

UNIVERZITETI I EJL

ЈИЕ УНИВЕРЗИТЕТ

SEE UNIVERSITY



Fakulteti i Biznesit dhe Ekonomisë

Факултет за бизнис и економија

Faculty of Business and Economics

STUDIMET POSDIPLOMIKE - CIKLI I DYTË

TEZA:

“Menaxhimi i sistemeve organizative të prodhimtarisë në regjionin e Pollogut”

Kandidati:

Besart Fetaj

Mentori:

Doc.Dr Izet Zeqiri

Tetovë, 2019

DEKLARATË

Unë Besart Fetahi me përgjegjësi të plotë deklaroj se jam autor origjinal i këtij desertacioni dhe puna e raportuar këtu ka përbërje tërësisht origjinale. Informacini i marrë nga puna e botuar ose e pabotuar e të tjerëve është e cituar në tekst dhe referencat janë dhënë në listen e burimeve .

Tetovë , 2019

.....

PËRMBAJTJA E PUNIMIT

DEKLARATË.....	2
Lista e tabelave	6
Lista e grafikoneve.....	7
Lista e figurave	8
Falënderim	9
ABSTRAKT (Në Gjuhën Shqipe)	10
HYRJE	13
□ Synimet dhe objektivat e punimit	14
a) Qëllimet e hulumtimit	14
b) Hipoteza.....	14
□ Rëndësia e studimit	15
□ Kufizimet e hulumtimit.....	16
KAPITULLI I DYTË.....	18
2.Sistemet organizative të prodhimitarisë	18
a) Sistemet.....	24
2.2 Faktorët që ndikojnë në sistemet organizative të prodhimit	32
2.3 Zhvillimi i sistemeve organizative të prodhimitarisë.....	38
KAPITULLI I TRETË.....	44
3. Menaxhimi i sistemeve organizative të prodhimitarisë.....	44
3.1 Funkcionet kryesore të menaxherëve të sistemeve të prodhimit.....	47
KAPITULLI I V	61
5. Metodologjia.....	61
5.1 Metoda kualitative – biseda të lira 1 orë në ambient të hapur me menaxherët e prodhimit, ekonomistët dhe drejtorët (Fe-Kom, Putz – Plast, sh.p.k Eko-Sharri, Valdrini, dhe Vezë-Sharri).....	62
5.1.1 Interpretimi i rezultateve nga biseda e lirë ne ndërmarrjen prodhuese Fe-Kom.	62
5.1.2 Interpretimi i rezultateve nga biseda e lirë ne ndërmarrjen prodhuese (Putz-Plast)	63

5.1.3 Interpretimi i rezultateve nga biseda e lirë ne ndërmarrjen prodhuese (Sh.P.K Eko-Sharri).....	64
5.1.4 Interpretimi i rezultateve nga biseda e lirë ne ndërmarrjen prodhuese	65
(Valdrini)	65
5.1.5 Interpretimi i rezultateve nga biseda e lirë ne ndërmarrjen prodhuese	66
(Vezë - Sharri).....	66
5.1.6 Interpretimi i rezultateve nga biseda e lirë ne ndërmarrjen prodhuese	68
(Urban Plan Construction)	68
5.1.7 Interpretimi i rezultateve nga biseda e lirë ne ndërmarrjen prodhuese	70
(Golec Trans - Dool, Zhelinë).....	70
5.1.8 Interpretimi i rezultateve nga biseda e lirë ne ndërmarrjen prodhuese	71
(Murana Kompani).....	71
5.2 REZULTATET E HULUMTITMI.....	73
5.2.1 ANKETA	73
5.2.2 Rezultatet e hulumtimit janë këto të paraqitur në tabela dhe grafikone.....	74
KAPITULLI I VI.....	87
6. Përfundime dhe Konkluzione.....	87
6.2 LITERATURA E SHFYTËZUAR	92
Appendix 1. Pyetësor	95
Appendix 2. Pyetësor	95

“Sekreti i suksesit tonë mbetet fakti se nuk heqim dorë
asnjëherë, as edhe një herë.”

– Uillma Menkillër (Wilma Mankiller)

Lista e tabelave

Tabela 1. Numri i përgjithshëm i të anketuarëve

Tabela 2. Grup mosha e të anketuarëve

Tabela 3. Kategoritë e të anketuarëve

Tabela 4. Vendbanimi i të anketuarëve

Tabela 5. A mendoni se menaxhimi i sistemeve organizative të prodhimit në rajonin e Pollogut është i zhvilluar?

Tabela 6. Strategjia e biznesit në organizatë

Tabela 7. Ndikimi mbi investimet e realizuara në ndërmarrje

Tabela 8. Politika vendore dhe ndërmarrjet prodhuese në rajonin e Pollogut

Tabela 9. Struktura organizative dhe sistemi i prodhimit

Tabela 10. Nxjerrja e produkteve me cilësi të lartë si parakusht në procesin e prodhimit

Tabela 11. Aftësitë dhe njohuritë e menaxherit të prodhimit

Lista e grafikoneve

Grafikoni 1. Numri i përgjithshëm i të anketuarëve

Grafikoni 2. Grup mosha e të anketuarëve

Grafikoni 3. Kategoritë e të anketuarëve

Grafiku 4. Vendbanimi i të anketuarëve

Grafikoni 5. Menaxhimi i sistemeve organizative të prodhimit në rajonin e Pollogut

Grafikoni 6. Strategjia e biznesit në organizatë

Grafikoni 7. Ndikimi mbi investimet e realizuara në ndërmarrje

Grafikoni 8. Politika vendore dhe ndërmarrjet prodhuese në rajonin e Pollogut

Grafikoni 9. Struktura organizative dhe sistemi i prodhimit

Grafikoni 10. Nxjerrja e produkteve me cilësi të lartë si parakusht në procesin e prodhimit

Grafikoni 11. Aftësitë dhe njohuritë e menaxherit të prodhimit

Lista e figurave

Fig.1 Grupizimi sipas funksioneve

Figura.2 Grupizimi sipas veprimtarisë

Figura.3 Grupizimi sipas produkteve

Figura.4 Grupizimi sipas territoreve

Falënderim

Falënderimi më i madhë i takon ALL-LLAHUT të madhëruar që së pari më ka dhënë shëndet dhe pastaj të gjitha mundësit tjera për të studiuar dhe arritur gjerë këtu .

Përgatitja dhe finalizimi i këtij projekti kaq të rëndësishëm në jetën profesionale dhe akademike ka gjetur mbështetjen , përkrahjen dhe dashamirësinë e shumë personave të rëndësishëm në jetën time , të cilët gjej rastin t'i falenderoj për zemërsisht.

Mirënjohje dhe falënderim për udhëheqësin shkencorë **Prof.Dr.Izet Zeqiri** për ndihmën që më ka dhënë gjatë strukturimit dhe shkrimit të temës dhe për mbështetjen profesionale , akademike , psikologjike , dhe shpirtërore në hartimin dhe përfundimin e këtij punimi .

Falënderimet më të përzemërta i takojnë familjes sime , në veqanti prindërve të mijë të cilët në rradhë të parë më dhanë edukiminë mbështetjen dhe inkurajimin për të arritur objektivat jetësore.

Njëkohësishtë falë përvojës së tyre , ata më dhanë besimë dhe kurajo përgjatë periudhave më të vështira duke dëgjuar ankesat dhe frustrimet mia .

ABSTRAKT (Në Gjuhën Shqipe)

Temën të cilën e kam përzgjedhur që ta trajtoj i takon fushës së biznesit dhe ekonomisë, përgjithësisht për sistemin prodhues në Rajonin e Pollogut. Maqedonia si një vend në zhvillim e sipër është ballafaquar me reforma dinamike si në rrafshin ekonomik poashtu edhe atë politik. Që nga pavarësia e shtetit e deri më sot, këto reforma e kanë sjell vendin në një situatë stagnuese parë jo vetëm nga aspekti ekonomik por edhe ai politik. Meqë prodhimi konsiderohet si një nga faktorët kyq të rritjes ekonomike, është e arsyeshme të analizohet zhvillimi i kompanive prodhuese në vendin tonë. Për hirë të periudhës kohore të marë në shqyrtim, në analizë do të trajtohen kompanitë prodhuese në regjionin e Pollogut, stili i menaxhimit të tyre, etapat e zhvillimit, anët e forta dhe të dobëta dhe pritjet apriori për zhvillim në të ardhmen.

Hulumtimi: *Duke u bazuar në hulumtimet e deritanishme, zgjedhja e kësaj teze do të mundëson një pasqyrim të realt të kompanive prodhuese në Pollog. Andaj si arsyetim i kësaj përzgjedhje të temës është mungesa e punimeve shkencore në këtë drejtim dhe pasqyrimi shkencor i trendeve dhe tendencave të kompanive prodhuese në rajonin e Pollogut.*

ABSTRACT(In English Language)

The subject I have chosen to deal with u belongs to the field of Business and Economy, generally for the production system in the Polog Region. Macedonia as a developing country has faced dynamic reforms both in economic and political terms. Since the state's independence date, these reforms have brought the country to a stagnant situation not only from the economic but also the political point of view. Since production is considered as one of the key factors of economic growth, it is reasonable to analyze the development of manufacturing companies in our country. For the time period under review, the analysis will address the manufacturing companies in the Polog region, their management style, development stages, strengths and weaknesses and a priori expectations for future development.

Research: Based on the current research the selection of this thesis will enable a true reflection of manufacturing companies in Pollog. Therefore, the reason for this selection of the topic is the lack of scientific works in this regard and the scientific reflection of trends and tendencies of manufacturing companies in the Polog region.

PJESA E PARË

HYRJE

Temën të cilën e kam përzgjedhur që ta trajtojë i takon sferës së ekonomisë. Njeriut gjithmonë ka kërkuar për të jetuar në bashkësi me njerëz të tjerë. Sic është edhe sot, dhe do të jetë edhe në të ardhmen. Dëshira për të jetuar në bashkësi me njerëz të tjerë gjatë gjithë periudhës historike të zhvillimit njeriu kalon në faza të ndryshme, që të rritet nevoja për të qenë i kënaqur. Rritja e nevojave për dëshirën për të jetuar dhe punuar në bashkësi me njerëz të tjerë është shkaktuar nga shumë arsye, të cilat mund ti klasifikojmë si ekonomike, sociologjike dhe psikologjike. Arsyet ekonomike janë të lidhura me mundësinë për formimin e qëllimeve më të mira, nevojave dhe dëshirave kur i përkasin bashkësisë. Arsyet sociologjike kanë të bëjnë me dëshirën për socializmin e njerëzve, ose pranimin e shoqërisë e cila pa dyshim mund të arrihet vetëm nëse personi është anëtar i bashkësisë - komunitetit. Së fundi, por jo edhe nga rëndësia e saj, arsyet psikologjike që don të thotë arritje e siguruar me anëtarësimin në një komunitet (nga presionet e jashtme, dhënia e ndihmave dhe këshillave etj) dhe i kënaqur me motivet afilitative (dëshira për të qenë në shoqëri me të tjerë).

Me anëtarësimin në organizim, njerëzit i plotësojnë më shumë nevojat ekonomike, sociologjike dhe psikologjike, dhe gjithashtu u lejohe zhvillimi i tyre dhe motivimi. Nevojat e njerëzve përveç anëtarësimit në organizim, dhe me prodhimtarinë e prodhimeve dhe shërbimeve në të cilën ekziston kërkimi në treg. Me prodhimtarinë e prodhimeve dhe shërbimeve, pastaj dhe me shitjen e tyre për konsumatorët, të punësuarit marrin paga në të cilën i përmbushin statuset, nevojat e tyre ekzistenciale dhe të tjera. Duke marrë parasysh rolin e madh që organizatat e kanë në formimin e aktiviteteve të njeriut, e theksojmë nevojën për definimin e saj.

Në këtë punim do të trajtohet edhe teoritë menaxheriale. Sistemet organizative të prodhimtarisë, llojet e sistemeve organizative të prodhimit, faktorët që ndikojnë në sistemet organizative të prodhimit. Po ashtu, funksionet kryesore të menaxherëve të sistemeve të prodhimit, aftësitë e menaxherëve të sistemeve të prodhimtarisë, ngritja dhe edukimi i menaxherëve të prodhimtarisë.

❖ Synymet dhe objektivat e punimit

Synimi im kryesor ka qenë që të hartoj një punim master me vlera sa do të vogël por të qëndrueshëm në kohë, një punim i cili do të ketë vlera akademike siç janë afatat kohore dhe respektimi i standarteve të një punimi. Qëllimi i hartimit të këtij punimi ka qenë përmbushja e standarteve akademike me qëllim që të kalojë me sukses këtë sfidë të studimeve. Objektiva e punimit ka qenë që hollësisht të trajtohen të gjitha aspektet që nga nismat e para drejt hartimit të një punimi e deri në vlerësim të komisionit.

a) Qëllimet e hulumtimit

Qëllimet e këtij studimi janë të identifikohen faktorët të cilët kanë ndikuar në rritjen apo zhvillimin e kompanive prodhuese në rrejtin e Pollogut. Analiza e kompanive prodhuese të cilat operojnë në rrejtin e Pollogut. Do të fokusohemi tek historiku i këtyre ndërmarrjeve se si kanë ardhur deri te sukseset e tyre me investime të ndryshme me rritje të standardit ekonomik duke marrë parasysh edhe Politikën e vendit, duke ju parashtruar edhe konsumatorve të tyre më të ardhura të kufizuara një përqindje e madhe, çfarë vendime kanë marrë, çfarë strategji kanë përdorur me çfarë pasoja janë përballë dhe ku e shohin biznesin e tyre në vitet në vazhdim dhe ku i shohin më tepër investimet.

b) Hipoteza

H1: Strukturimi organizativ i sistemeve të prodhimtarisë ndikon drejtëpërdrejtë në suksesin e organizatave prodhuese.

H2: Procesi i prodhimtarisë është parakushtë për prodhime me cilësi të lartë

H3: Njohurit dhe aftësit menaxheri të prodhimit janë parakushtë për sukses të organizatave prodhuese.

❖ Rëndësia e studimit

Ky studim do të vë në pah faktorët kyq të suksesit të ndërmarrjeve prodhuese në rajonin e Pollogut duke përfshirë analizën:e faktorëve kyq strategjik të suksesit të cilat ngërthejnë në vete:zgjedhjen e biznesit të duhur, strategjia e duhur e veprimit të kompanisë, zhvillimi i infrastrukturës së duhur dhe përdorimi efikas dhe efektiv i burimeve të kompanisë. Ky punim do të pasqyrojë në mes të tjerave edhe legjislaturën vendase për rregullimin e bizneseve prodhuese, standardet të cilat duhet të përmbushen për fillimin e biznesit të ri apo të mbarëvajtjes së biznesit aktual si edhe sigurimi i cilësisë për konsumatorët. Që të rritet ekonomia dhe të zhvillohet një vend është e nevojshme orientimi i vendit nga exporti dhe jo importi që parqet praktikë tek vendet e Ballkanit Perëndimor në përgjithësi.

Këto vende nga shumë studime njihen si vende të cilat importojnë produktet bazike ato të përditshme apo elementare. Gjithmonë, politika e vendit udhëhiqet nga parimi: thithja e investimeve të huaja direkte dhe nuk zhvillohet dhe promovohet në nivel të duhur strategji zhvillimore në nivel shtetëror dedikuar bizneseve prodhuese në vend. Meqë këto biznese janë më delikat për nga vet natyra e punës, mbartin më shumë rreziqe dhe për këtë arsye kërkojnë investim në teknologji klimë biznesore. Nëpërmjet këtij punimi do të pasqyrohet denjësisht politika dhe roli i kompanive prodhuese në rajonin e Pollogut dhe njëherit do të jetë për kompanit e vogla apo te reja të cilat do të inkuadrohen në treg. Sa do që kushtet mund të ndryshohen bizneset e reja do të kenë një rrugë më të ndricuar se nga ta orjentojnë biznesin e tyre me qëllim të sigurimit të suksesit. Është relevante zgjedhja e një teme të kësaj natyre në vendin tonë, sepse krahasuar me vendet e zhvilluara, në vendin tonë dhe sidomos në Pollog ku dhe është vendi i studimit i kësaj teze, është më ndryshe, sepse nuk është gjithçka normale dhe këto enigmaqë paraqiten, ky punim shpresoj të dallojë dhe qartësojë.

❖ Kufizimet e hulumtimit

Sado që bëjmë përpjekje që punimi të përmbush pritjet tona, gjithmonë hasim në elemente të cilat edhe i kufizojnë pritjet tona që të jepen të gjitha përgjigjet e pyetjeve që shtrohen. Edhe punimi imë: ***“Menaxhimi i sistemeve organizative te prodhimit në regjionin e Pollogut”*** nuk ka ndonjë përjashtim. Kufizimi në vetvete është vetë rajoni i përcaktuar pra Rajoni i Pollogut.

PJESA E DYTË

TRAJTIMI TEORIK DHE DEFINIMI I PROBLEMIT

KAPITULLI I DYTË

2. Sistemet organizative të prodhimitarisë

Struktura e organizimit paraqet pjesë integrale e çdo ndërmarrje. Kjo është kolona e tij kurrizore, nyjeve dhe anatomit "e saj". *Secila ndërmarrje e cila operon në treg duke mos e marrë parasysh veprimin e saj dhe madhësinë e saj, duket të kenë strukturën organizative të veçantë në mënyrë që të funksionojë.* Teoria moderne e organizimit përqendrohet në mënyrën e lidhjes së pjesëve që e përbën struktura organizative. Këto autorë e përcaktojnë strukturën organizative si tërësi e lidhjeve dhe marrëdhënieve midis veprimeve të brendshme dhe ato të jashtme të organizimit. Struktura e organizimit paraqet mënyrën e dekompozimit të detyrave të përgjithshme të ndërmarrjes të detyrave të veçanta dhe krijim e koordinimit ndërmjet tyre në mënyrë që të kryejn detyrën e plotë. Me dekompozimin e detyrës së plotë të ndërmarrjes, rishikohen pjesët në të cilën ajo është e përbërë, si dhe identifikimi i segmenteve me ndihmën e të cilët detyrat do të kryhet.¹

Në mënyrë të tërthortë pas anëtarësimit dhe përcaktimit të bartësve, ekziston nevoja për të krijuar një sistem koordinimi ose të komponentëve lidhur në një tërësi të unifikuar. Bazën për organizimin e afarizmit të sistemeve organizative prodhuese ose joprodhuese (ndërmarrjeve të ndryshme prodhuese e jorprodhuese) bën karakteri shoqëror ose privat i mjeteve të prodhimitarisë, me të cilat ato disponojnë.²

Për sistemin dhe mendimin sistematik ekzistojnë përkufizime të ndryshme. Kështu, ekspertët nga lëmitë e ndryshme profesionale a shkencorë japin mendime të ndryshme mbi sistemin dhe mendimin shkencor. Sistemi organizativ prodhuese industriale (organizata prodhuese industriale, ndërmarrja industriale) tenton që me punim, përpunim dhe ripunim të sendeve të punës të prodhojë prodhime dhe shërbime prodhuese, me sasi dhe cilësi sa dhe çfarë tregu kërkon, në kohën që kërkon shpenzuesi dhe sipas mundësisë pagimore të tij. Këtë prodhimitari sistemi organizativ i prodhimitarisë industriale duhet ta arrij me shpenzimin sa më të vogël të

¹ Dr. Kiril Postov, Dr. Lubomir Drakulevski, Organizimi për vitin e IV, Drejtimi ekonomik, juridik dhe tregtar, Shkup, 2010, fq.16

² Ligjerata të autorizuara nga Prof.Nehat Qehaja, Sistemi organizativ i prodhimitarisë, mundësuar nga https://nexhatqehaja.files.wordpress.com/2016/02/1-0-ligjerata_ekonomia-e-prodhimitarise-per-Web.pdf

energjisë të të gjitha llojeve (energji elektrike, uji, avulli, rryma e ajrit, sendet e punës, veglat e punës, mjetet e punës, ndërtesat, instalimet, etj). Pra prodhimtaria duhet të realizohet në mënyrë sa më racionale: *prodhimësia* optimale, *ekonomësia* e dëshiruar dhe *rentabilësia* e kërkuar.³

Sipas mendimit tim struktura organizative është e rëndësishme sepse përmes saj përzgjidhet se si resurset dhe funksionet do të bashkëveprojnë që të arrihen objektivat e ndërmarrjes, struktura organizative e drejton dhe orienton ndarjen e punëve , përgjegjësinë, obligimet, vendimmarrjen dhe kompetencat. Vlen që të përmendi se organizimi dhe mënyra se si ndërmarrja është organizuar ka ndikim të drejtëpërdrejt në rendimentin e punës dhe motivimin e secilit punëtorështë e rëndësishme që udhëheqësit e ndërmarrjes të krijojë një organizimi të punës që shpie në përmbushjen e qëllimeve edhe të punëtorit edhe të ndërmarrjes në tërësi.

Po ashtu, synimet themelore të sistemit organizativ të prodhimtarisë industriale të një vend i jep bashkësia shoqërore në kuadër të politikës së vetë ekonomizuese. Ndërsa, sistemi i caktuar organizativ prodhues, me politikën e vetë afariste jep kahet e planifikimit dhe të organizimit të të gjitha pasurive (resurseve) me të cilat disponon, ose zhvillimin dhe plotësimin kohor të tyre, që të mundë të realizohen caqet e synuara afariste.⁴

Me krijim e një sistemit të koordinimit apo bashkëpunim të komponentëve formohet struktura organizative e ndërmarrjes. Definicioni më i plotë i strukturës organizative është se ajo është një sistem i marrëdhënieve formale - zyrtare midis elementeve të përcaktuara të grupeve të hierarkisë në njësit organizative, lidhur në tërësi nëpërmjet diferencimit dhe koordinimit.⁵

Nga definicioni i dhënë, mund ti shohim elementet e rëndësishme të strukturës organizative:⁶

Së pari, marrëdhëniet midis njerëzve janë të përcaktuara formalisht - zyrtarisht;

Së dyti, struktura organizative siguron një hierarki, apo sistemin e nënshtrimit dhe superiores;

³ Ligjerata të autorizuara nga Prof.Nehat Qehaja, Sistemi organizativ i prodhimtarisë, mundësuar nga https://nexhatqehaja.files.ëordpress.com/2016/02/1-0-ligjerata_ekonomia-e-prodhimtarise-per-web.pdf

⁴ Po aty

⁵ Postolov Kiril: Struktura Organizative dhe zbatimi i saj në ndërmarrjet e biznesit të Republikës së Makedonisë, Fakulteti Ekonomik, Shkup, 2006, fq. 17

⁶Po aty.

Së treti, elementet e strukturës organizative janë të ndara në njësitë organizative duke përdorur kritere të ndryshme dhe rregulla;

Së katërti, funksionimi i strukturës organizative siguron diferencimin dhe koordinimit e komponentëve;

Struktura organizative është e determinuar nga stile të ndryshme të menaxhimit dhe varet nga qëllimet dhe ambienti në të cilën funksionon ndërmarrja. Njeriu ka synuar gjithmonë që punët të kryejë në mënyrë sa më racionale, përkatësisht të arrijë rezultate më të larta, mundësisht me sa më pakë mjete, kohë, energji, materiale, mundë etj. Prandaj njerëzit mundohen të përdorin mjete, aparate, pajisje, makina etj, me të cilat e lehtësojnë punën, dhe si rezultat përfundimtar produktin me vlerë të dhënë.⁷ Që të prodhohet një produkt cilësor duhet pasur edhe mjete prodhuese bashkëkohore, kapaciteti i cilit duhet të shfrytëzohet maksimalisht.

Që organizata prodhuese industriale të mund t'i realizojë qëllimet e veta në treg duhet të disponojë me hapësirën e nevojshme të punës (hapësirën teknologjike), mjetet e punës së planifikuar, sendet e punës, kuadrot e afta dhe të gjitha llojet e energjive të duhura për zhvillimin e operacioneve punuese e shërbyese të prodhimitarisë së planifikuar e të programuar. Për këtë shkak themelohen ndërmarrje prodhuese industriale me madhësi dhe forma të ndryshme organizative. Me qëllim që të kuptohet më mirë dhe më lehtë veprimtaria e tyre ato dallohen sipas kritereve të ndryshme. Nga mënyra e jetesës bashkëkohore, gjithnjë e më dinamike, rriten edhe kërkesat e njerëzve për produkte të reja e më të përkryera.

Paralelisht me këtë rritet edhe prodhimtaria materiale, kurse në tregun shfaqen gjithnjë e më shumë prodhime me kualitet dhe asortiment të ndryshëm. Që të prodhohet një produkt cilësor duhet pasur edhe mjete prodhuese bashkëkohore, kapaciteti i cilit duhet të shfrytëzohet maksimalisht.⁸ *Me product sipas mendimit tim paraqet rezultat të përpjekjeve të investuar në procesin e prodhimit. Megjithatë, verifikimi përfundimtar i përpjekjeve të investuara në atë proces realizohet me plasmanin e produktit të tregut, ku blerësi vendos se cilin produkt do ta blejë me qëllim të ngjashëm ose të njëjtë. Më së shumti do të blihet ai produkt i cili më së shumti do të përgjigjet në shfaqen e imagjinuar ose të vërtetë të blerësit në procesin e plotësimit të nevojave dhe me atë ndërmarrja e cila ka plasuar produktin më cilësor në treg do të arrijë rezultate financiare të volitshme dhe rezultate të tjera.*

⁷ Rajana Bogeska, Teknika e prodhimitarisë, për vitin IV, Shkup, 2013, fq.18

⁸ Po aty, fq.18

Në fakt, prodhuesi në mënyrë të drejtpërdrejtë ose të tërthortë do të komunikojë me blerësit përmes produktit që plasuar në treg dhe me këtë ndërmarrja përpiqet që karakteristikat e produktit të jenë më cilësore, që të vetët i realizon me programe të tyre zhvillimore.

Në procesin e formimit të strukturës organizative dallohen dy periudha: i pari që ka zgjatur deri në vitet e gjashtëdhjeta të shekullit të kaluar, ndërsa i dyti i cili ka filluar atëherë dhe vazhdon edhe kësaj - dite. Për periudhën e parë është karakteristike se autorët vetëm i kanë definuar parimet për formimin e strukturës organizative.

