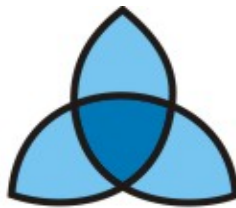


UNIVERZITETI I EJL
ЈНЕ УНИВЕРЗИТЕТ
SEE UNIVERSITY



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

STUDIMET POSDIPLOMIKE - CIKLI I DYTË

TEZA:

**“NEVOJA DHE RËNDËSIA E FORMIMIT TË PERSONELIT NË BIZNESET E
VOGLA (NVM) NË RAJONIN E FERIZAJIT”**

Kandidati:

Egzon Guri

Mentori:

Doc.Dr Selajdin Abduli

Tetovë, 2018

DEKLARATË

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

Tetovë , 2018

.....

Falënderim

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

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

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

Falënderimet e mia më të sinqerta i drejtohen edhe antarëve të komisionit Doc.Dr Shpresa Syla dhe Prof.Dr Gadaf Rexhepi për bashkëpuniminë dhe duriminë që treguan përgjatë periudhës së realizimit të këtij hulumtimi . Dhe gjithë profesorëve të tjerë , stafin mbështetës të fakultetit për kontributin e tyre të dhënë gjatë gjithë kohës së studimeve dhe punimit të tezës së magjistratures.

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

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

Contents

Abstrakt.....	9
Abstract.....	10
1. Hyrje	11
2. Lënda e hulumtimit	12
3. Synimet dhe objektivat e punimit.....	13
4. Vlera Historike dhe praktike e punimit	13
KAPITULLI I PARË	14
1. NATYRA DHE KARAKTERISTIKAT E NVM-ve.....	14
1.1 NDËRMARRËSIA DHE NVM-të	19
1.1.1 KLASIFIKIMI I NVM-ve NË SHBA DHE BE	24
1.1.2 KLASIFIKIMI I NVM-ve NË RAJON DHE KOSOVË	27
1.2. PËRPARSITË DHE DOBËSITË E PËRGJITHSHME TË NVM-ve	28
1.3. TË DHËNAT E PËRGJITHSHME PËR NVM-të NË RAJONIN E FERIZAJIT	29
1.3.1. MJEDISI I BIZNESIT DHE KORNIZA LIGJORE NË RAJONIN E FERIZAJIT	31
1.3.2. FAKTORËT E SUKSESIT DHE PENGESAT NË ZHVILLIMIN E NVM-ve NË RAJONIN E FERIZAJIT	33
1.4. STRATEGJIA PËR ZHVILLIMIN E NVM-ve NË RAJONIN E FERIZAJIT 012-2016.....	34
1.4.1 Situata ekonomike e tanishme në Kosovë dhe në rajon	35
1.4.2 Treguesit Kryesor Ekonomik dhe rritja e sektorit privat	36
1.4.3 Strategjitë Relevante të Kosovës.....	38
1.4.4 Pasqyrë e Sektorit të NVM-ve në Kosovë	38
1.4.5 Strategjia për Zhvillimin e NVM-ve në Kosovës për periudhën 2012-2016	39
a) Përmirësimi i përkrahjes ndërmministrare për implementimin e Strategjisë për NVM	41
b) Rritja domethënëse e numrit të NVM-ve për të hyrë në sektorin formal	41
c) Përmirësimi i Qasjes së NVM-ve në Financa	41
1.5. ROLI I PËRGJITHSHËM I NVM-ve.....	42
a) Bizneset e vogla si inovatorë	42
b) Bizneset e vogla si kooperative satelitore.....	42
1.6. ROLI I PËRGJITHSHËM NË ZHVILLIMIN EKONOMIK TË (RAJONIN E FERIZAJIT BPV / PUNËSIMI)	43
II. RËNDËSIA DHE MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE	44

2.1.	NOCIONI DHE RËNDËSIA E BURIMEVE NJERËZORE	44
2.1.1.	DALLIMI NË MES TË NOCIONIT “MENAXHIM I PERSONELIT” DHE “MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE”	45
2.1.2.	ROLI I DEPARTAMENTIT (MENAXHERIT) TË BURIMEVE NJERËZORE	49
2.1.3.	SFIDAT E MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE NË SHEK.21.....	51
2.2.	PROCESET KRYESORE TË SIGURIMIT DHE MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE NË NJË NDËRMARRJE	52
2.2.1.	PLANIFIKIMI (PARASHIKIMI)	53
2.2.2.	REKRUTIMI DHE SELEKTIMI	53
2.2.3.	VLERËSIMI DHE MOTIVIMI.....	56
2.2.4.	SHPËRBLIMI.....	60
2.2.5.	ZHVILLIMI PROFESIONAL	62
2.3.	KORNIZA LIGJORE DHE TË DREJTAT E PUNËTORËVE NË KOSOVË	62
III.	FORMIMI I I BURIMEVE NJERËZORE NË NVM.....	64
3.1.	DALLIMI NË MES TË MENAXHIMIT TË BNJ NË NDËRMARRJET E MËDHA DHE NË NVM	64
3.1.1.	KARAKTERISTIKAT E MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE NË NVM	67
3.2.	ZHVILLIMI I PERSONELIT SI PROCES I MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE	67
3.4.	FORMIMI I PERSONELIT	68
3.4.1.	QËLLIMI, RËNDËSIA DHE LLOJET E FORMIMIT	69
3.4.2.	ANALIZA E NEVOJËS PËR FORMIM (TNA).....	70
3.4.3.	IDENTIFIKIMI I BOSHLLËKUT TË KOMPETENCAVE.....	71
3.4.4.	PLANIFIKIMI I PROGRAMIT TË FORMIMIT , METODAT DHE FORMAT E FORMIMIT.....	72
3.4.6.	VLERËSIMI I PROGRAMIT TË FORMIMIT	73
3.4.7.	NDËRLIDHJA E PROCESIT TË FORMIMIT TË PERSONELIT ME AKTVITETET TJERA TË MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE	73
IV.	HULUMTIM EMPIRIK MBI FORMIMIN E PERSONELIT NË NVM-të NË RAJONIN E FERIZAJIT	74
4.1.	QËLLIMI I HULUMTIMIT DHE DEFINIMI I HIPOTEZAVE	74
4.2.	METODOLOGJIA E HULUMTIMIT	75
4.3.	PROCESI I HULUMTIMIT	76
4.3.1.	PËRZGJEDHJA E MOSTRËS	76

4.3.2.	MBLEDHJA E TË DHËNAVE.....	77
4.3.3.	PËRPUNIMI (ANALIZA) E TË DHËNAVE.....	77
V.	REZULTATET E HULUMTIMIT - ANALIZA E NEVOJËS PËR FORMIMIMIN E PERSONELIT NË NVM NË KOSOVË	77
5.1.	PREZANTIMI I REZULTATEVE TË HULUMTIMIT	78
5.2.	SUGJERIME PËR HULUMTIME TË MËTUTJESHME	95
5.3	PËRFUNDIMI	95
5.4	LITERATURA E SHFYTËZUAR	99

LISTA E TABELAVE

Tab1. Rajonet e përfshira në anketë	78
Tab 2. Madhësia e kompanisë, nr i pronarëve	81
Tab 3. Jetëgjatësia e kompanisë	82
Tab.4 Situata aktuale e ndërmarrjes	84
Tab.5 Planifikimi strategjik i biznesit	86
Tab.6 Sistemi i motivimit në kompani	89
Tab 7. Formimi i personelit	91
Tab 8 .Standartet e përdorura	92
Tab 9. Formimi i menaxhmentit të lartë	93
Tab 10. Ndërmarrjet preferojnë programe të shkurta modulare për formimin e personelit të tyre	94

LISTA E GRAFIKONEVE

Graf, 1 Numri i kompanive	79
Graf, 2 Numri i pronarëve/ menaxher vetanak	80
Graf, 3 Madhësia e kompanisë (numri i të punësuarëve)	82
Graf, 4 Jetëgjatësia e kompanisë (vitet që prej regjistrimit)	83
Graf, 5 Situata aktuale e ndërmarrjes	85
Graf,6 Numri i pronarëve të intervistuar	87
Graf,7 Sistemi i motivimit në kompani	90
Graf,8 Rëndësia e formimit të personelit	91
Graf, 9 Standartet e përdorura	92
Graf, 10 Formimi i menaxhmentit të lartë	93
Graf, 11 Ndërmarrjet preferojnë programe të shkurta modulare	94

Abstrakt

Temën të cilën e kam përzgjedhur që ta trajtoj i përket fushës së biznesit dhe ekonomisë në përgjithësi në rajonin e Ferizajit. **Ndërmarrjet** janë njësi themelore të prodhimit ose të shërbimeve tregëtare në kuadër të një sistemi ekonomik të një vendi. Komponentet kryesore të ndërmarrjes janë njerëzit, lënda e parë ose materiali që e përpunon, teknologjia të cilën e shfrytëzon, produkti ose shërbimi që ofron dhe ambienti ku punon. Përveç këtyre komponenteve, ndërmarrja duhet të i plotësojë edhe dy kushte të tjera për të ekzistuar. Ndërmarrjet ekonomike janë të llojllojshme por në bazë të disa kriterëve mund të bëhet një klasifikim i tyre. Në bazë të disa kriterëve ndërmarrjet zakonisht ndahen në ; ndërmarrje të vogla, të mesme dhe të mëdha.

- **Ndërmarrjet e vogla** janë ato të cilat punësojnë më së shumti deri në 4 punëtor. Këto janë kryesisht biznese familjare pa të punësuar së jashtmi.
- **Ndërmarrjet e mesme** janë ato të cilat punësojnë prej 5 punëtor minimumi deri në 49 punëtor maksimumi.
- **Ndërmarrjet e mëdha** janë ato të cilat kanë të punësuar më tepër se 50 punëtor.

Ndërmarrjet e Vogla dhe të mesme janë një nxitës shumë i rëndësishëm i rritjes punësimit dhe inovacionit në Evropë . NMV-të përfaqësojnë më shumë se 90 për qind të bizneseve dhe përbëjnë dy të tretat e punëtorëve aktiv në Bashkimin Evropian. Këto shifra janë edhe më kuptimplota në Kosovë . Sipas disa të dhënave kompanitë me më pak se 250 punëtorë përbëjnë rreth 99 për qind të punësimit në Kosovë . Ata përfaqësojnë pjesët kryesore të bizneseve dhe janë krrucial për zhvillimin e ekonomisë në Kosovë dhe krijimin e punësimit. Megjithatë, Kosova ende përballet me sfidat e konsiderueshme në këtë fushë kjo është arsyeja që Akti për Biznese të Vogla apo implementimi i saj ka rëndësi shumë të veçantë për Kosovën, ku pikë së pari ai i përcakton parimet të cilat janë thelbësore për krijimin e një fushe të barabartë për NVM-të. Dhe e dyta që ofron rekomandime konkrete dhe afatgjata për Kosovën duke thjeshtësuar kështu mjedisin rregullativ dhe të politikave dhe duke larguar barrierat e mbetura që pengojnë zhvillimin e tyre.

Abstract

The subject I have chosen to deal with u concerns business and economy in the region of Ferizaj Enterprises are basic units of production or trade services within a country's economic system. The main components of the enterprise are people, raw material or material that it processes, the technology it uses, the product or service it offers and the environment where it works. In addition to these components, the enterprise must meet two other conditions to exist. Economic enterprises are diverse but based on some criteria they can be classified. Based on some criteria the enterprises are usually divided into; small, medium and large enterprises.

Small enterprises are those that employ up to 4 employees. These are mostly family businesses without outsourcing.

Medium sized enterprises are those employing up to 5 workers up to a maximum of 49 workers.

Large enterprises are those that employ more than 50 workers.

Small and medium enterprises are a very important promoter of employment, growth and innovation in Europe. SMEs represent more than 90 percent of businesses and make up two-thirds of active workers in the European Union. These figures are even more meaningful in Kosovo. According to some data companies with less than 250 employees account for about 99 percent of employment in Kosovo. They represent the main business segments and are critical to developing the economy in Kosovo and creating employment. However, Kosovo still faces considerable challenges in this area, which is why the Small Business Act or its implementation is of particular importance to Kosovo, where it first sets out the principles that are essential to the creation of a field equal to SMEs. And the second that offers concrete and long-term recommendations for Kosovo by simplifying the regulatory and policy environment and removing the remaining barriers that hamper their development.

1. Hyrje

Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme (NVM) luajnë një rol të rëndësishëm në ekonominë e shumicës së vendeve në botë. NVM-të përfaqësojnë shumicën e bizneseve, duke ndikuar drejtpërsëdrejti në punësim-krijimin e vendeve të punës, si dhe kontribuojnë mjaft në rritjen e bruto prodhimit vendor (BPV). Bazuar në të dhëna statistikore, sektori i NVM-ve në Kosovë pikërisht në Rajonin e Ferizajit punëson mbi 200.000 punëtor dhe është një kontribues i rëndësishëm në rritjen e BPV-së. Sikurse në të gjitha vendet e tranzicionit edhe në Rajonin e Ferizajit ky sektor konsiderohet si një zgjidhje ideale për shumë probleme socio-ekonomike. Sipas statistikave në Kosovë, NVM-të përbëjnë rreth 99% të numrit të përgjithshëm të bizneseve. Përkrah barrierave politike, NVM-të në Rajonin e Ferizajit veprojnë duke iu nënshkruar një presioni të madhë të konkurrencës. Duke pasur parasysh problemet bashkëkohore financiare dhe rritjen e kufizuar të kërkesës, NVM-të janë duke u përqëndruar gjithnjë e më shumë në shfrytëzimin sa më efikas dhe efektiv të burimeve të tyre ekzistuese. Duke pasur parasysh burimet e kufizuara, bizneset e vogla dhe të mesme kanë më pak mundësi se sa bizneset e mëdha për të investuar në përmirësimin e proceseve dhe performancës. Megjithatë, një burim që është i përbashkët për të gjitha organizatat, i cili mund të themi se është në qendër të vëmendjes kur flasim për rritje teorike, empirike dhe praktike të NVM-ve, është personeli apo burimet njerëzore. Ekspertët propozojnë që hartimi i politikave specifike për menaxhimin e burimeve njerëzore mund të përmirësojë performancën e ndërmarrjes dhe ta bëjë atë më të fortë karshi konkurrencës (Williamson et al., 2002).

Një fakt tjetër që karakterizon NVM-të është vëmendja e ulët e pronarëve/menaxherëve të ndërmarrjeve për zhvillimin profesional, respektivisht formimin (trajnimin) e punonjësve të tyre. Një nga arsytet mendohet të jetë mungesa e një specialisti i cili do të merrej në mënyrë sistematike me këtë çështje. Programet e ndryshme për formimin dhe zhvillimin e punonjësve zakonisht zbatohen në mënyrë të rastësishme, nuk janë të dizajnuara në mënyrë specifike dhe të planifikuara si dhe trajnimet shpeshherë nuk vlerësohen në mënyrë meritore andaj edhe nuk motivojnë sa duhet personelin që të përfshihen në programe të tilla.

Si arsye për mos angazhimin e ndërmarrjeve në formimin dhe zhvillimin e personelit nga ana e pronarëve cilësohet të jetë kostoja shumë e lartë dhe përfitimet e ulëta për ndërmarrjen. Ky punim do të trajtojë dy segmente të ndryshme të gërshetuara thellësisht në mes veti. Në njërin anë do të trajtohen NVM-të si faktor kyç të zhvillimit ekonomik të Kosovës dhe në anën tjetër do të trajtohen burimet njerëzore, gjegjësisht zhvillimi profesional, e në veçanti rëndësia dhe nevoja e formimit të personelit e cila do të ndikonte pozitivisht në përmirësimin e performancës dhe rritjen e konkurrencës së NVM-ve në Rajonin e Ferizajit - me theks të veçantë: (Komunen e Ferizajit ,Komunën e Kaçanikut, Komunën e Shtimes, Komunën e Shtërpçës, Komunën e Hanit të Elezit).

2. Lënda e hulumtimit

Burimet njerëzore janë pasuria më e madhe në një ndërmarrje, pasi që i gjithë zhvillimi është i varur nga puna dhe angazhimi i tyre. Çdo biznes ka për qëllim maksimizimin e profitit. Që kompania ta arrijë këtë duhet që përveç tjerash ta ketë në funksion dhe ta zhvillojë departamentin e burimeve njerëzore. Nga ana tjetër, ndërmarrjet e vogla dhe të mesme mund të përcaktohen si firma të pavarura, të cilat punësojnë një numër të specifikuar të punëtorëve. Rëndësia e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme është krijimi i inovacioneve, mundësia e punësimit, pavarësia në veprim dhe konkurrenca. Në këtë studim është punuar rreth rolit të burimeve njerëzore në rritjen e zhvillimit dhe rritjen e investimeve të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme. Së pari është analizuar rreth përgatitjes profesionale të stafit punues të NVM-ve në Komunën e Ferizajit, është bërë analiza për rritjen e numrit të punëtorëve profesionistë dhe dallimet në mes të stafit profesional dhe jo profesional. Së dyti është paraqitur rëndësia e trajnimeve në NVM-të në Komunën e Ferizajit, se si ndërmarrjet trajnojnë stafin punues, a kanë ndikuar trajnimet në performancën e të punësuarve dhe për cilat trajnime kanë nevojë më së shumti bizneset? Së treti-a janë bërë matjet për rritjen e investimeve në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme, numri i punëtorëve kur bizneset kanë filluar punën dhe numri aktual i të punësuarve?. Së fundi është bërë paraqitja e korelacionit në mes rritjes së investimeve, rritjes së numrit të punëtorëve me përgatitje profesionale dhe rritjen e trajnimeve.

3. Synimet dhe Objektivat e Punimit

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

4. Vlera Historike dhe Praktike e Punimit

Rëndësi teorike dhe praktike e kësaj teze të magjistraturës qëndron në faktin se përmes këtij hulumtimi do të realizohet vlerësimi i situatës në NVM-të në Kosovë lidhur me nevojat e tyre për formim (trajnim) dhe nevojat për tu përsosur në mënyrë profesionale në fusha të ndryshme të ndërmarrësisë.

Synim i ndërmarrjeve në Kosovë do të duhet të jetë përmirësimi në mënyrë efektive i aftësive të tyre për të konkurruar brenda dhe jashtë vendit, veçanërisht në tregun e BE-së. Për këtë arsye së pari duhet të identifikohet dhe të kuptohet bagazhi aktual i njohurive të NVM-ve në Kosovë. Nga ana tjetër, për të arritur qëllimin e dëshiruar, intervenimi në të ardhmen duhet të dizajnohet bazuar në dobësitë aktuale të identifikuar dhe mundësitë e brendshme të NVM-ve.

Në këtë tezë, kontributi shkencor qëndron në faktin se për herë të parë do të realizohet një hulumtim të cilin do ta analizoj nevojën për formim të personelit të NVM-ve në Kosovë, si dhe perceptiminë e tyre për prioritetet dhe format për të adresuar këto nevoja. Përmes këtij hulumtimi do të tentohet të identifikohen problemet brenda NVM-ve të cilat drejtpërsëdrejti ndërlidhen me nivelin e ulët të njohurive të personelit në këto ndërmarrje. Duke marrë parasysh që burimet njerëzore janë një asetë tejet i rëndësishëm i ndërmarrjes dhe të cilat luajnë rol të drejtpërdrejtë në përmirësimin e performancës dhe konkurrencës së biznesit, ky hulumtim do të kontribuonte në zvogëlimin e këtyre mangësive dhe rritjen e vetëdijës së pronarëve të NVM-ve për rolin e personelit në ndërmarrje.

KAPITULLI I PARË

1. NATYRA DHE KARAKTERISTIKAT E NVM-ve

Nocioni biznes rrjedh nga fjala angleze business, e cila shënon aktivitet pune për të fituar dobi ekonomike. Biznesi, faktikisht, paraqet shfrytëzim i faktorëve prodhues në dispozicion, me qëllim të realizimit të efektit maksimal ekonomik. Rrjedhimisht, mund të thuhet se nën nocionin biznes nënkuptohet përpjekja e organizuar e individit ose grupit të njerëzve për të prodhuar dhe shitur ndonjë të mirë ose shërbim, me çka do të kënaqet dëshira ose nevoja përkatëse e huaj, dhe me atë rast të arrihet profit. Definicionin për biznes e përbëjnë tre parakushtet në vijim: I pari, që të realizohet biznesi nevojitet bashkimi i faktorëve themelor të prodhimit: puna, kapitali, toka dhe sipërmarrja. Puna (resurset njerëzore) i përfshin aftësitë fizike dhe intelektuale të njeriut të cilat shfrytëzohen për prodhim të mirave dhe shërbimeve. Kapitali është i paraqitur në formë të ndryshme të mirave materiale, me ndihmën e të cilave kryen aktivitetet e biznesit, siç janë objektet, makinat, veglat, mjetet financiare, pajisjet, mjetet transportuese etj. Toka (resursi natyror) është në formë të pandryshuar “dhunti” e natyrës, ndaj së cilës janë të drejtuara veprimet e punës dhe kapitalit. Më në fund, te faktorët bie edhe sipërmarrja, si kualitet i veçantë i aftësive njerëzore për të krijuar, udhëhequr dhe të ndërmerr risk. Parakushti i dytë i dedikohet cakut të mirave dhe shërbimeve të cilat shiten. Bizneset prodhojnë dhe shesin të mira dhe shërbime të cilat duhet të kënaqin nevojë përkatëse të huaj. Mandej, ekzistimi i biznesit është rezultat i mundësisë për të prodhuar për tjetrin, dhe si kompensim përkatës për të mirën e shitur dhe shërbimin e kryer të realizohet profit. Parakushti i tretë në definicion i dedikohet mundësisë për të arritur profit nga shitja e të mirave dhe shërbimeve. Biznesi varet nga profiti. Nëse ekziston mundësi për arritje të profitit, do ekzistojë edhe mundësi për udhëheqje të biznesit.¹

Ndërrmarjet e vogëla dhe të mesme janë segmenti më i rëndësishëm ekonomik që kontribuojnë në masë të madhe në punësimin e personave të papunë si dhe zhvillimin e gjithanshëm të ekonomisë së vendit. Disa nga karakteristikat që e bëjnë të dallojnë bizneset nga njëri tjetri janë fare të dukshme si p.sh piceria, salloni i ondulimit, duqani, servisi për automobila janë biznesë të vogëla ndërkaq fabrika e prodhimit të autobusëve janë biznese të mëdha. Është e

¹ Sllavica Kovačevska Vellkova, Zoran Zlatkovski, Biznesi, për vitin e IV, Shkup, 2010, fq.17

qartë se gjatë përkufizimit të biznesit të vogël dhe të mesëm duhet të merren parasysh më shumë kritere, si kritere konsiderohen këto:

- a) Biznësi duhet të jetë i pavarur,
- b) Biznësi nuk duhet të jetë dominant në rajonin në të cilin vepron,
- c) Numri i të punësuarve,
- d) Të hyrat nga shitjet.

Termi i NV, i përjashton ato kompani me më pak se 10 të punësuar, të cilat përfaqësojnë 90% të të gjitha ndërmarrjeve dhe të cilat punësojnë 1/6 e të gjithë fuqisë punëtore. sigurisht se floktarët, ëmbëltoret, mishtoret dhe të ngjashmet, janë biznese të vogla, ndërsa fabrikat, kompanitë e telekomunikacionit, bankat, etj. janë biznese të mëdha. Këto të fundit njihen në kompanitë të cilat i kanë karakteristikat në vijim :

- Arrijnë të ardhura të mëdha vjetore
- Kanë numër të madh të punësuarve
- Proceset prodhuese janë të ndërlikuara dhe të automatizuar
- Kanë volum të madh të prodhimit;
- Mbulojnë treg të madh;
- Prodhojnë produkte të ndërlikuara dhe specifike;
- Arrijnë profit të madh;
- Merren me aktivitete të eksport-importit, etj.²

Bizneset tjera mund të konsiderohen si të mesme dhe të vogla, varësisht nga madhësia e hapësirave dhe objekteve të tyre punuese, nga lloji i aktivitetit që e kryejnë, nga numri i të punësuarve, nga madhësia e kapitalit me të cilin disponojnë, nga madhësia e profitit të arritur, etj. Por çka është ajo që disa biznese i bën të mëdha, disa të vogla? Ku është kufiri ndërmjet biznesit të madh dhe të vogël? Nëse niset nga kriteri i automatizimit, llojet e ndryshme të

² Sllavica Kovačevska Vellkova, Zoran Zlatkovski, Biznesi, për vitin e IV, Shkup, 2010, fq.18

laboratorëve ose hidrocentraleve private që kanë numër më të vogël të punësuarve, ndërsa disponojnë me pajisje mjaft të shtrenjta për punë, ishin radhitur ndërmjet bizneseve të mëdha. Ndërsa fabrikat e vogla të tekstilit që disponojnë me makina relativisht të thjeshta për qepje, edhe pse kanë numër të madh të punësuarve, do i kishin radhitur ndërmjet bizneseve të vogla.³

Konkludimi i këtillë do të ishte krejt i gabueshëm dhe fotografia do të ishte e kundërt nëse nisët nga kriteri – numri i të punësuarve. Analizë e ngjashme mund të bëhet edhe sipas kriterëve tjerë. Pikërisht, ajo që është biznes i “vogël” në aspekt të volumit të prodhimit, të pajisjes ose të punësuarve, mund të jetë i “madhë” në aspekt të madhësisë së profitit, vlerës së objektit ose diçkaje të ngjashme. Nga këtu mund të përfundohet se nuk ekziston ndonjë kriter universal dhe kufi saktë për përcaktimin e madhësisë së biznesit. Mirëpo, nevoja për analiza imponon që bizneset të dallohen sipas madhësisë së tyre. Për të mos arritur në përfundime të gabuara gjatë përcaktimit të madhësisë së biznesit, më së shpeshti përkufizimi duhet të kryet me aplikim të më tepër kriterëve dhe treguesve, varësisht nga qëllimi i analizës që duhet arritur. Shumë njerëz fillojnë biznese të vogla si firma individuale. Nëse biznesi zhvillohet, pronari mundet më vonë të kërkojë mjete shtesë për ta zgjeruar kompaninë e tij. Të shpeshta janë shembujt kur bizneset e vogla, të mbështetura me organizim të mirë dhe përpjekje të mëdha të pronarëve, arrijnë të rriten në biznese të mëdha. Për shembull, kompanitë e mëdha të sotshme, siç janë Majkrosoft, Mekdonalds, Levis, Mercedes (Microsoft, McDonalds, Levis, Mercedes) kanë filluar si biznese të vogla nga themeluesit e tyre: Bill Gejts, Levi Shtraus, Dajmler-Benc, etj.⁴

Një ndërmarrje e mesme është ndërmarrja e cila: a. i punëson prej (dhjetë) 10 deri (dyzet e nëntë) 49 punonjës;⁵ dhe

b. gjatë 12 muajve paraprak ka pasur qarkullim total prej 2.400.000 Euro ose më pak.

Nëse pronari kryesor dhe udhëheqësi i lartë i një ndërmarrje besojnë që i plotësojnë kushtet e nenit 4.2 ose 4.3 dhe dëshirojnë të marrin pjesë në një apo më shumë programe ose iniciativa të Agjencisë për NVM, atëherë ndërmarrja i dorëzon Agjencisë për NVM:

(I) një letër ku kërkohet një pjesëmarrje e tillë, dhe

³ Sllavica Kovačevska Vellkova, Zoran Zlatkovski, Biznesi, për vitin e IV, Shkup, 2010, fq. 18

⁴ Po aty, fq. 19

⁵ Ligji nr. 02/I-5 për mbështetjen e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, Gazeta zyrtare, Kosovë.

(II) një deklaratë, që jepet personalisht nga pronari kryesor dhe udhëheqësi i lartë, ku konfirmohet dhe verifikohet në mënyrë ligjore se ndërmarrja i plotëson kriteret e specifikuar në nenin 4.2 dhe 4.3. Çdo person i cili jep materiale të keqinterpretuara, pa marrë parasysh se a është bërë ky keqinterpretim me qëllim apo pa qëllim, do t'i nënshtrohet gjobës administrative prej 1.000 Euro, e cila do të shqiptohet nga Agjencia dhe të deponohet në Buxhetin e Konsoliduar të Kosovës. Njëkohësisht, çdo person që ka paraqitur kërkesën në formë të tillë merr për obligim që brenda afatit prej tridhjetë (30) ditësh të korrigjojë të dhënat për numrin e punonjësve të ndërmarrjes dhe/ose vlerën e qarkullimit të saj. Çdo person i cili nuk bënë me kohë ndryshimin e kërkuar do të konsiderohet që keqinterpretimin material e ka bërë me qëllim dhe do t'i nënshtrohet gjobës administrative të sipërpërmendur. Një ndryshim ose keqinterpretim do të konsiderohet si “material-provë” nëse ndikon në kategorizimin e ndërmarrjes si e “vogël” apo e “mesme” sipas këtij neni . Përveç ndëshkimeve administrative personale të cekura në nenin 4.4, ndërmarrja në fjalë do të diskualifikohet nga pjesëmarrja në cilindo program apo iniciativë e Agjencisë për NVM, për një periudhë prej dy vitesh. Përpos këtyre ndëshkimeve të parapara me nenin 4.4 dhe 4.5 vlejnë edhe ndëshkimet tjera të parapara, por që nuk kufizohen vetëm, me këtë ligj. Programet për nxitjen e krijimit dhe zhvillimit të NVM-ve Masat për krijimin dhe zhvillimin e NVM-ve Neni 5 Qeveria e Kosovës, pasi që t'i merr parasysh burimet e kufizuara administrative dhe buxhetore në Kosovë, mund të autorizojë Agjencinë që të mbështesë krijimin dhe zhvillimin e një mjedisi të përshtatshëm për NVM-të duke:

a. punuar me huadhënësit në sektorin privat për të siguruar për NVM-të një qasje të drejtë dhe jo-diskriminuese në huazimet private dhe mundësitë tjera kredituese.

b. punuar së bashku me kredidhënësit e sektorit privat për të identifikuar dhe minimizuar pengesat ligjore, administrative dhe/ose juridike të cilat pa nevojë e kufizojnë kredidhënjen në përgjithësi, apo kredidhënjen për NVM-të në veçanti.⁶

c. bashkëpunuar me Zyrën e Statistikave të Kosovës, për të mbledhur, analizuar, dhe shpërndarë statistika dhe shënime të tjera të cilat do të shërbenin për:

(I) të kuptuar më mirë mjedisin ekonomik dhe komercial të NVM-ve,

⁶ Ligji nr. 02/I-5 për mbështetjen e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, Gazeta zyrtare, Kosovë.

