

Roli i lidershipit në zhvillimin e ndërmarrjeve publike. Posta dhe telekomi i Kosovës (PTK. sha)

Ilir **BYTYCI**¹

Abstrakt: *Lidershipi është aftësia për të krijuar vizion, kurajo dhe koncepte të reja. Aftësia e çdo lideri është të bashkëpunojë me njerëzit, me grupe të ndryshme, me ndërmarrje dhe të ketë influencë mbi ta. Pra, të kesh njohuri për artin e menaxhimit dhe udhëheqjes do të thotë të njohësh botën në të cilën jeton dhe vepron. Për lidershipin janë dhënë definicione dhe teori të ndryshme nga autorë të ndryshëm. Një përkufizim i përgjithshëm i lidershipit e definon atë si procesin social në të cilin një person mund të marrë ndihmën dhe mbështetjen e të tjerëve në realizimin e një detyre të përbashkët. Në realitet nuk ekziston një ndryshim i madh midis menaxhimit dhe lidershipit, dallimi i tyre është në nivele dhe fokusim. Konfrontimi është se të gjithë liderët nuk janë menaxherë, ashtu si dhe të gjithë menaxherët nuk mund të jenë lider. Duke qenë se lidershipi ka rol vendimtar në zhvillimin qoftë të ndërmarrjeve publike apo private, në këtë kërkim do të analizohet roli dhe ndikimi i lidershipit në zhvillimin e ndërmarrjeve në përgjithësi dhe ndërmarrjeve publike (NP) në veçanti, si dhe do të shpalosen shkaqet e (mos) eficientës së këtyre ndërmarrjeve. Menaxhimi i ndërmarrjeve publike në Kosovë ka kaluar nëpër shumë faza të ndryshme të zhvillimit. Aktualisht, këto ndërmarrje operojnë si biznese të cilat u ofrojnë shërbime apo produkte publikut dhe kanë për aksionar kryesor, të vetëm, qeverinë e Kosovës. Prandaj, në këtë mjedis të ndryshueshëm global, si asnjëherë, zërat për një lidership efektiv nuk kanë qenë më të fuqishëm se deri më tani. Lidhur me këtë, qeveria, si aksionere duhet të ketë një vizion të qartë për zhvillimin, transformimin dhe kontrollin e ndërmarrjeve publike, në mënyrë që këto ndërmarrje të rrisin vlerën e tyre dhe të jenë konkurruese në treg.*

Fjalë kyçe: *Lidership, menaxhim, ndërmarrje publike, strategji, zhvillim, vizion.*

¹ Doktorant pranë Universitetit Europian të Tiranës: ilirb2000@gmail.com

Abstract: *Leadership is the ability to create vision, courage and new concepts. The ability of any leader is to work with people, with different groups in the company and to have influence over them. So to have information about the art of management and leadership means knowing the world in which he lives and works. For leadership are given different definitions and theories from various authors. A general definition of leadership defines it as a social process in which a person can get the help and support of others in the accomplishment of a common task. In reality there is no major difference between management and leadership, their difference is in the level and focus. Confrontation is that all leaders are managers, as well as all managers can be leaders. Leadership plays a crucial role in the development of public and private enterprises. In this research we will analyze the role and impact of leadership in the development of enterprises in general and public enterprises in particular, and we will disclose the reasons of (in) efficiency of these enterprises.*

Keywords: *Leadership, management, public enterprise, strategy, development, vision*

1. Hyrje

Nocionet "leadership" dhe "menaxhim" po përdoren gjithnjë e më shumë, dhe po shfrytëzohen në të gjitha sferat e jetës si në teori dhe praktikë, si në jetën private ashtu edhe atë profesionale. Ky term përdoret në ekonomi (lider në treg), politikë (lider i partisë), kulturë (lider i skenës filmike, muzikore) dhe gjithashtu në sport (lideri i Ligës Europiane të Futbollit). Leadershi është aftësia për të krijuar vizion, kurajo dhe koncepte të reja, motivim, dhe që sfidohet prej situatave më komplekse. Sot, suksesi i disa prej kompanive bashkëkohore e me famë ndërkombëtare identifikohet me liderin e tyre. Aftësia e çdo lideri është të bashkëpunojë me njerëzit, me grupe të ndryshme dhe ndërmarrjet, si dhe të ketë influencë mbi ta. Pra, të kesh njohuri për artin e menaxhimit do të thotë të njohësh botën në të cilën jeton dhe vepron.