Më pas kanë menduar se ato parimet e definuara janë universale dhe mund të shfrytëzohen gjatë formimit të çdo lloj strukture të organizimit.⁹

Arsyet për këtë qëndrim dalin nga stabiliteti i mjedisit dhe shkalla e dobët e konkurrencës midis ndërmarrjeve. Por, gjatë fundit të viteve të gjashtëdhjeta dhe në fillim të viteve të shtatëdhjeta nga shekulli i kaluar, si rezultat i zhvillimit të shkencës, teknikës dhe teknologjisë, si dhe rritja e konkurrencës, ndodhin ndryshime të mëdha që e gjejnë vendin e tyre edhe në formimin e strukturës organizative. Ndryshimet ekzistojnë si rezultat i deverzifikimit të prodhimit, inovatimit dhe sipërmarrjes ose ndërmarrjes. Strukturat organizative të zakonata (rëndomta) paraqiten si të pa përshtatshme, të vjetra dhe nuk mundin ti përballojnë ndryshimet që ndodhin në mjedisin e brendshëm dhe të jashtëm të ndërmarrjes. Formohet nevoja nga ndërrimi e strukturave të zakonshme organizative nëpër procesin e modifikimit të tyre ose formimin e modeleve të reja.¹⁰

Organizimi paraqet funksion menaxherik ku bëhet projektimi dhe vendosja e marrëdhënieve midis aktiviteteve dhe njerëzve në rrjedhën e sigurimit, vendosjes, rënditjës dhe shfytëzimit apo këmbimit të resurseve organizative. Rezultat i fundit i këtij procesi është organizimi, realizimi i qëllimeve organizative planeve, buxheteve, politikës dhe procedurës – proceseve si dhe funksionimin e planifikimit. Organizimi e ka kuptimin e aktiviteteve paraoperative sepse paraqet përgatitjet për aksione që do të pasojnë më vonë. Funksioni i organizimit fillon në momentin e përfundimit të procesit të definimit të qëllimeve siguron, rrjedhën logjike të lidhshmërisë së resurseve si dhe bën përgatitje për aksione që do të pasojnë.

⁹ Postolov Kiril, Dr. Lubomir Drakulevskim Organizimi për vitin e IV, Shkup, 2010, fq.18

¹⁰ Dr. Kiril Poslov, Dr. Lubomir Drakulevski, Organizimi për vitin e IV, Drejtimi Ekonomik, Juridik dhe Tregtar, Shkup, 2010, fq.18

Organizimi i punës (organizimi i prodhimitarisë) gjithashtu mund ndikojë në produktivitetin e punës. Në të vërtetë, varësisht nga ajo vallë një proces i prodhimit është realizuar nga ndarja e operacioneve të prodhimit, në mënyrë që punëtorë të veçantë prodhojnë pjesë të veçanta të një prodhimi apo një punonjës prodhon një prodhim nga fillimi në fund, produktiviteti i punës mund të jetë më i ulët ose më i lartë. Rezultat i njëjtë do të arrihet edhe si pasojë e bartjes së mirë ose të keqe të lëndës së parë, përdorimit profesional ose joprofesional me makinat dhe pajisjet etj. *Ndërmarrjet bashkëkohore aftësinë e tyre konkurruese të tregut mund të mbajnë vetëm me një shkallë të lartë të cilësisë së produkteve. Kështu cilësia sot është sinonim për suksesin e ndërmarrjeve, kënaqësinë e konsumatorëve dhe qëllimi i ekonomisë të çdo vendi për pushtimin e tregut botëror. Përkufizimi i cilësisë nënkupton përcaktimin e cilësisë së produkteve, mjeteve për prodhim të proceseve teknologjike, të punuarit, shërbimet, organizimi dhe menaxhimi. Shkenca moderne në botë merret me këtë përkufizim. Sipas disa “cilësia e produkteve dhe shërbimeve është mundësia e tyre për të përdorur”, sipas të tjerëve “kjo është shumë e karakteristikave të cilat merren parasysh gjatë përcaktimit të shkallës të pranimit të një produkti nga ana e konsumatorëve”, ndërsa sipas organizatës evropiane për kontroll të cilësisë ai definohet si “shkallë deri tek i cili produkti i kënaq nevojat e konsumatorëve”. Fakt është se cilësia e produkteve, si nocion është karakteristikë polivalente dhe ai përfshin më shumë karakteristika kështu që përkufizimi i tij nuk është i thjeshtë. Nga aspekti i njohjes së mallrave – cilësia është matëse për vlerën e përdorur të një produkti, i cili në vetvete i përmban të gjitha karakteristikat e dobishme dhe i cili në këtë shkallë të zhvillimit i kënaq nevojat e konsumatorëve. Cilësia si shumë e karakteristikave ka kuptim vetëm nëse krahasohet d.m.th. produkti mund të vlerësohet si cilësor ose jo, vetëm në lidhje me produktin me qëllim të njëjtë i cili gjendet në treg. Cilësia si shumë e karakteristikave ka kuptim vetëm nëse krahasohet d.m.th. produkti mund të vlerësohet si cilësor ose jo, vetëm në lidhje me produktin me qëllim të njëjtë i gjendet në treg.*

Marrëdhëniet e prishura ndërnjerëzore në shoqëri dhe mungesa e motivimit të punonjësve, rezultojnë në produktivitet të ulët të punës, për çka menaxherët kanë merita më të mëdha.¹¹ Sistemi i prodhimitarisë është komplet i kompetentëve funksioni i të cilëve është investimi në impute dhe konvertimi i tyre në rezultate të dëshiruara (outpute). Kompetentët e sistemit prodhues janë: maqinat dhe aparatura shteës, objektet ndërtimore, njerëzit, veglat,

¹¹ Dimitar Eftimoski, Slavica Kovačevska Velkova, Zoran Zltaovski, Bazat e Biznesit, 2010, Shkup, fq.154

sistemi i udhëheqjes etj. Impute janë materialet, puna e punëtorëve, prodhimi final i sistemeve tjera.¹²

Komponentët, inputet dhe outputet në sistemin e prodhimit midis tyre janë shumë të lidhura ngushte si variabla të veçantë të këtij sistemi. Definicion mbi produktin mund të jepet nga këndvështrimi ekonomik dhe teknologjik. Prandaj ekzistojnë disa definicione të ndryshme për produktin, nga të cilat këtu do të do të përmendim ato më të thjeshtat. Produkti paraqet rezultat veprimtarisë së ndërmarrjes prodhuese. Në të shumtën e rasteve ky është rezultat fizik (material) i punës së ndërmarrjes. D.m.th. se produkt quhet objekti që ka kaluar nëpër të gjitha fazat e prodhimit. Produkti është mjete i komunikimit me konsumatorët dhe mjete e realizimit të qëllimeve të programit prodhues si dhe të konsumatorëve.¹³

Nga këndvështrimi ekonomik me termin produkt kuptohet edhe si rezultat përfundimtar i veprimtarisë prodhuese, i cili në dallim prej shërbimeve, ekziston edhe pas mbarimit të procesit të prodhimit të tij dhe me formën materiale të tij dhe me vetitë e tij plotëson disa nga nevojat shoqërore. Kështu, natyrën e produktit e ka vetëm ai rezultat i prodhimit që si mburojë e përdor lerën e prodhimit. Në kushte të dhëna produkti bëhet mall që përveç vlerës së përdorimit ka edhe një vlerë të dhënë.¹⁴ Nga këndvështrimi im mund të logjikojmë se: Menaxhimi me produktin, në të vërtetë fillon me grumbullimin e ideve për produktet e reja ose risitë e produkteve tashmë ekzistuese. Para së gjithash, së pari duhet të zgjedh idetë, pastaj të përcaktohet se çfarë produkti do të prodhohet, me çfarë karakteristika, me çfarë cilësie, me çfarë funksionaliteti, etj. Menaxhimi me produktin, më tutje, vazhdon me përpunimin e ideve për produktin e ri, për finalizimin e tij deri në produkt të gatshëm, për nisjen e tij në treg, për komercializimin e tij si një nga etapat më të rëndësishme në punën e suksesshme të ndërmarrjes, për problemet me të cilat produkti i ri ballafaqohet në treg, nga ana e rrjetit tregtar, konkurrencës, blerësve, etj. Prandaj, çdo ndërmarrje synon të realizojë një kombinim midis kualitetit dhe kuantitetit të produkteve në programin e prodhimit të saj, që më mirë do t'u përgjigjet mundësive ekzistuese të ndërmarrjes dhe kushteve të tregut. Çdo prodhues në aktivitetin e tij të marketingut duhet të kujdeset që vetitë e produktit të përshtaten tregut. Këto veti me numër janë shumë dhe dallohen nga rëndësia midis tyre (kualiteti, marka, dizajni, funksionaliteti, imazhi, moda kodimi

¹² Синиша Спасов, Производен менаџмент, Скопје, 1998, fq.21

¹³ Rajana Bogeska, Teknika e prodhimit, për vitin IV, Shkup, 2013, fq.18

¹⁴ По ату, fq.18

etj.), që ndikojnë në natyrën e blerësve, motivimin e blerjes, shkallën e elasticitetit të kërkesave, intensitetin e nevojës etj.¹⁵ *Po ashtu deshta që të përmend dhe fokusin e konceptit të marketingut për ndonjë produkt gjendet konsumatori. Qëllimi kryesor i ndërmarrjes është t'i plotësojë nevojat e konsumatorit, të cilat realizohen përmes blerjes dhe përdorimit të produktit që ajo ndërmarrje e ka nisur në treg. Kuptohet gjatë asaj realizohet një fitim i caktuar. Nga këtu rrjedh se instrumenti kryesor për plasman, është vetë produkti, respektivisht karakteristikat e tij janë baza e marketing strategjisë. Në kushtet e konkurrencës së madhe ndërmarrja duhet të ketë hartuar dhe planifikuar një marketing strategji me çka do të drejtojë kujdesin e konsumatorit kah produkti i tij. Kjo do të thotë se produkti është mjet për realizimin e qëllimeve dhe të ndërmarrjes dhe të konsumatorëve. Të gjitha instrumentet janë të drejtuara kah krijimi i produktit të tillë, karakteristikat e të cilit (duke përfshirë edhe çmimin), do t'i plotësojnë nevojat e vërteta dhe mundësitë e konsumatorit, me çka do të jetë në avantazh në raport me konkurrencën.*

a) Sistemet

Për sistemin dhe mendimin sistematik ekzistojnë përkufizime të ndryshme. Ndër to më së shpeshti pranohet se sistemi paraqet tërësinë e përkryer ku secila pjesë e saj është e përcaktuar me të dhe se ai është i orientuar në realizimin e qëllimit të caktuar. Sipas këtij përkufizimi sistemi paraqet tërësinë e përbërë organizative, grumbullin ose kombinimin e gjërave ose të paraqitjeve ose të pjesëve të tyre, të cilat bëjnë tërësinë e përbërë ose të unjësuar. Ndërsa, vetë shprehja sistem në jetën dhe veprimtarinë e njeriut ka zbatim dhe kuptim të gjërë për shembull, në gjeografi; kemi sistemin e maleve, të lumënjëve, të liqeneve etj. Në kozmologji kemi sistemin diellor, të yjeve, galaktor etj. Në medicinë kemi sistemin e eshtrave, të nervave, të enëve ë gjakut.¹⁶ Sipas mendimit tim nga ajo që u tha më lartë mund të konkludojmë se vlerat e përbashkëta të një organizate ndikojnë në perceptimet e dy punëtorëve, si dhe mënyrat se si ata përgjigjen në botë. Përfitime e qëndrueshme dhe përfitimi i avantazhit konkurrues mund të realizohet vetëm kur një firmë shfaq një kulturë komplementare në organizatë:

- Një strategji ndërkombëtare: kërkon rregulla, rregullativa, uniformitetin
- Një strategji globale: kërkon pikëpamjet të standardizuar të punonjësve

¹⁵ Rajana Bogeska, Teknika e prodhimitarisë, për vitin IV, Shkup, 2013, fq.20

¹⁶ Dr.Sc Qemal Buçinca, Menaxhimi i sistemeve organizative, Prishtinë, fq. 10

- Një strategji multivendore: kërkon tolerancë më të madhe të interpretimit lokal të qëllimeve të korporatës
- Një strategji transnacionale: kërkon një përzierje strategjike të standardizimit dhe adaptim, pra, fleksibilitet dinamik.

Në prodhimtari kemi sistemin e të mirave materiale kemi sistemin e prodhimtarisë bujqësore, sistemin e peshkimit, nënsistemin e drejtimit dhe të udhëheqjes, kontrollit dhe furnizimit të shitjes marketingut dhe punëve administrative. Prej këtu del se sistemi me kuptimin të gjërë përfshinë jetën dhe punën e përgjithshme të njeriut, të kaluarën e tij të tashmen dhe të ardhmen. Secila gjë që ekziston paraqet një sistem në vehte – prej pjesëve të atomit e deri në Gjithësi. Në pikëpamje të menaxhimit, këtu vend të posaçëm zënë sistemve e religjioneve të ndryshme, në përgjithësi e religjioneve të ashtuquajtura monoteiste në veçanti sepse menaxhimi me to ka strukturë të posaçme organizative kierarkike.¹⁷ Që të mund të bëjmë fjalë për procesin e prodhimtarisë së pari duhet që të sqarojmë se çka është sistemi dhe sistemi i prodhimtarisë. Më fjale të tjera, nocioni sistem vjen nga fjala greke ‘Sistema’¹⁸ që domethënie e ka një tërësi, pra rrumbullaksim. Me nocioni sistem duhet ti marrim parasysh elementet përbërëse të tij ata janë të ndërlydhura shumë ngusht njëra me tjetrën dhe gjithmonë do të kuptohen si një tërësi ose si një shumë. P.sh sistemi i ftohjes, sistem males, sistem diellor, sistem politico-shoqëror, sistemi i prodhimit etj Prodhimi është përdorimi i makinës, mjeteve dhe punës për të prodhuar mallra për përdorim ose shitje. Termi mund t'i referohet për një gamë të gjërë të veprimtarisë njerëzore, prej te prodhimet artizanale deri te teknologjia e lartë, por është më së shpeshti aplikohet në prodhimet industriale, në të cilat lëndëve të para janë shndërruar në mallra të përfunduar në një shkallë të madhe. Pra, sistemet e prodhimtarisë, në përgjithësi mund të jenë sisteme natyrore ose sisteme arifciale kurse ato mund të prodhojnë të mira shpirtërore dhe të mira material dhe ofrojnë shëbimë prodhuese dhe jo prodhuese. Kjo nvaret totalisht nga përkushtimi i tyre. Frutet e prodhimtarisë së sistemeve natyrore janë produkte të ndryshme të cilat mund ti vjelim nga natyra dhe i përdorim njëkohësishtë edhe si repromateriale për prodhimtarinë e prodhimeve të tjera të nevojshme të sistemeve arifciale. Ndërsa frytete e ndryshme të prodhimtatisë së sistemeve arifciale janë prodhimet e ndryshme që i prodhojmë vete ose i prodhojnë të tjerët të cilat mund

¹⁷ Po aty, fq.10

¹⁸ Rajana Bogeska, Teknika e prodhimtarisë, për vitin IV, Shkup, 2013, fq.22

të gjenden në treg.¹⁹ Në fund të kësaj mund te them se: Në formën më të hershme, prodhimi zakonisht kryhej nga një artizan me aftësi, dhe me asistentë. Trajnimi ishte me praktikë. Në pjesën më të madhe të botës para-industriale, sistemi esnaf mbronte privilegjet dhe sekretet tregtare të artizanëve urbane.

2.1 Llojet e sistemeve organizative të prodhimit

Struktura e organizimit paraqet pjesë integrale e çdo ndërmarrje. Kjo është kolona e tij kurrizore, nyjeve dhe anatomit “e saj”. Çdo ndërmarrje, pamvarsisht nga llojit i veprimit e cila merret dhe madhësia e tij, duhet të ketë strukturën e tij të vacant organizative, në mënyrë që të funksionojë. Teoria e organizimit ka shumë definicione në lidhje me atë që paraqet strukturën e organizimit. Ky ndryshim vjen mbi të gjitha nga koha në të cilën definicionet dhe kushteve në të cilën kanë funksionuar ndërmarrjet, si dhe përfshirja e dimensioneve në të cilën autorët kanë vënë theks. Fillimet e para historike, të interesit shkencor në strukturën e organizimit filloi me anëtarët e teorisë klasike të organizimit në të cilën subjekt hulumtimi ka qenë aspekti formal i organizimit. Këto autorë strukturën e organizimit e kanë definuar si variable statike që ndryshoi shumë ngadalë.²⁰ *Karakteristikat e mjedisit janë arsyeja kryesore që ky lloj pozicioni të vendoset nga autorët në fjalë. Më fjalë të tjera mjedisi është karakterizuar nga stabilitetit. Mund të themi se nuk ka pasur edhe shumë ndryshime në mjedisin, por në qoftë se ndodhin janë më një intensitet të dobët dhe se një organizatë shumë lehtë pa ndonjë përpjekje të madhe mund të përshtateshte nevoja e tyre. Për ndryshimin e strukturës organizative manifestime të tilla të mjedisit nuk ka nevojë.*

Teoria moderne e organizimit përqendrohet në mënyrën e lidhjes së pjesëve që e përbën struktura organizative. Këto autorë e përcaktojnë strukturën organizative si tërësi e lidhjeve dhe marrëdhënieve midis veprimeve të brendshme dhe ato të jashtme të organizimit. Arsyeja kryesore për këtë qëndrim të autorëve, përsëri është në mjedisin, e cila tash karakterizohet me paqëndrueshmëri. Koha e sotshme e ekonomisë manifestohet me ndryshime të mëdha dhe të

¹⁹Dr.Sc Qemal Buçinca, Menaxhimi i sistemeve organizative, Prishtinë, fq. 23

²⁰ Dr.Kiril Postolov, Dr.Lubomir Drakulevski, Organizimi për vitin e IV, Drejtimi ekonomik, juridik dhe tregtar, Shkup, 2010, fq.16

shpejta të mjedisit. Të gjitha këto ndryshime duhet të gjejnë vendin e tyre në drejtim të strukturës organizative (fuzionimin dhe dizajnimin e tyre). Në teorinë e organizimit ekzistojnë një numër i madh i definicioneve të ndryshme në lidhje me atë që paraqet strukturën e organizimit. Këtu do të përqendrohemi në këto dy definicione.²¹ Grupizimi i detyrave dhe aktiviteteve nëpër njësi të veçantë të cilat mund të identifohet paraqet procesin e departamentalizimit. Duke u mbështetur në këtë menaxherët u jepet autoritet dhe përgjegjësi mbi këta sektorë.

Ekzistojnë metoda të ndryshme të ndarjes së sektorëve:

- Ndarja në sektorë sipas funksioneve
- Ndarja në sektorë sipas veprimtarive
- Ndarja në sektorë sipas prodhimit
- Ndarja në sektorë sipas territorit dhe
- Ndarja në sektorë sipas harxhuesve.²²

Ndarja në sektorë sipas funksionit– nënkupton grupizimin e përpjekjeve nëpër sektorë sipas aftësive të ngjajshme profesionale. Ndarja funksionale në sektorë grupizon aktivitete dhe detyrat të përshkruara me anë të ndarjes së punës. Bën kombinimin e aktiviteteve dhe detyrave të ngjajshme, sepse ato paraqesin nevojën për të qenë të koordinuara p.sh në firmën e cila merret me prodhimin e çelikut aktivitetit dhe detyrat që kanë të bëjnë me furnizimin, prodhimin , shitjen apo me financat , grupizohen në sektorë të veçantë.²³

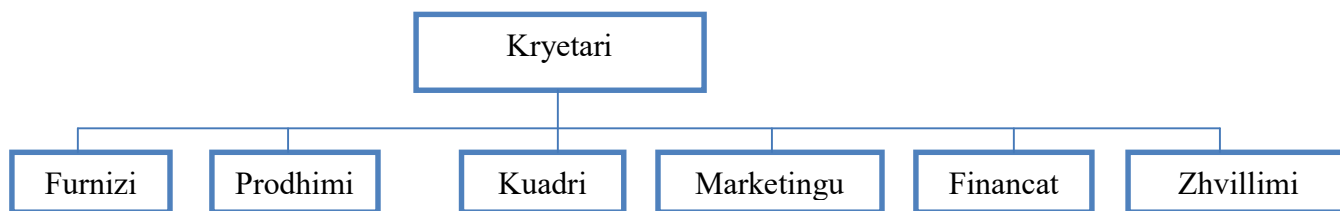


Fig.1. Grupizimi sipas funksioneve

²¹ Po aty, fq.16

²² Dr. Ibish Mazdreku, Bazat e menaxhimit, Dispencë, Prishtinë, 2010, fq.76

²³ Po aty.

Ndarja sipas veprimtarisë (procesit) – ndarja sipas veprimtarisë në të shumtë e rasteve quhet edhe grupizimi i aktiviteve të lidhura me rrjedhën e punës. Departamentalizmi sipas veprimtarisë e lehtësonë koordinimin në atë mënyrë që grupon specialistët e nevojshëm për të kryer fazën e caktuar, p.sh firmën e cila merret me prodhimin e energjisë elektrike çdo veprimtari paraqet grupizimin e ekspertëve të nevojshëm duke filluar nga hulumtimi, mihja, transporti, përpunimi dhe nga distribuimi.

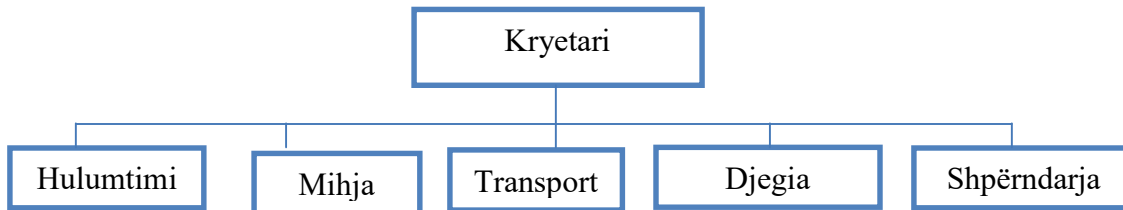
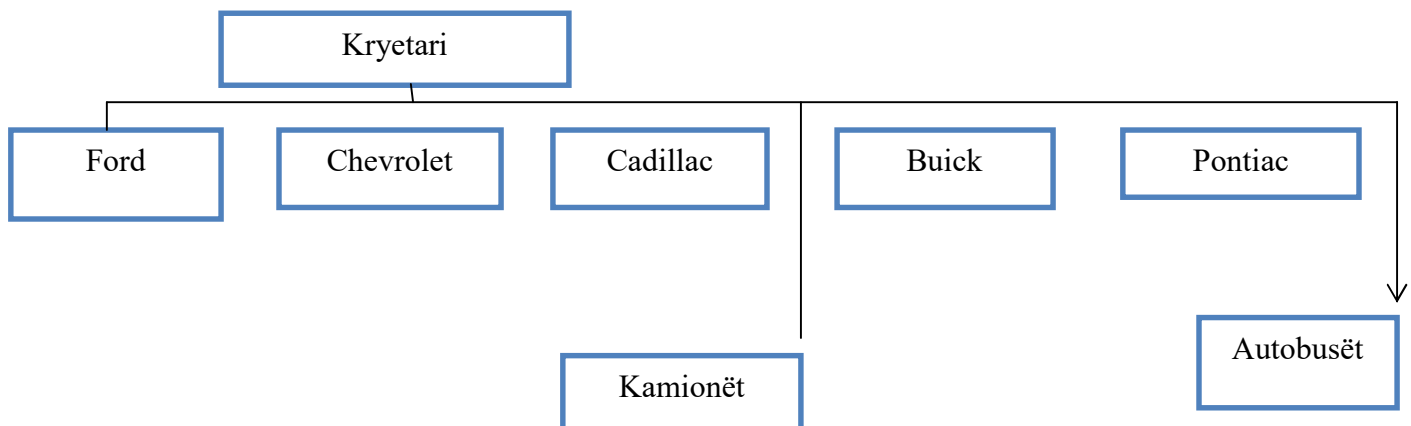


Figura.2. Grupizimi sipas veprimtarisë

Ndarja në sektorë sipas prodhimit – është e orientuar në produktin dalës. Grupizimi i aktiviteteve sipas prodhimit në esencë paraqet departamentizimi ku të gjitha resurset e nevojshme për prodhimin e një produkti grupizohen ashtu që edhe aktivitetet e punës mund të integrohet dhe të orientohen në qëllimin përfundimtarë.²⁴



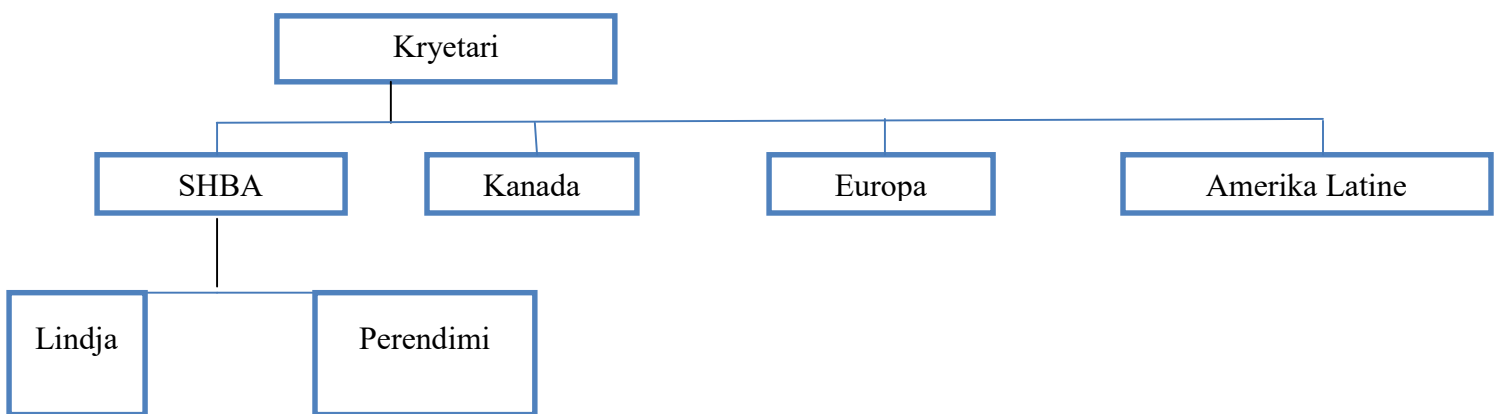
²⁴ Dr. Ibish Mazdreku, Bazat e menaxhimit, Dispencë, Prishtinë, 2010, fq.76

Figura.3. Grupizimi sipas produkteve

Ndarja në sektorë sipas prodhimit tejkalon shumë kufizime të cilat dalin nga metodat funksionale, ku parasegjithash kjo është e përshtatshme për kompanitë emëdha që prodhojnë shumë produkte.