- (II) të ndihmuar në krijimin e politikave racionale me kosto të arsyeshme për NVM-të,
- (III) të inkurajuar investime nga furnizuesit e sektorin privat të mallrave dhe shërbimeve,
- (IV) të mundësuar një zgjedhje të drejtë në vendimmarrje ndërmarrësve, huadhënësve, dhe konsumatorëve në lidhje me prodhimet dhe shërbimet e NVM-ve.

d. bashkëpunuar me Ministrinë e Ekonomisë dhe Financave, Ministrinë e Bujqësisë, dhe me autoritetet tjera publike, që të sigurojë që legjislacioni dhe praktikat administrative nuk i diskriminojnë në mënyrë të pa arsyeshme ndërmarrjet e vogla dhe të mesme.

e. punuar dhe takuar rregullisht me NVM-të për të identifikuar dhe zhvilluar propozime që eliminojnë ose minimizojnë barrierat ose kushtet burokratike të panevojshme, të tepërta, ose problematike, që rrjedhin nga një ligj ose instrument tjetër legjislativ, ose nga praktika e administratës publike.

f. angazhuar shoqatat afariste, ato profesionale, OJQ-të dhe organizatat tjera qytetare në zhvillimin e infrastrukturës për mbështetjen e krijimit të NVM-ve dhe zhvillimin e tyre.

g. siguruar që ndërmarrjet e vogla dhe të mesme të kenë mundësi konkurrimi të drejtë dhe jo-diskriminues në kontratat Qeveritare.

h. punuar me organizatat relevante ndërkombëtare dhe institucionet qeveritare për të krijuar mundësi tregtie jashtë Kosovës për prodhimet dhe shërbimet e llojeve të ndryshme me prejardhje nga Kosova . i. punuar me Ministrinë e Punës dhe Mirëqenies Sociale dhe të tjerët për përpilimin e politikave dhe instrumenteve të nevojshme juridike për t’u siguruar NVM-ve rregulla më fleksibile mbi marrëdhëniet punëdhënës-punonjës; dhe j. lehtësuar komunikimin:

(I) Ndërmjet NVM-ve,

(II) Ndërmjet NVM-ve dhe ndërmarrjeve të mëdha të cilat kanë nevojë për prodhimet ose shërbimet e NVM-ve, dhe

(III) Ndërmjet NVM-ve dhe këshilltarëve, trajnerëve, profesionistëve provat që mund të ngrisin kapacitetin dhe nivelin e ekspertizës së NVM-ve.⁷

⁷ Ligji nr. 02/I-5 për mbështetjen e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, Gazeta zyrtare, Kosovë.

1.1 NDËRMARRËSIA DHE NVM-të

Sipërmarrja e paraqet procesin e zbulimit të mundësive dhe ndërmarrjes së aktiviteteve (rrezikut) për realizim të atyre mundësive, me përdorim racional të resurseve. Nocioni sipërmarrje më së tepërmi ndërlidhet me kompanitë mikro, të vogla dhe të mesme, të cilat në ekonominë bashkëkohore marrin pjesë me më tepër se 95% nga numri i përgjithshëm i kompanive dhe punësojnë rreth 80% nga fuqia e tërësishme e punës. Sipërmarrësit janë njerëz që karakterizohen me inovacione, energji të madhe për punë dhe dinamizëm në kryerjen e aktiviteteve, marrje të rizikut dhe ballafaqim me të, kreativitet dhe orientim ndaj suksesit personal, si dhe ndaj suksesit të kompanisë personale. Pronarët e bizneseve të vogla pandërprerë kërkojnë dhe krijojnë mundësi. Ata nuk presin që të tjerët tu sigurojnë resurse ose tu krijojnë moment të volitshëm për fillim të biznesit, ose ta zgjerojnë biznesin ekzistues. Sipërmarrësit e vërtetë, mundësitë për biznes i kërkojnë në ndryshimet: ndryshimet e çmimeve, ndryshimet e nevojave të klientëve, ndryshimet e modës, ndryshimet sezonale, ndryshimet e ligjeve dhe rregullave, etj. Nëse e zbulojnë ose e njohin mundësinë, ata janë të gatshëm të investojnë mjete personale ose të huazuara në biznes, duke e ndërmarrë rizikun e dështimit. Dështimi dhe falimentimi i numrit të madh të bizneseve të vogla është për shkak të mungesës së sipërmarrjes në to. Pronarët e bizneseve të vogla, të cilët nuk posedojnë shpirt sipërmarrës, rëndë i zbulojnë mundësitë, kompaninë e tyre e udhëheqin duke konsideruar se sukseesi varet nga begatia e resurseve dhe se profiti do vjen vetvetiu. Ata presin se ndokush tjetër duhet tu krijon kushte dhe resurse për zhvillim të biznesit të tyre. Rëndësia e sipërmarrjes është e madhe.

Ajo mund të reduktohet në gjashtë procese të ndërlidhura:

1. *Sipërmarrja si krijuese e bizneseve të reja;*
2. *Sipërmarrja si krijuese e vendeve të reja të punës;*
3. *Sipërmarrja si nxitëse e konkurrencës;*
4. *Sipërmarrja si krijuese e produkteve të reja;*
5. *Sipërmarrja si faktor për rritjen e produktivitetit;*
6. *Sipërmarrja si faktor për realizimin e normave më të larta të zhvillimit ekonomik (rritje e prodhimtarisë së përgjithshme) të vendit.⁸*

Në ekonominë bashkohore botërore, sipërmarrësia paraqitet si një ndër faktorët më të rëndësishëm të çdo një iniciative private biznesore. Në kushtet bashkëhore të biznesit sipërmarrësia profilohet si një ndër faktorët më me influencë mbi zhvillimin ekonomik jo vetëm në segmentimin e sektorit privat të biznesit, por kujdes të madh gëzon edhe, në segmentin e administratës publike si dhe në institucionet që ushtrojnë aktivitete shoqërore. Prandaj, me të drejtë në kushtet e sotme dinamike të biznesit të globalizuar edhe nocioni i sipërmarrësisë ka evoluar “jashta kornizave” të botëkuptimit klasik të saj duke përfshirë subjektet afariste të të gjitha tipave dhe në të gjitha fazat e zhvillimit të tyre. Kështu , sipërmarrësia si filozofi afariste mundet të aplikohet si në kompanitë e reja, të posa themeluara ashtu edhe tek ato me kohë më të gjatë të afarizmit të tyre, si në subjektet e vogëla afariste poashtu edhe tek ata më të mëdha nëpër firmat që manifestojnë predispozita të rritjes së shpejtë por edhe tek ato me rritje më të ngadalësuar në sferën e sektorit privat, public ose jofitimprurëse gjegjësisht në të gjitha etapat e zhvillimit socio-ekonomik të të gjitha vendeve – pa dallim të shtrirjes së tyre gjeografike.

Ndërmarrësia si proces i organizimit afarist edhe në të njëjtën kohë si proces i ballafaqimit të vetëdijshëm me riskun,”shkakton” mundësi të ndryshme potenciale të motivimit tek individit nga aspekti i depërtimit të ndryshimeve radikale afariste dhe tekniko – teknologjike në ndërmarrje me qëllim të parashtrimit të sukseshëm të subjektit afarist ndaj kushteve liberale të tregut. Nga kjo mundemi të konkludojmë se ndërmarrësinë mund ta shikojmë vetëm si process i

⁸ Sllavica Kovačevska Vellkova, Zoran Zlatkovski, Biznesi, për vitin e IV, Shkup,2010,fq.22

përhershëm të kombinimit dhe të rialokimit të resursëve që i kemi në dispozicion dhe që janë determinatorë të zhvillimit nga një vend te biznesi më pakë produktiv në vende tjera të biznesit që janë më productive me të vetmin qëllim që me shpenzime sa më të vogla të afarizmit të arrihen rezultate maksimale të mundshme por edhe si proces gjithëpërfshirës dhe shumë i ndërlikuar të kombinimit dhe të supstituimit të të gjithë faktorëve të mundshëm afaristë që gjenden në dispozicion të sipërmarrësit për realizimin e qëllimeve të përmendura.⁹ Për të sqaruar dallimet në aplikimin e menaxhmentit në ndërmarrjet e vogla dhe të mëdha, është e nevojshme që të sqarohen disa karakteristika dhe ato janë:¹⁰

- *marrja më e shpejt e vendimeve,*
- *fleksibilitet më i madh,*
- *centralizim më i madh gjatë marrjes së vendimeve,strukturë organizative e thjeshtë,*
- *ndikim i madh i pronarit, komunikim I drejtpërdrejtë prej lart poshtë,*
- *Participim i kufizuar i të punësuarve në vendimmarrje, me pakë nivele të menaxhmentit.*

Karakteristikë e ndërmarrjeve të vogla janë inovacionet,ndërmarrja e vogël shpesh është burim i materialeve të reja , i proceseve, ideve, shërbimeve dhe prodhimeve.Shumë nga produktet e sotme rrjedhin nga ndërmarrjetë e vogla, ndërmarrjet e vogla kanë bërë më shumë se gjysmën e zbulimeve në 30 vitet e fundit. Ne vitet e 80-ta dhe 90-ta NV kanë krijuar përafërsisht 80% të punësimeve të reja të vendeve të punës.Përhapja e NVM-ve në Kosovë, sipas dinamikës mund të shikohet në 3 faza:

A.Faza e parë nga viti 1991 deri në vitin 1993,

B.Faza e dytë nga viti 1994 deri në vitin 2000, dhe

C.Faza e tretë nga viti 2001.

⁹ Doc.Dr Naser Raimi, Sipërmarrësia, Tetovë, 2009, fq.12

¹⁰ Sllavica Kovačevska Vellkova, Zoran Zlatkovski, Biznesi, për vitin e IV, Shkup,2010,fq.22

Themelimi i këtyre ndërmarrjeve nuk ka qenë rezultat i mjedisit të përshtatshëm të biznesit, por ajo ndodhi nga nevoja që të krijojnë vende pune njerëzit të cilët ishin përjashtuar nga puna. NVM kanë karakteristika të cilat mund të njihen lehtë, ato janë:

- Fleksibilitet – që nënkupton ndërrim të aktiviteteve në dritën e ndryshimeve të kushteve të tregut dhe përshtatje të shpejt të kapacitetit të ndryshimeve të kërkesës.
- Marrëdhëniet direkte gjatë punës – pronari ka marrëdhënie interne të afërta me të punësuarit dhe konsumatorët.
- Mundësia e punësimit- NV ofrojnë mundësi për punësime të reja.
- Menaxhimi nga një person(kuptohet çka dmth)
- Kapitali i kufizuar(kuptohet çka dmth)
- Pavarësia – që mundëson iniciativa, shpikje dhe ambiciet.¹¹

Bizneset e vogëla dhe të mesme janë aktivitete afariste që janë si rezultat i iniciativave të ndryshme biznese që i realizon sipërmarrësi. Kjo është arsyeja kryesore nga edhe rrjedh rëndësia e sipërmarrësisë për bizneset e vogla dhe motivi kryesor për definimin e rolit dhe të predizpozitave sipërmarrëse në ushtrimin e biznesit të sukseshëm. Në biznesin bashkohorë sipërmarrësia është profiluar si disiplinë më vete organizative ekonomike që paraqet një mënyrë të veçantë të të menduarit dhe të vepruarit. Ndërmarrësia vjen në shprehje në krijimin realizimin dhe shtimin e mundësive të ndryshme në mënyrën ekskluzive jo të tjerë në biznes. Kjo do me thenë se në esencë të këtij procesi është krijimi i mundësive të ndryshme afaristë që bazohen në motivet e ndryshme të inicusit të biznesit – sipërmarrësit. Por në të njëjtën kohë përballë kërkimit dhe krijimin të mundësive të ndryshme sipërmarrësi është në gadishmëri për të ballafaquar me shumë riske afariste vetëm edhe vetëm që ta konvertojë riskun potencial afarist në një rezultat konkret dhe i konsiderueshëm që manifestohet në formë të fitimit të caktuar. Duhet potencuar se sipërmarrësia nuk është e lidhur në mënyrën ekskluzive vetëm me dimensionin e ndërmarrjeve të vogëla dhe të mesme por e njëjta përfshinë kompanitë e tipeve të ndryshme si ato të vjetrat poashtu edhe ato të reja firmat që kanë baza të forta material dhe poashtu ato me baza më të dobëta material sektorin privat por njëkohësisht edhe sektorin public dhe atë jofitimprurës të gjitha vendet e rruzullit tokësor si dhe të gjitha sferat socio-ekonomike të jetës bashkohore. Sipërmarrësit posedojnë imagjinatën e pakufizuar sipërmarrëse tregojnë këmbëngulësi të paparë

¹¹ Shuklev, 2006, fq.233-237

në realizimin e funksioneve të veta afariste angazhimin dhe motivimin e lartë si dhe vision dhe frymë ekipore në procesin e biznesit. Nga ky aspekt ekzistojnë dallime esenciale në mes ndërrmarjeve të vogëla dhe atyre të mëdha si dhe iniciativat sipërmarrës në mesin etyre. Përndryshme ndërrmarrjet e vogëla posedojnë predispozita tipike sipërmarrëse që janë imanente vetëm për subjektet e vogëla afariste të cilin e posedon ndërrmarrjen e vogël nga aspekti i gjenerimit të ideve të ndryshme, prodhimeve dhe shërbimeve procedurat teknologjike metodat e ndryshme produktive të punës etj.¹²

Nga gjithë kjo që thash më lartë mund të konkludojmë se ndërrmarrjet e vogëla janë ato të cilat mundësojnë kyçjen e tyre në ujërat e biznesit në bazë vullnetare që paraqet mënyrën e shprehjes së mundësive dhe nënkupton ardhjen e iniciativave personale në shprehje përmes subjekteve afarise, paraqitet nevoja nga inovacionet dhe përsosje e prodhimeve dhe shërbimeve. Konkurenca paraqitet si faktorë i cili ndikon mbi çmimin, kanalet distributive dhe mbi kushtetë e shitjes së prodhimeve dhe të shërbimeve. Në mënyrë që të vjen në shprehje dimensionin afarist i sipërmarrësisë me mundësitë e ndryshme biznesore por që janë të përcjellura në shkallë të caktuar të riskut. Prej kësaj shihet lidhshmëria organike e ndërrmarjeve të vogëla , të mesme dhe të sipërmarrësisë.

¹² Doc.Dr Naser Raimi, Sipërmarrësia, Tetovë, 2009, fq.26

1.1.1 KLASIFIKIMI I NVM-ve NË SHBA DHE BE

Një numër i madh i njerëzve kur dëgjojnë brendet e njohura të tipit CoCa-Cola, Heineken, Microsoft, Sony, Peugeot, Toyota, General Electric dhe të tjera të cilat paraqesin sinonim të botës së përparuar së ekonomisë së zhvilluar të një vendi me automatizëm aludojnë në korporatat gjigante. Mirëpo, po të njëjtut njerëz pajtohen se një shitore e vogël, autolarje, bukëpjekës ose një restorant në afërsi të vendit të banimit paraqesim biznese të vogëla të cilat janë të rëndësishme ngase sigurojnë ekzistencë për pronarët e tyre e më gjërë. Biznëset sipas madhësisë së tyre klasifikohen sipas disa kriterëve. Këto kriterë mund të jenë kualitative dhe kuantitative. Si kriterë kuantitativë numërohen numri i të punësuarve të hyrat vjetore, vlera e arkivës, ndërsa në kriterë kualitative bien pavarësia e të vepruarit, tregu në të cilin vepron, pronësia e kapitalit etj. Atëherë sipas këtyre kriterëve biznesi i ngërthen në vete bizneset e tilla, ku menaxhmenti dhe pronësia janë të pavarura nuk janë dominues në fushën ku veprojnë dhe kanë një numër të vogël të punëtorëve.

Në SHBA sipas US small Business Administration për të konsideruar një biznes të vogël duhet të plotësohen disa karakteristika si p.sh (shih tabelën 1.1)

- Menaxhmenti i firmës të jetë i pavarur. Menaxherët njëkohësisht të jenë edhe pronarë;
- Kapitali të jetë në pronësi të një individi ose të një grupi të vogël;
- Përderisa firma është e kyçur në prodhim, numri i të punësuarëve nuk mund të tejkalojë numrin 250 dhe të ketë pjesëmarrje relativisht të vogël në kuadër të industrisë konkrete (deri të punësohen në kushtet e caktuara).¹³

¹³ Veland Ramadani, Biznes Engjëjt, Shkup, 2010, fq.22

Kodi	Veprimtaria	Kriteri	Standarti <x
524126	Sigurim	Numri i punëtorëve	1.500
311511	Prodhim qumështi	Numri i punëtorëve	500
311823	Prodhim i pastave	Numri i punëtorëve	500
312221	Prodhim i cigareve	Numri i punëtorëve	1.000
322121	Prodhim i letrës	Numri i punëtorëve	750
423120	Shitja e autopjesëve	Numri i punëtorëve	100
441110	Dilerë të veturave të reja	Qarkullimi mesatar vjetorë	26.5 mil dollar
441110	Dilerë të motorcikletave	Qarkullimi mesatar vjetorë	6.5 mill dollar
441221	Prodhim i këpurdhave	Qarkullimi mesatar vjetorë	0.75 mill dollar
1114111	Prodhim i vezëve	Qarkullimi mesatar vjetorë	11.5 mill dollar
112310	farmacia	Qarkullimi mesatar vjetorë	6.5 mill dollar
446110	Shërbime postare	Qarkullimi mesatar vjetorë	6.5 mill dollar
491110	Shërbime juridike	Qarkullimi mesatar vjetorë	6.5 mill dollar
541110	Hoteleri dhe motele	Qarkullimi mesatar vjetorë	6.5 mill dollar
721110	Trajnim për fluturime	Qarkullimi mesatar vjetorë	23.5 mill dollar
611512	Salon ondulimi	Qarkullimi mesatar vjetorë	6.5 mill dollar
812111	Restorante	Qarkullimi mesatar vjetorë	6.5 mill dollar

(Burimi: Small Business Administration, 31 July 2006, www.sba.gov).

Përderisa firma është e kyqur në tregtinë me shumicë shitjet vjetore duhet të sillen prej 9.5 deri 22 million dollar në varësi prej industrisë.

Përderisa firma është e kyqur në tregtinë me pakicë dhe shërbime, shitje vjetore duhet të sillen prej 2-8 milion dollar në varësi prej industrisë, përderisa firma është kyqur në ndërtimtari të hyrat mesatare vjetore nuk duhet të tejkalojë shumën prej 9.5 million dollar në tre vitet e fundit fiskale etj.

Unioni Evropian në vitin 2005 futi në përdorim klasifikimin e ri të bizneseve. Ky klasifikim u bë sipas Rekomandimeve 2003/361/EC të Komisionit Evropian të 6 majit 2003, të cilën prezantojnë në tabelën 1.2

Kategoria e ndërmarrjeve	Numri I të punësuarëve	Qarkullimi vjetor	Bilanci i gjendjes
Mikro ndërmarrje	<10	2 milion	2 milion
Ndërmarrje e vogël	<50	10 milion 7 milion	10 milion 5 milion
Ndërmarrje e mesme	<250	50 milion 40 milion	43 milion 27 milion
Ndërmarrje e madhe	Të gjitha ndërmarrjet që nuk bëjnë pjesë në kategoritë e lartëpërmendura		

(Burimi: European Commision, 2005, faqe.14)

1.1.2 KLASIFIKIMI I NVM-ve NË RAJON DHE KOSOVË

Biznesi është një aktivitet ekonomik. Shpesh tregtia, pra aktiviteti i shitjes dhe blerjes kuptohet si biznes, ndërsa fushat e tjera të aktivitetit ekonomik, që në fakt janë aktivitete biznesi, kalojnë pa u vënë re. Aktiviteti i biznesit përfshin shërbimet, prodhimin, prodhimin e mallrave, aktivitetet e shpërndarjes: pra çdo gjë që dikush mund të prodhojë ose të shesë me qëllim që të ketë fitim. Aktiviteti i biznesit i shton vlerën faktorëve të prodhimit. Kjo vlerë e shtuar sjell para, te cilat përdoren për të paguar furnitorët, punonjësit, huadhënësit, qeverinë (nëpërmjet pagimit të taksave) dhe pronarët. Suksesi i çdo biznesi të veçantë do të gjykohej nëse të gjithë këta pjesëmarrës në biznes janë të kënaqur. Pjesëmarrësi i parë dhe më i rëndësishëm i cili duhet të kënaqet para se një biznes të gjykohet si i suksesshëm, është klienti. Në një ekonomi tregu nevojat e klientëve janë primare. Në qoftë se nuk ka asnjë që të blejë, atëherë nuk ka treg, nuk ka biznes. Një biznes duhet të sigurojë një produkt ose një shërbim, që në radhë të parë të plotësojë nevojat e klientëve. Një produkt i mrekullueshëm i krijuar nga Njerëz të talentuar, por që askush nuk ka nevojë për të dhe që askush nuk e do, është një biznes i dështuar. Klasifikimi i bizneseve në Kosovë është bazuar në Ligjin për ndërmarrje të vogla dhe të mesme. Autor të ndryshëm duke i shfrytëzuar kriteret e definimit në vendet e ndryshme edhe biznesin e definojnë në mënyrë të ndryshme.

Mirëpo edhe pse kriteret e vlerësimit për nga madhësia e faktorëve përcaktues ndryshojnë nga vetë madhësia dhe kompleksiteti i ndërmarrjeve, prap se prap ekzistojnë kritere të përgjithshme që përcaktojnë apo veçojnë biznesin e vogël dhe të mesëm në krahasim me bizneset e mëdha. Sipas numrit të punëtorëve klasifikimi i ndërmarrjeve është me sa vijon:

- 1. Mikrondërmarrje – 1 deri në 9 punëtorë**
- 2. Ndërmarrje e vogël – 10 deri në 49 punëtorë**
- 3. Ndërmarrje e Mesme – 50 deri në 249 punëtorë**
- 4. Ndërmarrje e madhe – mbi 250 punëtorë.**

1.2. PËRPARSITË DHE DOBËSITË E PËRGJITHSHME TË NVM-ve

a) Avantazhet e zotërimit të biznesit të vogël dhe të mesëm

Fleksibilë

Diversitet

Kontribut local

Janë dinamike në treg

b) Disavantazhet

Përgjegjësi të pakufizuar

Resurset e kufizuara financiare

Vështirësi në menaxhim

Përfitime të vogëla

Rritje e kufizuar

Jetëgjatësi të kufizuar

Janë inefficente¹⁴

¹⁴ Sllavica Kovačevska Vellkova, Zoran Zlatkovski, Biznesi, për vitin e IV, Shkup, 2010, fq. 22

1.3. TË DHËNAT E PËRGJITHSHME PËR NVM-të NË RAJONIN E FERIZAJIT

Zhvillimet ekonomike dhe transformimi nga ekonomia e një sistemi politik të centralizuar në ekonomi të tregut, janë bazat e planifikimeve zhvillimore të komunave dhe të zhvillimeve urbane të qyteteve, sepse zhvillimet ekonomike janë forcë shtytëse e zhvillimit urban dhe rajonal. Pikërisht për këtë, do t'i bëjmë një vështrim të shkurtër gjendjes aktuale të ekonomisë në Kosovë dhe perspektivave të zhvillimit të saj. Që nga lufta, Kosova ballafaqohet me ndryshime radikale të zhvillimit ekonomik. Para luftës ekonomia e Kosovës ishte e penguar dhe kufizuar me masa politike dhe administrative. Bujqësia ishte e përhapur dhe popullsia jetonte në fshatra. Ka pasur prodhimtarinë industriale, posaçërisht të minierave në zonën e Mitrovicës dhe të eksploatimit të thëngjillit afër Prishtinës. Meqë në kohën e ish Jugosllavisë Kosova ishte e anashkaluar nga disa vendime politike federale, këtu nuk kishte investime të orientuara për zhvillimin industrial, përveç atyre për eksploatimin e burimeve minerale. Përveç kësaj, në zona të caktuara janë zhvilluar edhe disa kombinatë të agrobiznesi. Ekzistojnë një sërë ndihmash në dispozicion për NVM-të nga organizatat lokale dhe ndërkombëtare, si OEK, EICC, REA, USAID dhe të tjera. Ato kontribuojnë për stabilitetin dhe për ngritjen e profesionalizmit të këtyre industrive. Organizatat sigurojnë ndihmë për të mundësuar zhvillimin e prodhimeve të reja dhe tregun. Mbështetje ka edhe nga institucionet e caktuara të nivelit shtetëror, me qëllim të krijimit të klimës në favor të zhvillimit ekonomik. Kjo i referohet në veçanti ngritjes së arsimimit profesional, certifikimin e standardeve, cilësisë së menaxhimit, prodhimit, produkteve etj. Të gjitha këto aktivitete mund të kontribuojnë në stabilizimin e NVM-ve, si bazë e rëndësishme e ekonomisë së Kosovës dhe rajonit të Ferizajit për të hapur biznese, për shumë njerëz është mënyra e vetme për të krijuar të ardhura personale, edhe pse në të shumtën e rasteve ajo është e nivelit të ulët.

Tani preferohet të hapen biznese që kuptohen më së lehti, p.sh. që nuk kërkojnë ndonjë përgatitje profesionale thelbësore ose trajnim, si p.sh. pompa benzine, autolarje, restorante etj. Edhe pse shkalla e zhvillimit të këtyre aktiviteteve për një entitet është shumë e vogël, si tërësi nuk duhet sjellë shumë më shumë prodhime në tregun e Kosovës,¹⁵ duke siguruar edhe mundësi

¹⁵ http://www.unhabitat-kosovo.org/repository/docs/PZHU_Ferizaj1.pdf

punësimi. Rajoni i Ferizajtë anashkalohet dhe çdo biznesë i vogël mund të jetë një bërthamë nga e cila mund të rrjedhin aktivitetet e tjera.

Për një perspektivë afatshkurtër dhe afatmesme të zhvillimit ekonomik mundësi të caktuara mund të shihen në industrinë e ndërtimtarisë, në industrinë e përpunimit të drurit dhe të agrobiznesit.¹⁶ Edhe pse mendohet se nuk janë degë inovative të ekonomisë, të bazuara kryesisht në fuqinë punëtore të pakualifikuar, ato mund të zëvendësojnë prodhimet e huaja dhe të krijojnë prodhime kosovare për eksport. Siç duket, ndërmarrësit deri tani kanë qenë të suksesshëm në gjetjen e hapësirave të përshtatshme. Aktualisht, mungesa e zonave ndërtimore nuk mund të jetë pengesë e madhe për zhvillimin e biznesit. Megjithatë, ka pasur kritika të drejtuara për shkak të mungesës së fleksibilitetit të AKM-së për të gjetur mënyrat më pak të ndjeshme për t'i vënë pronat, tokën dhe ndërtesat në dispozicion të ndërmarrjeve lokale, në vend të përjashtimit të tyre nga përdorimi. Entitetet e NVM-ve janë të vogla, kështu që struktura e zonave që duhet të zhvillohen për qëllime të ndërmarrjeve tregtare do të mund të përputhenë kërkesat e shkallës së tillë. Për të përmbushur kërkesat e ndryshme, sa i përket madhësisë dhe vëllimit të ndërtesave të lejuara, duhet të planifikohen zona tregtare të llojeve të ndryshme. Çdo shërbim urbanistik mund të jetë i dobishëm.

Standardet për ruajtjen e mjedisit duhet të aplikohen dhe të fuqizohen përmes ligjit. Duhet të sigurohet qasja e NVM-ve dhe ky sistem i brendshëm i rrugëve të lidhet nëpërmjet sistemit rrugor rajonal. Autoritetet në komunën e Ferizajt kanë ndërmarrë aktivitete të shumta për zhvillimin e mirëfill të bizneseve, duke filluar nga lehtësimi i qasjes në lokacion, dhënia e pëlqimit për plotësimin e kushteve mjedisore, dhënia e lejes së punës, caktimi i tatimeve dhe mallrave, dhënia e pëlqimit për shfrytëzimin e tokës bujqësore, caktimi i qirasë për objektet komunale, përmirësimi i infrastrukturës e të ngjashme. Në përmirësimin e mjedisit për biznes në komunë ka ndikuar edhe kompania amerikane "Brown&Root", në të cilën, sipas disa shënimeve, kishte 4.700 të punësuar. Në komunën e Ferizajt ekzistojnë edhe rrjete mbështetëse për zhvillimin e bizneseve, si Zyra Rajonale për Zhvillimin e Bizneseve, OEK-rajonale dhe shoqata e biznesit. Veprojnë edhe shoqata të tjera profesionale, si ajo e zejtarëve, blegtorëve, ekonomistëve, juristëve etj. Shtrirja regjionale e ndërmarrjeve të reja poashtu është një tregues i rëndësishëm lidhur me aktivitetin ndërmarrës nëpër regjione të ndryshme të Kosovës. Në këtë kontekst duhet pranuar se regjioni i Prishtina prin me 700 sosh (shprehur në përqindje 24%), Prizreni me 240 (8.3%), dhe Ferizaj me nga 243 (8.3%), Gjiçani me 155 (5.5%), Peja me 144 (4.9%), Gjakova me 130 (4.5%), Mitrovica me 122 (4.2%), Podujeva me 119 (4.1%), ndërsa komunat tjera kanë numër më të vogël të ndërmarrjeve të reja gjatë këtij tremujori.

¹⁶ Po aty.

1.3.1. MJEDISI I BIZNESIT DHE KORNIZA LIGJORE NË RAJONIN E FERIZAJIT

Kjo pjesë ofron një përmbledhje të kornizës ligjore vendore relevante për fushën e ndërmarrjeve, NVM-ve¹⁷ dhe mjedisit të biznesit, me fokus në ligjet që rregullojnë mbështetjen - te, shoqëritë tregtare, shërbimet e inspektimit, tregtinë e brendshme dhe investimet e huaja. Ligji nr. 03/L-031 për mbështetjen e NVM-ve,¹⁸ miratuar në vitin 2008, synon të rregullojë politikat qeveritare dhe masat për klasifikimin, si dhe nxitjen e krijimit dhe zhvillimit të NVM-ve. Ai përcakton tri kategori të ndërmarrjeve (bazuar vetëm në numrin e të punësuarve): mikro ndërmarrjet (deri në 9 të punësuar), ndërmarrjet e vogla (10 – 49 të punësuar) dhe ndërmarrjet e mesme (50 –249 të punësuar). Megjithatë, sipas vlerësimit të fundit të BE-së, klasifikimi i ndërmarrjeve ka nevojë për përmirësime të mëtutjeshme.¹⁹ ligji sqaron më tej përgjegjësitë e Agjencisë për Mbështetjen e NVM-ve në Kosovë (AMNVM) në kuadër të Ministrisë së Tregtisë dhe Industrisë, duke i dhënë asaj përgjegjësinë për mbështetjen e NVM-ve përmes mekanizmave të ndryshëm si: zhvillimin ligjor dhe i politikave; qasja në financa dhe programe e skema të tjera të mbështetjes së drejtpërdrejtë; investimet në sektorin privat; eliminimin dhe reduktimin e barrierave në të bërit biznes dhe në zhvillimin e NVM-ve dhe hapjen e mundësive të tregut për NVM-të; trajnimin dhe konsultimet me sipërmarrës; inkubatorët e biznesit, paraqitet te industrit e biznesit; vendosjen e rregullave fleksibile që rregullojnë marrëdhëniet punëdhënës-punëmarrës; lehtësimin e komunikimit ndërmjet NVM-ve, si dhe me ndërmarrjet e mëdha dhe shërbime konsulente private, trajnerë dhe profesionistë relevantë, me qëllim të ngritjes së kapaciteteve dhe ekspertizës të NVM-ve dhe shkëmbimit të informatave.

