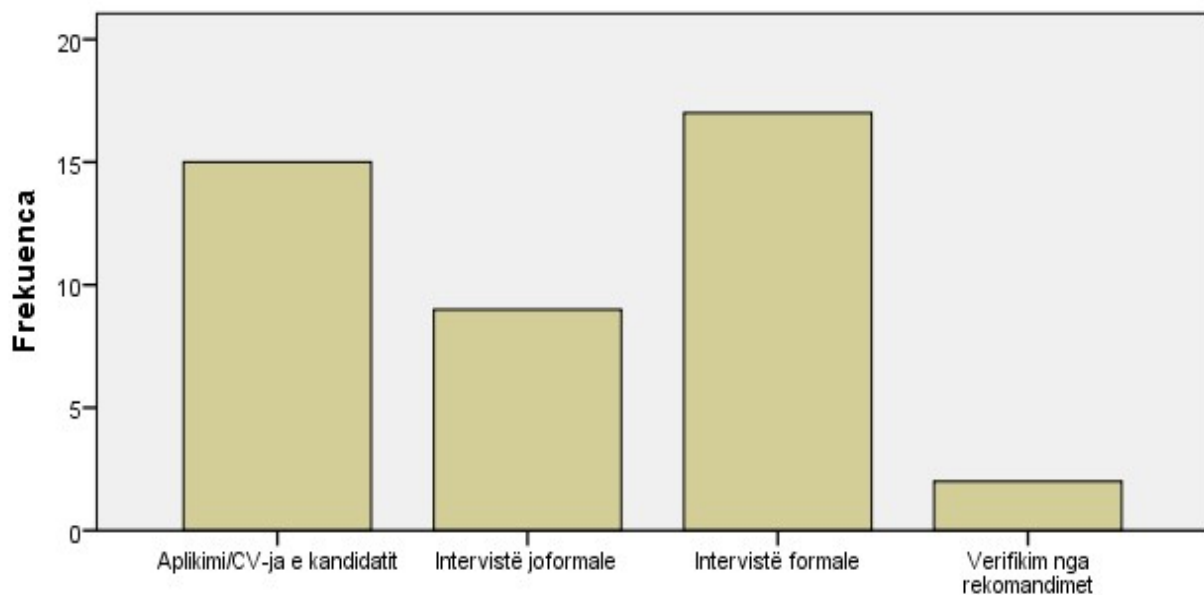
Pyetja e shtatë e pyetësorit kishte të bëjë me atë se në çfarë forme apo çfarë metodash përdorin bizneset për të mbledhur informatat për kandidatët potencial për punësim. Rezultatet ishin si vijon:

- 15 apo 34.9% e bizneseve të anketuara këtë e bëjnë përmes aplikimit apo CV-së së kandidatit

- 9 apo 20.9% e bizneseve të anketuara këtë e bëjnë përmes intervistës joformale
- 17 apo 21% e bizneseve të anketuara këtë e bëjnë përmes intervistës formale
- 2 apo 4.7% e bizneseve të anketuara këtë e bëjnë përmes verifikimit të rekomandimeve

Edhe pse në pyetjen e mëparshme u theksua se pjesa më e madhe e rekrutimit bëhet përmes rekomandimeve, nga bisedat me bizneset u theksua se ata po ashtu kërkojnë nga kandidatët CV dhe në shumë raste realizojnë intervista me kandidatët.

Figura 8 - Metodatat për mbledhje të informatave për kandidatët



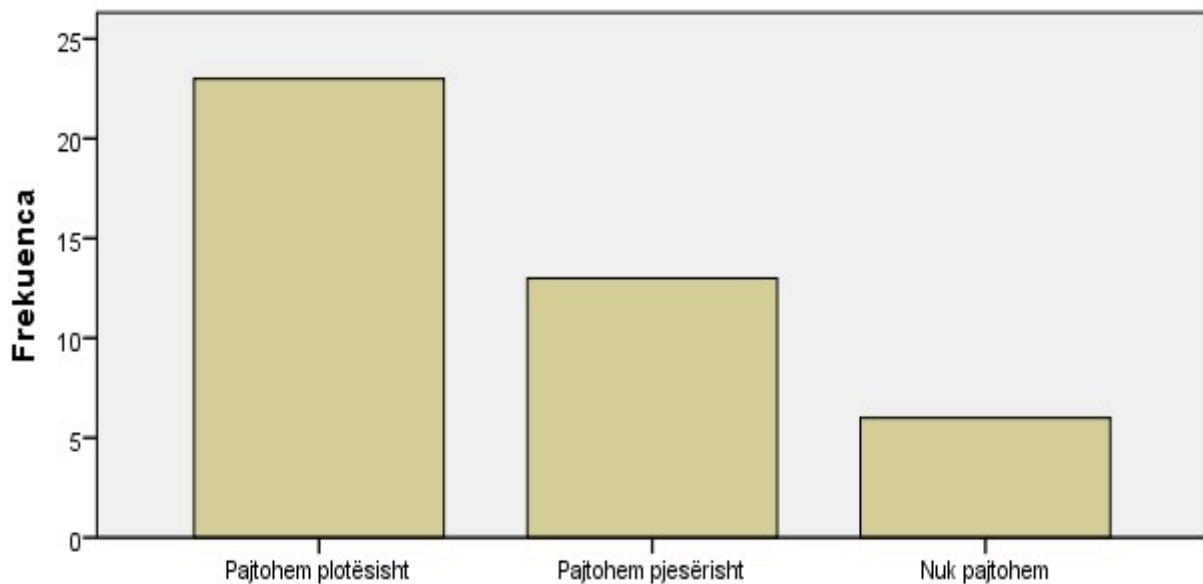
Pyetja e tetë me rradhë e pyetësorit kishte të bëjë me atë se a organizojnë trajnime për të punësuarit e rinj dhe të punësuarit në përgjithësi. Rezultatet e fituara ishin si vijon:

