



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

Fakulteti i Biznesit dhe Ekonomisë
Факултет за бизнис и економија
Faculty of Business and Economics

STUDIMET PASDIPLOMIKE - CIKLI I DYTË

TEZA:

**“Faktorët specifik që ndikojnë në suksesin menaxherial të kompanive private në
komunën e Ferizajt”**

Mentori:

Prof. Dr. Sadri ALIJA

Kandidati:

Fatos HAKIU

Tetovë, Shtator 2020

FALENDERIM

Ky punim masteri, paraqet përfundimin e studimeve Master, të cilat nuk do të mund t'i përfundoja pa ndihmën dhe përkrahjen e të tjerëve, dhe të cilëve dua t'u shpreh mirënjohje dhe falënderime. Në veçanti e falënderoj mentorin tim Prof. Dr. Sadri Aliji për kontributin, mbështetjen dhe profesionalizmin e tij gjatë realizimit të këtij punimi të masterit. E vlerësoj shumë për durimin që ka pasur dhe për ndihmesën që më ka dhënë për të qartësuar idetë e mia gjatë shtjellimit të këtij punimi masteri.

Falënderim edhe për profesorët dhe kolegët e fakultetit me të cilët kemi pasur bashkëpunim të shkëlqyer përgjatë studimeve.

Falënderimi më i madh i takon familjes sime për të gjithë mundin, sakrificën, përkrahjen dhe motivimin që më kanë dhënë për të tejkaluar të gjitha sfidat dhe realizimin e qëllimit të përfundimit të studimeve me sukses.

Abstrakti

Qëllimi i këtij studimi ishte analizimi i faktorëve specifik që ndikojnë në suksesin menaxherial të kompanive private, me fokus të veçantë kompanitë private në Regjionin e Ferizajit.

Ky studim, faktorët që ndikojnë në suksesin menaxherial të kompanive private, është kryer duke përdorur kompanitë private në Regjionin e Ferizajit, si rast studimi.

Për të realizuar studimin u përdor metodologjia sasiore. Të dhënat u mbledhën me anë të një pyetësi i cili përbëhej nga 20 pyetje dhe vlerësimi i suksesit menaxherial u mat nëpërmjet aftësive që kanë menaxherët meshkuj dhe femra. Në studim u morën 50 menaxherë.

Që një menaxher të jetë i suksesshëm ai duhet të ushtrojë aftësi teknike, ndërpersonale, aftësi në zgjidhjen e problemeve, aftësi që ta menaxhojnë kohën, aftësi që të punojnë në grup, të jenë komunikues etj.

Në ditët e sotme konkurrenca është shumë e madhe dhe për të arritur sukses në kushtet e ekonomisë së sotme ndërmarrjet në Kosovë duhet të posedojnë staf të kualifikuar menaxhues (adekuat), t'i kushtojnë rëndësi trajnimit të stafit punonjës, ta motivojnë stafin e punonjësve që të jetë më efektiv në realizimin e objektivave, të fuqizojnë stafin punonjës (në marrjen e vendimeve).

Fjalët kyçe: menaxhimi, sukcesi i nërmarrjes, stafi menaxhues, udhëheqja, edukimi.

Abstract

The purpose of this research was the analyzing of specific factor that affect in management success of private companies, mostly focused at private companies in Ferizaj. This research, “the factors that affect in management success of private companies” has been completed using the private companies in Ferizaj region, as a study case. To complete this study, we used the quantitative methodology. All the data were gathered through a questionnaire consisted from 20 questions whereas the assessment of management success was done through the ability of mail and female manager. 50 managers were including in this study. If a manager wants to become successful manager, he has to practice the technic ability, interpersonal ability, the ability to solve the problems, the ability to manage time, to work in groups, to be communicative etc. Nowadays we have a very large competition and to achieve success in economic conditions today the companies in Kosovo have to possess qualified management staff, to focus on training staff, to motivate them to be more effective in realizing objectives also strengthen staff.

Key words: *management, the success of the enterprise, management staff, leadership, education*

Përmbajtja

FALENDERIM	i
Abstrakti	ii
Abstract	iii
Lista e tabelave:	vii
Lista e figurave:	vii
Lista e grafikoneve:	vii
Kapitulli I	1
1 Hyrje.....	1
Objektivat e menaxhimit janë:.....	2
1.1.1 Qëllimi i hulumtimit	2
1.2 Metodologjia e hulumtimit.....	3
1.3 Instrumentet e hulumtimit.....	3
1.4 Popullacioni dhe mostra	3
1.5 Teknika e marrjes së mostrave	4
1.6 Struktura e punimit.....	4
Kapitulli II	5
2 Shqyrtimi i literaturës	5
2.1 Historia e zhvillimit të menaxhmentit	5
2.2 Teoritë tradicionale të menaxhimit.....	6
2.2.1 Teoria e menaxhimit burokratik	7
2.2.2 Teoria e menaxhimit administrativ.....	8
2.2.3 Teoria e menaxhimit shkencor	10
2.3 Përkufizimi i menaxhimit.....	11

"Menaxhimi është, mbi të gjitha, një praktikë ku takohen arti, shkenca dhe zanati"	11
Henry Mintzberg.....	11
2.3.1 Nivelet e menaxhimit.....	12
2.3.2 Dallimi në mes menaxhimit dhe udhëheqjes	15
2.4 Funksionet kryesore të menaxhimit.....	16
2.4.1 Planifikimi si funksion i menaxhimit	16
2.4.2 Organizimi si funksion i menaxhimit.....	17
2.4.3 Personeli si funksion i menaxhimit	18
2.4.4 Udhëheqja si funksion i menaxhimit	19
2.4.5 Koordinimi si funksion i menaxhimit	20
2.4.6 Kontrolli si funksion i menaxhimit	20
2.5 Suksesi menaxherial	22
2.5.1 Aftësitë që duhet t'i ketë një menaxher i suksesshëm.....	22
2.5.2 Roli i edukimit dhe arsimimit në sukseset menaxheriale	27
2.5.3 Trajnimi i stafit punonjës dhe suksesi i ndërmarrjes	29
2.5.4 Femrat në pozitën drejtuese	31
KAPITULLI III	33
3 METODOLOGJIA E HULUMTIMIT	33
3.1 Dizajni i hulumtimit.....	33
3.2 Popullacioni dhe mostra.....	33
3.3 Analiza e të dhënave.....	34
KAPITULLI IV	35
4 ANALIZA E REZULTATEVE.....	35
4.1 Pyetjet demografike të anketës nga menaxherët e firmave.....	35

4.2	Analizat përshkruese	38
KAPITULLI V		48
5	KONKLUKIME DHE REKOMANDIME	48
5.1	Konkluzionet	48
5.2	Rekomanime	49
REFERENCAT DHE BIBLIOGRAFIA		51
SHTOJCA		55
	Pyetësor.....	55

Lista e tabelave:

Tabela 4. 1: Statistikat përshkruese e të anketuarve sipas moshës	35
Tabela 4. 2: Statistikat përshkruese të pjesëmarrësve sipas gjinisë.....	36
Tabela 4. 3: Paraqitja tabelare e përgjigjes në pyetjen: Prej kur punoni në këtë kompani	36
Tabela 4:4: Statistikat përshkruese të pjesëmarrësve sipas kualifikimit.....	37
Tabela 4.5: Paraqitja tabelare e përgjigjes në pyetjen: Departamenti ku punon?	37
Tabela 4. 6: Paraqitja tabelare e përgjigjes në pyetjen: Pozita juaj	38

Lista e figurave:

Figura 2. 1: Karriga Skalare	10
Figura 2. 2: Funksionet kryesore të menaxhimit	16
Figura 2. 3: Modeli i sistemit të komunikimit	26

Lista e grafikoneve:

Grafiku 4. 7: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: Sa jeni të knaqur me pozitën tuaj	38
Grafiku 4. 8: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: A mendoni se ndërmarrja juaj ka staf menaxhues të mjaftueshëm	39
Grafiku 4. 9: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: A ka rol edukimi juaj në suksesin tuaj në këtë pozitë	40
Grafiku 4. 10: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: : A ndikon ngritja e nivelit të shkollimit në efikasitetin e punës	40
Grafiku 4. 11: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen : A ndikon eksperiencia/provoja e punës që të jesh një menaxher i suksesshëm	41
Grafiku 4. 12: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: A është i rëndësishëm komunikimi në mes niveleve menaxhuese për suksesin e ndërmarrjes	42
Grafiku 4. 13: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: A varet efikasiteti juaj nga sukcesi i kompanisë.....	42
Grafiku 4. 14: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: Pozita juaj menaxhuese a ndikon në	

efikasitetin e kompanisë.....	43
Grafiku 4. 15: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: A kanë ndikim faktorët e jashtëm në sukseset menaxheriale.....	44
Grafiku 4. 16: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: Sa janë të sukseshme femrat në pozitën e menaxheres.....	44
Grafiku 4. 17: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: A bashkëpunoni me menaxherët e tjerë brenda dhe jashtë kompanisë	45
Grafiku 4. 18: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: A ekziston bashkëpunimi në mes menaxherëve femra dhe atyre meshkuj.....	46
Grafiku 4. 19: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: Nëse nuk e ke ke edukimin/shkollimin a mund të jesh një menaxher i suksesshëm.....	46
Grafiku 4. 20: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: Organizimi i trajnimeve për stafin punonjës ndikon pozitivisht në suksesin menaxherial	47

Kapitulli I

1 Hyrje

Menaxhimi është një nga disiplinat më të domosdoshme dhe interesante të biznesit. Menaxhimi është një term i gjerë dhe ka kuptime të ndryshme në kohë të ndryshme dhe në situata të ndryshme. Menaxhimi është një art për të bërë punë nga njerëz të ndryshëm që punojnë në departamente të ndryshme. Mund të përkufizohet si procesi i hartimit dhe mbajtjes së një mjedisi në të cilin individët kanë punuar së bashku si një grup për të përmbushur çdo objektiv. (Tactfully)

Me rritjen e numrit të bizneseve menaxhimi është bërë një detyrë e vështirë. Nevoja për ekzistencën e menaxhimit është rritur në mënyrë të jashtëzakonshme. Menaxhimi është thelbësor jo vetëm për bizneset, por edhe për bankat, shkollat, kolegjet, spitalet, hotelet, organet fetare, etj. (Pal & Bansal, 2011)

Te gjitha organizatat, të vogla apo të mëdha, private apo publike, të orientuara nga fitimi ose jo e pavarësisht nga fusha ku e ushtrojnë aktivitetin e tyre kanë një gjë të përbashket: *“Nevojën për tu manaxhuar”*. (Morina, 2014)

Një ndërmarrje private ka nevojë për aq shumë menaxhim dhe administrim sa ka nevojë ndonjë kompani apo organizatë tjetër në pronësi të qeverisë. Sido që të jetë shkalla e hapësirës, çdo kompani private ka nevojë për menaxherë në nivele të ndryshme ose për departamente të ndryshme për të siguruar punë të qetë dhe operacione të duhura për çdo ditë. Pozicioni më i lartë drejtues në një hierarki të ndërmarrjeve private është ai i një drejtori menaxhues. Një drejtor menaxhues është drejtuesi i administratës dhe merr vendimet kryesore për kompaninë. Në shumicën e kompanive private, drejtori menaxhues është pronari që është përgjegjës për humbjet dhe fitimet e bëra nga kompania. Menaxhimi i një kompanie private është i ndarë sipas departamenteve, por departamenti i shitjeve dhe marketingut ka shumë rëndësi. Menaxhimi i shitjeve dhe marketingut është thelbësor për suksesin e kompanisë dhe hierarkia e kësaj dege është dhënë si më poshtë: menaxher i shitjeve, menaxher marketingu,

ndihmës menaxher i shitjeve, ndihmës menaxher i marketingut, menaxher i promovimeve, krijues reklamash, menaxher i marrëdhënieve me publikun, menaxher i zhvillimit të zonës, menaxher rajonal, ndihmës menaxher rajonal, asistent menaxher, menaxher zyre.

Objektivat e menaxhimit janë:

- Marrja e rezultateve maksimale me përpjekjet minimale,
- Rritja e efikasitetit të faktorëve të prodhimit,
- Prosperiteti maksimal për punëdhënësin dhe punonjësit,
- Përmirësimi njerëzor dhe drejtësia sociale.

1.1.1 Qëllimi i hulumtimit

Qëllimi i hulumtimit është të përpiqemi të marrim informata në lidhje me suksesin e menaxhimit të kompanive private në Komunën e Ferizajit dhe t'u përgjigjemi pyetjeve të mëposhtme:

Cilët faktorë ndikojnë në menaxhimin e suksesshëm?

A ekziston bashkëpunim në mes menaxherëve?

A ndikon eksperiencia në suksesin e tyre menaxherial?

A ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat?

Në lidhje me këtë, do të mundohemi të vërtetojmë hipotezat vijuese:

H1- Ekziston një lidhje domethënëse në mes edukimit dhe suksesit në menaxhim,

H2 – Eksperiencia është një faktorë pozitiv në suksesin menaxherial të kompanive private.

1.2 Metodologjia e hulumtimit

Gjatë këtij punimi hulumtues është përdorur metoda sasiore. Të dhënat janë mbledhur me anë të pyetësorëve, të plotësuar nga menaxherët e kompanive private në Komunën e Ferizajit në Kosovë. Gjithashtu kam përdorur edhe libra shkollor, artikuj të ndryshëm shkencor dhe punime të punblikuara nga autorë të ndryshëm. Zgjedha këto dy metoda duke marrë parasysh tre faktorë kryesorë: natyra, objekti dhe qëllimi i hulumtimit/studimit tim, disponueshmëria e fondeve dhe disponueshmëria e kohës.

Më pas të dhënat janë analizuar nëpërmjet metodave statistikore për të nxjerrë rezultatet e studimit dhe për të testuar hipotezat.

1.3 Instrumentet e hulumtimit

Për mbledhjen e të dhënave është përdorur një pyetësor, i cili ndahet në 2 kategori dhe përbëhet në total nga 20 pyetje. Seksioni i parë përmban katër pyetje me anë të të cilave vlerësohet moshë, gjinia, niveli i edukimit dhe eksperiencia në punë e menaxherëve të anketuar. Ndërsa në seksionin e dytë vlerësohen se sa të suksesshëm janë menaxherët në realizimin e detyrave kryesore dhe kompetencave që duhet të ketë një drejtues.

1.4 Popullacioni dhe mostra

Popullata për këtë punë kërkimore përbëhet nga stafi i menaxhimit të lartë, stafi i menaxhimit të mesëm dhe stafet e niveleve më të ulëta të menaxhimit në kompanit private të komunës së Ferizajit. Gjatë hulumtimit kam punuar me madhësinë e popullsisë prej pesëdhjetë (50) respondentëve të cilët janë punonjës të 15 kompanive private në departamente të ndryshme të kësaj komune.

1.5 Teknika e marrjes së mostrave

Janë mbledhur rezultatet nga menaxherët e kompanive dhe departamenteve të ndryshme të 15 kompanive private në komunën e Ferizajit. Në total u plotësuan 50 pyetësorë. Të dhënat e pyetësorëve u hodhën në programin statistikor SPSS dhe u kryen testet e nevojshme për realizimin e analizës.

1.6 Struktura e punimit

Ky punim parashihet të përmbajë pesë kapituj të cilët do ta kenë një përmbajtje si në vijim:

Kapitulli i parë do të përmbajë detajet e temës së zgjedhur për studim duke theksuar qartë qëllimin dhe rëndësinë e studimit. Do të përshkruhen metodat e studimit të cilat janë përdorur për të bërë të mundur arritjen e qëllimit të studimit, instrumentet e hulumtimit dhe metodat e analizës.

Kapitulli i dytë do të përmbajë rishikimin e literaturës duke përfshirë definimin e termeve, një historik të shkurtër në lidhje me evolucionin e menaxhimit, funksionet kryesore të menaxhimit si dhe faktorët që ndikojnë në suksesin menaxherial. Gjatë rishikimit të literaturës do mundohemi të mbledhim artikuj, shkrime dhe publikime relevante pasi ato lidhen me konceptin se cilët janë faktorët për një menaxhim sa më të suksesshëm.

Kapitulli i tretë do të përmbajë dizajnimin e hulumtimit, metodologjinë e hulumtimit, popullacionin e mostrës, analizën e të dhënave.

Kapitulli i katërt do të përfshijë pjesën kryesore të studimit, respektivisht në këtë kapitull do të shtjellohet tema e cila është përzgjedh për t'u studiuar. Në këtë kapitull paraqiten të dhënat e mbledhura, teknikat e përdorura për vlerësimin e tyre, pyetësori i administruar për vlerësimin e përgjigjeve të të anketuarëve si dhe në fund interpretimi i rezultateve dhe vërtetimi i hipotezave të parashtruara përmes metodave të caktuara statistikore.