Në vend të ndarjes me detale në linjën e gjatë funksionale kjo e radhitë sipas produkteve të gjitha resurset e nevojshme. Decentralizimi i autoritetit po ashtu mund të realizohet për arsye se ndarjet e arritura janë relativisht autonome. *Së fundmi, edhe qendrat e fitimit dhe përgjegjësia për fitim të lehtë mund të organizohet për shkak të shkallës së lartë të autonomisë së ndarjeve të realizuara. Kufizimet dhe dobësit që dalin nga metoda e ndarjes sipas produkteve kryesisht burojnë nga duplikimi i orvajtjeve, përkatësisht nga specializimet e realizuara të njësive të veçanta për produkte të ndryshme. këto kufizime vërehet tek firmat e mesme të vogëla të cilave nuk u paguhet të organizojnë njësi të veçanta apo kundër të veçantë dhe të specializuar për secilin produkt të veçantë duke filluar nga prodhimi, furnizimi, shitja etj.*

Ndarja sipas territorit – grupizimi i aktiviteteve dhe punëve përkatësisht departamentizmit sipas shtrirjes hapësinore paraqet esencën e metodës së ndarjes së sektorëve sipas territori. Sipas kësaj metode ofiçinat e prodhimit, shtija dhe njësitë e tjera afariste – organizative grupizohen sipas shtrirjes hapësinorë dhe atë qoftë në nivel kombëtar qoftë ndërkombëtar.²⁵



²⁵ Dr. Ibish Mazdreku, Bazat e menaxhimit, Dispencë, Prishtinë, 2010, fq.76

Figura.4 Grupizimi sipas territoreve

Ndarja në departamente sipas konsumatorëve – ndarja në sektorë sipas konsumatorëve ndryshe quhet edhe sipas blerësve. Resurset dhe aktivitete grupizohen sipas konsumatorëve të veçantë të produkteve apo shërbimeve. P.sh firma që merret me prodhimin e produkteve të ndryshme bujqësore ndahet në sektorë sipas blerësve të veçantë.²⁶Ndarja e punës tregon se si e gjithë (tërë) detyra e ndërmarrjes është e ndarë në detyra të vogla specifi ke si dhe secila prej atyre pjesëve është e ndarë dhe duhet ti kryej një punëtorë. Të punësuarit janë të obliguar ta kryejnë një pune. Puna është e zakonitë (thjeshtë) dhe u mundësohet angazhim më vogël punëtorëve të kualifikuar. Si rezultat i kryerjes së një punë është rritja e produktivitetit të prodhimit. Ajo shkakton shpenzime më të vogla për angazhimin e tyre, e cila është rezultat i shkallës më të ulët të kualifikimit të tyre.²⁷

Sipas shkallës së kryerjes së punës ndikojnë një numër i madh i faktorëve. Si më të rëndësishme janë: shëndeti mendor i të punësuarve, operacionet komplekse dhe të sofistikuar, mjedisi dhe madhësia e ndërmarrjes. Sipas mendimit tim mund të themi se ndarja e punës ka formuar, një lloj qendrimi mbi fenomenin e sëmundjeve profesionale, strese, lodhje, të të punësuarit dhe se nuk ka ekzistuar shkak për shkak për kryerjen e operacioneve të dhëna.

Ndërmarrjet e mëdhaja karakterizohen me vërtetimin e njëjtë të procesit të prodhimit gjatë periudhë më të gjatë kohore, po për shka të atyre shkaqeve është e pamundur hyrja e shkallës së lartë të punës. Te ndërmarrjet më të vogla, për shkak të ndryshimeve të shpeshta të programit së prodhimtrisë dhe prodhimeve, jepet nevoja për shkallë më të ulët të ndarjes së punës, ose ekzistimi i të punësuarve me dituri - njohuri universale, si dhe punëtorët me kualifikim më të lartë munden tu përgjigjen nevojave të tregut.Ndarja e punës mund të vëzhgohet edhe nga aspekti i përfshirjes të aktiviteteve Gjerësia e tregon strukturën e punës dhe njohuritë që kërkohen nga kryësit, numrit dhe llojllojshmërisë së operacioneve, si dhe frekuentimin i përsëritjeve të proceseve punuese. Kur kryhen një numër i vogël i operacioneve me frekuentim më të madh të përsëritjes bëhet fjalë për gjerësi të vogël të punës dhe anasjelltas.

²⁶ Dr. Ibish Mazdreku, Bazat e menaxhimit, Dispencë, Prishtinë, 2010, fq.76

²⁷Po aty, fq.77

Thellësia e tregon shkallën e kyçjes të punëtorit (punësuarit) në procesin e kontrollimit të punës së tij. Çfarë është shkalla më e lartë e kontrollit të punës së tij, thellësia është më e madhe dhe anasjelltas.²⁸

Po ashtu duhet që të përmendim edhe sistemet artificiale, këto sistemev i ka krijuar dhe do të krijojë njeriut. Shprehja artificiale është me prejardhje nga fjala në gjuhën latine do të thotë artistikisht në mënyrë jo të natyrshme, mjeshtërisht, artificialisht. Prandaj këto sisteme krijohen me veprime të kombinuara të energjive mendore dhe trupore të njeriut. Meqë, për të shtuar energjinë e vet krijuese njeriu duhet ti organizojë pjesëtarët e llojit të vet dhe ti shfytëzoje në mënyrë sa më racionale të mbërritmet profesionale e shkencore të tyre dhe ti grumbullojë të arriturat materiale të njeriut apo të njerëzimit bëhet me qëllim që të realizohen synimet e caktuara materiale a shpirtërore të njeriut apo të njerëzimit. Për këtë arsye, këto sisteme mund të emërtohen edhe sistemet të synimit. Sistemet artificiale janë rëndom sisteme të përbëra nga sistemet organizative dhe sisteme natyrore që nga pikëpamja organizative paraqesin nënsistemet e sistemit të caktuar artificial. Prandaj me sisteme artificiale përfshihen të gjitha të arriturat mendore dhe materiale të njeriut prej ekzistimit të tij e deri më sot. Sipas ndërlidhjes së sistemeve me rethinën dallojmë:²⁹

- *Sistemet e hapura dhe*
- *Sistemet e mbyllura.*

Sistemet e hapura: sistemet e hapura janë të lidhura ndërsjelltas me këmbimin e informatave përkatësisht me ndërrimin e materialeve me rethinën.

Sistemet e mbyllura: sistemet e mbyllura ekzistojnë pavarësisht nga rethina, përkatësisht nuk bëjnë këmbimin e informatave ose ndërrimin e materialit me rethinën.

²⁸ Dr.Kiril Postolov, Dr.Lubomir Drakulevski, Organizimi për vitin e IV, Drejtimi ekonomik, juridik dhe tregtar, Shkup, 2010, fq.21

²⁹ Dr.Sc Qemal Buçinca, Menaxhimi i sistemeve organizative, Prishtinë, fq. 7

2.2 Faktorët që ndikojnë në sistemet organizative të prodhimit

Një organizatë është një grup individësh që punojnë së bashku për të arritur synime të përbashkta dhe të strukturuar nëpërmjet një ndarje të punës për të realizuar me se miri këto qëllime. Teoria organizatës është një bashkësi “ligjesh” ose propozimesh mbi organizatën që përdoren për të shpjeguar dhe aranzuar mënyrën se si të sillen njërezit dhe grupet brenda strukturave të ndryshme.³⁰ *Një komponent i rëndësishëm i çdo teorie organizative është një fokus në zhvillimin organizativ, është një rrugë e menaxhimit organizativ që analizon problemet organizative dhe zgjidhjet e tyre.*

Duke u mbështetur në arsyen themelore të ndarjes në sektorë e cila rrjedh nga kërkësa gjithnjë më e madhe për komunikim me nivele të ndryshme organizative, gjërsia e menaxhmentit paraqet numrin e njërive të ulëta të cilat në menaxher me efikasitet mund ti mikëqyrë. Shtimi horizontal i organizatës mund të arrijë gjer tek një kufi përtej të cilit nuk është e mundurshme mbykëqyrjes edhe ndonjë menaxheri tjetër. Vazhdimi i kësaj ndarjeje të punës menaxherike krijon nivele të reja dhe njëkohësisht e zgjeron organizatën sipas niveleve organizative qoftë në kuptimin horizontal qoftë në atë vertikal. P.sh në qoftë se një menaxher mbikëqyr gjer tani punëtorë apo njësi të nivelit të ulët ndërsa rrjedha e punëve dhe e afarizmit krijon kushtë që në vend të punëtorësve të punojnë 20 sish. Ndër faktorët që ndikojnë në vëllimin e menaxhmentit padyshim është komunikimi si variabël të menaxhmentit. Nga kjo rrjedhin disa komponente që ndikojnë në vëllimin e menaxhmentit.³¹

Niveli i organizatës - shtimi i niveleve hierarkike organizative ndikon në gjerësinë e menaxhmentit

Aftësia dhe kualifikimi i punjonësve dhe menaxherëve – menaxherti që është i aftë dhe i kualifikuar mund të mbykqyrë më shumë njësi përkatësisht punjonësit e ushtruar dhe të kualifikuar si njësi inferiore kërkojnë numër më të vogël mbikqyrjesh. *Marrëdhënia në mes të faktorëve të lartpërmendur, e pranuar gjerësisht në literaturën e menaxhimit, është se performanca (P) është rezultat i aftësisë (A) të përpjekjeve (E) si dhe mbështetjes (S) sipas*

³⁰ Draft, Tema e IV, Teoritë alternative të sjelljes organizative, modelet klasike dhe burimet ideologjike të vlerave

³¹ Blerim Ramosaj, Bazat e menaxhmentit, Prishtinë, 2013, fq.115

formulës ($P = AxExS$). Performanca zvogëlohet nëse ndonjë nga këta faktorë zvogëlohet ose mungon. Gjetjet e këtij studimi konfirmojnë se pasiguria në vend pune, mungesa e mbështetjes nga mbikëqyrësi, trajtimi joadekuat nga punëdhënësi dhe pagesa e pamjaftueshme ndikojnë shumë në marrëdhënien midis stresit dhe performancës së punës në shembullin e sektorit publik dhe privat në Maqedoni. Ky konstatim përputhet shumë mirë me literaturën e stresit e cila reflekton kryesisht vendet perëndimore. Produktiviteti sipas Meneze është aftësia e punëtorëve për të kryer punët ose shërbimet sipas standardeve dhe pritshmërive të vendosura nga punëdhënësi (Meneze, 2006). Produktiviteti mund të llogaritet duke e krahasuar produktin total me inputin e përgjithshëm të përdorur për të prodhuar produktet ose kryer shërbimet.

Qëndrimi dhe personaliteti i menaxhmentit mund të ndikojë në fushën e përfshirjes së tij. Shkalla e ndërlidhshmërisë së punëve – në qoftë se punët janë me shkallë të lartë të ndërlidhshmërisë midis vetë distanca në menaxhment duhet të jetë e vogël dhe në qoftë se punët janë relativisht autonome distancas në menaxhment duhet të jetë më e madhe. Në mënyrë gjeniale duhet që të përmendim se vëllimi dhe gjerësia e menaxhmentit edhe pse nvalet nga shumë faktorë të ndryshëm ka ndikim në strukturën organizative, nga kjo del edhe fenomeni i ndërlidhshmërisë midis ndarjes në sektorë dhe distancë së menaxhmentit. Është shumë e qartë se gjerësia e menaxhmentit në formën organizative apo në njërin prej strukturën piramidale mund të rishikojme se jemi mbështetur ne ngushtimin ose zgjerimin e menaxhmentit. Struktura e përgjithshme mund të realizohen dhe të ndërrojë në mënyra të tre ndryshme varësisht nga kombinimi i distancave të vogla apo të mëdha përkatësisht zgjerimin ose ngushtimet e menaxhmentit. Ne jse me këtë mund të themi se orientimi tek menaxherët merr një kahje të ngushtimit si rezultat dhe do të kemi piramidën me maje të mprehtë.

Po ashtu vlen që të përmendim edhe diapazonin e menaxhimit i cili nvalet edhe nga këta faktorë. Secila organizatë në ratsin tonë organizata prodhuese ka faktorë të vetë specifik të cilët kanë ndikim në diapazonin apo gjerësinë e menaxhimit.³²Faktorët janë ndryshore të pavarura të cilat ndikojnë në strukturën e organizimit të organizatës. Këto janë të gjitha determinantet në të cilën organizimi nuk ndikon - nuk ka efekt, ose nuk mund t'i ndryshojë. Në këtë pjesë, ne do të përqendrohemi vetëm në dy faktorët e strukturës organizative, e ato janë teknologjia informative

³² Izet Zeqiri, Bazat e menaxhmentit, Botimi për Kosovë, 2006, fq.26

dhe fazat e zhvillimit të ndërmarrjes.³³ Është e nevojshme të mirren në konsideratë ndryshimet që vijnë në strukturimin e ndërmarrjes si rezultat i një numri të madh të informacioneve dhe zbatimi i teknikës kompjuterike. Ndikim të ndërmarrjes u manifestuan nga fundi i vitete të 1980. Me këtë zvogëlohet rëndësia e të punësuarit për funksionimin e ndërmarrjes. Qasja e ngadalshme në informata është një pengesë për punën. Këtu lind problemi për shpejtësinë e arkivimit të të dhënave. Problemi ndodh edhe në prurjen e vendimeve. Më pas, kërkohen modele të reja me të cilën këto dobësi të hiqen (largohen). *Zbatimi i teknologjisë informatike manifestohet përmes rritjes së numrit të niveleve hierarkike, rritja e statusit (rasponot) të kontrollit të menaxherëve në kulmin e strukturës organizative, ndërsa e zvogëlon përhapjen e menaxhimit të mesëm (mesatar). Fitohen struktura të reja organizative. Evoluimi i teknologjisë që po karakterizon epokën në të cilën jetojmë, i ka dhënë ngjyrimin kryesor, jo vetëm zhvillimit të shoqërisë, por edhe politikës që kryejnë shtetet e ndryshme, si në sferën e brendshme edhe në marrëdhëniet ndërkombëtare. Fusha të tilla si: ekonomia, arsimit, siguria, mjekësia, komunikacioni, biznesi, industria etj, e shohin veten të përfshirë në këtë epokë, e cila falë ndikimit të fuqishëm teknologjik që sjell është krahasuar nga studiues të ndryshëm, me të njëjtin ndikim si revolucioni industrial. Nëse do të përpiqeshim të gjenim një emër, padyshim emri i parë që do të na vinte ndër mend është “epoka e informacionit”, një emër që tashmë përdoret gjerësisht, për të përcaktuar kohën në të cilën jetojmë dhe prirjen kryesore të zhvillimit global. Duke mos u ndalur në asnjë aspekt tjetër pozitiv apo negativ që sjell elementi kryesor e përfaqësues i kësaj epoke – informacioni. Zhvillimi i teknologjisë së informacionit ka ndikuar fuqishëm në zhvillimin e këtyre shërbimeve. Sfidat që sjell teknologjia e informacionit dhe jo vetëm, janë të shumta, ashtu si dhe ndihma që sjell kjo teknologji. Grumbullimi i informacionit, tashmë nuk bëhet më vetëm nëpërmjet metodave tradicionale ose njerëzore, por kryhet edhe me anë të teknologjisë. A mos vallë, po hyjmë në një kohë në të cilën grumbullimi dhe kontrolli i informacionit do të realizohet vetëm nëpërmjet teknologjisë? A na ndihmon apo na dëmton braktisja e metodave njerëzore të grumbullimit, kontrollit, klasifikimit e “shoshitjes” së informacionit?*

³³ Dr.Kiril Postolov, Dr.Lubomir Drakulevski, Organizimi për vitin e IV, Drejtimi ekonomik, juridik dhe tregtar, Shkup, 2010, fq.26

Një prej sfidave dhe zhvillimeve aktuale të shërbimeve inteligjente, falë ndikimit të teknologjisë në jetën tonë vë përballë dy metoda për t'u përzgjedhur: teknologji apo aftësi njerëzore? Askush nuk mund të mohojë se teknologjia e informacionit (IT) është duke ndryshuar mënyrën se mjekësia është praktikuar. Zemra e çdo kompjuter është njësia qendrore e përpunimit (CPU), ku operacionet aritmetike dhe logjike kryhen. Në ditët e para të informatikës, ideja ishte në fuqinë e pastër të përpunimit për qëllime matematikore dhe statistikore, dhe në këtë kohë ndikimi në mjekësi ka qenë minimal. Gjërat ndryshuan megjithatë, kur në qendër të vëmendjes zhvendoset marrëdhënja mes njeriut dhe kompjuterit dhe mënyrat në të cilat njeriu mund të bëhet më produktiv zevendesohen me informacione efikase me ndihmën e IT. Mjekësia pastaj u bë tokë pjellore për zhvillim, dhe konceptet e sistemeve eksperte në mjekësi u shfaqen, me sisteme për kompjuter, histori-marrje dhe diagnoza. Në afat të gjatë, megjithatë, ajo ishte më e kësaj bote. Futja e aplikacioneve TI të tilla si fjalë-përpunimit dhe menaxhimit të bazës së të dhënave të sistemeve depërtuan në praktikën e përditshme të klinikistit të punës, dhe madje edhe më shumë në botën e menaxhimit të shërbimeve shëndetësore. Sektorët e para të aktivitetit të spitalit që kanë përfituar ndjeshëm nga IT ishin administratat e pacientit, laboratorët dhe llogaritë. Nuk është befasuese, duke pasur parasysh vëllime të mëdha të të dhënave numerike që këto sektorë trajtojnë. Në të njëjtën kohë, aktivitetet klinike që përfshijnë llogaritje janë lehtësuar në masë të madhe. Zhvillimi i ardhshëm me i rëndësishëm ishte konvergjenca e informacionit dhe teknologjisë së komunikimit. Kjo çoi në një bum të vërtetë në krijimin e rrjeteve si brenda dhe ndërmjet organizatave. Efekti i parë i madh i kësaj, në fillim të viteve 90, ishte zhvillimi i koncepteve për ndarjen e të dhënave dhe shfaqjen e sistemeve të integruara të informacionit. Sistemet e informacionit Hospital u zhvilluan dhe filluan të marrin të dhëna të pasura (tingujt, imazhet, filma) në bord. Përvetësimi, ruajtja dhe transmetimi i të dhënave mjekësore, sidomos nga orkestrim mjekësor, u bë gjithnjë e më dixhital, duke i bërë të dhënat e përgjithshme shëndetësore elektronike të realizueshme. Efekti i dytë i madh i rrjeteve, në mesin e 90-të, ishte rritja shpërthyesë e internetit. Kjo bëri të mundur lëvizjen e të dhënave dhe informacioneve të shpejtë dhe me kosto-efektive në mes dy-të PC-ve në rrjet në planet. Kjo rriti potencialin për komunikimin e informacionit mjekësor në mesin e profesionistëve shëndetësorë dhe pacientëve pa masë. Ndikimi i plotë i internetit në praktikën mjekësore ka ende për tu shfaqur.

Nuk ka asnjë shenjë të ngadalësuar në normën e zhvillimit dhe përhapjes së teknologjive të informacionit dhe komunikimit. Në dhjetë vitet e ardhshme ne mund të presim ndërfaqe më të sofistikuara të njeriut-kompjuter me zë efikas dhe njohjen shkrim dore; depërtimi i teknikave të tilla si tele-kirurgjisë në praktikën klinike kryesore; universitare dhe pasuniversitare të sofistikuara kompjuterike me bazë trajnimi; dhe strukturimin më të mirë dhe transportueshmërin e të dhënave të integruara shëndetësore elektronike. Sfidë për profesionistët e shëndetit është për të shfrytëzuar fuqinë e re në dispozicion të tyre për të mirën e pacientëve të tyre. Me rritjen e fundit dramatike në teknologji, arsimiti i sotëm ka ndryshuar dhe ka ndikuar në mënyrë pozitive dhe negative. Gjatë gjithë kohës teknologjia vazhdimisht ndryshon, kështu që të bëjë mënyra mësuesit përdorin klasat e tyre. Vetëm rreth 10 vjet më parë mësuesit ishin përdorur mjete si bordet shkumës dhe pastaj përparuan drejt bordeve të bardhë. Në ditët e sotme, mësuesit janë duke përdorur bordet e zgjuar. Këto borde janë jashtëzakonisht të avancuar dhe ofrojnë mënyra të ndryshme për të mësuar dhe për të ndarë informacion me studentët. Ky është vetëm një shembull i një mënyrë që teknologjia moderne po ndryshon sistemet tona të arsimit çdo ditë. Së bashku me efektet pozitive të rritjes së teknologjisë moderne, aty vijnë edhe efektet negative në arsimin tonë. Kur fëmijët kanë telefonat celularë në klasat e tyre ata janë shumë të hutuar nga ajo që është në të vërtetë duke u shpjeguar. Ata janë duke kërkuar dhe duke luajtur lojrat e tyre ose duke shkuar në faqet e rrjeteve sociale në vend të dëgjojnë mësuesit e tyre. Përdorimi i celularit iu mundëson atyre të kopjojnë, dhe kjo gjë u jep shkas studenteve për të mos mësuar. Kur e bëjnë këtë, ata në fakt nuk mësojnë asgjë përveç një hileje që është në dem të tyre. Bordet e zgjuar janë një plus i madh për të ndihmuar rritjen e arsimit, ata janë shumë të avancuara dhe të lejojë mësuesit për të paraqitur informacion pafund për studentët. Mësuesit mund të kërkojnë çdo website që duan, dhe t'ua tregojnë nxënësve në një bord të madhe që mund të shihet nga e gjithë klasa. Bordet e zgjuar gjithashtu ofrojnë Microsoft PowerPoint, Outlook dhe shumë programe të tjera të cilat janë të rëndësishme për mësimdhënie. Teknologjia ka lehtësuar rrjetëzimin e ekipit për të siguruar arritjen e duhur të qëllimeve të kompanisë nga ana e punonjësve. Në fushën e prodhimit, makinat kanë rritur prodhimin e mallrave. Mekanizimi i shumë industrive siguron mallra të cilësisë në një normë më të shpejtë. Kjo zvogëlon presionin mbi metodat tradicionale të punës që nevojiten burime të larta, teknologjia ka marrë përsipër shumicën e fabrikave. Ndikimi i teknologjisë është ngadalë duke bërë shenjë e saj në biznes. Pavarësisht nga shumë perparësitë dhe risitë e teknologjisë që ka sjellë në botën e tregtisë, ajo ka meta e saj në formën e kimit të

inkurajuar . E gjithë ideja e bizneseve që shkojnë në internet është rritur tmerresisht, ashtu si dhe të mashtrimit të internetit. Përvetësimi i fondeve të mëdha është mundësuar me anë të teknologjisë së lartë e cila është një ndikim i madh negativ i teknologjisë në tregti. Gjithashtu rritja e mprehtë në konkurrencën e tregut për shkak të ndikimit të teknologjisë nganjëherë mund të jetë shumë fatale për shoqërinë.

Ndikimi i pajisjeve informatike në strukturën e organizimit është vërejtur edhe përmjet këtyre aspekteve:³⁴

- Riorganizimi i strukturës organizative;
- E bën ndërmarrjen sistem më fleksibil;
- Ridizajnimin e vendeve të punës;
- E shtyn njeriun në organizimin, rikonsntruimin dhe lehtësimin e punës në të gjitha pjesët;
- Zvogëlohet numri i menaxherëve në nivel të mesëm;
- Procesi i prurjes së vendimeve decentralizohet;
- Më shumë rëndësi merr statusi i udhëheqësisë;
- Mundëson mobilim më të madh të fuqisë punëtore.

Forma më e rëndësishme e strukturës organizative që krijohet me anë të zbatimit të teknologjisë informative është struktura virtuale organizative. Struktura virtuale organizative në kuptim të plotë d.m.th. Struktura organizative e dukshme (rrejshme, sa për sy e faqe), me një lidhje të përkohshme të ndarmarrjeve të pavarura (blerës, shitës), të lidhur në mes vete me mjetet e teknologjisë informatike, me qëllim të ndarjes së shkathtësive dhe shpenzimeve për hyrje (qasje) në një treg të lirë. Kjo do të thotë se ndërmarrja mund të dizajnojë strukturë të organizimit me emra të punëtorëve, role të caktuara dhe veprimtari me të cilat do të punoj, por më pas materialet dhe lëndët e para për punë, fizikisht mos të jenë te ai, po të jenë te blerësit e tij, ose të punësuarit fizikisht mos të jenë prezent në ndërmarrje, por punojnë secili në shtëpitë e veta.