- 23 apo 54.8% e bizneseve të anketuara theksuan se plotësisht pajtohen me këtë konstatim, pra se organizojnë trajnime për të punësuarit

- 13 apo 31% e bizneseve të anketuara theksuan se pjesërisht pajtohen me këtë konstatim, pra se periodikisht organizojnë trajnime.
- 6 apo 14.3% e bizneseve të anketuara theksuan se nuk pajtohen me këtë konstatim, pra se aspak nuk organizojnë trajnime.

Rezultatet e kësaj pyetje nuk japin një pasqyrë të qartë për formën dhe mënyrën e trajnimit, andaj pyetja tjetër në vijim do jap sqarime më të qarta në këtë drejtim.

Figura 9 - Organizohen trajnime të rregullta për të punësuarit

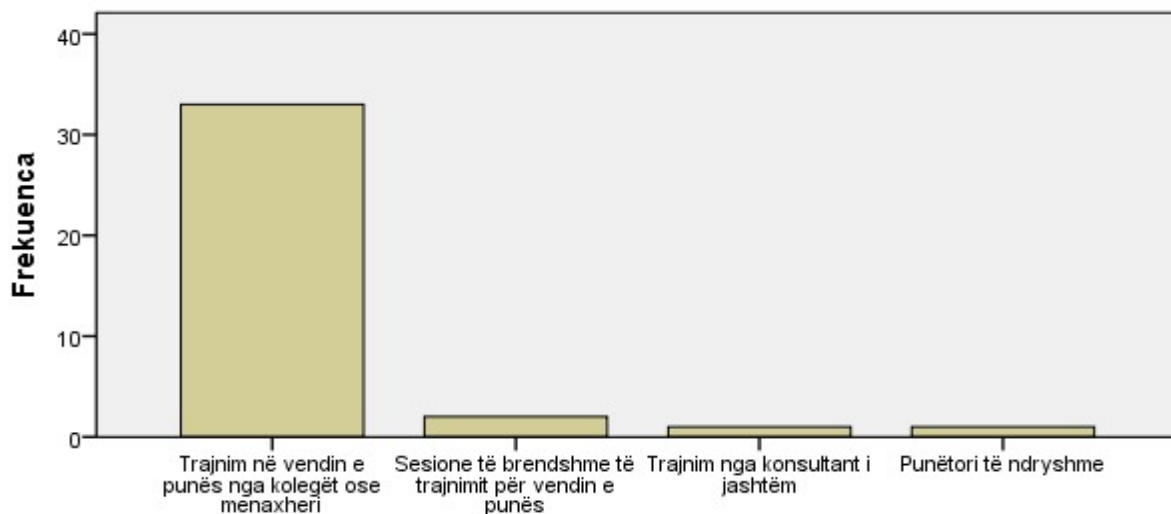


Pyetja e nëntë me radhë e pyetësorit ishte e ndërlidhur me pyetjen paraprake dhe sqaron më së miri edhe konstatimet e dhëna më lartë të bizneseve. Kjo pyetje kërkoi nga bizneset që të tregojnë se çfarë lloj të trajnimeve organizojnë për të punësuarit e tyre të rinj por edhe të punësuarit e tjerë. Siç edhe pritej, rezultatet janë si vijon:

- 33 apo 89.2% e bizneseve që deklaruan se organizojnë trajnime, formën apo llojin të cilin e përdorin është ai klasik apo trajnimin në vendin e punës nga kolegët ose menaxheri
- Vetëm 2 apo 5.4% e bizneseve deklaruan se përveç trajnimeve nga kolegët apo menaxheri, organizohen trajnime edhe në formë të sesioneve të brendshme të trajnimit për vendin e punës specifik
- Vetëm 1 biznes (2.7%) deklaroi se trajnimi i të punësuarve është bërë edhe përmes konsultatëve të jashtëm (qoftë kjo kompani apo individ)
- Vetëm 1 biznes (2.7%) deklaroi se trajnimi i të punësuarve është bërë edhe punëtorive të organizuara.