Korniza e promovimit të NVM-ve përfshin këto aktivitete: nxitjen e përdorimit të plotë të inkubatorëve të biznesit, zhvillimin e një sistemi eficient për menaxhimin e të dhënave, krijimin e parqeve të biznesit në qytete të vogla si dhe analizimin e funksionimit të tyre dhe

¹⁷ Sllavica Kovačevska Vellkova, Zoran Zlatkovski, Biznesi, për vitin e IV, Shkup,2010,fq.22

¹⁸ Ligji Nr.03/L-031 për Ndryshimin dhe Plotësimin e Ligjit Nr.02/L-5 për Mbështetjen e Ndërmarrjeve të Vogla dhe të Mesme, Neni 3,

¹⁹ Dokumenti i Stafit Punues të Komisionit që shoqëron Komunikatën e Komisionit mbi Studimin e Fizibilitetit për Marrëveshjen e Stabilizim Asociimit në mes Bashkimit Evropian dhe Kosovës,fq. 36

dhënien e rekomandimeve.²⁰ Ligji nr. 04/L-006 për shoqëritë tregtare specifikon llojet e shoqërive tregtare përmes të cilave mund të zhvillohet aktiviteti biznesor në Kosovë. Ai gjithashtu përcakton kushtet e regjistrimit për çdo lloj të shoqërive tregtare, dispozitat ligjore të zbatueshme për secilin lloj të shoqërive tregtare, si dhe të drejtat dhe detyrimet e tyre si persona juridikë, të pronarëve, menaxherëve, drejtorëve, përfaqësuesve ligjorë të tyre, dhe palëve të treta. Ai gjithashtu vendos dispozitat ligjore që synojnë nxitjen dhe lehtësimin e krijimit, funksionimit dhe shpërbërjes së rregullt dhe efikase të shoqërive të tilla tregtare. Ngjashëm me praktikatat e zakonshme në vendet e BE-së, ky ligj përcakton pesë kategoritë e bizneseve që mund të regjistrohen në Kosovë:

- (1) ndërmarrje individuale
- (2) shoqëritë kolektive²¹,
- (3) shoqëritë me përgjegjësi të kufizuar,
- (4) shoqëritë partnere me përgjegjësi të kufizuar dhe (5) shoqëritë aksionare.

Ky ligj gjithashtu lejon regjistrimin e degës së ndonjë kompanie të huaj. Krahasuar me dispozitat e mëparshme, me anë të këtij ligji janë thjeshtuar procedurat e regjistrimit: regjistrimi për fillimin e bizneseve është falas, ndërsa kërkesa për kapital fillestar për SHPK është eliminuar e për SHA është zvogëluar nga €25,000 në €10,000.²² Ligji nr. 04/L-00 për tregtinë e brendshme rregullon kushtet për të bërë tregti në kuadër të tregut të brendshëm (përfshirë shitjen me shumicë dhe pakicë), ankandet, ndërmjetësimin në tregti, praktikatat kufizuese, si dhe masat mbrojtëse për kryerjen e veprimtarisë tregtare, masat mbikëqyrëse, dhe masat administrative e ndëshkuese ndaj konkurrencës së paligjshme në kontekstin e tregut të brendshëm. Krahasuar me dispozitat e mëparshme, ky version i ligjit ka ulur ngarkesat administrative për të bërë biznes, duke eliminuar një numër të lejeve të punës dhe lejeve sanitare inspektuese. Më specifikisht, janë hequr gjashtë (6) licenca për kompanitë e ndërtimit, të cilat janë: licencat për ndërtimin, projektimin, rishikimin, licencat e mbikëqyrjes, licenca e pranimit teknik dhe licenca e laboratorit.²³

²⁰ Plani i Veprimit për Partneritet Evropian 201

²¹ Ligji për Shoqëritë Tregtare: “Një ndërmarrje individuale afariste konsiderohet e themeluar me operimin e një biznesi nga një pronar i vetëm i cili është një person fizik i angazhuar në tregti”, <http://www.assembly-kosova.org/common/docs/ligjet/Law%20on%20amend%20law%20on%20business%20organisations.pdf>

²² Përgjigjet e Kosovës në pyetësin e KE për përgatitjen e Studimit të Fizibilitetit për Marrëveshjen e Stabilizimit Asocimi, http://www.meiks.net/repository/docs/Answers_to_the_questionnaire_on_the_preparation_of_the_Feasibility_Study_for_a_Stabilisation_and_Association_Agreement.pdf

²³ Po aty, fq. 150

1.3.2. FAKTORËT E SUKSESIT DHE PENGESAT NË ZHVILLIMIN E NVM-ve NË RAJONIN E FERIZAJIT

Organizata e biznesit mund të përcaktohet si një arenë vend ku individët mblidhen së bashku për të kryer detyra komplekse me qëllim që të plotësojnë synime të përbashkëta. Organizatat janë mjaft të rëndësishme dhe janë një elementë vital për ekzistencën e shoqërisë moderne. Organizatat e biznesit janë mjaft të rëndësishme sepse:

-Së pari, sikurse pohuam, organizatat e biznesit janë një element vital për ekzistencën e shoqërisë moderne.

-Së dyti, njerëzit duke punuar të veçuar mund të kryejnë vetëm detyra të thjeshta. Vetëm duke punuar së bashku në organizatë ata mund të realizojnë detyra komplekse.

-Së treti, kur përpjekjetë njerëzore organizohen në mënyrë efektive, rezulton një produktivitet i lart, i cili nuk do të ishte i mundur në një grumbull të paorganizuar individësh. Me fjalë të tjera, ekziston një efekt sinergjik i krijuar nga njerëzit që punojnë në mënyrë të organizuar së bashku.

Në kushtet e një mjedisi që ndryshon me shpejtësi dhe të një konkurrence intensive drejtuesit e biznesve udhëhiqen nga motoja: nuk është e mjaftueshme të mbijetojsh qëllimi është të kesh sukses. Kjo është një botë mizore që nuk ka medalje për vendin e dytë”.

1.4. STRATEGJIA PËR ZHVILLIMIN E NVM-ve NË RAJONIN E FERIZAJIT 2012-2017

Qeveria e Kosovës (QK) njih rëndësinë e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme (NVM) për Zhvillimin Ekonomik të Kosovës. Më shumë se 99% e ndërmarrjeve në Kosovë janë NVM. Ministria e Tregtisë dhe Industrisë (MTI) përmes Agjencisë për Mbështetjen e NVM-ve (AMNVM) është institucion përgjegjës për formulimin e Strategjisë për Zhvillimin e NVM-ve 2012-2017 (Strategjia për NVM). Strategjia për NVM-të është për një periudhë pesëvjeçare nga 2012 në 2017 dhe ka hyrë në fuqi më 1 janar 2012. Procesi për formulimin e strategjisë është iniciuar në dhjetor 2010 dhe do të vazhdoj deri në tetor, në dy faza. Faza e parë deri në qershor 2011 ka rezultuar me përfundimin e Strategjisë për NVM-të. Në fazën e 2-të nga qershori deri në tetor 2011 është zhvilluar dhe përfunduar Plani i Implementimit. Strategjia për NVM është një komponent nënsektorial i Strategjisë për Zhvillimin Kombëtar të Kosovës. Strategjia për NVM është ndërsektoriale dhe përfshinë një numër të Agjencive Qeveritare të cilat kanë përgjegjësi për disa pjesë të implementimit të saj.²⁴

Implementimi i suksesshëm i Strategjisë së NVM-ve do të ndihmojë në lehtësimin e shumë kufizimeve të rritjes ekonomike, do të rrisë aktivitetin e sektorit privat, do të rrisë investimet e brendshme dhe të jashtme dhe si rrjedhim do të jetë kontribues i madh në krijimin e vendeve të punës.

²⁴ Strategjia e zhvillimit të NVM-ve në Kosovë, 2012-2016 me vision 2020, Korrik, 2011, http://www.kryeministri-ks.net/repository/docs/Strategjia_per_zhvillimin_e_NVM-ve_-_Korrik_2011.pdf

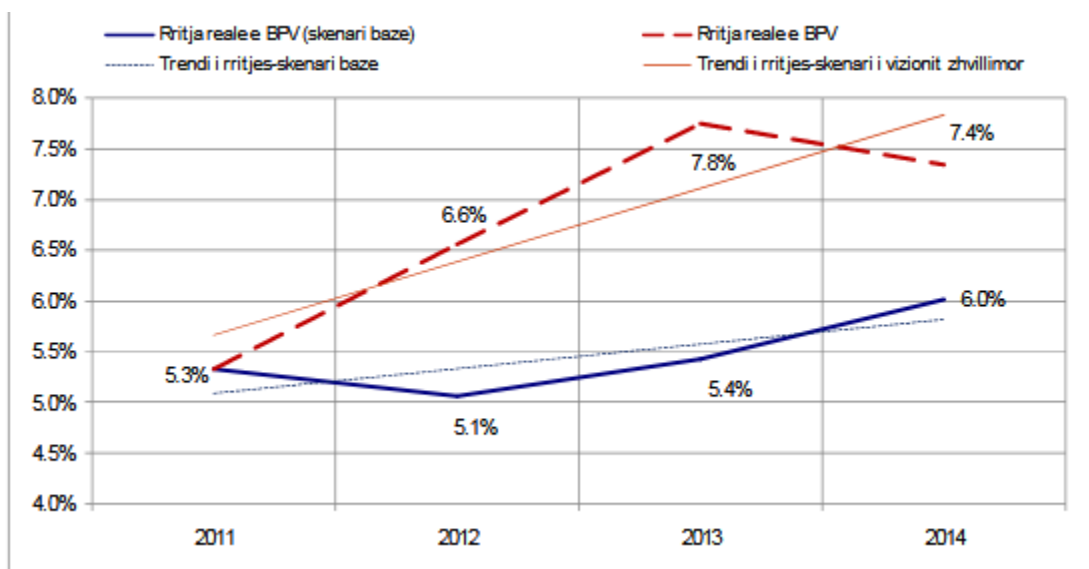
1.4.1 Situata ekonomike e tanishme në Kosovë dhe në rajon

Sipas Ministrisë së Financave (MF), mesatarja e rritjes reale të Bruto Produktit Vendor (BPV) në Kosovë për vitet 2014-2017 ishte 4.8%. Dëshmitë tregojnë se vendimi i qeverisë i vitit 2008 për rritje të nivelit të investimeve publike mbi 120% ka qenë shtytës kryesor për rritjen ekonomike. Veç kësaj, kjo zhvendosje e resurseve të ndara për investime publike është dëshmuar si stimulim për ekonominë në vitin 2009 dhe mbajtur mundësitë për gjenerim të rritjes mbi 4% në një kohë kur shumica e vendeve regjionale janë përballur me rënie ekonomike. Për shkak të nivelit relativisht të ulët të integritimit të Kosovës në ekonominë globale dhe politikave të dobëta fiskale, ekonomia e saj ka qenë dukshëm e mbrojtur nga kriza ekonomike globale. Ekonomia është rritur në vitin 2009 dhe ka vazhduar rritjen në vitin 2010. Rritja ekonomike me të madhe ka qenë e shtyrë nga shpenzimet qeveritare, ndërsa bilanci tregtar i jashtëm ka mbetur i lartë (Raporti i Progresit i KE-së për Kosovën për vitin 2010). Bazuar në raportet e Bankës Botërore, një pjesë e madhe e progresit ekonomik të kohëve të fundit ka qenë i bazuar në ndihmën e donatorëve dhe remitancat, të cilat nuk mund të jenë bazë për strategji të qëndrueshme ekonomike. Sa i përket vendeve të Evropës Juglindore, ato kanë kaluar nëpër krizën ekonomike ngjashëm sikur vendet e eurozonës, e kjo si rezultat i nivelit të lartë të integritimit ekonomik të këtij rajoni me shtetet e eurozonës. Gjatë viteve të krizës (me përjashtim të Shqipërisë e cila ka shënuar një rritje ekonomike prej 3.3%) ekonomitë e të gjitha vendeve të Evropës Juglindore kanë pasur rënie nga rritja më e lartë prej 5.8% (Kroacia) në atë më të ulët prej 0.8% në IRJM-së. Edhe viti 2010 nuk ka rezultuar me rritje pozitive në vendet e rajonit, ku Kroacia, Rumania dhe Mali i zi kanë vazhduar me rritje negative të BPV-së (FMN 2010). Përkundër rritjes ekonomike, niveli aktual i BPV-së në Kosovë është 4.2 miliardë euro, që është dy herë më pak se Shqipëria dhe IRJM-së dhe tri herë më pak se Bosnja dhe Hercegovina (FMN 2010). Varfëria mbetet problem në Kosovë. Bazuar në raportet e UNDP-së, niveli i papunësisë në Kosovë është rreth 43% kur 34% e njerëzve jetojnë në varfëri me më pak se 1,41 euro në ditë. Tetëmbëdhjetë për qind jetojnë në varfëri të skajshme me më pak se 94 euro cent në ditë.²⁵

²⁵ Strategjia e zhvillimit të NVM-ve në Kosovë, 2012-2016 me vision 2020, Korrik, 2011, http://www.kryeministri-ks.net/repository/docs/Strategjia_per_zhvillimin_e_NVM-ve_-_Korrik_2011.pdf

1.4.2 Treguesit Kryesor Ekonomik dhe rritja e sektorit privat

Treguesit makroekonomik sugjerojnë se ekonomia e Kosovës ka pasur progres gjatë vitit 2016. Ekonomia e Kosovës gjatë vitit 2010 ka shënuar rritje prej 4.0% në krahasim me vitin 2015, që ishte rezultat i rritjes së kërkesës së brendshme dhe të jashtme. Bazuar në të dhënat e importit dhe të sektorit financiar, investimet private kanë shënuar rënie prej 0.9%. Përkundër kësaj, kontributi publik financiar në kërkesën agregate ka vazhduar të jetë pozitiv. Ndikimi i shpenzimeve kapitale në totalin e investimeve ka qenë më i rëndësishme se sa në vitin e kaluar, ku është shënuar një rritje prej 13.7% e që ka ndikuar në rritjen e totalit të investimeve për 4.1% në krahasim me vitin 2015. Lëkundjet e çmimeve botërore të ushqimit dhe naftës kanë qenë kontribuesit kryesor në rritjen e Indeksit të Çmimit të Konsumatorëve (IÇK). Gjatë vitit 2016, rritja mesatare e IÇK-së ka qenë 3.5%. Kjo rritje kryesisht është vërejtur gjatë gjysmës së dytë të vitit 2015. Bazuar në Fondin Monetar Ndërkombëtare, BPV-ja globale në vitin 2015 ka shënuar rritje 4%, ndërsa projeksionet për vitin 2016 tregojnë një rritje të BPV-së prej 4.5%. Projeksionet për vitin 2017 nuk paraqesin dallime të mëdha nga viti 2016 ku rritja e BPV-së pritet të jetë 4.5%. Vendet e zhvilluara pritet të rriten për 2.5% ndërsa BPV-ja e vendeve në zhvillim dhe në tranzicion pritet të rritet për 6.9%. Kontribuesit kryesor në rritjen ekonomike globale në gjysmë e dytë të vitit 2015 ishin vendet në zhvillim të cilat kanë shënuar rritje prej 7.2% ndërsa ekonomitë e zhvilluara kanë shënuar rritje prej 2.9%. Tregtia e jashtme pritet të rritet edhe më shumë. Pritet rritja e importeve dhe të njëjtat reflektohen me rritje në kërkesën agregate ndërsa çmimet e importit pritet të rriten me një shkallë më të lartë se sa në vitin 2015.



Burimi: Departamenti i Makroekonomisë, MF

Në ndërkohë, eksportet pritet të rriten gradualisht duke kompensuar pjesërisht rritjen në importe. Megjithatë, suspendimi i preferencave tregtare nga ana e BE-s mund të ndikoj në nivelin e eksportit. Parashikimi i treguesve makroekonomik tregon se ekonomia e Kosovës gjatë periudhës 2013-2016 ka arritur një rritje mesatare prej 6.8%. Shkalla pozitive e rritjes pritet të jetë e shtyrë nga politikat fiskale ekspansioniste, ndërsa investimet private dhe eksportet gjatë periudhës së parashikuar pritet të vazhdojnë me një shkallë relativisht stabile të rritjes. projektohet të arrihet një rritje më e madhe ekonomike, që rezulton nga rritja e eksporteve, investimeve dhe konsumit, e kryesisht si rezultat i rritjes së pagave të sektorit publikë dhe ndikimit multiplikativ në ekonominë e Kosovës.²⁶

²⁶ Strategjia e zhvillimit të NVM-ve në Kosovë, 2012-2016 me vision 2020, Korrik, 2011, http://www.kryeministri-ks.net/repository/docs/Strategjia_per_zhvillimin_e_NVM-ve_-_Korrik_2011.pdf

1.4.3 Strategjitë Relevante të Kosovës

Qeveria e Kosovës nga viti 2005 ka miratuar një numër të rëndësishëm të strategjive. Nga këto strategji, me theks të veçantë kemi shqyrtuar Strategjinë për Punësim, Strategjinë për Energji, Strategjinë për Zhvillimin e Arsimit të Lart, Programi Qeveritar dhe Plani i Veprimit për Parandalimin e Ekonomisë Joformale në Kosovë, etj. Strategjia për Zhvillimin e Sektorit Privat është përgatitur në vitin 2008 mirëpo nuk është miratuar nga Qeveria e Kosovës. Zhvillimi i NVM-ve përmendet në Strategjinë për Zhvillimin e Sektorit Privat si një prej komponentëve të saj, mirëpo nuk ka ndonjë referencë në ndonjë plan të veprimit/implementimit. Kjo Strategji gjithëpërfshirëse për NVM është mbizotëruese ndaj Strategjisë për Zhvillimin e Sektorit Privat kur bëhet fjalë për NVM-ët. Gjatë përgatitjes së Strategjisë për NVM janë konsultuar të gjitha strategjitë relevante. Implementimi i strategjive është një problem që i përcjell të gjitha strategjitë e miratuara. Mundësia e implementimit të strategjisë është funksion i relevancës së aktiviteteve të përshkruara në Planin për Implementimin e Strategjisë (PI) dhe mënyrën se si aktivitetet janë të lidhura me objektivat. Në kapitullin IV është dhënë përshkrimi i PI të Strategjisë për NVM-të.

1.4.4 Pasqyra e Sektorit të NVM-ve në Kosovë

Ekonomia e Kosovës që nga viti 1999 ka qenë kryesisht e shtyrë nga ndihma ndërkombëtare, sektori publik dhe remitancat (BB, 2010). Roli i sektorit privat, e posaçërisht i NVM-ve ka qenë relativisht i dobët. Pavarësisht kësaj, Kosova është ende në fazën e tranzicionit ku ndërmarrësia dhe krijimi i bizneseve të vogla pritet të luaj rol thelbësor në rrugën drejt një ekonomie moderne të tregut të lirë dhe si rrjedhim edhe drejt zhvillimit dhe rritjes ekonomike. Kosova vuan nga mos bilanci i pagesave ku importet dominojnë dukshëm eksportet. Kjo është kryesisht për shkak të faktit që NVM-të e Kosovës nuk janë konkurrense në nivel ndërkombëtar. NVM-të eksportuese të dobëta, pengojnë kontributin e mëtutjeshëm të NVM-ve në BPV, krijim të vendeve të punës dhe në rritje ekonomike. Eksportet dominohen nga metalet dhe mineralet bazë të prodhuara nga kompanitë e mëdha. Për shkak të mjedisit jo të favorshëm për biznes dhe në mungesë të kulturës kreative të ndërmarrësisë, Kosova ka mungesë të firmave inovative me

rritje të shpejtë, të cilat janë kontribuesit kryesor në krijimin e vendeve të punës në ekonomitë e zhvilluara perëndimore. Mbi 50% e të gjitha NVM-ve operojnë në sektorin tregtar që karakterizohet me investime të vogla dhe joproductive. Ky model i pasuar me qasjen kopjuese "edhe unë" të bizneseve të reja, kufizon kapacitetin e sektorit të NVM-ve për gjenerimin e vendeve të punës. Në kuptim të zhvillimit të politikave, raporti "Indeksi i Politikave për NVM 2009" tregon se Kosova për disa arsye të ndryshme, ende është në fazën e kompletimit të kërkesave themelore institucionale, ligjore dhe rregullative që kanë të bëjnë me politikat e NVM-ve.²⁷

1.4.5 Strategjia për Zhvillimin e NVM-ve në Kosovës për periudhën 2012-2016

Vizioni dhe Misioni janë zhvilluar nga Grupi Punues për Strategjinë e NVM-ve në konsultim me Drejtorin e Agjencisë për NVM-të në Ministri të Tregtisë dhe Industrisë. Më shumë se gjysma e NVM-ve në Kosovë janë të përfshira në aktivitete tregtare. Më pak se 10% në aktivitete prodhuese. Shumica e këtyre janë të përfshira në ushqime, pije dhe duhan. Ekziston një nevojë urgjente për zhvillimin dhe krijimin e ndërmarrjeve më konkurrense të cilat mund të prodhojnë mallra që mund të konkurrojnë me prodhimet e importuara dhe të konkurrojnë në rrafshin ndërkombëtar. Vizioni strategjik është: "NVM-të e Kosovës konkurrense në nivel botëror". Edhe pse në Kosovë më herët ka pasur një traditë të ndërmarrsisë, ajo kryesisht ka qenë e bazuar në tregti. Sot ekziston mungesë e kuptimit të ndërmarrsisë dhe rolit që NVM-të luajnë në Zhvillim Ekonomik, e posaçërisht mungesa e tillë është në radhët e të rinjve. Kosova ka nevojë për një sektor dinamik të NVM-ve ku ndërmarrësit janë në gjendje të krijojnë dhe të rritin bizneset e tyre me pengesa minimale legjislative dhe rregullative, por brenda kornizës ligjore. Misioni i definuar i Strategjisë të NVM-ve është: "Përmirësimi i mjedisit të biznesit dhe kulturës së ndërmarrsisë duke synuar krijimin dhe rritjen e shpejtë të NVM-ve të qëndrueshme".²⁸

²⁷ Strategjia e zhvillimit të NVM-ve në Kosovë, 2012-2016 me vision 2020, Korrik, 2011, http://www.kryeministri-ks.net/repository/docs/Strategjia_per_zhvillimin_e_NVM-ve_-_Korrik_2011.pdf

²⁸ Strategjia e zhvillimit të NVM-ve në Kosovë, 2012-2016 me vision 2020, Korrik, 2011, http://www.kryeministri-ks.net/repository/docs/Strategjia_per_zhvillimin_e_NVM-ve_-_Korrik_2011.pdf

Përforcimi i Kornizës Legjislative dhe Rregullative për Krijimin dhe Zhvillimin e NVM-ve. Qëllimi Strategjik i parë ka të bëjë me Parimet e Ligjit të NVM-ve:

- I. Krijimi i një mjedisi ku ndërmarrësit dhe bizneset familjare mund të lulëzojnë dhe ku ndërmarrësia shpërblehet;
- II. Të sigurohet që ndërmarrësit e sinqertë të cilët për një kohë të shkurtër janë përballur me falimentim, të kenë shansin e dytë;
- III. Dizajnimi i rregullave sipas parimit “Mendimi të filloj për gjërat e vogla”; dhe,
- IV. Lehtësimi i qasjes së NVM-ve në financa dhe zhvillimi i një mjedisi ligjor dhe rregullativ që përkrahë kryerjen me kohë të pagesave në transaksionet komerciale.

Do të kërkohet edhe një vlerësim i zbatimit të legjislacionit të ri. Një prej komponentëve kryesor do të jetë konsolidimi dhe krijimi i një kornize të mirë legjislative dhe rregullative për NVM-të e sektorit privat, përfshirë këtu përmirësimin e qasjes në informata në lidhje me ligjet dhe rregulloret. Si një qasje gjithë përfshirëse për reforma ligjore/rregullative që ka për synim përvijimin e rregullativës ekzistuese për largimin e pengesave për hyrje, uljen e kostove rregullative dhe plotësimin e zbrazëtirave rregullative, kjo potencialisht përfshinë një spektër të gjerë të instrumenteve rregullative për biznese (ligje, rregullore, dekrete, licenca, leje, etj) të zhvilluara nga ministritë dhe organet tjera publike. Paralelisht, këtu përfshihet përmirësimi i funksionimit të Vlerësimit të Ndikimit Rregullativ (VNRR) që inkurajon numër më të madh të bizneseve që të hyjnë në sektorin formal, duke siguruar implementimin e Strategjisë për NVM-të në nivel operativ (shih Planin e Implementimit më poshtë) dhe që bizneset ta kenë më të lehtë të hyjnë dhe të dalin nga tregu. Si një kandidat potencial për BE, Kosova ka pranuar Aktin Evropian për Biznese të Vogla. Dispozitat nga ky akt duhet të zbatohen dhe në baza vjetore duhet të raportohen. Kosova po ashtu është duke lëvizur në drejtim të anëtarësimit në kuadër të Programit të EU për Konkureshmërin dhe Inovacione.

a) Përmirësimi i përkrahjes ndërministrare për implementimin e Strategjisë për NVM²⁹

Për të siguruar rritje dinamike në sektorin për NVM, do të jetë e domosdoshme të inicohen dhe përforcohen përpjekjet ekzistuese për përmirësimin e kapacitetit të Agjencisë për Mbështetjen e NVM-ve, për zhvillimin dhe implementimin e politikave miqësore të parapara me këtë Strategji. Rëndësi kryesore në mesin e këtyre do të kenë masat për përmirësimin e qasjes në informata për ligjet dhe rregulloret që rregullojnë aktivitetet e biznesit, si dhe për efektivitet më të mirë të rolit të Agjencisë si koordinatore kombëtare për raportim, sipas Aktit Evropian për Biznese të Vogla.

b) Rritja domethënëse e numrit të NVM-ve për të hyrë në sektorin formal³⁰

Me futjen në përdorim të procedurave të përvijuara rregullative për biznese, një numër më i madh i NVM-ve do të inkurajohen për hyrje në ekonominë formale. Kjo duhet t'i ofrojë NVM-ve mundësi më të mëdha për qasje në burime të kredive dhe të financimit dhe në zgjidhjen kontesteve komerciale, ndërsa në anën tjetër të kontribuojë në zhvillimin e gjithë mbarshëm të ekonomisë së tregut dhe për krijimin e vendeve të qëndrueshme të punës në sektorin e NVM-ve.

c) Përmirësimi i Qasjes së NVM-ve në Financa³¹

Qëllimi Strategjik i dytë ka të bëjë me parimin VI të ABV-së: Lehtësimi i qasjes së NVM-ve në financa dhe zhvillimi i një mjedisi ligjor dhe të biznesit përkrahës për kryerjen me kohë të pagesave në transaksionet komerciale. Sektori bankar në Kosovë konsiderohet si një prej tregimeve të suksesshme të vendit pasi që ka pasur rritje substanciale dhe kualitative. Sipas Bankës Qendrore të Kosovës, në dhjetor të vitit 2010, asetet e sektorit bankar të Kosovës ishin 2.5 miliardë euro që paraqet një rritje vjetor prej 11.4 për qind. Vlera totale e kredive të sektorit bankar ishte 1.5 miliardë euro, që paraqet një rritje vjetore prej 13.2 për qind. Kreditë për

²⁹ Strategjia e zhvillimit të NVM-ve në Kosovë, 2012-2016 me vision 2020, Korrik, 2011, http://www.kryeministri-ks.net/repository/docs/Strategjia_per_zhvillimin_e_NVM-ve_-_Korrik_2011.pdf

³⁰ Po aty.

³¹ Po aty.

sektorin tregtar dominojnë kreditë komerciale me 50.8 për qind të totalit të kredive për ndërmarrjet, ndërsa kredit për ndërmarrjet prodhuese përbëjnë 12.3 për qind dhe për ndërmarrjet ndërtimore 10.6 për qind. Përkundër perceptimit si tregim i suksesshëm, ndërmarrjet kosovare në vazhdimësi ankohen për normat e larta të interesit. Në anën tjetër, sektori bankar pavarësisht rritjes së vlerës të kredive, ende ka likuiditet substancial. Shumica e fitimit të bankave të Kosovës është nga depozitat.

1.5. ROLI I PËRGJITHSHËM I NVM-ve

a) Bizneset e vogla si inovatorë³²

Bizneset e vogla paraqesin një faktor vital të zhvillimit në secilën ekonomi. Ata më së shpeshti i zhvillojnë individët të cilët posedojnë aftësi prodhuese dhe një shpirt kreativ. Përvoja në tregjet ekonomike tregon se në shumë degë të industrisë si dhe në tregtinë, ndërmarrjet e vogla janë më të adaptueshme në ndryshimet tregtare nga ndërmarrjet e mëdha, dhe në një kohë lajmërohen si inovatorë të produkteve të reja, shërbimeve dhe teknologjisë. Shumë inovacione të mëdha dhe të rëndësishme shpeshherë rrjedhin prej ndërmarrjeve të vogla. Ndërmarrjet e vogla, apo novatorë, i kanë krijuar kompjuterët personal, radion, motorët me avull, fotokopjen, aparatit fotografues dhe shumë inovacione të tjera. Gjenialiteti i tyre njerëzimit i dhuroi: Lapsin kimik, mbështjellësin solar , helikopterit dhe shume zbulime të tjera.

b) Bizneset e vogla si kooperime satelitore

Në botë janë gjithnjë e më tepër të pranishme marrëdhëniet e bashkëpunimit kooperativ ndërmjet ndërmarrjeve të vogla dhe të mëdha, të njohura si kooperacioni satelitor. “Sateliti” paraqesin ndërmarrje të vogla të cilat më së shpeshti i furnizojnë ndërmarrjet e mëdha me të mirë, shërbime dhe materiale. “General Motors” p.sh. furnizohet dhe merr mall nga furnizues ku numri më i madh i tyre janë ndërmarrje të vogla, numri i të cilëve sillet mbi 30 000. Arsyeja për gjithnjë e më të shpeshta marrëveshje kooperative ndërmjet bizneseve të vogla e të mëdha është fakti që ndërmarrjet e mëdha nuk mund të ofrojnë produkte aq të lira si bizneset e vogla. Nëpërmjet kooperimit, bizneset e mëdha i zvogëlojnë shpenzimet mesatare dhe e zmadhojnë produktivitetin, a bizneset e vogla sigurojnë plasman të prodhimeve të tyre, me çka e zvogëlojnë rrezikun e falimentimit.