³⁴ Po aty, fq.27

Struktura virtuale organizative është e tillë në të cilën nuk ekziston ndarje tradicionale e rrethanave ose kufij dhe struktura.³⁵

2.3 Zhvillimi i sistemeve organizative të prodhimitarisë

Kuptimi i saj mbi funksionimin e ndërmarrjes është faza e ciklit të jetës në të cilën aktualisht është. Projektimi i strukturës organizative të ndërmarrjes është e lidhur ngushtë me fazën e ciklit të jetës në të cilën ndërmarrja ndodhet. Në këtë pjesë gjatë paraqitjes të fazave të ndryshme të ciklit të jetës së ndërmarrjes do të përpiqemi për të vënë një shpjegim dizajnimin dhe zhvillimin e organizatës në faza të ndryshme të zhvillimit të tij. Fazat kryesore në zhvillimin e organizatës janë:

- Faza e sipërmarrjes (organizatave të lindjes);
- Faza e kolektivitetit (strukturë fi llestare);
- Faza e formalizimit (organizatë formale);
- Faza e (elaburimit) përpunimit.³⁶

Në fazën e lindjes organizative krijohet ndërmarrje (kompani) e re. Detyra kryesore e kësaj ndërmarrjeje në këtë fazë është që të mbijetojë. Në këtë fazë ndërmarrja sipas madhësisë është e vogël. Ekziston një numër i vogël i të punësuarve, programi i prodhimitarisë dëshmohet në prodhimitarinë e një lloj produkti dhe ndërmarrja e menaxhon themeluesin dhe pronarit e tij. Në këtë fazë, ndërmarrësi - sipërmarrësi nuk ka kohë të mjaftueshme ti kushtojë vëmendje adekuate strukturës organizative. Ai përcakton strukturë organizative të zakonshme, të pazhvilluar dhe joformale. Bazën për organizimin e afarizmit të sistemeve organizative prodhuese ose joprodhuese (ndërmarrjeve të ndryshme prodhuese e jorprodhuese) bën karakteri shoqëror ose privat i mjeteve të prodhimitarisë, me të cilat ato disponojnë. Sistemi organizativ prodhuese industrial (organizata prodhuese industriale, ndërmarrja industriale) tenton

³⁵ Robert Fulmer: Menaxhime të reja, Sky, Shkup, pjesa e parë, 1994

³⁶ Kiril Postolov, Lubomir Drakulevski, Organizimi, Shkup, 2010, fq.28

që me punim, përpunim dhe ripunim të sendeve të punës të prodhojë prodhime dhe shërbime prodhuese, me sasi dhe cilësi sa dhe çfarë tregu kërkon, në kohën që kërkon shpenzuesi dhe sipas mundësisë pagimore të tij. Këtë prodhimtari sistemi organizativ i prodhimtarisë industriale duhet ta arrij me shpenzimin sa më të vogël të energjisë të të gjitha llojeve (energji elektrike, uji, avulli, rryma e ajrit, sendet e punës, veglat e punës, mjetet e punës, ndërtesat, instalimet, etj).

Pra prodhimtaria duhet të realizohet në mënyrë sa më racionale: prodhimësia optimale, ekonomësia e dëshiruar dhe rentabilësia e kërkuar.³⁷ Synimet themelore të sistemit organizativ të prodhimtarisë industriale të një vend i jep bashkësia shoqërore në kuadër të politikës së vetë ekonomizuese. Ndërsa, sistemi i caktuar organizativ prodhues, me politikën e vetë afariste jep kahet e planifikimit dhe të organizimit të të gjitha pasurive (resurseve) me të cilat disponon, ose zhvillimin dhe plotësimin kohor të tyre, që të mundë të realizohen caqet e synuara afariste. Në rezultatet e afarizmit të përgjithshëm të organizatave prodhuese ndikon një numër i madh faktorësh të ndryshëm. Disa nga këta faktorë janë të lidhur drejtpërsëdrejti me kushtet e afarizmit të pjesës ekonomike e komerciale e disa me kushtet e afarizmit të pjesës teknike e ekonomike të organizatës. Prandaj këta faktorë me ndikim në kushtet e afarizmit burojnë nga pjesët e ndryshme të veprimtarisë së përgjithshme të organizatës prodhuese industriale dhe kanë intensitet të ndryshëm në kushtet e ndryshme afarizuese, përkatësisht ekonomizuese të organizatës prodhuese industriale.³⁸

Për studimin më të lehtë të tyre, faktorët ndahen në:

- Faktorët subjektivë, dhe
- Faktorët objektivë

a) Faktorët subjektiv

Këta faktorë për nga burimi i tyre më shumë janë individuale, dhe mu për këtë arsye janë edhe më të llojllojshëm për organizatat e ndryshme prodhuese, madje me programe prodhuese të njëjta. Sipas ndikimit të tyre mund të jenë faktorë me ndikim në:

³⁷ Kiril Postolov, Lubomir Drakulevski, Organizimi, Shkup, 2010, fq.28

³⁸ Po aty, fq.26

- Përmirësimin e strukturës organizative,
- Përmirësimin e kushteve të punës,
- Shfrytëzimin racional të mjeteve të punës, të sendeve të punës, dhe të punës (orarit prodhues),
- Përmirësimin e nivelit të ngritjes profesionale të kuadrove, etj.

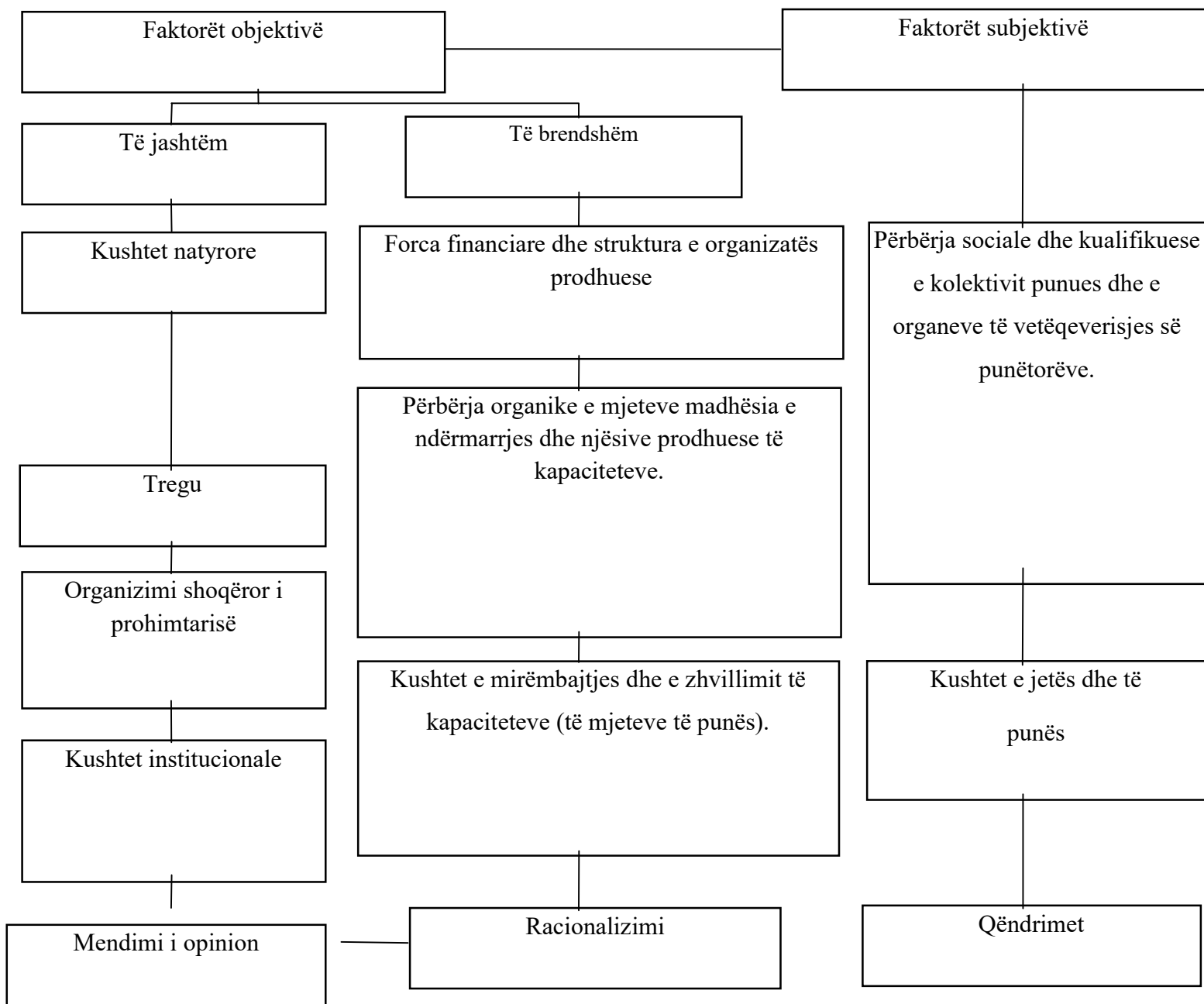
b) Faktorët objektiv

Këta janë ata faktorë të cilët duhet të mirren parasysh në rrethanat dhe kushtet e caktuara të punës dhe të cilat nuk janë, por mund të jenë individuale. Këta faktorë në një periudhë të afarizmit mund të jenë si determinanta që më parë të dhëna për atë periudhë dhe, si të tillë, duhet të merren në konsiderim gjatë planifikimit të suksesit afarist. Për nga karakteri mund të jenë:

- *Faktorë kryesisht të jashtëm objektivë,*
- *Faktorët kryesisht të brendshëm objektivë.*

Në grupin e parë të faktorëve objektivë hyjnë ata të cilët janë të definuar nga mjedisi ku gjendet organizata prodhuese, siç janë: lokacioni, struktura dhe niveli i prodhimitarisë (cilësia e mjeteve dhe e sendeve të punës kualifikimi i punëtorëve, niveli i shkencës dhe e zbatueshmërisë së saj), tregu, kushtet institucionale, mendimi i opinionit (fama), niveli i kulturës së përgjithshme teknike e popullatës, etj. Në faktorët kryesisht të brendshëm objektivë hyjnë ata faktorë, të cilët janë të definuar nga mjedisi i procesit të prodhimitarisë, përkatësisht nga struktura teknike e ekonomike e organizatës prodhuese, siç janë: madhësia e organizatës, lloji dhe niveli i mirëmbajtjes së mjeteve të punës, shkalla e shfrytëzimit të kapaciteteve, përbërja organike e organizatës, struktura organizative e organizatës prodhuese, etj. Këta faktorë mund të ndryshojnë me zbatimin e racionalizimit të të gjitha proceseve prodhuese, si në pjesën e elementeve të prodhimitarisë ashtu edhe në pjesën e punës, mirëpo ky ndryshim mund të bëhet vetëm deri te kufijtë e mundshëm të ndryshimeve pozitive.³⁹

³⁹ Version Draft, Menaxhim i prodhimitarisë, Njohuri të përgjithshme, fq.226



Për mirqenien e vet shpirtërore dhe materiale njeriu shfytëzon dy sisteme të prodhimtarisë:

- Sistemin e prodhimtarisë natyrore dhe
- Sistemin e prodhimtarisë aritificiale.

Pra, sistemet e prodhimtarisë, në përgjithësi mund të jenë sisteme natyrore ose sisteme aritificiale, kurse ato prodhojnë të mira shpirtërore dhe materiale dhe ofrojnë shërbime prodhuese dhe joprodhuese. Këto sisteme mund të jenë me dimensione të vogëla dhe të thjeshta, ose me dimensione të mëdha dhe të ndërlikuara. Kjo varet nga përkushtimi i tyre. Frytet e prodhimtarisë së sistemeve natyrore janë prodhimet e ndryshme, të cilat vjelim nga natyra dhe i përdorim në gjendje të papërpunuar ose i përdorim si repromaterial për prodhimtarinë e prodhimeve të tjera të nevojshme me sistemet aritificiale. Ndërsa frytët e ndryshme të prodhimtarisë së sistemeve aritificiale janë prodhimet e ndryshme të cilat i prodhojnë vetë ose i prodhojnë të tjerët dhe të cilat mund të gjenden në treg. Për këtë arsye dallojmë sistemet e prodhimtarisë natyrore dhe sistemet e prodhimtarisë aritificiale.⁴⁰

Sistemet aritificiale të prodhimtarisë janë ose sisteme organizative teknike dinamike të cilat prodhojnë të mira shpirtërore ose shërbime të ndryshme prodhuese ose të tjera. Në shqyrtimet tona do të përqendrohemi në studimin e sistemeve të prodhimtarisë si të mira materiale dhe si shërbime prodhuese sepse kjo temë ka të bëjë me menaxhimin e prodhimtarisë. Sistemet aritificiale të prodhimtarisë materiale dhe të shërbimeve krijohen me synim që të realizohen qëllimet e caktuara – prodhimet materiale të llojit të caktuar me cilësi dhe sasi të duhur, në kohën e kërkuar dhe sipas mundësive teknike e teknologjike të prodhuesit dhe të plasmanit në treg. Për strukturimin organizativ të një sistemi të prodhimtarisë, pra në ndarjen e tij në nënsisteme funksionale me pjesët e tyre, me ndërveprime të ndërsjellta dinamike, më parë duhet të bëhet nyjëzimi i detyrave prodhuese. Për strukturimin organizativ të një sistemi të prodhimtarisë, pra për ndarjen e tij në nënsisteme funksionale me pjesët e tyre, me ndërveprime të ndërsjellta dinamike më parë duhet të bëhet nyjëzimi i detyrave prodhuese të tyre. Me nyjëzimin e detyrave prodhuese bëhet grupimi veprimeve prodhuese në tërësi organizative e funksionale prodhuese. Këto tërësi organizative funksionale prodhuese.

⁴⁰ Dr.Sc Qemal Buçinca, Menaxhimi i sistemeve organizative, Prishtinë, fq. 23

Këto tërësi organizative funksionale formojnë nënsistemit të prodhuese të sistemit të prodhimtarisë, paraqesin sistemet prodhuese. Nënsisteme prodhuese prej të cilave rëndom formohet një sistem i prodhimtarisë janë:

- Nënsistemi i përcjeljjes së ndërrimeve brenda sistemit dhe i mbajtjes së kontaktit me rethinën e sistemit të prodhimtarisë.
- Nënsistemin i informimit
- Nënsistemi i vendimit
- Nënsistemi i ekzekutimit
- Nënsistemi i kontrollit
- Nënsistemi i akumulimit

Sigurimi i funksionimi të këtyre nënsistemeve dhe koordinimi funksional i ndërveprimimeve të sukseshmë operativ ndërmjet tyre; është detyra themelore e nënsistemit të menaxhimit me sistemin e prodhimtarisë dhe të pjesëve përbërëse të tij.⁴¹

⁴¹ Dr.Sc Qemal Buçinca, Menaxhimi i sistemeve organizative, Prishtinë, fq. 23

KAPITULLI I TRETË

3. Menaxhimi i sistemeve organizative të prodhimitarisë

Organizimi i punës përkatësisht struktura organizative në mënyrë të përhershme ndryshon. Fillimisht esenca e ndryshimeve organizative qëndron në tendencat zhvillimore në dy kahe:

- *Diferencimin e vazhdueshëm të roleve organizative dhe*
- *Integrimin i funksioneve të ndryshme.*

Me qëllim që këto dy kahe kundërshtuese të harmonizohen përkatësisht që të funksionojë ndërmarrja me sukses është e nevojshme të zgjidhen disa problem. Zakonisht kur përmendim termi prodhim njerëzit këtë nocion e lidhin me ndonjë organizat apo nëndarje të saj që nëpërmjet proceseve transformuese krijon outpute në formën e produkteve si maikneri, veshmbathje, ushqime të ndryshme mobilje etj. Pra, njerëzit referohen kështu organizative manifakturiste. Menaxhimi i sistemeve të prodhimitarisë si menaxhim i proceseve produktive të cilat shëndërojnë inputet në produkte apo shërbime nga ana tjetër është reflektivi i rëndësishëm gjithnjë e më të maddhe që po merr sektori i shërbimeve. Organizata përshkruhet si një sistem i përdorur për shndërrimin e inputit në prodhim. Në qendër të këtij procesi të transformimit është bërthama teknike, e cila është zemra e prodhimit të organizatës së produktit ose shërbimit të saj. Në një kompani të automobilave thelbi teknik përfshin impiantet që prodhojnë automjete. Në një universitet, thelbi teknik përfshin aktivitetet akademike të mësimdhënies dhe kërkimit. Inputet në thelbin teknik përfshijnë burimet njerëzore, tokën, pajisjet, ndërtesat dhe teknologjinë. Prodhimet nga thelbi teknik përfshijnë mallrat dhe shërbimet që ofrohen për klientët dhe klientët. Strategjia e operacioneve dhe reagimet e kontrollit kontrollojnë formën e cilësisë së rezultateve dhe efikasitetin e operacioneve brenda bërthamës teknike. Tema e menaxhimit të operacioneve ka të bëjë me administrimin ditor të bërthamës teknike siç ilustron. Menaxhimi i operacioneve përcaktohet zyrtarisht si fushë e menaxhimit që specializohet në prodhimin e mallrave dhe shërbimeve dhe përdor mjete dhe teknika të veçantë për zgjidhjen e problemeve të prodhimit. Në thelb, menaxherët e operacioneve janë të interesuar për të gjitha aktivitetet e përfshira në shndërrimin e inputit në prodhim. Kjo përfshin vendime se ku mund të gjenden objektet dhe çfarë pajisje për të instaluar në to. Sidoqoftë, si me të gjitha fushat e menaxhimit, edhe menaxhimi i operacioneve kërkon aftësinë për të udhëhequr njerëzit. Përveç instalimit të metodologjisë për

drejtimin e një linje të efektshme asambleje siç janë dërgesat me kohë të furnitorëve, menaxherët gjithashtu duhet të ngulisin qëndrimet e nevojshme siç janë shqetësimi për cilësinë dhe dëshira për inovacion.

Roli i menaxherëve në strukturimin e organizimit duhet të mbikëqyret në të gjitha fazat e procesit. Kjo do të thotë se një menaxher duhet të ketë një rol aktiv në procesin e përgjithshëm të strukturimit organizativ. Në procesin e formimit të strukturës organizative, menaxherët duhet të zgjidhin dy probleme për të arritur efektivitetin dhe efikasitetin e strukturës organizative. Këto dy probleme janë diferencimi dhe integrimi. Diferencimi është siguruar nga zbatimi i ndarjes së punës sipas specialitetit dhe grupimit të tij në njësitë e specializuara organizative. Integrimi i punëve i përfshinë aktivitetet e menaxherëve për lidhjen e pjesëve të specializuara organizative - në tërësi me funksionim të harmonishëm. Më ata duhet të jenë të vetëdijshëm se vëmendje të veçantë duhet t'i kushtohet.⁴²

- Ndërmarrjet - kompanitë dallohen në mes vete;
- Faktorët individual dhe parametrat ndikojnë ndryshe në kompanitë të ndryshme;
- Ndonjëherë me organizimin e ri dëshirohet të arrihet në ndërmarrjen;
- Konkrete kualitet të ri dhe i plotësuar.

Aktivitetet e mëposhtme të menaxherëve janë të lidhura me miratimin e vendimeve të para rreth organizimit, të cilat janë të ndara në katër grupe. Mbi strukturën organizative, menaxheri duhet vazhdimisht të drejtoj veprimtarinë e tyre në këto dukuri:

- Identifikimi dhe vlerësimi i strukturës organizative të kompanisë;
- Të mendoj për përdorimin e mjeteve analitike;
- Identifikimi i punëtorëve që do të përfshihen në mënyrë aktive në çështjen që lidhen me strukturën organizative;
- Identifikimi i subjekteve të jashtme të cilët do të përfshihen në mënyrë aktive në çështje që lidhen me strukturën organizative.

⁴² Kiril Posotolovski, Lubomir Drakulevski, Organizimi, Shkup, 2010, fq.31

Së fundi, çdo menaxher duhet të dijë se si një kompani duhet të funksionojë në faza të ndryshme të zhvillimit. Kështu, duke i ditur karakteristikat themelore të fazave të zhvillimit të kompanisë, menaxheri do të veprojë në këtë mënyrë si vijon:

- Do ta definojë strukturën organizative, konceptimin e menaxhimit, vendosjen e qëllimev dhe proceseve inovative;
- Do t'i zbulojë shkaqet e mundshme për krijimin e situatave krizë, duke u përballur ato dhe mësimin e tyre;
- Në kohë do të ndikoj me qëllim për të funksionuar në mënyrë aktive.⁴³

Gjatë elaborimit të kësaj teme kam arritur në përfundim se menaxhmenti është një process shumë i komplikuar me anë të së cilës resurset e pandërlidhura të organizimit të interohen në një sistem të tërësishëm organizativ që të mund të arrijmë cakun kryesor. Po ashtu vlen të përmendim se menaxhmenti është edhe në process i marrjes së vendimeve të cilat janë të orientuara në realizimin e caqeve të caktuara. Në këtë lëmi ndonjëherë mund të kuptohet ndonjëherë mund të mendohet si një strukturë me veçantë kur mund të përshkruhen ngjarjet dhe ndodhitë, kushtet dhe ndikimi i rethinës mbi të cilat organizata vepron. Në fund gjatë rishikimit të literaturavë bazë, vërejtëm se menaxhmenti është process i planifikimit dhe vendimit organizimit dhe kontrollit për realizimin e caqeve të tij në mënyra sa më efektive dhe efikase. Këta konkludime të mija i verifikon edhe hipotezat të cilat i kanë dhënë autorë të ndryshëm.

- Menaxhmenti është process me të cilin resursev e pandërlidhura të organizimit integrohen në një sistem të tërësishëm organizativ për ti arritur caqet.
- Manaxhmenti është process i marrjes së vendimeve të orientuara në realizimin e caqeve të caktuara.
- Menaxhmenti është process i planifikimit dhe vendimit, i organizimit dhe i kontrollit të resurseve, organizatizative njerëzore, material, financiare dhe informative për realizimin e caqeve të tij në mënyrë efektive dhe efikase.
- Me menaxhment ndonjëherë kuptohet edhe lëmi shkencore i cili i përshkruan ndodhitë në ndërmarrje dhe kushtet e ambientit në të cilat ngjasin këto ndodhi shpjefon ndodhitë,

⁴³ Kiril Posotolovski, Lubomir Drakulevski, Organizimi, Shkup, 2010, fq.32

kushtet dhe ndikimin e rethinës mbi to, me çka shpjegohet de sigurohet fondi i domosdoshëm i diturisë në bazë të së cilës mund të sigurohet afarizimi i parapashëm dhe efikasitë në realizimin e caqeve korporative.⁴⁴

Në literaturën profesionale si dhe në praktikën e drejtimit të sistemit të ndryshme organizative, mjaftë shpeshte hasën edhe përkufizime të tjera të lidhura me veprimet e menaxhimit ose me menaxhmentin kështu që menaxhmenti quhet: drejtimi i sistemeve të ndryshme organizative të prodhimit të materialit dhe të shërbimeve të ndryshme siç janë për shembull shërbimet bankiere, turistike, hotelerike, juridike, shëndetësore, arsimore, informative, botuese, transportuese, komunikuese, etj. Prandaj për menaxhmentin sipas mendimit tim, mund të vlejë edhe ky përkufizim i përgjithshëm: menaxhmenti është shuma e veprimeve racionale në procesin e formimit të sistemit të përbërë organizativ në të cilin vëhen në marrëdhënie të funksionimit optimal të gjitha nënsistemet përbërëse organizative dhe natyrore optimale të tij për arritjen e rezultateve të synuara më efektive me shpenzimin minimal të energjive të angazhuara. Sipas këtij definicioni menaxhmenti paraqet procesin e planifikimit, zbatimit përcejljes dhe kontrollit të resurseve njerëzore, materiale, financiare dhe informative të organizimit, me qëllim që të arrihen caqet e tij në mënyrë sa më efikase dhe efektive.⁴⁵

3.1 Funkcionet kryesore të menaxherëve të sistemeve të prodhimit

Menaxhimi është një rol integral në çdo biznes apo organizatë, pozita e menaxherit është që të marrë maksimumin e burimeve në dorë, këto burime mund të përfshijnë njerëzit, financat dhe materiale. Objektivi për menaxher është të planifikojë, organizojë dhe zbatojë këto burime në një mënyrë që do të arrihen rezultatet më të mira për kompaninë. Në këtë artikull në do të diskutuar rolin e një menaxher, nivelet e ndryshme të menaxhimit dhe llojet e menaxhimit. Lloji i menaxhimit është vendimtare, zbatimin stilit e duhur për organizatën mund të jetë vijë e hollë në mes suksesit dhe dështimit.⁴⁶

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

⁴⁴ Dr.Sc Qemal Buçinca, Menaxhimi i sistemeve organizative, Prishtinë, fq. 40

⁴⁵ Po aty, fq. 40

⁴⁶ Blerim Morina, Menaxhimi, Malishevë, 2014, fq.10

përgjigjemi vetëm me analizën e funksioneve të menaxhmentit.⁴⁷ Menaxherët, në organizatë, vazhdimisht kryejnë një numër të madh aktivitetesh, obligimesh dhe përgjegjësish, të cilat njihen si funksione menaxheriale. Duke filluar nga Herry Fayol-i e deri më sot, shumë autorë japin mendime për atë se cilat janë funksionet e menaxhmentit. Sipas Fayol-it, si funksione menaxheriale mund të numërohen: planifikimi, organizimi, komandimi, koordinimi dhe kontrolli.⁴⁸ Te shumica e autorëve nuk ka dilema, si praktike ashtu edhe terminologjike, lidhur me planifikimin, organizimin dhe kontrollimin si funksione të menaxhmentit. Sipas teoricienëve të ndryshëm, lidhur me funksionin e tretë, hasen mendime të ndryshme, si ekipim ose personel, lidhshëm, diku ka mendime se është motivim, udhëheqje, ndikim, komandim, koordinim etj. Duke analizuar punën e menaxherit, i cili fillon planifikimin duke krijuar edhe parakushte organizacionale bashkë me ekipim, menaxherët në punën e tyre ndeshen me aktivitetet që kanë të bëjnë me motivimin e vartësve të tyre, komunikimin, koordinimin e punës së tyre, dhënies së urdhrave, ndikimit, të qenit lider etj. I tërë ky kompleks aktivitetesh mund të quhet udhëheqje.