Kapitulli i pestë që është edhe kapitulli i fundit, paraqiten përfundimet dhe disa rekomandime.

Kapitulli II

2 Shqyrtimi i literaturës

"Menaxhimi po i bën gjërat ashtu si duhet; udhëheqja po bën gjërat e duhura"

Peter F. Drucker

2.1 Historia e zhvillimit të menaxhmentit

Menaxhmenti si disiplinë shkencore është mjaft e re, kurse si praktikë është shumë e vjetër. Fillimet e shkencës së menaxhmentit i hasim në dhjetëvjetëshat e fundit të shekullit XIX, por gjurmët e saj ndeshen edhe më herët. (Zeqiri, 2016).

Evolucioni i mendimit të menaxhimit është një proces që filloi në ditët e para të njeriut. Filloi që nga periudha që njeriu pa nevojën për të jetuar në grupe. Burra të fuqishëm ishin në gjendje të organizonin masat, t'i ndanin në grupe të ndryshme. Shkëmbimi u bë në përputhje me forcën, aftësitë mendore dhe inteligjencën e masave. (Kukreja)

Qëllimi është se menaxhimi është praktikuar në një mënyrë ose tjetrën që nga fillimi i civilizimit. Një shembull i mirë në lidhje me menaxhimin në kohët më të lashta, është organizimi i Kishave Katolike Romake, forcat ushtarake si dhe Greqina e lashtë. Këto janë shembuj të shkëlqyer. Por revolucioni industrial solli ndryshim drastik. Dhe befas, nevoja për të zhvilluar një teori më holistike dhe formale të menaxhimit u bë një domosdoshmëri. (Kukreja)

Frederick Winslow Taylor ishte një nga përkrahësit më të hershëm të teorisë së menaxhimit, një inxhinier mekanik, ai është autor i Parimeve të Menaxhimit Shkencor në 1909. Në themelin e saj, teoria e tij propozoi për thjeshtimin e vendeve të punës. Sipas tij duke i mbajtur gjërat të thjeshta produktiviteti do të përmirësohet. Ai gjithashtu argumentoi që menaxherët dhe punonjësit duhet të punojnë së bashku. Kjo ishte një ide e re në historinë e menaxhimit. Në fillim të shekullit të 20-të, shumica e kompanive ende vepronin si diktatura. Menaxheri caktoi punën, dhe punonjësi e bëri atë.

Kjo ishte veçanërisht rasti në fabrikat që dilnin nga revolucioni industrial. Menaxherët nuk kishin pothuajse asnjë kontakt me punonjësit. Në vend të kësaj, ata lëshuan urdhra dhe pritnin që punonjësit të vazhdonin punën. Nuk kishte asnjë standardizim apo shkencë pas tij. Ai mbështeti pagën e drejtë për punën e një dite të drejtë. Kjo u përqëndrua në produktivitetin e punonjësve. Nëse një punëtor prodhonte më pak se një tjetër, ata nuk meritonin pagë të barabartë. Taylor argumentoi për krijimin e metodave shkencore. Këto do ta bënin prodhimin sa më efikas të jetë e mundur. Kjo u dha më shumë përgjegjësi punonjësve. Ata të gjithë kishin të njëjtat metoda në dispozicion, kështu që më pak produktivë nuk kishin asgjë për të fshehur pas.

Taylor gjithashtu krijoi katër parime të menaxhimit si pjesë e punës së tij. Këto janë:

1. Përdorni metoda shkencore për të përcaktuar mënyrën më efikase për të përfunduar një detyrë.
2. Monitoroni punonjësit për të përcaktuar performancën. Kjo përfshin ofrimin e udhëzimeve për ata që nuk janë aq efikas sa është e nevojshme.
3. Caktoni punonjësit të punojnë atë që i përshtatet aftësive dhe niveleve të tyre të motivimit. Pastaj, angazhoni trajnerë për të arritur efikasitetin maksimal.
4. Menaxherët duhet të përqëndrohen në planifikimin dhe përmirësimin profesional. Punonjësit duhet të përqëndrohen në detyrat që u janë dhënë atyre.

2.2 Teoritë tradicionale të menaxhimit

Teoritë tradicionale të menaxhimit e kanë origjinën e tyre në revolucionin industrial kur zhvillimet teknologjike, zgjerimi i tregtisë/tregjeve, rritja e popullsisë krijuan mundësi për prodhimin masiv përmes një procesi sistematik dhe të mekanizuar. (Kwok, 2014)

Teoritë tradicionale mund të kategorizohen në tre degë kryesore:

1. Teoria e Burokracisë nga Max Weber-1900
2. Teoria e Menaxhimit Shkencor nga Taylor-1910

3. Teoria e Menaxhimit të Procesit i cili quhet edhe Menaxhimi FunkSIONAL dhe Teoria Administrative nga Henry Fayol-1910.

Të tre konceptet e menaxhimit u shfaqën rreth të njëjtës periudhë rreth fundit të viteve 1890 deri në fillim të viteve 1990, dhe rezultoi kryesisht nga puna e inxhinierëve që kishin interes të veçantë për të rritur produktivitetin brenda fabrikave. (Kwok, 2014)

2.2.1 Teoria e menaxhimit burokratik

Menaxhimi burokratik, fokusohet në një sistem që ka një hierarki të caktuar, një ndarje të qartë të punës, rregulla dhe procedura të detajuara. Ai siguron një plan se si një organizatë duhet të veprojë në mënyrën më efikase. (Kwok, 2014)

Teoria e menaxhimit burokratik u zhvillua nga Max Weber (1864-1920), një sociolog dhe ekonomist gjerman; përshkroi një teori për të operuar një organizatë në një mënyrë efektive e cila njihet si qasja e menaxhimit burokratik ose burokracia e Weberian. Ai ishte i pari që dha një teori sistematike të burokracisë. Sipas tij burokracia është forma më e efektshme e organizimit. Përmbante dy elementë thelbësore, përfshirë strukturimin e një organizate në një hierarki dhe rregullat e përcaktuara qartë për të ndihmuar qeverisjen e një organizate dhe anëtarët e saj. (Kwok, 2014) (Ojogwu, 2017).

Qasja e menaxhimit burokratik të zhvilluar nga Max Weber nuk është e përshtatshme për organizatat e biznesit, por mund të jetë e përshtatshme për organizatat qeveritare.

Sipas Max Weber (1864 - 1920) në menaxhimin burokratik egzistojnë shtatë parime kryesore:

1. **Rregullat** (udhëzimet formale për sjelljen e punonjësve gjatë kohës që janë në punë);
2. **Impersonalitet** (të gjithë punonjësit vlerësohen sipas rregullave dhe të dhënave objektive);
3. **Ndarja e punës** (puna e secilit person është e ndarë në detyra të thjeshta, rutinore dhe të përcaktuara mirë);
4. **Struktura hierarkike** (ndihmon kontrollin e sjelljes së të punësuarve duke i bërë të

qartë secilit pikërisht aty ku ai ose ajo qëndron në raport me të gjithë të tjerët në organizatë);

5. **Struktura e autoritetit** (përcakton se kush ka të drejtë të marrë vendime me rëndësi të ndryshme në nivele të ndryshëm brenda organizatës);
6. **Angazhimi i përhershëm i karrierës** (siguria e punës garantohet përderisa punonjësit janë teknikisht të kualifikuar dhe kryejnë në mënyrë të kënaqshme punën;
7. **Racionaliteti** (menaxherët veprojnë në mënyrë logjike dhe shkencore me të gjitha vendimet që çojnë drejtpërdrejt në arritjen e qëllimeve të organizatës.). (Kwok, 2014)

2.2.2 Teoria e menaxhimit administrativ

Teoria administrative dhe burokracia janë të lidhura ngushtë. Në shumë aspekte, ato janë identike. Për shembull, të dyja janë kryesisht deduktive dhe e shohin organizimin në kuptimin normativ - domethënë një grumbullim ose sintezë abstrakte ose mendore. Të dy rrjedhat propozojnë hierarkinë, racionalitetin, profesionalizmin dhe objektivitetin e sigurt. Elementet e teorisë administrative përfshijnë parimet e menaxhimit, konceptet e komiteteve të linjës dhe stafit dhe funksionet e menaxhimit. Kontribuesit kryesorë në parimet e menaxhimit përfshijnë: Luther Gulick, Lyndal Urwick, J.D. Money Re“Jey. Henri Fayd etj.

Henri Fayol (1841 - 1925), një inxhinier dhe industrialist francez, ishte i parë që grupoi funksionet e menaxhimit që sot janë përmbledhur si planifikimi, organizimi, udhëheqja, koordinimi, kontrolli dhe personeli. (Ojogwu, 2017).

Sipas (Ojogwu, 2017) dhe (Kwok, 2014) katërmbëdhjetë parimet e menaxhmentit janë:

1. **Ndarja e punës-** Parimi parasheh ndarjen e punës ose specializimin që çon në produktivitet më të lartë sepse kjo do t'i mundësonte një personi të punojë në aktivitete në të cilat ai është relativisht i aftë.
2. **Autoriteti dhe Përgjegjësia-** Autoriteti është e drejta për të dhënë urdhra. Një anëtar i një organizate është përgjegjës për përmbushjen e qëllimit të organizatës

për pozicionin e tij. Kërkohen sanksione të përshtatshme për të inkurajuar të mirën dhe për të dekurajuar performancën e dobët.

3. **Diciplina**-Duhet të ketë disiplinë midis anëtarëve të organizatës për të siguruar stabilitetin dhe rrjedhimisht rritjen e produktivitetit.
4. **Uniteti i komandës**- Me qëllim të zvogëlimit të konfuzionit dhe konfliktit në një organizatë. secili anëtar duhet të marrë urdhra dhe të jetë përgjegjës vetëm për një epror.
5. **Uniteti i Drejtimit**-Të gjithë anëtarët e një organizate duhet të kenë unitet drejtimi. Kjo do të thotë, të gjithë duhet të punojnë drejt arritjes së qëllimeve të organizatës.
6. **Interesi**- Në një organizatë, interesi i një punëtori ose një grupi punëtorësh nuk duhet të ketë përparësi ndaj asaj të ndërmarrjeve.
7. **Shpërblimi i personelit**- Fayol besonte se punëtorëve duhet t'u jepej pagesa për punën e tyre, dhe se pagat ose rroga duhet të jenë të drejta dhe të përdoren si shpërblim për performancë të mirë sesa shfrytëzim.
8. **Centralizimi dhe Decentralizimi**- Ky parim parashikon që duhet të ketë një të mirë midis centralizimit dhe decentralizimit. Menaxhmenti duhet të dijë se kur të centralizohet dhe kur të decentralizojë autoritetin dhe fuqinë për të siguruar rritjen e produktivitetit.
9. **Karriga skalare**- Ekziston një zinxhir Skalar ose një hierarki e diktuar nga parimi i unitetit të komandës që lidh të gjithë anëtarët e organizatës. Sidoqoftë, në organizata të mëdha, ndjekja e kësaj rruge është shpesh e mundimshme. Prandaj, një rrugë alternative e "dërrasës së bandës" sugjerohet.

Fayol dha shembullin e mëposhtëm. Supozoni se personeli 6 duhet të punojë me 12 për të përmbushur një detyrë. Pas zinxhirit skalar, 6 do të kalonin 5, 4, 3, 2, 1, 8, 9, 10 dhe 11, nga ana tjetër për të arritur Fayol sugjeroi që 6 duke qenë në të njëjtin nivel me 12 mund ta kontaktonin direkt në një "dërrasë bande ", nëse procedura është e pranueshme për menaxhmentin.

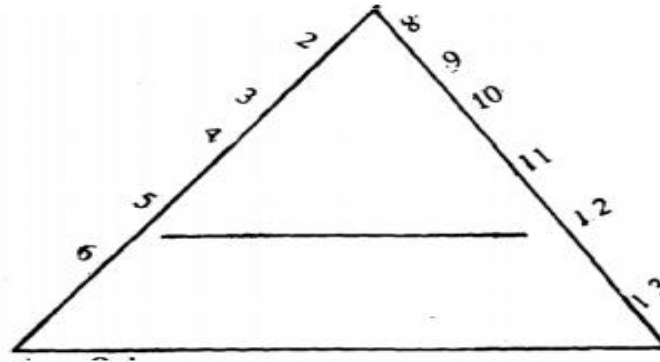


Figura 2. 1: Karriga Skalare

10. **Rendi-** Fayol sugjeroi që duhet të ketë, një vend për gjithçka dhe gjithçka në vendin e vet. Rendi sjell stabilitetin dhe rrjedhimisht rritjen e produktivitetit në organizim.
11. **Barazia-** Menaxherët duhet të jenë miqësorë dhe të drejtë me vartësit e tyre.
12. **Stabiliteti dhe mbajtja e stafit-** Stabiliteti dhe zotërimi duhet të rritet dhe qarkullimi i lartë i stafit duhet të shmanget.
13. **nciativa-** Anëtarët në një organizatë duhet të jenë të lirë të përdorin iniciativën e tyre për të menduar dhe ekzekutuar plane në të gjitha nivelet.
14. **Fryma e ekipit-** Ky parim thekson harmoninë, unitetin dhe bashkësinë në organizim. Kjo bazohet në parimin se uniteti është forcë - performanca supreme vjen nga krenaria, besnikëria dhe ndjenja e përkatësisë.

2.2.3 Teoria e menaxhimit shkencor

Qëllimi themelor i menaxhimit duhet të jetë sigurimi i mirëqenies maksimale të punëdhënësit, si dhe të punësuarit.

Teoria e menaxhimit të hershëm konsistonte në përpjekje të shumta për të njohur disa të ardhura në jetën industriale në fund të shekullit XIX dhe fillimin e shekullit XX, në Evropë dhe Shtetet e Bashkuara. (Paramboor, Musah & al-Hudawi, 2016).

Sa i përket këtyre të ardhurve, pothuajse e gjithë fusha e industrisë priste që ata të mund të hapnin një model të ri në fushën e konceptimit të fushës së menaxhimit me ide dhe mendime të reja. Një prej këtyre të ardhurve ishte teoria e menaxhimit shkencor, teoria e Frederic Winslow Tylor (1896-1915). (Paramboor, Musah & al-Hudawi, 2016)

Taylor mbështeti filozofinë e tij në katër parime themelore.

1. Zhvillimi i një shkence të vërtetë të menaxhimit në mënyrë që të përcaktohet metoda më e mirë për kryerjen e çdo detyre.
2. Përzgjedhja shkencore e punëtorëve në mënyrë që secilit punëtor t'i jepej përgjegjësia për detyrën e cila është më e përshtatshme.
3. Edukimi shkencor dhe zhvillimi i punëtorëve.
4. Bashkëpunim miqësor midis menaxhmentit dhe punëtorëve. (Paramboor, Musah & al-Hudawi, 2016)

2.3 Përkufizimi i menaxhimit

"Menaxhimi është, mbi të gjitha, një praktikë ku takohen arti, shkenca dhe zanati"

Henry Mintzberg

Megjithëse menaxhimi si disiplinë është më shumë se 80 vjeç, nuk ekziston ndonjë marrëveshje e përbashkët midis ekspertëve dhe praktikuesve të tij për përkufizimin e tij të saktë. (Mehta, 2017).

Ekspertë të ndryshëm kanë përcaktuar termin "Menaxhim". Ekzistojnë përkufizime të shumta të menaxhimit por disa nga këto përkufizime janë dhënë më poshtë:

Sipas G.R.Terry-"Menaxhimi është një proces i veçantë që konsiston në planifikimin, organizimin, aktivizimin dhe kontrollin për të përcaktuar dhe përmbushur objektivat përmes njerëzve dhe burimeve."

Sipas Stanley Vance- "Menaxhimi është thjesht procesi i vendimmarrjes dhe kontrolli mbi veprimin e qenieve njerëzore me qëllim të qartë të arritjes së qëllimeve të paracaktuara.

Harold Koontz menaxhimin e perkufizoi si "Arti i bërjes së gjërave përmes njerëzve dhe me grupe të organizuara zyrtarisht". (Riaz, 2016)

Sipas (Fayol 1916)-"Të menaxhosh është të parashikosh dhe të planifikosh, të organizosh, të komandosh, të koordinosh dhe të kontrollosh". Të parashikosh dhe të sigurosh do të thotë të shqyrtosh të ardhmen dhe të hartosh planin e veprimit. Të organizosh do të thotë të ndërtohet strukturën e dyfishtë, materiale dhe njerëz të ndërmarrjes. Të komandosh do të thotë të mbash aktivitet midis personelit. Të koordinosh do të thotë të lidhesh së bashku, të unifikosh dhe harmonizosh të gjithë veprimtarinë dhe përpjekjet. Të kontrollosh do të thotë të shohësh që gjithçka ndodh në përputhje me rregullin e vendosur dhe urdhrin e shprehur.