Siç edhe mund të shihet nga rezultatet, shumë pak bizneseve familjare organizojnë trajnime efektive përmes konsulentëve, për të rritur performancën e punëtorëve të tyre.

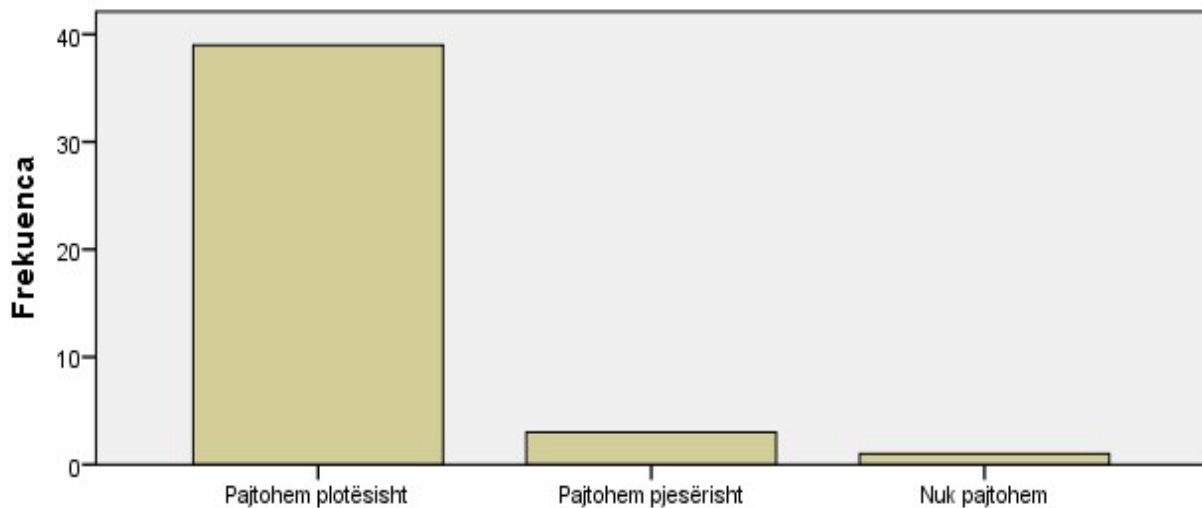
Figura 10 - Llojet e trajnimeve që përdoren



Pyetja e dhjetë me radhë e pyetësorit, kishte të bëjë rreth pagave. Nga bizneset u kërkua që të bëjnë krahasimin e pagave që japin ato me konkurrencën, pasi që informata tjera në këtë drejtim ishte vështirë të sigurohen për shkak të hezitimit të bizneseve për të dhënë këto informata. Nga rezultatet e fituara rezultoi se:

- 39 apo 90.7% e bizneseve të anketuara u pajtuan plotësisht me konstatimin se “pagat e punëtorëve të tyre janë konkurruese në krahasim me pagat e punëtorëve të konkurrencës”, pra ato ofrojnë paga konkurruese për industrinë ku veprojnë.
- 3 apo 7% e bizneseve të anketuara u pajtuam pjesërisht me këtë konstatim, pra ato deridiku ofrojnë paga konkurruese për industrinë ku veprojnë.
- 1 biznes deklaroi se nuk ofron paga konkurruese, pra se pagat e punëtorëve të tyre nuk janë konkurruese.

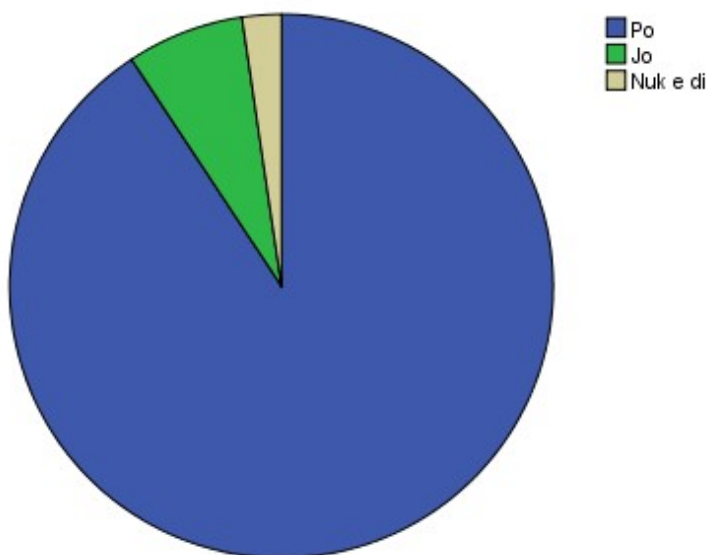
Figura 11 - Pagat e punëtorëve janë konkurruese në krahasim me konkurrencën



Pyetja e njëmbëdhjetë me radhë kishte të bëjë me atë se a kanë bizneset në fjalë sistem të shpërblimit dhe të dënimit të punëtorëve. Rezultatet e fituara janë si vijon:

- 39 apo 90.7% e bizneseve të anketuara theksuan se kanë sistem të shpërblimit dhe të dënimit të punëtorëve
- 3 apo 7% e bizneseve të anketuara theksuan se nuk kanë sistem të shpërblimit dhe të dënimit të punëtorëve
- 1 biznes (2.3%) theksoi se nuk e dinë.