³² Sllavica Kovačevska Velkova, Zoran Zlatkovski, Dimitar Eftimovski, Bazat e Biznesit, Shkup, 2010

1.6. ROLI I PËRGJITHSHËM NË ZHVILLIMIN EKONOMIK NË (RAJONIN E FERIZAJIT BPV / PUNËSIMI)

Biznesi i vogël dhe i mesëm janë një ndër karakteristikat më të rëndësishme në shoqërinë tonë dhe shoqëria jep mundësinë që këta biznese të krijojnë mundësi të reja punësimi dhe të paraqiten si aktorë kryesorë. Bizneset e vogëla dhe të mesme janë si gjenerator kryesor dhe krijojnë mundësi të reja punësimi. Sipas të dhënave të shumë hulumtimeve 98% e gjithë aktivitetëve janë të drejtuar rreth biznesit. Biznesi i madh dhe i vogël edhe pse nuk punësojnë shumë persona, ata krijojnë mundësi të madhe për zhvillim ekonomik në një vend. Një avantazh tjetër për bizneset e vogëla është se ata mund të marrim rrezikun e lëshimit të një produkti të ri, ata janë fleksibël dhe kanë hapsirë për manovrim në kushtetë e ndryshimeve dhe përparimeve të shpeshta. Sektori i biznesit të vogël dhe të mesëm në secilin vend ndryshojnë çështjen në qeveri dhe përqendron edhe vëmendjen e tyre në zhvillimin ekonomik.³³ Pabarazia regjionale ekonomike dhe më shumë po rritet integrimi i ekonomive nacionale në tregun botërorë. Ferizaji si komunë ka filluar me shumë projekte për zhvillimin ekonomik, një gjë të tillë e ka realizuar duke hapur biznese të vogla dhe të mesme.

³³ Graham, Beaver, Small Business, Entrepreneurship & Enterprise Development, Edinburgh Gate, Harlow, Essex CM20 2JE, England, 2002, str.2

II. RËNDËSIA DHE MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE

2.1. NOCIONI DHE RËNDËSIA E BURIMEVE NJERËZORE

Burimet njerëzore njerëzit (përfshinë diturinë e tyre, aftësitë dhe shkathtësitë) të cilat kryejnë punë konkrete brenda ndërmarrjes. Burimet paraqesin mjetet nëpërmjet të cilave ndërmarrjet duke kryer misionin e tyre, këto burime i transformojmë në vlera të reja të përdorimit sipas nevojave dhe kërkesave të tregut. Punonjësit përbëjnë aktivin më të çmuar që disponon banka. Në kontekstin e një konkurrence të rritur, dimensionin operacional zë një vend të dorës së parë. Banka është e kënaqur që mund të mbështetet në kompetencën dhe në punën e personelit të saj për të siguruar cilësinë dhe stabilitetin e shërbimeve të ofruara. Tre parime udhëheqin menaxhimin e burimeve njerëzore të saj: njohja e punës së realizuar në funksion të objektivave të caktuar të performancës, mundësia për formim dhe drejtësia në procesin e marrjes në punë dhe në dhënien e promocioneve. Banka përpiqet, me mënyra të ndryshme, të përmirësojë organizimin e punës së punonjësve. Decentralizimi i përgjegjësisë, i kombinuar me programe të ndryshme nxitëse për performancën i lejon asaj të lidhë zhvillimin e punonjësve me suksesin e bankës. Investime të konsiderueshme në teknologji do ta lejojnë bankën të riorientojë një pjesë të burimeve të caktuara në operacione administrative dhe ti rishpërndajë ato më mirë për të përmirësuar shërbimin e klientelës.³⁴

Termi “Menaxhimi i Burimeve Njerëzore” përdoret sot në vend të termit. “Menaxhimi i Personelit” i përdorur në të kaluarën, që në thelb është e njëjta gjë, vetëm se termi i ri thekson se punonjësit nuk janë të thjeshtë një shpenzim por një burim i ndërmarrjes ashtu sikurse edhe kapitali dhe pajisjet tjera madje burim më i rëndësishëm i saj.³⁵

³⁴ Menaxhimi i burimeve njerëzore, Dr. Ymer Havolli, script, Fakulteti Ekonomik, Universiteti i Prishtinës, 2014, fq.4

³⁵ Po aty fq.5

2.1.1. DALLIMI NË MES TË NOCIONIT “MENAXHIM I PERSONELIT” DHE “MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE”

Nga ajo që u përmend më lartë, duhet që të themi se tek menaxhimi i burimeve njerëzore kemi edhe paraqitjen e menaxhimit të personelit. Menaxhmenti i personelit më tepër është i përqendruar në fuqinë punëtore, kryesishtë i drejtuar në organizmin e punëtorëve, gjetjen dhe trajnimin e tyre, angazhimin që të bëhen pagesa për ta, pasqyrimin e pritjeve të menaxhmentit barazimin e aksioneve menaxheriale etj. Personeli i ndërmarrjes në kuptimin e gjërë nënkupton se të gjithë njerëzit janë të nxënë me punë në ndërmarrje, njerëzit të cilët janë në procesin e përgatitjes dhe njerëzit të cilët janë të papunë dhe janë potencialisht të gatshëm për tu angazhuar në mënyrë efektive në procesin e punës, funksionet etj që përbëhen nga faktorët e brendshëm dhe të jashtëm.³⁶

Menaxhmenti i personelit më tepër është i përqendruar në fuqinë punëtore kurse menaxhimi i burimeve njerëzore është i përqendruar më së shumti kah burimet dhe nevojat e menaxhmentit, në planifikim, monitorim dhe kontrollim. Zgjidhja e problemeve ndërmerret me anëtarët e tjerë të menaxhmentit në çështjet e BNJ e më pak me punëtorët dhe përfaqësuesit e tyre. Termi personelë në krejt anët përfshinë një kuader. Rrjedh nga gjuha frange (le cadare) që do të thotë personat e punësuar në radhë të parë ekspertët dhe udhëheqësit. Këtë term mund ta shprehim në dy mënyra:

- a) Kuptim të gjërë – nënkupton të gjithë njerëzit e punësuar në ndërmarrje njerëzit të cilët janë në procesin e përgatitjes dhe njerëzit të cilët janë të papunë dhe janë potencialisht të gatshëm për tu angazhuar në mënyrë efektive në procesin e punës.
- b) Në kuptimin të ngushtë – personeli i ndërmarrjes përfshinë krejt ata që ndërmarrja i punëson pa marrë parasysh përgatitjen e tyre profesionale, përgatitjet e tij dhe funksionet.

³⁶ Menaxhimi i burimeve njerëzore, Dr. Ymer Havolli, script, Fakulteti Ekonomik, Universiteti i Prishtinës, 2014, fq.8

Koncepti i *menaxhimit të burimeve njerëzore*, në mënyrë më të theksuar, ka filluar të paraqitet në vitet e 80-ta, ku deri atëherë në përdorim ishte koncepti *menaxhmenti i personelit*.

Dallimet

Menaxhmenti i personelit është i orientuar në realizimin e strategjisë së ndërmarrjes nëpërmjet personelit, zgjedhjes së problemeve afariste, në realizimin e punëve cilësore, kënaqjen e kompanisë. Këto koncepte **dallojnë** me njëri tjetrin lidhur me mënyrën e qasjes, menaxhimin, organizimin dhe angazhimin - përdorimin e njeriut. Krahësuar me funksionin e *menaxhmentit të personelit*, *menaxhmenti i burimeve njerëzore* fut ndryshime cilësore në këtë kuptim. Ndërkaq, ngritja dhe edukimi plotësues dhe permanent, ngritja profesionale, motivimi më i lartë, participimi në menaxhim, puna ekipore, trajnimi, janë aktivitete të menaxhmentit të resurseve njerëzore, konsumatorëve, suksesin e përgjithshëm organizativ dhe zhvillimor

KUPTIMI	FUNKSIONI I PERSONELIT	FUNKSIONI I RESURSEVE NJERËZORE
Filozofia afariste	Njerëzit- mjet i faktorit të prodhimit	Njerëzit- Kapital, resurs zhvillimor
Qasja	Tekniko-administrative	Dinamike -zhvillimore
Filozofia menaxherike	Mjet për realizimin e qëllimeve	Përparësi strategjike
Qasja afariste	Shpenzim që duhet të minimizohet	Investimi më rentabil në zhvillim
Natyra e veprimtarisë	Parciale	Integrative
Mënyra e vepërimit	E standardizuar, e kolektivizuar	E llojllojshme, e individualizuar
Orientimi	Afatshkurtër	Afatgjatë
Synimi i aktiviteteve	Evidentimi, planifikimi, programimi, kontrolli	Rekrutimi, zgjedhja, zhvillimi, motivimi
Vendi i aktivitetit	Spektori i personelit	Menaxheri dhe sektori i resurseve njerëzore
Përgjegjësia	Spektori i personelit	Menaxhmenti
Qëllimet	Minimizimi i shpenzimeve	Maksimizimi i potencialit dhe përdorimit të tij, rritja e suksesit të përgjithshëm organizativ dhe fleksibiliteti

Definimi -çka kuptojmë me fjalën burim/resurs:

Burimet/Resurset do t'i **definojmë** si fuqi ose aftësi për t'i arritur qëllimet si në prodhim, në shërbime dhe në plotësimin e nevojave të njerëzve. Këto resurse mund të jenë :

- *resurse natyrore,*
- *resurse në para,*
- *resurse fikse,*
- *resurse për një shfrytëzim,*
- *resurse për përdorim të caktuar dhe*
- *resurse njerëzore.*

Menaxhmentin e burimeve/resurseve njerëzore e përbëjnë një mori aktiviteteve dhe detyrash menaxherike dhe organizative të orientuara dhe të ndërlidhura në mes veti për sigurimin e numrit dhe strukturës adekuate të punëtorëve, me njohuri, shkathtësi, interesa dhe motiv, si dhe mënyrat e sjelljes për realizimin e qëllimeve aktuale dhe strategjike të ndërmarrjes. Termi personel përfshin krejt atë që deri tani e kemi quajtur kuadër. Rrjedh nga gjuha frenge (le cadare), që nënkupton personat e zënë në punë, në rend të parë ekspertët dhe udhëheqësit

- **Kuptimin punëtor**, (është identik me kuptimin e personelit në kuptim të ngushtë) **nënkupton** njerëzit të cilët gjenden në marrëdhënie pune, pavarësisht punën të cilën e kryejnë në zyrë, fabrike apo gjetiu.
- **Me fuqi punëtore** kuptojmë aftësitë fizike dhe mendore të cilat i posedon njeriu, të cilat i shfrytëzon në proceset e prodhimit për krijimin e vlerave të reja.

Në ekonominë e tregut fuqia punëtore ka cilësinë e mallit dhe i nënshtrohet ligjeve të tregut. Pra, për ta kuptuar më mirë fuqinë punëtore :

- mund ta emërtojmë edhe si energji, nëpërmjet së cilës punëtori këtë energji e bart në mjetet e punës për prodhimin e produkteve;
- kjo energji (fuqi punëtore) paraqet aftësinë fizike dhe mendore të tij;

- nëse ka cilësitë e mallit fuqia punëtore, atëherë duhet të ekzistojnë edhe blerësit e fuqisë punëtore, **tregu** ku bëhet shitblerja.

Termi "menaxhimi i burimeve njerëzore" përdoret sot në vend të termit "menaxhimi i personelit" (të përdorur në të kaluarën, që në thelb është e njëjta gjë), veçse termi i ri thekson se punonjësit nuk janë thjesht një shpenzim por një burim i firmës, ashtu sikurse janë kapitali apo pajisjet e tjera, madje burim më i rëndësishëm i saj. Menaxhmenti i personelit në fokus të vetin ka personelin, burimet e tij, zgjedhjen, shpërblimin për punën e bërë, ndërsa procesin e planifikimit të nevojave për personel, organizimin, ushtrimin, zhvillimin dhe përparimin e personelit e quajmë menaxhment të burimeve humane ... se *menaxhmenti i resurseve njerëzore* është njëri ndër *funksionet kryesore të menaxhmentit*. Gjithsesi, funksionet menaxherike nuk mund të shkojnë të ndara njëra nga funksionet e tjera. MBNJ **si funksion menaxherik** merr pjesë në secilin prej tyre, **nëpërmjet faktorit njeri** si:

- *organizator,*
- *planifikues,*
- *si zgjedhës dhe i zgjedhur,*
- *si udhëheqës i këtyre proceseve dhe, në fund, si zbatues dhe kontrollues i këtyre proceseve*

2.1.2. ROLI I DEPARTAMENTIT (MENAXHERIT) TË BURIMEVE NJERËZORE

Duke e marr parasysh që burimet njerëzore janë të kufizuara, ato kanë nevojë për menaxhim. Është shumë e rëndësishme, që në një departament të jenë të ndarë mirë detyrat në ekipin brenda saj. Burimet njerëzore (BNJ) përveç që bëjnë planifikimin resurseve, punësimin e tyre, trajnimin dhe mbajtjen e tyre sa me afër kompanisë, ato në mënyrë paralele kanë edhe detyra tjera teknike dhe administrative të cilat kërkojnë kohë dhe procedura për tu menaxhuar sa më mirë. Shumë prej të punësuarve kanë paragjykime të ndryshme rreth këtij departamenti dhe ekipit brenda saj. Disa prej tyre mendojnë qe; burimet njerëzore merren vetëm me çështje administrative, të tjerët mendojnë që bëjnë detyra jo produktive apo frytdhënëse dhe disa marrin guximin të thonë qe; *‘ata të cilët nuk bëjnë asgjë mund të punojnë në këtë departament’*. Këto paragjykime tregojnë nivelin e një personeli në përgjithësi në një kompani dhe kualifikimet e tyre në pozitën e caktuar. Për të punuar në një departament siç janë burimet njerëzore, ne të njëjtën kohe duhet të keni njohuri për shumë fusha dhe të veproni shpejt dhe në mënyrë efektive. Sot do t'i përmendi disa arsye; pse çdo kompani duhet të ketë një departament të burimeve njerëzore(DBNJ):

Arsyeja 1: Departamenti i burimeve njerëzore (DBNJ) krijon personel stabil dhe lidhje emocionale për kompaninë, që gjithë reflektohet edhe në suksesin afatgjatë të ndërmarrjeve. Burimet njerëzore (BNJ) janë thelbësor për kompanitë dhe tregun e punës. Pavarësisht se çfarë pune apo shërbimi ofroni, do të keni nevojë për punonjës të trajnuar.

Por si do të gjeni stafin e kualifikuar dhe klient apo partner për të zgjeruar kompaninë. Këto pyetje mund t'i përgjigjet stafi i Burimeve njerëzore (BNJ). Departamenti i burimeve njerëzore (DBNJ), kujdeset për ekzistencën afatgjatë të kompanisë dhe komunikimin njerëzor. Me praninë e tyre përfshihen edhe sfera tjera jetësore dhe afariste.

Arsyeja 2: Burimet njerëzore (BNJ) janë pjesë e kubesë së proceseve nga fillimi dhe në fund të zinxhirit. Ato hedhin themelet e çdo biznesi sepse të gjitha ndarjet ekzekutive vijnë më pas, kjo do të thotë se ka një varësi të caktuar. Ata duhet të sigurojnë motivimin, produktivitetin dhe angazhimin vullnetar për aktivitete që organizon ndërmarrja brenda dhe jashtë saj.

Arsyeja 3: Burimet njerëzore (BNJ) kanë njeriun në fokus! Fokusi i burimeve njerëzore është njeriu. Ndërmarrjet janë të vetëdijshëm që teknika nuk mund të zëvendëson plotësisht njeriun dhe kjo është një gjë e mirë. Sepse kërkesat që njeriu krijon dhe risitë që bën për nevojat e njerëzve behet nga njerëzit për njeriun.

Gjatë punësimit të personelit në këtë departament por edhe për pjesën tjetër të kompanisë ekziston edhe roli i Burimeve njerëzore (BNJ) si Partner strategjik. Çka do të thotë kjo. Roli Burimeve njerëzore (BNJ) si Partner strategjik ka të bëjë me menaxhimin e gjërave si ne vijën horizontale ashtu edhe vertikale. Përveç kujdesit që të arrihen objektivat e kompanisë dhe partnereve strategjik, kujdeset edhe për motivimin e tjerëve në punë, punësimin e personave ne vendin dhe pozitën e duhur si dhe koordinimin e gjithë proceseve për komunikim të mirëfilltë për klientët e brendshëm dhe ata të jashtëm. Shumë Kompani deri në vitin 2008 menduan që Kompanitë nuk kanë nevojë për Burimet njerëzore(BNJ) apo kujdes ndaj punëtorëve sepse nuk janë as fëmijë e as pleq që të kujdesemi për ta. Modeli i cili është krijuar që kompanitë të kenë politikë të mirëfilltë dhe strategji afatgjate është modeli i krijimit të ekipeve që merren më menaxhimin e personelit, duke siguruar vlerësimet vjetore, matjen e kënaqësisë, lidhjen emocionale me firmën, analizimin e kompetencave të tyre, Job-rotacion, trajnimin dhe zhvillimin e tyre. Çka e dallon burimet njerëzore si partner strategjik nga menaxhimi me i hershem i personelit? Është këshill-dhënia në nivel të njëjtë lidhur me personel, këshill-dhënie e personelit tek klientët dhe partneret e jashtëm si aset i vlerëshëm si dhe identifikimi i rolit të personelit si njeri dhe jo mjet për prodhim të profitit. Kështu Burimet njerëzore transformohen nga roli administrativ në rolin strategjik dhe zhvillues të proceseve brenda firmës. Si mund të definojmë Roli Burimeve njerëzore (BNJ) si Partner strategjik? Burimet njerëzore(BNJ) si partner strategjik janë përgjegjës për të gjithë proceset brenda kompanisë, nga punësimi deri tek largimi dhe proceset tjera zingjirë që përfshihen në të. Që të implementohet një model i tillë i Burimet njerëzore në realitet një kompani duhet të planifikon 2-3 vite që të arrihet suksesi. Ky model kërkon shumë durim, mirëkuptim dhe bashkëpunim të ngushtë nga pronaret dhe pjesa tjetër e stafit. Qëllimin këtu është që koordinimi të jetë aktiv dhe menaxhimi i personelit të behet në mënyrë gjithëpërfshirëse

2.1.3. SFIDAT E MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE NË SHEK.21

Menaxhimi i burimeve njerëzore është i përqendruar në burimet, i drejtuar kryesisht në nevojat e menaxhimit për të siguruar burime njerëzore të nevojshme për organizatën. Menaxhimi i burimeve njerëzore është një funksion bazë organizativ, i cili luan një rol të rëndësishëm jo vetëm në arritjen e qëllimeve organizacionale por edhe në sfera të tjera të aktivitetit njerëzor. Shikuar historikisht, menaxhimi i burimeve njerëzore në fillim trajtonte vetëm disa nga çështjet që lidheshin me punonjësit e organizatës p.sh., marrjen në punë, pagesën, pushimin nga puna etj. Mirëpo sot kemi një evolucion tërësor të menaxhimit të burimeve njerëzore, ku ky proces përfshin shumë funksione që kanë të bëjnë me çështjet kadrovike, zhvillimin, kompensimin, shëndetin dhe sigurimin, qeverisjen e marrëdhënieve të punës (si p.sh. hulumtimi i kuadrove).³⁷ Një model i menaxhimit të resurseve të tilla është paraqitur në ilustrimin 12.1. i cili identifikon elementet e menaxhimit të resurseve humane Sipas këtij modeli procesi i menaxhimit të resurseve humane përfshin këto elemente:

- a) Tërheqja e forcës kualitative punëtore: planifikimi i resurseve humane, rekrutimi, dhe seleksionimi.
- b) Zhvillimi i fuqisë kualitative punëtore: orientimi, trajnimi , zhvillimi, dhe planifikimi i karrierës dhe zhvillimit.
- c) Mbajtjen e fuqisë kualitative punëtore: menaxhimi i kthimit, performancës, kompensimit, benificioneve dhe marrëdhënieve të punës.

Shikuar historikisht, menaxhimi i burimeve njerëzore në fillim trajtonte vetëm disa nga çështjet që lidheshin me punonjësit e organizatës p.sh., marrjen në punë, pagesën, pushimin nga puna etj. Mirëpo sot kemi një evolucion tërësor të menaxhimit të burimeve njerëzore, ku ky proces përfshin shumë funksione që kanë të bëjnë me çështjet kadrovike, zhvillimin, kompensimin, shëndetin dhe sigurimin, qeverisjen e marrëdhënieve të punës (si p.sh. hulumtimi i

³⁷ Based on the discussion in R Wague Mondy and Robert M. Noe III., Personnel: The Management of Human Resources, 3rd ed. (Newton Mass: Allyn and Bacon, 1987): fq 6-11

kuadrove. Shqyrtimi i resurseve njerëzore nëpër organizata mjaft shpesh trajtohet vetëm në aspektin kuantitativ, si pasqyrë e të dhënave statistikore për kuadrot megjithatë gjendja dhe nevojat reale në shqyrtimin e këtij problemi janë krejtësisht ndryshe. Në të vërtetë resurset njerëzore janë komponenta dinamike në resurset e tërësishme nga një anë dhe aktivizues i të gjitha resurseve nga ana tjetër. – Ligji për marrëdhënie pune si ligj sistemor, menaxhimin e resurseve njerëzore e rregullon me dispozitat e përgjithshme për mardhënie pune.

2.2. PROCESET KRYESORE TË SIGURIMIT DHE MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE NË NJË NDËRMARRJE

Punësimi i njeriut të duhur në vendin e duhur në kohën e duhur është shumë i rëndësishëm për secilën do organizatë, hapi i dytë në një organizatë është zhvillimi i strategjisë së burimeve njerëzore dhe aplikimi i funksionit të planifikimit të tyre me qëllim llogaritjen e kërkesave të burimeve njerëzore duke filluar nga plani i biznesit të organizatës. Kjo ndiqet nga planifikimi i burimeve njerëzore shpesh nëpërmjet kontrollit të strukturave ekzistuese të fuqisë punëtore. Kjo kërkon evidentiminë e fuqisë punëtore që transferohet brenda përbrenda ose braktisin organizatën. Ky proces kërkon të koordinon kërkesën me ofertën. Nga kjo një analizë e thellë e burimeve njerëzore mund të rrjedhë dhe të rishikohen opsionet e politikave të ndjekura. Këto të dhëna sasiore kanë nevojë të pasurohen me të dhëna cilësore rreth kompetencave të stafit, preferencave dhe të karrierës të marra nëpërmjet dokumentacionit të brendshëm ekzistues kur ai është në dispozicion. Fazat e mëtejshme të planifikimit strategjik të burimeve njerëzore janë me të lehta për tu qartësuar dhe me të lehta për tu vënë në veprim. Por vëzhgues të ndryshëm theksojnë rëndësinë e “vizionit” dhe “misionit” organizativë në vendosjen dhe zgjedhjen e strategjive të vendosura në politikat dhe praktikën e burimeve njerëzore. (Comnoch, 1991). Këto kërkojnë të bashkojnë drejtimin të cilin organizata ka marrë me objektivat e sajë kyçe, objektivat e burimeve njerëzore dhe politikat e strategjive të burimeve njerëzore. Ndonjëherë arsyetohet se ndryshimi i kulturës së menaxhimit është gjithashtu një element jetësor kur zhvillojmë një strategji burimesh njerëzore të re. Ndryshimi i kulturës lidhet me përpjekjen për rindërtimin e shembujve të sjelljes së punëtorëve të cilat ndërtohen mbi konceptet e lidhura të misionit, vlerave, orientimit të klientëve dhe menaxhimit të cilësisë dhe performancën organizative.³⁸

³⁸ Tema e disertacionit, Modelet e MBNJ në organizatat shqiptare, Prof. Ass Zana Koli, fq.45

2.2.1. PLANIFIKIMI (PARASHIKIMI)

Për të marrë vendime të duhura, menaxherët duhet të jenë në gjendje të parashikojnë se çfarë do të nevojitet burimeve njerëzore në të ardhmen dhe ku do të merrën këto burime. Zgjedhja, promovimi dhe procesi i punësimit përfshijnë të gjitha ato aktivitete që kanë të bëjnë me lëvizjen e brendshme të njerëzve në pozita dhe me punësimin nga jashtë në organizatë. Parashikimi i numrit të menaxherëve, teknikëve etj do të jetë të nevojshëm.

2.2.2. REKRUTIMI DHE SELEKTIMI³⁹

Si gjën e parë që dua të përmendi se në temën time të magjistraturës jam fokusuar në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore respektivisht është një ndër detyrat e rëndësishme të burimeve njerëzore është të udhëheqë praktikisht në rekrutimin e burimeve të reja njerëzore. Rëndësia e veçantë e burimeve njerëzore jo vetëm në organizatë por edhe në kuadrin makroekonomik ka bërë që qeveritë e vendeve të ndryshme të preokupohen gjithnjë e më shumë për programe e strategji afatgjate. Pas planifikimit shohim se sa kemi nevojë për punëtorë, andaj vjen rekrutimi që është process në gjetjen e njerëzve të nevojshëm për organizatën, me të cilën ajo do të mund të plotësojë vendet e saj të punës. Pra rekrutimi është rezultat i vëllimit të punës dhe ka të bëjë me gjetjen e jo me zgjedhjen. Potencialet apo burimet e rekrutimit dmth ku mund t'i gjejmë këta punëtorë, mund të jenë të brendshme dhe të jashtme.

Burimet e brendshme përfshijnë punonjësit aktualë të organizatës, të cilët bëhen kandidatë të mundshëm për promocione dhe transferime. Përparësi është sepse kemi dokumentacionin për secilin punëtor dhe këta janë familjarizuar me kushtet e punës, e njohin teknologjinë dhe procesin e punës dhe shpenzimet e rekrutimit janë më të vogla. Këtu kemi promocionin që është një avancim në një pozitë me përgjegjësi më të madhe që është njëkohësisht një motivim për punëtorin. Pastaj transferimi apo rotacioni prej një vendi të punës në një tjetër me qëllim të gjetjes së një vendi më adekuat, si dhe shërben për zgjerimin e

³⁹ Zeqiri, I (2011). Menaxhmenti Strategjik. UEJL, Tetovë, fq.152

eksperiencës së punonjësve në punë. Ky rekrutim mund të bëhet përmes shpalljes, propozimit të menaxherëve si dhe të sektorit të RH dhe inventarit të zotësive.

Orientimi për burime te jashtme⁴⁰ zakonisht bëhet me qëllim të futjes së ideve të reja dhe kualifikimeve të reja. Kjo realizohet përmes konkurseve në gazeta, mediave, agjencive për punësim. Rekrutimi më i mirë ekziston përmes sistemit të shkollimit dmth përmes institucioneve arsimore, të larta, të shkollave të ndryshme profesionale ose instituteve të caktuara.

Konkursi – shpallet. Nëpërmjet konkursit dhe shpalljes organizata u drejtohet njerëzve që t'i motivojë ata për të marrë pjesë në konkurs. Porosia duhet të jetë e qartë, të jetë informative (p.sh. detyrat e vendit të punës, kualifikimi minimal, mosha, gjinia), të prezentohet organizata, në mënyrë që ai merr pjesë në konkurs të ketë pasqyrën e mjaftueshme lidhur me organizatën dhe vendin e punës për të cilën është shpallur konkursi. Pra konkursi ka dy funksione themelore: të tërheqjes së kandidatëve dhe informatave.

Rekrutimi nëpërmjet postës. Në format e reja bashkëkohore të njerëzve me cilësi dhe konkurrencë në treg, rekrutimi mund të bëhet edhe nëpërmjet postës. Ky orientim dhe kontakt i drejtpërdrejtë nëpërmjet postës (e-mail-it) ua tërheq vërejtjen këtyre njerëzve për mundësitë e reja që mund të kenë ata në organizatën që u drejtohet në këtë mënyrë apo edhe ndoshta për përparësitë që ajo i ofron. Te kjo mënyrë e rekrutimit kandidatëve u dërgohet formulari për plotësim, u ofrohen kushtet, beneficionet më të mira se ato që i kanë pasur deri tani, për t'i tërhequr në organizatë.

Agjencitë publike (zyrat e punës). Ndërmjetësimi në punë, pra në mes ofertës për një vend të lirë me kërkesën, është një nga aktivitetet kryesore të zyrave të punës. Zyrat e punësimit publik mund të ofrojnë pa ndonjë shpërblim aplikantë që aktualisht janë në kërkim të punësimit. Një aktivitet tjetër i zyrave të punës është organizimi i kurseve të trajnimit, të cilat kanë për qëllim përmirësimin dhe përshtatjen e aftësive të pjesëmarrësit. Pjesëmarrësit në kurse janë punë kërkuar të zgjedhur nga zyrat lokale të punësimit, me qëllim që të kenë mundësi përshtatjeje në tregun e punës.

⁴⁰ Zeqiri, I (2011). Menaxhmenti Strategjik. UEJL, Tetovë, fq.120

Agjencitë private të punësimit. Në shumë raste një punëdhënës mund të përfitojë këtë shërbim pa shpërblim, sepse është vet punëtori që i paguan diqka agjencisë. Megjithatë, shumica e organizatave paguajnë në qoftë se aplikanti është me një kualifikim të lartë. Këto agjenci tentojnë të sigurojnë njerëz me aftësi të veqanta, si p.sh. kontabilistë, operatorë kompjuteri, menaxherë etj.

Shkollat. Shkollat e mesme , shkollat profesionale, kolegjet dhe universitetet janë burime të rëndësishme për kandidatë të rinj me arsimim formal, veqanërisht për vendet që nuk kërkojnë eksperiencë në punë. Nëse organizatat duan të rekrutojnë aplikantë për profesione të menaxherit apo profesione teknike, burime të rëndësishme në këtë rast do të jenë shkollat profesionale dhe universitetet.