Sipas (Dunham & Pierce 1989)" Menaxhimi mund të perkufizohet si procesi i planifikimit, organizimit, udhëheqjes dhe kontrollit të burimeve organizative (njerëzore, financiare, fizike dhe informative) në ndjekjen e qëllimeve organizative. "

(Bartol & Martin 1998) menaxhimin e perkufizuan si "procesi i arritjes së qëllimeve organizative duke përfshirë katër funksionet kryesore të planifikimit, organizimit, udhëheqjes dhe kontrollit".

(Malik 2000)- "Menaxhimi është profesioni i arritjes së rezultateve ose marrjes së rezultateve." (Kaehler & Grundei, 2019)

Sipas Theo Heimann, menaxhimi ka tre kuptime të ndryshme, d.m.th.,

- Menaxhimi si emër: i referohet një grupi menaxherësh.
- Menaxhimi si proces: i referohet Funksioneve të Menaxhimit d.m.th. Planifikimi, Organizimi, Drejtimi, Kontrolli, etj.
- Menaxhimi si disiplinë: i referohet Lëndës së Menaxhimit. (Akrani, 2011)

2.3.1 Nivelet e menaxhimit

Në shumë ndërmarrje të biznesit të vogël, pronari është i vetmi anëtar i ekipit të menaxhimit. Por ndërsa madhësia e një organizate rritet, kërkohet një strukturë organizative

më e sofistikuar. Çdo organizatë ose kompani ka një hierarki të veçantë. Ekzistojnë nivele të ndryshme në një organizatë. Sipas (Tactfully) ekzistojnë tre nivele:

- Menaxhimi i nivelit të lartë
- Menaxhimi i nivelit të mesëm
- Menaxhimi i parë / niveli mbikëqyrës.

Menaxhimi i nivelit të lartë- Menaxhimi i nivelit të lartë përfshin bordin e drejtorëve, drejtorët kryesorë ose drejtorët menaxhues. Drejtori i Përgjithshëm (CEO), Zyrtari kryesor operacional (COO), Presidenti, Zëvendës Presidenti, Kryetari marrin pjesë në kategorinë e nivelit të lartë të menaxhimit. Menaxheri i nivelit më të lartë të menaxhimit kryen rolin e strategut. Si strateg i organizatës, menaxheri i lartë ka një ndikim të madh në formimin e misionit dhe vizionit të organizatës, fushën e tij të veprimit, objektivat strategjike dhe strategjitë e zhvillimit. (Tyrańska, 2016).

Funksionet e menaxhimit të nivelit të lartë janë si më poshtë:

- Zhvillon dhe rishikon plane dhe strategjitë;
- Vlerëson performancën e përgjithshme;
- Përfshihen në përzgjedhjen e personelit kryesor;
- Konsultohen me menaxherët e tjerë për problemet. (Tactfully)

Menaxhimi i nivelit të mesëm- Menaxherët e mesëm zënë një pozitë qendrore në hierarkitë organizative, ku ata janë përgjegjës për zbatimin e planeve të menaxhimit të lartë duke siguruar që stafi i ri të përmbushë rolet e tyre. Ata janë përgjegjës për funksionimin e departamentit të tyre. Fokusi i tyre kryesor është përpjekja e përfitimit, likuiditetit, efikasitetit dhe efektivitetit. (Harding, Ford & Lee, 2014).

Ata luajnë një rol kritik në zbatimin e strategjive organizative. Menaxheri i mesëm është përqendruar kryesisht në dy aspekte: "pozicioni" në hierarki dhe "funksioni" i dhënë prej tyre. Dutton (1993) dhe Wooldridge et. al, (2008) propozojnë që menaxhimi i mesëm, shkon nga niveli në menaxhimin e lartë deri në nivelin e parë të mbikëqyrjes. Menaxhimi i nivelit të

mesëm përbëhet nga Kryetarët e departamenteve (HOD), Menaxherët e degëve dhe Drejtorët e rinj. Shembuj të menaxhimit të mesëm përfshijnë menaxherët e linjës së përgjithshme (drejtuesit e divizioneve), menaxherët funksionalë të linjës (shefi i marketingut, nënkryetarët) dhe drejtuesit e ekipit ose projektit. Menaxherët e mesëm janë përgjegjës për rrjedhjen e punës të një departamenti/sektori. Pak akademikë thonë se aspektet si numri i stafit që punon, vitet e përvojës së punës duhet të merren parasysh për të përcaktuar menaxhimin e mesëm. (Mahalingam, 2015).

Roli i menaxherëve të nivelit të mesëm është të komunikojë në mënyrë efektive midis menaxherëve të nivelit të lartë dhe nivelit të funksionimit. Për të arritur këtë qëllim, menaxherët e nivelit të mesëm duhet të luajnë role strategjike. (Mahalingam, 2015).

Menaxhimi i nivelit të ulët- njihet gjithashtu si niveli mbikëqyrës / operativ i menaxhimit ose linja e parë e menaxhimit Ai përbëhet nga mbikëqyrës, sekretar, oficer sektori, dhe punëtorë. Njerëzit që punojnë në menaxhimin e nivelit më të ulët janë përgjegjës për drejtimin dhe kontrollin e funksioneve të menaxhimit. Ata janë përgjegjës për cilësinë si dhe sasinë e prodhimit. Menaxherët e nivelit më të ulët janë ndërmjetës midis punëtorëve dhe menaxhimit të nivelit më të lartë. (Tactfully)

Menaxhimi i nivelit më të ulët kryen aktivitete vijuese:

- Menaxhimi i nivelit më të ulët i drejton punëtorët / punonjësit.
- Ata u japin kurajo punëtorëve.
- Mban një lidhje midis punëtorëve dhe menaxhimit të nivelit të mesëm.
- Informon punëtorët për vendimet që merren nga menaxhmenti. Ata gjithashtu informojnë menaxhmentin për punën, vështirësitë, kërkesat e punëtorëve etj.
- Ata kalojnë më shumë kohë në drejtimin dhe kontrollin.
- Bëjnë plane ditore, javore dhe mujore.
- Ata kanë autoritet të kufizuar por përgjegjësi të rëndësishme për të bërë punën nga punëtorët. Ata raportojnë rregullisht dhe janë drejtpërdrejtë përgjegjës për menaxhimin e nivelit të mesëm.
- Kërkojnë më shumë aftësi teknike dhe komunikuese. (Akrani., 2011)

2.3.2 Dallimi në mes menaxhimit dhe udhëheqjes

Menaxhimi dhe udhëheqja janë të rëndësishme për ofrimin e shërbimeve të mira. Edhe pse të dy janë të ngjashme në disa aspekte, ato mund të përfshijnë lloje të ndryshme të këndvështrimit, aftësive dhe sjelljes. Menaxherët e mirë duhet të përpiqen të jenë udhëheqës të mirë, dhe udhëheqësit e mirë duhet të kenë aftësi menaxhuese për të qenë efektiv. (Wajdi, 2017).

Udhëheqësit do të kenë një vizion të asaj që mund të arrihet dhe pastaj t'ua komunikojë këtë të tjerëve dhe të evoluojë strategji për realizimin e vizionit. Ata motivojnë njerëzit dhe janë në gjendje të negociojnë për burime dhe mbështetje tjetër për të arritur qëllimet e tyre. Menaxherët sigurojnë që burimet e disponueshme janë të organizuara mire dhe aplikohen për të dhënë rezultatet më të mira. Një menaxher duhet të jetë gjithashtu një udhëheqës për të arritur rezultate optimale. (Wajdi, 2017)

Dikush mund të supozojë se të gjithë menaxherët janë udhëheqës, por kjo nuk është e saktë pasi disa prej menaxherëve nuk ushtrojnë udhëheqje, dhe disa njerëz udhëheqin pa pasur pozita menaxheriale. Prandaj, ekziston një polemikë e vazhdueshme për ndryshimin midis drejtuesve dhe menaxherëve.

Disa studiues argumentojnë se megjithëse menaxhimi dhe lidërsipi përputhen, të dy aktivitetet nuk janë sinonim (Bass, 2010). Për më tepër, shkalla e mbivendosjes është një pikë mosmarrëveshjeje (Yukl, 1989). Në fakt, disa individë i shohin ato si të kundërta ekstreme, dhe ata besojnë se udhëheqësi i mirë nuk mund të jetë një menaxher i mirë dhe e kundërta (Wajdi, 2017).

Udhëheqja dhe menaxhimi nënkuptojnë një sërë aktivitetesh ose funksionesh unike. Ndërsa udhëheqësit dhe menaxherët ndajnë disa ngjashmëri sepse të dy ndikojnë të tjerët duke përdorur fuqi specifike për të arritur qëllime të caktuara, ekzistojnë edhe disa dallime të dukshme (Wajdi, 2017). Ndërsa, menaxherët mbajnë një vend pune pa funksionim, udhëheqësit testojnë pozicionin aktual dhe inkurajojnë funksionet e reja, kështu që ata po kërkojnë qëllime afatgjate (Yukl, 1989). Në ditët e sotme, organizatat kanë nevojë për menaxhim efektiv dhe udhëheqje efektive për sukses optimal (Wajdi, 2017).

2.4 Funksionet kryesore të menaxhimit

Ekspertë të ndryshëm kanë klasifikuar funksionet e menaxhimit. Sipas George & Terry, "Ekzistojnë katër funksione themelore të menaxhimit, d.m.th. planifikimi, organizimi, udhëheqja dhe kontrolli". Sipas Henry Fayol, "Të menaxhosh është të parashikosh dhe të planifikosh, të organizosh, të komandosh dhe të kontrollosh". Ndërsa, Luther Gullick ka dhënë një fjalë kyçe 'POSDCORB' ku 'P' qëndron për planifikim, 'O' për organizim, 'S' për stafin, 'D' për drejtimin, 'C' për bashkërendim, 'R' për raportim & 'B' për Buxhetim. Por më të pranuarit janë funksionet e menaxhimit të dhëna nga Koontz dhe O'Donnell d.m.th. Planifikimi, Organizimi, Stafin, Drejtimi dhe Kontrolli; të cilat janë përshkruar më poshtë. (Kukreja)



Figura 2. 2: Funksionet kryesore të menaxhimit

2.4.1 Planifikimi si funksion i menaxhimit

Nga të gjitha funksionet e menaxhimit planifikimi është më i rëndësishmi. Ky funksion krijon hendekun midis vendit ku jemi dhe vendit ku duam të jemi në të ardhmen. Në mënyrë që puna në grup të kryhet në mënyrë efektive, menaxheri duhet të ndaj veprimtarinë në detaje: çfarë duhet të bëjë, kur të bëhet kjo dhe se si duhet të bëhet ajo. Planifikimi merret me atë, si

dhe kur të performohet. Ai përfshin përcaktimin e objektivave të intervalit të gjatë dhe të shkurtër; zhvillimin e strategjive dhe kurseve të veprimit që duhen ndjekur për arritjen e këtyre objektivave dhe formulimin e politikave, planeve dhe rregullave për zbatimin e strategjive dhe procedurave . (Kapur, 2018)

Planifikimi është gjithmonë në proces e sipër. Planifikimi siguron që puna të zbatohet në mënyrë efektive dhe efikase ose çon në përmirësime në performancën e individëve. (Morina, 2014)

(Riaz, 2016) thotë se planet zhvillohen për të gjithë njësinë e organizatës dhe individët për një periudhë të caktuar kohe. Aktivitetet e saj përfshijnë:

- Analizimi i situatës aktuale.
- Parashikimi i së ardhmes.
- Përcaktimi i objektivave organizative.
- Vendosja e aktiviteteve për t'u përfshirë.
- Zgjedhja e strategjive.
- Përcaktimi i burimeve për të arritur qëllimet organizative.

Duke u mbështetur në këto koncepte të planifikimit si funksion i menaxhmentit, mund të thuhet me plot të drejtë se planifikimi është faza e parë dhe më e rëndësishme e menaxhmentit.

2.4.2 Organizimi si funksion i menaxhimit

Organizimi është funksioni i dytë i rëndësishëm i menaxhmentit, i cili vjen pas planifikimit. Që të realizohen qëllimet e planifikuara, duhet ndarë rolet që duhet t'i realizojnë anëtarët e caktuar të organizatës. Funksioni i organizimit i ka këto detyra: vendosjen dhe klasifikimin e të gjitha aktiviteteve në organizatë, grupimin e aktiviteteve në strukturën organizative të organizatës, ndarjen e aktiviteteve në njësitë e organizatës (të menaxherëve dhe të të punësuarve), përcaktimin e roleve të njerëzve që punojnë së bashku, duke i koordinuar mirë. (Zeqiri, 2016)

Organizimi përfshin identifikimin e aktiviteteve, të kërkuara për arritjen e objektivave të ndërmarrjes dhe zbatimin e planeve, grupimin e veprimtarive në punë, caktimin e punëve dhe aktiviteteve në departamentet e individëve, delegimin e përgjegjësisë dhe autoritetin për kryerjen e aktiviteteve. (Kapur, 2018)

Organizimi është procesi i mbledhjes së burimeve fizike, financiare dhe njerëzore dhe zhvillimi i marrëdhënieve prodhuese midis tyre për arritjen e qëllimeve organizative. Sipas Henry Fayol, "Të organizosh një biznes është t'i sigurosh asaj gjithçka të dobishme ose funksionimin e saj, d.m.th. lëndëve të para, mjeteve, kapitalit dhe personelit". Organizimi i një biznesi përfshin përcaktimin dhe sigurimin e burimeve njerëzore dhe jo-njerëzore në strukturën organizative. Organizimi si proces përfshin:

- Identifikimi i veprimtarive.
- Klasifikimi i grupimit të veprimtarive.
- Caktimi i detyrave.
- Delegimi i autoritetit dhe krijimi i përgjegjësisë.
- Koordinimi i marrëdhënieve të autoritetit dhe përgjegjësisë.

2.4.3 Personeli si funksion i menaxhimit

Personeli është funksion i menaxhimit të strukturës së organizatës dhe mbajtjes së tij të menaxhuar. Pozitat e parashikuara nga struktura e organizatës duhet të jenë me personel të aftë dhe të gatshëm për të kryer funksionet e caktuara. Cilësia e personelit menaxhues mund të sigurohet përmes përcaktimit të duhur të vendit të punës dhe vlerësimit të tij në drejtim të kërkesave njerëzore, vlerësimit të kandidatëve dhe detyrave, dhe trajnimit të duhur. Specifikimet për pushimin e punës në kërkesat e organizatës dhe parashikimin e stimujve për të nxitur kryerjen efektive dhe efikase të detyrave të përfshira. (Riaz, 2016)

Stafi ka marrë një rëndësi më të madhe në vitet e fundit për shkak të përparimit të teknologjisë, rritjes së madhësisë së biznesit, kompleksitetit të sjelljes njerëzore etj. Sipas Kootz & O'Donell, "Funksioni menaxherial i personelit përfshin menaxhimin e strukturës së organizatës përmes

përzgjedhjes së duhur dhe efektive, vlerësimit dhe zhvillimit të personelit për të plotësuar rolet e krijuara në strukturë”. Stafi përfshin:

- Planifikimin e fuqisë punëtore .
- Rekrutimin, përzgjedhjen dhe vendosjen.
- Trajnimin dhe zhvillimin.
- Shpërblimin.
- Vlerësimin e performancës.
- Promovime & Transferim.

Ndërsa rëndësia e faktorit njeri në efektivitetin organizativ po njihet gjithnjë e më shumë, personeli po fiton pranimin si një funksion i veçantë i menaxhimit. Duhet të theksohet se asnjë organizatë nuk mund të jetë më e mirë se njerëzit e saj, dhe menaxherët duhet të kryejnë funksionin e personelit me aq shqetësim sa çdo funksion tjetër. (Pal & Bansal, 2011)

2.4.4 Udhëheqja si funksion i menaxhimit

Udhëheqja është një proces shumë-dimensional që përfshin motivimin dhe ndikimin e punonjësve. Si pjesë e këtij procesi të motivimit dhe ndikimit, udhëheqësit e jashtëzakonshëm janë zakonisht komunikues të aftë (Schraeder, Self, Jordan, & Portis., 2014)

Funksioni i udhëheqjes ka të bëjë me lidërsipin, komunikimin, motivimin dhe mbikëqyrjen në mënyrë që punonjësit të kryejnë aktivitetet e tyre në mënyrën më efektive të mundshme, në mënyrë që të arrijnë qëllimet e dëshiruara. (Kukreja)

Udhëheqja si funksion i menaxhimit i referohet procesit të udhëzimit, këshillimit, motivimit dhe udhëheqjes së njerëzve në organizatë për të arritur objektivat e tij. Është një nga funksionet kryesore menaxheriale të kryera nga çdo menaxher. (PaperTyari, 2019)

Çdo biznes i suksesshëm kërkon udhëheqje efektive duke shfrytëzuar plotësisht aftësitë e stafit në mënyrë që të arrijë qëllimet e biznesit. (Wilson)

Sipas (Pal & Bansal, 2011) funksioni i udhëheqjes përfshin kështu nën-funksionet e mëposhtme:

- Komunikimi
- Motivimi
- Udhëheqja.