Midis *menaxhimit dhe leadershipit*, në realitet nuk ka ndonjë ndryshim të madh, dallimi i tyre konsiston në nivele dhe fokusim. Konfrontimi është se të gjithë liderët nuk janë edhe menaxher, si dhe të gjithë menaxherët nuk mund të jenë edhe lider. Ndërkohë që leadershi është i kufizuar vetëm në aktivitetin e njerëzve, kurse menaxhimi paraqet aktivitet më të gjerë, pra nuk përfshin vetëm aktivitetin njerëzor, por procesin e vendimmarrjes, çështjet financiare, tregun, teknologjinë dhe proceset informative. Leadershi ka ndikim në gjitha ndërmarrjet, si private ashtu edhe publike. Ai gjithashtu ka peshën dhe përgjegjësinë kryesore të rritjes dhe zhvillimit të tyre. Qëllimi kryesor është arritja e objektivave strategjike, përmes identifikimit, selektimit dhe angazhimit të njerëzve profesionistë në menaxhimin e ndërmarrjes.

Si në çdo vend tjetër ashtu edhe në Kosovë, ndërmarrjet publike janë me rëndësi strategjike për vendin. Ato ofrojnë shërbime vitale për qytetarët dhe punësojnë 14,463 punëtorë, prej të cilëve 88% janë meshkuj dhe vetëm 12% femra. (*Task force për integrim evropian, 2012*). Që nga viti 1999 ndërmarrjet publike (NP) kanë qenë nën mbikëqyrje të UNMIK-ut, ndërkaq me themelimin e Agjencisë Kosovare të Mirëbesimit (AKM), në qershor 2002, ato u vendosën nën menaxhimin e saj. AKM-ja ka korporatizuar të gjitha NP-të (gjithsej 25) që i kishte në portofol dhe kishte formuar një strukturë të re të qeverisjes, korporatave, duke themeluar Bordet e drejtorëve si organi më i lartë vendimmarrës në të gjitha NP-të. Pas përfundimit të misionit të AKM-së, shumica e anëtarëve të emëruar nga AKM-ja janë dorëhequr dhe për shkak të vonësës së emërimeve të reja nga ana e qeverisë, bordet e NP-ve mbeten defacto

jofunkionale. Si rrjedhim, në momentin kur qeveria mori kontrollin mbi menaxhmentin e NP-ve, më një korrik 2008, NP-të (me përjashtim të KEK-ut) nuk kishin borde.

Në këto kushte, sipas ligjit mbi Ndërmarrjet Publike (NP), është parashikuar edhe vendosja e bordeve të drejtorëve për këto ndërmarrje, ku me synimin e udhëheqjes profesionale, u është dhënë detyra e mbikëqyrjes së ndërmarrjeve publike, caktimit të caqeve të zhvillimit të kompanisë. Bordi si organ mbikëqyrës duhet të identifikojë biznesin dhe konkurrencën e tij, të fokusohet në problemet strategjike, menaxhimin e rrezikut dhe të krijojë standarde të larta të performancës duke përfshirë sjelljet etike si dhe performancën operative dhe financiare. Pra, sipas ligjit, bordi mbikëqyrës është përgjegjës për drejtimin e planeve të ndërmarrjes, por nuk e menaxhon ndërmarrjen. Ndërmarrja menaxhohet nga Drejtori Ekzekutiv (CEO), i cili së bashku me ekipin e tij të drejtorëve të njëjësive të biznesit apo të departamenteve, paraqet një lidhshmëri, i cili është i angazhuar për arritjen e qëllimeve të ndërmarrjes.

Deri në këto momente, praktika ka treguar që lidhshmëria i të gjitha këtyre niveleve ka rezultuar joeficient duke i dëmtuar edhe ndërmarrjet. Vendosja apo emërimi i personave politik dhe joprofesional në krye të bordeve të ndërmarrjeve publike ndodh për shkak të dy interesave madhore të partive politike. Nga njëra anë, mundësia për të sistemuar anëtarë të partisë në këto pozita të larta shërben si joshje apo shpërblym nga partia për anëtarët e saj. Nga ana tjetër, vendosja e anëtarëve të partisë në borde drejtuese të ndërmarrjeve publike u jep fuqi partive politike që të ndikojnë në këtë ndërmarrje për të shtyrë politikatat e tyre, kur dihet që ndikimi i anëtarëve të bordeve është i fuqishëm edhe në nivele më të ulëta të kompanisë, tek CEO dhe drejtorët e tjerë.