Aplikantët e rastit. Një organizatë mund të rekrutojë individë të cilët shkojnë duke trokitur në dyert e organizatave. Kjo është një mënyrë pa shpenzime për punët që kërkojnë nivel të ulët të zotësive, por duhet pasur parasysh që cilësitë e aplikantëve mund të jenë të ndryshme. Në qoftë se nuk mund të punësohen punonjës të kualifikuar, aplikantët duhet të shënohen dhe të kenë parasysh për një herë tjetër. Është në interes të imazhit dhe të marrëdhënieve të mira publike që të gjithë aplikantët të trajnohen me korrektësi, pavarësisht se ata nuk ofrojnë punën për të cilën jemi të interesuar.

Reklamat e tipit “kërkohet punë”. Reklamat “kërkohet punë”, të vendosura në dyert apo dritaret e organizatave, janë një formë që përdoret shpesh për rekrutim. Një formë agresive rekrutimi mund të jenë edhe reklamat në faqet e gazetave apo revistave lokale.

2.2.3. VLERËSIMI DHE MOTIVIMI

Në këtë punim dëshiroj që të paraqes edhe motivimin e punëtorëve në bizneset e vogëla, edhe motivi është një ndër elementet më të rëndësishme për të arritur biznesi. Fillimisht dua që të fokusohem në performancën e biznesit të vogël dhe të mesëm. Në esencë, motivi është një art shumë i rëndësishëm dhe i detyron njerëzit të bëjnë veprime të caktuara për shkak të dëshirës së tyre dhe për shkak se e shofim si beneficion. Në mënyrë substanciale mund të themi se motivi ka rëndësi shumë të madhe në krijimin e mjedisit për njerëzit. Shumë vite me rradhë, teoricientet kanë provuar të zbulojnë se çfarë i motivon njerëzit. Më të njohurit janë: Taylor(1856-1917), Mayo(1880-1949), Maslow(1908-1970), McGregor(1906-1964) dhe Herzberg(1923-2000). Gjithsesi që motivimi është aq i rëndësishëm sa që teoricientet akoma vazhdojnë të zhvillojnë teoritë e tyre për motivimin. Motivimi si fenomen paraqet një tërësi elementesh si dëshirat, nevojat, shtytjet, kërkesat ashtu që të arrihen njëkohësisht qëllimet e organizatës dhe të plotësohen nevojat personale të individit. Dmth motivimi është efikas atëherë kur njerëzit harmonizojnë qëllimet personale me qëllimet e organizatës. Pra motivimi është proces psikologjik kompleks, në të cilin kërkesat dhe dëshirat krijojnë forcë shtytëse që synon arritjen e qëllimeve. Për shembull dikush mund të motivohet nga dëshira për të mira ekonomike, pastaj dëshira për një pozitë të caktuar në organizatë etj.

Motivimi ka kaluar nëpër tri stade : ⁴¹

Pikëpamja tradicionale⁴² gjenezën e ka te koncepti i zhvillimit të menaxhmentit shkencor, mbështetet në parimin se njerëzit në punë motivohen vetëm nga arsyet ekonomike. Me fjalë të tjera, puna nuk është një kënaqësi, por njerëzit e bënin vetëm për para dhe sa më shumë të paguheshin aq më mirë do të punonin. Kjo pikëpamje mbështetet në supozimet e studiuesit mcGregory në teorinë e tij “X” mbi natyrën njerëzore. Sipas kësaj teorie, njerëzit në thelb janë dembelë dhe duhet t’i shtrëngosh apo t’i kërcënosh që të punojnë. Supozimet e kësaj teorie janë:

- njerëzve në përgjithësi nuk ju pëlqen puna

⁴¹ Menaxhimi i resurseve humane, Dr.Enver Kutllavci, Fakulteti Ekonomik, pyetje dhe përgjigje, fq.8

⁴² Po aty.

- meqenëse njerëzve nuk ju pëlqen puna atëherë lind nevoja e mbikëqyrjes nga menaxherët
- njerëzit kanë nevojë për siguri.

Pikëpamja e marrëdhënieve njerëzore. Sipas kësaj pikëpamjeje forcat sociale janë përcaktuesit kryesorë për motivimin e njerëzve. Kjo teori nxori në pah si një preokupim kryesor të menaxherëve moralin e punëtorëve, komunikimin e përshtatshëm dhe kënaqësinë në punë.

Pikëpamja e burimeve njerëzore. Sipas kësaj filozofie, njerëzit janë burimi kryesor dhe më i qmueshëm i organizatës, prandaj duhen trajtuar si një pasuri me mjaft vlerë. Kjo teori pranon se njerëzit në punën e tyre motivohen nga një tërësi faktorësh të tjerë përveq parave, si: nevojat sociale, njohja nga të tjerët, zhvillimi i vazhdueshëm i aftësive potenciale të tyre etj.

Teoria Y. Thelbi i kësaj teorie është se njerëzit janë krijues dhe të përgjegjshëm. Kur u krijohen kushtet e duhura, ata punojnë shumë. Supozimet kryesore të teorisë Y janë:

- harxhimi i energjisë fizike ose mendore në punë është diqka e natyrshme
- kontrolli i jashtëm dhe kërcënimi për të dënuar nuk janë të vetmet mënyra për t'i bërë njerëzit që të punojnë për arritjen e objektivave
- angazhimi i tyre për arritjen e objektivave varet nga shpërblimet që do të përdoren
- në kushte të përshtatshme, njerëzit jo vetëm që do të pranojnë përgjegjësi, por do ta kërkojnë edhe vetë atë.

Ekzistojnë edhe teoritë e motivimeve. Objekti i këtyre teorive është identifikimi i nevojave të njerëzve, i shkallës së rëndësisë dhe i mënyrës së veprimit të tyre, me qëllim që t'i kënaqin ato.

Teoria e hierarkisë së nevojave rendit nivelet e nevojave sipas Maslovit që janë:

1. **Nevojat fiziologjike**, këtu përfshihen të gjitha nevojat bazë të jetës, si ushqimi, uji, ajri, ngrohja etj.⁴³

⁴³ Menaxhimi i resurseve humane, Dr.Enver Kutllavci, Fakulteti Ekonomik, pyetje dhe përgjigje, fq.8

2. **Nevojat e sigurisë**, janë nevoja të cilat pasqyrojnë kërkesat e njerëzve për të qenë të sigurt nga rreziqet fizike, nga frika e humbjes së punës, pasurisë, pra janë nevoja që kërkojnë ekzistencën e një mjedisi të sigurt fizik dhe emocional.⁴⁴
3. **Nevojat shoqërore**, njerëzit si qenie njerëzore kanë nevojë për dashuri, si dhe të pranohen nga të tjerët.
4. **Nevojat e vlerësimit**, njerëzit dëshirojnë të njihen, të respektohen dhe vlerësohen. Titujt e punës, shpërblimet dhe simbolet tjera të suksesit ndihmojnë për plotësimin e nevojave të vlerësimit.
5. **Nevojat e vetaktualizimit**, janë dëshirat për t’u bërë ai qka njeriu është i aftë – arritja e maksimumit të potencialit të tij.

Teoria e dy faktorëve. Sipas Hertzbergut ekzistojnë dy grupe faktorësh njëri prej të cilëve ndikon mbi kënaqësinë e tjetri mbi pakënaqësinë. Në grupin e faktorëve që sjellin **pakënaqësinë** bëjnë pjesë: politika e organizatës, mbikëqyrja, paga, kushtet e punës, marrëdhëniet ndërpersonale me mbikëqyrësit, me kolegët dhe me vartësit, siguria e punës. Ndërsa faktorët që sjellin **kënaqësinë** janë: arritja, njohja, vet puna, përparimi, përgjegjësia. Menaxherët duhet ta eliminojnë njëherë pakënaqësinë pastaj t’i motivojnë punonjësit duke i ofruar punë të cilat me përmbajtjen e tyre i lejojnë ata të kënaqin nevojat e rendit të lartë hierarkik.

Teoria ERG. E-(nevojat e ekzistencës), R-(nevojat e lidhjes) dhe G-(nevojat e rritjes). Këtë teori e propozoi Aiderfer dhe atë e karakterizojnë këto nivele:

1. **Nevojat e ekzistences**, përfshihen nevojat fiziologjike si ushqimi, uji etj. Kënaqja e këtyre nevojave në vendin e punës mund të arrihen nëpërmjet pages së mjaftueshme, bonuseve dhe kushteve të përshtatshme të punës.
2. **Nevojat e lidhjes me të tjerët**, këtu bëjnë pjesë nevojat për të pasur lidhje ndërpersonale dhe shoqërore. Kënaqja e këtyre nevojave në vendin e punës arrihet duke pasur të tilla relacione në ekipin e punës që të pranohesh prej tyre, të mirëkuptohesh me anëtarët e ekipit dhe të influencosh mbi të tjerët.

⁴⁴ Menaxhimi i resurseve humane, Dr.Enver Kutllovci, Fakulteti Ekonomik, pyetje dhe përgjigje, fq.8

3. **Nevojat e rritjes**, këto nevoja janë produkt i dëshirave të brendshme të njerëzve për zhvillimin e tyre individual dhe për të ushtruar një ndikim mbi mjedisin.

Teoria e përforcimit. Skinneri është autor i kësaj teorie dhe kjo teori presupozon se njerëzit sillen në një mënyrë të caktuar, që është e kushtëzuar nga përforcuesit apo stimujt që kanë marrë për një sjellje të tillë në të kaluarën. Ekzistojnë katër tipe përforcuesish që mund t’i përdorin menaxherët për të ndikuar mbi sjelljen e njerëzve.

1. **Përforcuesit pozitivë.** Disa nga përforcuesit që mund të përdoren për këtë qëllim janë pagat, bonuset, lavdërimet apo dhënia e një qmimi. Shpesh herë ndodh që sjellja e dëshiruar të mos arrihet menjëherë, atëherë menaxheri e stimulon atë me përforcues pozitivë në mënyrë të vazhdueshme me qëllim që të arrihet niveli i synuar i saj.
2. **Përforcuesit negativë.** Synojnë arritjen në një sjellje të dëshiruar, por duke vepruar në mënyrë të ndryshme nga ai. P.sh. qortimi mund të jetë një stimul negativ.
3. **Shuarja (zhdukja).** Një sjellje e mësuar e cila nuk përforcohet, zhduket për shkak të mungesës së përforcimit.
4. **Dënimi.**⁴⁵ Ka të bëjë me shkaktimin e dhimbjeve fizike apo emocionale njeriut, me qëllim që ai të modifikojë sjelljen e tij. Përforcimi negativ inkurajon atë sjellje që **mënjanon** pasojën e padëshirueshme, dënimi nuk inkurajon veprimin, por synon ta **mposhtë** atë.

Teoria e synimeve.⁴⁶ Kjo teori thekson se vendosja e synimeve në nivelin e individit është një mënyrë efektive për rritjen e motivimit, duke iu përmbajtur kështu parimit se synimet e njerëzve janë faktori i rëndësishëm në përcaktimin e sjelljes së tyre. Që të aplikohet me sukses kjo teori, duhet të mirret parasysh në disa momente kryesore:

- *së pari*, synimet të përcaktohen në bashkëpunim të ngushtë midis menaxherit dhe vartësve
- *së dyti*, synimet duhet të jenë të **specifikuara**

⁴⁵ Menaxhimi i resurseve humane, Dr.Enver Kutllavci, Fakulteti Ekonomik, pyetje dhe përgjigje, fq.8

⁴⁶ Po aty.

- *së treti*, duhet të jenë **të arritshme**
- *së katërti*, menaxherët duhet t'u ofrojnë **një informacion** të vazhdueshëm vartësve të tyre. Këto ndërtohen mbi bazën e teorive të vjetra.⁴⁷

2.2.4. SHPËRBLIMI

Punëtorët duhet të dinë se kur ata kryejnë detyrat e tyre, paga që ata marrin nuk është një shpërblim, por diçka që është fituar dhe i takon. Marzhi i fitimit është faktori kryesor në lëvizjen e kapitalit, pavarësisht nga interesi kombëtar ose ndonjë interes tjetër. Zija e urisë për fitim është aq e madhe sa krijon konflikte, lufta, sëmundje dhe më shumë. Shteti në disa vende është i lidhur ngushtë me biznesin e vogël dhe të mesëm (sidomos në Rajonin e Ferizajit), mbron interesat e tyre, duke ndikuar në klasë të shtresimit për t'u rritur dhe nivelin e shfrytëzimit të jetë i madh. Pagesa sipas performancës është një sistem shumë i rëndësishëm që shpërblen punëtorët mbi supozimet:

- Punëtorët dhe ekipet punuese dallojnë në atë se sa kontribojnë për kompaninë
- Performanca e përgjithshme e kompanisë varet në një shkallë të madhe nga performanca e individëve ose të grupeve të caktuara brenda kompanisë dhe për
- Të tërhequr, mbajtur dhe motivuar performuesit e dalluar dhe për të qenë fer me të gjithë punëtorët, kompania duhet që ndonjëherë të shpërblejë punëtorët bazuar në performancën e tyre përkatëse.

Është vërejtur se në disa prej bizneseve të vogëla dhe të mesme ekziston shumë sindromi : bëjë vetëm atë punë për të cilën paguhesh.

Ky sindrom tregon se për të ikur shumicës së pagesave në bazë të vlerësimeve subjektive dhe favorizimit, pagesa dhe sistemi pages sipas performancës është i mbështetur në tregues objektiv. Atë që dua të them unë me fjalët e mia është se sa më shumë që paga lidhet me treguesit e caktuar aq më shumë të punësuarit janë të fokusuar në kompetencat dhe komponentat

⁴⁷ Menaxhimi i resurseve humane, Dr.Enver Kutllovci, Fakulteti Ekonomik, pyetje dhe përgjigje, fq.8

e kompanisë. Fuqia punëtore në një ndërmarrje është një resurs më i rëndësishëm dhe më i vlerësuar. Ne si kompani duhet që ti respektojmë ata dhe të drejtat e tyre. Shpërblimet dhe stimulimet që mund të realizohen në vendin e punës kanë përfitime të dy anshme për punëtorin – punëdhënësin.⁴⁸ Përmes shpërblimeve dhe stimuljve në vendin e punës, punëdhënësit dhe punëtorët gëzojnë një ambient pune pozitiv dhe produktiv. Stimulimet monetare shpërblejnë punëtorët dhe performancën e tyre për produktiviteti. Këto stimulime përfshijnë opsionet e aksioneve të punëtorëve, planet për ndarjen e fitimit, kohën e paguar, shpërblime dhe stimulimin me para. Iniciativat jo-monetare shpërblejnë punën e punonjësve nëpërmjet përfitimeve dhe mundësive. Këto shpërblime përfshijnë orarin fleksibil të punës, mundësitë e trajnimit dhe aftësinë për të punuar në mënyrë të pavarur. Shpërblimet dhe stimujt janë të vlefshme për një punonjës, sepse i lejojnë punëtorët të mësojnë aftësi të reja dhe të ndjekin mundësitë për avancim. Punonjësit që marrin njohje për arritjet e tyre të punës kanë tendencë të kenë rritje të moralit dhe qëndrimeve pozitive të vendit të punës. Njohja e punonjësve është nxitje për punëdhënësit që të ofrojnë reagime dhe inkurajim tek punonjësit. Shpërblimet për njohjen e punonjësve përfshijnë lavdërimin verbal, ceremonitë e dhënies së çmimeve dhe njoftimet publike për një punë të mirë. Shpërblimet për njohjen në vendin e punës ndodhin aq shpesh sa në fund të ditës, javës ose në fund të muajit të shitjes.⁴⁹

Shumë punëdhënës ofrojnë shpërblime në punë nëpërmjet programeve për asistencë. Këto programe ndihmojnë punëtorët të mbajnë një ekuilibër mes punës dhe jetës në shtëpi duke mbështetur mirëqenien mendore dhe fizike të punëtorëve. Për shembull, shumë programe ofrojnë shërbime këshillimi për të ndihmuar në përballimin e stresit, çështjeve familjare dhe abuzimit të substancave. Programet e asistencës së punonjësve gjithashtu ofrojnë zbritje për t'u bashkuar me qendrat e fitnesit për të promovuar një mënyrë jetese aktive dhe të shëndetshme. Disa programe u ndihmojnë prindërve të punës që të gjejnë përkujdesje ditore dhe aktivitete të tjera për fëmijët e tyre. Qëllimi i këtyre programeve është të mbështesë punëtorët me përgjegjësitë e tyre në shtëpi në mënyrë që ata të mund të mbeten të fokusuar në punën e tyre derisa janë në punë. Bizneset e vogla mund të kontraktojnë me një firmë ndihmëse të punonjësve për të ofruar shërbimet që punëtorët kanë nevojë.⁵⁰

⁴⁸ Michale Armstrong, A handbook of Employee Reward Management and Practice, Second Edition, United Kingdom, 2007, fq 86

⁴⁹ Po aty, fq 87-88

⁵⁰ Po aty, fq.89

2.2.5. ZHVILLIMI PROFESIONAL

Trajnimi i zhvillimit profesional është i neglizhuar dhe i nënvlerësuar si një mjet mbajtje për rekrutimin e punëtorëve në vendin tonë. Në fakt shpesh gjërat e para të cilat janë shikuar gjatë aplikimit të punëtorëve për punë ka qënë, zhvillimi profesional. Termi "zhvillim profesional" dëgjohet rregullisht brenda vendit të punës, por pak njerëz janë proaktiv dhe e bëjnë prioritet. Akti i ndërmarrjes së trajnimit shtesë ose një aktiviteti për të zgjeruar njohuritë tuaja është imperativ gjatë gjithë karrierës suaj. Në një mjedis gjithnjë në ndryshim dhe me ritme të shpejta afariste, duke ruajtur aftësitë dhe njohuritë tuaja të përditësuara, do t'ju ndihmojnë vetëm të përparoni gjatë gjithë karrierës suaj. Ky artikull ka për qëllim të shpjegojë arsyet pse ju duhet të priorizoni zhvillimin profesional dhe duhet të jeni i dobishëm për çdo profesionist - pavarësisht se në cilën fazë jeni në karrierën tuaj. Fjalor Macmillan përcakton zhvillimin profesional si "procesi i marrjes së aftësive, kualifikimeve dhe përvojës që ju lejon të bëni përparim në karrierën tuaj". Kjo mund të shkojë nga një konferencë ose punëtori e vetme, në një kurs të plotë akademik që përfshin një periudhë prej muajsh ose vitesh.⁵¹

2.3. KORNIZA LIGJORE DHE TË DREJTAT E PUNËTORËVE NË KOSOVË

Të drejtat e punëtorëve në Kosovë, respektimi dhe mbrojtja e tyre janë një nga çështjet më të rëndësishme, por të cilat shumë pak janë adresuar nga institucionet e Kosovës. Ndonëse janë bërë disa përparime në fushën e hartimit të legjislacionit që mbron të drejtat e punëtorëve, megjithatë në shumë rastë kjo kornizë ligjore ose është e mangët ose mungojnë mekanizmat dhe kapacitetet për zbatimin e tij Ligji i Punës i miratuar në Kuvendin e Kosovës me 02.11.2010 vuri themelet e një baze ligjore që do të rregulloj fushën e të drejtave të punëtorëve. Por vonesat në hartimin e akteve nënligjore e kanë vështirësuar në masë të dukshme zbatimin e

⁵¹ John Lorrinan, Continuing Professional Development, a practical approach, United Kingdom, 1997, fq.96

ligjit. Për më tepër, mungesa e kapaciteteve të Inspektoriatit të Punës dhe institucioneve tjera përgjegjëse për mbrojtjen e të drejtave të puntorëve dhe angazhimi jo i mjaftueshëm i organizatave të shoqërisë civile, në veçanti i sindikatave, bënë që punëtorëve në vazhdimësi të ju shkelen të drejtat e tyre të garantuara. Në situatë më të vështirë janë punëtorët e sektorit privat, gjendja e të cilëve krahasuar me atë të sektorit publik është më e rëndë pasi që një pjesë e madhe e të punësuarve në këtë sektor janë pjesë e ekonomisë joformale, e njohur si ekonomia e zezë⁵² dhe si rrjedhojë ata mbesin të diskriminuar nga e drejta për t’iu paguar kontributet pensionale nga punëdhënësi. Për më tepër, të punësuarit në sektorin privat, në masë të madhe punojnë pa kontrata pune, nuk u respektohet orari i punës, punojnë deri në 12 orë brenda një dite⁵³, ka mungesë të theksuar të sigurisë në vendin e punës dhe të paisjeve mbrojtëse dhe si rrjedhojë, kjo ndikon direkt në sigurinë dhe shëndetin e punëmarrësit, nuk u kompensohen shpenzimet e mjekimit për lëndimet e shkaktuara në vendin e punës.⁵⁴ Legjislacioni i Punës ka një historik relativisht të shkurtër në Kosovë. Rregullorja Nr. 2001/27 për Ligjin themelor të Punës në Kosovë është dokumenti i parë legal që rregullon marrëdhëniet punëmarrës dhe punëdhënës. Kjo rregullore e hartuar nga administrata e UNMIK-ut, kishte vendosur kornizat e para të rregullimit të punësimit në Kosovë, duke përfshirë edhe marrëdhëniet e punës sipas të cilave kryhen punët ose shërbimet. Marrëdhënia e punës në kuadër të shërbimit publik, UNMIK-ut, KFOR-it dhe zyrat apo përfaqësitë e qeverive të huaja dhe të organizatave ndërkombëtare qeveritare nuk rregullohen me këtë rregullore.⁵⁵ Kjo rregullore ka qenë në fuqi nga viti 2001 deri në vitin 2011, kur Kuvendi i Kosovës ka aporovuar një ligj të ri që njihet si Ligji i Punës. Për dallim nga rregullorja e UNMIK-ut, Nr. 2001/27 e cila ishte miratuar pa asnjë konsultim publik, Ligji i Punës ka qenë temë e shumë diskutimeve dhe negociatave, kryesisht në mes të asociacioneve të punëdhënësve dhe sindikatave të punëtorëve, të organizuara nga Komisioni përkatës parlamentar dhe organizata të shumta të shoqërisë civile.

⁵² Hoti, Afrim: Respektimi Dhe Mbrojtja e Të Drejtave Të Punëtorëve Në Kosovë, Prishtinë 2010, fq.13-14.

⁵³ Intervistë me Shukrije Rexhepi, zyrtare ligjore në BSPK, 29.04.2014

⁵⁴ Hoti, Afrim: Respektimi Dhe Mbrojtja e Të Drejtave Të Punëtorëve Në Kosovë, Prishtinë 2010, fq.13-14

⁵⁵ http://www.institutigap.org/documents/33549_GAPLigjiPunes.pdf, fq.3.

III. FORMIMI I I BURIMEVE NJERËZORE NË NVM

Zhvillimi i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme (NVM) përfaqëson qëllimin parësor të çdo ekonomie moderne. Është sfidë komplekse që përfshin një numër të madh të palëve të interesuara drejtpërdrejtë në çdo sektor të shtetit dhe të ekonomisë. NVM-të nxisin pronësinë private dhe sipërmarrjen. Karakteristikë e tyre është se ato janë fleksibël dhe mund të përshtaten lehtë me ndryshimet në ofertën dhe kërkesën në treg. Në të njëjtën kohë ata hapin mundësi për rritje të punësimit, promovojnë diversifikimin e aktiviteteve ekonomike, mbështesin rritjen e qëndrueshme dhe japin një kontribut të rëndësishëm në eksportin, tregtinë dhe rritjen e konkurrueshmërisë së ekonomisë së tërë. Rëndësia e NVM-ve për ekonominë është e padiskutueshme. Të gjitha hulumtimet tregojnë se në nivel global, më shumë se 90% e të gjitha aktiviteteve të biznesit realizohen nga NVM-të. Prandaj, në këtë punim janë theksuar disa fakte të cilat duhet të merren parasysh në përzgjedhjen e punonjësve të rinj, pasi që gjithnjë e më shumë në këtë aktivitet mund të shkaktojnë pasoja të gjera në funksionimin e NVM-ve.

3.1. DALLIMI NË MES TË MENAXHIMIT TË BNJ NË NDËRMARRJET E MËDHA DHE NË NVM

Praktikat strategjike të menaxhimit të burimeve njerëzore janë ato praktika të cilat në mënyrë specifike zhvillojnë, zbatojnë dhe ekzekutojnë në një farë mënyre strategjinë e një kompanie (Huselid, Jackson, and Schuler 1997). Për ndërmarrjet e mëdha si vend që njihet në botë janë Shtetet e Bashkuara të Amerikës. Tregu i SHBA-ve pret një tërësi të madhe të sfidave në menaxhimin e burimeve njerëzore dhe lundrimin e tyre nëpër kompani. Prioritetet e tyre janë gjithmonë në ndryshim, dhe analistët parashikojnë se gjendja në vitet e ardhshme do të përkeqësohet. Qoftë e vogël ose e madhe firma duhet të jetë në gjendje që të përmbush kërkesat dhe objektivat e një kompanie. Varësisht nga madhësia e një kompanie, sfidat e burimeve njerëzore mbetën të ndryshme. Është shumë e rëndësishme për organizatat që të komunikojnë në

mënyrë të qartë qëllimin dhe misionin e tyre, dhe të hartojn plan për mbështetjen e organizatës në arritjen e objektivave të korporatës përmes njerëzve të saj.⁵⁶

Atë që dua të them se ka dallim në mes menaxhimit të burimeve njerëzore në ndërmarrjet e mëdha , në ndërmarrjet e mesme dhe te vogëla. Shkaku i parë që mund të shikojmë është numri i të punësuarve, në ndërmarrje të mëdha kemi një seri të madhe të punëtorëve për tu menaxhuar kurse në ndërmarrjet e vogëla dhe të mesme kemi seri punëtorësh në numër të vogël të cilët mund të quhen fleksibil për ti menaxhuar. Organizatat e vogla dhe të mëdha zakonisht ndryshojnë në aspektin e burimeve, parave dhe kohës. Megjithatë, të gjitha bizneset, qoftë të vogla apo të mëdha, duhet të punësojnë punonjës për të kryer operacionet e përditshme. Organizatat më të vogla mund të kenë ndryshuar praktikatat e burimeve njerëzore në krahasim me organizatat më të mëdha për shkak të kërkesave të ndryshme të fuqisë punëtore dhe ligjore. Pavarësisht nga madhësia, punonjësit janë asete jetike. Një departament i themeluar mirë dhe i mirëmbajtur i burimeve njerëzore ofron një strukturë të fortë e cila është një aset organizativ që është kritik për suksesin përfundimtar. Në mënyrë që të rritet, shumica e bizneseve implementojnë një formë të planifikimit të burimeve njerëzore, nga rekrutimi i punës në menaxhim. Kompanitë e vogla mund të kenë kufizime buxhetore dhe kohore që kufizojnë përpjekjet e rekrutimit. Si rezultat, postimi i brendshëm i punës është një metodë popullore e përdorur për pozicionet e nivelit të mesëm dhe të lartë. Pozitat e nivelit të ulët, si dhe pozicionet e specializuara të nivelit të mesëm dhe të nivelit të lartë në firmat e vogla, shpesh plotësohen përmes mekanizmave të tjerë të rekrutimit. Këto përfshijnë shëtitjet e padëshiruara, reklamat në gazetatat lokale, përdorimi i agjencive të punësimit publik dhe privat, referime punonjësish dhe rrjete sociale si LinkedIn dhe Facebook. Pronari i biznesit të vogël nuk ka gjasa të ndjekë në mënyrë aktive kontrollin e sfondit dhe referencës. Bizneset e vogla kanë tendencë të përdorin teste të performancës siç janë aftësia dhe shkathtësia, si dhe performanca fizike. Përkundrazi, një firmë më e madhe ka më shumë kohë dhe para për t'u alokuar dhe për të rekrutuar punonjësit. Ata zakonisht kanë një gamë të gjerë të proceseve të rekrutimit dhe përdorin një numër më të madh të procedurave të përzgjedhjes dhe marrjen e vendimeve të punësimit.⁵⁷

⁵⁶ Judith A. Lewis, Thomas Packard, Michale D. Lewis, Menagement of Human Service Programs, 5th edition, United States, 2010. Fq.85

⁵⁷ Judith A. Lewis, Thomas Packard, Michale D. Lewis, Menagement of Human Service Programs, 5th edition, United States, 2010. Fq.87-88

Firmat e mëdha gjithashtu mund të punësojnë nga brenda përmes procedurave të brendshme të punësimit për arsye të ngjashme me ato të bizneseve më të vogla. Firmat më të mëdha gjithashtu kanë më shumë gjasa të reklamojnë më gjerësisht nëpër gazeta, revista tregtare dhe burime të tjera të medias. Ecuritë, rekrutimi i internetit dhe rekrutimi i kolegjit janë mekanizma të tjerë të rekrutimit të përdorura nga kompanitë më të mëdha. Si pjesë e procesit të punësimit, kompanitë e mëdha priren të përdorin testime më të sofistikuar dhe të gjata, të tilla si inteligjenca, ndershmëria, arritja dhe testimi i personalitetit. Ata gjithashtu mund të përdorin qendra vlerësimi për të testuar performancën e aplikantit duke kryer detyra aktuale të punës. Në një firmë të vogël, trajnimi është shpesh joformal dhe bëhet në baza vullnetare nga punonjësit e tjerë brenda kompanisë. Përderisa bizneset më të mëdha kanë më shumë kohë, hapësirë, para dhe staf për të trajnuar punonjësit, ata mund të kenë specialistë trajnimi që trajnojnë punonjësit duke përdorur trajnime në vendin e punës, trajnime hap pas hapi, libra, video, leksione, klasa, stimulime dhe kompjuter . Punonjësit e rinj të bizneseve të mëdha mund të marrin më shumë orë trajnimi sesa në vendet e punës më të vogla. Firmat e mëdha kanë më shumë gjasa që të bazojnë ndryshimet në pagën për kushtet e punës organizative, si puna e orëve të gjata, pamja e korporatave, politika e korporatave, niveli i mbikëqyrjes dhe përgjegjësitë vendimmarrëse. Firmat e vogla mund të ofrojnë paga më të ulëta, por ato paraqesin një ambient më të qetë dhe joformal. Kjo atmosferë lejon marrëdhënie më të afërta të punonjësve dhe punëdhënësve, dhe mundësi më të mëdha për të marrë vendime që mund të ndikojnë pozitivisht në organizatë.