Gjykuar në bazë të kësaj që theksuam më lart dheshumë analizave të tjera të autorëve të ndryshëm të teorisë dhe të praktikës, funksionet kryesore të menaxhmentit janë: planifikimi, organizimi, udhëheqja dhe kontrolli.⁴⁹

Funksionet kryesore të menaxherëve në nënsistemin e menaxhimit në sistemet organizative prodhuese ose shëbryese janë:

- Drejtori i përgjithshëm ose drejtor general
- Zavëndësuesi i drejtorit të përgjithshëm
- Ndihmësi ose këshilltari i drejtorit të përgjithshëm
- Anëtar i këshillit drejtues
- Drejtori i marketingut

⁴⁷ Drucker P., Praksa rukovodjenja., Panotrma , fq. 15

⁴⁸ H. Fayol: në bazë të librit: H Kootz, H. Weihrich: Managemnet, Mc Graw-Hill, New York, 1988, fq. 33

⁴⁹ R.E. Griffin, R. J. Ebert: Business, Prentice Hall, Engleöood, Cliffs, New Jersey, 1989, fq 103

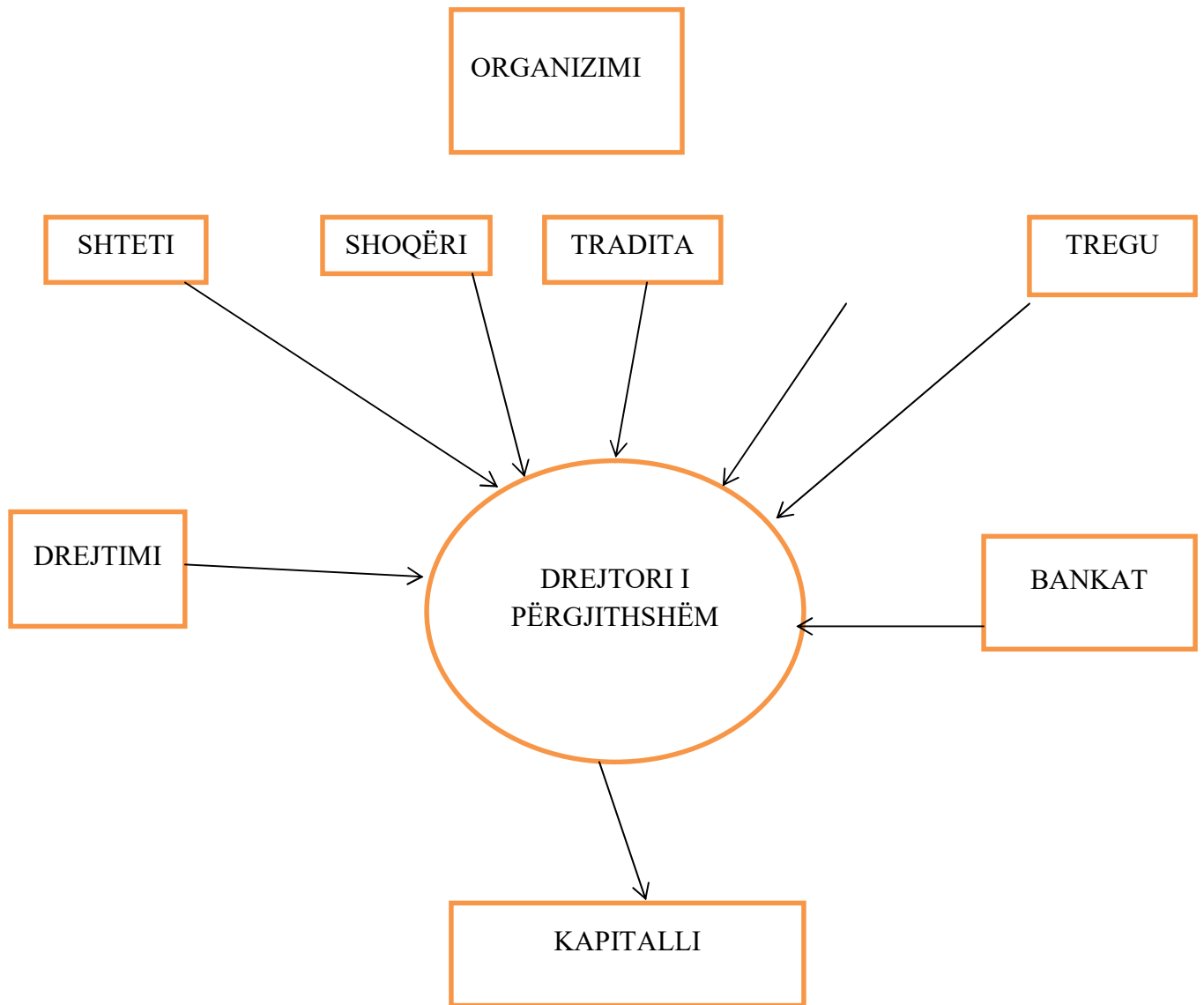
- Drejtori i prodhimitarisë
- Drejtori i financave
- Drejtori i punëve kadrovike
- Drejtori i informatikës dhe
- Drejtori i qendrës së profitit.⁵⁰

Në vazhdim do të njihemi me natyrën e detyrave, vëllimin e përgjegjësive, obligimeve dhe të kompetencave të këtyre menaxherëve - strukturave drejtuese, dhe udhëheqëse me sistemet e ndryshme organizative të prodhimitarisë material, shpirtërore ose të shërbimeve prodhuese ose joprodhuese.

Drejtori i përgjithshëm – në menaxhmentin bashkëkohrë drejtimi i përgjithshëm është udhëheqësi kryesor, bartësi, kryetari i sistemit organizativ prodhues ose shërbuese, të thjeshtë ose të përbërë dhe merret me veprimet kryesore afariste. Për këtë arsye ai duhet të ketë njohuri të mjaftueshme për:

- Sistemin shoqëror
- Traditën shoqërore
- Sistemin shtetërorë
- Qarkullimin e kapitalit
- Organizimin shkencore
- Funkzionimin e bankave dhe qarkullimin e mjeteve financiare
- Funkzionimin e tregut të vendit dhe të jashtëm dhe
- Funkzionimin e drejtimit me nënsistemin e menaxhimit ose me sistemet organizative të tjera të cilat i drejton.

⁵⁰ Dr.Sc Qemal Buçinca, Menaxhimi i sistemeve organizative, Prishtinë, fq. 55



Me anë të kësaj figure - kemi paraqitja sistematike e lëmenjëve shoqërore e ekonomike nga të cilat duhet të ketë dituri drejtori i përgjithshëm.

a) **Zavëndësdrejtori i përgjithshëm**

Drejtori i përgjithshëm mund të ketë një e më shumë zavendës, varësishtë prej vëllimit dhe ndërlikueshmërisë së punëve menaxhuese dhe përhapjes hapsinore të njësisive organizative të sistemit organizativ prodhues ose shëbryes të cilin drejton. Zavendësdrejtorët me drejtorin e përgjithshëm përbëjnë menaxhmentin superior të sistemit organizativ dhe përbëjnë nivelin e lartë të menaxherëve. Ata angazhohen për detyra special të menaxhimit. Për këtë arsye, në

konceptimin përkatësisht në organizimin e nënsistemit të menaxhimit zavendësdrejtorët mund të kenë dy pozita të ndryshme funksionale:

- ✓ Zavendësdrejtorë në pozitën e menaxherëve linjorë ose
- ✓ Zavendësdrejtorë në pozitën e menaxherëve shtaborë.

Kuptohet vetiu, që menaxherët e marketingut në përgjithësisë, e posaçërisht menaxheri superior, drejtori duhet të ketë aftësi të posaçme planifikuese organizative, operative, creative, politike, ekonomike, teknike e teknologjike, shoqërore, komunikuese, motivuese, stimuluese, inicuese, drejtuese dhe të jetë të informuar mirë dhe pandarë për të gjitha ndërrimet e rëndësishme në tregun e ofertës dhe të kërkesës së prodhimeve dhe të shërbimeve prodhuese ose joprodhuese.⁵¹

b) Drejtori i hulumtimeve zhvillimore

Secili sistem organizativ një herë i sajuar me dituritë, njohuritë dhe mjete teknike e teknologjike të kohës, me kalimin e kohës vjetërsohet teknikisht dhe ekonomikisht, prandaj duhet të përteritet. Po kështu, edhe sistemi i caktuar i prodhimit material a shpirtërore ose e shërbimeve për shëmbull të komunikacionit duhet të zhvillohet të përparojë dhe të zgjerohet. Në këtë mënyrë hartohet strategjia e zhvillimit dhe përparimit të një sistemi organizativ për shëmbull, të një ndërmarrje prodhuese industriale ose shërbuese transportuese.

Ekzistojnë dy parime themelore mbi të cilat mbështete zhvillimi strategjik i sistemeve teknike e teknologjike e ato janë:

- Strategjia e zhvillimit me mbështetje në transferin e të mbështetjeve të huaja dhe
- Strategjia e mbështetur në hulumtimet zhvillimore vetanake.

c) Drejtori për punë kadrovike

Njeriu punon për njeriun. Sipas kësaj, njeriu është faktori kryesor i të gjitha aktiviteteve të sistemit organizativ të prodhimit material dhe të shërbimeve për

⁵¹ Dr.Sc Qemal Buçinca, Menaxhimi i sistemeve organizative, Prishtinë, fq. 54

shembull të PTT. Në sistemin organizativ të përbërë e të varur njeriu është nënsistem i tij. Si sistem natyral në sistemin organizativ njëkohësisht vepron si menaxher, organizator dhe ekzekutuese. Detyrat kryesore të drejtorit të nënsistemit për punë kadrovike të sistemit organizativ janë:

- Drejtimi efikas i potencialit kadrovik të sistemit të prodhimtarisë material dhe të shërbimeve
- Përparimi dhe përsosja e kuadrove ekzistuese dhe sigurimi i kuadrove të parapara me planin zhvillimor të sistemit të prodhimtarisë material dhe të shërbimeve
- Planifikimi i kuadrove të nevojshme
- Seleksionimi i kuadrove për punë të parapara me sistematizimin e vendeve të punës.
- Gjetja dhe zbatimi i masave dhe të kriterëve për vlerësimin e punëve të kryera.⁵²

Definimi i të gjitha kërkesave të rëndësishme të cilat duhet të kihen parasysh për vlerësimin e kandidatëve për menaxherë është i pamundur. Prandaj do të përkufizohemi vetëm në ato me të cilat mund të arrihet pasqyra reale për aftësitë profesionale a shkencore dhe për prirjet natyrore me veçori dhe vrytje njerëzore që kanë kandidatë për pozitën e menaxherëve të sistemit organizativ prodhues ose shërbyes.

Në veprimtarinë e sistemeve organizative të prodhimtarisë së të mirave material dhe të shërbimeve prodhuese dhe joprodhuese, emërtimin të mëparshëm të veprimtarive të tilla me planifikimin e prodhimtarisë ose të shërbimeve. Sipas kohës brenda së cilës duhet të realizohet plani mund të bëhet planifikimi afatshkurtë, afatmesëm ose afatgjatë.⁵³

Menaxherët punojnë në organizata, por jo çdokush që punon në organizatë është menaxher. Menaxherët drejojnë aktivitetet e personave të tjerë të organizatës. Të klasifikuar zakonisht si menaxherë të lartë, të mesëm ose të nivelit të ulët, këta individë mbikqyrin edhe punonjësit operativë por edhe menaxherët e niveleve më të ulëta. Menaxherët e nivelit të ulët shpesh quhen mbikqyrës. Ata gjithashtu mund të quhen udhëheqës grupi, trajner ose koordinator

⁵² Dr.Sc Qemal Buçinca, Menaxhimi i sistemeve organizative, Prishtinë, fq. 55

⁵³ Po aty, fq.56

njësie. Menaxherët e mesëm përfaqësojnë nivele të menaxhimit që pozicionohen mes menaxherëve të ulët dhe atyre të nivelit të lartë. Këta individë administrojnë menaxherët e tjerë dhe përgjithësisht janë përgjegjës për konvertimin e qëllimeve të vendosura nga menaxherët e lartë në detaje specifike që mund të kryhen nga menaxherët e nivelit të ulët. Menaxherët e mesëm në organizata mund të kenë disa tituj të tillë si shef departamenti ose drejtor agjensie, drejtues projekti, shef njësie, menaxher rajoni, dekan, peshkop ose menaxher sektori etj. Çfarë menaxherët bëjnë varet kryesisht nga funksioni dhe niveli i organizatës (tipi, struktura, kultura, madhësia) dhe mjedisi i punës në përgjithësi (në masën në të cilën është e trazuar, parashikueshme, e vendosur, nën presion, e qëndrueshme). Menaxherë të veçantë do të përshatën në këto rrethana në mënyra të ndryshme dhe do të veprojnë pak a shumë me sukses në përputhje me përceptimet e tyre dhe sjelljen që pritet prej tyre, përvojës së tyre në lidhje me çfarë ka dhe nuk ka funksionuar në të kaluarën dhe me karakteristikat personale.

Puna e menaxherit në organizatë nuk është e lehtë, ajo është e ndërlikuar dhe shumëdimensionale. Ajo kërkon nivele të ndryshme të aftësive. Disa teoricienë propozojnë një listë të gjerë të aftësive, mirëpo aftësitë e nevojshme për udhëheqjen e organizatës mund të ndahen në tri lloje:⁵⁴

- Aftësitë teknike
- Aftësitë humanitare (njerëzore) dhe
- Aftësitë konceptuale

Aftësia teknike nënkupton posedimin e diturisë, metodave, teknikave dhe pajisjeve, të cilat janë të nevojshme në realizimin e detyrave të veçanta. Ajo përfshin metodat, proceset dhe teknikat që përdoren në funksionet e veçanta në organizatë. Aftësia teknike përfshin dituri të veçanta, aftësi analitike në suaza të kornizës së specializimit dhe shkathtësi në përdorimin e mjeteve dhe teknikave nga disiplina konkrete. Shkathtësitë e transferueshme janë grup i veçantë i shkathtësive, të cilat nuk i përkasin një fushe specifike. Ato janë shkathtësi të përgjithshme që transferohen në punë dhe jetë të përditshme. Nëse jeni në mëdyshje ta lini punën tuaj, por keni frikë që shkathtësitë që i keni mësuar deri tani në punë do t'iu shkojnë dëm dhe do

⁵⁴ Robert L. Katz: Skills of an effective administrator, Harvard business review, vol 33, No 1, January February, 1955, fq. 34

t'iu duhet të filloni nga e para të mësoni shkathtësi të reja në punën e ardhshme, kjo nuk duhet t'iu shqetësoj sepse shkathtësitë e transferueshme "udhëtojnë" me ju çdo herë. Shkathtësitë e transferueshme i kemi të gjithë, ato mund t'i keni fituar përmes punës, shkollës, praktikës, trajnimeve formale dhe jo formale, punës vullnetare etj. Këto shkathtësi janë baza e gjithë suksesit profesional që do ta keni në karrierë dhe do t'iu ndjekin në çdo ndryshim eventual të karrierës. Është e rëndësishme të dini se cilat shkathtësi i keni dhe të jepni shembuj për ato që i keni fituar deri më tani. Kjo ju ndihmon shumë kur aplikoni për ndonjë pozitë të re, që ta bindni punëdhënësin që ju jeni kandidati i duhur për pozitën përkatëse. Për shembull, aftësitë komunikuese, zgjidhja e problemeve, puna në grup, të gjitha këto janë shkathtësi të transferueshme sepse mund të përdoren në çdo lloj të punës, në situata të ndryshme dhe janë shkathtësi që çdo punëdhënës i kërkon te një punëtor. Ajo përmban shkathtësitë e individit që të përdorë teknologjinë për realizimin e detyrave në organizatë. Aftësia teknike është më shumë e rëndësishme në nivelet e ulëta të menaxhmentit. Krahasuar me aftësitë njerëzore dhe konceptuale është më pak e rëndësishme kur menaxherët ngrihen në nivele të larta të hierarkisë udhëheqëse.⁵⁵

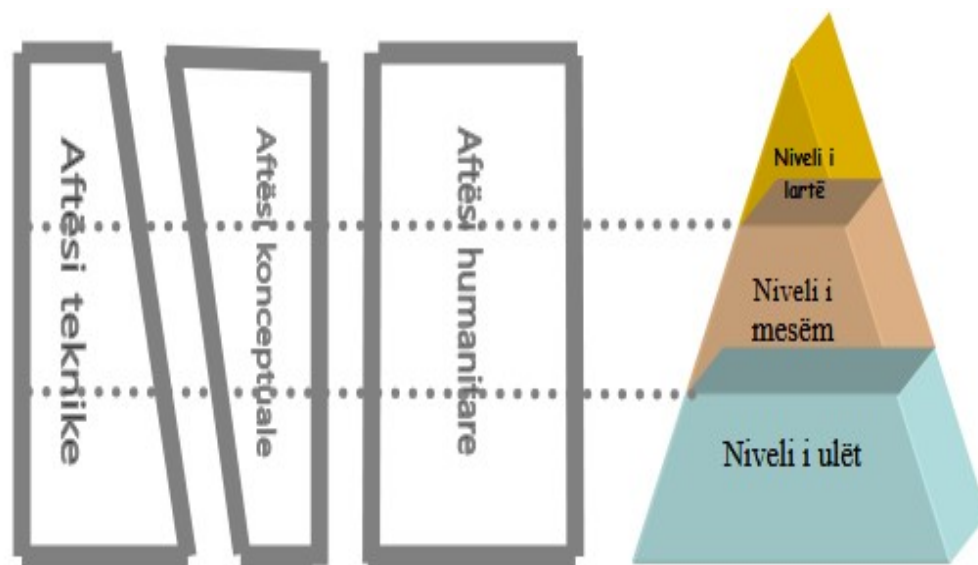


Figura.5 Aftësitë e nevojshme për nivelet e ndryshme të menaxhmentit

⁵⁵ Berim Ramosaj; Management, Bazat e menaxhmentit, Universiteti i Prishtinës, 2000, fq.144

Edhe prej këtij ilustrimi mund të shihet nevoja për aftësi në nivelet menaxherike.

- Aftësitë konceptuale janë më të nevojshme në menaxhmentin e lartë, kurse nevojat për këto aftësi bien kur zbresim në hierarkinë menaxheriale.
- Aftësitë teknike janë më se të nevojshme te niveli i ulët.
- Aftësitë humanitare (njerëzore) janë të barabarta në të gjitha nivelet⁵⁶

Gjatë rrjedhës së një dite të zakonshme, një shef ekzekutiv mund të takohet me drejtorin e marketingut për të diskutuar programin për nisjen e një produkti të ri. Ai mund të takohet me drejtorin e burimeve njerëzore për të vendosur se sa më mirë duhet të riorganizohet departamenti i shpërndarjes. Gjithashtu, mund të takohet me drejtorin e prodhimit për ta pyetur atë se pse kostot e prodhimit janë duke u rritur dhe si duhet ta zgjidhë këtë situatë. Ai mund të takohet me drejtorin e financave për të rishikuar llogaritë e menaxhimit para takimit të ardhshëm të bordit. Ai ose ajo mund të ketë patur një takim me një gazetar për të kryer një intervistë për rreth asaj se si kompania do të japë rezultate më të mira vitin e ardhshëm. Dreka mund të ketë qenë marrë me një klient të madh dhe mbrëmja mund të jetë kaluar me një darkë biznesi. Disa nga këto aktivitete mund të karakterizohen nën titujt e planifikimit, organizimit, drejtimit dhe kontrollit. Fakti që këto procese imponohen nga situata të ndryshme, ndjehet nevoja e marrjes së një ose disa roleve të natyrshme në punën e menaxherit. (MINTZBERG H. , 2009).

Këto role kanë si funksion:

- Getting things done (të bërit të gjërave) – planifikon përpara, duke ruajtur vrullin dhe duke i bërë gjërat të ndodhin.
- Për të gjetur se çfarë po ndodh.
- Për të reaguar ndaj situatave dhe problemeve të reja.
- Për tu përgjigjur pyetjeve dhe kërkesave.

Ato përfshijnë një pjesë të madhe të marrëdhënieve ndërpersonale, komunikimit, përpunimit të informacionit dhe vendimarrjes. (MINTZBERG). Për të qenë i suksesshëm, një menaxher duhet të zotërojë shumë aftësi. Aftësitë menaxheriale identifikojnë ato zotësi ose sjellje që janë

⁵⁶ Izet Zeqiri, Bazat e menaxhmentit, Botimi për Kosovë, 2006, fq.18

kritike për të patur sukses në një pozicion menaxherial. Ajo që Katz-i dhe të tjerë kanë zbuluar është që menaxherët duhet të zotërojnë katër aftësi kryesore. (STEPHEN P.ROBBINS, 2011).

Duket se pranohet nga të gjithë se menaxherët duhet të kenë katër aftësi të përgjithshme: konceptuale, ndërpersonale, teknike dhe politike. Aftësitë konceptuale i referohen kapacitetit mendor për të analizuar dhe për të diagnostikuar situata komplekse. Këto aftësi i ndihmojnë menaxherët të shohin sesi mund të kombinohen punët dhe si mund të lehtësojnë një proces të mirë vendimarrjeje. Aftësitë komunikuese përmbledhin aftësinë për të punuar me njerëz të tjerë, për t'i kuptuar ata, për t'i drejtuar dhe për t'i motivuar edhe individualisht edhe në grup. Një drejtues në një organizatë është zakonisht dikush që ka më shumë eksperiencë. Një drejtues mund të japë mësim, të udhëheqë dhe të inkurajojë. Për shkak se menaxherët i arrijnë gjërat nëpërmjet punës së personave të tjerë, ata duhet të kenë aftësi të mira ndërpersonale për të komunikuar, për të motivuar dhe për të deleguar detyrat. Gjithashtu të gjithë menaxherët duhet të kenë aftësi teknike. Këto aftësi bazohen në njohuri ose në ekspertizë të specializuar. Për menaxherët e nivelit të lartë këto aftësi janë më tepër të lidhura me njohjen e industrisë dhe në një kuptim të përgjithshëm të proceseve dhe të produkteve të organizatës.

Për menaxherët e nivelit të mesëm dhe të ulët këto aftësi lidhen me njohjen e specializuar që kërkohet në fushat në të cilat ata punojnë, financë, burimet njerëzore, teknologjinë e informacionit, prodhim, sistemet kompjuterike, kuadrin ligjor, marketing e të tjera si këto. Së fundmi, menaxherëve iu nevojiten edhe aftësitë politike. Kjo fushë lidhet me aftësinë për të përmirësuar pozicionin personal, për të fituar pushtet dhe për të vendosur lidhjet e duhura. Organizatat janë fushëbeteja politike dhe e kanë më të lehtë të sigurojnë burime për grupet e tyre krahasuar me menaxherët me zotësi politike të ulëta. Ata gjithashtu marrin vlerësime më të larta dhe më shumë ngritje në detyrë. Kërkimet kanë identifikuar gjithashtu edhe gjashtë mënyra sjelljeje që shpjegojnë diçka më tepër se 51 përqind të efektivitetit të menaxherëve. Aftësi specifike: Kontrolli i mjedisit të organizatës dhe i burimeve të saj. Kjo përfshin demonstrimin, në mbledhjet e planifikimit dhe të ndarjes si edhe në vendimarrjet e menjëhershme, të aftësisë për të qenë pararojë e ndryshimeve në mjedisin e organizatës.

Aftësitë teknike të menaxherit janë të gjitha ato komponente të diturisë dhe përvojës që mbështesin në njohuritë mbi atë se çka punohet në organizatë. Në fushën e industrisë këtu janë padyshim aftësitë rreth prodhimit dhe shitjes përkatësisht ato të punës dhe aktivitetet rreth

financave, juridikaturës, inxhinieringut, marketingut, evidencës, kuadrit etj. Shumica e menaxherëve punojnë në ndonjërin nga këto punë në pozota të ndyrshme si drejtorë, sheaf, sekretarë etj. Menaxherët duhet të posedojnë njohuri teknike nga këto fusha dhe aktivitetet ashtu që të udhëheqin punët me sukses. Nga aspekti i nivele menaxherike aftësi teknike duhet të ndryshojë nga niveli në nivel.

Aftësitë menaxherike – njohuritë janë të nevojshme për kryerje e funksioneve të proceseve të menaxhmentit pa dyshim paraqesin esencën e aftësive të menaxherit. Duke u mbështetur në njohuritë se procesi i menaxhmentit përbëhet nga pesë funksione panifikimi, organizimi, stafi, udhëheqja dhe kontrolli, secili menaxher patjetër duhet të ketë njohuri mbi këto funksione menaxherike ashtu që të kontribuojë për realizimin e qëllimeve të organizatës. Aftësitë teknike – paraqesin shkallën e njohurive dhe aftësive të menaxherit që mëbshtesin në faktin që në situatë e ndryshme të mendojë dhe të japë përgjigje përkatëse të ndryshme të mendojë në të njëjtën kohë për ekzistimin dhe funksionimin e tërësisë pa u dëmtuar.⁵⁷

Nivelet e menaxhimit ndahen në tri kategori:

- Niveli i lartë
- Niveli i mesëm
- Niveli i ulët (mbikëqyrës)

Niveli i lartë i menaxhimit - është niveli më i lartë i hierarkisë menaxheriale. Menaxherët e këtij niveli kanë përgjegjësi për hartimin e planeve të karakterit afatgjatë, për marrjen e vendimeve apo formulimin e politikave që ndikojnë mbi gjithë ndërmarrjen.

Niveli i mesëm - përfshinë të gjithë ata menaxherë të cilët qëndrojnë nën nivelin e lartë ku përcaktohen të gjitha politikat e ndërmarrjes, por që janë përgjegjës për realizimin e planeve të përgjithshme të projektuara nga menaxheri.

Niveli i ulët - menaxherët e këtij niveli quhen ndryshe “menaxherët e nivelit të parë”, pasi që përbëjnë bazën e piramidës së menaxhimit. Këta persona menaxhojnë punën e punëtorëve të cilët kryejnë punët bazë të biznesit.

⁵⁷Po aty, fq.32

Oferta për fuqi punëtore në një organizatë përbëhet nga të gjithë ata individë të cilët potencialisht mund të punësohen nga ajo. Rëndësi e veçantë për firmën e biznesit ka madhësia e kësaj oferte cilësore dhe çmimi i fuqisë punëtore, si dhe oferta e menaxherëve për t'i tërhequr, të cilët të trajtuar dhe të matur në mënyrë të duhur të prodhojnë produkte dhe shërbime cilësore. Planifikimi është mjaft i rëndësishëm për çdo organizatë, sepse me anë të tij bëhet shpërndarja më e mirë e burimeve dhe ekziston mundësia më e mirë për të arritur fitim. Gjithashtu, ia vlenë të përmendet se në planifikim duhet të përfshihen të gjithë nivelet e menaxherëve, veçanërisht nga niveli i ulët, ngase ata e përcaktojnë qëllimin dhe strategjinë e ndërmarrjes. Mund të konkuludojmë se konkurrentët e një organizate janë ato ndërmarrje të cilat prodhojnë produkte apo shërbime të njëjta, apo alternative. Organizatat e biznesit, jo vetëm që duhet njohur se cilët janë konkurrentët aktual, por edhe ata potencial të cilët mund të përfitojnë në treg, kështu që ndërmarrja duhet të jetë në dijeni të gjendjes reale të konsumatorëve që të bëhen ndryshimet e nevojshme si në teknologji, organizim, ashtu edhe në përgatitjen e marketingut të produkteve. Furnitoret e një organizate janë ato ndërmarrje apo individë, të cilët i ofrojnë organizatës burime të tilla si lëndën e parë, si dhe produkte dhe shërbime të cilat i nevojiten organizatës për të realizuar aktivitetet e saj. Është funksioni më i rëndësishëm i menaxherit udhëheqja si pjesë e menaxhimit, apo si pjesë e procesit të tij, realizohet me njerëz duke i drejtuar sjelljet e tyre kah realizimi i qëllimeve. Menaxheri duhet patjetër t'i njohë sjelljet e njerëzve dhe të jetë në gjendje të realizojë komunikim, t'i motivojë dhe t'i udhëheqë, ashtu që të arrihen qëllimet e organizatës. Klientet Klientët e një organizate janë ata individ apo organizata . të cilët blejnë mallra apo shërbimet e saj. Klientët janë një nga faktorët kyqë të suksesit të një biznesi. Firmat e biznesit përdorin mënyra të ndryshme për të tërhequr klientët tek produktet dhe shërbimet e tyre nepërmejt reklamave të ndryshme në mënyrë që të fitojnë në treg.