Figura 12 - Ekzistim i sistemit të shpërblimit dhe dënimit



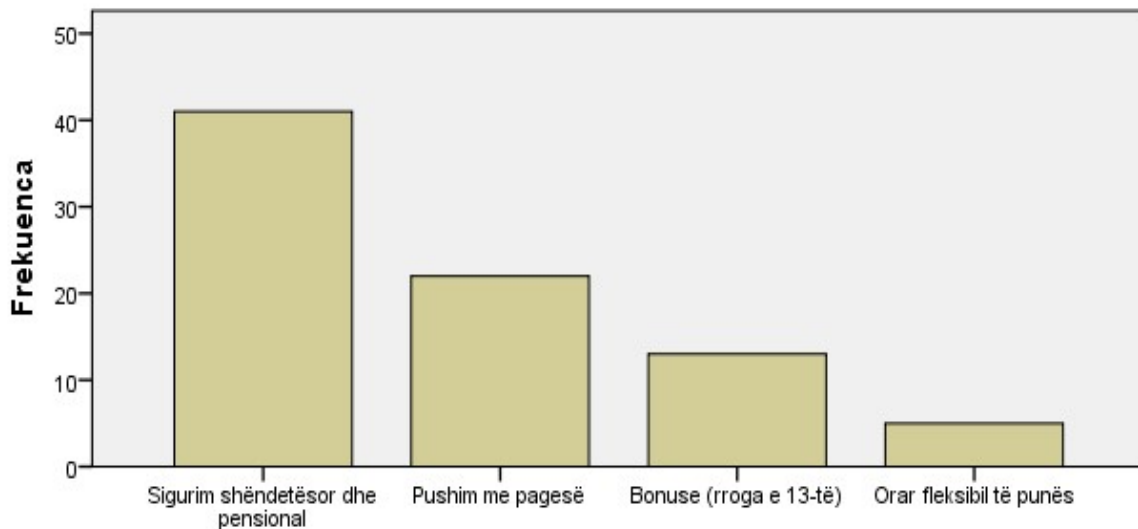
Pyetja e radhës kishte të bëj me atë se çfarë benefite apo përfitime shtesë u ofrojnë punëtorëve përveç rrogës bazë. Këtu iu dha mundësia që ato të mund të zgjedhin më shumë se një opsion. Rezultatet e fituara nga anketimi janë si vijon:

- 41 prej bizneseve të anketuara theksuan se u ofrojnë sigurim shëndetësor dhe pensional
- 22 biznese deklaruan se përveç rrogës bazë punëtorëve ju ofrohet edhe pushim me pagesë.

- 13 biznese deklaruan se përveç tjerash punëtorëve të tyre ju ofrojnë bonuse në formë të rrogës së 13 apo regresit të pushimit.
- 5 prej biznese të anketuara mes tjera ju ofrojnë bizneseve të tyre edhe orar fleksibil të punës.

Nga këto rezultate vërehen disa gjëra. Së pari, jo të gjitha bizneset ju ofrojnë punëtorëve edhe gjërat që janë të detyrueshme me ligj si sigurim shëndetësor ose pensional. Vetëm gjysma e bizneseve të anketuara deklaruan se punëtorëve ju japin pushim me pagesë, që nuk paraqet një gjë pozitive. Vetëm 13 biznese punëtorëve ju ofron regresin nga pushimi edhe përkundër faktit se një gjë e tillë është detyrim ligjor.

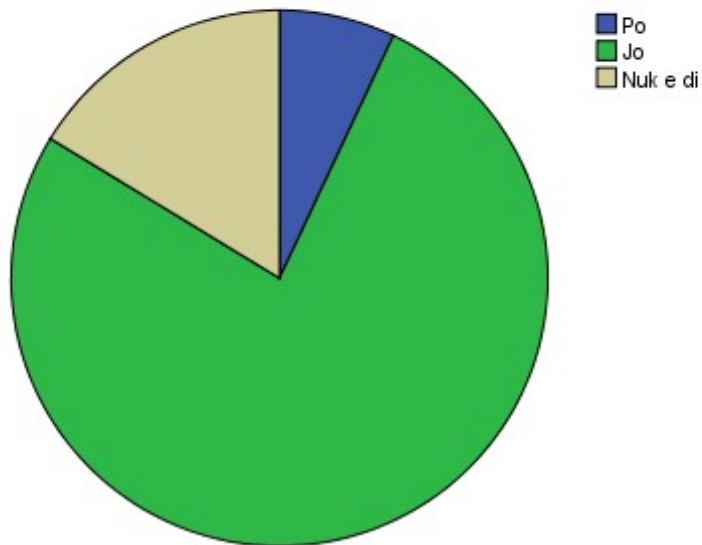
Figura 13 - Përfitimet shtesë që ju ofrohen të punësuarve