3.1.1. KARAKTERISTIKAT E MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE NË NVM⁵⁸

Bizneset e vogëla dhe të mesme kanë një rëndësi të madhe, ata në vete ngërthejnë konceptin e fleksibilitetit të menaxhimit të lehtë të resurseve humane. Bizneset e vogëla njihen për aftësinë e tyre për fleksibilitet si aftësi e kompanisë për të ndryshuar autputin më shpëjtë dhe pa pasoja të mëdha varësisht nga ndryshimet në rrethinën operuese.

Bizneset e vogëla mundë të marrin punëtorë të rinjë kur rritet kërkesa për produktet e tyre dhe ti largojnë ata kur kërkesa bie, ku një gjë e tillë do të bëhej me vështirësi nga bizneset e mëdha për shkak të presioneve nga organizatat e punëtorëve. Është evidentuar se bizneset e vogëla kanë normë më të lartë të krijimit dhe falimentimit e cila reflektohet në numrin e vendeve të reja të punës si dhe largimin e një numri të caktuar të punësuarëve. Në përgjithësi vlerësohet se numri i vendeve të reja të punës të krijuara nga bizneset e vogëla është më i madh se numri i vendeve të shkatërruara si pasojë e falimentimit të bizneseve të vogëla edhe neto krijimi i vendeve të reja të punës dhe menaxhimi i këtyre resurseve humane është pozitiv.

3.2. ZHVILLIMI I PERSONELIT SI PROCES I MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE

Ka disa metoda të planifikimit të nevojave për personel, nganjëher ndërmarrjet bëjnë planifikimin nga lartë poshtë për të gjithë kompaninë, ose nën ndarjet e ndryshme të ndërmarrjes bëjnë parshikimin e kërkesave të tyre dhe pastaj këto kërkesa hyjnë në kërkesen e përgjithësuar. Për ta përgaditur kërkesën për personel, duhet së pari të njihemi me planet dhe programet e ndërmarrjes për periudhen për të cilët bëhet planifikimi. Pasi të jemi të njoftuar me keto plane biznesi duhet të llogarisim në ndikimin e këtyre planëve dhe programëve në punët apo vendet e punës në ndërmarrje. Nëse ndërmarrja është parashikuar ta rrisë prodhimin apo paletën e produkteve patjetër nevojitet një shtim i volumit të punës pra edhe numrit të të punësuarve (ose e kundërta).

⁵⁸ Zeqiri, I (2011). Menaxhmenti Strategjik. UEJL, Tetovë, fq.145

Gjithashtu nëse ndermarrja ka parashikuar të bëjë ndryshime apo përmisime në teknologjinë ekzistuese, duhet të llogriten ndikimet përkatës në volumin e punëve. Përdorimi i teknologjive të përpunuara përgjithsisht shoqërohet me një kërkesë të vogël për puntoret e pakualifikuar dhe me një kërkesë më të madhe për punonjësit e kualifikuar. Një nga treguesit bazë për llogaritjen për planifikimin e personelit është produktiviteti. Sic dihet produktiviteti mundë të matet për nivele të ndryshme, psh: për një njesi punuese, për një repart, për një linjë, për një ndermarrje, logjikisht atëherë burimet njerezore maten me numër punonjësish orë të punuara apo kosto. Në varësi të kësaj produktiviteti mundë të shprehet si të ardhurat nga shitja për numër punonjësish, apo të ardhurat nga shitja për orë të punuara apo njësi për orë të punuara.⁵⁹

3.4. FORMIMI I PERSONELIT

Kjo formë e pjesëve që janë hartuar më lartë, personeli dhe formulimi i tij janë një pjesë shumë e rëndësishme në një ndermarrje. Formulimi i personelit në një ndermarrje realizohet nëpërmjet planifikimit të tyre. Planifikimi dhe formulimi i tyre identifikon nevojat për punëtorë. Menaxherët duhet të mendojnë për numrin e punonjësve në organizatë, i cili varet jo vetëm nga madhësia e organizatës por edhe nga struktura e saj, planet e rritjes dhe fluksit të punonjësve.⁶⁰ Planifikimi i resurseve njerëzore është proces i shprehjes sistematike të kërkesave personale, me qëllim që të sigurohet numri i kërkuar i punonjësve me kualifikime të veçanta për punën që nevojitet. Procesi i planifikimit të burimeve njerëzore përbëhet nga tri faza. Në fazën e parë bëhet vlerësimi i burimeve njerëzore në kushte aktuale duke analizuar në numër, strukturë dhe kualifikim. Në fazën e dytë bëhet parashikimi i burimeve njerëzore për periudhën e ardhshme planifikuese. Për të planifikuar burimet e nevojshme njerëzore menaxherët duhet të bëjnë parashikimin lidhur me kërkesën, që do të thotë numrin e punonjësve në bazë të kualifikimit, në bazë të qëllimeve dhe planeve që ka organizata. Përveç kërkesës, ata duhet të bëjnë edhe parashikimin e ofertës duke vlerësuar kualifikimin e punonjësve të tashëm dhe të ardhshëm dhe ofertën e punonjësve të kualifikuar nga tregu i jashtëm i punës. Në fazën e tretë bëhet hartimi i programit për plotësimin e nevojave për burime njerëzore në bazë të dinamikës së

⁵⁹ Menaxhimi i Burimeve Njerëzore, Prof. Dr. Shyqyri Llaci (Botimi i II Tiranë, 2005), fq.142

⁶⁰ Heinz Wehrich & Harold Koontz Menedzment, desto izdanje, Mate, Zgreb, 1993, fq, 3

paraparë.⁶¹ Uniteti i personelit: Bashkimi është forcë. Harmonia dhe uniteti ndërmjet të të punësuarve janë një forcë e madhe e ndërmarrjes. Rreziqet që duhet shmangur, të cilat mund ta prishin unitetin, janë “përçaj e sundo” dhe keqpërdorimi i informatave të shkruara. Sipas mendimit tim termi personel mund të shprehet në dy grupe:

- a) Në kuptimin e gjërë i cili nënkupton të gjithë njerëzit e zënë në punë në ndërmarrje, njerëzit të cilët janë në pregaditje për punë dhe njerëzit të cilët janë të papunë dhe janë një potencial i gatshëm për tu angazhuar në mënyrë efektive në procesin e punës.
- b) Me kuptimin e ngushtë të personelit të ndërmarrjes krejt ata që ndërmarrja i punëson pa marrë parasysh pregaditjen e tyre profesionale, vendet e punës, funksionet etj.

Termi personel përfshin krejt ata që deri tani i kemi quajtur kuadër. Rrjedh nga gjuha frange (le cadar) që dmth personat të punësuar , udhëheqësit.

3.4.1. QËLLIMI, RËNDËSIA DHE LLOJET E FORMIMIT

Menaxhimi i personelit është një çështje shumë e rëndësishme dhe e përqendruar në forcën e punës në një biznes. Menaxhimi i personelit është i orientuar në realizimin e strategjisë së ndërmarrjes nëpërmjet personelit, zgjidhjes së problemeve afariste, në realizimin e punëve cilësore, kënaqjen e konsumatorëve, suksesin e përgjithshëm organizativ zhvillimore. Rëndësia e menaxhimentit të personelit është në organizimin e punëtorëve, gjetjen dhe trajnimin e tyre. Qëllimi i stafit është për të kontrolluar të gjithë të rekrutimit dhe të personelit nevojat e organizatës. Pasi menaxhimi vendos se çfarë duhet, ata mund të vendosin për të punësuar më shumë në një departament të caktuar. Ajo është gjithashtu përgjegjëse për trajnim dhe zhvillim, promovime, transfertat, dhe qitjes. jo shumë herë menaxherët në departamentin e burimeve njerëzore do të punojnë së bashku, sepse rolet e tyre janë të ngjashme në këtë rast. Rëndësia e këtij funksioni është rritur kohët e fundit, kryesisht për shkak të rritjes së madhësisë së bizneseve dhe avancimin e teknologjisë. Një shembull i mirë i kësaj është departamenti IT. Madhësia e

⁶¹ <http://albiz.org.mk/faqja/wp-content/uploads/2017/01/Bazat-e-menaxhimit-Bashk%C3%ABkohor-Izet-Zeqiri-2016.pdf>

departamentit të IT në një kompani dhjetë vjet më parë nuk është asgjë në krahasim me atë që tani është për shkak të varësisë që kemi në kompjuterë dhe serverë. Pa funksion të personelit, një biznes me siguri do të dështojnë, sepse nuk do të ketë një, sasi me përvojë të mjaftueshme të të punësuarve në secilin departament.⁶²Nëse nëpërmjet rekrutimit dhe seleksionimit ne sigurojmë forcën punëtore, formimin mund ta zhvillojnë: menaxherëtë, mbikqyrësit, punëtorët e thjeshtë. Formimi shërben për të trajtuar dhe zhvilluar punëtorët aktual,që rritë performancën, shmang qarkullimin e lartë, ka kosto më të ulëta të rekrutimit dhe seleksionimit, zvoglon ankthin dhe stresin në punë të punëtorit.

3.4.2. ANALIZA E NEVOJËS PËR FORMIM (TNA)

Trajnimi është një aktivitet i cili i ndihmon punëtorit me njohurit të cilat janë të përdorshme për periudhën aktuale dhe atë afatshkurtë. burimet njerëzore janë një pjesë e rëndësishme e përmbajtjes së kësaj faqeje për shkak të ndikimit të madh që ato kanë nëpër organizata dhe sidomos në kompanitë shqiptare, ku shumë pak bëhet për zhvillimin e tyre. Në vazhdim, do të shkruaj rreth trajnimit dhe zhvillimit të burimeve njerëzore. Edhe pse trajnimi përmendet shpesh në një kuptim të njejtë si zhvillimi, këto terma nuk janë sinonime të njera-tjetrës. Trajnimi i punonjësve përqëndrohet në mësimin e taktikave specifike ose në dhënien e ndihmës për të korrigjuar problemet e në performancën e tyre.

Për shembull, makinerit e reja mundë të kërkojnë punonjës me njohuri rreth mënyrës së duhur të përdorimit të tyre dhe punonjësit aktual duhet të mësojnë se si ta përdorin. Në këtë rast kemi të bëjmë me process të trajnimit. Ndërsa zhvillimi i punonjësve do të thotë t'i pajisësh ata me aftësitë për të cilat organizata do të ketë nevojë në të ardhmen. Kur njerëzit flasin për trajnim dhe procesin e trajnimit ata ditë për ditë mendojnë për aktivitete.⁶³

⁶² Prof. Blerim Morina, Menaxhimi për klasë të X-të, departamenti për shitje dhe marketing, fq.17

⁶³ Mike wills, Managin the training process, Second Edition, United Kindom, 1998, fq.18

3.4.3. IDENTIFIKIMI I BOSHLLËKUT TË KOMPETENCAVE

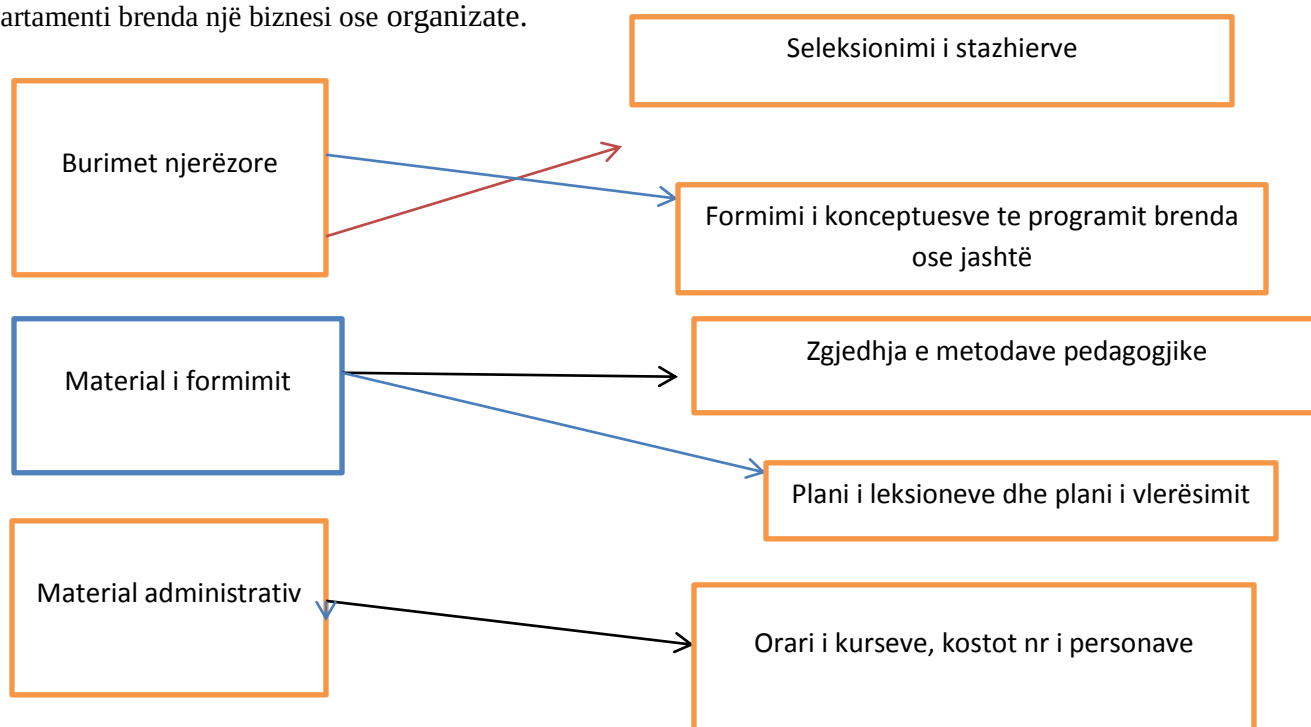
Qëllimi i boshllokut të kompetencave është që të identifikohen të gjitha nevojat për punëtorët në ndërmarrje të vogëla dhe të mesme. Si burime të pa zëvendësueshme janë burimet njerëzore. Që të përcaktojmë nevojat për formim duhet që të shikojmë mangësit dhe aftësisë për tu njohur për punën. Nëvoja për trajnim është një ndër kërkesat më specifike për përgatitje profesionale jo vetëm për punën që ata bëjnë por edhe për atë që do të bëjnë në të ardhmen. Së pari duhet që të identifikohen nevojat e organizatës, pastaj nevojat e punës, dhe nevojat e personit. Nëse flasim për nevojat e organizatës, objektivi kryesor i formimit janë objektivat e kompanisë, pastaj shikohen objektivat afatgjate dhe ato afatshkurta, vlerësohet kostoja, sasia e prodhimit, cilësia dhe përdorimi i inputeve). Nëse drejtohem drejt nevojave të personit në organizatë, kemi krahasimin e performancës aktuale me nivelin minim të performancës së kompanisë. Zhvillimi i programit të njohurive realizohet me objektivat e formimit dhe përmbajtjen e tij. Objektivat e formimit janë ato rezultate se cka presim në fund të trajnimit.⁶⁴

Identifikimi i nevojave për trajnim (INT) është hapi i parë në procesin e trajnimit. INT-ja është “procesi i përcaktimit të nevojave për trajnim në një organizatë dhe synon t’i përgjigjet pyetjes nëse nevojat e organizatës, objektivat dhe problemet mund të trajtohen dhe zgjidhen përmes trajnimit” (Arthur et al., 2003, f. 235).

⁶⁴Po aty fq.18

3.4.4. PLANIFIKIMI I PROGRAMIT TË FORMIMIT DHE METODAT DHE FORMAT E FORMIMIT

Planifikimi i programit të formimit realizohet nëpërmjet tre kushteve: burimeve njerëzore, materialin e formimit dhe materialin administrativ. Një planë strategjik ofron një udhërrëfyes për arritjen e qëllimeve të përcaktuara. Planifikimi strategjik mund të përdoret në një shkallë të madhe, siç është planifikimi për rritjen e biznesit gjatë disa viteve ose për të ndihmuar një organizatë jofitimprurëse ose qeveritare të arrijë misionin e saj të deklaruar. Një plan strategjik mund të përdoret gjithashtu në një shkallë më të vogël, si hartimi i një plani marketingu ose zhvillimi i strategjisë për qëllimet e një departamenti brenda një biznesi ose organizate.



Programi i trajnimit është shumë i rëndësishëm por njëkohësisht edhe i vështirë nëse qëllimet e organizatës nuk kanë qartësi. Një anë e realizuar shumë punime për trajnime. Në programimin e planifikimit për formim, analizohet nevoja për trajnim në nivel pozicional, kemi identifikimin e aktiviteteve dhe detyrave që duhet të përmbushën për njohuri dhe për zotësinë e përmbushjes së kësaj detyre. Në grupin tjetër kemi analizën e personave që kanë nevojë për trajnim dmth, kemi planifikuar në ndërmarrjen tonë dhe kemi përzgjedhur cilët janë ata punëtorë dhe persona tjerë administrativ të cilat duhet që ti dërgojmë për trajnim.

3.4.6. VLERËSIMI I PROGRAMIT TË FORMIMIT

Vlerësimi i programit të formimit realizohet në mënyrë shumë të thjeshtë nëpërmjet opinionioneve të pjesëmarrësve, nëpërmjet vlerësimit në fundë të programit, vlerësimi i performancës në punë, dhe vlerësimi i performancës organizative e cila ndikon te secili individ në performancë. Puna paraqet përmbledhje të detyrave të cilat kryhen me qëllim të përshtatjes së realizimit të qëllimeve të organizatës së biznesit.⁶⁵

Si një ndër faktorët me të rëndësishëm është performanca në punë. Performanca në punë shprehë produktivitetin e punës së punëtorëve. Performanca që shfaq secili nga punëtorët në institucionin ku punon është e rëndësishme për organizatën në tërësi e veçmas për menaxherin.

3.4.7. NDËRLIDHJA E PROCESIT TË FORMIMIT TË PERSONELIT ME AKTVITETET TJERA TË MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE

Në të kaluarën menaxhimi i burimeve njerëzore është quajtur departamenti i personelit të një ndërmarrje. Në të kaluarën departamenti i personelit punësonte njerëz dhe merrej me dokumentet e punësimit dhe proceseve të saj. Departamenti i parë i burimeve njerëzore është krijuar në vitin 1901 nga Kompania Kombëtare e Regjistrimit të Treshit. Formimi i personelit dhe mbledhja e burimeve njerëzore është gati se e njëjtë të dy këta pjesë bëjnë strukturën e organizatës, pa menaxher, pa fuqi punëtore një organizatë nuk mund të ekzistojë. Për menaxhimin e personelit menaxheri duhet që të jetë i gatshëm të dijë punët e nevojshme që duhen të kryhet , edukimin , aftësinë dhe shkathëtesit e nevojshme, dhe numrin e njerëzve që duhet të angazhoj në punën që mendon që ta kryej.

Procesi i identifikimit të punëve të nevojshme është aktivitet nëpërmjet të cilit realizohen hapat fillestar për definimin e nevojave për burime njerëzore pa marrë parasysh strukturën e tyre.

⁶⁵ John R. Schermehorn, Management for Productivity, Annotated Instructors Edition, New York, 1993,fq.338

Kërkesën e personelit nuk mund ta realizojë me aksione të kufizuara të pa kordinuara , ata duhet që të jenë të planifikuara mirë. Planifikimi i burimeve njerëzore është process i përpjekjes së menaxherëve dhe udhëheqësve të organizatës që para se të fillojë proceset e marrjes së vendimeve për zgjedhjen e burimeve njerëzore të parashikojë nevojat për burime njerëzore.⁶⁶

IV. HULUMTIM EMPIRIK MBI FORMIMIN E PERSONELIT NË NVM-të NË RAJONIN E FERIZAJIT

4.1. QËLLIMI I HULUMTIMIT DHE DEFINIMI I HIPOTEZAVE

Qëllimi kryesor i këtij punimi është që nëpërmjet literaturës vendase dhe asaj të huaja të evidentoj domosdoshmërin e formulimit të personelit në bizneset e vogëla dhe të mesme në Rajonin e Ferizajit. Punimi im është marrë si shkakë i problemeve të shumta me menaxhimin e resurseve humane në organizata të mëdha. Në theks të veçantë kemi hulumtuar struktura e personelit në ndërmarrje të vogëla dhe në pjesën teorike kemi bërë edhe komperacionim midis menaxhimit të resurseve humane në ndërmarrje të mëdha dhe të vogla.

1. Formimi i personelit është i rëndësishëm, prandaj ndërmarrjet hartojnë plane për formimin e rregullt (të vazhdueshëm) të personelit.
2. Ndërmarrjet përdorin standardet ISO 9001 për përmirësimin e cilësisë së ndërmarrjes, të cilat me theks të veçantë prekin fushën e burimeve njerëzore.
3. Formimi i menaxhmentit të lartë për udhëheqjen me burime njerëzore vlerësohet si prioritet numër një për ndërmarrjet.
4. Ndërmarrjet preferojnë programe të shkurta modulare për formimin e personelit të tyre.

⁶⁶ Dr. Ymer Havolli, Menaxhimi i burimeve njerëzore, Fakulteti Ekonomikë (skriptë), 2014, fq7

4.2. METODOLOGJIA E HULUMTIMIT

Në këtë hulumtim do të përdoren të dhënat nga burimet primare dhe sekondare. Të dhëna nga librat, gazetatat, publikimet dhe artikujt e ndryshëm të botuar, të dhënat nga interneti, si dhe të dhënat nga anketimi i realizuar do të jenë material bazë për të hartuar këtë tezë të magistraturës. Hulumtimi është realizuar përmes pyetësorëve, me të cilët janë intervistuar pronarët apo menaxherët e lartë të bizneseve. Një pyetësor i veçantë është përpiluar dhe u aprovua nga mentori im, i cili pyetësor u dizajnuar me kujdes të veçantë, ashtu që të jetë i kuptueshëm, i thjeshtë dhe përmbajtësor pasi ka mbledhur informacionet e nevojshme përmes intervistimit të pronarëve/menaxherëve të lartë të NVM-ve në Rajonin e Ferizajit: (Komunën e Ferizajit, Komunën e Kaçanikut, Komunën e Shtimes, Komunën e Shtërpçës, Komunën e Hanit të Elezit). Pyetësi është fokusuar në identifikimin e nevojave të menaxhmentit për formimin e personelit përmes analizës së gjendjes aktuale të ndërmarrjes dhe vlerësimit të menaxhmentit për fushat në të cilat janë të investuaritë në ngritjen e kapaciteteve të personelit.

Pyetësi është përbër nga katër pjesë:

- ☐ Pjesa e përgjithshme
- ☐ Analiza e fushave konkurruese (Vlerësimi i sistemeve të ndërmarrjes)
- ☐ Analiza e aftësive të menaxherëve të lartë të ndërmarrjes (sipas fushave)
- ☐ Analiza e nevojës për formim të personelit (sipas fushave).

4.3. PROCESI I HULUMTIMIT

Procesi i hulumtimit të punimit tim të masterit, është i përbërë nga disa faza: faza e parë është formulimi i teorive, në pjesën e parë të punimit kemi parashtruar pjesën teorike kemi përzgjedhur pyetjet për hulumtim dhe përgjigjja më poshtë ka avansuar nivelin në ngritjen shoqërore. Më pas kemi realizuar lëvizje nga niveli konceptual në nivelin operacional.

4.3.1. PËRZGJEDHJA E MOSTRËS

- Mostra është një grup i nxjerrur nga popullacioni.
- Mostra në punimin tim është menaxhimi i burimeve njerzore dhe performanca e personelit.

Ky punim ofron një pasqyrë të rezultateve dhe sjell interpretime dhe analiza të të dhënave nga hulumtimi kuantitativ i realizuar përmes pyetësorit të strukturuar me mostër prej 180 respondentëve të përzgjedhur me paramendim dhe të realizuar përmes intervistave dhe një fokus grupi. Hulumtimi është realizuar me menaxherë dhe pronarë të ndërmarrjeve të vogëla dhe të mesme në Rajonin e Ferizajit duke përfishë të gjitha komunat e këtij rajoni.

Pas ndërtimit të mostrës, hapi i radhës ka qenë hartimi i pyetësorit sipas seksioneve, të cilat ishin para-caktuar bazuar në hulumtimin akademik dhe të politikave. Pyetësi ka përmbajtur pyetje të përgjithshme lidhur me profilin e bizneseve

.

4.3.2. MBLEDHJA E TË DHËNAVE

Të dhënat e hulumtimit do të përpunohen nëpërmjet operacioneve statistikore sic janë:shuma, mesi aritmetik, minimum, maksimum, përqindja etj. Dhe do të prezantohen nëpërmjet tabelave dhe grafikoneve duke shfytëzuar programin xlsx.

4.3.3. PËRPUNIMI (ANALIZA) E TË DHËNAVE

Rezultati i arritur nga hulumtimet të cilat i kam realizuar jam munduar që ti paraqesë nëpërmjet tabelave dhe për secilen do të sqaroj qartë domethënien e tyre. Interpretimi i rezultateve do të kryhet nëpërmjet të dhënave numerike statistikore të prezentuara në tabela dhe grafikone dhe do ti nënshtrohen një analize dhe komperacioni të vlerave dhe përqindjeve.

V. REZULTATET E HULUMTIMIT - ANALIZA E NEVOJËS PËR FORMIMIMIN E PERSONELIT NË NVM NË KOSOVË

Rezultatet sasiore nga plotësimi i këtij pyetëtori do të hartohen në këtë pjesë ata do të paraqiten si formë përshkruese dhe si të dhëna të grupuara. Analizën e këtyre të dhënave i kemi realizuar në paketën e Office- Excel. Të gjitha përgjigjet kanë qënë rezultat i popullacionit të 180 bizneseve të vogla dhe të mesme në Komunën e Ferizajit, Kaçanik. Shtime, Shtërpce dhe Hani i Elezit. Parashtohet pyetja pse i zgjedha këtë rajonë?

5.1. PREZANTIMI I REZULTATEVE TË HULUMTIMIT

Përzgjedhja e këtijë rajoni është realizuar për shkak se në këtë vend ka një përqindje të madhe të biznesve active dhe ka kapacitet për hapjen e biznesve të vogla dhe të mesme.

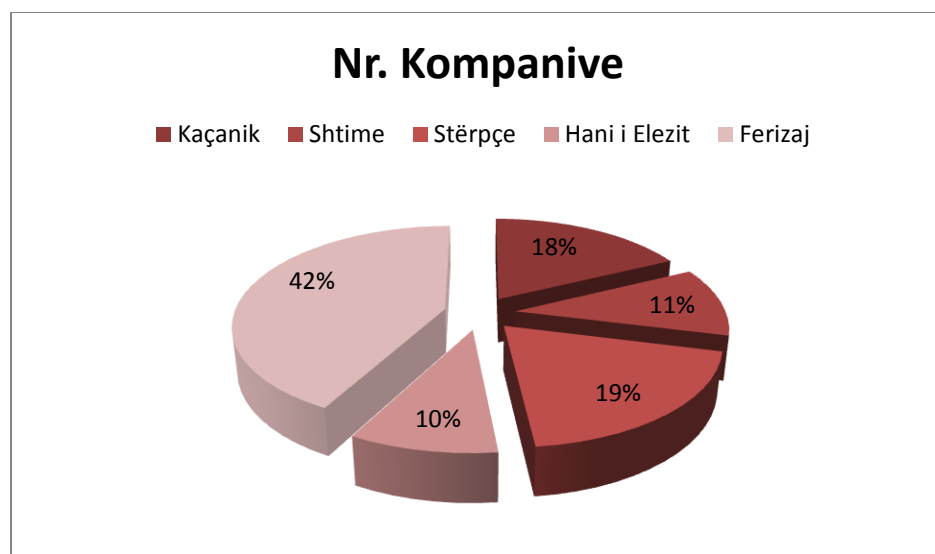
Tab1. Rajonet e përfshira në anketë

Nr	Rajoni i Ferizajit	Nr. Kompanive	Pronar/ menaxher vetanak	Ortakëri
1	Ferizaj	76	67	9
2	Shtime	20	20	/
3	Kaçanik	32	28	4
4	Shtërpçë	35	35	/
5	Hani i Elezit	17	17	/

Në këtë tabelë kemi përshkruar Rajonin e Ferizajit, ky rajon është i përbërë nga 5 Komuna, Komuna e Shtimes, Kaçanikut, Shtërpçes, Hani i Elezit dhe Rajoni i Ferizajit. Numri i kompanive të anketuara ne Ferizaj ka qenë 76 kompani ku prej tyre 67 janë pronar-menaxher kurse vetëm 9 prej tyre janë ortakëri, në komunën e Shtimes kemi 20 kompani të intervistuar, Kaçaniku është një vend ku zhvillohet më shumë kompani këtu kemi 32 biznese të vogëla dhe të mesme të cilat janë zhvilluar, Shtërpçë kemi 35 biznese, Hani i Elezit ka të intervistuar 17 kompani.

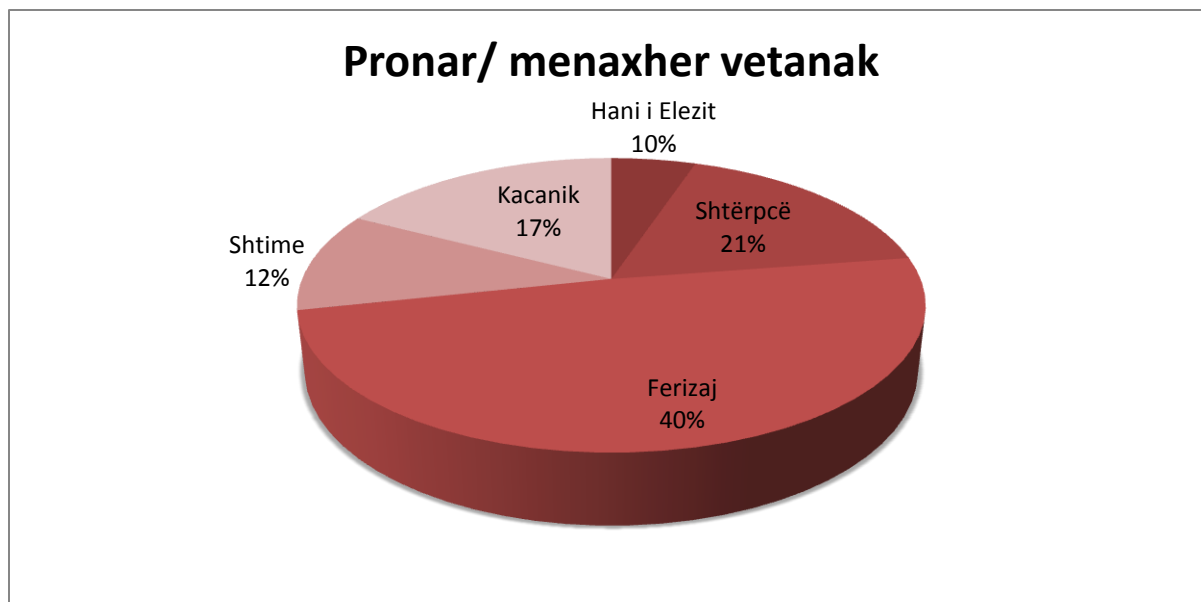
Graf, 1 Numri i kompanive

Sipas grafikunit të parë mund të vërehet se popullata e biznesve të vogla dhe të mesme është zgjeruar në 42% në territorin e Ferizajit, 18% në territorin e Kaçanikut, 11% në Shtime, 19% janë anketuar bizneset të cilat operojnë në Shtërpçë dhe 10% në Hanin e Elezit. Mund të vërehet se bizneset e vogla dhe të mesme më së shumti janë hapur në komunën e Ferizajit dhe më pak në Hanin e Elezit.