Meqë lidhshmëria ka rol vendimtar në zhvillimin, qoftë të ndërmarrjeve publike apo private, korporatave, qeverive; ndaj edhe në këtë punim do të hulumtohet roli dhe ndikimi i lidhshmërisë kundrejt zhvillimit të ndërmarrjeve publike në theks PTK. Konkretisht në punim do të shpalosen shkaqet e (mos) efikasitetit të këtyre ndërmarrjeve, do të jepen ide të reja rreth zhvillimit, si dhe do të analizohet roli i lidhshmërisë në suksesin e këtyre ndërmarrjeve si shtylla kryesore për rritjen e mirëqenies dhe zhvillimit ekonomik në Republikën e Kosovës.

2. Qëllimi dhe objektivat e studimit

Menaxhimi i ndërmarrjeve publike në Kosovë ka kaluar nëpër shumë faza të zhvillimit si nga periudha e paraluftës, pasluftës e deri në kohët e sotme. Menaxhimi joefikas, mungesa e vizionit, interferimet politike, mangësitë ligjore, mosharmonizimi dhe përcaktimi i detyrave të përgjegjësive mes qeverisë dhe Ndërmarrjeve Publike (NP), nepotizmi, janë ato të cilat e bëjnë më kompleks dhe problematik menaxhimin e këtyre ndërmarrjeve publike. Duke iu referuar asaj të sipërpërmendur, qëllimi kryesor i këtij punimi është të hulumtohet fusha e menaxhmentit të përgjithshëm, në theks të veçantë të trajtohet lidhshmëria si shtyllë kryesore e menaxhimit bashkëkohor dhe ndikimi i tij në ngritjen e ndërmarrjeve publike në Kosovë.

Objektivat kryesore mbi kërkim-hulumtimin e lidhshmërisë për ndërmarrjet publike janë si vijon:

- (i) Analiza e zhvillimit të ndërmarrjeve publike në Republikën e Kosovës,
- (ii) Analiza e politikave menaxhuese dhe legjislativë të ndërmarrjeve publike,
- (iii) Analiza e PTK-së. (Posta dhe Telekomit i Kosovës)
- (iv) Nxjerrja e konkluzioneve dhe rekomandimeve për politikatat efektive të ndërmarrjeve publike në Republikën e Kosovës.

3. Pyetja kërkimore, hipoteza dhe metodologjia e punimit

Pyetja kërkimore e këtij hulumtimi do të bazohet kryesisht në këto pyetje:

- Cilat janë shkaqet kryesore që ndikojnë në (mos)eficencën e ndërmarrjeve publike në Kosovë?
- Cili është roli dhe ndikimi i lidërshiptit në menaxhimin bashkëkohor të ndërmarrjeve publike në Kosovë?

Hipoteza kryesore e punimit është:

- Lidërshipi efikas dhe profesional jep rezultate pozitive në efikasitetin e ndërmarrjeve publike.

Metoda dhe metodologjia e kërkimeve do të jenë të orientuara në hulumtimin e teorieve ekzistuese dhe më bashkëkohore si dhe do të përdoren analiza të ndryshme si SWOT, PEST. Ndërsa grumbullimi i të dhënave të studimit do të fokusohet në hulumtimin e ndërmarrjeve publike në Kosovë (siç janë: PTK, KEK, Hekurudhat), si dhe ndërmarrje të tjera. Si burime shtesë do të merret rasti i shfrytëzimit të tryezave të organizuara nga Shoqëria Civile apo OJQ-të, raportet e auditorit të përgjithshëm, pasqyrat financiare, raporti i progresit nga Bashkimi Europian (BE), raporte të tjera për NP-të. Në bazë të studimit të literaturës dhe analizave do të grupohen informata të vlefshme për identifikimin e faktorëve që ndikojnë në efencën e punës dhe suksesin në këto ndërmarrje.