Pyetja tjetër me radhë kishte të bëjë me atë nëse bizneset në fjalë kanë doracak apo dokument të ngjashëm kur përfshihen elementet e tilla si përshkrimi i vendit të punës, përgjegjësish, mënyra e promovimit dhe të ngjashme. Nga rezultatet e fituara del se:

- Pjesa më e madhe e biznese apo 33 prej tyre (76.7%) nuk kanë një gjë të tillë
- 3 apo 7.0% e bizneseve të anketuara theksuan se kanë një gjë të tillë
- 7 apo 16.3% të bizneseve të anketuara theksuan se nuk e dinë.

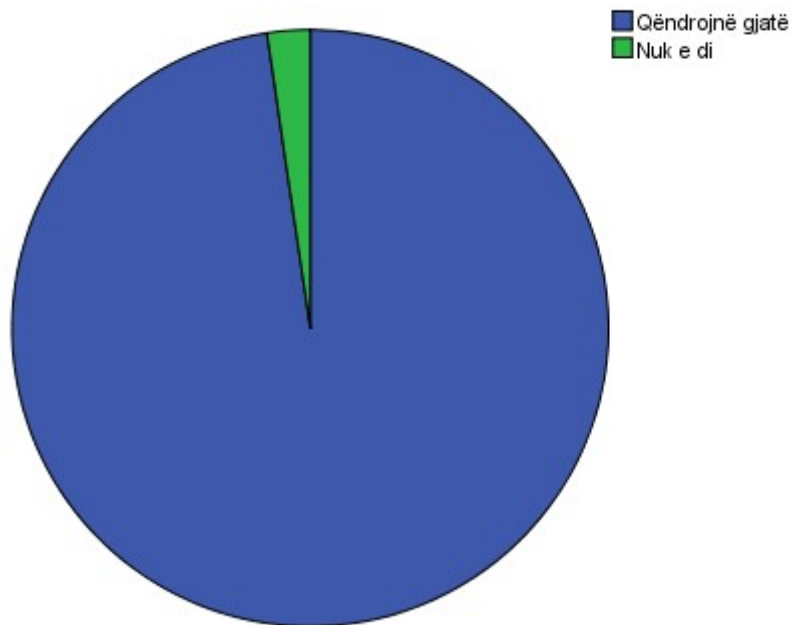
Figura 14 - Ekzistim i doracakut për personelin, që përfshin përshkrimin e vendit të punës, promovimin dhe të ngjashme



Pyetja e radhës kishte të bëj me atë se gjatë qëndrojnë në punë të punësuarit nëpër bizneset, gjegjësisht sa fluktuim të stafit kanë ato. Nga rezultatet e fituara rezulton se:

- 42 apo 97.7% e bizneseve të anketuara deklaruan se punëtorët e tyre qëndrojnë gjatë në kompani, pra nuk ka fluktuim të madh të stafit të tyre.
- Vetëm 1 (2.3%) biznes deklaroi se nuk e di apo nuk desh të jap përgjigje.

Figura 15 - Qëndrimi i punëtorëve në biznesin tuaj



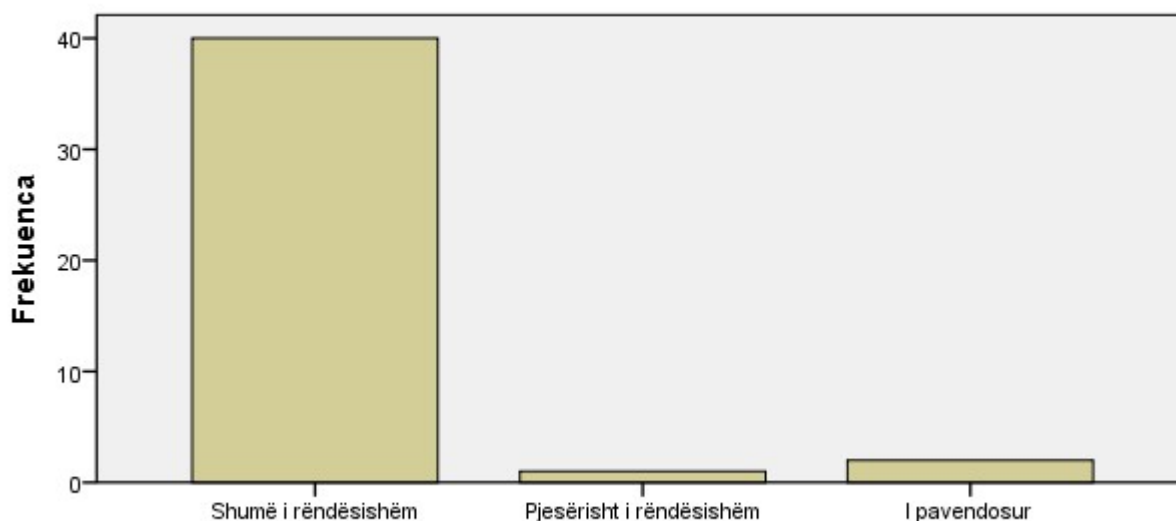
Pyetja e fundit e pyetësorit kishte të bëjë me atë se sa e të rëndësishëm e konsiderojnë bizneset të pasurit e një personi apo sektori të veçantë të menaxhimit të burimeve njerëzore në performancën e punëtorëve dhe të biznesit.