Graf, 2 Numri i pronarëve / menaxher vetanak

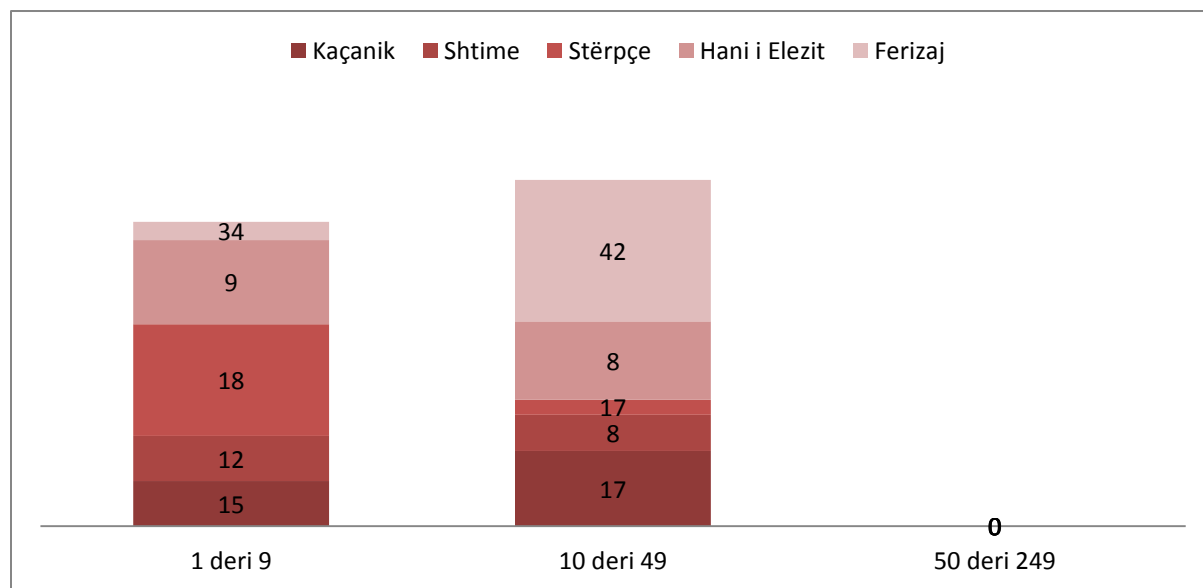
Secila ndërmarrje fillon me një ide. Ndoshta secila ide është diçka më tepër. Një mundësi tjetër për një ndërmarrje është hapja e një përfaqësie të një ndërmarrje të suksesshme. Nëse ju për zgjidhni këtë rrugë të ndërmarrësisë, atëherë shumë punë është përfunduar për ju. Koncepti, përcjellja e brendit dhe modeli i biznesit vetëm se janë të themeluar, gjithçka që ju duhet të bëni është të siguron një lokacion të përshtatshëm për përfaqësinë dhe të siguron fonde të mjaftueshme për të operuar si biznes. 10% e biznesit në Hanin e Elezi janë pronar vetanak të biznesit, 21% e bizneseve në Shtërpçë janë pronar, me 12% të bizneseve janë evidentuar me pronar vetanak në Shtime. Në këtë grafik janë marrë 167 ndërmarrje me pronar/menagjer vetanak dhe me Ortakëri janë marrë 9 biznese në Ferizaj kurse 7 në Kaçanik.



Tab 2.

Madhësia kompanisë (nr. i të punësuarvë)	Bizneset Kaçanik	Shtime	Shtërpçë	Hani Elezit	Ferizaj
1-9	15	12	18	9	34
10-49	17	8	17	8	42
50-249	0	0	0	0	0

Madhësia e kompanisë është paraqitur në këtë tabelë, Në Kaçanik i kemi 15 biznese me 1-9 të punësuar , 17 biznese i kemi me 10-49 të punësuar dhe nuk kemi asnjë biznes me 50-249 të punësuar . Në Shtime i kemi 12 biznese me 1-9 të punësuar , 8 biznese i kemi me 10-49 të punësuar dhe nuk kemi asnjë biznes me 50-249 të punësuar . Në Shtërpçë i kemi 18 biznese me 1-9 të punësuar , 17 biznese i kemi me 10-49 të punësuar dhe nuk kemi asnjë biznes me 50-249 të punësuar . Në Hanë të elezit i kemi 9 biznese me 1-9 të punësuar , 8 biznese i kemi me 10-49 të punësuar dhe nuk kemi asnjë biznes me 50-249 të punësuar. Në Ferizaj i kemi 34 biznese me 1-9 të punësuar , 42 biznese i kemi me 10-49 të punësuar dhe nuk kemi asnjë biznes me 50-249 të punësuar .

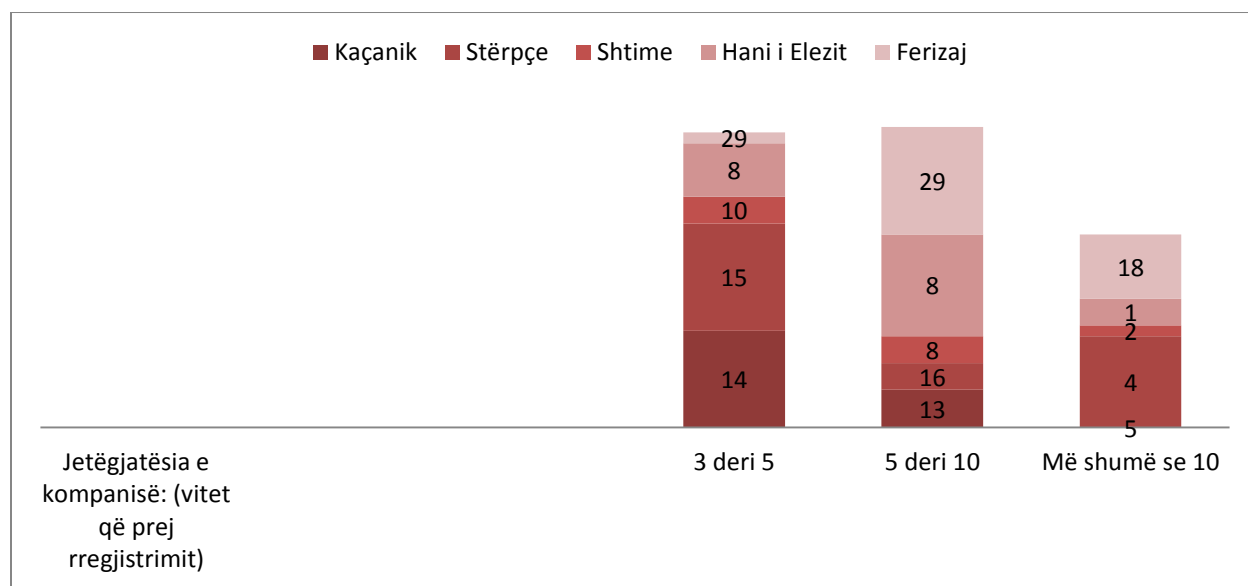
Graf,3 Madhësia e kompanisë (numri i të punësuarëve).**Tab 3. Jetëgjatësia e kompanisë**

	Kaçanik	Shtërpçe	Shtime	Hani i Elezit	Ferizaj
Jetëgjatësia e kompanisë: (vitet që prej regjistrimit)					
3 deri 5	14	15	10	8	29
5 deri 10	13	16	8	8	29
Më shumë se 10	5	4	2	1	18

Nga kjo tabelë mund të kuptojmë se gjatë hulumtimit dhe pyetësorve të realizuar kemi dale në përfundim se më shumë ndërmarrje kanë jetë gjatësi prej 3 deri 5 vite gjithsej janë 76 ndërmarrje. Ndërsa prej 5 deri 10 vite kanë jetëgjatësi 74 ndërmarrje .

Gjatë këtij hulumtimi që është bërë në 180 ndërmarrje delë se vetëm 30 ndërmarrje kanë jetëgjatësi më shumë se 10 vite .

Graf.4 Jetëgjatësia e kompanisë (vitet që prej regjistrimit)



Sipas këtij grafikoni mund të kuptojmë se jetëgjatësi prej 3 deri 5 vite në komunën e Kacanikut janë 14 biznese , në Shtërpçë janë 15 biznese , në Shtime janë 10 biznese , në Hanë të Elezit janë 8 biznese , në Ferizaj janë 29 biznese .

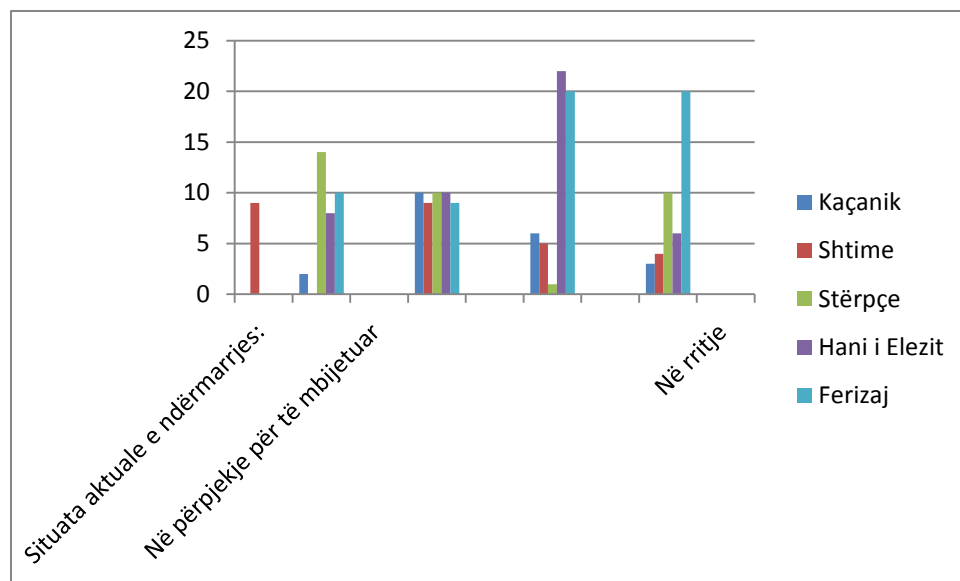
Ndërsa Jetëgjatësia prej 5 deri 10 vjet në komunën e Kacanikut janë 13 biznese , në Shtërpçë janë 16 biznese , në Shtime janë 8 biznese , në Hanë të Elezit janë 8 biznese , në Ferizaj janë 29 biznese .

Dhe Jetëgjatësi me më shumë se 10 vite janë në komunën e Kacanikut janë 5 biznese , në Shtërpçë janë 4 biznese , në Shtime janë 2 biznese , në Hanë të Elezit janë 1 biznese , në Ferizaj janë 18 biznese

Tab.4 Situata aktuale e ndërmarrjes

	Kaçanik	Shtime	Shtërpçë	Hani i Elezit	Ferizaj
Situata aktuale e ndërmarrjes:					
Në përpjekje për të mbijetuar	2	5	9	3	16
Konsoliduar (në atë që vlerësohet e përshtatshme)	10	4	5	7	17
Në vendime kritike për zhvillimin e mëtejshëm	6	4	8	6	14
Në rritje	14	7	13	1	29

Sikur shikohet në tabelë, kemi të bëjmë me situatën aktuale mbi ndërmarrjet në Rajonin e Ferizajit. Në përpjekje për të mbijetuar kemi biznesin në Shtërpçë, procesi i konsoliduar kemi në disa vende në të gjitha komunat, në vendime kritike për bizneset e vogla dhe të mesme e kemi tetë biznese në Shtërpçë, në rritje është Kaçanik, Shtime, Hani i Elezit.

Graf 5. Situata aktuale e ndërmarrjes

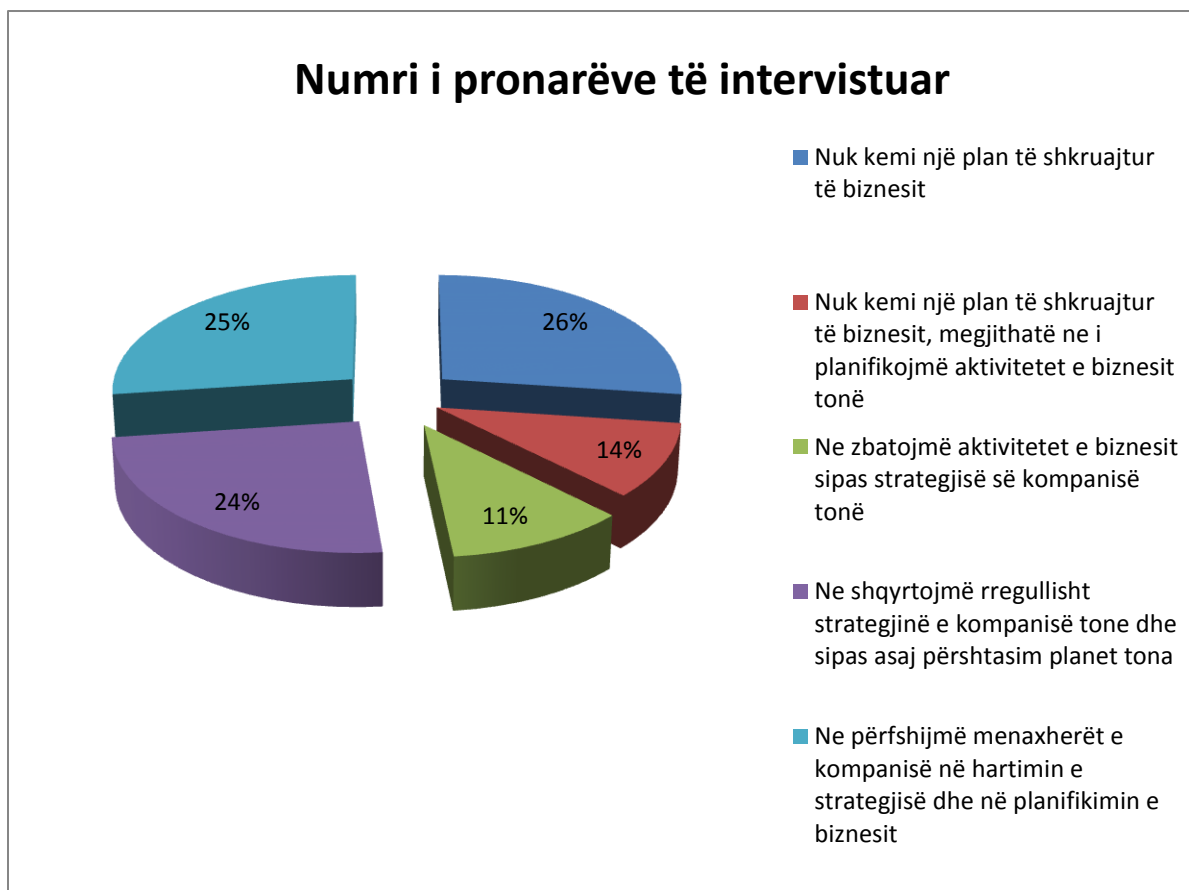
Biznesi në Kaçanik nuk është në përpjekje për të mbijetuar këtë e tregon edhe grafikoni , por në të kundërtën janë bizneset e vogëla dhe të mesme në Shtërpçe dhe Ferizaj. Biznesi që është duke u konsoliduar është në Kaçanik, Shtërpçe dhe Hani i Elezit. Në vendime kritike për zhvillim të mëtutjeshëm gjatë anketimit gjetëm biznese në Ferizaj dhe në Hanin e Elezit. Kurse në rritje janë bizneset e fundit në Ferizaj dhe në Shtërpçe.

Në pjesën e dytë të pyetësorit janë ndërthur pyetje rreth sistemit të biznesit dhe menaxhimit të tij. Në këto pyetje menaxherët e secilës ndërmarrje janë përgjigjur veç e veç. Unë do ti specifikoj dhe do ti rrumullaksoj përgjigjet në një kategori. Numri i përgjithshëm i menaxherëve të intervistuar është 180 .

Tab.5 Planifikimi strategjik i biznesit

Planifikimi strategjik i biznesit:	Numri i pronarëve të intervistuar
Nuk kemi një plan të shkruajtur të biznesit	47
Nuk kemi një plan të shkruajtur të biznesit, megjithatë ne i planifikojmë aktivitetet e biznesit tonë	25
Ne zbatojmë aktivitetet e biznesit sipas strategjisë së kompanisë tonë	20
Ne shqyrtojmë rregullisht strategjinë e kompanisë tone dhe sipas asaj përshtasim planet tona	42
Ne përfshijmë menaxherët e kompanisë në hartimin e strategjisë dhe në planifikimin e biznesit	46

Planifikimi strategjik përcakton vizionin, misionin dhe qëllimet e ardhshme të kompanisë. Identifikon strategjitë e përshtatshme për të arritur qëllimet dhe mënyrën se si këto qëllime duhen disa kufizime. Në raste të tilla shpenzimet e angazhimit janë më të mëdha, procesi është arritur. Jo vetëm që përmirëson ndërgjegjësimin e ambienteve të jashtme dhe të brendshme por identifikon gjithashtu përparësinë konkurruese. Ky planifikim është shumë i rëndësishëm pasi ndihmon në rritjen e angazhimit të menaxherëve për arritjen e objektivave të kompanisë. Përmirëson koordinimin e aktiviteteve dhe alokimin më efikas të burimeve të kompanisë. Mesatarisht, kompanitë që përdorin menaxhimin strategjik janë më të suksesshme se kompanitë që nuk e bëjnë. Por pavarësisht përfitimeve që sjell menaxhimi strategjik ka gjithashtu kompleks dhe suksesi nuk është i garantuar. Madje kjo është dhe arsyeja kryesore pse kompanitë të vogla e të mesme hezitojnë të kenë departamentet e tyre strategjike.

Graf. 6 Numri i pronarëve të intervistuar

Menaxhimi strategjik është procesi i specifikimit të vizionit dhe objektivave të biznesit, duke zhvilluar politika dhe plane, shpesh në terma projektesh dhe programesh, të cilat janë hartuar për të arritur këto objektiva dhe më pas shpërndarjen e burimeve për të zbatuar politikat dhe planet, projektet dhe programet. Menaxherët kanë deklaruar se 26% e biznese nuk kanë një plan i cili është i shkruajtur për të vazhduar me objektivat e biznesit. 14 % e menaxherëve kanë thënë se edhe pse nuk kanë plan të shkruajtur ata vazhdojnë që të realizojnë planifikimin e biznesit dhe kompanisë. Ne zbatojmë aktivitetet e biznesit sipas strategjisë së kompanisë kanë thënë 11% e menaxherëve . Ne shqyrtojmë rregullisht strategjinë e kompanisë tone dhe sipas asaj përshtasim planet tona deklaruan 24% e menaxherëve. Për të arritur suksesin një organizatë duhet të ketë objektivat e saj, pastaj ajo do të vendos si do të arrihen këto objektiva, gjë që kërkon një analizë dhe studim të mjedisit të jashtëm. Një program apo plan i caktuar ka qëllim të arrijë objektivat e organizatës. Plani strategjik i hartuar kalon në fazën e zbatimit pasi rishqyrtohet edhe njëherë lidhur me disa pika kyçe: A janë objektivat e operueshme? A janë hartuar

objektivat dhe strategjitë në përputhje me mjedisin e kompanisë? A parashikon organizata pengesa për zbatimin e këtij plani strategjik? Pasi t'i jemi përgjigjur këtyre pyetjeve organizata mund të filloj zbatimin e planit strategjik. Zbatimi ka të bëjë me realizimin e disa planeve apo aktiviteteve të caktuara. Në mënyrë më të detajuar *zbatimi i strategjisë ka të bëjë me projektimin dhe menaxhimin e sistemeve për të arritur një integritet sa më të mirë të njerëzve, strukturave, proceseve dhe burimeve për realizimin e qëllimeve të organizatës*. Kurse 25% e menaxherëve kanë deklaruar se menaxherët janë të përfshirë në vendimet e strategjisë. Në paragrafin e mësipërm ne u njohëm me rëndësinë që ka përputhja me strukturën dhe anasjelltas. Gjithashtu ne theksuam se ky është një proces i dyanshëm: struktura ndikon në strategjinë dhe strategjia ndikon në strukturën e organizatës. Kështu strategji të ndryshme konkurruese do të kërkonin struktura të ndryshme organizacionale. Organizatat që ndjekin një strategji të udhëheqjes së kostos do të përpiqeshin të siguronin operacione sa më eficientë me qëllim kontrollin e kostos, ndërsa organizatat që do të ndiqnin strategjinë e diferencimit do të kërkonin një shkallë më të lartë krijueshmërie dhe ndoshta një përgjigje të shpejtë ndaj shanseve të mjedisit. Si rezultat mund të themi se strategjia e udhëheqjes së kostos do të kërkonte një strukturë mekanistike me sisteme të qarta kontrolli me përgjegjësi të përcaktuara mirë, me raporte të shpeshta dhe të detajuara lidhur me efektivitetin e shpenzimeve, etj.

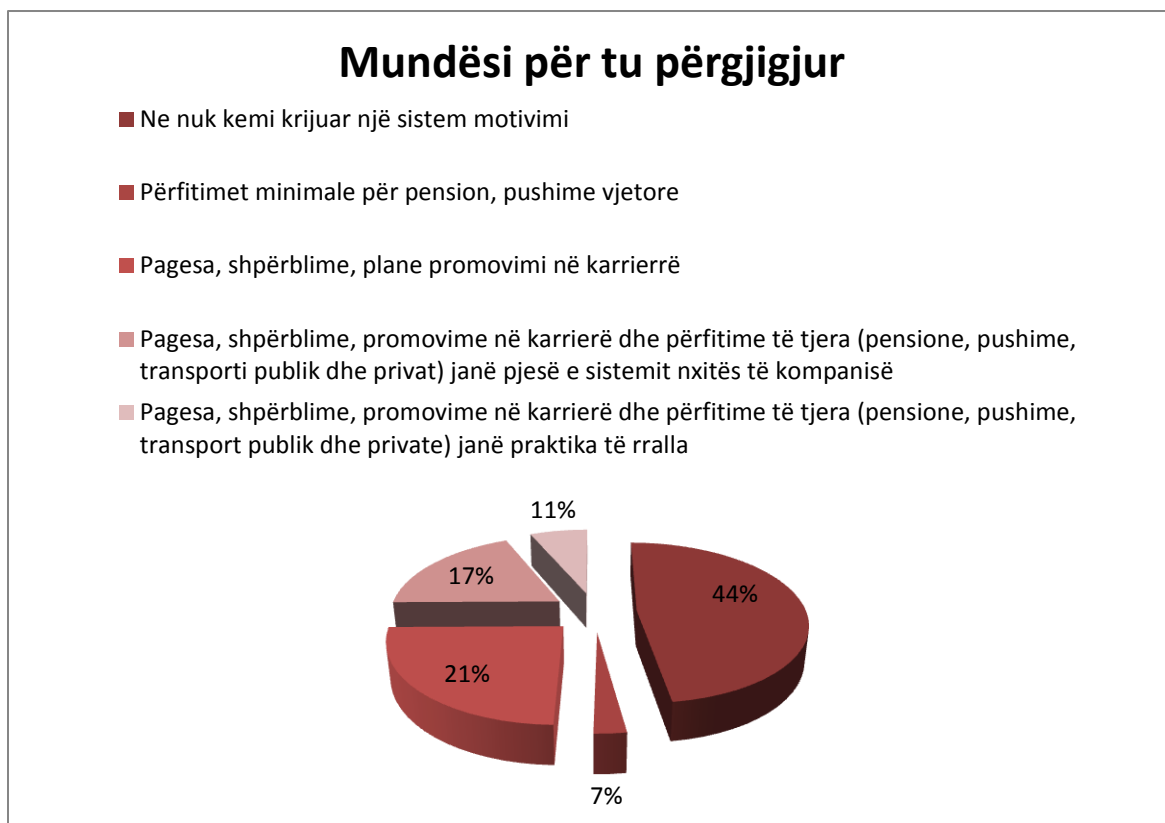
Fillimisht vendimet e kompanisë tonë në lidhje me veprimtarinë e përditshme në shumicën e rasteve janë të realizuara nga një person. Është fakt që realizohen nga ana e një personi shkaku se vendimarrja realizohet në biznese të vogla dhe të mesme në Rajonin e Ferizajit. Të gjitha organizatat pa marrë parasysh se a janë të vogla apo të mesme private ose publike, profitabile apo joprofitabile kanë një gjë të përbashkët – nevojën për tu menaxhuar. Secila nga këto organizata për arritjen e një qëllimi angazhon një sërë burimesh ; njerëzore, materiale dhe financiare. Lind pyetja pse ekzekutivët e lartë të një biznesi paguhën me rroga të larta? Një nga arsyet është se ata duhet të marrin vendime kritike për suksesin e kompanisë. Në pyetjen në pyetësor se si janë vendimet në kompani gati se të gjithë u përgjigjën se të gjithë mund të marrin vendime. Si menaxherët ashtu edhe ata që nuk janë drejtues të kompanisë mund të marrin vendime për të sjellë ndonjë risi.

Duke e pasur parasysh rolin që luan vendimarrja në jetën e një biznesi si dhe ndikimin që kanë vendimet në jetët e të gjithë antarëve të organizatës nuk është për tu habitur se ajo ka tërhequr vëmendjen e menaxherëve në detyrë dhe konsulencë akademike.

Tab.6 Sistemi i motivimit në kompani

Sistemi i motivimit në kompani	Mundësi për tu përgjigjur
Ne nuk kemi krijuar një sistem motivimi	80
Përfitimet minimale për pension, pushime vjetore	12
Pagesa, shpërblime, plane promovimi në karierrë	38
Pagesa, shpërblime, promovime në karierrë dhe përfitime të tjera (pensione, pushime, transporti publik dhe privat) janë pjesë e sistemit nxitës të kompanisë	30
Pagesa, shpërblime, promovime në karierrë dhe përfitime të tjera (pensione, pushime, transport publik dhe private) janë praktika të rralla	20

Sistemi i motivimit në tabelën numër 6 kemi bizneset e vogla dhe të mesme në Rajonin e Ferizajit. Pagesa, shpërblime, promovime në karierrë dhe përfitime të tjera (pensione, pushime, transporti publik dhe privat) janë pjesë e sistemit nxitës të kompanisë këtu kemi 30 kompani. Pagesa, shpërblime, promovime në karierrë dhe përfitime të tjera (pensione, pushime, transport publik dhe private) janë praktika të rralla, këtu kemi 20 biznese të rajonit të Ferizajit.

.Graf.7 Sistemi i motivimit në kompani

44% e bizneseve të vogla dhe të mesme nuk kanë krijuar një sistem motivimi. 7% e tyre kanë realizuar disa përfitime minimale për pension, pushime vjetore, 21% kanë realizuar pagesa, shpërblime plane promovimi në karrierë, 17% e tyre kanë deklaruar se pagesa shpërblime, promovime në karrierë dhe përfitime të tjera janë pjesë nxitës të kompanisë, kurse përgjigjet e 11% të fundit ishin për pagesa, shpërblime, promovime në karrierë dhe përfitime të tjera.

Në pyetjen e radhës për trajnimin e punëtorëve mund të shprehem se burimet njerëzore janë një pjesë shumë e rëndësishme në përmbajtjen e një biznesi. Në vazhdim, do të shkruaj rreth trajnimit dhe zhvillimit të burimeve njerëzore. Edhe pse trajnimi përmendet shpesh në një kuptim të njëjtë si zhvillimi, këto terma nuk janë sinonime të njera-tjetrës. Trajnimi i punonjësve përqëndrohet në mësimin e taktikave specifike ose në dhënien e ndihmës për të korrigjuar problemet e në performancën e tyre. Trajnimi përqëndrohet vetëm në detyrën aktuale, ndërsa zhvillimi jo vetëm në aktualen por edhe në detyrat që punonjësi mund të ketë në të ardhmen. Trajnimi bëhet për individët në mënyrë individuale sipas nevojave të secilit, ndërsa zhvillimi është një proces që i përket të gjithë organizatës apo grupeve të punës brenda saj.

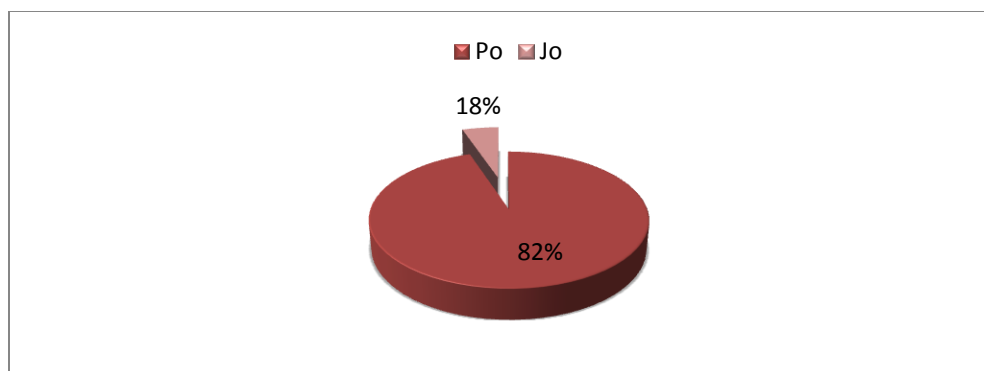
Hipoteza e parë : Formimi i personelit është i rëndësishëm, prandaj ndërmarrjet hartojnë plane për formimin e rregullt (të vazhdueshëm) të personelit .

.Tab 7. Formimi i personelit

Mundësi për tu përgjigjur	Numri i përgjigjeve	
	Po	Jo
Formimi i personelit është i rëndësishëm, prandaj ndërmarrjet hartojnë plane për formimin e rregullt (të vazhdueshëm) të personelit	147	33

Në këtë tabelë kemi paraqitur formimin e personelit të bizneseve të vogëla dhe të mesme. Formimi është shumë i rëndësishëm dhe hartohen plane.