4. Analizë, interpretim të dhënash

Pas luftës, Kosova ka trashëguar një numër të ndërmarrjeve të cilat kanë administruar resurset dhe shërbimet kyçe në vend. Këto ndërmarrje kanë qenë përgjegjëse për energjinë, telekomunikacionin, fluturimet në vend. Për të siguruar efektshmërinë dhe rritjen e konkurrencës të këtyre operatorëve ekonomik në tregun vendor si dhe atë ndërkombëtar, organet e përkohshme të vetëqeverisjes së bashku me misionin e OKB-së në Kosovë (UNMIK) kanë filluar procesin e korporatizimit të tyre. Procesi i korporatizimit ka parashikuar kthimin e këtyre kompanive në shoqëri aksionare, ku pronar i vetëm apo kryesor është publiku nëpërmjet qeverisë të Kosovës. Me anë të korporativizimit, qeveria e Kosovës ka siguruar pronësinë e saj ligjore mbi ndërmarrjet publike duke lënë hapësirë për tërheqjen e investimeve nëpërmjet shitjes së aksioneve. Këto investime bëhen në përfitim të ndërmarrjeve publike duke i bërë ato më efikase dhe si rrjedhojë duke rritur fitimin e tyre dhe inkasimin e taksave nga to.

Ky proces i nisur në 2004-ën, gjithashtu ka përfshirë ristrukturimin e brendshëm të këtyre ndërmarrjeve publike. Ristrukturimi është vendosur sipas Ligjit për Ndërmarrje Publike që është i aplikueshëm për të gjitha NP-të dhe i cili vendos formën e menaxhimit, raportimit, pronësisë. Sipas këtij ligji është parashikuar edhe vendosja e bordeve të drejtorëve për këto ndërmarrje. Këtyre bordeve, me synimin e udhëheqjes profesionale, u është dhënë detyra e menaxhimit të ndërmarrjeve publike, caktimit të caqeve të zhvillimit të kompanisë.

Kurse në vitin 2008, pas shpalljes së pavarësisë, qeveria e Kosovës emëroi disa persona për të shërbyer si drejtorë të bordeve në NP në mënyrë të përkohshme deri në shpalljen e konkursit dhe fillimin e procedurës së rregullt të përzgjedhjes. Sipas Ligjit për Ndërmarrje Publike, këto ndërmarrje ndahen në dy kategori, ndërmarrjet publike qendrore dhe ato lokale. Secila ndërmarrje publike qendrore dhe lokale ka një Bord të Drejtorëve. Mënyra dhe kriteret e përzgjedhjes të drejtorëve janë të përcaktuara me të njëjtin ligj. Disa nga këto kritere janë; përshtatshmëria profesionale, paanshmëria politike, konflikti i interesave dhe të mos jenë të ndjekur penalisht.

Procesi i emërimit të bordit inicohet nga sekretari i përhershëm në zyrën e Kryeministrit i cili cakton një komision rekomandues. Ky komision përbëhet nga shtatë persona të cilat janë shërbyes të lartë civil apo ekspertë të jashtëm dhe si parim duhet të kenë eksperiencë në industrinë e NP-së apo në financa dhe menaxhim korporativ. Sekretari i përhershëm gjithashtu është përgjegjës për caktimin e rregullave të punës, të vlerësimit, të identifikimit të konfliktit të interesave. Pasi Komisioni Rekomandues ka bërë përzgjedhjen e një liste të kandidatëve, kjo listë i dërgohet qeverisë për të zgjedhur anëtarët përfundimtarë të bordit, që duhet të jenë të paktën pesë më shumë se numri total i drejtorëve. Kjo bëhet për t'i dhënë qeverisë një mundësi më shumë të përzgjedhjes së anëtarëve të bordeve publike, por në vendimet për të zgjedhur bordet e drejtorëve në mbledhjet e qeverisë nuk ka pasur debat rreth emrave, por këto emra vetëm janë votuar. Për më shumë, ligji përcakton që nëse një anëtar i bordit largohet para kohës ligjore, qeveria duhet të përzgjedhë një anëtar të përkohshëm nga lista që u është dërguar më herët. Sidoqoftë, kjo nuk ka ndodhur me një anëtarë të bordit të Operatorit të Sistemit, Transmetimit dhe Tregut (KOSTT), kur ky i fundit ka ndërruar jetë.

5. Përzgjedhja dhe Politizimi

Problemi i politizimit të bordeve të drejtorëve të ndërmarrjeve publike është një çështje që është diskutuar shpesh në sferën publike në Kosovë. Kjo dukuri është vënë re që kur këto ndërmarrje janë korporatizuar. Politizimi i bordeve të ndërmarrjeve publike ndodh për shkak të problemeve në dy pjesë të procesit të përzgjedhjes. Njëri problem buron nga ambiguiteti i ligjit për ndërmarrje publike lidhur me atë se kush janë personat politik. Problemi tjetër qëndron tek procesi i ekzekutimit të ligjit, kur përzgjedhja e listës së kandidatëve që duhet të votohen nga Kuvendi i Kosovës është jotransparente dhe si e tillë mund të jetë pre e presioneve politike.