Aftësitë e menaxherit i ndajmë në tri kategori:

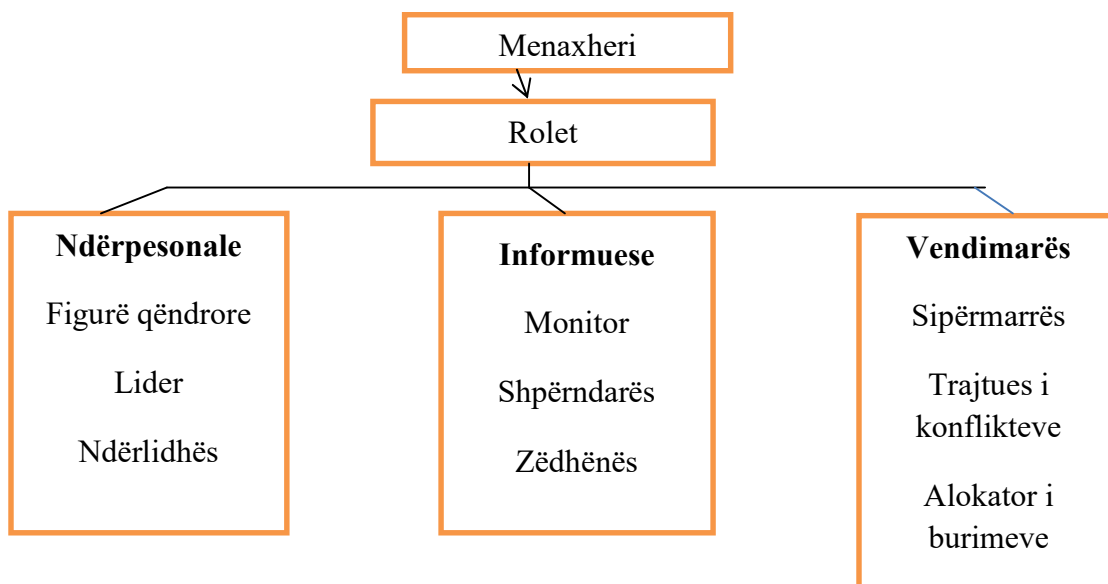
- Aftësitë teknike,*
- Aftësitë ndërpersonale (humane),*
- Aftësitë konceptuale.*

Aftësitë teknike janë ato aftësi që i duhen menaxherit për t'i kryer detyrat brenda organizatës së tij. Në një klinikë, aftësitë teknike janë ato aftësi që i zotërojnë mjekët, infermierët, radiologët etj.

Aftësitë ndërpersonale janë ato aftësi që i duhen menaxherit për të bërë një punë vërtetë efektive me njerëzit. Zotërimi i këtyre aftësive propozon që menaxheri t'i njohë, t'i motivojë e t'i udhëheqë njerëzit, të komunikojë me efektivitet me ata dhe të zgjidhë në mënyrë racionale konfliktet.

Aftësitë konceptuale janë ato aftësi që i duhen menaxherit për ta parë organizatën si një të tërë, që ai të jetë në gjendje të kuptojë marrëdhëniet ndërmejt forcave të ndryshme, ta njohë mënyrën e ndërveprimit të faktorëve që ndikojnë në organizim.

Në procesin e punës së tyre menaxherët duhet të luajnë një gamë të gjërë rolesh dhe të zotërojnë një sërë cilësish të domosdoshme për të realizuar me sukses rolet e tij. Pamvarësisht kësaj që thamë, në këtë fushë janë kryer shumë studime nga mjaft autorë të menaxhimit por kontributi kryesor i takon H. Mintzberg-ut i cili në librin e tij “ The name of Managerial Ęork” thekson se menaxherët kryejnë dhjetë role të cilat ai i klasifikon në tre grupe të mëdha: rolet ndërpersonale, role informuese dhe rolet vendimtare. Menaxherët kanë pozita të ndryshme në hierarkinë menaxheriale, pozita nga e cila buron një autoritet dhe status i caktuar, ku zënë fill rolet e paraqitura në figurën.



Ndryshimet në mjedisin në të cilin operon biznesi kërkojnë nga menaxheri kryerjen e një sërre aktivitetesh të ridimensionuara nën një kënvështrim bashkohor. Në këtë sens edhe tërësia e aftësive që duhet të zotëroj një menaxher është lidhur ngushtë me përcaktimin e saktë të aktiviteteve kryesore që kryen një menaxher. Për rrjedhojë aftësitë që duhet të zotërojnë duhet menaxheri duhet trajnuar në funksionin e këtyre aktiviteteve.

Përgjithsëish të sot aktivitetet kryesore që realizon një menaxher klasifikohen në tre grupe të mëdha:

Aktivitete të lidhura me detyrën të cilat përcaktohen si përpjekjet e menaxhimit me qëllim që të realizojë detyrat menaxheriale në organizatë. Të tilla detyra përfshijnë planifikimin afatshkurtë, qartësimin e objektivave të punëve në organizatë si edhe monitorimin e operacioneve dhe të performancës. Aktivitete të ndërlidhura me njerëzit. Përcaktohet si përpjekje e menaxhimit për të menaxhuar njerëzit mbrenda kuadrit të organizatës. Në këto aktivitete hyjnë mbështetja dhe nxitja e vartësve, vlerësimi i përpjekjeve dhe arritjet e tyre, zhvillimin e aftësive dhe i konfidencs tek antarët e organizatës, konsultimi gjatë procesit të vendimarrjes dhe dhënia e kompetencave për zgjidhjen e problemeve të ndryshme. Aktivitete që lidhen me ndryshime. Janë përpjekje e menaxhimit për modifikimi e komponentëve organizativ. Këto aktivitete janë monitorimi i mjedisit të jashtë të organizatës.

KAPITULLI I V

5. Metodologjia

Në aspektin metodologjik, studimi është realizuar duke u mbështetur në të dhënat e mbledhura përmes:

Në këtë punim metodologjia e hulumtimit duhet të fillon nga disa pika si përshembull

- Kualitative – biseda të lira 1 orë në ambient të hapur me menaxherët e prodhimit, ekonomistët dhe drejtorët.
- Anketa me konsumatorë, pyetje dhe përgjigje të shkurta.
- Literatur nga rritja dhe zhvillimi i kompanive prodhuese.
- Identifikimi i kompanive prodhuese

Si dhe mund ta përdorim edhe metodën Snoëballing (pyet njerin të ta identifikon tjetrin).

5.1 Metoda kualitative – biseda të lira 1 orë në ambient të hapur me menaxherët e prodhimit, ekonomistët dhe drejtorët (Fe-Kom, Putz – Plast, sh.p.k Eko-Sharri, Valdrini, dhe Vezë-Sharri).

5.1.1 Interpretimi i rezultateve nga biseda e lirë ne ndërmarrjen prodhuese Fe-Kom.

Sipas ekonomistit të kësaj ndërmarrje, në pyetjen e 1 se Kush e përcakton strategjinë e biznesit në këtë organizatë, deklarohet se pronari është personi eminent i cili përcakton strategjitë organizative në Fe-Kom. Kjo ndërmarrje ka filluar si biznes tregtar në vitin 1995 pastaj nga viti 2002, fillon me prodhimin e elemteve të betonit kryesisht pllakave të betonit për oborr të cilën e vazhdon deri më sot me kapacitet të madh. Gjatë bisedës së lirë – morëm një përgjigje reth faktorëve që kanë ndikuar në rritjen ekonomike të biznesit të tyre, ekonomisti i kësaj ndërmarrje deklaroi se koha e pasluftës i dha rëndësi ndërtimit të infrastrukturës, gjithastu kualiteti i prodhimeve, saktësia për shërbime të produkteve të tyre ishin si çels mbi rritjen ekonomike.

Suksesin që e ka kjo ndërmarrje në fillim e ka arritur nga lidhja e konsumatorëve për prodhime kualitative, përpikmëria dhe preciziteti gjatë gjithë proceseve, sidomos procesit të prodhimit dhe më e rëndësishmja sjellja e inovacionit. Investimet të cilat i kanë realizuar në ndërmarrje , kanë pas sukses të madh në biznesine tyre. Për rritjen ekonomike, si çels e kanë përdorur investimet me makineri të reja. Fe-Kom ka marrë parasysh politikat e vendit (Republikës së Maqedonisë). Ndërmarrja Fe-kom më së shumti i ep rëndësi modelimit, cilësis dhe produktitvetit më të mirë.Në pyetjen se struktura organizative e prodhimitarisë a ndikon direkt në sukses, pronari konfirmoi se po ka ndikim shumë të madh. Po ashtu ai konfirmoi se procesi i prodhimitarisë është parakusht për të nxjerrë produkte me cilësi të lartë.Aftësitë dhe njohuritë e menaxherit të prodhimit janë parakusht për sukses të organzatave prodhuese, edhe këtë çështje e sqaruam gjatë bisedës me ekonomistin e Fe-Kom.

5.1.2 Interpretimi i rezultateve nga biseda e lirë ne ndërmarrjen prodhuese (Putz-Plast)

Ndërmarrja tjetër e analizuar është Putz-Plast në këtë ndërmarrje kemi realizuar bisedë të lirë me drejtorin e këtij biznesi. Kjo ndërmarrje është themeluar në vitin 2004 dhe merret me prodhimin e materialeve të plastikës, abrib, material nëpër thaës, lepak etj. Strategjia e biznesit në këtë ndërmarrje përcaktohet nga ana e pronarit. Faktorët që ndikojnë në rritjen e ekonomike të kësaj ndërmarrje është kualiteti, cilësia dhe besueshmëria. Suksesin që ka arritur Putz-Plast e ka realizuar me punë dhe kualitet të garantuar. Investimet e realizuara në ndërmarrje kanë rritur suksesin e këtij biznesi, elementet të cilat specifikohen nga ana e bashkëbiseduesit tim për rritjen ekonomike janë, çmimet e volitshme, investime në makineri të reja. Edhe Putz-plast i ka marrë parasysh politikat e vendit ku operon. Strategjia të cilën e përdorën më së shpeshti është përshtatja e afarizmit me ndryshimet e vazdhueshme të reja dhe kualitet mbi produkte. Struktura organizative e Putz-Plast ndikon direkt në suksesin e saj. Po ashtu identifikua se parakusht i prodhimitarisë për të nxejrrë produkte me cilësi të lartë është pohuar nga ana e bashkëbiseduesit. Pronari i kësaj ndërmarrje pohon se aftësitë dhe njohuritë e menaxherit të prodhimit janë një ndër bazamentet kryesore për suksesin e organizatës prodhuese.

5.1.3 Interpretimi i rezultateve nga biseda e lirë ne ndërmarrjen prodhuese (Sh.P.K Eko-Sharri)

Ekosharri është kompani e cila ekziston 14 vjet, dhe për këtë periudhë të shkurtër të ekzistencës së saj shënon trend rritës në zhvillim. Në periudhën e kaluar vazhdimisht është e pranishme në treg me tendencë të bëhet kompani e orientuar aktive eksportuese. Ekosharri prodhon 912 ton djathë, 200 ton kashkavall dhe 150 ton djathë të fortë në vit. Ekosharri është bartës i shenjës për cilësi të prodhimeve prej mishi dhe qumështi nga grupi i prodhimeve prej qumështi si një nga tetë ndërmarrjet që bartin këtë shenjë.

Prodhimet e Ekosharrit vazhdimisht janë të kontrolluar nga të gjithë institucionet relevante ne Maqedoni. Nga Enti për Mbrojtje Shëndetësore i Republikës së Maqedonisë, nga laboratorit Land O'Lakes, Inc. etj. Pesë prodhimet e Ekosharrit janë bartës të shenjës për cilësi. Në secilin prej këtyre prodhimeve kryhen nga 180 testime dhe kontrole në afat vjetor ose gjithsej 900 testime në vit. Prodhimet e Ekosharrit nëpërmjet qendrave më të mëdha distributive plasohen në më shumë se 250 objekte të shitjes me pakicë. Ekosharri është përpunues udhëheqës i qumështit në rrajonin e Bjeshkëve të Sharrit. Bashkëbisedimi është realizuar me drejtorin e kësaj ndërmarrje, ai deklaroi se Pronari është ai i cili përcakton strategjinë e biznesit në organizetën e tyre. Faktori kryesor për rritjen ekonomike të kësaj ndërmarrje është përgjegjësia dhe angazhimi maksimal i ekipit menaxhues. Sukesi i deritanishëm i kompanisë i atribuohet ekipit të prodhimit dhe gjithashtu ekipit menaxherial. Edhe nga kjo ndërmarrje është pohuar se ka pas ndikim investimet të cilat i kanë realizuar në ndërmarrje dhe e kanë rritur suksesin në biznesin e tyre. Politikat e vendit i ka marrë parasysh kjo ndërmarrje, dhe strategjinë të cilën e ka përdori ka qenë ajo afatmesme dhe afatgjate. Poashtu parakusht i prodhimitaris në Eko-Sharr është produkti me cilësi të lartë. Aftësitë dhe njohuritë e menaxherit të prodhimit është një ndër bazamentet kruesore në suksesin e organizatave të prodhuese.

5.1.4 Interpretimi i rezultateve nga biseda e lirë ne ndërmarrjen prodhuese (Valdrini)

Ndërmarrja për prodhim e mobilieve Valdrini ka filluar me punë në vitin 1997, fillimisht kjo ndërmarrje ka filluar në object të vogël mirpo më pas pas suksesit që ka arritur në prodhimtari, del në object tjetër më të madh. Biseda është realizuar me Drejtonin e kësaj ndërmarrje. Faktorët që kanë ndikuar në suksesin e kësaj ndërmarrje janë cilësia e mirë dhe çmimi i kapshëm për konsumatorët. Deri në këtë sukses kanë arritur me ndihmën e marketingut, cilësis dhe korrektësisë nga ana e stafit prodhues. pronari ka pohuar se ka pas ndikimi investimet që janë bë në këtë ndërmarrje. Më së shumti kanë sjellë makineri të reja dhe teknologji sa më efikase për prodhimin e mobiljeve. Politikat e vendit i ka marrë parasysh kjo ndërmarrje.

5.1.5 Interpretimi i rezultateve nga biseda e lirë ne ndërmarrjen prodhuese (Vezë - Sharri)

Delikatesa e cilësisë, e saktësisë dhe e disiplinës gjermane, në simbiozë me natyrën, me traditën dhe me zellin vendas, në vitet që i lamë pas e krijojnë mozaikun e rrëfimit tonë. Jo shumë tipik, rrëfimi ynë i bukur dhe i suksesshëm filloi para pesëmbëdhjetë vitesh, si një projekt i madhë i fermës së shpendëve për prodhimin e vezëve me një kapacitet madje prej 60 mijë çerdhesh. Sot, Vezë Sharri është lider në veprimtarinë e shpezërisë, në sajë të të qenit konsekuent në misionin tonë – t’i qëndrojmë besnik cilësisë. Niveli i lartë i kushteve higjienike, krahas teknologjisë bashkëkohore, janë imperativ i punës sonë, në mënyrë që: të arrijmë cilësinë e lartë të produkteve tona dhe të mbrojmë shëndetin, interesat dhe shijen e mirë të konsumatorëve tanë.

Suksesin e kemi përsëritur edhe me Lekerin (Lecker), kompani-bijë e Vezë Sharrit e cila e përpunon mishin e shpendëve dhe të gjedhëve, duke përdorur lëndën e parë të vendit. Të prodhuara sipas kriterëve dhe standardeve të larta të cilësisë, produktet e Leckerit, në pikëpamje shëndetësore janë të sigurtat dhe të ushqyeshme dhe u mundësojnë blerësve siguri, besim dhe kënaqësi. Puna jonë me nikoqirllëk, përcjellja e standardeve botërore dhe kujdesi për mjedisin jetësor arritën kulmin me projektin Elektro Sharri, i vetmi central me biogaz në Maqedoni që prodhon 7,95 milionë kilovatë orë energji elektrike në vit, duke harxhuar për këtë 50 tonë pleh në ditë. Dëshmia më e madhe e punës sonë strategjike është mbështetja katërmbëdhjetë vjeçare që gëzojmë nga fqinjët, nga bashkëqytetarët, nga blerësit dhe nga autoritetet e shtetit. Të gjitha përpjekjet e menaxhuesit dhe e të punësuarve në Vezë Sharri, në Lecker dhe në Elektro Sharri janë të përqendruara në cilësinë që u’ a garantojmë juve të nderuar blerës. Synojmë të jemi pranë jush dhe me ju. Punojmë pandërprerë, me qëllim që t’ia lehtësojmë jetën çdo blerësi tanë. E ofrojmë më të mirën, më të freskëtën, më cilësoren, gjë të cilën ju shumë lehtë e vëreni. Në saje të mbështetjes suaj, rrëfimi ynë nuk përfundon me kaq. Bashkë me ju, do të vazhdojmë të arrijmë suksese të reja dhe bashkërisht të kënaqemi me frytet e punës sonë. Synimi kryesor i Vezë Sharrit është të qenurit konsekuent në prodhimin permanent të produkteve të cilësisë së lartë si dhe në ruajtjen e traditës së gjatë.

Dëshirojmë të bëhemi sinonim i stabilitetit dhe kriter i cilësisë dhe i profesionalizmit në të gjitha segmentet e punës sonë, si dhe të vendosim raporte më të mira me të gjitha grupet tona të interesit:

- Me konsumatorët – produktet tona të jenë zgjedhja më e shpeshtë për ta
- Me të punësuarit – të jemi punëdhënësi më i dëshiruar

Me subjektet e tjera afariste – partner i besueshëm dhe kompani me përgjegjësi ndaj shoqërisë. Me fjalë të tjera, vizioni ynë është të arrijmë pozicionin e liderit në treg. Biseda është realizuar me Ekonomistin e ndërmarrjes, i cili i takon nivelit menaxherial. Përcaktues i strategjisë së biznesit në organizarën Vezë-Sharri është menaxheri i financave. Faktorët të cilët kanë ndikuar në rritjen ekonomike të biznesit është menaxhimi korrekt, hulumtimin dhe përshtatja me kushtet e tregut, respektimi i standarteve ndërkombëtare. Avantazhi në përdorimin e teknologjisë, avantazhi në prodhimin e produkteve është parakusht mbi rritjen ekonomike. Gjatë periudhës që operojnë në treg ata e kanë vlerësuar politak vendore.

5.1.6 Interpretimi i rezultateve nga biseda e lirë ne ndërmarrjen prodhuese (Urban Plan Construction)

Gjatë realizimit të pyetësorit në këtë kompani kemi arritur në këto rezultate. Sipas të anketuarit pronari është ai që e përcakton strategjinë e kompanisë. Urban Plan Construction është ndërmarrje e themeluar në vitin 2002 nga Sejdi Shasivari. Zotri Shasivari deklaroi se puna individuale dhe kualitative me përpikmëri të madhe janë një ndër faktorët të cilët kanë ndikuar në rritje ekonomike të biznesit të tij. Maqedonia është një treg i vogël dhe relativisht i varfër nga ana tregtare. Në këtë vend të vogël, të shoqëruar me një mbi popullim biznesesh (shumicën e rasteve të së njëjtës kategori), është ekstremisht e rëndësishme të diferencohesh nëse do që të kesh sukses dhe përpos kësaj, është po aq e rëndësishme për të ndjekur se ku është vëmendja e njerëzve në mënyrë që komunikimi jonë i marketingut të jetë sa më efektiv. Sot në 2019, pothuajse çdo gjë që njihim rreth marketingut ka ndryshuar dhe nëse je duke aplikuar të njëjtët metoda që aplikojë para 5 vitesh për të bërë marketing, shanset janë që je duke krijuar një dëm shumë të madh financiar për biznesin tënd. Ky dëm mund të jetë financiar, dhe potencial, në sensin e të ardhurave ekstra që mund të ishit duke fituar nëse thjesht do bënit një ndryshim të vogël në strategjinë tuaj të biznesit. Deri në këtë sukses që ka ndërmarrja Urban Plan Construction e zotri Shasivarit ka ardh më një punë të palodhshme dhe permanente. Po ashtu investimi në mjete dhe pajisje për prodhim janë edhe këta faktorë që ndikojnë në suksesin e ndërmarrjes sonë. Këta investime që i ka realizuar ndërmarrja kanë pasur rritjen e suksesit të biznesit të tyre. *Çelësi i suksesit në udhëheqje është përmirësimi i vazhdueshëm i shërbimit ndaj konsumatorit dhe i aftësive menaxhuese të njerëzve.*

Ka një mendim të zakonshëm i cili përshtatet me këta rreshta, “Biznesi do të ishte i lehtë nëse nuk do të kisha konsumatorë ose punonjës”. Përderisa kjo mund t’i bëjë gjëra më të lehta për një kohë, vë bast se ju ose do të mbeteshit pa para ose do të mërziteshit nga mungesa e punës ose do të ishit shumë të zënë duke kuptuar se si të fitoni konsumatorë dhe punonjës të rinj. Nuk jam 100 përqind i sigurtë se cila do të ishte. Dukshëm, kushdo që e ka thënë këtë po fliste me të vërtetë për vështirësitë e të punuarit me njerëzit, pavarësisht anës së tavolinës në të cilën ulen.

Për shkak se njerëzit janë aspekti më i vështirë i çdo biznesi, është e rëndësishme të gjeni njerëz të mrekullueshëm, konsumatorët e duhur për biznesin tuaj, dhe gjithashtu ekipin e duhur për të mbështetur kompaninë tuaj. Ju gjithashtu duhet të fokusoheni në përmirësimin e vazhdueshëm të shërbimit të konsumatorëve dhe aftësive menaxhuese të njerëzve. Fatkeqësisht, pak pronarë biznesi dhe udhëheqës punojnë në këtë aftësi, i cili është shkaku i shumë problemeve që ata përjetojnë. Sipas kësaj kompanie elementet që specifikojnë se ndikojnë në suksesin dhe rritjen ekonomike janë: blerja e pajisjeve për prodhim dhe përdorshmëria e tyre sipas standarteve. Urban P. Constructuion siku ndërmarrjet e tjera edhe kjo ka marrë parasysh politikat e vendit. Strategjinë që më së shumti e përdorim është çmimi i tregut. Struktura organizative e sistemit ndikon direkt në suksesin e organizarës. Po ashtu nxjerja e produkteve me kualitet të lartë është një ndër parakushtet që organizata të ketë sukses.

5.1.7 Interpretimi i rezultateve nga biseda e lirë ne ndërmarrjen prodhuese (Golec Trans - Dool, Zhelinë)

Për të zhvilluar një strategji të zhvillimit të biznesit, ekzistojnë mundësi të ndryshme të strategjive për t'i implementuar në zhvillimin e biznesit tuaj varësisht se çfarë produktesh apo shërbimesh ju ofroni dhe në çfarë sektori të ekonomisë operoni. Strategjia e zhvillimit të biznesit është një skicë e situatës të tanishme të biznesit tuaj si dhe cakut se ku dëshiron të arrijë biznesi juaj në të ardhmen. Strategjia e definon biznesin tuaj, tregon se çka ju ofroni për klientelën tuaj, kush janë klientët tuaj, kush janë konkurrëntet tuaj dhe sa efektiv apo atraktiv është veprimtaria juaj. Qëllimi kryesor i zhvillimit të strategjisë është krijimi i një udhëzuesi gjithëpërfshirës se si do të zhvillohet biznesi juaj nga momenti i tanishëm e në vijim. Zhvillimi i strategjisë për rritje të biznesit kërkon posedimin e njohurive realiste rreth potencialit për rritje, duke përfshirë potencialin e rrjedhës së parasë si dhe burimet aktuale. Varësisht prej aftësisë së ndërmarrësit, rekomandohet, që kur të përpilohet strategjia e zhvillimit të biznesit, të an-gazhohet një ekspert i planifikimit të biznesit, i cili mund të vlerësojë potencialin e biznesit tuaj dhe të punojë me ju për të krijuar së bashku një plan për rritjen e biznesit. Sipas të anketuarit në këtë kompani ai deklaroi se menaxheri i financave është ai që përcakton strategjinë në një organizatën.

Ndërmarrja është themeluar në vitin 2001, falë punës, korrektësis dhe cilësisë së prodhimit, ritmet e zhvillimit të kompanisë kanë qenë të kënaqshme. Sipas drejtorit të kësaj ndërmarrje ai deklaroi se faktorët që ndikojnë pak a shumë janë cilësia e prodhimit, komunikimi dhe korrektësia me klientet dhe mirëmenaxhimi me financat. Deri në suksesin e deritanishëm ndërmarrja ka ardhë duke i ndjekur hapat e bashkëpunimit korrekt me klientët me stafin e punëtorëve. Edhe kjo ndërmarrje si ndërmarrjet e mësipërme kanë realizuar investime. Elementet ekonomike që kanë ndikuar në rritjen ekonomike në këtë ndërmarrje janë investimet në trajnimin dhe kualifikimin e punëtorëve duke siguruar kështu shërbim cilësor dhe produkti cilësor. Golec dool, ka marrë parasysh politikën vendore. Strategjia e liderit, konkurentit dhe ndjekësit janë disa nga pikat që ka përdorur kjo ndërmarrje për të arritur suksesin që ka sot. Sipas pronarit struktura organizative e prodhimtarisë ndikon direkt në sukses, dhe se procesi i prodhimtarisë është parakusht për të nxjerrë produkt me cilësi të lartë në treg.