Nga rezultatet e fituara del se:

- 40 apo 93% e bizneseve të anketuara theksojnë se është shumë i rëndësishëm
- 2 apo 2.5% e bizneseve ishin të pavendosur në dhënien e përgjigjes
- Vetëm 1 biznes e konsideroi atë si pjesërisht të rëndësishëm

Nga rezultatet mund të shohim se bizneset familjare janë të vetëdijshme për rëndësinë që ka të pasurit një person apo sektor të burimeve njerëzore dhe se ai mund të ndikoj pozitivisht tek punëtorët dhe performanca e tyre.

Figura 16 - Rëndësia e të pasurit person/sectorë të veçantë të BNJ në performancën e punëtorëve dhe të biznesit



3. Testimi i hipotezave

Në këtë pjesë do të mundohemi të testojmë hipotezat e përcaktuara më lartë. Siç potencohet edhe në pjesën e parë të punimit, u përcaktuan gjithsej 3 hipoteza, të cilët janë të lidhura me pyetje specifike të pyetësorit që të mund të konstatohen të njëjtat.

Hipoteza e parë ishte:

- Bizneset familjare në rajonin e Pollogut aplikojnë më pak praktika dhe funksione të MBNJ përshkak të karakteristikave të ndërlidhura me strukturën organizative dhe disponueshmërinë e burimeve

Për t'iu përgjigjur kësaj hipoteze, do shikojmë rezultatet e fituara nga pyetja e pestë e pyetësorit, ku u fituan këto rezultate

- 37 apo 86% e bizneseve të anketuara theksuan se praktikat (politikat) ose funksionet e tilla ekzistojnë dhe zbaton tek bizneset e tyre
- 6 apo 14% e bizneseve të anketuara theksuan se praktikat (politikat) ose funksionet e tilla ekzistojnë në bizneset e tyre por pjesërisht zbatohen.

Nga këto rezultate statistikore, mund të konkludojmë se bizneset familjare aplikojnë praktikat dhe funksionet e MBNJ-ve dhe si përfundim, hipoteza e parë nuk pranohet.

Hipoteza e dytë e punimit ishte si vijon:

- Bizneset familjare në rajonin e Pollogut ka më pak gjasa të punësojnë person të veçant (ekspert) të burimeve njerëzore gjegjësisht këtë rol përgjithësisht e luan drejtori apo menaxheri përgjegjës

Kjo pyetje në mënyrë të drejtpërdrejtë me pyetje e katërt të pyetësorit, ku këto biznese u pyetën nëse kanë person apo sektorë të veçantë të burimeve njerëzore. Rezultatet ishin si vijon:

- Vetëm 6 apo 14% e bizneseve familjare të anketuara kanë person apo sektorë të veçantë që merret me burimet njerëzore
- Tek 26 apo 60.5% e bizneseve të anketuara këtë detyrë e kryen menaxheri i biznesit
- Tek 11 apo 25.6% e bizneseve të anketuara këtë detyrë e kryen pronari i biznesit.

Nga këto rezultate statistikore, mund të konkludojmë se mbi 86% e bizneseve këtë detyrë e kryen menaxheri apo pronari, dhe si e tillë kjo hipotezë pranohet si e tillë, pra se bizneset familjare në rajonin e Pollogut ka më pak gjasa të punësojnë person të veçantë të burimeve njerëzore.

Hipoteza e tretë e punimit ishte si vijon:

- Pasja e një personi/departamenti që merret me burimet njerëzore është shumë i rëndësishëm dhe ndikon në performancën e punëtorëve dhe performancën e përgjithshme të biznesit familjar.

Kjo hipotezë në mënyrë të drejtpërdrejt ishte e lidhur me pyetjen e pesëmbëdhjetë të pyetësorit, ku bizneset familjare u pyetën për rëndësinë dhe ndikimin e të pasurit të një personi apo sektori të burimeve njerëzore. Rezultatet ishin si vijon:

- 40 apo 93% e bizneseve të anketuara theksojnë se është shumë i rëndësishëm
- 2 apo 2.5% e bizneseve ishin të pavendosur në dhënien e përgjigjes
- Vetëm 1 biznes e konsideroi atë si pjesërisht të rëndësishëm

Nga rezultatet statistikore, mund të konkludojmë se hipoteza në fjalë pranohet, pra se të pasurit e një personi apo sektori të veçantë është i rëndësishëm dhe ndikon në performancën e punëtorëve.