Zgjedhja e personave politik në krye të bordeve të ndërmarrjeve publike ndodh për shkak të dy interesave madhore të partive politike. Nga njëra anë, mundësia për të sistemuar anëtarë dhe përfaqësues të lartë të partisë në këto pozita të larta shërben si joshje apo shpërblim nga partia për anëtarët e saj. Kjo krijon mundësinë për të përforcuar radhët e partisë. Për më tepër, kur këta persona emërohen, atyre u jepet fuqia që të punësojnë akoma më shumë persona të politizuar në radhët më të ulëta të ndërmarrjes, kështu duke i dhënë një shtytje më shumë partisë. Nga ana tjetër, vendosja e anëtarëve të partisë në borde drejtuese të ndërmarrjeve publike i jep fuqi partive politike që të ndikojnë në këtë ndërmarrje për të shtyrë politikat e tyre.

Politizimi i bordeve të drejtorëve të ndërmarrjeve publike gjithashtu është bërë çështje shqetësuese edhe për praninë ndërkombëtare në vend. Në qershor të vitit 2008, qeveria e Republikës së Kosovës ka përzgjedhur disa drejtorë të përkohshëm në bordet e drejtorëve të ndërmarrjeve publike. Teksa ishte shpallur konkursi i rregullt për anëtarët e bordeve të drejtorëve të ndërmarrjeve publike dhe në fund të dhjetorit, 2008, qeveria i emëroi drejtorët e rregullt të ndërmarrjeve publike. Sidoqoftë, këta persona nuk kanë qenë të përshtatshëm, kryesisht për shkak të politizimit të tyre. Si pasojë, në fillim të vitit 2009, Përfaqësuesi Ndërkombëtar Civil (PNC) ka kërkuar nga qeveria të largojë të paktën 12 persona nga bordet e NP-ve për shkak të politizimit të tyre. Për më tepër, ankesa e PNC-së ka qenë e lidhur me faktin se emrat të cilët qeveria i ka përzgjedhur në borde drejtuese nuk iu dërguan qeverisë nga Komisioni Përzgjedhës, siç parashikohet me ligj.

Procesi i përzgjedhjes së bordit parashikon që anëtarët e bordeve të ndërmarrjeve publike të jenë të paanshëm politikisht. Më saktësisht, një kandidat, të paktën 36 muaj para datës të

aplikimit nuk mund të jetë «(i) zyrtar i zgjedhur publik, (ii) i emëruar politik ose (iii) bartës i një posti udhëheqës ose vendimmarrës në një parti politike.» Sidoqoftë, ligji nuk përcakton asgjë mbi ata anëtarë të cilët kanë qenë kandidatë për një post politik, por që nuk janë përzgjedhur.

6. Analiza e Teorive për Lidershipin

Lidhur me shtrirjen e influencimit të lidershipit në organizata, me të drejtë Lord Sieff (CEO në Marks & Spencer) në vitin 1991 jep përkufizimin se: “leadershipi është i rëndësishëm në të gjitha nivelet e një kompanie, që nga bordi kryesor deri tek nivelet më të ulëta. Lidershipi është aftësia morale dhe intelektuale në parashikimin dhe realizimin e më së mirës për kompaninë dhe punonjësit e saj”. Duke iu referuar këtij autori si model, qeveria e Kosovës duhet t’i rishikojë objektivat, qëllimet dhe aktivitetet e zhvillimit dhe transformimit të ndërmarrjeve publike (NP) në kompani fitimprurëse. Me qëllim arritjen e suksesit, qeveria duhet të harmonizojë rolin dhe ndikimin e lidershipit në të gjitha nivelet e ndërmarrjeve publike që janë shtylla kryesore për rritjen e mirëqenies dhe zhvillimit ekonomik të vendit.

Kjo mund të vihet në jetë me ndryshimin apo kalimin nga lidershipi transaksional tek ai transformues. Përderisa lidershipi transaksional udhëzon vartësit në drejtim të përcaktimit të synimeve, roleve e detyrave, dhe duke rezultuar në ekzekutimin e detyrave nën rezultatin e pritur, ky lloj i lidershipit i dekurajon risitë dhe iniciativat në vendin e punës, sepse këtu udhëheqja thekson më shumë dënimin se sa shpërblimin dhe njohjen, ndërsa lidershipi transformues shkon drejt rritjes së nivelit të angazhimit të punonjësve duke nxitur edhe besimin, edhe motivimin e tyre.