5.1.8 Interpretimi i rezultateve nga biseda e lirë ne ndërmarrjen prodhuese (Murana Kompani)

Pyetësorin e ka plotësuar drejtori i ndërmarrjes Murana Kompani. Në përgjigjet që kemi marrë do ti hartojmë pak më poshtë. Strategjia e biznesit në kompaninë tonë është e përcaktuar nga ana e pronarit. Kjo kompani është themeluar në vitin 1999, prej fillimit të kësaj veprimtare është marrë me prodhimin e gypave dhe hapjen e puseve. Temat që janë trajtuar deri më tani kanë qenë të lidhura me ambientin në të cilën bizneset ndërkombëtare operojnë. Trajtimi i ambientit ka përfshirë diskutimet mbi formatet e ndryshme të sistemeve politike, ekonomike e ligjore. Më pas, janë analizuar dimensionet e kulturës, kornizën teorike të tregtisë dhe investimeve, si dhe sistemin monetar ndërkombëtar. Tani (dhe në leksionet në vijim) fokusin do e zhvendosim në vet firmën, në mënyrë specifike në hapat që ndërmarrin menaxherët e firmës të jenë sa më konkurent në biznesin ndërkombëtar. Këtu do të diskutohen strategjitë e ndryshme të aplikuara nga firmat kur operojnë në tregun e jashtëm. Do të konsiderohen argumentet për dhe kundër këtyre strategjive si dhe do të diskutohen faktorët e ndryshëm të cilët ndikojnë në zgjedhjen e njëres nga strategjitë opcionale. Para se të diskutojmë strategjitë të cilat i aplikojnë firmat në biznesin ndërkombëtar, së pari do të ndalemi te disa koncepte bazë mbi strategjinë. Strategjia e firmës përfshinë aktivitetet që ndërmerr firma me qëllim të realizimit të objektivave të veta. Për shumicën e firmave synimi primar është maksimizimi i vlerës së firmës. Për të maksimizuar vlerën e firmës menaxhmenti duhet të ndjekë strategji të cilat e rrisin profitabilitetin e firmës apo shënojnë rritje në normën e fitimit të firmës.

Profitabiliteti mund të llogaritet në mënyra të ndryshme mirëpo për konsistencë ne do e llogarisim si normë të kthimit që e realizon firma në kapitalin e investuar (apo ROIC – që kalkulohet duke pjestuar fitimet neto të firmës me totalin e kapitalit të investuar). Në anën tjetër, norma e rritjes së fitimit tregon përqindjen e rritjes së fitimeve neto në kohë. Menaxherët mund të rrisin profitabilitetin e firmës duke ndjekur strategji të cilat synojnë reduktimin e shpenzimeve apo edhe duke ndjekur strategji të cilat rrisin vlerën e produkteve, e cila pastaj i mundëson firmës të rrisë çmimet. Në anën tjetër, firma mund ta rrisë normën e fitimit në kohë përmes dizajnit të strategjive për rritjen e shitjeve në tregjet ekzistuese apo duke ndjekur.

Korektësia e klientëve dhe puna kualitative janë një ndër faktorë që kanë realizuar sukses në këtë ndërmarrje. Kompania jonë mëson çdo ditë nga eksperiencia dhe risitë. Synojmë të përmirësohemi çdo herë për të bërë më të mirën. Ne i besojmë një stafi të ri, energjik, me vullnet dhe dinamik. Ndërtojmë të ardhmen me ta dhe për ata. Stafit është një familje e madhe ku çdo njeri kujdeset të jap më të mirën e tij. Bashkëpunëtorët janë në thelb të punës tonë të sukseshme dhe kanë mbështetje. Furnitorët inkurajohen në marrëdhënie sa më të ndershme. Puna më e mirë bëhet në grup. Elementet të cilat ndikojnë në rritjen ekonomike sipas kësaj kompanie janë investimet e vazhdueshme në makineri, vlerësim i klientëve dhe llogaritë e vazhdueshme. Edhe kjo kompani ka deklaruar se struktura organizative ndikon në suksesin e ndërmarrjes.

5.2 REZULTATET E HULUMTITMI

5.2.1 ANKETA

Anketa është zhvilluar në qytetin e Tetovës, pikërisht në rethinën e Pollogut në ndërmarrjet prodhuese. Numri i të anketuarëve është 60 vetë, prej të cilave 37 janë të gjinisë mashkullore kurse 23 janë të gjinisë femërore. Në anketë janë parashtruar gjithësej 10 pyetje me mundësi të ndryshme për tu përgjigjur, në mënyrë të anketuarit të kenë sa më lehtë hapsirën për përgjigje dhe të mund të shprehin mendimin e tij të lirë.

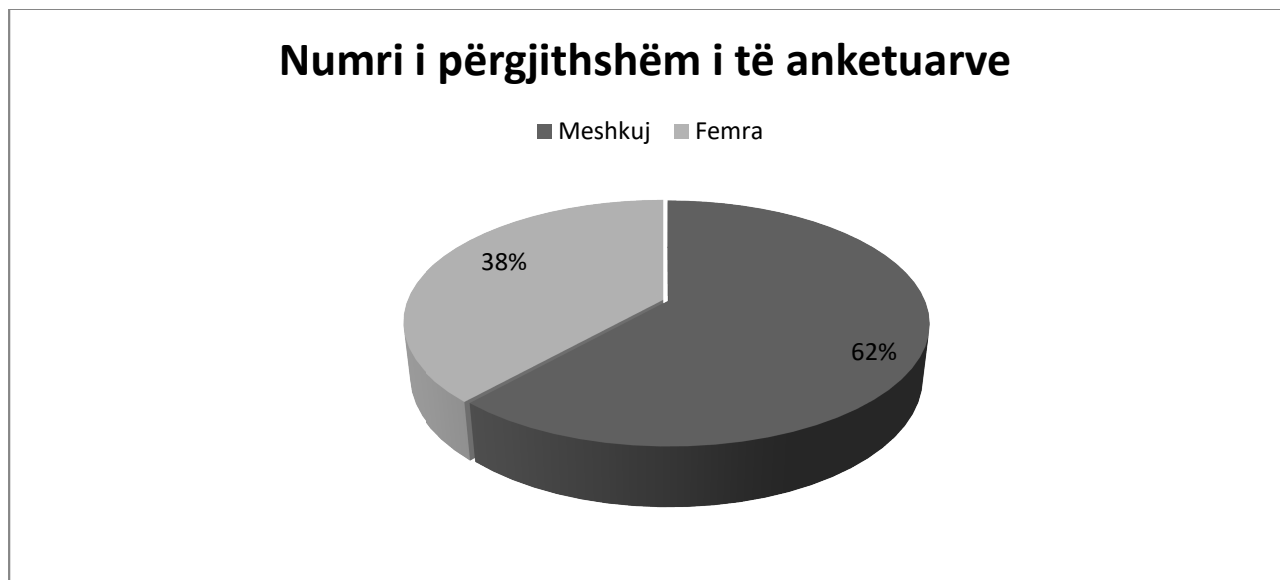
Anketa përmban këto të dhëna	Numri i përgjithshëm i të anketuarëve 180 vetë
Gjinia	37 meshkuj, 23 femra
Grupmosha	Nga 25 deri 55 vjet
Niveli i arsimit	Të mesëm dhe të lartë
Përgjigjet më të shpeshta	
Përgjigjet më të ralla	

5.2.2 Rezultatet e hulumtimit janë këto të paraqitur në tabela dhe grafikone

Numri i përgjithshëm është i të anketuarëve është 60 persona, prej të cilave 37 janë meshkuj ndërsa 23 janë femra.

Numri i përgjithshëm i të anketuarëve	60
Meshkuj	37
Femra	23

Tabela 1. Numri i përgjithshëm i të anketuarëve
Gjithësej 60 të anketuar, meshkuj 62 %, femra 38%.

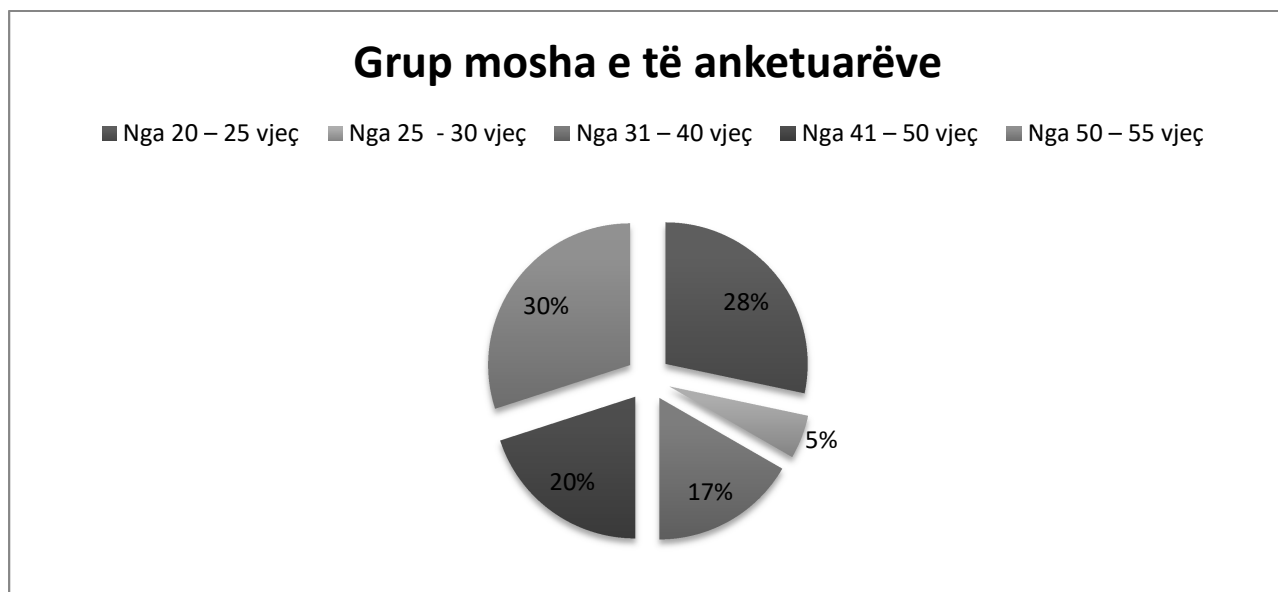


Grafikoni 1. Numri i përgjithshëm i të anketuarëve

Në tabelën e dytë kemi paraqitur kategorinë në grupmosha të pjesëmarësve në anketë.

Grup mosha e të anketuarëve	Numri i pjesëmarësve
Nga 20 – 25 vjeç	17
Nga 25 - 30 vjeç	3
Nga 31 – 40 vjeç	10
Nga 41 – 50 vjeç	12
Nga 50 – 55 vjeç	18

Tabela 2. Grup mosha e të anketuarëve



Grafikoni 2. Grup mosha e të anketuarëve

Në grafikonin e dytë shihet qartë në përqindje mosha e pjesëmarësve në anketë, këtu mund të dallojmë se përqindja më e madhe është nga mosha 50-55 vjeç, nga kjo kuptojmë se pjesëmarësit e kësaj moshe janë më të informuar sa i përket sistemit të prodhimit.

Niveli i shkollimit	Kategoritë e të anketuarëve
Me shkollim të mesëm	22
Me shkollim të lartë	38

Tabela 3. Kategoritë e të anketuarëve

Tabela e tretë nivelin e shkollimit të të anketuarëve. Nga pjesëmarësit në hulumtimin del se të anketuarit në numër më të madh ishin me shkollim të lartë ndërsa me përqindje më të vogël ishin me përqindje shkollim të mesëm.



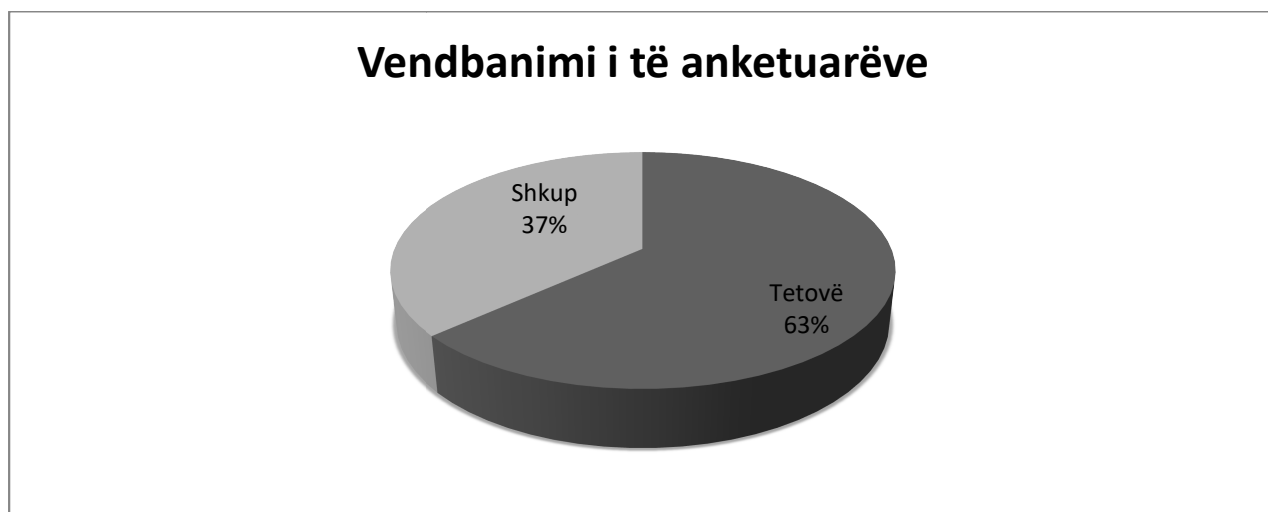
Grafikoni 3. Kategoritë e të anketuarëve

Nga grafikoni i tretë mund të kuptojmë se numri më i madh i të anketuarëve është me shkollim të lartë, pastaj janë niveli i dytë ata me shkollim të mesëm me përqindje pak më të vogël.

Vendbanimi i të anketuarëve	Numri i të anketuarëve në qytete përkatëse
Tetovë	38
Shkup	22

Tabela 4. Vendbanimi i të anketuarëve

Në tabelën e katërt janë paraqitur vendbanimet e të anketuarëve.



Grafiku 4. Vendbanimi i të anketuarëve

Shpërndarja e anketës në një qytet të ndryshëm prej ku vërehet se numri më i madh janë nga ana e Shkupit. Anketa është realizuar me qytetarët e Tetovës aty ku është realizuar anketajanë takuar njerëz të cilët janë të vendbanimit të Shkupit 37% e të anketuarëve janë nga ana e Shkupit, 63% e të anketuarit janë nga ana e Tetovës.

Pyetjet e anketës janë gjithësej 7, në vazhdim do të paraqes çdo pyetje në përqindje me grafikun dhe përgjigjet e mara nga 3 mundësitë do të paraqes në tabelë.

A mendoni se menaxhimi i sistemeve organizative të prodhimit në rajonin e Pollogut është i zhvilluar?

Mundësi për tu përgjigjur	Numri i përgjigjeve
Po	43
Jo	17

Tabela 5. A mendoni se menaxhimi i sistemeve organizative të prodhimit në rajonin e Pollogut është i zhvilluar?



Grafikoni 5. Menaxhimi i sistemeve organizative të prodhimit në rajonin e Pollogut

72% kanë deklaruar se menaxhimi i sistemeve organizative të prodhimit në rajonin e Pollogut është i zhvilluar, kurse 28% i të anketuarëve kanë deklaruar se nuk ekzistojnë.

Si mendoni, kush e përcakton strategjinë e biznesit në organizatë?

Mundësi për tu përgjigjur	Numri i përgjigjeve
Menaxheri i marketingut	10
Menaxheri i financave	12
Pronari	25
Tjetër, specifiko	13

Tabela 6. Strategjia e biznesit në organizatë



Grafikoni 6. Strategjia e biznesit në organizatë

Për të zhvilluar një strategji të zhvillimit të biznesit, ekzistojnë mundësi të ndryshme të strategjive për t'i implementuar në zhvillimin e biznesit tuaj varësisht se çfarë produktesh apo shërbimesh ju ofroni dhe në çfarë sektori të ekonomisë operoni. Strategjia e zhvillimit të biznesit është një skicë e situatës të tanishme të biznesit tuaj si dhe cakut se ku dëshiron të arrijë biznesi juaj në të ardhmen.

Strategjia e definojnë biznesin tuaj, tregon se çka ju ofroni për klientelën tuaj, kush janë klientët tuaj, kush janë konkurrëntet tuaj dhe sa efektiv apo atraktiv është veprimtaria juaj. Qëllimi kryesor i zhvillimit të strategjisë është krijimi i një udhëzuesi gjithëpërfshirës se si do të zhvillohet biznesi juaj nga momenti i tanishëm e në vijim. 41% i të anketuarëve kanë deklaruar se përcaktues i strategjisë së biznesit është pronari. 17% i të anketuarëve kanë deklaruar se menaxheri i marketingut ndikon në përcaktimin e strategjisë, 20% kanë deklaruar se menaxheri i financave është përcaktues. 22% kanë specifikuar diçka tjetër.

A kanë ndikim investimet e realizuara në ndërmarrje në rritjen ekonomike të saj?

Mundësi për të përgjigjur	Numri i përgjigjeve
Po	42
Jo	18

Tabela 7. Ndikimi mbi investimet e realizuara në ndërmarrje



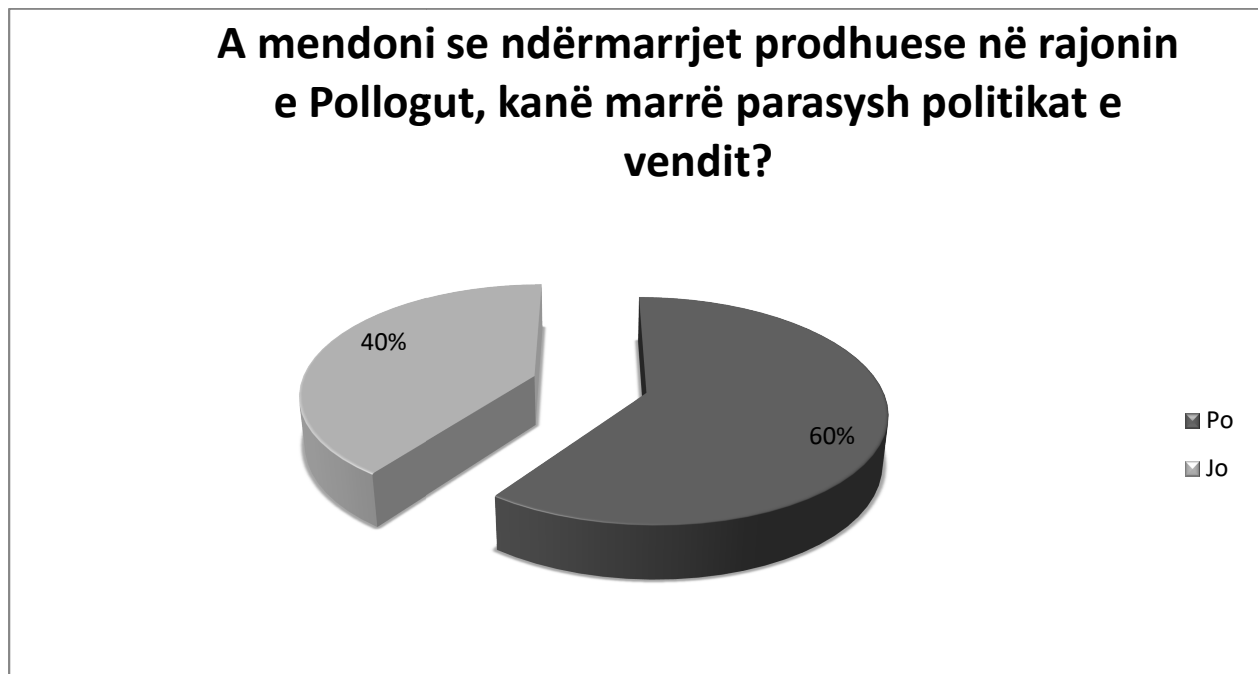
Grafikoni 7. Ndikimi mbi investimet e realizuara në ndërmarrje

70% kanë deklaruar se kanë ndikim investimet e realizuara në ndërmarrje në rritjen ekonomik të saj kurse 30% kanë deklaruar se nuk ka ndikim një gjë e tillë.

A mendoni se ndërmarrjet prodhuese në rajonin e Pollogut, kanë marrë parasysh politikat e vendit?

Mundësi për tu përgjigjur	Numri i përgjigjeve
Po	36
Jo	24

Tabela 8. Politika vendore dhe ndërmarrjet prodhuese në rajonin e Pollogut



Grafikoni 8. Politika vendore dhe ndërmarrjet prodhuese në rajonin e Pollogut

60 % kanë deklaruar se ndërmarrjet prodhuese në rajonin e Pollogut, kanë marrë parasysh politikat e vendit, kurse 40 tjetër kanë deklaruar se nuk i marrin parasysh.

A jeni të mendimit, se struktura organizative e sistemit të prodhimtarisë ndikon në sukses?

Mundësi për tu përgjigjur	Numri i përgjigjeve
Po	39
Jo	21

Tabela 9. Struktura organizative dhe sistemi i prodhimtarisë



Grafikoni 9. Struktura organizative dhe sistemi i prodhimtarisë

Po jemi të mendimit se struktura organizative e sistemit të prodhimtarisë ndikonë në suksesin e ndërmarrjes këtë e pohojnë 65% e deklaratave të anketuarëve, kurse monojnë vetëm 35%.

Nxjerrja e produkteve me cilësi të lartë a është parakusht në procesin e prodhimitarisë?

Mundësi për tu përgjigjur	Numri i përgjigjeve
Po	43
Jo	17

Tabela 10. Nxjerrja e produkteve me cilësi të lartë si parakusht në procesin e prodhimitarisë



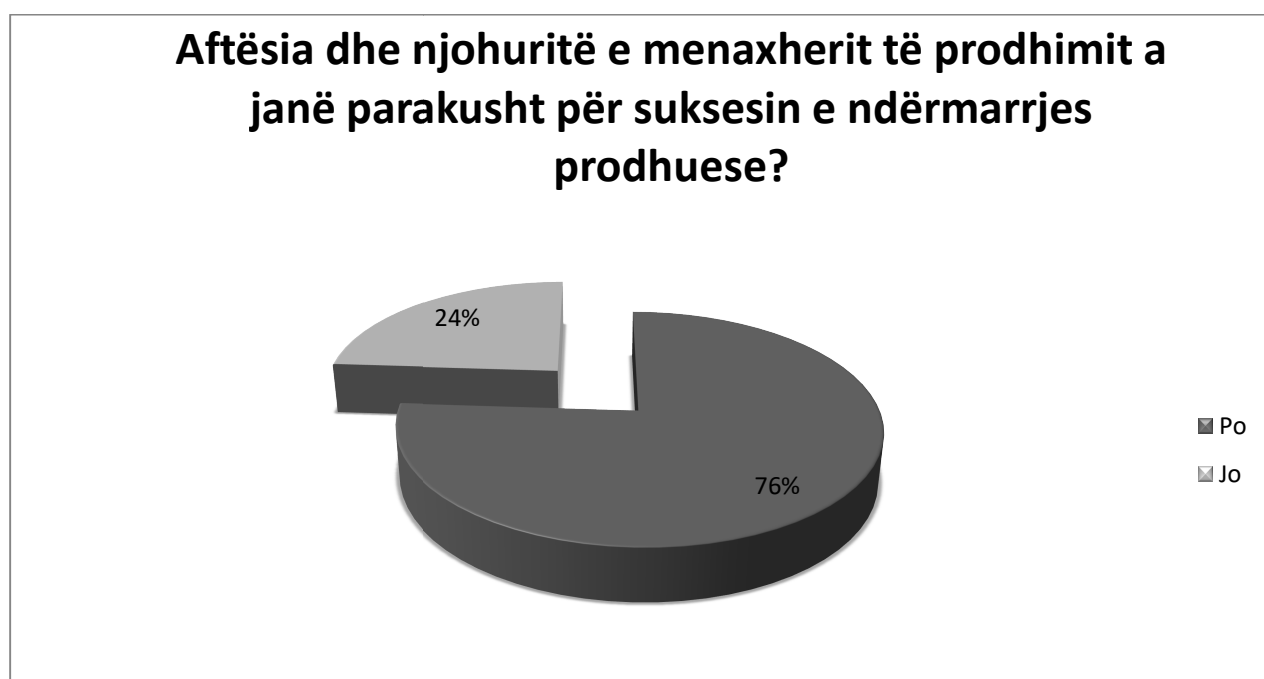
Grafikoni 10. Nxjerrja e produkteve me cilësi të lartë si parakusht në procesin e prodhimitarisë

72% kanë deklaruar se nxjerrja e produkteve me cilësi të lartë varët nga procesi i prodhimitarisë, kurse 28% kanë deklaruar se nuk nvaret nga kjo gjë e tillë.

Aftësia dhe njohuritë e menaxherit të prodhimit a janë parakusht për suksesin e ndërmarrjes prodhuese?

Mundësi për tu përgjigjur	Numri i përgjigjeve
Po	48
Jo	12

Tabela 11. Aftësitë dhe njohuritë e menaxherit të prodhimit



Grafikoni 11. Aftësitë dhe njohuritë e menaxherit të prodhimit

Menaxheri është person, i cili orienton aktivitetet e njerëzve të tjerë dhe merr përgjegjësinë për realizimin e qëllimit të caktuar me ndihmën e përpjekjes së njerëzve tjerë. Sa janë të mirë menaxherët dhe si menaxhojnë varet nga qëllimet, të cilët realizohen. Menaxheri është i pavarur nga pronësia, nga rangu dhe nga fuqia. Menaxhmenti është profesion, menaxhmenti është funksion. Menaxherët janë profesionistë, të cilët e praktikojnë këtë disiplinë. Menaxheri i një ndërmarrjeje është personi, i cili tenton t'i realizojë qëllimet e asaj ndërmarrjeje me përpjekjen e

njerëzve të tjerë. Në kuptimin e gjerë të fjalës, secili në ndërmarrje që ka autoritet mbi njerëzit të tjerë është menaxher. Menaxheri orienton punën e njerëzve të tjerë.