4. Përfundimi

Në këtë kapitull të katërt u dhanë rezultatet nga hulumtimi që u bë tek bizneset familjare në rajonin e Pollogut. Rezultatet nga anketimi ishte interesante për tu analizuar. Edhe pse pjesa më e madhe e bizneseve familjare nuk kanë person apo sektorë të veçantë të burimeve njerëzore, ato pranojnë se kjo është shumë e rëndësishme. Një pjesë e mirë e bizneseve familjare përdorin praktika dhe funksione të menaxhimit të burimeve njerëzore. Ato po ashtu përdorin teknika të ndryshme të rekrutimit, pjesërisht u ofrojnë punëtorëve përfitime tjera por ka edhe mangësi të natyrës së trajnimit të punëtorëve, motivimit të tyre në aspektin material dhe jomaterial dhe të ngjashme.

Konkluzat

Punimi në fjalë kishte për qëllim të analizoj rëndësinë e menaxhimit të burimeve njerëzore në funksionimin e bizneseve familjare në rajonin e Pollogut. Të gjithë e dinë se ndër faktorët më të rëndësishëm për një biznes është pikërisht burimet njerëzore të organizatës. Përmes hulumtimit të bërë me pyetësorë, ku anketuam 43 biznese familjare të rajonit të Pollogut, arritëm në rezultate interesante.

Pjesa më e madhe e bizneseve familjare të anketuara nuk kanë person apo sektorë që merret me burimet njerëzore, që paraqet një aspekt negativ të tyre, në veçanti për ndërmarrjet e vogla dhe të mesme të cilat kanë numër më të madh të punëtorëve karshi mikrobizneseve. Ato implementojnë praktikën dhe funksionet e menaxhimit të burimeve njerëzore (rekrutimin, seleksionimin, trajnimin, shpërblimin etj). Por pjesa më e madhe e tyre rekrutimin e bën ende përmes rekomandimeve nga të afërmit e tyre, dhe nuk arrijnë të shfrytëzojnë burime tjera si universitetet dhe agjencionet për punësim. Ato theksuan se organizojnë trajnime për të punësuarit e tyre por se ato janë trajnime të llojit klasik pra trajnim nga kolegët apo mbikëqyrësit dhe shumë pak nga qendra që merren me trajnime apo konsultantë individual, e cila gjithë do ndikonte pozitivisht në performancën e punëtorëve, me këtë edhe të biznesit. Parimisht sipas konstatimit të tyre pagat që ju ofrojnë të punësuarve janë konkurruese brenda industrisë dhe ato posedojnë sistem të shpërblimit apo dënimit të punëtorëve, gjë që është pozitive.

Negative është fakti se përveç rrogës bazë dhe kontributeve sociale (që janë të obligueshme me ligj), shumë pak biznese ju ofrojnë të punësuarve përfitime shtesë në formë të pushimit vjetor me pagesë, pagës së trembëdhjetë apo regresit të pushimit (i cili po ashtu është obligim ligjor por pak biznese e praktikojnë). Ato theksuan se nuk kanë fluks të daljeve të punëtorëve, pra punëtorët tek ta qëndrojnë kohë të gjatë. Së fundi, edhe pse një pjesë e mirë e tyre theksuan se nuk kanë person apo sektorë të BNJ, shumica e tyre janë të mendimit se të pasurit e një gjëje të tillë ndikon pozitivisht tek punëtorët, me këtë edhe tek biznesi.

Rekomandimet

Nga gjithë ajo që u tha në këtë punim dhe pas dhënies së konkluzave, është e udhës dhe të ofrohen rekomandimet që dalin nga konkluzat. Rekomandimet tona janë në këtë drejtim:

- Bizneset familjare në veçanti ato të voglat dhe të mesmet, është e rëndësishme të kenë së paku person por pse jo edhe sektorë të burimeve njerëzore (në varësi të numrit të punëtorëve), gjë që do ndikonte pozitivisht tek punëtorët.
- Bizneset familjare duhet të zgjerojnë format e rekrutimit të personelit të ri, duke përdorur universitetet, ku ato do të mund të sigurojnë personel të përgatitur dhe që do mund të kontribuojnë në biznesin.
- Bizneset familjare duhet të investojnë më shumë tek trajnimi i personelit të tyre nga qendra apo konsultant individual pasi është e dëshmuar se trajnimi i personelit, do rrit performancën e punëtorëve dhe me këtë edhe performancën e biznesit.
- Ato duhet të ju ofrojnë (sipas mundësive financiare që kanë) përfitime shtesë, duke tejkaluar format standarde që ofrojnë, pasi që kjo do motivoj punëtorët të japin maksimumin e tyre.