Duke vazhduar me Peter Drucker, që thekson se “Menaxhmenti i të gjitha institucioneve të mëdha, duke përfshirë organizata biznesi, duhet gjithashtu, të merret me sëmundjet serioze të shoqërisë. Nëse është e mundur, ata duhet ta konvertojnë zgjidhjen e këtyre problemeve në një rritje të performancës dhe kontributit”. Prandaj, duke iu referuar këtij autori edhe për qeverinë e Kosovës është me rëndësi që të gjitha ndërmarrjet publike të formojnë grupe lidershipi profesionale (bordet, drejtuesin, menaxherët e ndërmarrjes) të cilët do të merren me zbatimin e një strategjie zhvillimore duke i rritur vlerat dhe duke i transformuar NP-të në biznese të qëndrueshme dhe konkurrenente në tregun global (me theks të veçantë PTK-në). Në argumentin e P.Drucker i cili citon se “Themeli i lidershipit efektiv është të menduarit përmes misionit të organizatës, duke e definuar atë, dhe duke e vendosur atë, në mënyrë të qartë dhe të dukshme” çka mund të përdoret nga Qeveria e Republikës së Kosovës si aksionare duhet të ketë një vizion për zhvillimin, transformimin e ndërmarrjeve publike, në mënyrë që këto ndërmarrje të rrisin vlerën e tyre dhe të jenë konkurruese në treg.

Sidoqoftë, zgjidhja apo vendosja e qeverisë lidhur me privatizimin apo mosprivatizimin e PTK-së, duhet të bëhet sipas teorisë moderne të menaxhmentit, teoria e bazuar (situacionale). Teoria e bazuar (Teoria situacionale) është teori që përpiket të largohet nga konceptet universale të menaxhimit drejt një trajtimi situacional. Pra, kompleksiteti i sistemeve sociale (organizatat) dhe i sjelljes njerëzore e bëjnë që çdo situatë që të jetë disi e veçantë nga situatat e tjera. Pra, pasi të bëhet analiza, të hulumtohet tregu i jashtëm dhe i brendshëm, të studiohen kushtet, infrastruktura ligjore, në bazë të këtyre rezultateve të dalta nga analizat do të mund të kemi një situatë më të qartë, e cila do të na udhëzojë se si të veprohet me këto ndërmarrje:

- Qeveria të ketë një strategji zhvillimore për rritjen e vlerës së këtyre ndërmarrjeve.
- NP-të të jepen me koncesion,
- të privatizohen pjesërisht apo tërësisht.

7. Interpretim të dhënash. Rasti i PTK-së (Posta dhe Telekom i Kosovës)

Posta dhe Telekomunikacioni i Kosovës (PTK sh.a) është një kompani e cila në organizimin e saj të brendshëm përbëhet nga dy njësi operative, VALA dhe Telekom. Këto dy njësi ofrojnë shërbime të telefonisë mobile dhe fikse, internet, televizion si dhe shërbime të menaxhuara të teknologjisë informative për konsumatorë biznesi. Në dhjetor 2008 qeveria ka themeluar komisionin ndërqeveritar për të analizuar opsionet e privatizimit të PTK-së. Është bërë vlerësimi i të gjitha aspekteve të PTK-së dhe tregut potencial. Me propozim të këtij komisioni dhe të qeverisë, në korrik 2010 Kuvendi i Kosovës ka miratuar në parim privatizimin e 75% të PTK-së ndërsa në mars 2011 ka dhënë miratimin final për privatizim, ndërsa në fillim të vitit 2014 dështon privatizimi i kësaj ndërmarrjeje, si rezultat i mosmiratimit nga Kuvendi i Kosovës.

Analiza SWOT

- S-** PTK është kompania më fitimprurëse në Kosovë. Ajo ka kapacitete financiare, njerëzore, teknologjike për zhvillimin e biznesit dhe të qenurit lider në tregun e Kosovës.
- W-** Shërbimi i zërit në përgjithësi po bie. Baza e numrit të konsumatorëve të TiK dhe të hyrat janë duke rënë në mënyrë të vazhdueshme. Zëri akoma përfaqëson pjesën më të madhe të të hyrave të TiK.
- O-** Dy vjetët e fundit ishin mjaft të vështira për PTK-në. Ajo u ballafaqua me një proces në vazhdimësi të privatizimit, si dhe me kufizime nga operimet e saj (shembull; kufizimet nga qeveria për investime). Në vitin 2014 qeveria largon kufizimet për investime.
- T-** Barrë më e madhe për PTK-në si ndërmarrje publike, është obligimi ligjor për të përcjellë ligjin e prokurimit publik, procedurat e të cilit shpeshherë pamundësojnë reagimin e shpejtë të PTK-së në tregun ekzistues konkurrent dhe me ndryshime dinamike.