Udhëheqja synon të inkurajojë të gjithë punonjësit që të performojnë në një nivel të lartë për të ndihmuar organizatën në përmbushjen e vizionit, misionit dhe qëllimit të saj. Një efekt i udhëheqjes është një staf i bindur dhe tepër i motivuar në performim.

2.4.5 Koordinimi si funksion i menaxhimit

Koordinimi është funksion i krijimit të marrëdhënieve të tilla midis pjesëve të ndryshme të organizatës që ata të gjithë së bashku tërheqin në drejtimin e objektivave organizative. Kështu është procesi i lidhjes së të gjitha vendimeve organizative, operacioneve, aktiviteteve dhe përpjekjeve në mënyrë që të arrihet uniteti i veprimit për përmbushjen e objektivave organizative. (Pal & Bansal, 2011)

Sipas (Pal & Bansal, 2011) koordinimi, si një funksion menaxhimi, përfshin nën-funksionet e mëposhtme:

- a) Përcaktim i qartë i marrëdhënieve autoritet-përgjegjësi,
- b) Uniteti i drejtimit,
- c) Uniteti i komandës,
- d) Komunikim efektiv,
- e) Udhëheqja efektive.

2.4.6 Kontrolli si funksion i menaxhimit

Kontrolli është funksioni i fundit i menaxhimentit, jo pse është më pak i rëndësishëm, por pse, duke krahasuar atë që është realizuar me atë që është planifikuar, e lidh, përkatësisht e integron procesin e përgjithshëm të menaxhimentit. (Studentet.MK., 2019)

Që kjo është faza e fundit, nuk duhet të ketë asnjë parregullsi dhe kompleksitet brenda organizatës. (Morina, 2014)

Sipas (Pal & Bansal, 2011) devijimet nga objektivat dhe planet duhet të identifkohen dhe hetohen, dhe të merren veprime korrigjuese. Devijimet nga planet dhe objektivat ofrojnë

feedback për menaxherët, dhe të gjitha proceset e tjera të menaxhimit, përfshirë planifikimin, organizimin, stafin, udhëheqjen dhe koordinimin, rishikohen dhe modifikohen vazhdimisht, kur është e nevojshme.

Kontrollimi nënkupton që objektivat, qëllimet dhe standardet e performancës ekzistojnë dhe janë të njohura për punonjësit dhe eprorët e tyre. (Pal & Bansal, 2011)

Kontrolli si funksion i menaxhmentit përfshin mbikëqyrjen e punës së organizatës, duke e mbajtur atë në rrugë të drejtë për realizimin e qëllimeve. Sipas (Konnully, 2014) kontrolli ka hapat e mëposhtëm:

- Vendosja e performancës standarde.
- Matja e performancës aktuale.
- Krahasimi i performancës aktuale me standardet dhe zbulimi i devijimit nëse ka.
- Veprimi korigjues.

Mund të theksohet se megjithëse funksionet e menaxhimit janë diskutuar në një planifikim të veçantë të rendit, organizimin, stafin, drejtimin, koordinimin dhe kontrollin - ato nuk kryhen sipas një rendi sekuencial. Menaxhimi është një proces integral dhe është e vështirë të vendosni funksionet e tij mjeshtërisht në kuti të veçanta. Funksionet e menaxhimit priren të bashkohen, dhe nganjëherë bëhet e vështirë të ndash një nga tjetri. Për shembull, kur një menaxher prodhimi po diskuton problemet e punës me një nga vartësit e tij, është e vështirë të thuhet nëse ai po udhëzon, zhvillohet ose komunikon, ose i bën të gjitha këto gjëra njëkohësisht. Për më tepër, menaxherët shpesh kryejnë më shumë se një funksion njëkohësisht. (Pal & Bansal, 2011)

2.5 Suksessi menaxherial

"Menaxhimi i mirë është arti i bërjes së problemeve aq interesante dhe zgjidhjet e tyre aq konstruktive sa të gjithë duan të punojnë dhe të merren me ta." - Paul Hawken.

2.5.1 Aftësitë që duhet t'i ketë një menaxher i suksesshëm

Shkathtësitë e menaxhimit mund të përcaktohen si attribute ose aftësi të caktuara që një ekzekutiv duhet të zotërojë në mënyrë që të përmbushë detyrat specifike në një organizatë. Ato përfshijnë aftësinë për të kryer detyra ekzekutive në një organizatë duke shmangur situatat e krizës dhe zgjidhjen e shpejtë të problemeve kur ato ndodhin. Shkathtësitë e menaxhimit mund të zhvillohen përmes të mësuarit dhe përvojës praktike si menaxher. Aftësitë ndihmojnë menaxherin të lidhet me bashkëpunorët e tjerë dhe të dijë se si të merret mirë me vartësit e tyre, gjë që lejon rrjedhën e lehtë të aktiviteteve në organizatë.

Aftësi të mira menaxhimi janë jetike për çdo organizatë që të ketë sukses dhe të arrijë qëllimet dhe objektivat e saj. Një menaxher i cili promovon aftësi të mira të menaxhimit është në gjendje të shtyjë misionin dhe vizionin e kompanisë ose qëllimet e biznesit përpara me më pak pengesa dhe kundërshtime nga burime të brendshme dhe të jashtme.

Aftësitë e menaxhimit dhe udhëheqjes shpesh përdoren në mënyrë të ndrrueshme pasi që të dyja përfshijnë planifikimin, vendimmarrjen, zgjidhjen e problemeve, komunikimin, delegimin dhe menaxhimin e kohës. Menaxherët e mirë janë pothuajse gjithmonë udhëheqës të mirë gjithashtu. Përveç udhëheqjes, një rol kritik i një menaxheri është të sigurojë gjithashtu që të gjitha pjesët e organizatës funksionojnë në mënyrë kohezive. Shkathtësitë e menaxhimit janë thelbësore për pozicione të ndryshme dhe në nivele të ndryshme të një kompanie, nga udhëheqja e lartë, mbikëqyrësit e ndërmjetëm e deri tek menaxherët e nivelit të parë.

Suksesitë në përgjithësi, ka të bëjë me arritjen e qëllimeve dhe objektiveve në çfarëdo sektori të jetës njerëzore.

(Grey, 2014)përshkruajnë një seri prej tetë tipareve kryesore që ata besojnë se mund të çojnë drejt suksesit në menaxhimin e projektit:

1. të qenit një mendimtar i sistemeve,
2. të kesh aftësi ndërpersonale,
3. të qenurit aktiv,
4. të kesh një inteligjencë të lartë emocionale (EQ),
5. të kesh një perspektivë të përgjithshme biznesi,
6. menaxhimi efektiv i kohës,
7. të jesh një politikan i aftë, dhe
8. të jesh optimist.

Stilet e udhëheqjes, sjellja dhe qëndrimet e dëshmuara nga menaxherët e projektit janë shumë kritike sepse veprimet e tyre të përditshme ndikojnë në sjelljen dhe suksesin e anëtarëve të ekipit të tyre. (Novo, Landis, & Haley, 2017)

Sidoqoftë, ekzistojnë shtatë aftësi menaxhuese pa të cilat nuk do të bëheni një menaxher i suksesshëm. Këto janë aftësitë kryesore dhe kritike të cilat do t'ju ndihmojnë të udhëheqni ekipin tuaj dhe të inkurajoni punonjësit që të duan t'ju ndjekin.

Aftësitë teknike- Shkathtësi teknike - siç përcaktohet nga Katz (1955), skill Shkathtësia teknike është njohuri dhe aftësi në një lloj specifik të punës ose veprimitarisë. Ai përfshin kompetencat në një fushë të specializuar, aftësinë analitike dhe aftësinë për të përdorur mjete dhe teknika të përshtatshme. Ajo luan një rol të rëndësishëm në gjenerimin e produkteve aktuale që një kompani ka për qëllim të prodhojë. Një aftësi teknike e përshtatshme tregon se individi është një ekspert dhe i ditur për të kryer detyrën e tij të caktuar. (Gillardo, 2020)

Aftësi njerëzore ose ndërpersonale- I referohet aftësisë për të punuar me njerëzit. Njihet gjithashtu si aftësi njerëzore në të cilat menaxheri / drejtuesi është një ekspert në bashkëveprimin me të tjerët që do të motivojnë kryerjen e suksesshme të punës në fjalë.

Aftësi të tilla do të lehtësojnë menaxherin / drejtuesin të punojë në mënyrë efektive me vartësit, kolegët e të njëjtës pozitë dhe madje edhe me eprorët e tij. Kështu, menaxheri që ka nivele më të larta të aftësive njerëzore ka më shumë të ngjarë të adaptojë idetë e tij me ato të ideve të njerëzve të tij.

Ai ka tendencë të jetë më i ndjeshëm dhe kujdeset për atë që mund t'i motivojë vartësit e tij të jenë më produktiv dhe efektiv në punët e tyre përkatëse.

Disa forma të aftësive ndërpersonale ose njerëzore janë bashkëpunimi, ndjeshmëria dhe respekti. Në të vërtetë, kjo aftësi do t'i mundësojë menaxherit të shfrytëzojë potencialin njerëzor në organizatë dhe t'i motivojë punonjësit për rezultate më të mira. (Gillardo, 2020)

Aftësi motivuese- Menaxherët që mund të motivojnë punonjësit e tyre janë pasuri të vërteta për kompaninë e tyre. Ky lloj ndërveprimi jo vetëm që rrit produktivitetin dhe kënaqësinë e punonjësve, por gjithashtu jep një shembull të mirë. Menaxherët e punësimit kërkojnë drejtues që mund të dallojnë pikat e forta të punonjësve dhe t'i inkurajojnë ata të zhvillojnë aftësitë e tyre. Menaxherët e mirë kanë vëmendje të duhur për fushat që mund të përmirësohen dhe dinë se si t'i qasen këtyre çështjeve diplomatikisht, në mënyrë që punëtorët të ndjehen të inkurajuar për të bërë punën e tyre, në vend se të dekurajohen nga mangësitë e tyre (CareerBuilder, 2017). Sipas tij aftësi të rëndësishme në këtë fushë përfshijnë:

- Fuqizimi i punonjësve për të marrë pronësinë e projekteve,
 - Krijimi i një vendi pune energjik dhe shumë i motivuar,
 - Duke treguar vlerësimin e duhur për arritjet e punonjësve,
 - Mbështetja e bashkëpunëtorëve që janë nën stres,
 - Sigurimi i shpërblimeve dhe stimujve për performancën e jashtëzakonshme
- (CareerBuilder, 2017)

Aftësi në zgjedhjen e problemeve- Një nga përgjegjësitë më të rëndësishme të menaxherit është zgjidhja e problemeve. Gjetja e përgjigjeve të pyetjeve të vështira, të cilat ndonjëherë janë burim i hutimit dhe shqetësimit të madh për organizatën, shpesh i takon udhëheqësve të një organizate. (CMOE)

Aftësi konceptuale- Aftësitë konceptuale i referohen aftësisë së njeriut për të menduar dhe për të konceptuar situata abstrakte. Shkathtësitë konceptuale janë shumë të dobishme për të zgjedhur një problem. Në organizim, çdo problem duhet të zgjidhet me aftësi konceptuale. Shkathtësitë konceptuale shoqërohen me menaxhimin e nivelit të lartë. Përfshijnë gjithashtu aftësinë për të analizuar një situatë, për të përcaktuar shkakun kryesor të ndonjë problemi dhe

për të hartuar një plan të përshtatshëm. Një menaxher supozohet të jetë një strateg më shumë se një person me një shikim të shkurtër dhe shikim egoist. (Tactfully)

Aftësi në menaxhimin e kohës- Koha përfaqëson epokën njerëzore në përgjithësi, një burim kritik në shkencën e menaxhimit, aftësia për të menaxhuar kohën dhe organizimin e saj është çelësi i suksesit për çdo biznes. Udhëheqësi i cili nuk mund të menaxhojë kohën e tij nuk mund të menaxhojë asgjë tjetër .

(Alwan & Ehmead, 2009) thanë se koha është një thesar, dhe ne humbasim aq shumë kur harxhojmë burimet tona, por humbja është edhe më e keqe kur humbasim jetën në duart tona. Koncepti i menaxhimit të kohës ndryshon sipas individëve, motivimeve të tyre, nevojave dhe natyrës së punëve të tyre. Menaxhimi i kohës është një nga kriteret që duhet të konsiderohen për sukses, në mënyrë që të zgjedh kohën e disponueshme duke rregulluar detyrat sipas përparësive të duhura për përdorim efektiv në të ardhmen. Shumë studiues e kanë identifikuar kohën si një burim të vlefshëm dhe një nga elementët më të rëndësishëm të konkurrencës në kohën tonë. Prandaj, ne duhet të përpiqemi ta përdorim atë me mençuri për të arritur atë që ata kanë kërkuar. (Al Hila, Naser, Al Shobaki & Amuna, 2017)

Aftësi për punë në grup- Një ekip është një grup njerëzish që punojnë drejt një qëllimi të përbashkët. Ndërtimi i ekipit përfshin procesin e aftësimit të grupit të njerëzve për të arritur qëllimet e tyre. Përbëhet nga hapat si: sqarimi i qëllimeve të ekipit, identifikimin e pengesave në arritjet e qëllimit, përballja e sfidave të identifikuara dhe mundësimi i arritjes së qëllimeve. Fajana (2002) pohon se puna në ekip është një integrim i burimeve dhe inputeve që punojnë në harmoni për të arritur qëllimet organizative, ku rolet janë të përcaktuara për çdo anëtar të organizatës, sfidat përballen në mënyrë të barabartë dhe përmirësime shtesë kërkohen vazhdimisht. (Fapohunda, 2013)

Aftësi në komunikim- Komunikimi është një pjesë thelbësore e çdo kompanie. Për më tepër, aftësitë e mira të komunikimit janë tepër të rëndësishme në botën e biznesit. Komunikimi para së gjithash është procesi i transmetimit, diseminimit ose kalimit të informacionit nga një person tek tjetri ose nga një vend në tjetrin. Përveç kësaj, komunikimi është shkëmbimi i informacionit ndërmjet menaxherëve. Studimet e fundit kanë treguar që komunikimi i biznesit

dhe menaxhimit bëhet një partner thelbësor dhe strategjik në mënyrë që korporatat të arrijnë qëllimet e tyre (Markaki, Damianios Chadjipantelis, 2013).

Komunikimi është mjete që lejon menaxherët të përmbushin çdo funksion të menaxhimit. Për të planifikuar me sukses, menaxherët duhet të jenë në gjendje të komunikojnë në mënyrë efektive vizionin e tyre për pjesën tjetër të organizatës (Radovic Markoviç, M. dhe Omolaja M, 2009).

Për të motivuar dhe ndikuar ata që janë rreth tyre, ata që kanë një rol udhëheqës duhet të shfaqin një aftësi për të "negociuar". (Verma, 2013)

Menaxherët duhet të jenë vetë komunikues efektiv dhe ata gjithashtu inkurajojnë punonjësit që të komunikojnë në mënyrë efektive. Ata mund të planifikojnë mirë dhe të kontrollojnë punën e organizatave të tyre.

Për të udhëhequr me sukses, menaxherët duhet të komunikojnë qartë qëllimet organizative për punonjësit dhe përmes këtij komunikimi, të frymëzojnë punonjësit të besojnë në udhëheqjen e tyre dhe të kryejnë punën në mënyrën më të mirë të mundshme. Për të kontrolluar me sukses, menaxherët duhet të komunikojnë në mënyrë efektive me punonjësit për të monitoruar progresin, për të ritheksuar qëllimet organizative dhe për të korrigjuar proceset në vazhdim. Si rrjedhim, komunikimi është më shumë sesa thjesht të flasësh, të shkruash, të lexosh dhe të dëgjosh (Radoviç Markoviç, M. dhe Omolaja M, 2009). Komunikimi efektiv është çelësi për menaxhimin e suksesshëm.