Bibliografia

1. Abduli, S. (2013). The Role of Human Resources in Performance Management of SMEs: The Case of Republic of Macedonia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(4), 223-236.
2. Alderson, J. (2011). *Understanding the family business*. New York: Business Expert Press.
3. Andrew, R. A. (2016, 18 May). *About us: LinkedIn*. Gjetur December 17, 2017, nga Linkendin: <https://www.linkedin.com/pulse/15-current-trends-human-resource-management-rutaihwa-aristides-andrew>
4. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (bot. i 10th). London: Kogan Page.
5. Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Kogan Page.
6. Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*, 7(3), 251-262.
7. Austrian Institute for SME Research. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues*. European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General. Vienna: KMU FORSCHUNG AUSTRIA.
8. Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice* (bot. i 4th). Basingstoke: Palgrave McMillan.
9. Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic Planning for the Family Business*. New York: Palgrave.
10. Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
11. Clinton, E. (2016). Human resources in the family business—maximising the power of your people. *The Irish Journal of Management*, 35(2).

12. DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management* (bot. i 10th). New Jersey: John Wiley & Sons.
13. Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.
14. Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education.
15. Dias, L. (2012). *Beginning Management of Human Resources*. Seattle.
16. European Commission. (2009). *Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*. European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry. Brussels: European Commission.
17. Galván, R. S., Martínez, A. B., & Rahman, H. (2017). Impact of Family Business on Economic Development: A Study of Spain's Family-owned Supermarkets. *Journal of Business and Economics*, 5(12), 243-259.
18. Graham, H. (1978). *Human Resource Management* (bot. i 2nd). Plymouth: MacDonald & Evans.
19. Gulzar, M., & Wang, Z. (2010). Corporate Governance and Non-Listed Family Owned Businesses: Evidence from Pakistan. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1(2), 124-129.
20. International Finance Corporation. (2007). *Manual i IFC për qeverisjen e biznesit familjar*. Washington, DC, United States of America: International Finance Corporation.
21. Joshi, M. (2013). *Human Resource Management* (bot. i 1st). Bookboon.
22. Kessler, I. (2005). Remuneration Systems. Në S. Bach, *Managing Human Resources* (bot. i 4th, fv. 317-345). Cornwall: Blackwell Publishing.
23. Kidwella, R. E., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2017). Learning bad habits across generations: How negative imprints affect human resource management in the family firm. *Human Resource Management Review*, 5-17.
24. Kopriva, I.t., & Bernik, M.c. (2009). Comparison of Human Resource Management in Slovenian Family and Non-Family Businesses. *Organizacija*, 246-254.
25. Kutlllovci, E. (2004). *Menaxhimi i resurseve humane*. Prishtinë: Universiteti i Prishtinës.
26. Leach, P. (2011). *Family Business: The Essentials*. London: Profile Books .

27. Management, H. R. (1980). *Human Resources Management* (bot. i 3rd). Plymouth: Macdonald & Evans Ltd.
28. Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education.
29. Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2(3), 68-81.
30. Poza, E. J. (2010). *Family Business* (bot. i 3rd). Mason: South-Western Cengage Learning.
31. Poza, E., & Daugherty, M. (2013). *Family business* (bot. i 4th). Mason, OH: Cengage Learning.
32. Ramadani, V., & Hoy, F. (2015). Context and Uniqueness of Family Businesses. Në L. Dana, & V. Ramadani, *Family Businesses in Transition Economies*. Springer, Cham.
33. Ransburg, D., Sage-Hayward, W., & Schuman, A. M. (2016). *Human Resources in The Family Business: Maximizing The Power of Your People*. New York: Palgrave Macmillan.
34. Reid, R. M., T. K. B., & McCartan, P. (2002). People Management in SMEs: an analysis of human resource strategies in family and non-family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(3).
35. Schwass, J. (2013). *Family Businesses: Successes and Failures*. International Institute for Management Development, Family Business Center. Lausanne: IMD.
36. Searle, R. (2009). Recruitment and selection. Në D. G. Collings, & G. Wood, *Human Resource Management: A critical approach* (fv. 151-168). New York: Routledge.
37. Senyucel, Z. (2009). *Managing the Human Resource in the 21st Century*. Bookboon.
38. Shuklev, B., & Ramadani, V. (2012). *Biznesi i vogël dhe ndërmarrësia*. Tetovo: South East-European University.
39. Sims, R. R. (2002). *Organizational success through effective human resources management*. Westport: Quorum Books.
40. Smyrnios, K., Romano, C., & Tanewski, G. (1997). *The Australian private & family business survey*. Melbourne: Monash University.
41. Storey, J. (1995). *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge.
42. Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text* (bot. i 3rd). London: Thomson.

43. Ulrich, D., & Lake, D. G. (1990). *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. New York: Wiley.
44. Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*. Great Britain: PALGRAVE MACMILLAN.
45. Watson, T. (2010). Critical social science, pragmatism, and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 15-31.
46. Zata Poutziouris, P., Smyrnios, K. X., & Klein, S. B. (2006). *Handbook of Research on Family Business*. Massachusetts, USA: Edward Elgar.