Nga kjo pikëpamje, menaxherët menaxhojnë njerëzit, e jo resurset fizike. Puna e menaxherit ndryshon varësisht nga niveli i menaxhmentit. Lista e pasofistikuar e aktiviteteve që i ushtron menaxheri gjatë ditës janë si vijon: flet me të punësuarit, jep drejtime për kontroll, ndërmerr aksion korrigjues, dikton letra, formulon qëllime, harton plan për realizimin e qëllimeve, përcakton shpërblime për të punësuarit që pensionohen, lexon letra, lexon raporte, i grupon aktivitetet në departamente, stimulon inventivitetin në punë, merr pjesë në takime, merr vendime për projekte të reja, vendosë kush të avansohet, angazhon ndihmës të rinj. Aktivitetet e menaxherit mund të grupohen në dy grupe, edhe atë fizike dhe mentale. Aktivitetet fizike të menaxherit mund të quhen edhe aktivitete të komunikimit. Aktivitetet mentale të menaxherit kanë të bëjnë me marrjen e vendimeve. Qëllimi përfundimtar i këtyre aktiviteteve menaxhuese është që të krijohet një mjedis, në të cilin individët e tjerë do të participojnë në realizimin e qëllimeve. Menaxherët duhet të krijojnë atmosferë pune me qëllim që t'i inkurajojnë njerëzit e punësuar të angazhohen në realizimin e qëllimeve. Puna e menaxhimit është tepër e ndryshme, kështu që ekzistojnë një numër i madh i studimeve që tentojnë ta sqarojnë përmbajtjen e punës së menaxherit. Për kohën që e kanë kaluar menaxherët në ushtrimin e aktiviteteve të ndryshme, ekzistojnë hulumtime të ndryshme të zbatuara në ndërmarrje dhe nivele të ndryshme të menaxhmentit. 76% e të anketuarëve kanë deklaruar se aftësia dhe njohuritë e menaxherit të prodhimit janë parakusht për suksesin e ndërmarrjes prodhuese, kurse 24% kanë deklaruar se nuk është parakusht.

PJESA E TRETË

PËRFUNDIME DHE REKOMANDIME

KAPITULLI I VI

6. Përfundime dhe Konkluzione

Në këtë kapitull të punimit prezantohen konkluzionet dhe instrumentet e ndjekura të menaxhimit të sistemeve organizative të prodhimit në regjionin e Pollogut. Karakteristikë kryesore e një kombi bashkëkohor është menaxhimi në ndërmarrje. Menaxhmenti në praktikë ekziston që kur ekziston qytetërimi dhe do të mbetet karakteristikë themelore dominuese derisa ekziston qytetërimi. Për shkak të kësaj, nuk ka sferë më të rëndësishme se menaxhmenti. Shkenca e menaxhmentit paraqet shenjë dominuese në shoqërinë industriale. Menaxhmenti është proces universal. Procesi themelor i realizimit të punës me ndihmën e të tjerëve është i njëjtë për të gjitha punët menaxhuese në të gjitha nivelet dhe në të gjitha ndërmarrjet. Kjo nuk do të thotë se të gjithë menaxherët e kryejnë punën e njëjtë, apo nga të gjithë kërkohet aftësi e njëjtë në nivele të ndryshme. Në punën bashkëkohore ekonomike nuk ka asnjë faktor që është aq i rëndësishëm, siç është menaxhmenti. Menaxhmenti është aktivitet dominant në punë. Termi menaxhment ka rëndësi të madhe. Menaxhmenti është definuar si formë e punës. Menaxheri është personi që e ushtron këtë punë. Gjatë ushtrimit të punës, menaxheri kryen disa aktivitete të caktuara të quajtura funksione të menaxhmentit. Çdo funksion përmban ngjarje, të cilat e shpijnë ndërmarrjen drejt realizimit të qëllimeve të saj. Nga aspekti i përmbajtjes së menaxhmentit, funksionishënon sferën e aktiviteteve që i ushtron menaxheri. Funksionet e menaxhmentit kanë zbatim universal pa marrë parasysh nëse bëhet fjalë për ndërmarrje, për agjenci qeveritare, për ndërmarrje të madhe, për menaxhment kulmor, apo për menaxhment të nivelit të ulët. Të gjithë menaxherët janë të përfshirë në kryerjen e funksioneve të menaxhmentit.

Pyetja qendrore që parashtrohet në punën e ndërmarrjeve në mjedis turbulente bashkëkohore është: pse ndërmarrja ka nevojë për menaxher, apo cili është roli i tyre? Ekzistojnë shumë arsye për sqarimin e nevojës së tyre. Menaxherët janë të nevojshëm për ta harmonizuar organizatën me mjedisin e ndryshueshëm; menaxheri është përgjegjës për veprimin e organizatës së vet sipas statutit; të sigurojë organizim, të zbatojë qëllimin e vet themelor, e ai është prodhim efikas i produkteve apo shërbimeve; ta planifikojë zhvillimin e organizatës; të krijojë avantazh konkurrues në tregun ndërkombëtar; t'i kënaqë interesat e steik-holderëve; t'i zgjidhë problemet potenciale dhe ngjashëm.

Menaxheri me qasje të planifikuar duhet t'i orientojë aktivitetet e ardhshme të ndërmarrjes, të zhvillojë një organizim të tillë, i cili do të sigurojë zbatim efikas të aksioneve, t'i sinkronizojë aktivitetet e ndërmarrjes, t'i motivojë njerëzit për përdorim efikas dhe të dobishëm të punës së tyre dhe të kontrollojë se si realizohen qëllimet. Puna e menaxherit ndryshon varësisht nga niveli i menaxhmentit. Lista e pasofistikuar e aktiviteteve që i ushtron menaxheri gjatë ditës janë si vijon: flet me të punësuarit, jep drejtime për kontroll, ndërmerr aksion korrigjues, dikton letra, formulon qëllime, harton plan për realizimin e qëllimeve, përcakton shpërblime për të punësuarit që pensionohen, lexon letra, lexon raporte, i grupon aktivitetet në departamente, stimulon inventivitetin në punë, merr pjesë në takime, merr vendime për projekte të reja, vendosë kush të avansohet, angazhon ndihmës të rinj. Aktivitetet e menaxherit mund të grupohen në dy grupe, edhe atë fizike dhe mentale. Aktivitetet fizike të menaxherit mund të quhen edhe aktivitete të komunikimit. Aktivitetet mentale të menaxheritkanë të bëjnë me marrjen e vendimeve. Qëllimi përfundimtar i këtyre aktiviteteve menaxhuese është që të krijohet një mjedis, në të cilin individët e tjerë do të participojnë në realizimin e qëllimeve. Menaxherët duhet të krijojnë atmosferë pune me qëllim që t'i inkurajojnë njerëzit e punësuar të angazhohen në realizimin e qëllimeve.

Gjatë hartimit të kësaj teme erdhem në përfundim se për sistemin dhe mendimin sistematik ekzistojnë përkufizime të ndryshme. Zhvillimi dhe përparimi i përgjithshëm i shkencave e posaçërisht i shkencave teknike e teknologjike ka mundësuar deri më sot, kurse premtion edhe më shumë për nesër që strategjia e zhvillimit të sistemeve organizative të prodhimitarisë material, shpirtërore dhe shërbimeve prodhuese ose joprodhuese do të bëjë që strategjitë e zhvillimit edhe të sistemeve të caktuara organizative si është rasto me ato të komunikacionit të marrin hov dhe guxim me përmasa të pamatshme. Që tashi supozohet se cilat teknologji do të dominojnë në vitin 2019 si dhe cilat teknologji do të mundë të zhvilloheshin pas asaj periudhe. Po ashtu mund të konkludojmë se sajimi i sistemeve organizative afariste është bëhet pas përcaktimit të qëllimi afarist prodhuese ose joprodhuese. Organizimi i resurseve të nevojshme për sajimin e sistemeve afariste prodhuese ose shërbyese e bën nënsistemin i menaxhimit- menaxhmenti. Të rralla janë rastet kur kompania nuk ballafaqohet me kërkesa për reduktim të shpenzimeve si dhe kërkesa për diferencim në tregjet të cilat operon.

Mirëpo, kur kompanitë gjinden në një situatë të tillë, në këto raste firmat aplikojnë strategjinë internacionale, që nënkupton se firmat i plasojnë produktet e njëjta sikur ato që i tregtojnë në vendin e tyre pa bërë ndonjë ndryshim substancial për t'i përshtatur me kërkesat e tregjeve të jashtme ku i plasojnë. Karakteristikë dalluese e këtyre firmave është fakti se këto u shërbejnë tregjeve ku kërkesat janë realitativisht universale dhe nuk ballafaqohen me konkurrencë të madhe. Pasi që presioni i konkurrencës është i ultë, kompanitë nuk janë të detyruara të reduktojnë shpenzimet. Në një situatë të tillë ka qenë Xerox, prodhues i makinave fotokopijuese, në vitet gjashtëdhjetë. Fotokopijuesi u shërbën nevojave universale dhe prodhimi i Xerox ka qenë i patentuar për një kohë të gjatë kështu që nuk është ballafaqar me konkurrencë e cila do t'i bënte presion për ulje të shpenzimeve. Kështu që Xerox e ka shitur produktin e saj të njëjtë në tregun global dhe atë me çmim relativisht të lartë. hebra e Akilit në strategjinë e bizneseve ndërkombëtare është mos-adaptimi i strategjisë me kalimin e kohës. Paraqitja e konkurrencës në treg është e paevitueshme, dhe po që se menaxherët nuk ndërmarrin hapa proaktiv për reduktimin e shpenzimeve atëherë konkurenca do t'i nxjerrë nga tregu. Dhe kjo është pikërisht çfarë i ka ndodhur kompanisë Xerox. Canon, prodhues tjetër Japonez i po të njëjtit produkt, ka arritur t'i tejkalojë pengesat e patenteve tXerox-it dhe ka ofruar produktin e tyre me shpenzime më të ulta në treg. Me shpejtësi të madhe Canon mbuloi tregun global me prodhimet e saj. Porosia e këtij rasti është se strategjia internacionale nuk është e aplikueshme në afat të gjatë, dhe për të ekzistuar firma duhet të lëvizë në drejtim të strategjisë globale të standardizimit apo strategjisë transnacionale para se këtë ta bëjnë konkurentët tjerë. E njëjta mund të thuhet edhe për strategjinë e lokalizimit. Mundësia për ta diferencuar produktin i krijon përparësi konkurruese kompanisë, mirëpo nëse kompania ballafaqohet me konkurrencë të ashpër, atëherë ajo duhet të mendojë rreth reduktimit të shpenzimeve, pra të zhvendoset në drejtim të strategjisë transnacionale. Prandaj, si rezultat i rritjes së konkurrencës, strategjia internacionale dhe ajo e lokalizimit bëhen më pak të aplikueshme, kështu që menaxherët duhet ta riorientojnë strategjinë e tyre ose në atë globale të standardizimit ose në atë transnacionale.

Prandaj, veprimi i organizimit është funksion i sistemit të menaxhimit me të cilin projektohen dhe vendosen marrëdhëniet ndërmjet aktiviteteve dhe njerëzve të kyçur në sigurimin, alokimin, shfytëzimin dhe ndërrimin e resurseve të organizuara. **Ndërmarrjet** janë njësi themelore të prodhimit ose të shërbimeve tregëtare në kuadër të një sistemi ekonomik të një vendi.

Komponentet kryesore të ndërmarrjes janë njerëzit, lënda e parë ose materiali që e përpunon, teknologjia të cilën e shfrytëzon, produkti ose shërbimi që ofron dhe ambienti ku punon. Përveç këtyre komponenteve, ndërmarrja duhet të i plotësojë edhe dy kushte të tjera për të ekzistuar. Duhet të jetë legale kuptimin e ligjit. Për punën e vet duhet të kërkojë leje prej shtetit dhe shteti e legalizon duke e regjistruar në zyrën për regjistrimin e ndërmarrjeve kushti tjetër që e mundëson ekzistencën e ndërmarrjes është nevoja e tregut. Ndërmarrjet ekonomike janë të llojllojshme por në bazë të disa kritereve mund të bëhet një klasifikim i tyre. Në ndërmarrje që për veprimtari të veten kryesore e kanë prodhimin e të mirave materiale, qofshin ato prodhime bujqësore, industriale, ndërtimore, ushqimore.

Gjatë analizës së rezultateve nga ana e bisedës së lirë me pronarët e ndërmarrjeve *Fe-Kom, Putz – Plast, sh.p.k Eko-Sharri, Valdrini, dhe Vezë-Sharri, Golec Trans, Murana Kompani dhe Urban Plan Construction* erdha në përfundim se të gjitha këto ndërmarrje që operojnë në rrethinën e Pollogut, pronarët e tyre janë të gjinisë mashkullore dhe se moshë e përshtatshme që atë udhëheqin me këta ndërmarrje është mesatarja e viteve 30-40. Niveli i lartë arsimorë është eminen gati se në të gjitha ndërmarrjet e anketuara. Përgjigjet nga pronarët e këtyre ndërmarrjeve prodhuese e bënë edhe interesant punimin tonë. Erdhem në konkludim se specifikues i strategjive të biznesit prodhues është pronari. Investimet të cilat i kanë realizuar këta ndërmarrje kanë ndikuar pozitivisht në suksesin e tyre.

Në ditën e sotme bizneset prodhuese Fe-Kom, Putz – Plast, sh.p.k Eko-Sharri, Valdrini, dhe Vezë-Sharri operojnë në bazë të politikave të vendit. **Strukturimi organizativ i sistemeve të prodhimitarisë ndikon drejtëpërdrejtë në suksesin e organizatave prodhuese e vërtëtuara përgjigjet e të anketuarëve nëpër këta ndërmarrje por njëkohësisht aprovon edhe Hipotezën e parë** të punimit tim të masterit.

Po ashtu është aprovuar edhe **Hipoteza e dytë e tezës se Procesi i prodhimitarisë është parakusht për prodhimin me cilësi të lartë.** Funksionimi i një ndërmarrjeje nuk mund të paramendohet pa mjetet e punës. Te çdo ndërmarrje prodhuese ka mjete –pajisje me cilët realizohet procesi i krijimit të produkteve. Këtu marrin pjesë të gjitha makinat, aparatet, instrumentet, veglat, mjetet e transportit etj. Pa të cilat nuk mund të zhvillohen proceset. Mjetet e prodhimit mund të jenë: $\frac{3}{4}$ teknologjike $\frac{3}{4}$ energjetike $\frac{3}{4}$ deponuese $\frac{3}{4}$ informatike $\frac{3}{4}$ transportuese $\frac{3}{4}$ matëse – rregullator etj.

Me termin mjete teknologjike kuptohen linjat teknologjike, pajisjet dhe instalimet, makinat, veglat dhe mjetet ndihmëse. Lloji i pajisjeve teknologjike varet prej llojit që prodhohet, prej repartit për cilin është destinuar, nga karakteristikat themelore të prodhimit etj. Kështu për shembull, pajisja kryesore teknologjike e një shkritoreje është furra, makinat për derdhje etj., Në fabrikat e çelikut janë –furrat, konvertorët dhe mjetet për derdhjen e metalit, në çimento – thyerësit, mullinj të, furrat etj. Cili lloji i agregatit do të zgjidhet, varet nga kërkesat që parashtrihen për çdo rast të veçantë. Kështu për shembull kur bëhet zgjedhja e llojit të furrës elektrike për fitimin e çelikut duhet pasur kujdes për produktivitetin e tij, për karakteristikat e materialit hyrës dhe të produktit dalës, për temperaturën maksimale si dhe për kohëzgjatjen e procesit, për harxhimin e energjisë, për shkallën e automatizimit etj.

Njohurit dhe aftësit menaxheri i prodhimit janë parakushtë për sukses të organizatave prodhuese, për këtë kanë folur edhe konsumatorët edhe pronarët e ndërjeve të anketuara dhe kanë deklaruar se me të vërtet nëse menaxheri i prodhimit ka njohuri dhe aftësi e shofin si kusht kryesor për sukses të një ndërmarrje prodhuese më këto aprovohet edhe **Hipoteza e tretë** e punimit tim të masteit. Po ashtu mund të konkludojmë se rezultate e fituara nga ky hulumtim tregoi efektin e tyre në metodologjinë e përdorur dhe hapi një rrugë të re drejt hulumtimeve tjera të radhës në këtë lëmi. Është mesin e vendeve të deponimit treguesit kuantitativ më të rëndësishëm janë: kapaciteti, shkalla e shfrytëzimit sipërfaqja e hapësirës, mjeteve të investimit dhe prej personalit të duhur. Depot projektohen për sasi të maksimale të materialit për deponim. Me këtë duhet pasur kujdes për ndarjen e materialeve për gjithë ndërmarrjen, sasinë e çdo materiali që kalon nëpër çdo repart, rezervat e nevojshme të materialit për të mbajtur prodhimtarinë pa ndërprerje etj. 5 Pajisja që përdoret në procesin e prodhimit, pas çdo procesi të prodhimit mbetet dukshëm pandryshuar, nuk e ndryshon formën e tij. Të tillë janë makinat, instalimet, mjetet e transportimit, veglat më të shtrenjta etj. Këto mjete quhen mjetet themelore. Por, këto harxhohen, megjithëse harxhimi i tyre është i ngadalshëm, d.m.th., disa vite dhe kur të harxhohen, duhet të zëvendësohen me të reja. Mjetet e prodhimtarisë duhet vazhdimisht të mirëmbahen, por edhe të përtërihen ngase pa modernizim dhe përcjelljen e teknologjive bashkëkohore, ndërmarrja do të falimentonte shpejt.

6.2 LITERATURA E SHFYTËZUAR

1. Berim Ramosaj, Management, Bazat e menaxhmentit, Prishtinë, 2013
2. Blerim Morina, Menaxhimi, Malishevë, 2014
3. Bobek Shuklev, Maja Shukleva, Menaxhmenti për vitin IV, Shkup, 2000
4. Daniel A. Wren Voich, Jr. Management, 1974
5. David, A. Nadler, Tushman L. Michael: Organizative Frame Bending: Parimet për Menaxhimin orientimit Re, Akademia e Menaxhimit Ekzekutiv 3
6. Dimitar Eftimoski, Slavica Kovaçevska Velkova, Zoran Zltaovski, Bazat e Biznesit, 2010, Shkup
7. Dr. Kiril Poslov, Dr. Lubomir Drakulevski, Organizimi për vitin e IV, Drejtimi Ekonomik, Juridik dhe Tregtar, Shkup, 2010
8. Dr.Sc Qemal Buçinca, Menaxhimi i sistemeve organizative, Prishtinë
9. Drakulevski, Ljubomir: Udhëheqja - bazë për menaxhimin efektiv strategjik, Fakulteti Ekonomik, Shkup, 1999
10. Eatkalieva, E. & Zafirovski, S. & Eilloshevski, E. (1985), Teknologjia inorganike, Shkup: Prosvetno dello.
11. Fruht, M. (1990), Dizajni në prodhimtari i, Beograd: Nauçna knjiga.
12. Gramatikov, D. (2000), Të njohurit e mallit, Shkup: Fakulteti ekonomik
13. Gramatikov, D. (2004), Udhëheqja me produktin, Shkup, Fakulteti ekonomik.
14. H. Fayol: në bazë të librit: H Kootz, H. Weihrich: Managemnet, Mc Graw-Hill, New York, 1988
15. <https://dspace.aab-edu.net/bitstream/handle/123456789/898/8abede29-f453-4261-9bb2-11c6ab4e768f.pdf?sequence=2&isAlloëd=y>

16. Izet Zeqiri, Bazat e menaxhmentit, Botimi për Kosovë, 2006
17. J.R. Gordon. R.W. Mondy, A. Sharplin, S.r. Premeaux: op, : Management and Organizational Behavior, Allyn and Bacon, Boston, 1990
18. Jaqovski, B. (2002), Marketing æ, Shkup: Fakulteti ekonomik
19. Kiril Postolov, Lubomir Drakulevski, Organizimi, Shkup, 2010
20. Konstantinoviç, V. & Petroviç, A. (1991), Bazat e teknikës grafike, Beograd: 2.Enti për librat dhe mjetet mësimore, Novi Sad: Eni për botimin e librave.
21. Kosçeviq, P. (1969), Tullat në ndërtimtari –tjegullatt dhe produktet tjera të ndërtimtarisë, Zagreb: Tehnička knjiga.
22. Lukovic, A. & Izvonar, D. (1980), Tehnologija, Beograd: Qendra për arsimim Veljko Vlahoviç”-Mlladenovac.
23. Postolov Kiril: Struktura Organizative dhe zbatimi i saj në ndërmarrjet e biznesit të Republikës së Makedonisë, Fakulteti Ekonomik, Shkup, 2006
24. Ristevska-Jpvanovska, S. & Jaqovski, B. (2007), Eærketing, Shkup.
25. Robart L.Katz: Skills of an effective administrator, Harëard business revieë, vol 33, No 1, January February, 1955
26. Robert Fulmer: Menaxhime të reja, Sky, Shkup, pjesa e parë, 1994
27. Sirixhanski, Z. (1979), Tehnologjia e qelqit, Beograd: Nauçna knjiga.
28. Smilevski, C. & Krlev, R. & Ivanovski, N. (1983), Arsimimi teknik-prodhues, Shkup: Prosvetno dello.
29. Stevçevska, V. & Nikusheva –Eæslinko, L. (1993), Teknologjia organike, Shkup: Prosvetno dello.

30. T.J. Boushard, Jr.J. Barsa Laux and G. Drauden, "Brainstorming Procedure, Group Size, and Sex as Detrminats of Problem Solving. Effectiveness of Individuals and Goups: Jounarl of Applied Psychology 59, 1974: 135

31. Синиша Спасов, Производен менаџмент, Скопје, 1998

Burime tjera:

- ✓ [.http://www.politeknika.edu.rs/download/zhillimi i produktit /Zhvillimi i produktit](http://www.politeknika.edu.rs/download/zhillimi%20i%20produktit)
- ✓ [http://markopaliaga.com/userfiles/file/MicrosoftPo%e6erPoint_008.](http://markopaliaga.com/userfiles/file/MicrosoftPo%e6erPoint_008)
- ✓ <http://web.efzg.hr/dok/mar/kolegiji/marketing/predavanja/MK-07-Proizvod>
- ✓ <http://web.efzg.hr/dok/mar/kolegiji/ppid/>
- ✓ [http://www.cet.rs/CETcitaliste/CitalisteTekstovi/1155.](http://www.cet.rs/CETcitaliste/CitalisteTekstovi/1155)
- ✓ <http://www.knowledge-bank.org/marketing/lekcije/lekcija19>
- ✓ http://www.link-elearning.com/dlmaterijali/materijali/Osnove_marketinga
- ✓ <http://www.stat.gov.mk>
- ✓ <http://www.stat.gov.mk/Klasifikimi>
- ✓ [http://www.sve.mo.ba/ef/do%e6n/mark_fil/Proizvod.](http://www.sve.mo.ba/ef/do%e6n/mark_fil/Proizvod)

Appendix 1. Pyetësor

Tema e Masterit “Menaxhimi i sistemeve organizative të prodhimit në regjionin e Pollogut”. Pyetësori për “Menaxhimin e sistemit organizativ në sektorin prodhues të Rethinës së Pollogut” do të shërbej ekskluzivisht për qëllime studimore dhe për realizimin e temës së masterit. Ju lutem të lexoni me kujdes dhe të plotësoni me ‘X’ përgjigjet që e konsideroni së janë të sakta.

Ndërmarrja: _____

Informata bazike	
1.Gjinia	
a) M b) F	
2. Mosha	
a) 20-30 vj. b) 30-40 vj. c) 40-55 vj.	
3.Niveli i arsimit	
a) Niveli mesëm b) Niveli i lartë	
4. Niveli Menaxhues	

1. Kush përcakton strategjitë e biznesit në organizatë e juaj?

- a) **Menaxheri i marketingut**
- b) **Menaxheri i financave**
- c) **Pronari**
- d) **Tjetër, specifiko**

2. Na tregoni diçka për historinë e ndërmarrjes.

3. Mund të përmendi disa prej faktorëve të cilët kanë ndikuar në rritjen ekonomike të biznesit tuaj?

4. Si keni ardh deri tek ky sukses që keni në ditët e sotme.

5. A kanë pas ndikim investimet të cilat i keni realizuar në ndërmarrje, në rritjen e suksesit të biznesit tuaj?

- a) **Po**
- b) **Jo**

6. Specifikoni, cilat elemente i keni përdorur për rritjen ekonomike.

7. Gjatë kësaj periudhe që operoni në treg, a i keni marrë parasysh politikat e vendit?

- a) **Po**

b) Jo

8. Ndërmarrja juaj, cilat strategji i përdorni më së shpeshti?

9. Struktura organizative e sistemit të prodhimit a ndikon direkt në sukses?

a) **Po**

b) **Jo**

10. A është parakusht procesi i prodhimit për të nxjerrë produkte me cilësi të lartë?

a) **Po**

b) **Jo**

11. Aftësitë dhe njohuritë e menaxherit të prodhimit a janë parakusht për sukses të organizatave prodhuese?

a) **Po**

b) **Jo**

Appendix 2. Anketë për konsumatorët

1. A mendoni se menaxhimi i sistemeve organizative të prodhimtarisë në rajonin e Pollogut është i zhvilluar?
 - a) **Po**
 - b) **Jo**
2. Si mendoni, kush e përcakton strategjinë e biznesit në organizatë?
 - a) **Menaxheri i marketingut**
 - b) **Menaxheri i financave**
 - c) **Pronari**
 - d) **Tjetër, specifiko**
3. A kanë ndikim investimet e realizuara në ndërmarrje në rritjen ekonomike të saj?
 - a) **Po**
 - b) **Jo**
4. A mendoni se ndërmarrjet prodhuese në rajonin e Pollogut, kanë marrë parasysh politikat e vendit?
 - a) **Po**
 - b) **Jo**
5. A jeni të mendimit, se struktura organizative e sistemit të prodhimtarisë ndikon në sukses?
 - a) **Po**
 - b) **Jo**

6. Nxjerrja e produkteve me cilësi të lartë a është parakusht në procesin e prodhimitarisë?

a) **Po**

b) **Jo**

7. Aftësia dhe njohuritë e menaxherit të prodhimit a janë parakusht për suksesin e ndërmarrjes prodhuese?

a) **Po**

b) **Jo**