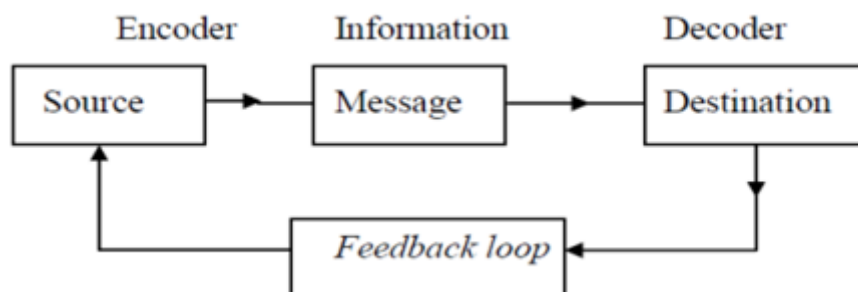


Figura 2. 3: Modeli i sistemit të komunikimit

Nga figura 1 shihet se komunikimi është procesi me të cilin dërguesit dhe marrësit e informacionit bashkëveprojnë në një kontekst të caktuar shoqëror.

Informacioni i përcjellur mund të jetë mesazh, udhëzim, ide, pamje ose njohuri. Mund të komunikohet nga oficeri superior tek një oficer vartës dhe anasjelltas. Mund të komunikohet gjithashtu ndërmjet kolegëve në të njëjtin nivel ose të ketë status të ngjashëm përgjatë hierarkisë së organizatave. (Radovic Markovic & Salamzadeh, 2018)

Shkathtësitë e komunikimit vlerësohen gjithnjë e më shumë si një aftësi kritike e vendosur për udhëheqësit, veçanërisht në situatat kur lideri është një nxitës i ndryshimit.

Menaxherët dhe udhëheqësit e tjerë të biznesit gjithashtu duhet të dinë të dëgjojnë.

Të gjithë udhëheqësit ndajnë tre aftësi kritike të rëndësishme: ata janë nxitur nga një vizion frymëzues i suksesit, ata kanë shkëlqyer në komunikim dhe ata kanë ushtruar gjykim të lartë. (Verma, 2013)

2.5.2 Roli i edukimit dhe arsimimit në sukseset menaxheriale

Roli i edukimit dhe arsimimit në suksesin e menaxherëve por edhe liderëve është trajtuar nga shumë njohës të fushave relevante dhe aspekte të rëndësishme janë pikatur për të elaboruar edhe ndikimin dhe rolin e tij në suksesin e menaxherëve të fushave të caktuara, e në veçanti suksesin e liderit (udhëheqësit).

Arritja e nivelit të caktuar të njohurive korrespondon edhe me periudhën kohore që kërkohet në funksion të arritjes së këtyre njohurive, përderisa zhvillimet e shpejta apo dinamike në biznes kërkojnë përshtatje apo avancim të njohurive paralelisht me trendin e ndryshimeve të shfaqura.

Investimi në zhvillimin permanent të menaxherëve, edukimi dhe trajnimi i tyre krijojnë një kulturë të re organizative si dhe manifestohet me inovacion dhe kreativitet. Dinamika e zhvillimeve të gjithëmbarshme në shkencë dhe teknologji ka imponuar edhe shkallë të lartë të zhvillimit, respektivisht edukimit dhe arsimimit të udhëheqësve apo menaxherëve.

Krijimi i kushteve të reja, si dhe ndryshimet e shpeshta të të arriturave të përgjithshme kanë shkurtuar edhe intervalet kohore për teknologji të reja, andaj edhe koha është gjithnjë e më e

shkurtër për menaxherët që t'u përshtaten rrethanave të reja. Kjo ka kushtëzuar kushtëzimin e shkollave intensive dhe kurseve për personelin udhëheqës-menaxherik.

Meqë fusha e aktiviteteve menaxherike është mjaftë e gjerë, ndërsa koha për arsimim gjithnjë e më e shkurtër, si dhe ndërrimet e mjedisit gjithnjë e më të shpeshta, arsimimi dhe edukimi i drejtorëve-menaxherëve mund të ndahet në disa segmente:

- Arsimim sistemor,
- Arsimim funksional (filozofia, teoria dhe metodika),
- Arsimim për analizë të situatave¹⁰.

Arsimimi i sistemuar

Ky segment i arsimimi të sistemuar të menaxherëve përfshin:

- Aftësitë për analizë të problemeve dhe
- Aftësitë për zgjidhjen e tyre.

Arsimimi funksional

Arsimimi funksional ka të bëjë kryesisht me aftësimin e menaxherëve për të implementuar apo zbatuar drejt konceptet e planifikimit, organizimit, motivimit dhe kontrollit si funksione kryesore të menaxhmentit. Ekzistojnë tri aspekte të arsimimit funksional të menaxherëve:

1. Filozofia- ku përfshihen: kultura organizative, stilet e udhëheqjes, strategjitë e ndërrimeve organizative, rolet e arsimimit të kuadrit (personelit), konceptet e organizimit të zhvillimit profesional, zhvillimet e përvojës së udhëheqjes etj.
2. Teoria- ku përfshin: definimin e nevojave arsimore, teoritë e mësimit dhe specifikat e mësimit të pjekurisë, format dhe mënyrat e të mësuarit të të punësuarve, simulimin e situatave në vendosje etj.
3. Metodika Përfshin format metodike të edukimit, teknologjinë në arsimimin funksional të të punësuarve, format e situatave edukative, mjetet dhe parimet për transfer-njohuritë, format dhe mënyrat e komunikimit, përgatitjet e materialit didaktik, organizimin e mësimit gjatë punës, si dhe përcaktimin e indikatorëve për valorizimin e rezultateve të arsimimit¹¹.

Arsimimi për analizë të situatave

Arsimimi për analizë të situatave si formë e tretë varet nga disa parametra:

- nga madhësia e sistemit qeverisës,
- nga karakteristikat e elementeve të sistemit qeverisës,
- nga sasia e energjisë (informative) të nevojshme për sistemin qeverisës dhe teknologjia e qeverisjes.

Pra, për të pasur sukses në fusha të caktuara menaxheriale qoftë në biznes apo në fusha profesionale duhet pasur gjithashtu një edukativ i fuqishëm. Ky edukim megjithatë duhet të jetë i shumëllojshëm në mënyre që sipas nevojës së punës të behet edhe arsimimi i tyre. Për të ditur çfarë njohurish dhe edukimi do të jenë të nevojshme për ti realizuar qëllimet e organizatës, së pari ne duhet të kuptojmë çështjet apo sfidat që na presin të ballafaqohemi në të ardhmen. Kjo paraqet nevojën për një arsimim të mirefillte që i përgatit nivelet e ndryshme menaxheriale për të qenë analitikë dhe strategjikë, komunikues të matur, profesionistë të mençur biznesi, agjentë të mprehtë këmbimi dhe specialistë ekspertë të burimeve njerëzore etj.

2.5.3 Trajnimi i stafit punonjës dhe sukcesi i ndërmarrjes

Trajnimi është mënyra e organizuar në të cilën organizatat ofrojnë zhvillim dhe përmirësojnë cilësinë e punonjësve të rinj dhe punonjësve ekzistues. Trajnimi shihet si një qasje sistematike e të mësuarit dhe zhvillimit që përmirësojnë individin, grupin dhe organizimin .

Sipas Manju & Suresh (2011), trajnimi shërben si një akt ndërhyrje për të përmirësuar cilësinë e mallrave dhe shërbimeve të organizatës për të forcuar konkurrencën duke përmirësuar aftësitë teknike të punonjësve. Procesi i trajnimit formëson të menduarit e të punësuarve dhe shpie në performancë cilësore. (Nda & Fard, 2013)

Trajnimi duhet të jetë i vazhdueshëm dhe i përhershëm. (Amstrong M., 2001). Objektivi kryesor i trajnimeve është të siguroarit e punonjësve të aftë dhe të gatshëm për organizatën.

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

Sipas Fjalorit të Biznesit (trajnim, n.d.), trajnimi është një "veprimtari e organizuar që synon shpërndarjen e informacionit ose udhëzimeve për të përmirësuar performancën e marrësit ose për ta ndihmuar atë të arrijë një nivel të kërkuar njohurish ose aftësish." (Rodriguez & Walters, 2017)

Trajnimi i punonjësve është një nga motivuesit më domethënës që përdoret për të ndihmuar individët dhe organizatat në arritjen e qëllimeve dhe objektivave të tyre afatshkurtër dhe afatgjatë. Trajnimi jo vetëm që rrit njohuritë, aftësitë dhe qëndrimet, por gjithashtu ofron edhe disa përfitime të tjera si: rrit moralin, besimin dhe motivimet e punonjësve, ul kostot e prodhimit sepse individët janë në gjendje të zvogëlojnë mbeturinat. ai promovon një ndjenjë të sigurisë e cila nga ana e tij zvogëlon qarkullimin dhe mungesën, rrit përfshirjen e punonjësve në procesin e ndryshimit duke siguruar kompetencat e nevojshme për t'u përshtatur në situata të reja dhe sfiduese, hap dyert për njohje, ndihmon organizatën në përmirësimin e disponueshmërisë dhe cilësisë së stafit të saj. (Rodriguez & Walters, 2017)

Trajnimi në përgjithësi konsiderohet si mjet i cili përdoret për të rritur aftësitë individuale, njohuritë dhe aftësitë e një burimi dhe për t'i mundësuar stafit të kuptojë aspekte të caktuara të biznesit. Zakonisht trajnimet aplikohen *në vendin e punës dhe jashtë vendit të punës*.

Dallimi kryesor midis të dy llojeve është se, në rast të trajnimit në vendin e punës, mësimi i punonjësve zhvillohet në vendin e tij aktual dhe lidhur me punën e tij aktuale. Kjo është një metodë e thjeshtë dhe me kosto efektive të trajnimit. (Tismal, Awais & Shoaib, 2016)

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

2.5.4 Femrat në pozitën drejtuese

Femrat kanë qenë udhëheqës në shoqëri të ndryshme përgjatë historisë, dhe përkundër udhëheqja ka qenë kryesisht një e drejtë mashkullore në sektorë të korporatave, politike, ushtarake dhe sektorë të tjerë të shoqërisë. Megjithëse gratë kanë fituar akses të shtuar në pozicionet e administrimit mbikëqyrës dhe të mesëm, ato mbeten mjaft të rralla si udhëheqës elitë dhe drejtues të lartë. (Eagly & Karau, 2002)

Femrat kanë qenë udhëheqës në shoqëri të ndryshme përgjatë historisë, dhe përkundër stereotipeve, koncepti i udhëheqjes nuk është në thelb mashkullor.

Edhe pse shumë pak gra kanë fituar hyrjen në pozita menaxheriale vitet e fundit ata vazhdojnë të përparojnë në karrierë në krahasim me homologët e tyre me shumicë anëtare . (Chung-Harrera & Lankau, 2005)

Hulumtimet kanë treguar që gratë kanë të dy avantazhe dhe disavantazhe si udhëheqës, me disavantazhet që lindin kryesisht në role që janë të mbizotëruara nga burrat ose të përcaktuara ndryshe në mënyra mashkullore. Shumë nga vështirësitë dhe sfidat me të cilat përballen gratë lindin nga mospërfshirja e rolit tradicional të grave dhe shumë role udhëheqëse (Eagly & Karau, 2002).

Menaxherët burra dhe gra kanë pikat e tyre të forta dhe të dobëta, gjë që i shtyn ata të miratojnë strategji të ndryshme ndërsa merren me situata të ngjashme organizative.

Siç e dimë, gratë hyjnë në sferën e udhëheqjes, e cila kryesisht është e okupuar nga burrat.

Stilet e lidërshiptit të grave dhe burrave janë të ndryshme, ndoshta sepse gratë janë më bashkëpunuese, por më pak hierarkike, sesa burrat. Sidoqoftë, burrat dhe gratë kanë role të ndryshme sociale, për shembull në familje dhe në vendin e punës. Dallimet kryesore mes burrave dhe grave, janë se meshkujt janë optimist, dhe të sigurt, për shembull: ata karakterizohen si 'agresivë, ambicioz, mbizotërues, të pavarur, vetëbesues dhe konkurrues'.

Përkundrazi, gratë janë dashamirëse, të sjellshme, të dobishme, simpatike, ushqyese, të ndjeshme ndërpersonale dhe të buta. (Eagly & Carli, 2003) .

Një këndvështrim tjetër, që udhëheqja nuk e njeh gjininë: Përkufizimi i liderit është një person i emëruar nga grupi si drejtues, person që antarët e grupit e perceptojnë si udhëheqës,

person që ka ndikimin më të madh në vendimin e grupeve dhe që në të vërtetë kryen sjellje drejtuese. U zbulua se udhëheqësit femra kalojnë më shumë kohë duke komunikuar në lidhje me detyrën sesa burrat, pasi ato bëjnë më shumë komente jashtë detyrës. Ka sugjerime për të forcuar femrat dhe punën e tyre në grup. Ato gjenerojnë dy herë më shumë sugjerime procedurale në zgjidhjen e konflikteve sesa burrrat. Zakonisht është për shkak se femrat kanë punuar ndjeshëm më shumë se çdo anëtar tjetër në grup.

Kur shikojmë sjelljet emocionale sociale, mund të themi se gratë kanë më shumë të ngjarë të plotësojnë nevojat-emocionale sociale të grupit pak më shumë sesa burrat.

Gratë përshkruhen të jenë më bashkëpunuese dhe mbështetëse, ndërsa homologët e tyre meshkuj kanë tendencë të jenë më vetë-pretendues dhe konkurrues. (Kadyrkulova, 2008)

Në një studim të realizuar mbi 5 vjet me të dhënat e mbledhura nga 2482 menaxherë nga 459 organizata në 19 shtete, u zbulua se menaxherët femra, të vlerësuara nga shefat e tyre, vetë dhe njerëzit që punojnë për ta - janë me të vërtetë më të mirë se sa homologët e tyre meshkuj në aftësitë ku kërkohet butësi siç janë komunikimi, puna në grup, reagimet dhe fuqizimi. Surpriza më e madhe ishte se gratë u vlerësuan më shumë pavarësisht se kush po e bënte vlerësimin - shefat, punonjësit ose vetë menaxherët. Ky hulumtim ka treguar që në kohët e fundit, gratë menaxhere kanë fituar forca jo-tradicionale mashkullore, por që burrat nuk i kanë zgjeruar aftësitë e tyre "të buta" në të njëjtën mënyrë. Femrat gjithashtu kanë aftësi të temperamentit dhe të komunikimit që punëdhënësit vlerësojnë shumë. Me këto avantazhe edukative, emocionale dhe verbale, ato janë pretendentë për pozitat menaxheriale. (Sundaresan, 2010)

"Pritjet e mëdha janë çelësi i gjithçkaje." - Sam Walton

KAPITULLI III

3 METODOLOGJIA E HULUMTIMIT

Metodologjia e hulumtimit është një specifikim i procedurave për mbledhjen dhe analizimin e të dhënave të nevojshme për të zgjidhur problemin në fjalë. Ky kapitull, paraqet një shpjegim të dizajnit të hulumtimit, vendndodhjes së studimit, detajeve të mostrës, akumulimit të dhënave dhe proceseve të analizës. Ky seksion përqendrohet në metodat e kërkimit dhe instrumentet e përdorura nga studiuesi për të realizuar studimin.

3.1 Dizajni i hulumtimit

Për të arritur deri te qëllimi ynë metodologjia më e përshtatshme dhe e cila është përdorur është hulumtimi në veprim. Për të hulumtuar dhe studiuar këtë problem kam përdorur metodën sasiore. Kjo qasje ka ardhur nga vet pyetjet hulumtuese të cilës më së miri mund t'i ipet përgjigje përmes këtij llojit të të dhënave.

Është përdorur qasja sasiore ku përmes pyetësorëve kam realizuar një sondazh me rreth 50 menaxher të firmave private në regjionin e Ferizajit. Pyetësi kryesisht ka përmbajtur pyetje të tipit të mbyllur.

3.2 Popullacioni dhe mostra

Hulumtimi është kryer në regjionin e Ferizajit dhe për qëllim ka pasur studimin mbi faktorët specifik që ndikojnë në suksesin menaxherial të kompanive.

Popullsia për këtë punë kërkimore përbëhet nga stafi i menaxhimit të lartë, stafi i menaxhimit të mesëm dhe stafet e niveleve më të ulëta të menaxhimit. Për më tepër, departamentet e përzgjedhura të menaxhimit të kompanisë do të përfshihen në popullatën e studimit për të ditur mendimin e tyre për faktorët specifik që ndikojnë në suksesin menaxhial të kompanive. Hulumtimi ka punuar me madhësinë e popullsisë prej pesëdhjetë (50) respondentëve të cilët janë punonjës të kompanive veprojnë në Regjionin e Ferizajt.

Metodat e përdorimit të mostrave përfshijnë marrjen e mostrave të thjeshta, të rastësishme, marrjen e mostrave të përshtatshme dhe marrja e mostrave të qëllimshme. Janë mbledhur rezultatet e mostrave nga menaxherët e 4(katër) departamenteve të kompanisë(menaxhmenti lartë, departamenti shitjes, departamenti prodhimit, departamenti financave). Shpresoj që kjo tek-nikë e marrjes së mostrave do të eliminojë paragjykimin e përzgjedhjes në studim dhe rezultati do të përfaqësojë natyrën e vërtetë të të gjithë popullatës dhe përgjigjet të jenë sa më reale e të pasqyrojnë gjendjen e vërtetë që mbizotëron në kompanitë private.

3.3 Analiza e të dhënave

Në këtë punim ne kemi përdorur një model përshkrues dhe të dhënat primare ishin burimi kryesor i mbledhjes së të dhënave. Të dhënat primare u mblodhën përmes përdorimit të pyetësorit. Të dhënat primare u përdoren për faktin se ishte e pamundur të hysh në të dhënat e performancës së kompanive. Metoda e pyetësorit për mbledhjen e të dhënave dhe burimet e tjera do të analizohen duke përdorur tabelën statistikore me përqindje në përgjigjen e pyetjes dhe interpretimit nën tabelë, përdorimi i përqindjes është forma më e thjeshtë e prezantimit statistikor, Për analizën e pyetësorëve dhe hipotezave u përdorë programi statistikor SPSS, me anë të cilit kemi analizuar gjithë pyetësorin..

KAPITULLI IV

4 ANALIZA E REZULTATEVE

Pas mbledhjes së pyetësorëve të dhënat janë analizuar duke përdorur paketën statistikore SPSS (Statistical Package for Social Science) ,duke e konsideruar si një program më adekuat dhe praktik për përpunimin e të dhënave dhe interpretimin e rezultateve. Në vazhdim janë paraqitur përgjigjet e pjesëmarrësve në formë grafike dhe tabelare.

4.1 Pyetjet demografike të anketës nga menaxherët e firmave

Tabela 4. 1: Statistikat përshkruese e të anketuarve sipas moshës

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25 vjet	2	4.0	4.0	4.0
	26-30vjet	3	6.0	6.0	10.0
	31-35 vjet	20	40.0	40.0	50.0
	mbi 35 vjet	25	50.0	50.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Nga 50 pjesëmarrës në studim dolën këto rezultate: pra 2 respondentë apo 4 % ishin të moshës 20-25 vjeç, 3 respondentë apo 6 % ishin të moshës 26-30 vjeç, 20 respondentë apo 40% ishin të moshës 31-35 vjeç dhe 25 respondentë apo 50% ishin të moshës mbi 35 vjeç.

Tabela 4. 2: Statistikat përshkruese të pjesëmarrësve sipas gjinisë

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Femër	10	20.0	20.0	20.0
	Mashkull	40	80.0	80.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Nga 50 pjesëmarrës në studim dolën këto rezultate: Femra ishin 10 apo 20%, ndërsa Meshkuj ishin 40 apo 80%. Në këtë rast ashtu siq pritej në këtë hulumtim dominojnë meshkujt.

Tabela 4. 3: Paraqitja tabelare e përgjigjes në pyetjen: Prej kur punoni në këtë kompani

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-2 vite	11	22.0	22.0	22.0
	2- 4 vite	14	28.0	28.0	50.0
	Mbi 4 vite	18	36.0	36.0	86.0
	më pak se 1 vit	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Faktor tjetër me anë të të cilit kemi vlerësuar profesionalizmin, është edhe eksperiencia në punë.

Në tabela e paraqitur më lartë mund të shohim se 36% e menaxherëve kanë mbi 4 vite që punojnë në atë kompani, pjesa tjetër me 28% që punojnë prej 2-4 vite dhe në fund ata që janë duke punuar prej 1 deri 2 vite në atë kompani 22% si dhe më pak se një vit me vetëm 7%.

Tabela 4.4: Statistikat përshkruese të pjesëmarrësve sipas kualifikimit

		Kualifikimi juaj			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bachelor	25	50.0	50.0	50.0
	Master	21	42.0	42.0	92.0
	Tjera	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Niveli i edukimit të menaxherëve, në këtë studim është përdorur si variabël për të vlerësuar profesionalizmin e tyre. Nga 50 respondent dolën keto rezultate, 42% e menaxherëve të anketuar kanë diplomë të nivelit master , 50% që është dhe pjesa më e madhe kanë diplomë të nivelit bachelor dhe 4% e menaxherëve të kompanive kanë kryer studime të ndryshme.

Tabela 4.5: Paraqitja tabelare e përgjigjes në pyetjen: Departamenti ku punon?

		Departamenti ku punon:			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Financiar	9	18.0	18.0	18.0
	Menaxhment	16	32.0	32.0	50.0
	Prodhim	12	24.0	24.0	74.0
	Shitje	10	20.0	20.0	94.0
	Tjera	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Në lidhje me departamentet ku punojnë, menaxherët që janë anketuar, janë të përfshira të gjithë departamentet: ku 9 apo 18% e të anketuarve ishin menaxher financiar, 16 apo 32% e të anketuarve ishin menaxher në departamentin e menaxhmentit, 12 apo 24 % e të anketuarve

ishin menaxher në departamentin e prodhimit, 10 apo 20% e të anketuarve ishin menaxher në departamentin e shitjes dhe 3 apo 6% e të anketuarve ishin menaxher në departamente tjera.

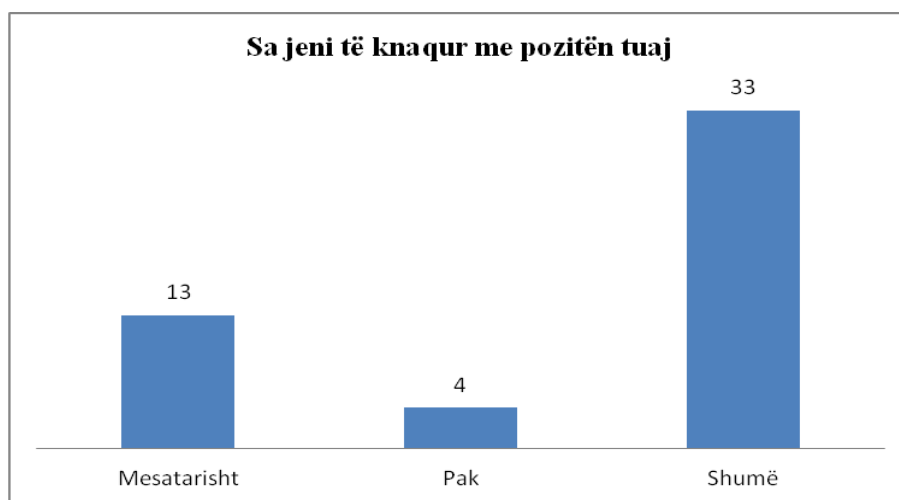
Tabela 4. 6: Paraqitja tabelare e përgjigjes në pyetjen: Pozita juaj

		Pozita juaj			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Menaxher	50	100.0	100.0	100.0

Nga përgjigjet e të anketuarve shihet se të gjithë pjesëmarrësit në këtë hulumtim janë menaxher. Pra pyetësorët janë plotësuar vetëm nga menaxherët.

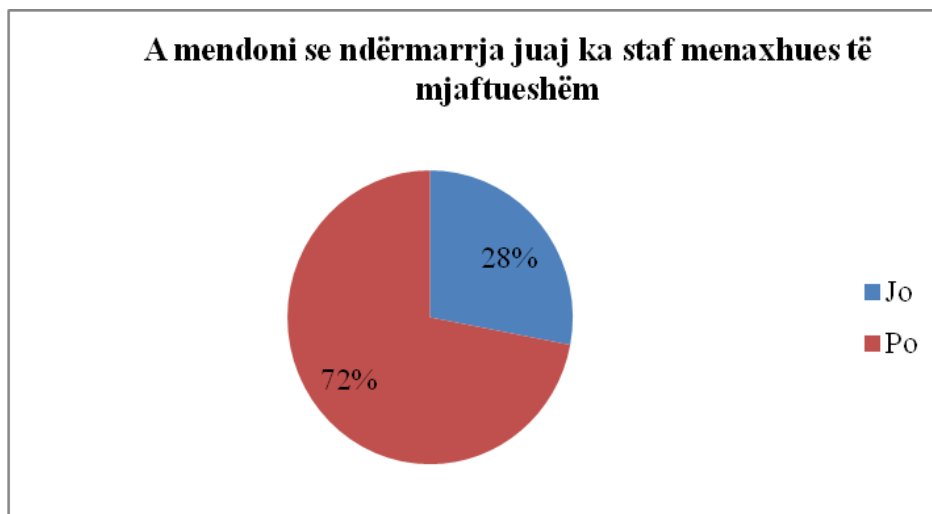
4.2 Analizat përshkruese

Në pyetjen se sa janë të kënaqur me pozitën që e kanë në kompani ashtu siq edhe pritej 66% e pjesmarrësve u përgjigjën që janë shumë të kënaqur, 26% apo 13 prej të anketuarve u përgjigjën që janë mesatarisht të kënaqur ndërsa pjesa tjetër nuk janë edhe aq të kënaqur me pozitën që e kanë në kompani.



Grafiku 4. 1: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: Sa jeni të kënaqur me pozitën tuaj

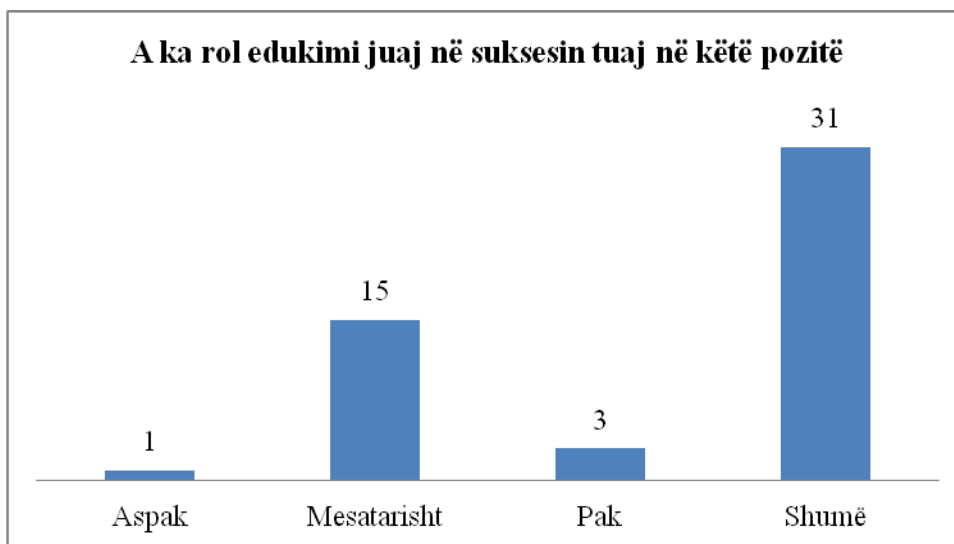
Në pyetjen se a ka staf menaxhues të mjaftueshëm ndërmarrja ku punojnë, 36 pjesmarrës apo 72% u përgjigjen pozitivisht , ndërsa pjesa tjetër 28% mendonin se duhet ende staf menaxhues në ato ndërmarrje.



Grafiku 4. 2: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: A mendoni se ndërmarrja juaj ka staf menaxhues të mjaftueshëm

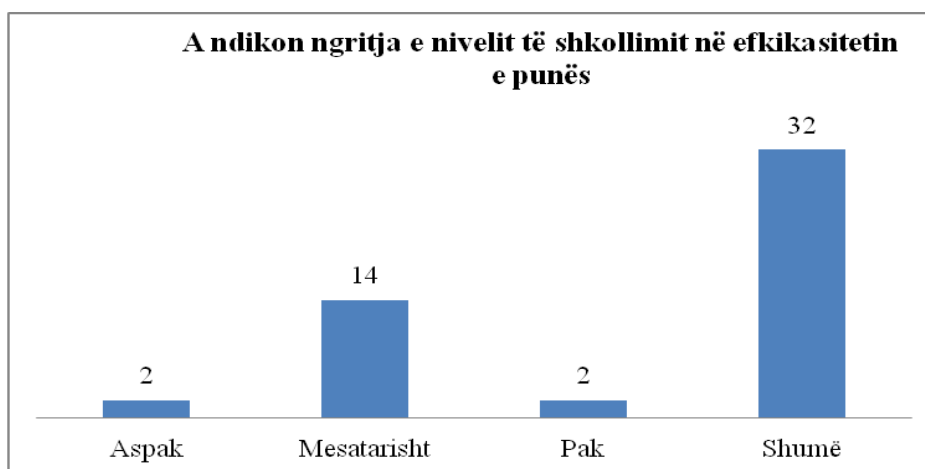
Niveli i edukimit padyshim që është një tregues që ndikon në aftësitë e një menaxheri apo drejtuesi dhe padyshim edhe në performancën e tij në punë dhe në suksesin e tij menaxherial.

Ashtu siq edhe pritej 62% e pjesmarrësve u përgjigjen se edukimi ka rol shumë të madh në suksesin e tyre menaxherial, 30% e tyre u përgjigjen se edukimi ndikon mesatarisht në suksesin e tyre menaxherial. Dhe vetëm 4 nga pjesmarrësit mendonin se edukimi ndikon pak apo aspak në suksesin e tyre menaxherial.



Grafiku 4. 3: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: A ka rol edukimi juaj në suksesin tuaj në këtë pozitë

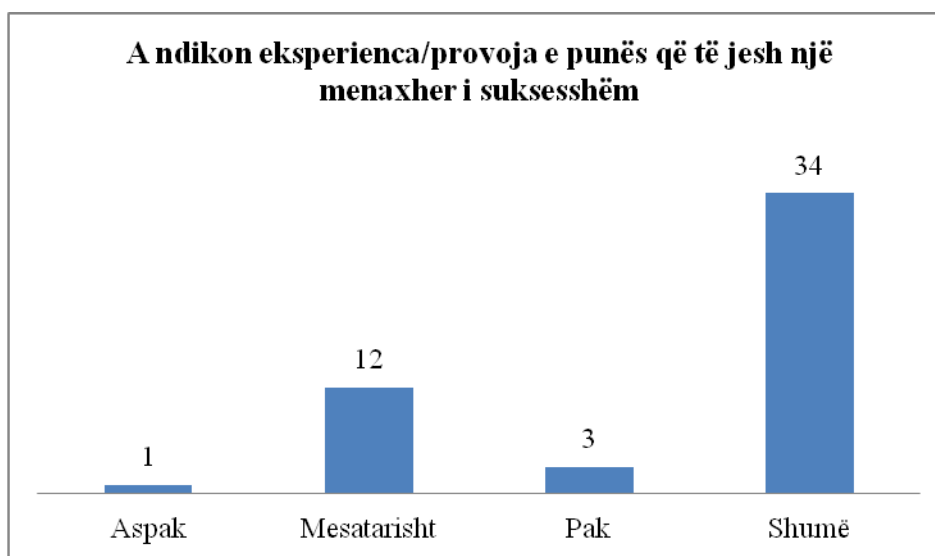
Siç e cekëm edhe më lartë edukimi është një nga faktorët kryesorë në suksesin menaxherial. Ashtu edhe siq pritet mbi 64% e pjesëmarrësve u përgjigjën që ngritja akademike ndikon shumë në efikasitetin e punës, 28% e pjesëmarrësve u përgjigjën që ngritja akademike ndikon mesatarisht në efikasitetin e punës, 4 pjesëmarrës apo 8% u përgjigjën që ngritja akademike ndikon pak në efikasitetin e punës dhe 2 pjesëmarrës apo 4% u përgjigjën se ngritja akademike nuk ndikon aspak në efikasitetin e punës.



Grafiku 4. 4: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: A ndikon ngritja e nivelit të shkollimit në efikasitetin e punës

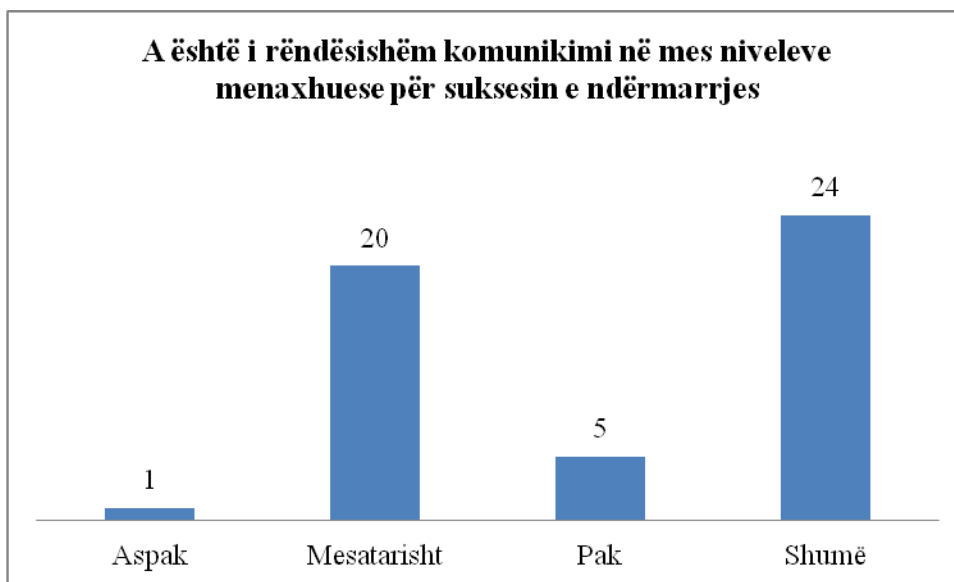
Mund të përmendim shprehjen që eksperiencia është mëma e dijës, për të kuptuar rolin dhe rëndësinë që ka ekperiencia në punë në profesionalizëm, në performancë dhe padyshim në sukses.

Në grafikun e paraqitur më poshtë mund të shohim se 68% e menaxherëve u përgjigjën që eksperiencia në punë ndikon shumë që të jesh një menaxher i suksesshëm, 24% e tyre u përgjigjen se eksperiencia në punë ndikon mesatarisht që të jesh një menaxher i suksesshëm, 6% e tyre u përgjigjen pak, dhe vetëm 1 pjesmarrës apo 2% u përgjigj se eksperiencia nuk ndikon që të jesh menaxher i suksesshëm.



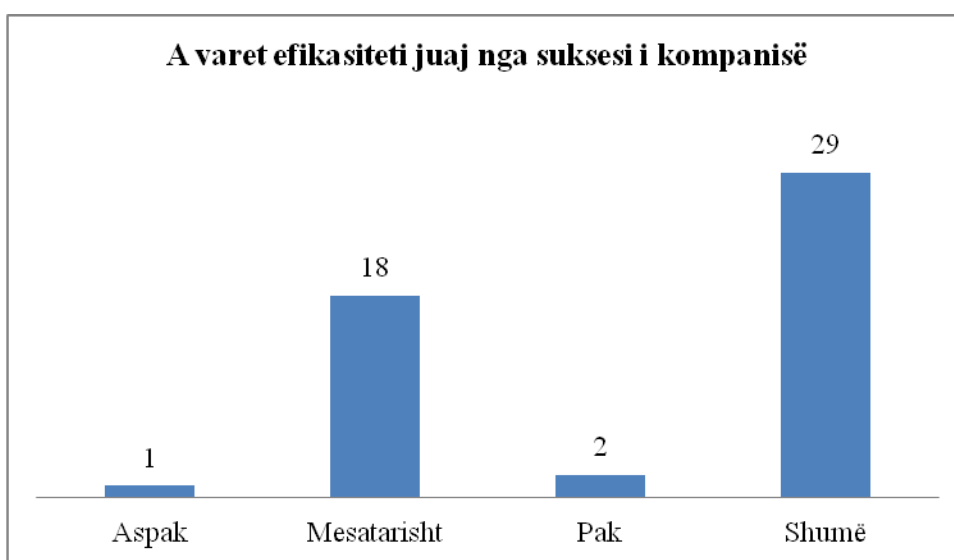
Grafiku 4. 5: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen : A ndikon eksperiencia/provoja e punës që të jesh një menaxher i suksesshëm

Pyetjes në vazhdim që ka të bëjë me rëndësinë e komunikimit për suksesine ndërmarrjes nga të arriturat e marura nga të anketuarit, përfundojmë se 48% e të anketuarve u përgjigjën se komunikimi është shumë i rëndësishëm që një ndërmarrje të jetë e suksesshme, 40% u përgjigjen mesatarisht, vetëm 6 nga të anketuarit u përgjigjën pak dhe një është përgjigjur që komunikimi në mes niveleve menaxhuese nuk është aspak i rëndësishëm për suksesin e ndërmarrjes.



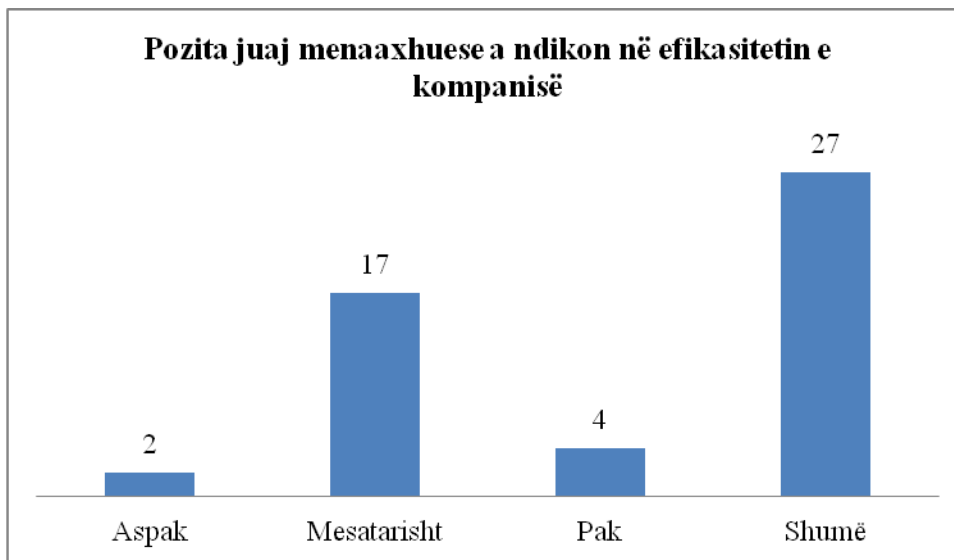
Grafiku 4. 6: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: A është i rëndësishëm komunikimi në mes niveleve menaxhuese për suksesin e ndërmarrjes

Pyetjes se a varet efikasiteti juaj nga sukcesi i kompanisë 58% e të anketuarve kanë konstatuar se efikasiteti i tyre varet shumë nga sukcesi i kompanisë, 36% e tyre konstatuan se efikasiteti i tyre varet mesatarisht nga sukcesi i kompanisë, 4% e tyre konstatuan se efikasiteti i tyre varet pak nga sukcesi i kompanisë, dhe vetëm 2% e tyre janë shprehur se efikasiteti i tyre nuk varet nga sukcesi i kompanisë.



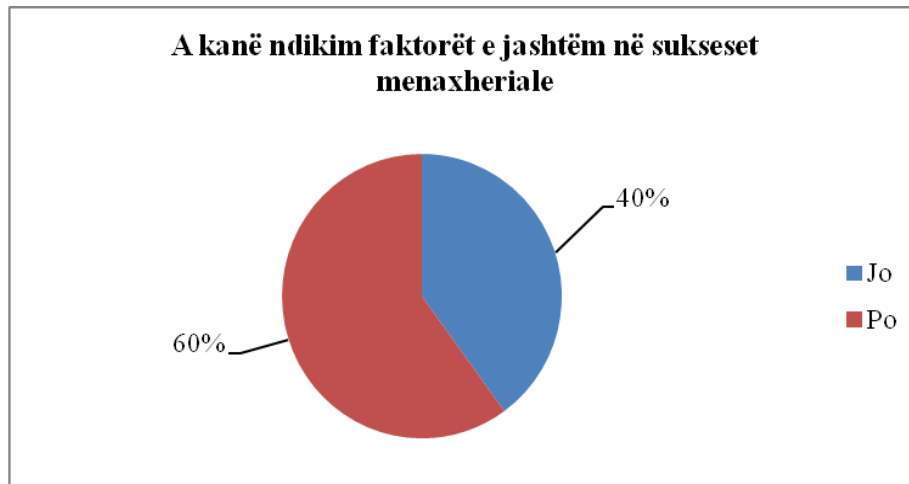
Grafiku 4. 7: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: A varet efikasiteti juaj nga sukcesi i kompanisë

Në pyetjen se a ndikon pozita e tyre në efikasitetin e kompanisë 54% e respondentëve u përgjigjen se pozita e tyre ndikon shumë në efikasitetin e kompanisë, 34% e tyre u përgjigjen se pozita e tyre ndikon mesatarisht në efikasitetin e kompanisë, një numër i vogël 8% u përgjigjen që pozita e tyre ndikon pak në suksesin e kompanisë, dhe vetëm 2 të anketuar u përgjigjen se pozita e tyre nuk ndikon në efikasitetin e kompanisë.



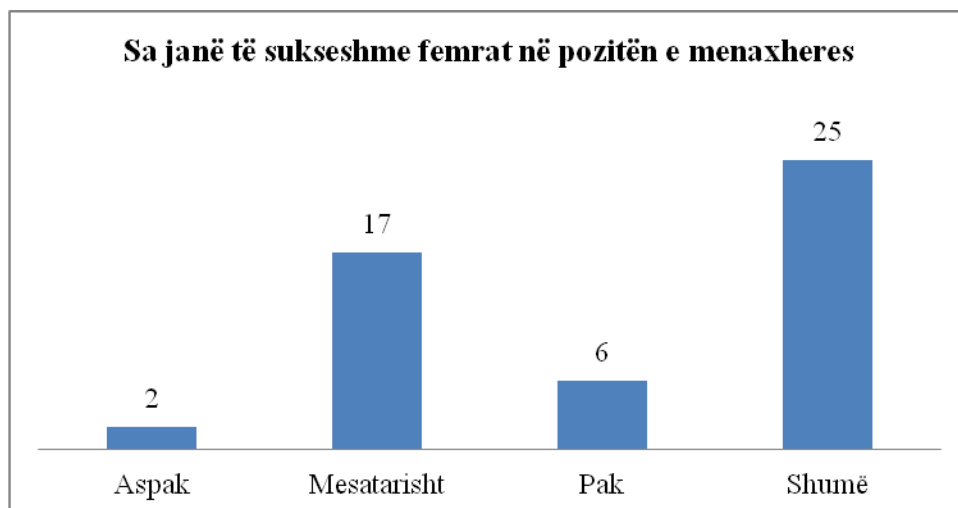
Grafiku 4. 8: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: Pozita juaj menaxhuese a ndikon në efikasitetin e kompanisë

Në pyetjen se a kanë ndikim faktorët e jashtëm në suksesin e kompanisë: 60% e të anketuarve u përgjigjen se faktorët e jashtëm kanë ndikim në sukseset menaxheriale, ndërsa 40% e tyre u përgjigjen që faktorët e jashtëm nuk kanë ndikim në sukseset menaxheriale.



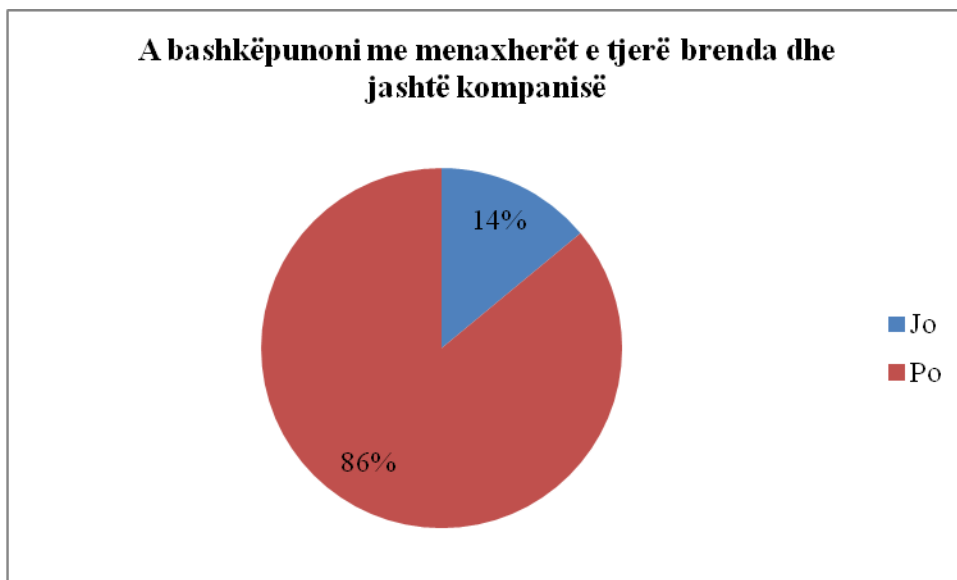
Grafiku 4. 9. Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: A kanë ndikim faktorët e jashtëm në sukseset menaxheriale

Numri i femrave në pozitën drejtuese vitet e fundit është rritur vazhdimisht, edhe pse më pak se homologët e tyre. Në pyetjen se sa janë të suksesshme femrat ne pozitën menaxhuese, 50% e të anketuarve u përgjigjen se femrat janë shumë të suksesshme në pozitën menaxhuese, 34% e tyre u përgjigjen se femrat janë mesatarisht të suksesshme në pozitën drejtuese, dhe 12% u përgjigjen se femrat janë pak të suksesshme në pozitën drejtuese dhe vetëm 4% u përgjigjen se femrat nuk janë të suksesshme në pozitën drejtuese.



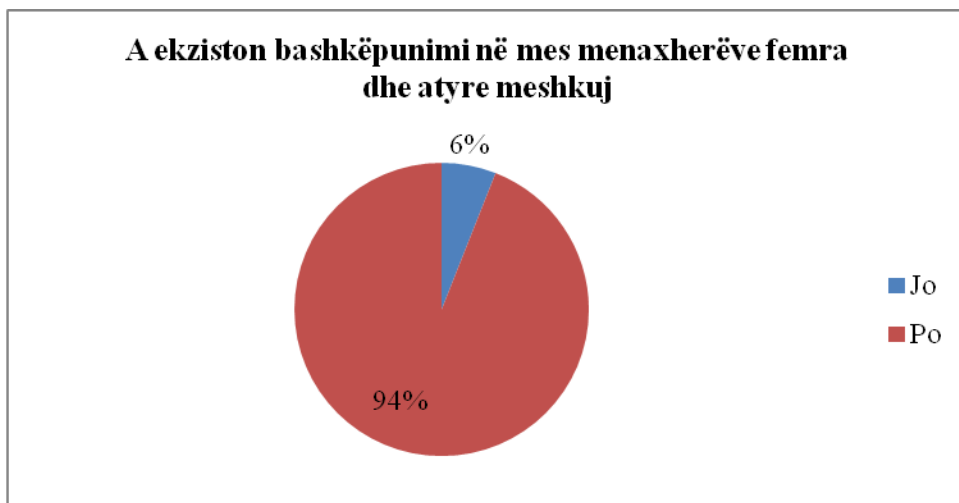
Grafiku 4. 10: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: Sa janë të suksesshme femrat në pozitën e menaxheres

Pasi që bashkpunimi është një faktor që konsiderohet që ndikon në suksesin menaxherial. Në pyetjen se a bashkëpunojnë menaxherët mes vete, 86% e tyre u përgjigjen pozitivisht dhe vetëm 14% apo 7 prej tyre u përgjigjen negativisht, d.m.th nuk bashkëpunojnë me menaxher të tjerë.



Grafiku 4. 11: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: A bashkëpunoni me menaxherët e tjerë brenda dhe jashtë kompanisë

Në pyetjen se a bashkëpunojnë menaxherët femra me menaxherët meshkuj 94% e të anketuarve u përgjigjen se ekziston bashkëpunim në mes menaxherëve meshkuj dhe femra dhe vetëm 6% e tyre u përgjigjen se nuk ekziston bashkëpunimi mes menaxherëve femra dhe meshkuj.