Graf.8



Në bazë të këtij grafikoni mund të kuptojmë dhe të tregojmë se hipoteza e parë është e realizueshme, dmth se formimi i personelit është shumë i rëndësishëm dhe se 82 % e ndërmarrjeve hartojnë planë në formimin e rregullt të personelit , ndërsa 18 % nuk hartojnë plane për formimin e rregullt të personelit .

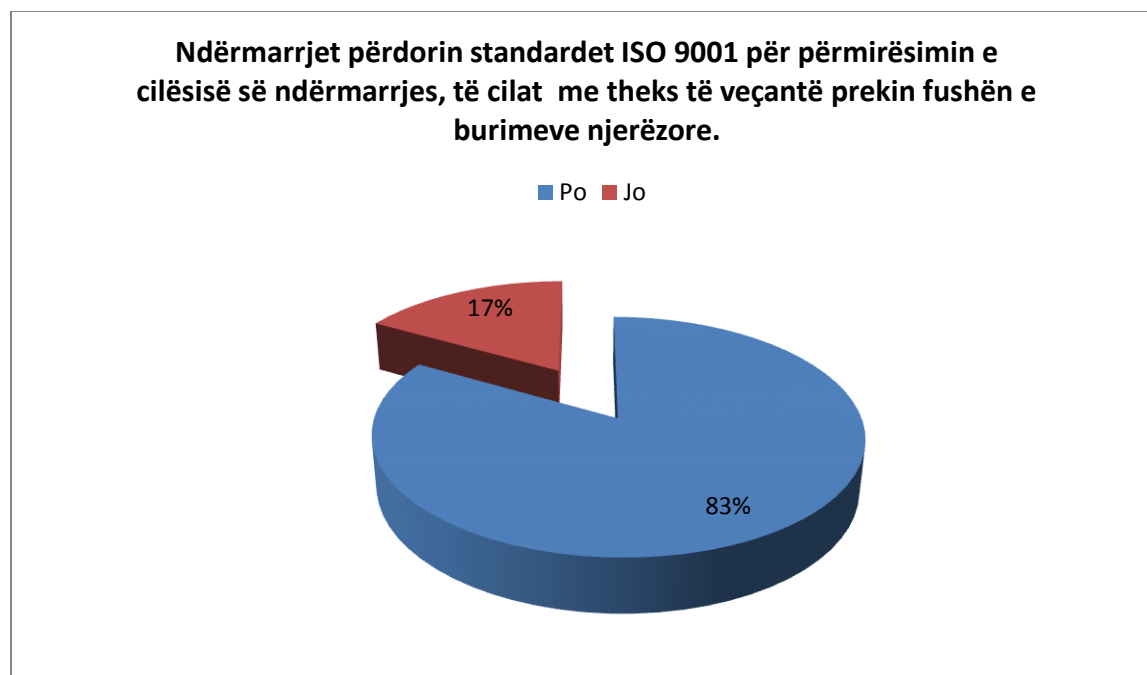
Hipoteza e dytë : Ndërmarrjet përdorin standartet ISO 9001 për përmirësimin e cilësisë së ndërmarrjes , të cilat me theks të veçantë prekin fushën e burimeve njerzore.

Tab 8. Standartet e përdorura

Mundësi për tu përgjigjur	Numri i përgjigjeve	
	Po	Jo
Ndërmarrjet përdorin standartet ISO 9001 për përmirësimin e cilësisë së ndërmarrjes, të cilat me theks të veçantë prekin fushën e burimeve njerzore.	149	31

Tabela 8, bizneset e vogla dhe të mesme në Rajonin e Ferizajit kanë deklaruar se përdorin ISO standarte dhe me përdorimin e këtyre standarteve është përmisuar deri diku cilësinë e ndërmarrjes.

Graf 9. Standartet e përdorura



83% e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në Rajonin e Ferizajit kanë deklaruar se përdorin standarte për të përmisuar cilësinë në ndërmarrje dhe theks të veçantë mbi burimet njerzore. Kurse vetëm 17% e tyre nuk përdorin këto lloje standartesh.

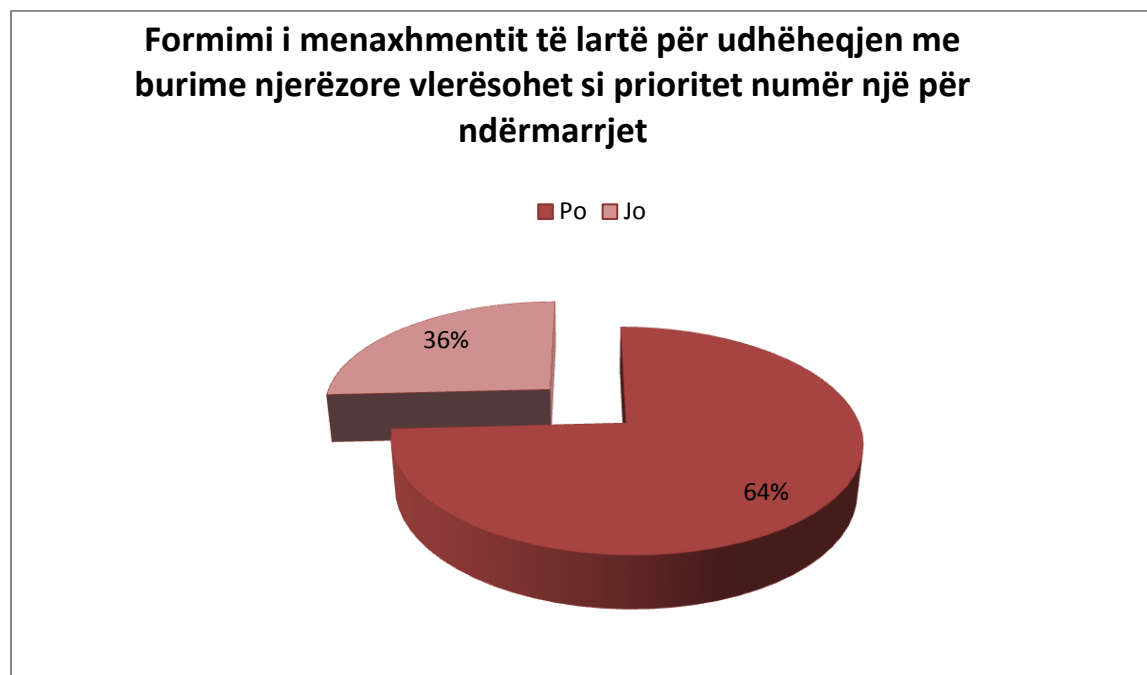
Hipoteza e tretë : Formimi i menaxhmentit të lartë për udhëheqjen me burime njerzore vlerësohet si prioritet numer një për ndërmarrjet .

Tab 9. Formimi i menaxhmentit të lartë

Mundësi për tu përgjigjur	Numri i përgjigjeve	
	Po	Jo
Formimi i menaxhmentit të lartë për udhëheqjen me burime njerëzore vlerësohet si prioritet numër një për ndërmarrjet	115	65

Tabela 9 paraqet një strukturë të formimit të menaxhmentit të lartë.

Graf.10 Formimi i menaxhmentit të lartë



64% e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në rrethinën e Ferizajit kanë deklaruar se e përkrahin mendimin e formimit të menaxhmentit të lartë në udhëheqjen me burime njerëzore është prioritare, kurse 36% tjetër nuk e përkrahin këtë mendim.

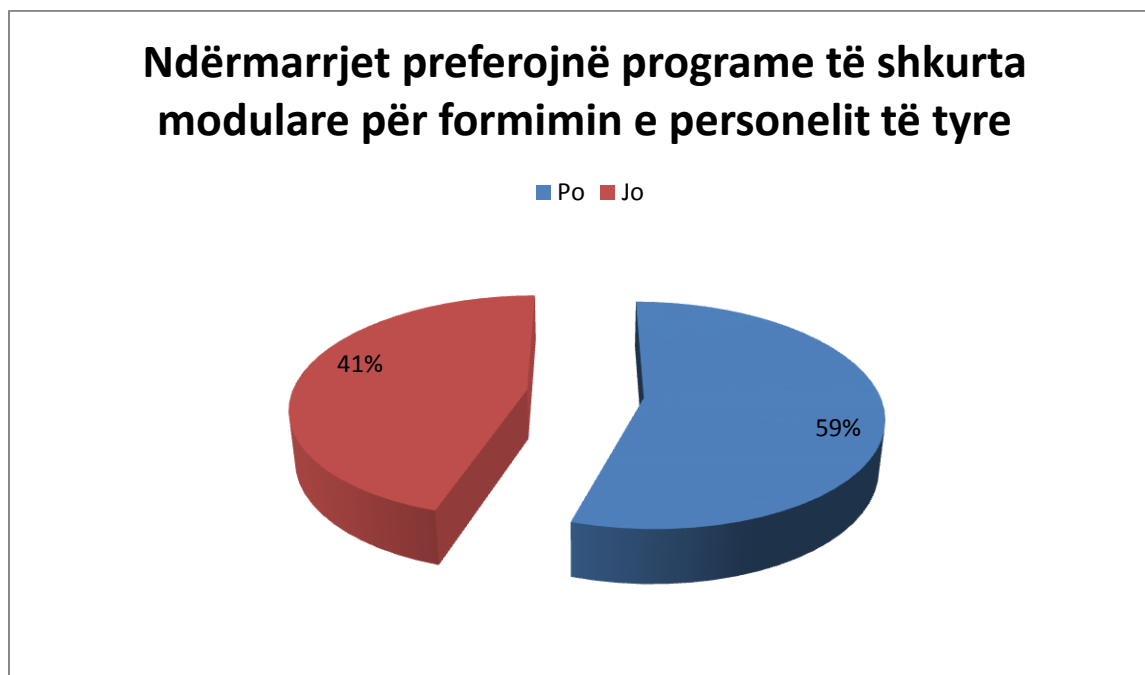
Hipoteza e katërt : Ndërmarrjet preferojnë programe të shkurta modulare për formimin e personelit te tyre .

Tab 10.

Mundësi për tu përgjigjur	Numri i përgjigjeve	
	Po	Jo
Ndërmarrjet preferojnë programe të shkurta modulare për formimin e personelit të tyre	106	74

Tabela 10, në vetvete përmban preferencat e ndërmarrjeve për programet e shkurta modulare.

Graf.11 Ndërmarrjet preferojnë programe të shkurta modulare



59% e të anketuarëve kanë deklaruar se ndërmarrjet preferojnë programe të shkurtëra dhe modulare për formimin e personelit kurse 41% e tyre nuk e paraprijnë këtë mendim.

5.2. SUGJERIME PËR HULUMTIME TË MËTUTJESHME

Temën të cilën e kam përzgjedhur siç e thash edhe më lartë ka të bëjë me menaxhimin e burimeve njerëzore, formulimin e personelit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme. Në rajonin e Ferizajit ndërmarrjet e vogla dhe të mesme janë shumë të rëndësishme për zhvillimin ekonomik. Fundja, kam shfytëzuar literaturë të mirë dhe të bollshme dhe shpresoj që punimi im të jetë kontribut dhe sugjerim për studime dhe hulumtime të mëtutjeshme.

5.3 PËRFUNDIMI

Analiza dhe diskutimi i pjesës teorike ishte shumë e lehtë shkaku se për këtë temë ka një literaturë të bollshme dhe literaturë të gjërë. Në këtë kapitull të punimit prezantohen konkluzionet në lidhje me modelet dhe instrumentet që janë ndjekur gjatë realizimit të kësaj teme. Anketa ka siguruar të dhëna të rëndësishme statistikore dhe opinionine të ndryshme që krijojnë mundësi për të realizuar vlersime, analiza të trendeve zhvillimore, analiza krahasuese midis sektorëve të ekonomisë edhe midis periudhave të caktuara kohore. Në Rajonin e Ferizajit mungon infrastruktura ligjore, e mirëfilltë që rregullon mënyrën e themelimit dhe funksionimit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, po ashtu kemi vërejtur se ka mungesë në fushën e politikave monetare dhe kreditore. Në këtë kapitull është bërë përmbledhja e studimit duke përfshirë gjetjet kryesore si dhe rekomandimet për të ardhmen dhe për studime të mëtutjeshme. Qëllimi kryesorë i këtij studimi ishte të përshkruaj dhe të identifikojë faktoret dhe iniciativat për formulimin e personelit në ndërmarrjet e vogëla dhe të mesme në Rajonin e Ferizajit. Në këtë studim kanë marrë pjesë 180 menaxherë të ndërmarrjeve të mesme dhe të vogla në tërë komunat e Rajonit të Ferizajit. Konkretisht kemi komunën e Ferizajit me 76 ndërmarrje të vogëla dhe të mesme, Shtimen e kemi me 20 ndërmarrje, Kaçaniku ka qenë i intervistuar me 32 ndërmarrje të vogla dhe të mesme, Shtërpca 35 ndërmarrje dhe Hani i Elezit me 17 ndërmarrje. Po ashtu madhësia e kompanisë është një strukturë tjetër shumë e rëndësishme e cila është ndërlidhur me numrin e të punësuarve. Bizneset në Rajonin e Ferizajit janë të ndryshme.

Shumica janë biznese të vogëla me numër të punësuarve : Në Kaçanik i kemi 15 biznese me 1-9 të punësuar , 17 biznese i kemi me 10-49 të punësuar dhe nuk kemi asnjë biznes me 50-249 të punësuar . Në Shtime i kemi 12 biznese me 1-9 të punësuar , 8 biznese i kemi me 10-49 të punësuar dhe nuk kemi asnjë biznes me 50-249 të punësuar . Në Shtërpçë i kemi 18 biznese me 1-9 të punësuar , 17 biznese i kemi me 10-49 të punësuar dhe nuk kemi asnjë biznes me 50-249 të punësuar . Në Hanë të elezit i kemi 9 biznese me 1-9 të punësuar , 8 biznese i kemi me 10-49 të punësuar dhe nuk kemi asnjë biznes me 50-249 të punësuar. Në Ferizaj i kemi 34 biznese me 1-9 të punësuar , 42 biznese i kemi me 10-49 të punësuar dhe nuk kemi asnjë biznes me 50-249 të punësuar 1-9, por në mënyrë të përafërt janë edhe ndërmarrjet e mesme me 10 deri 49 të punësuar.

Menaxhimi strategjik është procesi i specifikimit të vizionit dhe objektivave të biznesit, duke zhvilluar politika dhe plane, shpesh në terma projektesh dhe programesh, të cilat janë hartuar për të arritur këto objektiva dhe më pas shpërndarjen e burimeve për të zbatuar politikat , planet, projektet dhe programet.

Në bazë të hulumtimit mundë të konstatojm se Përqindjet e numrit të pronarëve të intervistuar janë të ndryshme. 26% e pronarëve nuk kanë plan të shkruar të biznesit. 14% tjetër nuk ka plan të shkruar të biznesit ata i planifikojnë aktivitetet e biznesit. 11% e biznesve në Rajonin e Ferizajt zbatojnë aktivitetet e biznesit sipas strategjive të kompanive të tyre, 24% kanë shqyrtuar rregullisht strategjinë e kompanisë dhe sipas atyre i përshtatet plani i tyre. Përfshirjen e menaxherëve të kompanive në hartimin e strategjisë dhe në planifikimin e biznesit e kanë realizuar 25% e bizneseve të anketuara.

Në bazë të këtij hulumtimi që kam bërë mundë të konstatoj se 44% e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme nuk kanë krijuar një sistem motivimi. 7% e tyre kanë realizuar disa përfitime minimale për pension, pushime vjetore, 21% kanë realizuar pagesa, shpërblime plane promovimi në karrierë, 17% e tyre kanë deklaruar se pagesa shpërblime, promovime në karrier dhe përfitime të tjera janë pjesë nxitës të kompanisë, kurse përgjigjet e 11% të fundit ishin për pagesa, shpërblime, promovime në karrierë dhe përfitime të tjera.

Në këtë hulumtim Parashtruam hipotezën rreth formimit të personelit në një ndërmarrje. Struktura organizative është e rëndësishme sepse nëpërmjet saj përzgjidhet se si resurset dhe

funkcionet do të bëshkëveprojnë që të arrihen objektivat e ndërmarrjes. Struktura organizative e drejton dhe e orienton ndarja e punës. Formulimi i personelit në Rajonin e Ferizajit është shumë i rëndësishëm sepse nëpërmjet tij ndërmarrjet hartojnë plane për formimin e rregullt të personelit në bazë të anketave mundë të kuptojmë dhe tregojmë se hipoteza është e realizueshme 82% janë përgjigjur me po dhe 18 % me jo.

Respondentët aprovojnë në hipotezën tonë. Çertifikimi është prova e përputhshmerisë me normativën, e vendosur nga Enti ose Organizata. Çertifikimi është një garanci e shkruar, e lëshuar nga një entë , ose organizatë e huaj, e pavarur, e cila çertifikon një produkt të caktuar, shërbim ose sistem, sipas kërkesave të normës. ISO do të thotë Organizata (ose Enti) Nderkombëtare e Standartizimit. Ky organizëm përpunon dhe publikon norma nderkombëtare për sektorë të ndryshëm ekonomik ose të prodhimit. ISO 9001 është një seri normash dhe standartizimesh nderkombëtare, që i referohen sistemeve të menaxhimit të cilësisë, pra të strukturave të organizimit të ndërmarrjeve publike dhe private, strukturat të cilat këto ndërmarrje duhet t'i adoptojnë për një orjentim më të mirë të ndërmarrjes në standartet e tregut. Ndërmarrjet në territorin e Ferizajit kanë përdorshmëri të ISO 9001 ndërmarrjet që përdorin këto standarte janë 83% ndërsa që nuk i përdorin janë 17% .

Shoqëria jonë nuk do të ekzistonte ashtu sikurse e njohim sot dhe as që do të zhvillohej me këto parametra në praninë e menaxherëve të cilët drejtojnë organizatat e saj. Kështu theksonte P.Drucker për të cilin menaxhimi efektiv është ndoshta burimi kryesorë i vendeve të zhvilluara dhe burimi më i domosdoshëm për zhvillimin e mëtejshëm të tyre.

Në bazë të këtij hulumtimi mundë të vijmë në përfundim se Formimi i menaxhmentit të lartë për udhëheqjen me burime njerëzore vlerësohet si një ndër prioritetet numër një që ka një ndërmarrje këtë e flet edhe përqindja nga 180 respondentë 64% e tyre mendojnë se është prioritet i parë ndërsa 36% mendojnë se nuk është prioritet i parë.

Ndërsa te hipoteza e katërt mundë të konstatojmë se 59% e të anketuarëve kane deklaruar se ndërmarrjet preferojnë programe të shkurtëra dhe modulare për formimin e personelit kurse 41% e tyre nuk e paraprijnë këtë mendim. Temën të cilën e kemi përzgjedhur për ta trajtuar i takon rrafshit ekonomik dhe trajton pikërisht problematikën dhe nevojën e formimit të personelit në bizneset e vogla dhe të mesme në Rajonin e Ferizajit.

Planifikimi strategjik përcakton vizionin, misionin dhe qëllimet e ardhshme të kompanisë. Identifikon strategjitë e përshtatshme për të arritur qëllimet dhe mënyrën se si këto qëllime duhen në disa kufizime.

Në bazë të këtij hulumtimi kemi vërejtur se **Vlerësimi i performancës**. Analiza e punës mund të përdoret në vlerësimin e performancës për të identifikuar dhe zhvilluar:

- Qëllimet dhe objektivat,
- Standardet e performancës,
- Kriteret e evaluimit,

Një çështje e rëndësishme në menaxhimin e resurseve humane është vlerësimi i performancës së të punësuarve. Me nocionin performansë kuptojmë diturinë dhe aftësinë e punonjësit që t'a kuptojë dhe t'a kryejë në mënyrë të efektshme punën, njohuritë në analizimin dhe sintetizimin e çështjeve, përvojën dhe karakteristikat tjera të veçanta që i kërkon ndonjë vendë pune. Performansë është ajo që mund të matet dhe të bëhet. Për vlerësimin e kësaj performance është e nevojshme përcaktimi i kriterëve që mund të jenë: cilësia dhe sasia e punës, vetë iniciativa, aftësia, arsyeshmëria, depërtueshmëria, përvoja, shkathtësia, kreativiteti, inovacionet, njohuritë shkencore, komunikimi etj. Për rritjen dhe monitorimin e performancës organizatës i nevojitet një sistem i vlerësimit të performancës i cili do ta furnizonte menaxherin me informacione lidhur me shkathtësitë dhe aftësitë e punëtorëve. Shpesh ky vlerësim shihet si dënim nga ana e punëtorëve e jo si diçka që mund t'u ndihmojë atyre. Për veç krijimit të komponentëve specifik të një modeli të menaxhimit , shumë biznese ndjekin një qasje të përgjithshme e cila është disa fazore. Fazat përfshijnë përvijimin e konceptit të planit strategjik, parashikimin e rezultateve të dëshiruara, rishikimin e gjendjes aktuale të biznesit etj. Për shembull, një restorant me darkë mund të dëshirojë të rrisë të ardhurat e tij nëpërmjet shtimit të një biznesi ushqimor. Pronarët do të projektojnë shitjet, do të vlerësojnë aftësinë e tyre aktuale për të drejtuar një kompani hoteliere, të krijojnë një plan biznesi për ta bërë këtë, të fillojnë biznesin hotelier dhe të bëjnë rregullime bazuar në rezultatet fillestare. Prandaj zakonisht është një skuadër e tërë e ngritur e cila merret me planifikimin apo menaxhimin strategjik pasi secila prej fazave që kalon ky proces është shumë i rëndësishëm e nuk duhet të anashkalohet.

5.4 LITERATURA E SHFYTËZUAR

- Karmel, S. M., & Bryon, J. (2002). A comparison of small and medium sized enterprises in Europe and in the USA. NeëYork; London: Routledge.
- European Union: Small and medium sized enterprises in 2011: Situations per EU member state. (2012). Asia News Monitor.
- Plummer, P., Taylor, M., Faoite, D. D., Henry, C., & ebrary, I. (2004). Training and related topics in SMEs. Bradford, England: Emerald Group Publishing Ltd.
- Miller, R. I., & Holzapfel, E. W. (1988). Issues in personnel management. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Research methods for business students, 4th ed. (2007). Reference and Research Book News, 22(2)
- Jean Barbazette (2006). Training Needs Assessment-Method, Tools and Techniques. Pfeiffer.
- Hulumtimi i 800 NVM-ve. (2011) Agjencia për Mbështetjen e Ndërmarrjeve të Vogla dhe të Mesme, Prishtinë.
- Ligji nr. 02/l-5 për mbështetjen e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, Gazeta zyrtare, Kosovë.
- Berim Ramosaj (2007). Management. Universiteti i Prishtinës, Prishtinë.
- Doc.Dr Naser Raimi, Sipërmarrësia, Tetovë, 2009
- Entrepreneurship and Small Business Development in Kosovo, Research Report (2011). Business Support Centre Kosovo. www.bsckosovo.org , Prishtinë.
- Enver Kutllovci (2004). Menaxhimi i resurseve humane, Universiteti i Prishtinës, Prishtinë.
- Graham,Beaver, Small Business, Entrepreneurship & Enterprise Development, Edinburgh Gate, Harlow, Essex CM20 2JE, England, 2002
- Heinz Weihrich & Harold Koontz Menedzment, desto izdanje, Mate, Zgreb, 1993

- Izet Zeqiri (2006) Menaxhmenti : Koncepte, praktika, zhvillim aftësish. Tringa Design, Tetovë
- John Lorriman, Continuing Professional Development, a practical approach, United Kindom, 1997,
- John R. Schermehorn, Management for Productivity, Annotated Instructors Edition, New York, 1993
- Judith A. Lewis, Thomas Packard, Michale D. Leëis, Menagement of Human Service Programs, 5th edition, United States, 2010
- Menaxhimi i burimeve njerëzore, Dr. Ymer Havolli, script, Fakulteti Ekonomik, Universiteti i Prishtinës, 2014,
- Menaxhimi i Burimeve Njerëzore, Prof. Dr. Shyqyri Llaci (Botimi i II Tiranë, 2005),
- Michale Armstrong, A handbook of Employee Reward Management and Practice, Second Edition, United Kindom, 2007,
- Mike wills, Managin the training process, Second Edition, United Kindom, 1998
- Prof. Blerim Morina, Menaxhimi për klasë të X-të, departamenti për shitje dhe marketing,
- Ramadani, V. (2010). Specifikat e Biznesit të Vogël. UEJL, Tetovë.
- Shuklev, B., Ramadani, V.(2012). Biznesi i Vogël dhe Ndërmarrësia. Universiteti i Evropës Juglindore, Tetovë.
- Sllavica Kovačevska Vellkova, Zoran Zlatkovski, Biznesi, për vitin e IV, Shkup, 2010
- Solymossy, E , Merovci, S (2006). Ndërmarrësia. Universiteti i Prishtinës.
- Strategjia e zhvillimit të NVM-ve 2012-2016.(2012), Ministria e Tregtisë dhe Industrisë. www.smallbusinessdays.com , Prishtinë.
- Tema e disertacionit, Modelet e MBNJ në organizatat shqipëtare, Prof.Ass Zana Koli,
- Veland Ramadani, Biznes Engjëjt, Shkup, 2010,
- Zana Koli & Shyqyri Llaci (2005) Manaxhimi i burimeve njerëzore. Albpaper, Tiranë
- Zeqiri, I (2011). Menaxhmenti Strategjik. UEJL, Tetovë.

- http://www.unhabitat-kosovo.org/repository/docs/PZHU_Ferizaj1.pdf
- <http://www.assemblykosova.org/common/docs/ligjet/Law%20on%20amend%20law%20on%20business%20organisations.pdf>
- Strategjia e zhvillimit të NVM-ve në Kosovë, 2012-2016 me vision 2020, Korrik, 2011, [http://www.kryeministri-ks.net/repository/docs/Strategjia_per_zhvillimin_e_NVM-ve -
_Korrik_2011.pdf](http://www.kryeministri-ks.net/repository/docs/Strategjia_per_zhvillimin_e_NVM-ve_-_Korrik_2011.pdf)

Aneksë

Informacion i përgjithshëm	
Emri i Kompanisë	
Aktiviteti Kryesor	
Adresa, Komuna	
Rajoni	
Telefon	
Nr i biznesit	
Email	
Emri i Personit të intervistuar	
Personi i kontaktit	
Intervistuesi	
Data e intervistës	
Sektorët e Ekonomisë:	
Prodhimtari	Turizem
Ndertimtari	TI (teknologji informative)
Perpunimi i drurit	Tregti
Bujqesi/Agro	Sherbime
Industria ushqimore	
Perpunimi i metaleve	
Transport	
Madhësia e kompanisë (nr. i të punësuarve):	
1-9	
10-49	
50-249	
Jetëgjatësia e kompanisë: (vitet që prej rregjistrimit)	
3 - 5	
5 - 10	
> 10	
Situata aktuale e ndërmarrjes:	
Në përpjekje për të mbijetuar	
Konsoliduar (në atë që vlerësohet e përshtatshme)	
Në rritje	
Në vendime kritike për zhvillimin e mëtejshëm	

Roli në kompani i të intervistuarit:	
Pronar-menaxher	
Ortak	
Menaxher	

A punon ai/ajo aktivisht në Kompani?	
Po	
Jo	

Nëse po, specifiko në çfarë Përgjegjësie:	
Menaxher i Përgjithshëm	
Menaxher Financiar	
Menaxher Prodhimi	
Menaxher Shitjesh	
Menaxher Personeli	
Tjetër	

1. Sistemi i biznesit dhe menaxhimit (Ju lutem zgjidhni një prej alternativave të mëposhtme)	
1.1 Planifikimi strategjik i biznesit:	
1. Nuk kemi një plan të shkruajtur të biznesit	☐
2. Nuk kemi një plan të shkruajtur të biznesit, megjithatë ne i planifikojmë aktivitetet e biznesit tonë	☐
3. Ne zbatojmë aktivitetet e biznesit sipas strategjisë së kompanisë tonë	☐
4. Ne shqyrtojmë rregullisht strategjinë e kompanisë tone dhe sipas asaj përshtasim planet tona	☐
5. Ne përfshijmë menaxherët e kompanisë në hartimin e strategjisë dhe në planifikimin e biznesit	☐
1.2 Vendimet e kompanisë tonë në lidhje me veprimtarinë e përditshme bëhen nga:	
1. Vetëm një person (pronari / niveli më i lartë i menaxhimit)	☐
2. Ndonjëherë nga grupe të vogla me personat kryesorë dhe ndonjëherë vetëm nga menaxheri i përgjithshëm / pronari	☐
3. Një grup menaxherësh	☐
4. Ndonjëherë nga grupe jozyrtare menaxhimi, ndonjëherë iu lihet menaxherëve të linjës	☐
5. Menaxherët e linjës / Menaxherët drejtues	☐
1.3 Përshkrimet e punëve tona janë:	
1. Ne nuk kemi përshkrim të punës	☐
2. I kemi por jo në formë të shkruajtur	☐
3. Jo të dobishme, pavarësisht se ne i kemi	☐
4. Të paktën 50 % prej tyre janë sipas detyrave	☐
5. Deri në 100 % sipas detyrave	☐

1.4 Sistemi i motivimit në kompani:	
1. Ne nuk kemi krijuar një sistem motivimi	☐
2. Përfitimet minimale për pension, pushime vjetore, dhe transportin publik	☐
3. Pagesa, shpërblime, plane promovimi në karrierë	☐
4. Pagesa, shpërblime, promovime në karrierë dhe përfitime të tjera (pensione, pushime, transport publik dhe private) janë praktika të rralla	☐
5. Pagesa, shpërblime, promovime në karrierë dhe përfitime të tjera (pensione, pushime, transporti publik dhe privat) janë pjesë e sistemit nxitës të kompanisë	☐
1.5 Në lidhje me trajnimin e nëpunësve, ne:	
1. I trajnojmë punonjësit tanë në punë.	☐
2. Asnjëherë nuk planifikojmë, por i trajnojmë punonjësit tanë herë pas herë.	☐
3. Asnjëherë nuk planifikojmë, por bëjmë trajnim për personelin kryesor duke shfrytëzuar mundësi të ndryshme të dala nga Donatorët dhe Ofruesit e Shërbimeve	☐
4. Planifikojmë dhe bëjmë rregullisht trajnime të disponueshme në vend	☐
5. Ne gjithmonë planifikojmë dhe bëjmë rregullisht trajnime të disponueshme brenda dhe jashtë vendit	☐