Analiza PEST:

- **Politike**-Krahasuar me ndërmarrje të tjera publike, PTK-ja është një kompani fitimprurëse, e cila gjeneron të hyra dhe ndihmon në buxhetin e Kosovës. Kurse në anën tjetër, kërkesë e BE-së është që në kuadrin e liberalizimit të tregut, ekonomisë së tregut, të gjitha ndërmarrjet publike duhet të privatizohen,
- **Ekonomike**-Në vitin 2008 pas shpalljes së Pavarësisë, ndërmarrjet publike kaluan nën menaxhimin e qeverisë së Kosovës si aksionere e vetme. Vetëm PTK-ja ka paguar dividend, duke e rritur buxhetin e qeverisë së Kosovës me mbi 200 milion euro për tre vjetët e fundit.
- **Sociale**- Në këtë kompani janë rreth 2,300 të punësuar. Një pjesë e madhe e tyre, me shitjen e PTK-së ka mundësi t'u rezikohet vendi i punës, për shkak të moshës së tyre, mbipopullimit të personelit, futjes së teknologjive të avancuara, të cilat kanë zvogluar punën e disa shërbimeve.
- **Teknologjike**-Aplikimi i teknologjive të avancuar për produkte e shërbime, në një anë do të ndikojë në ofrimin e produkteve dhe shërbimeve, përmbushjen e kërkesave të tregut, kurse në anën tjetër, kompanisë do i kushtojë një investim mjaft i madh kapital.

8. Analiza Financiare e PTK-së

Në tabelën e më poshtme janë paraqitur disa të dhëna financiare, të cilat na vlejné mjaft për të patur një pasqyrë sa më të qartë për ndërmarrjen, PTK-në, për periudhën tre vjeçare 2010-2012.

Tabela nr. 1: Analiza Financiare e PTK-së

Viti	2010	2011	2012
Të Hyrat	151.5	162.2	147,7
Fitimi Neto	33,4	46,1	38,3
Dividentat	80 mil	55 mil	75 mil*
Vlera	207,680	198,842	170,995

Burimi: pasqyrat financiare (2010, 2011, 2012.) www.ptkonline.com

Burimi: pasqyrat financiare (2010, 2011, 2012.) www.ptkonline.com

* Nga 75 milion euro e dividendës, me vendim të qeverisë, 30 milionë i janë dhënë Postës së Kosovës (PK), si kompani e re publike (ndarje nga PTK). *Të hyrat*- Duke krahasuar vitin 2010 me vitin 2011 kemi rritje të të ardhurave (të të hyrave) prej mbi 11 milion euro, kurse e krahasuar kjo me vitin 2012 kemi rënie afro 15 milionë, si rezultat i zvoglimit apo rënies së të ardhurave nga shërbimet e telefonisë mobile dhe fikse, të ardhurat nga shërbimet e internetit dhe të kabinave publike. *Fitimi Neto*- Viti 2011, si rezultat i produkteve dhe shërbimeve të reja, ka rezultuar për PTK-në me një rritje të fitimit me mbi 12 milion euro (45.1 mil) krahasuar me vitin paraprak. Kurse në vitin 2012, krahasuar me vitin 2011, kemi rënie të fitimit neto prej 8 milion euro, si rezultat i një pagese gjobe në Gjykatën e Arbitrazhit në Londër në favor të kompanisë Amdocs. *Dividenti*- Caktohet me vendim të qeverisë dhe ndahet nga fitimi neto dhe fitimi i mbajtur. *Vlera*-Asetet e kompanisë në vitin 2011 ishin më të vogla se ato në 2010 për afro 8 milionë euro. Ky ndryshim vjen si rezultat i zvoglimit të asteteve të patrupëzuara, investimeve, afatgjata financiare, parasë dhe ekuivalentëve të parasë. Tabela tregon që PTK-ja ka bazë të mirë për zhvillimin e metejshëm duke rritur fitimin dhe vlerën e saj me qëllim që në procesin e privatizimit të ketë një çmim të lartë konkurrues.