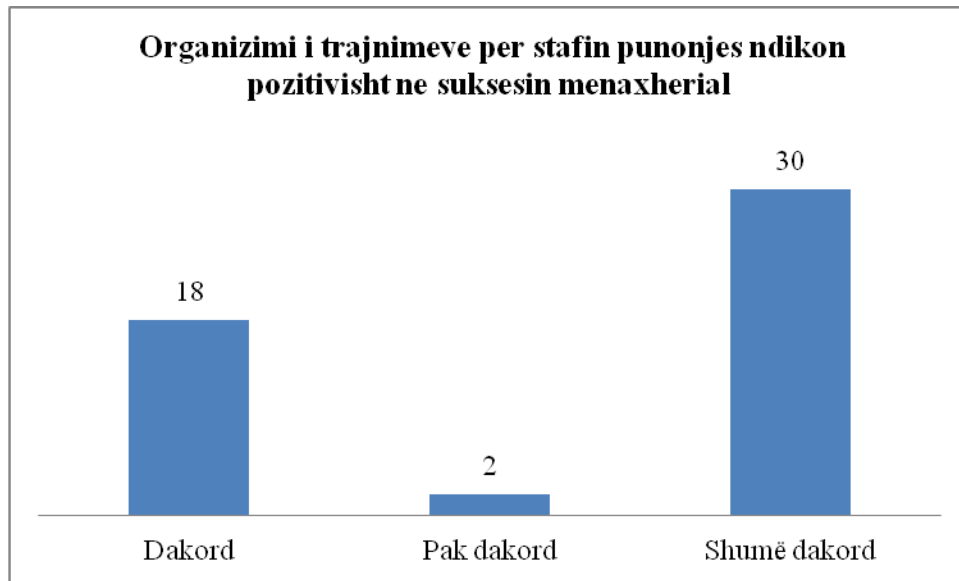
Grafiku 4. 12: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: A ekziston bashkëpunimi në mes menaxherëve femra dhe atyre meshkuj

Duke ditur se edukimi është një faktor kyq që të jesh një menaxher i suksesshem. Lind pyetja se a mund të jesh një menaxher i suksesshëm nëse nuk e ke edukimin. Ku 78% e të anketuarve u përgjigjen se nuk mund të jesh menaxher i suksesshëm nëse nuk keni edukim, ndërsa 22% e tyre u përgjigjën se mund të bëhesh menaxher i suksesshëm edhe nëse nuk e keni edukimin.



Grafiku 4. 13: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: Nëse nuk e ke ke edukimin/shkollimin a mund të jesh një menaxher i suksesshëm

Duke ditur se mbajtja e trajnimeve luan një rol mjaft të rëndësishëm në suksesin e kompanisë në pyetjen se organizimi i trajnimeve për stafin punonjës ndikon pozitivisht në suksesin menaxherial kemi këto përgjigje: 18 pjesëmarrës apo 36% u përgjigjën se janë dakord në këtë pyetje, 30 pjesëmarrës apo 60% u përgjigjën se janë shumë dakord, vetëm 2 pjesëmarrës nga 50 që ishin në studim ishin pak dakord, që do të thotë se organizimi i trajnimeve ndikon pozitivisht në suksesin menaxherial.



Grafiku 4. 14: Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen: Organizimi i trajnimeve per stafin punonjes ndikon pozitivisht ne suksesin menaxherial

KAPITULLI V

5 KONKLUDIME DHE REKOMANDIME

5.1 Konkluzionet

Duke marrë në konsideratë zhvillimet që ndodhin në mjedisin ekonomik të sotëm dhe që ndërmarrja të ketë një zhvillim të qëndrueshëm ekonomik, ky studim ka përcaktuar disa nga faktorët të cilët janë të rëndësishëm për menaxhim të suksesshëm të ndërmarrjes, përkatësisht arritjen e suksesit të saj .Ndërmarrjet qofshin publike apo private punojnë me një tërësi njerëzish të cilët punojnë së bashku me qëllim që t'i realizojnë synimet e ndërmarrjes. Pra menaxherët janë faktorë të rëndësishëm në ndërmarrjes, të cilët luajnë një rol mjaftë të rëndësishëm për suksesin e ndërmarrjes. Studimi përdori një model përshkrues dhe të dhëna parësore (pyetësorin) ishte burimi kryesor i mbledhjes së të dhënave i cili u administrua në gjithsej pesëdhjetë (50) punonjës të pesëmbëdhjet (15) kompanive të zgjedhura në regjionin e Ferizajt i cili përfshin (Ferizain, Kaçanikun, dhe Shtërpçën).

Pyetjet hulumtuese të këtij punimi ishin:

1. Cilët faktorë ndikojnë në menaxhimin e suksesshëm?
2. A ekziston bashkëpunim në mes menaxherëve?
3. A ndikon eksperiencia në suksesin e tyre menaxherial?
4. A ndikon pozitivisht në suksesin e ndërmarrjes stafi menaxherial i kualifikuar dhe adekuat?

Hipoteza e këtij hulumtimi ishte:

H1: Ekziston një lidhje domethënëse në mes edukimit dhe suksesit në menaxhim,

H2: Eksperiencia është një faktorë pozitiv në suksesin menaxherial të kompanive private

Nëse i referohemi hipotezave të këtij studimi, sipas kornizës teorike që është paraqitur më lartë, dhe sipas hulumtimeve të elaboruara në shqyrtimin e literaturës dhe rezultateve të këtij hulumtimi dhe gjatë analizës së pyetësorëve në të cilën ishin përgjigjur menaxher të ndërmarrjeve të ndryshme, shumica e rezultateve ishin të pritshme dhe nga rezultatet e marra nga të anketuarit vërtetohen hipotezat e ngritura.

Menaxhimi i suksesshëm është orientim për rrugën drejtë suksesit. Hulumtimi ka nxjerr në pah që edukimi dhe niveli i shkollimit ishte një ndër faktorët kyq në suksesin menaxherial. Ngritja e aftësive menaxhuese përmes edukimit të vazhdueshëm, luan një rol në suksesin menaxherial, motivimi i punonjësve, mënyra e organizimit dhe ndarja e punës sipas përgjegjësive është faktor i suksesit menaxherial, një kontroll me i detajuar rreth shfrytëzimit të resurseve në menyrë efikase dhe efektive është faktor i suksesit.

Faktor tjetër që ndikoi në suksesin menaxherial ishte edhe eksperiencia. Sipas hulumtimit shumica e të anketuarve ishin menaxher që punonin mbi 4 vite. Madje thuhet që eksperiencia në punë është universitet më vete, sepse gjatë punës një punonjës do të përballlet me situata të ndryshme, nga të cilat do të mësojë se si tu japë zgjidhje edhe situatave të tjera të ngjshme që mund të ndodhin në të ardhmen.

Vitet e fundit numri i femrave në pozitën drejtuese është rritur dhe po tregojnë sukses të madh në menagjim. Pra gjinia nuk ndikon në suksesin menaxherial, që do të thotë se menaxherët meshkujt nuk janë më të suksesshëm se menaxheret femra.

5.2 Rekomanime

Duke qenë se hulumtim ka përfshirë një mostër relativisht të vogël, si i tillë nuk mund të gjeneralizoj rezultatet për një popullatë më të gjerë andaj hulumtimet tjera që do të mund të realizoheshin, do të mund të përfshinin më shumë pjesëmarrës nga më shumë kompani private dhe po ashtu nga më shumë qytete të Kosovës.

- Të organizohen sa më shumë trajnime që kanë të bëjnë me menaxhimin e ndërmarrjeve private të cilët ndikojnë në ngritjen e aftësitëve menaxhuese sipas niveleve hierarkike, duke marrë në konsideratë zhvillimet e shpejta globale dhe interaksionet ndërmjet njerëzve, shteteve, grupeve etnike, kulturore, sociale etj.

- Menaxherëve apo udhëheqësve u rekomandohet që vazhdimisht të përpiqen në zhvillimin aftësive menaxheriale të vartësve të tyre, pasi që efikasiteti i tyre (menaxherët e nivelit të lartë) në masë të madhe varet edhe nga efikasiteti i vartësve të tyre.
- Të ketë bashkpunim më të madh mes menaxherëve.
- Gjatë ndryshimit të strukturave organizative apo emërimit të ekipeve menaxheriale apo udhëheqëse, përveç kriterëve të parapara të merret në konsideratë primare edhe përvoja apo eksperiencia e menaxherëve.

REFERENCAT DHE BIBLIOGRAFIA

1. Pal, K., & Bansal, H. (2011). Management Concepts and Organizational Behaviour.
2. Morina, B. (2014) Kuptimi dhe rëndësia e menaxhimit.
3. Kaehler, B., & Grundei, J. (2019). The Concept of Management: In Search of a New Definition. In *HR Governance* (pp. 3-26). Springer, Cham.
4. Akrani, G. (2011). What is management? Definitions, meaning and features.
5. Tactfully, M. M. Que: Define 'Management.' State the functions of management. Explain.
6. Tyrańska, M. (2016). Managerial Competencies for Various Management Levels. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 959(11), 21-38.
7. Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
8. Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
9. Pal, K., & Bansal, H. (2011). Management Concepts and Organizational Behaviour.
10. Schraeder, M., Self, D. R., Jordan, M. H., & Portis, R. (2014). The functions of management as mechanisms for fostering interpersonal trust. *Advances in business research*, 5(1), 50-62.
11. Gallardo, A. U. (2020, January). Significance of High Human Skills in the Success of an Organization. In *17th International Symposium on Management (INSYMA 2020)* (pp. 494-499). Atlantis Press.
12. Al Hila, A., Al Shobaki, M., Naser, S. A., & Amuna, Y. A. (2017). The Reality of the Effectiveness of Time Management from the Perspective of the Employees of the Beauty Clinic of Dentistry.
13. Fapohunda, T. M. (2013). Towards effective team building in the workplace. *International Journal of Education and Research*, 1(4), 1-12.
14. Verma, D. (2013). Communication: A Necessary Leadership Skill. *Management Guru: Journal of Management Research*, (2), 95-101.
15. Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A. (2018). The Importance of Communication in Business Management. In *Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A.(2018). The Importance*

of Communication in Business Management, The 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia.

16. Nda, M. M., & Fard, R. Y. (2013). The impact of employee training and development on employee productivity. *Global journal of commerce and management perspective*, 2(6), 91-93.
17. Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), 206-212.
18. Tismal, A., Awais, M., & Shoaib, O. (2016). On job training and its effectiveness: An employee perspective. *South Asian Journal of Banking and Social Sciences*, 2(1), 1-22.
19. Kadyrkulova, A. (2008). Female and gender leadership.
20. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, 14(6), 807-834.
21. Harding, N., Lee, H., & Ford, J. (2014). Who is 'the middle manager'?. *Human relations*, 67(10), 1213-1237.
22. Wajdi, B. N. (2017). The differences between management and leadership. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 7(1).
23. 22.Riaz, N. M. (2016). Define management and explain the functions of management with suitable examples from your area of work?
24. 23.Mahalingam, B. (2015). The Role of Middle Level Managers and Corporate Entrepreneurship.
25. Morina, B. (2014). MENAXHIMI (per klasën e X). Malishevë: Qendra e Kompetencës Malishevë.
26. Kapur, R. Managerial Functions within the Organization.
27. Novo, B., Landis, E. A., & Haley, M. L. (2017). Leadership and its role in the success of project management. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 14(1).
28. Zeqiri, I. (2016). *Bazat e Menaxhimit Bashkekohor*.
29. 28.Konnully, J. G. (2014). Functions of management. Researchgate
30. Ramosaj, B. (2006). *Menaxhmenti Kreativ & Lidershipi*. Prishtinë.Fq.37-38.

31. Larson, E. W., & Gray, C. F. (2014). Project Management: The Managerial Process with MS Project.
32. Holland, C. (2009). *On and off the job: Learning experiences, connections and implications for literacy, language and numeracy*. Ako Aotearoa.Pg13,33.
33. Sundaresan, Sh. (2010). Are women managers different from man managers?
34. Chung Herrera, B. G., & Lankau, M. J. (2005). Are we there yet? An assessment of fit between stereotypes of minority managers and the successful-manager prototype. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(10), 2029-2056.
35. Kwok, A. C. (2014). The evolution of management theories: A literature review. *Nang Yan Business Journal*, 3(1), 28-40.
36. Ojogwu, A. E. (2017). Administrative and management theories, principles and practice.
37. Paramboor, J., Musah, M., & al-Hudawi, S. (2018). Scientific Management Theory: a Critical Review from Islamic Theories of Administration. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMIC, BUSINESS AND APPLICATIONS*, 1(1), 8-16.

Literatura shtesë:

1. [https://www.academia.edu/38830311/AN OVERVIEW OF MANAGEMENT?email_work_card=view-paper](https://www.academia.edu/38830311/AN_OVERVIEW_OF_MANAGEMENT?email_work_card=view-paper)
2. https://www.managementstudyguide.com/management_functions.htm
3. <https://www.managementstudyhq.com/functions-of-management.html>
4. <https://www.papertyari.com/general-awareness/management/directing-function-management/>.
5. [https://www.academia.edu/5806983/The Functions of Management Introduction](https://www.academia.edu/5806983/The_Functions_of_Management_Introduction)
6. [https://www.academia.edu/9188222/Bazat e Menaxhimit?email_work_card=view-paper](https://www.academia.edu/9188222/Bazat_e_Menaxhimit?email_work_card=view-paper)
7. <https://www.studentet.mk/procesi-i-menaxhimentit/>
8. <https://corporatfinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/management-skills/>
9. [https://www.careerbuilder.com/advice/what-are-management-skills-and-why-are-they important](https://www.careerbuilder.com/advice/what-are-management-skills-and-why-are-they-important)
10. <https://cmoe.com/blog/managers-must-effective-problem-solvers/>
11. http://uet.edu.al/images/doktoratura/Labeat_Mustafa.pdf
12. https://www.tutorialspoint.com/women_in_leadership/women_in_leadership_introduction.htm
13. <https://www.hierarchystructure.com/private-company-management-hierarchy/>
14. <https://www.managementstudyhq.com/evolution-management-thought-theories.html>
15. <https://www.iedunote.com/bureaucratic-management-theory-max-weber>
16. [16. www.scholar.com](http://www.scholar.com)
17. [17. www.sci-hub.tw](http://www.sci-hub.tw)

SHTOJCA

MODELI I ANKETËS SË REALIZUAR ME BIZNESET

Pyetësor

I/e nderuar

Ky pyetësor është përgatitur më qëllimin e vetëm për të marrë informacion në lidhje faktorët specifik që ndikojnë në suksesin menaxherial të kompanive private. Studimi është thjeshtë për qëllime akademike dhe informacioni i marrë do trajtohet me konfidencialitetin më të lartë. Për të arritur qëllimet dhe objektivat e studimit, ju lutem të më ofroni informacion të duhur për pyetësorin më poshtë:

1. Mosha
 - a) 20-25 vite
 - b) 26-30 vite
 - c) 31-35 vite
 - d) mbi 35 vite
2. Gjinia
 - a) Mashkull
 - b) Femër
3. Prej kur punoni në këtë kompani:
 - a) Më pak se 1 vit
 - b) 1 deri 2 vite
 - c) 2 deri 4 vite
 - d) mbi 4 vite
4. Kualifikimi juaj:
 - a) Bachelor
 - b) Master
 - c) Tjera
5. Departamenti ku punon:

- a) Menaxhment
- b) Financa
- c) Prodhim
- d) Shitje
- e) Tjera

6. Pozita juaj

- a) Menaxher
- b) Drejtor
- c) Kontabilist
- d) Tjeter

7. Sa jeni të knaqur me pozitën tuaj

- a) Shumë
- b) Mesatarisht
- c) Pak
- d) Aspak

8. A mendoni se ndërmarrja juaj ka staf menaxhues të mjaftueshëm

- a) Po
- b) Jo

9. A ka rol edukimi juaj në suksesin tuaj në këtë pozitë

- a) Shumë
- b) Mesatarisht
- c) Pak
- d) Aspak

10. A ndikon ngritja e nivelit të shkollimit në efikasitetin e punës

- a) Shumë
- b) Mesatarisht
- c) Pak
- d) Aspak

11. A ndikon eksperiencia/provoja e punës që të jesh një menaxher i suksesshëm

- a) Shumë
- b) Mesatarisht
- c) Pak
- d) Aspak

12. A është i rënësishëm komunikimi në mes niveleve menaxhuese për suksesin e ndërmarrjes

- a) Shumë
- b) Mesatarisht
- c) Pak
- d) Aspak

13. A varet efikasiteti juaj nga sukcesi i kompanisë

- a) Shumë
- b) Mesatarisht
- c) Pak
- d) Aspak

14. Pozita juaj menaxhuese a ndikon në efikasitetin e kompanisë

- a) Shumë
- b) Mesatarisht
- c) Pak
- d) Aspak

15. A kanë ndikim faktorët e jashtëm në sukseset menaxheriale

- a) Po
- b) Jo

16. Sa janë të sukseshme femrat në pozitën e menaxheres

- a) Shumë
- b) Mesatarisht

- c) Pak
- d) Aspak

17. A bashkëpunoni me menaxherët e tjerë brenda dhe jashtë kompanisë

- a) Po
- b) Jo

18. A ekziston bashkëpunimi në mes menaxherëve femra dhe atyre meshkuj

- a) Po
- b) Jo

19. Nëse nuk e ke ke dukimin/shkollimin a mund të jesh një menaxher i suksesshëm

- a) Po
- b) Jo

20. Organizimi i trajnimeve për stafin punonjës ndikon pozitivisht në suksesin menaxherial

- a) Shumë dakord
- b) Dakord
- c) Pak dakord
- d) Aspak dakord