9. Konkluzione/ Rekomandime

Më qëllim që "lidershpi" të jetë efikas dhe profesional, që të japë rezultate pozitive në efikasitetin e ndërmarrjeve publike, qeveria e Republikës së Kosovës duhet të ketë një vizion për zhvillimin, transformimin dhe kontrollin e ndërmarrjeve publike. Qeveria duhet të ketë vizionin që ka të bëjë me parashikimin e një synimi të qartë, me promovimin e një të ardhmjeje të ndërmarrjeve publike, të cilat janë fitimprurëse dhe konkurruese në treg. Prandaj, ky vizion duhet të delegohet në gjitha nivelet e NP-ve, që nga bordet mbikëqyrëse deri te lideri i korporatës (CEO) dhe drejtorët e tjerë ekzekutiv. Në të kundërt, mungesa e këtij vizioni është

shkaktar kryesor i zhvillimit dhe moseficiencës së NP-ve.

Identifikimi dhe zbatimi i llogaridhënies për performancën e NP-ve ka qenë vazhdimisht i vështirë apo nuk ekziston fare. Prandaj, me qëllim rritjen e eficiencës, qeveria duhet që në bazë të vizionit dhe misionit të NP-ve të caktojë zbatimin dhe monitorimin e objektivave si dhe vlerësimin e performancës (me parametrat e vlerësimit) në gjitha nivelet.

- Vlerësimin e performancës **së ndërmarrjes nga ana e bordit**,
- Vlerësimi i performancës së bordit nga Njësia për Politika dhe Monitorim të NP-ve.

Zbatimi i vlerësimit të performancës, në secilën ndërmarrje, kërkon të sigurojë që bordi dhe menaxherët janë përgjegjës për performancën e tyre. Bordi është përgjegjës për vlerësimin e brendshëm, kurse Njësia për Politika dhe Monitorim të NP-ve për vlerësimin e jashtëm. Ekzistenca e një lidershipi profesional, që orientohet me anë të rezultateve paraqet menaxhimin bashkëkohor të këtyre ndërmarrjeve publike.

Kurse, duke u bazuar në analizat e sipërpërmendura, faktorët kryesor që ndikojnë në efieciencën e PTK-së është përgatitja e një strategjie zhvillimore, ku në kuadër të kësaj startegjie bëjnë pjesë:

- a) Rritja e investimeve, e cila do të ndikojë në rritjen e vlerës së kësaj ndërmarrjeje dhe në të njëjtën kohë të privatizohen me një vlerë apo çmim më të lartë.
- b) Rritja e performancës përmes vendosjes së njerëzve profesionalë dhe jopartiak në pozitat kyçe duke filluar nga anëtarët e bordeve, si dhe instalimi i një kulture të llogaridhënies në të gjitha nivelet e ndërmarrjes.
- c) Analizat finaciare tregojnë se kjo kompani ka kapacitete finaciare, humane dhe teknologjike që të jetë lider në tregun e telekomunikacionit, të gjenerojë fitim për kompaninë dhe në të njëjtën kohë të ndajë dividend për qeverinë, si dhe ka mundësi reale të vazhdojë me rritjen e pasurisë apo vlerës së kësaj kompanie në nivel rajonal. Pra, efikasiteti i ndërmarrjeve publike është rezultat i një lidershipi profesional i të gjitha niveleve, me vizion të qartë të zhvillimit dhe i një performace të lartë të menaxhimit.

Bibliografia

- Drucker, P. (2001). THE ESSENTIALS. Harper Collins Publisher, Inc.
- Kume, V& Mustafa, N &Krasniqi, E. (2011): LIDERSHIPI, teori, koncepte, praktika. Globus Prishtinë.
- Mustafa, I. (2004). LIDERSHIP. Udhëheqja, efcienca dhe efektiviteti. Riinvest Prishtinë.
- Robbins / De Cenzo (2011). Bazat e Menaxhimit, UET Press.
- Nohria, N & Khurana, R. (2011). Manual i Teorisë dhe Praktikës së Lidershimit. UFO Press.
- Ramosaj, B. (2006). Menaxhmenti Kreativ & Lidershimi, Prishtinë
- Bolden, R. (2004). What is Leadership? Leadership south west, Research Report 1. University of Exetern UK.
- Schein, E. (2004). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint.