

ROLI I MENAXHIMIT NË SUKSESIN NDËRMARRJEVE PUBLIKE NË KOSOVË – RAST STUDIMI: TELEKOMI I KOSOVËS - VALA

Ilir BYTYÇI

Dorëzuar
Universitetit Europian të Tiranës
Shkollës Doktorale

Në përmbushje të detyrimeve të programit të Doktoratës në Shkenca
Ekonomike, me profil (Menaxhim), për marrjen e gradës shkencore “Doktor”

Udhëheqës shkencor: Prof. As. Dr. Edlira Gjuraraj

Numri i fjalëve: 55,279

Tiranë, Maj 2019

DEKLARATA E AUTORËSISË

Unë Ilir Bytyçi deklaroj që, ky studim është i bazuar mbi kërkimin, punën time, idenë dhe origjinalitetin tim. Kurse përdorimi i referencave dhe citeve, të dhënave tjera është plotësuar nga autorë të ndryshëm, artikuj shkencor, publikime shkencore dhe tjera duke ia atribuar autorësinë gjithashtu.

ABSTRAKTI

Menaxhimi si proces ka luajtur një rol shumë të rëndësishëm në evoluimin dhe mbijetesën e njeriut, prandaj edhe konsiderohet që është i vjetër sa edhe vetë njerëzimi.

Për menaxhimin janë dhënë definicione dhe teori të ndryshme nga autor të ndryshëm. Sipas Drucker (1974) menaxhimi konsiderohet si *“proces social në të cilin një person mund të marrë ndihmën dhe mbështetjen e të tjerëve në realizimin e një detyre të përbashkët”*.

Sot, në kohën e ndryshimeve të shpejta ekonomike (tregu, produktet, shërbimet), integritit, globalizimit, zhvillimi të hovshëm të teknologjisë informative, komunikimit, etj, për gjitha organizatat e biznesit menaxhimi paraqitet si imperativ i kohës, dhe si pjesë e pandashme e shoqërisë dhe individëve.

Në Kosovë, menaxhimi i ndërmarrjeve publike (NP) ka kaluar nëpër faza të ndryshme të zhvillimit. Aktualisht, këto ndërmarrje operojnë si organizata biznesi të cilat u ofrojnë shërbime apo produkte publikut. Këto kompani aksionar kryesor dhe të vetëm kanë Qeverinë e Republikës së Kosovës, e cila përmes bordeve mbikëqyrëse dhe mekanizmave të tjerë menaxhon dhe monitoron këto ndërmarrje.

Menaxhimi ka rol vendimtar në zhvillimin e gjitha ndërmarrjeve. Te ndërmarrjet private, ekzistenca dhe zhvillimi varën nga menaxhimi efikas dhe profesional, ndërsa, te ato publike, menaxhimi shpesh është i zgjedhur mbi baza politike dhe jo profesionale, gjë që e vë në pikëpyetje efikasitetin e ndërmarrjes. Prandaj, në këtë kërkim do të analizohet roli dhe ndikimi i menaxhimit në zhvillimin e ndërmarrjeve publike (NP) në Kosovë, ku do të

shpalosen shkaqet e (mos)efikasitetit të këtyre ndërmarrjeve, ndërsa si rast studimi është Telekomi i Kosovës - VALA.

Telekomi i Kosovës – VALA, dikur ndërmarrja publike më profitabile në vend, sot ballafaqohet me probleme të ndryshme të cilat seriozisht kanë rrezikuar të ardhmen e biznesit të saj. Prandaj, është më se i domosdoshëm instalimi i një modeli të suksesshëm të menaxhimit efikas dhe profesional, i cili si rezultat do ketë rritje të performancës gjë që mungon në këtë kompani.

Pra, në këtë mjedis të ndryshueshëm global, si asnjëherë, zërat për një menaxhim efektiv nuk kanë qenë më të fuqishëm se deri më tani. Gjithashtu, Qeveria, si aksionare duhet të ketë një vizion dhe strategji të qarte për zhvillimin, transformimin dhe kontrollin e ndërmarrjeve publike, në mënyrë që këto ndërmarrje të rrisin vlerën e tyre dhe të jenë sa më konkurruese në treg.

ABSTRACT

Management as a process played an important role in evolution and survival of people, therefore it is considered as old as human beings are.

There are authors that came with various definitions and theories about Management. According to Drucker (1974) one of the general definitions of the management is a *"management as a social process that can create opportunities for individuals to get support by the others and help them to accomplish a joint task"*.

Today, during the time of fast economic changes (market, products and services), integration, globalization, during the time of speedy development of information technology and communication overall, the management is an imperative for every business organization. So, management as a function is inseparable part of the society and individuals.

In Kosovo, management of the Public Enterprises (PE) went through different stages of development. Currently , these entities are operating as a business organizations that are providing their products or services to public. Their single shareholder is Kosovo Republic Government which manages and monitors such enterprises through supervising boards.

Management has a decisive role in all enterprises development. In the private enterprises, the existence and development depends on efficient and professional management, while in the public sector, management is often selected on political rather than professional grounds, which calls into question the company's efficiency.

Therefore, this research will analyse the role and the impact of the management in public enterprise development (EP) in Kosovo. It will tackle the issues that are causing the lack of efficiency of such enterprises. The research has been focused on the case of Kosovo Telecom - VALA.

Kosovo Telecom – VALA, at the time was one of the most profitable public enterprises in the country, but today is facing many problems that are placing the company and its future at risk. Therefore, installing a successful, efficient and professional management model is more than necessary, that will result in increased performance that this company faces.

In the continuously changing global environment, as never before, the voices for effective management were never been louder as they are today. Also, Government as a shareholder should develop a clear vision and clear strategy for development, transformation and control of public enterprises, in order to help them increase their value and competitiveness in the market.

DEDIKIMI

Këtë doktoraturë ia dedikoj prindërve të mi, ata janë dhe mbetën themelet mbi të cilat është ndërtuar edukimi dhe jeta ime!

FALENDERIME

U shprehi mirënjohje shokëve, miqve, kolegëve të mi dhe gjithë ata të cilët më ndihmuan në mbledhjen e informacioneve dhe revistave për hulumtimin e temës.

Një falënderim i veçantë ia kushtojë mentorës së kërkimit tim shkencor, për ndihmën akademike dhe profesionalizmin që demonstroi gjatë procesit të shkrimit, analizës dhe gjetjeve të këtij punimi doktoral.

Përzemërsisht falënderoj familjen time për forcën, kurajën dhe përkrahjen që ma dhanë gjatë kësaj kohe, veçanërisht fëmijët Ilka dhe Oriku, si dhe bashkëshortën time Kaltrinën e cila më shoqëroi gjatë gjithë këtij rrugëtimi.

Përmbajtja

ABSTRAKTI	3
KAPITULLI I: HYRJE.....	15
1.1 HYRJE DHE BAZIMI TEORIK.....	15
1.2 SHTRIMI I PROBLEMIT	15
1.3 QËLLIMI I STUDIMIT	16
1.4 BURIMET E REFERIMIT.....	17
1.5 MUNDËSITË DHE KUFIZIMET	18
1.6 RËNDESIDIA E PUNIMIT	18
1.7 STRUKTURA E PUNIMIT	19
PJESA E PARË: KUADRI TEORIK	22
KAPITULLI II: RISHIKIMI I LITERATURËS	23
2. MENAXHIMI - SHKOLLAT DHE TEORITË E MENAXHIMIT	23
2.1 Hyrje (historiku).....	23
2.2 Përkufizimi i Menaxhimit	24
2.3 Shkollat e Menaxhimit	31
2.4 Hierarkia apo Nivelet e Menaxhimit	49
2.5 Menaxherët – Profili dhe Roli i tyre	54
2.6 Efiçenca dhe Efektiviteti	58
2.7 Menaxhimi në Sektorin Publik.....	59
3. FUNKSIONET KRYESORE TË MENAXHIMIT	60
I. PLANIFIKIMI.....	61
II. ORGANIZIMI.....	66
III. UDHËHEQJA.....	77
IV. KONTROLLI	88
KAPITULLI III: MODELET E MENAXHIMIT	94
4. MODELET E MENAXHIMIT	94
4.1 Teori të Modeleve të Menaxhimit	94
4.2 Nivelet e Menaxhimit të Ndryshimeve.....	106
4.3 Modelet e Menaxhimit të Cilësisë- Edwards Deming	106

4.4 Modeli i Menaxhimit në Kompani Telekomunikuese	108
KAPITULLI IV. NDËRMARRJET PUBLIKE NË BOTË	110
5. MENAXHIMI DHE REFORMAT E NDËRMARRJEVE PUBLIKE NË DISA VENDE NDËRKOMBËTARE	110
4.1 Ndërmarrjet Publike në Nivel Global – Një vështrim i Përgjithshëm	111
4.2 Menaxhimi i Ndërmarrjeve Publike në disa vende të tjera	117
4.2.1 Menaxhimi i Ndërmarrjeve Publike në Zvicër.....	117
4.2.2 Menaxhimi i Ndërmarrjeve Publike në Holandë	127
4.2.3 Menaxhimi i Ndërmarrjeve Publike në Rumani	138
4.2.4 Menaxhimi i Ndërmarrjeve Publike në Slloveni	146
4.3 MENAXHIMI I NDËRMARRJEVE PUBLIKE NË KOSOVË	153
1.1 Hyrje	155
1.2 Faza e zhvillimit të NP në Kosovë	156
1.3 Rëndësia e NP në Ekonomi dhe Mirëqenje të Qytetarëve	157
1.4 Procesi i Privatizimit të NP	158
1.5 Partneriteti Publiko-Privat (PPP)	159
1.6 Modeli i Menaxhimit të NP-ve	160
1.7 Problemet e menaxhimit të NP-ve në Kosovë (Shkaqet e jashtme)	166
4.4 TELEKOMI I KOSOVËS - VALA sh.a (TK)	172
1.1 Hyrje	172
1.2 Procesi i Privatizimit	175
1.3 Sfidat dhe problemet që ndikojnë në suksesin e Telekomit	176
1.4 Analiza e Pasqyrave Financiare në Telekomin e Kosovës – VALA (2009-2015).....	178
1.5 Struktura organizative e Telekomit të Kosovës - VALA	184
PJESA E DYTË: KUADRI I STUDIMIT DHE ANALIZËS	185
KAPITULLI V. METODOLOGJIA E HULUMTIMIT	185
5. Metodologjia	185
5.1 Burimet e Informacioneve dhe Metoda e Hulumtimit	185
5.2 Pyetja kryesore e hulumtimit dhe Hipoteza kryesore	186
5.3 Përcaktimi i Variablave	188
5.4 ARSYETIMI I MODELEVE TESTUESE –TESTI EKONOMETRIK	190

5.5 Mbledhja e të dhënave.....	192
5.6 Analiza e të dhënave	197
6. Analiza e të Dhënave Empirike.....	198
6.1 Analizat e Kërkimit (primar dhe sekondar)	198
6.2 Analiza e faktorëve që kanë ndikuar në suksesin e ndërmarrjes - shkaqet e jashtme dhe brendshme.....	199
6.3 Analiza e Intervistave.....	201
6.4 Analiza e Pyetësorëve.....	203
6.5 Analiza e Menaxhmentit Ekzekutiv (CEO) gjatë viteve 2009-2015.....	209
7. TË GJETURAT DHE DISKUTIMI.....	225
1.Shkaqet që ndikojnë në suksesin e NP-ve dhe Telekomin e Kosovës – VALA.....	225
2. Analiza dhe vlerësimi i Investimeve në produkte dhe shërbime (H2).....	229
3. Analiza e përparësive (avantazheve) në raport me konkurentët (H3).....	234
8. TESTIMI DHE VËRTETIMI I HIPOTEZAVE.....	238
8.1 Rezultatet e Analizes Cilësore dhe Sasiore.....	238
8.2 Rezultatet e Analizës nga pakoja SPSS.....	250
KONKLuzionet dhe REKOMANDIMET	260
Konkluzionet e përgjithshme	260
Rekomandimet.....	262
Shtojca:	266
Article I. Tabela nr. 2. NP jashtë Llogarisë së Përgjithshme të Qeverisë (GGA) – 2011	266
Article II. Struktura e pyetësorit të jashtëm.....	267
Article III. Struktura e Pyetësorit të Brendshëm – <i>Google Drive</i>	270
Article IV. Struktura e Intervistave	276
LISTA E REFERENCAVE / BIBLIOGRAFIA.....	286

LISTA E TABELAVE DHE FIGURAVE

Lista e figurave

Figura Nr 1. Ndarja e funksioneve të menaxhimit sipas niveleve	50
Figura Nr 2. Hierarkia e objektivave sipas nivelit menaxherial dhe fushës së shtrirjes	53
Figura Nr 3. Piramida e Objektivave (Robbins & DeCenzo (2011)	64
Figura Nr 4. Struktura organizative vertikale dhe divizionale (ref: Richard & Kendrick & Vershinia (2010: 357)	70
Figura Nr 5. Struktura organizative sipas matricës, ekipit dhe rrjetit virtual (ref: Richard & Kendrick & Vershinia (2010: 357)	71
Figura Nr 6. Procesi i menaxhimit të burimeve njerëzore	74
Figura Nr 7. Hierarkia e nevojave sipas Maslow-it	82
Figura Nr 8. Hertzbergu – Teoria e higjienës së motivimit	85
Figura Nr 9. Modeli i kontrollit feedback	90
Figura Nr 10. Procesi i Monitorimit dhe Modeli i Menaxhimit të Ndërmarrjeve Publike në Kosovë	165
Figura Nr 11. Struktura organizative e Telekomit të Kosovës - VALA	184

Lista e Tabelave

Tabela Nr. 1. Premisat e teorisë X dhe Y	83
Tabela Nr. 2. Ndarja e shpenzimeve (%) sipas shërbimeve dhe nivelit të qeverisjes	119
Tabela Nr. 3. Tabela e Projektit të Privatizimit të NP-ve (1991)	135
Tabela Nr. 4. Ndërmarrjeve në pronësi shtetërore - niveli Local dhe Qendror	142
Tabela Nr. 5. Tatimet e Papaguara - 2013	144
Tabela Nr. 6. NP në Llogarinë e Përgjithshme të Qeverisë (GGA) - 2011	149
Tabela Nr. 7. NP jashtë Llogarisë së Përgjithshme të Qeverisë (GGA) – 2011. Shiko në shtojcë.	149
Tabela Nr. 8. Lista e Ndërmarrjeve Publike Qendrore dhe Lokale	153
Tabela Nr. 9. pjesmarrja i sektorit publik në ekonomin e Kosovës	158
Tabela Nr. 10. Numëri i klientëve dhe të hyrat sipas produkteve dhe shërbimeve në TK	173
Tabela Nr. 11. shpërndarjen e dividendës nga Telekomit i Kosovës	174
Tabela Nr. 12. Numëri i stafit në Telekomit e Kosovës	175
Tabela Nr. 13. Pasqyra financiare e TK	178
Tabela Nr. 14. Performanca operative e sektorit të telekomunikacionit - TK VALA	182
Tabela Nr. 15. Moshë e të anketuarve (pyetësi i jashtëm)	204
Tabela Nr. 16. Niveli i arsimit i të anketuarve (pyetësi i jashtëm)	204
Tabela Nr. 17. Numri i shtrirjes së të anketuarve sipas komunave	205

Tabela Nr. 18. Shërbimet telekomunikuese	206
Tabela Nr. 19. Shpenzimi i shërbimeve të ndërmarrjeve publike.....	206
Tabela Nr. 20. Shpenzimet e qirasë - TK.....	215
Tabela Nr. 21. Shërbimet telekomunikuese	216
Tabela Nr. 22. Sa janë të kënaqur konsumatorët me shërbimet telekomunikuese.....	229

Lista e Grafikeve

Grafiku 1. % e Ndërmarrjeve Publike bazuar sipas numrit dhe të hyrave	114
Grafiku 2. Format e NP-ve në Suedi	115
Grafiku 3. Format e NP-ve në Gjermani.....	116
Grafiku 4. Roli i NP-ve në ekonomi (G1) dhe Rëndësia e tyre sipas sektorëve (G2)	140
Grafiku 5. Ndarja e tregut të telefonisë mobile TM1 2010 deri TM3 2015 (ARKEP).....	181
Grafiku 6. A duhet ti ndihmohen financiarisht NP (pyetësi i jashtëm)	207
Grafiku 7. Ndarja e tregut të telefonisë mobile sipas përdoruesve TM1 2010 deri TM3 2015 (ARKEP)	212
Grafiku 8. Ndarja e tregut sipas të ardhurave në % për TM1 2010 deri TM3 2015 (ARKEP).....	214
Grafiku 10. Ndarja e tregut të telefonisë mobile sipas të hyrave nga TM1 2010 deri TM3 2015 (ARKEP).....	222
Grafiku 9. Sa janë të kënaqur konsumatorët me shërbimet telekomunikuese	230

LISTA E SHKURTIMEVE DHE E FJALORIT

PTK - Posta dhe Telekomunikacioni i Kosovës

TK - Telekomuni i Kosovës

NP - Ndërmarrjet Publike

SH.A. - Shoqëri Aksionare

CEO - (Chief Executive Officer) - Krye/Shef ekzekutiv i kompanisë

COO - (Chief Operation Officer) - Shef i Operacioneve të Biznesit

CFO - (Chief Financial Officer) - Shefi Kryesor për financa dhe buxhet

CIT - (Chief Information Technology Officer) - Shef i Teknologjisë Informatike

MEF - Ministria e Ekonomisë dhe Financave

PPP - Partneriteti Publiko Privat

ARKEP - Autoriteti Rregullativ Komunikacion Energji dhe Postë

ASK - Agjencia e Statistikave të Kosovës

NJPMNP - Njësia për Politika dhe Monitorim të Ndërmarrjeve Publike

LTE - Long Term Evolution

CRM – Customer Relation Management

NGN – Next Generation Network

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences (IBM).

KAPITULLI I: HYRJE

1.1 HYRJE DHE BAZIMI TEORIK

Ky punim shkencor ka nën fokus studimi, hulumtimin dhe analizën e funksionimit të ndërmarrjeve publike (NP) në Kosovë, si rast studimi: Telekom i Kosovës – VALA sh.a. E gjithë analiza në terren bazohet në një trajtim teorik paraprak të fushës së menaxhimit duke prekur koncepte dhe teori, ashtu si edhe studime të tjera të ngjashme apo eksperiencia botërore të nevojshme për te sqaruar fushën nën analizë. Në këtë punim gjithashtu do të shqyrtohen teori edhe praktika të ndryshme vendore dhe ndërkombetare nga fusha e menaxhimit të përgjithshëm, si dhe praktika të tjera të vlefshme dhe të besueshme që kanë të bëjnë me menaxhimin e ndërmarrjeve publike dhe jopublike.

1.2 SHTRIMI I PROBLEMIT

Kosova po kalon një periudhë zhvillimi ekonomik me plot sfida të cilat duhet ti menaxhojë, të përballet dhe ti strukturojë sipas kohës dhe rëndësisë së tyre, me qëllim që në një të ardhme të afërme të jetë e përgatitur për tu integruar dhe për të qenë pjesë e familjes së madhe europiane dhe tregut global.

Menaxhimi i ndërmarrjeve publike në Kosovë mund të shihet i ndarë në disa faza të zhvillimit, si nga periudha e paraluftës, pasluftës e deri tash. Menaxhimi, interferimet politike, ligji për prokurimet publike, performanca, llogaridhënia në të gjitha nivelet, detyrimet dhe përgjegjësitë ligjore mes Qeverisë dhe Ndërmarrjeve Publike (që janë probleme aktuale) janë ato të cilat i bëjnë më komplekse dhe problematike menaxhimin e ndërmarrjeve publike në Republikën e Kosovës.

Meqë ndërmarrjet publike kanë një rol të rëndësishëm në zhvillimin ekonomik dhe ngritjen e mirëqenies kombëtare, synimi i këtij punimi është që duke u mbështet në burime teorike dhe praktike, të hulumtoje dhe analizojë rolin dhe modelin e menaxhimit të duhur në zhvillimin, efikasitetin dhe suksesin e Ndërmarrjeve Publike (NP) në Republikën e Kosovës, kurse rast studimi është Telekomi i Kosovës - VALA sh.a.

1.3 QËLLIMI I STUDIMIT

Qëllimi kryesor i punimit është identifikimi dhe gjetja e një modeli të menaxhimit privat, si mënyra më efikase e menaxhimit të Ndërmarrjeve Publike (NP) në Kosovë – Telekomin e Kosovës – VALA sh.a.

Menaxhimi 'Privat' nënkupton menaxhimin e ndërmarrjes në kushte të ekonomisë së hapur të tregut i cili bazohet në logjikën, kërkesat dhe nevojat e tregut, që ka staf të përgjegjshëm dhe profesional dhe i cili nuk varët dhe ndikohet nga grupet politike të interesit por është i pavarur dhe kompetent për ushtrimin e veprimtarisë brenda ndërmarrjes. Elementët kryesore të këtij modelit të menaxhimit janë: strategjia e produkteve dhe shërbimeve, ekipi profesional, rritja e investimeve, shfrytëzimi i avantazheve konkurruese etj.

Hulumtimit bazohet në identifikimin e modelit të menaxhimit që është efikas dhe ndihmon ndërmarrjen në sfidat me të cilat ballafaqohet. Identifikimi dhe analiza e modelit bëhet përmes rishikimit të literaturës, raporteve hulumtuese vendore (GAP, Kipred, Riinvest etj) dhe ndërkombetare rreth menaxhimit të NP-ve në përgjithësi dhe marrjes së gjykimeve, opinioneve nga rezultatet e pyetësorit dhe intervistave. Kurse sukcesi i ndërmarrjes do të analizohet në bazë të raporteve – pasqyrave financiare për periudhat e caktuara dhe

rezultatet e pyetësorit dhe intervistave gjithashtu. Prandaj, gjetja dhe zbatimi i modelit të duhur të menaxhimit në kohën e duhur, padyshim do ta orientojë ndërmarrjen drejtë suksesit gjë që paraqet edhe rëndësinë kërkimore të hulumtimit. Ky model duhet të jetë i ngjashëm me menaxhimin e biznesit privat i cili ka qasje kreative dhe inovative e që bazohet në vlerat e ekonomisë të hapur të tregut, llogaridhënie dhe është i orientuar kah objektivat dhe rezultatet.

Objektivat kryesore për arritjen e qëllimit janë:

- identifikimi i faktorëve dhe shkaqet që ndikojnë në suksesin e NP-ve në Kosovë;
- identifikimi i modelit të menaxhimit si një faktor i rëndësishëm dhe vendimtar në suksesin e ndërmarrjes;

Kurse *objektivat* tjera janë:

- Analiza e kontributeve shkencore në fushën kërkimore përkatëse.
- Analiza e përgjithshme e politikave menaxhuese dhe legjislativë të NP-ve Qendrore në Kosovë.
- Analiza e zhvillimeve ekonomike të NP-ve në përgjithësi dhe rolit të tyre në ekonominë Kosovës.
- Analiza e produkteve & shërbimeve dhe analiza financiare në Telekomin e Kosovës – VALA sh.a (si rast studimi)
- Analiza e menaxhimit në Telekom -VALA periudha 2009-2015.
- Hulumtimi në teren përmes pyetësorëve dhe intervistave.

1.4 BURIMET E REFERIMIT

Gjatë kërkimit u shfrytëzuan dhe u analizuan literaturë nga autorët vendor dhe të huaj të cilët e kanë trajtuar çështjen e menaxhimit, lidhshimit të ndërmarrjeve publike, korporatave, si dhe janë shfrytëzuar burime tjera si publikime, konferenca, artikuj shkencor, analiza nga hulumtues të pavarur, institucione kërkimore, raporte nga shoqëria civile, ligji për Ndërmarrje Publike, raporte nga organizata jo-qeveritare, raportet vjetore të NP-ve, raportet vjetore të NjPMNP¹, raporte nderkombetare etj. si dhe çdo burim tjetër i vlefshëm.

Mbledhja dhe shqyrtimi i të gjitha këtyre informacioneve, ka shërbyer për të fituar njohuri dhe ka zgjeruar të kuptuarit tonë rreth menaxhimit apo keq menaxhimit të këtyre ndërmarrjeve.

1.5 MUNDËSITË DHE KUFIZIMET

Kufizimet në këtë punim lidhen kryesisht me pjesën e grumbullimit të të dhënave nëpërmjet intervistave ku ka mase dyshimi mbi vërtetësinë e deklaratave si dhe transparencën e shfaqur në dhënien e informacioneve të ndryshme. Kjo është një problematikë që kishte vështirësuar krijimin e një baze të besueshme të dhënash për analizë, por përdorimi i rrjeteve komunikuese dhe fakti që studiuesi është pjesë e kësaj kompanie lehtëson barrën e gabimit dhe tenton të rrisë saktësinë.

1.6 RËNDESIDIA E PUNIMIT

Ky studim ka rëndësi kërkimore-shkencore dhe praktike për projektimin e a) politikave menaxheriale dhe b) modelit më efikas për menaxhimin e ndërmarrjeve publike në Kosovë. *Së pari*, studimi ofron një analizë të ndërmarrjeve publike nivel ndërkombëtar dhe në Kosovë, format e organizimit të tyre, politikat e ndjekura, transformimin, privatizimi etj.

¹ Njësia për Politika dhe Monitorim të Ndërmarrjeve Publike (Ministria e Zhvillimit Ekonomik)

Së dyti, punimi ofron evidencë mbi rolin e menaxhimit në funksionimin e këtyre ndërmarrjeve publike në Kosovë. Kurse *së treti*, ofrimi i një modeli efikas të menaxhimit të NP-ve në Kosovë – Telekom i Kosovës sh.a.

Hulumtimi do të ndihmojë NP në njohjen e formës dhe modelit të menaxhimit duke u bazuar në logjikën e menaxhimit të biznesit privat në kushtet e ekonomisë së tregut. Prandaj, rezultatet e ofruara do të japin efektin maksimal të mundshëm dhe do të përdoren si model për menaxhimin sa më efikas të ndërmarrjeve publike në Kosovë.

1.7 STRUKTURA E PUNIMIT

Punimi është i ndarë në 2 pjesë; kuadri teorik dhe analitik, të ndara në 5 kapituj si më poshtë:

Kapitulli 1. Përmban një hyrje mbi punimin dhe përmbledhje e problemit, përshkrim të qëllimit dhe rëndësisë së punimit si dhe mundësit dhe kufizimet. Po ashtu do të bëhet paraqitja e shkurtër e metodologjisë së aplikuar dhe e rezultateve të punimit.

Kapitulli 2. Pjesa e parë është hulumtimi dhe trajtimi i anës teorike dhe praktike të *menaxhimit*. Teoritë dhe shkollat e menaxhimit, Evoluimi historik i menaxhimit, Kuptimi dhe definimet e ndryshme të menaxhimit. Proceset, konceptet e ndryshme të menaxhimit, hierarkia dhe tipet e menaxhimit, menaxheret dhe menaxhimi, roli dhe rëndësia e menaxherëve, aftësitë e tyre. Shtjellon dhe analizon *funksionet e menaxhimit*, duke filluar nga *planifikimi* si funksion i parë dhe shumë i rëndësishëm, pastaj duke vazhduar me funksionin e *organizimit* i cili paraqet ndarjen e punëve, specializimin e detyrave të punonjësve, autoritetin, pushtetin dhe përgjegjësinë e punonjësve përmes strukturës organizative brenda organizatës. *Udhëheqja* si funksion ka rolin e vet tek menaxhimi i

organizatave që paraqet ndikimin e lidërshiptit në udhëheqjen dhe drejtimin e ndërmarrjes, sjelljet dhe kulturën, marrjen e vendimeve etj. me qëllim të orientimit të të gjithave aktiviteteve kundrejt arritjes së objektivave të organizatës. Ndërsa funksioni i fundit dhe shumë i domosdoshëm, është kontrolli. Kontrolli paraqet funksionin e fundit të menaxhimit që ka të bëjë me kontrollin dhe krahasimin e performancës së ndërmarrjes me objektivat dhe procesin e planifikuar. Gjithashtu është një proces i verifikimit dhe rregullimit të aktiviteteve organizative. Me një fjalë ka kuptimin e mbylljes së ciklit të menaxhimit si proces.

Kapitulli 3. Ky kapitull shtjellohet modelet e menaxhimit, trajtimi teorik i modeleve, menaxhimi i ndyshimeve e nivelet, dhe në fund paraqitet disa modele të menaxhimit në kompani telekomunikuese.

Kapitulli 4. Paraqet një paralele të krahasur midis zhvillimeve të NP-ve në botë dhe atyre në Kosovë. Fillimisht ilustron një vështrim i përgjithshëm i ndërmarrjeve publike ndërkombëtare, roli dhe ndikimi i tyre në ekonomin globale, pastaj janë disa hulumtime nga revista të huaja për këto ndërmarrje si dhe praktika të NP-ve në disa vende europiane. Kurse në pjesën e fundit të kapitullit, fillimisht analizohen *ndërmarrjet publike* në Kosovë, struktura organizative, menaxhimin, bordet drejtuese, roli dhe ndikimi i Qeverisë në ndërmarrje publike, ligji për ndërmarrjet publike, etj. pastaj do të vazhdojë me përshkrimin, procesin, sfidat, analizën dhe struktura në Telekomin e Kosovës – VALA sh.a.

Kapitulli 5. Fillimisht paraqet dhe përshkruan metodologjinë dhe metodat e kërkimit, pyetjet kërkimore, përcaktimin e hipotezave, modelin e kërkimit, përcaktimin e variablave dhe analizën e të dhënave. Pastaj, përmbledhë gjitha analizat e rezultave nga kërkimi primar dhe sekondar. Në fund, kjo pjesë përshkruan analizat empirike të hulumtimit,

analizën e rezultateve cilësore dhe sasiore dhe rezultatet nga programi SPSS përmes të cilave (të gjeturat) testohen apo vërtetohen hipotezat e punimit.

Kapitulli 6. Në përfundim do të paraqiten **Konkluzionet, Rekomandimet** dhe literatura e shfrytëzuar.

PJESA E PARË: KUADRI TEORIK

Trajtimi teorik është i ndarë në tre kapituj (II, III, IV) që lidhen me menaxhimin në përgjithësi. Kapitulli II, paraqet rishikimin e literaturës që ka të bëjë me fillet dhe kuptimin e menaxhimit, shkollat dhe teoritë e ndryshme të menaxhimit, në kapitullit janë shpjeguar funksionet kryesore të menaxhimit si: planifikimi, organizimi, udhëheqja dhe kontrolli. Kapitulli III, paraqet dhe shtjellon disa nga modelet e menaxhimit, kurse, kapitulli IV përshkruan një vështrim të përgjithshëm të ndërmarrjeve publike në nivel global, menaxhimin e ndërmarrjeve publike në disa vende tjera të Europës. Roli i tyre në ekonomi dhe mirëqenie, procesi i privatizimi, shitja e aksioneve etj.

Ndryshe, pjesa e parë e punimit paraqet **kërkimin sekondar**.

KAPITULLI II: RISHIKIMI I LITERATURËS

2. MENAXHIMI - SHKOLLAT DHE TEORITË E MENAXHIMIT

2.1 Hyrje (historiku)

Menaxhimi si aktivitet apo veprim konsiderohet i vjetër sa edhe vetë njerëzimi. Menaxhimi është proces social që ka përcjellë zhvillimin, mbijetesën, luftërat, aktivitete të ndryshme të njeriut nga lashtësia deri te civilizimi i tij. Me një fjalë, menaxhimi ka luajtur një rol shumë të rëndësishëm në evoluimin, mbijetesën e vetë njeriut.

Sundimet Romake, organizimi i luftërave, Muri i Madh kinez, ndërtimi i piramidave në Egjipt, ligjet e Hamurabit (Mbreti i Babilonisë) e shumë aktivitete tjera, na dëshmojnë që këto përvoja kanë qenë të planifikuara, organizuara, sipas mënyrave dhe rrethanave të kohës.

Si përvojë, menaxhimi është praktikuar në sistemet e hershme të zhvillimit historik të njerëzimit (**Wren & Voich 1994:47**). Ndërsa, menaxhimi si aktivitet i organizuar dhe menaxherët si individë që kanë koordinuar dhe mbikëqyrë këto aktivitete, ka ekzistuar shumë herët dhe në gjitha epokat e historisë së njerëzimit.

Midis shekujve modele të menaxhimi kanë pas sukses sipas konteksteve ku ato kanë ekzistuar. Sot flitet për menaxhimi bashkohor, ku për arritjen deri këtu kanë dhënë kontribut shumë ekonomistë të njohur si Adam Smith i cili në tezat e libri të tij “*Pasuritë e Kombeve*” (1776), jep argumente mbi avantazhet ekonomike që organizatat dhe shoqëritë do të mund të arrijnë nga ndarja dhe specifikimi i detyrave. Sipas tij, ndarja e detyrave rrit produktivitetin duke rritur zotësinë dhe shkathhtësinë e secilit punonjës, duke kursyer kohën

që zakonisht humbët mes proceseve dhe duke krijuar makineri për automatizimin e punëve. Kjo vepër, e cila në fokus kishte specializimin e detyrave dhe lidhjen e tyre me avantazhet ekonomike, gëzon popullaritet edhe në ditët e sotshme. Smithi e filloi veprën e tij kryesore me një përshkrim të saktë të ndarjes së punës, prej nga nisët për të reflektuar mbi rrjedhjat e një ndryshimi të zakoneve të punës së njerëzve të thjeshtë dhe mbi sjelljen e njeriut ndaj punës në përgjithësi.²

Kurse, rrënjët e menaxhimit modern filluan nga një grup praktikientësh dhe shkrimtarësh të cilët kërkonin të formulonin parimet racionale që do t'i bënin organizatat më eficiente. Për shkak se ata vendosën themelet teorike të disiplinës së menaxhimit, kontributi i tyre u quajt **qasja klasike**.³ Qasja klasike ndahet në dy nënkategori: *teoria e menaxhimit shkencor* dhe ajo *administrimit të përgjithshëm*.

2.2 Përkufizimi i Menaxhimit

Fjala menaxhim rrjedh nga fjala e gjuhës angleze “*to manage*“, që në gjuhën shqipe ka kuptimi e drejtimit, qeverisjes, udhëheqjes e të tjera të ngjashme. Kurse në kuptimin më të gjerë të fjalës, menaxhimi përfshinë edhe terma tjerë si: planifikim, kontroll, organizim, drejtim, vendosje, koordinim, administrim, realizim etj. “*Menaxhimi*” në shumë raste kuptohet i njëjtë me termin “*administrim*“, e në raste tjera e dallojnë për nga koncepti i tyre. Këto terma janë përdorur nga autorë të ndryshëm në vartësi të nevojave dhe qëllimeve të tyre. Logjikisht gjeneza e këtij termi qëndron nga përkthimi i librit⁴ të Fayol-it për menaxhimin nga gjuha frenge në versionin anglez.

² Helen Winter. Thomas Rommel (2006). “Adam Smith, Pasuria e Kombëve”. Tekste dhe Komente. IDEATARI, Tiranë fq.128.

³ Qasja klasike (ang. Classic approach) - Termë i përdorur për të përshkruar hipotezat e teoricientëve të menaxhimit shkencor dhe administrimit të përgjithshëm.

⁴ “*Administration industrielle et generale- (1916)*” - (shqip: *menaxhimi i përgjithshëm industrial*):

Ky term përdoret akoma edhe sot për t'ju referuar nivelit më të lartë të menaxhimit, i cili përcakton synimet dhe politikat për organizatën si një e tërë. Përgjithësisht, '*administrimi*' si nocion apo shprehje përdoret për organizatat e sektorit publik, por edhe këtu "*menaxhimi*" po merr përdorim gjithnjë më të gjerë. Ndërsa, në kuptimin e tij më të ngushtë, *administrimi* i referohet kontrollit të drejtimit të përditshëm të ndërmarrjes. Pra, *administrimi është pjesë e procesit të menaxhimit* që ka të bëjë me projektimin e sistemeve dhe procedurave me qëllim që të arrihen objektivat e vendosura. Me fjalë të tjera, nëqoftëse menaxhimi është i tërë, administrimi është vetëm një pjesë përbërëse e tij.

Sot vazhdimisht, ekzistojnë mendime, debate të ndryshme rreth asaj që menaxhimi të trajtohet si shkencë apo si art. Lidhur me këtë çështje autorë të ndryshëm japin edhe opinione të ndryshme. Nisur nga këto këndvështrime, mënyra më e mirë është që menaxhimi të trajtohet edhe si *shkencë* por edhe si *art*, sepse njëherit përmban elemente nga secila prej tyre. Trajtimi i menaxhimit si art, mbështetet në domosdoshmërinë e gjykimeve personale, kreativitet, përvojë dhe praktikë kurse nga ana tjerët menaxhimi si *shkencë*, përmban teoritë dhe koncepte të bazuara nga analizat, hipotezat dhe eksperimentet. Pra, Menaxhimin si një praktikë është art, kurse njohuritë e organizuara, duke theksuar teorinë dhe praktikën, është një shkencë.

Gjithashtu duhet potencuar që menaxhimi nuk është një fenomen apo aftësi që lind me njeriun por është një dukuri, njohuri që vazhdimisht mësohet, zhvillohet përmes arsimit, edukimit dhe trajnimit dhe zbatohet në praktikat e ndryshme.

Sipas **P.Drucker**-it, (1977) menaxhimi ka tri detyra kryesore:

- a. të realizojë qëllimin dhe misionin specifik të organizatës.
- b. të bëjë punën produktive dhe punëtori ta arrijë atë.

c. të menaxhojë impaktet dhe përgjegjësitë sociale.

Gjithashtu R.Heller, një autor tjetër i njohur në këtë fushë, pohon se çdo përpjekje për të dhënë një përgjigje përfundimtare për këtë çështje është e destinuar të mos ketë sukses. Ai thekson se *“çdo përkufizim i menaxhimit është i drejtë, sepse secili prej tyre plotëson diçka në këtë fushë amorfe dhe në ndryshim”* (R.Heller, 1972), *“por, në vetvete, ato janë shumë të ngushta apo të paqarta për të dhënë një përkufizim të duhur të menaxhimit.”* (L.Mullis, 1999). Megjithatë, fakti që menaxherët përgjithësisht gjykohen jo nga performanca e tyre, por nga rezultati që arrijnë vartësit e tyre, ka bërë që shumë studiues të pranojnë që *“arritja e rezultateve nëpërmjet njerëzve të tjerë është ndër definicionet më të përhapura”* të menaxhimit (R.Heller,1972). Studiuesja e mirënjohur e menaxhimit **R.Stewart**, në përpjekjet e saj për të integruar definicionet e ndryshme të menaxhimit thekson se të menaxhosh do të thotë *“... të vendosësh se çfarë të bësh dhe pastaj të vësh njerëzit e tjerë për t'i bërë ...”* (R.Stewart,1982). Kurse, disa studiues dhe autorë të tjerë bashkëkohorë si **Certo & Certo, (2006)**, e japin përkufizimin e menaxhimit në një formë më perfaqësuese, *“Menaxhimi është procesi i arritjes së objektivave organizative duke punuar me dhe nëpërmjet njerëzve dhe burimeve të tjera organizative”*.

Nisur nga këto përcaktime, menaxhimi ka të bëjë me përcaktimin e objektivave të organizatës për arritjen e një qëllimi të caktuar, që për organizatat e biznesit ky qëllim është fitimi. Për arritjen e këtij qëllimi, menaxhimi angazhohet për shfrytëzimin efektiv dhe eficient të të gjitha resurseve të organizatës qofshin ato të jashtme dhe të brendshme, apo humane dhe financiare.

Kurse, F.Luthans dhe R.Hodgetts (1992) japin një përkufizim më të thjeshtë të menaxhimit: “Menaxhimi është procesi i përcaktimit të objektivave dhe e koordinimit të përpjekjeve të punonjësve për t’i arritur ato”

Wehrich & Koontz (1993:4), theksojnë se “Menaxhimi është proces i formimit dhe i mbajtjes së rrethit në të cilën individët, duke punuar së bashku, realizojnë qëllimet më parë të përcaktuara”.

Të njëjtin mendim për menaxhimin ndajnë edhe **Starke dhe Sexty (1998)** të cilët deklarojnë se: “menaxhimi është proces i planifikimit, organizimit, drejtimit dhe kontrollimit të njerëzve të tjerë, me qëllim që të arrihen objektivat e organizatës”.

Bazuar në definicionet e lartpërmendura, mund të nxjerrim një konkludim të përgjithshëm se “*menaxhimi paraqet procesin social që përfshin këto funksionet kryesore si: planifikimin, organizimin, kuadrin (personelin), udhëheqjen dhe kontrollin*”. Gjithashtu, menaxhimi është një proces universal, sepse është i pranishëm në çdo ndërmarrje dhe në gjitha nivelet brenda saj dhe ka për qëllim arritjen dhe realizimin e objektivave dhe planeve të ndërmarrjes, në një kohë të caktuar. Varësisht nga vendi, rajoni dhe kultura ku vepron, menaxhimi ka ngjashmëritë dhe diferencat e veta

Në revisten prestigjioze amerikane **FORBES (2015)**, **David Burukus** jep një përkufizim mbi menaxhimin duke e konsideruar atë “...si një shpikje për t’i ndihmuar organizatat të zhvillohen normalisht, ka ekzistuar pak më shumë se 100 vjet. Gjatë kësaj kohe, ne kemi ardhur me disa mjete apo instrumente të mahnitshme dhe taktika për të rritur produktivitetin dhe angazhimin”.⁵

⁵ www.forbes.com/sites/davidburkus/2015/10/10/the-worst-ideas-in-management.

Në fillim të shekullit XX, **Mary Parker Follet** përkufizonte menaxhimin si "*arti i të bërit (realizimit) të gjërave përmes njerëzve*".⁶

Kurse sipas *businessdictionary*, menaxhimi definohet si: "*Organizimi dhe koordinimi i aktiviteteve të një biznesi, për të arritur objektivat e përcaktuara*". Menaxhimi përbëhet nga funksionet e ndërlidhura për krijimin e politikave të korporatave, organizimin, planifikimin, kontrollin, dhe drejtimin e burimeve të organizatës për të arritur objektivat e kësaj politike". Ndërsa, aktivitetet që lidhen me drejtimin e një kompanie, të tilla si planifikimi, organizimi, monitorimi, udhëheqja dhe kontrolli definohet si *menaxhim biznesi*.⁷

Derisa, menaxhimi paraqet procesin që përmbledhë në vete disa aktivitete të vazhdueshme të cilat janë të drejtuara për arritjen e objektivave të organizatës, menaxherët janë ata të cilët merren me zbatimin e këtij procesi.

Daft & Kendrick & Vershinina, (2010:5-6) përshkruajnë menaxherët si në vijim: "Çdo ditë, menaxherët zgjedhin probleme të vështira, punojnë në organizatë, dhe arrijnë performancën të habitshme. Që të jetë e suksesshme çdo organizate i duhet menaxher i mirë. Çfarë karakteristika të mira kanë zakonisht menaxherët? Ata kryejnë punët përmes të tjerëve. Menaxherët kryejnë funksione ekzekutive të organizatës, përgjegjës të ndërtimit dhe koordinimit të një sistemi të tërë, në vend të kryerjes së ndonjë detyre specifike."⁸ Ajo çka i duhet një menaxhimi të mirë është për ti mbajtur njerëzit të motivuar, të fokusuar dhe produktiv. Menaxhimi është arritja e qëllimeve (objektivave) të organizatës në mënyrë

⁶ Jamer A.F. Stoner & R.Edward Freeman, '*Management*' 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall,1989).

⁷ www.businessdictionary.com/definition/management

⁸ Daft, R.& Kendrick, M.& Vershinia, N. (2010). *Management*. United Kingdom: South-Western Cengage Learning EMEA, Fq.5,6

efektive dhe efikase përmes planifikimit, organizimit, udhëheqjes dhe kontrollit të resurseve organizative.

Ky koment mbart dy elemente të rëndësishme, që janë: (1) mbi katër funksionet-planifikimi, organizimi, udhëheqja dhe kontrolli; dhe (2) mbi arritjen e qëllimeve (objektivave) të organizatës në mënyrë efektive dhe efçente.

Në një vështrim të gjerë, menaxhimi paraqitet si faktorë kyç për suksesin e çdo aktiviteti të organizuar në ndërmarrje. Menaxhimi është disiplinë dhe kulturë në vete, është arti i gjetjes së mënyrave për ti bërë dhe arrit qëllimet e veta përmes njerëzve të caktuar. Pra, mund të konkludojm se menaxhimi është proces, shkencë, art si dhe një profesion që ka lidhje me disiplina tjera si: ekonomiksi, psikologjia, sociologjia, shkencat politike dhe filozofia.

Sipas **Harold Koontz (1909-1984)**, "Menaxhimi është arti i realizimit të gjërave nëpërmjet të tjerëve dhe formalisht me grupe të organizuara".

Përkundër definimeve nga klasikët, më poshtë janë edhe disa *definime bashkëkohore të menaxhimit* që i takojnë kohës më të vonshme apo shekullit XIX, ato janë:⁹

Griffin (2002), e përshkruan menaxhimin si: "një grup aktivitete (duke përfshirë planifikimin dhe vendim-marrjen, organizimin, drejtimin dhe kontrollin) të drejtuara në burimet e një organizate (njerëzore, financiare, fizike dhe informacione), me qëllim të arritjes së qëllimeve të organizatës në mënyrë efikase dhe efektive".

Drucker (2003:172)¹⁰ jep edhe shumë ide dhe mendime rreth përkufizimit të menaxhimit. Më specifik në publikimet në "*A Harvard Business Review Book*", ai citon: "Menaxhimi

⁹ <http://www.scribd.com/doc/51235574/Definition-of-Management-main-2#scribd>.

ka të bëjë me resurset njerëzore. Detyra e tij është ti bëjë njerëzit të aftë rreth një performance të përbashkët, për ti bërë forcat e tyre efektive dhe dobësitë e parëndësishme. Kjo është mbi të gjitha në një organizatë dhe është arsyeja se pse menaxhimi është faktor kritik dhe përcaktues. Sot, praktikisht të gjithë ne jemi të punësuar në organizata të menaxhuara, të mëdha apo të vogla, dhe kjo është veçanërisht e vërtetë për njerëz të arsimuar. Ne varem nga menaxhimi i jetesës sonë dhe aftësitë tona për të kontribuar dhe realizuar ato. Në të vërtetë, aftësitë tona që të kontribuojmë në shoqëri, zakonisht e gjitha varen nga menaxhimi i ndërmarrjeve në të cilat ne punojmë, ashtu se si i shfaqim aftësitë, përkushtimin dhe përpjekjet tona”

Drucker më tej vazhdon se, “është detyrë e menaxhmentit ti mundësojë ndërmarrjes dhe çdo anëtari të saj rritjen dhe zhvillimin sipas nevojave dhe mundësive të ndryshme. Kjo do të thotë që çdo ndërmarrje është institucion i mësimit dhe mësimitdhënies. Trajnimi dhe zhvillimi duhet të ndërtohen në gjitha nivelet e ndërmarrjes të cilat asnjëherë nuk duhet të pushojnë”¹¹, ndërsa duke cituar po Drucker, (*The Essential* 2001:8), ai përmbledh se: “Për të qenë të sigurt, detyra themelore e menaxhimit mbetet e njëjtë: "për ti bërë njerëzit të aftë për një performance të përbashkët nëpërmjet qëllimeve të përbashkëta, vlerave të përbashkëta, strukturës së duhur, trajnim dhe zhvillim, ata kanë nevojë të performojnë dhe të përgjigjen për të ndryshuar”.

Ashtu si edhe **Dessler, G. dhe Starke, FA (2004:5)** kanë ngjashmeri në përshkrimin e menaxhimit si: “procesin e planifikimit, organizimit, drejtimit dhe kontrollimit të njerëzve të tjerë në mënyrë që objektivat organizatës janë arritur”.

¹⁰ Drucker, P., (2003), On the Profession of Management. A collection of articles published in the Harvard Business Review Book between 1963-1994. Fq. 172.

¹¹ Po aty, fq.173

Përkufizimi tjetër i cili ngjason në përkufizimin klasik dhe që ka në qendër më shumë elementin njerëzor dhe më pak fokus mbi burimet jo njerëzore, është përkufizimi nga **Vibert et al (2004: 5)**, ku thuhet “se menaxhimi kryen punën nëpërmjet të tjerëve”.

Schermerhorn (2005: 8) përkufizon menaxhimin si procesin e planifikimit, organizimit, drejtimit dhe kontrollit në përdorimin e burimeve për të përmbushur qëllimet e performancës”. Gjithashtu, **(Kuje, 2009)** “menaxhimi është praktikë dhe proces përmes të cilit menaxherët krijojnë, drejtojnë, ruajnë dhe të operojnë qëllimshëm organizatën të përmes përpjekjeve të integruara dhe kooperative të njeriut”. Kurse sipas, **Boone, L.E. dhe Kurtz, D. (2010: 254)**, “menaxhimi është procesi i arritjes së objektivave të organizatës nëpërmjet njerëzve dhe burimeve të tjera”.

2.3 Shkollat e Menaxhimit

Të dhënat e lashta, edhe pse të pakta, na tregojnë që edhe në periudhën parahistorike, kishte aktivitete apo veprime të ndryshme nga njerëzit qoftë si individ, grupe apo si shoqëri që punonin, drejtonin, planifikonin, organizonin, etj. me qëllim të realizimit të një objekti apo pune të caktuar. Mbi këtë bazë, shumë studiues theksojnë se menaxhimi ka ekzistuar shumë herët, elementet e përdorura paraqiten që nga tregtarët Sumerian, ndërtuesit e piramidave të Egjiptit të lashtë, e tek perandorit gjigante të Romës dhe Babilonisë, të gjitha këto tregojnë se ka pas një lloj administrimi në kohën kur kanë ekzistuar. Me një fjalë, menaxhimi si praktikë e hasim që nga kohët e hershme të njerëzimit.

2.3.1 Evoulimi dhe zhvillimi i Menaxhimit si praktike

Sipas shënimeve të vjetra, menaxhimi si praktikë ka ekzistuar shumë shekuj para Krishtit (p.k). Periudha e parë dhe e shkruar fillon në shekullin XIV. Kjo është koha e dokumentuar e historisë, në vendet ku kanë ekzistuar qytet-shtetet antike janë zbuluar dokumentet e vjetra që tregojnë se menaxhimi si disiplinë ka një histori rreth 100 vjeçare kurse si praktikë, ka një histori mijëvjeçare. Sipas shumë të dhënave dhe autorëve të ndryshëm si Higgins, Daft, Osigweh, Blosser, Llaci etj, periudhat e evoluimit të menaxhimit janë të grupuara më poshtë:

Periudha parë – Teknikat bazike të menaxhimit janë gjetur në qytetin e Ur (Irak) në 3000 p.e.s ku priftërinjtë sumerianë ishin të parët që mbanin shënime me shkrim si një mjet për regjistrimin e transaksioneve të biznesit. Me përkthimet nga papiruset e hershme egjiptiane, që datojnë në 1300 p.e.s, kuptuam edhe rëndësinë e organizimit dhe administrimit në shtetet burokratike. Të dhënat e ngjashme janë gjetur edhe në Kinën e lashtë (Daft,1988:32-63).

Në kohën e *Egjiptit të vjetër* (3000-1000) p.e.s janë të njohura përdorimi i teknikave dhe metodave menaxheriale si: planifikimi, organizimi, kontrolli, ndarje e punës mes njerëzve, parashikimi i prodhimitarisë bujqësore etj. të gjitha këto si elemente shumë rëndësishme për ekzistencë dhe kanë elemente të menaxhimit. Kurse, rreth 400 vite para Krishtit, Sokrati e definoi menaxhimin si një aftësi të ndarë nga njohuritë dhe përvoja teknike.¹²

Në vitin 284 AD, perandori romak **Diocletiani**, inicioi hierarkitë organizative kur riorganizoi perandorinë e tij në 101 provinca dhe i grupoi në 13 dioqeza. Kjo shënoi

¹² Higgins, J.M., The Management Challenge: An Introduction to Management, Macmillan , New York, NY, 1991, pp. 33-61.

fillimin e delegimit të autoritetit dhe zinxhirit komandues. Ai njihet si i pari që identifikoi parimin e delegimit të autoritetit dhe zinxhirit komandues.¹³

Në shekullin e V p.k, elementet e menaxhimit si përvojë dhe praktikë paraqiten edhe në *fushën ushtarake*. Në këtë kohë është i njohur libri '*Art of War*' i shkruar nga gjenerali kinez **Sun Tzu**. Libri përbëhet prej 13 kapitujve dhe njihet me ndarjen e detyrave, gradave ushtarake si dhe ndarjen e formave të ndryshme të komunikimit, kurse në thelb kishte strategjinë. Ky libër sot gjen përdorim jo vetëm në fushën ushtarake, por edhe tek liderët politikë dhe menaxherët e biznesit.¹⁴

Në periudhën e dinastisë **HAN** (206-220 p.k) në Azi (Japoni) shfaqet filozofia **Konfuçiane**. Sipas Sherri Hartzell, profesor dhe dizajner në Universitetin Phoenix Arizona, 'kjo filozofi mbështetet në vlerat që duhet të përdoren për zgjedhjen e administratorëve shtetëror'. Sipas këtij parimin "*vetëm duke i respektuar vlerat e individit, shoqëria mund të konsiderohej e pastër*".¹⁵

Periudha e mesme: njihet si koha e "revolucionit tregtar", përfshinë kohën kur në Itali ishin zhvilluar disa korporata tregtare, ku si rezultat i kësaj **Luca Paccioli (1445-1517)** zbuloi dhe ishte i pari që përshkroi kontabilitetin me *hyrje të dyfishta*, ndryshe e njohur si metoda e Venedikut. Ai në histori njihet si babai i kontabilitetit dhe njeriu më i madh i Renesancës.¹⁶

Në të njëjtën kohë, **Makiavelli** (1469-1527) piktori i periudhës së Renesancës (Rilindjes) vet ishte edhe menaxher. Atij i u dha pikturimi i Kapellës Sistina, e për këtë ai e mori

¹³ Osigweh, C.A.B., Professional Management: An Evolutionary Perspective, Kendall/Hunt, Dubuque, IA, 1985.

¹⁴ Sun Tzu 'Arti i Luftës' Përkthyer në gjuhën shqipe. Botimet PEMA Prishtinë 2016.

¹⁵ <http://study.com/academy/lesson/tung-chung-shu-confucianism-in-the-han-dynasty.html>

¹⁶ <http://accountants-day.info/index.php/international-accounting-day-previous/77-luca-pacioli>

përgjegjës për planifikimin, organizimin dhe kontrollin e plote të punëve duke bërë edhe zgjedhjen e punëtorëve dhe duke i ndarë detyrat sipas aftësive të tyre. Ai mbante evidencë për regjistrimin e emrave të punëtorëve, orët e punës dhe pagat. Ai shkroi librin 'Princi' si një këshillë për lidhshkrimin e Firences(Itali). Sipas Machiaveli-t "*liderët përdorin frikën, por jo urrejtjen për të mbajtur kontrollin e gjërave*".

Periudha e tretë - filloi me *revolucionin e pare industrial* në fund të viteve 1770 në Britani. Kjo kohë karakterizohet me zhvillimin e shumë fabrikave (si hekurit, çelikut, motori me avull dhe tekstilit) si dhe prodhimin në masë. Të gjitha këto zhvillime patën rol qendror në revolucionin industrial dhe në të njëjtën kohë kjo periudhë paraqiti nevojën për metoda dhe forma të reja të prodhimit, planifikimi, organizimi, kontrolli e sidomos rolin e një menaxheri i cili do merrej me rritjen e fitimeve përmes eficiencës dhe efektivitetit. Menaxherët e asaj kohe ishin vetë pronar të fabrikave dhe kishte pak ose aspak ndarje të pronësisë nga kontrolli. Në vitet 1800, kemi avancim të teknologjive të reja, u zbuluan telegrafi dhe elektriciteti, ndërtimi dhe përhapja e hekurudhave që kishte marrë hov të madh, shtruan kërkesën gjithnjë e më shumë për menaxher të aftë dhe profesionistë, të cilët nuk kishin lidhje pronësore me biznesin. Kjo shënon edhe periudhën e ndarjes së pronësisë nga kontrolli dhe delegimin e përgjegjësive tek menaxheri (Tory Blosser:2016).

Si rrjedhojë, në Britani nga mesi shekullit XIX ishte zhvilluar sistemi, të cilën **Chandler (1990)**¹⁷ e kishte cilësuar si *periudha e kapitalizmit personal*, bazuar në struktura të cilat dështuan në çështjen e inkurajimit dhe ngritjes së menaxhimit profesionist. Në ekonominë

¹⁷ Chandler A.D (1990) Scale and Scope: The dynamics of industrial capitalism, Cambridge, MA Harvard University Press.

e asaj kohe, dominonin bizneset e vogla të cilat më vonë me kalimin e kohës u bënë edhe ndërmarrje të specializuara për kryerjen e punëve dhe detyrave të caktuara.

Kjo kohë i nxjerr dy studiuesit britanik të menaxhimit **R. Owen dhe Ch. Babbage**, të cilët ishin të parët që u morën me problemet që nxori periudha e Revolucionit Industrial.

Robert Owen (1771-1858), një biznesmen i suksesshëm ishte industrialist që zotëronte një fabrikë pambuku në Skoci. Ai cilësohet si reformator social. Owen përmirësoi kushtet e punës në fabrikën e tij, reduktoi orët e punës etj. Ai u quajt radikal se udhëhoqi lëvizjen për vendosjen e një ligji për ta kufizuar punësimin e fëmijëve në moshë të mitur. Ai nuk arriti ta bindë mbarë shoqërinë për këto ndryshime, por gjë që e aplikoi në fabrikën e tij.

Charles Babbage (1792-1871), një figurë mjaft e njohur dhe e shquar në kohën e tij, më 1828 profesor matematike në Universitetin e Kembrixhit. Në bazë të hulumtimeve, i pari shpiku dhe praktikoi "*llogaritësen mekanike*" dhe zhvillimin e një "*motori analitik*", që ka konceptet bazë të kompjuterëve të sotshëm. Njihet si '*babai i kompjuterit modern*' dhe zbulimi tij konsiderohej dobia më e madhe e shekullit. *Specializimi i punës* ose shkalla në të cilën puna është ndarë, zgjuan interesin për menaxhim. Zhvillimi i një plani modern për *ndarjen e fitimit* duke përfshirë një bonus (shpërblim) për punonjësit, si një pjesë e fitimeve të kompanisë, vlerësohet kontributi i tij më i madh për menaxhimin.

Gjitha këto përpjekje u kurorëzuan me krijimin e këtyre shkollave të menaxhimit: *shkolla klasike, shkolla e sjelljes dhe shkolla kuantitative (sasiore)*. Kohët e fundit kemi daljen edhe të *teorive moderne të menaxhimit*.

2.3.2 Qasja Klasike e Menaxhimit

Shekulli IX filloi me revolucionin industrial që u pasua me ndërtimin e disa fabrikave të mëdha, përparim të teknologjisë së asaj kohe (makina me avull dhe elektrike), rritje të

numrit të bizneseve dhe specializimi i tyre në disa fusha, me një fjalë të gjitha këto pasqyruan një rritje ekonomike. Prandaj në fund të viteve 1800 u themelua shkolla klasike e mendimit, e cila përfshiu qasjen shkencore dhe administrative për menaxhimin edhe qasje burokratike.¹⁸

Dy drejtimet kryesore ku është e përqendruar qasja klasike janë: *menaxhim shkencor* i cili ka objekt të tij punën e individit dhe *menaxhim administrativ* i cili është i fokusuar në organizatën si tërësi. Kjo shkollë për herë të parë u shfaq në fillim të shekullit XX.

1. Menaxhimi shkencor

Qëllimi kryesor i menaxhimit shkencor ishte të gjendej metoda më efiçente për kryerjen e punëve, me qëllim që të rritej prodhimi dhe pastaj të trajnoheshin punëtorët sipas asaj metode. Kurse, themeluesi kryesor i kësaj rryme ishte **Frederik Taylor** ndërsa përfaqësues të tjerë ishin H.Gantt dhe F.Gilbreth.

Taylor¹⁹ studioi çdo detyrë brenda kompanisë duke përcaktuar vetë mënyrën më efiçente të kryerjes së çdo pune, përmes përdorimit të metodave shkencore. Sipas tij, në mënyrë që puna të realizohet me sukses duhet çdo punëtori të ketë të përcaktuar qartë një detyrë ditore dhe t'i sigurohen kushtet e domosdoshme të punës. Gjithashtu, ishte i pari që vendosi sistemin e *pagës me copë*. Në vitin 1911, botoi librin me titull '*Parimet e Menaxhimit*', ku përcaktoi katër parimet e menaxhimit, rezultat i të cilave do të ishte mirëqenia e menaxherëve edhe e punonjësve. Parimet bazë sipas tij janë:

¹⁸ Allen, Gemmy. *Management Modern*. Management History. Retrieved June 3rd, 2008. Copyright 1998. http://telecollege.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/1overview/management_history/mgmt_history.htm

¹⁹ **F.W.Taylor** (1856-1915) punonte si inxhinier në një kompani çeliku (*Midvale Steel Company*) në Filadelfia të ShBA-ve dhe për shkak të kontributit të veçantë që ai dha në zhvillimin e kësaj rryme, konsiderohet si themeluesi i *menaxhimit shkencor*.

- 1) Të zhvillohet një shkencë për çdo elementi të punës,
- 2) Mënyra shkencore e përzgjedhjes, trajnimit, mësimit dhe zhvillimit të punëtorit.
- 3) Kooperimi i ngushtë me punëtorët për t'u siguruar se e gjithë puna kryhej në përputhje me parimet shkencore.
- 4) Shpërndarja e punës në mënyrë të barabartë mes menaxherëve dhe punëtorëve.

Idetë e Taylor-it frymëzuan shumë tjerë që të studionin dhe të zhvillonin metoda të menaxhimit shkencor. Pasuesit më të rëndësishëm të tij ishin *Frank dhe Lillian Gilbreth* dhe *Henry Grantt*.

Henry Gantt (1868-1919) – një tjetër koleg i Taylor-it në Bethlehem Steel Works, zbatoi një program nxitjeje pagash që konsiderohej shumë më i mirë se Taylor. Sistemi i nxitjes së Gantt ofroi bonuse për punëtorët që përfunduan punët e tyre në më pak kohë sesa standardi i lejuar. Ai gjithashtu inicioi një plan bonus për mbikëqyrësit.²⁰

Kontributet e tij kryesore ishin:

- Projektimi i një sistemi *pagë me copë* dhe *shpërblim* (pa përdorur ndëshkimin për mos realizimin e detyrave) dhe
- Projektimi i asaj që quhet "*Diagrama Gantt-it*" (*Gantt Chart*)²¹ për skedulimin e punës duke u bazuar në kohën e kryerjes së saj.

F.Gilbreth (1868-1924) edhe bashkëshortja e tij **L.Gilbreth** (1878-1972), të cilët kontribuan në studimin e *kohës dhe lëvizjeve të punës* dhe metodat e reduktimit të lëvizjeve

²⁰ Higgins, J.M., The Management Challenge: An Introduction to Management, Macmillan, New York, NY, 1991, pp. 33-61

²¹ Fillimisht u përdor në projektet e ndërtimeve të mëdha, të tilla si Dam Hoover në vitin 1930 dhe Eisenhower rrjetit ndërshtetëror të autostradave në vitet 1950.

të tepërta duke racionalizuar lëvizjet e domosdoshme të punës. Ata studiuuan grupimin e punëve me qëllim eliminimin e lëvizjeve të tepërta të duarve dhe trupit.

Çifti **Gilbreth**, eksperimentuan dizajnimin dhe përdorimin e pajisjeve dhe mjeteve të përshtatshme për punë. Frank Gilbreth-i ndoshta është më i njohur me për eksperimentet mbi zvogëlimin e numrit të lëvizjeve gjatë vendosjes së tullave. Ata gjithashtu studiuuan lëvizjet e duarve të punëtorëve duke emërtuar *17 lëvizjet* bazë të duarve të cilat i quajtën therbligs (Gilbreth i shqiptuar mbrapsht). Nga këto studime, **Gilbreths** (1917) zhvilluan "*ligjet e lëvizjeve ekonomike*", që përfshinte 22 parime që kanë të bëjnë me:²²

- Përdorimin e trupit njerëzor;
- Rregullimin e vendit të punës; dhe
- Dizajni i mjeteve dhe pajisjeve.

Bazuar në atë se çka u përshkrua më sipër mund të shihet se kontributi kryesor që dha teoria e menaxhimit shkencor është një *nxitje (shtysë) në të menduarit të menaxhimit*, gjë që edhe sot përdorën dhe ende kanë rëndësinë e tyre në praktikat e menaxhimit bashkëkohorë në studimin e punës, organizimin, kontrollin etj. prandaj edhe me plotë të drejtë **Stern. S (2001:83-4)**²³ thotë se: "Teoria e menaxhimit shkencor e Frederick Taylorit ...formoi shkollën e parë koherente të mendimit me aplikim në botën e industrializuar. Ai ishte mësues feje ynë i parë profesional dhe Taylorismi - me qëllimet e tij binjake të produktivitetit dhe efikasitetit - ende ndikon në menaxhimin e të menduarit që 100 vite me radhë"

2. Menaxhimi Administrativ

²² Gilbreth, F.B. and Gilbreth, L.M., Applied Motion Study, Sturgis and Walton, New York, NY, 1917

²³ Stern, S. 'Guru Guide', *Management Today*, October 2001, pp. 83-4.

Ndërsa menaxhimi shkencor fokusohej tek punonjësit si individ dhe detyrat e tyre, *teoria e menaxhimit administrativ* merrej me organizimin e menaxhimit total të organizatave, dhe fokusohet në mënyrat për ti bërë ato më efektive dhe më efçente. Përfaqësuesit kryesor të kësaj rryme janë **Henry Fayol** dhe **Max Webber**.

Henry Fayol (1841-1925) - Karrierën e filloi si inxhinier i minierave, kurse në moshën 47 vjeçare bëhet drejtor dhe morri drejtimin e kompanisë (minierë qymyri në Francë) duke udhëhequr për 30 vite pastaj. Gjatë menaxhimit të tij, kompania e cila ishte gati në falimentim pati vetëm suksese. Punën dhe përvojën e tij menaxheriale, më 1916 e shkroi në veprën e tij të njohur "*Administration industrielle et generale*". Për veprat dhe kontributin e tij, konsiderohet si themeluesi dhe përfaqësuesi kryesor i teorisë moderne të menaxhimit.

Fayol (1949)²⁴, pohoi se "*të gjitha aktivitetet e përfshira me projektet industriale mund të ndahet në gjashtë pjesë*":

1. Teknike (përfshinte prodhimin),
2. Komerciale (blerja, shitja, shkëmbimi),
3. Financiare (gjetja dhe përdorimi sa më i mirë i kapitalit),
4. Të siguruarit (mbrojtja e pronës dhe e individit),
5. Kontabiliste (përfshinte analizat statistikore).
6. Menaxheriale.

Ndërsa në vazhdim Fayol dha edhe katërmbëdhjetë parimet e menaxhimit²⁵: Ndarja e punëve, autoriteti, disiplina, uniteti i komandave, uniteti i drejtimit, nënshtrimi i interesave personale ndaj interesave të përgjithshme, shpërblimi, centralizimi, zinxhiri i

²⁴ Fayol, H., *General and Industrial Management*, Pitman and Sons, London , 1949.

²⁵ Michael E. Porter, Tom Peters, and Fred E. Fiedler (2008). *Comparative Management Philosophies*. Western Washington University. Pg.4

përshkallëzuar, rregulli, paanësia, qëndrueshmëria e mbajtjes së personelit, iniciativa dhe shpirti i grupit “esprit de corps”.

Max Weber-i²⁶ (1864-1920) ishte një psikolog gjerman, zhvilloi një teori mbi strukturën e autoritetit duke i përshkruar aktivitetet organizative në bazë të marrëdhënieve të autoritetit. Ai përshkroi një lloj organizate ideale të cilën e quajti **burokraci**, Sipas tij, *"burokracia është një lloj ideal i organizatës e karakterizuar nga ndarja e detyrave, me një hierarki qartësisht të përcaktuar, me rregulla dhe norma të detajuara dhe me marrëdhënie objektive"*.

Në zhvillimin e menaxhimit administrativ kontribut të madh kanë dhënë edhe studiues tjerë si **Ch. Bernard** dhe **M.P. Follet**.

Chester Bernard²⁷ (1886-1961) - është konsideruar si një figurë e rëndësishme tranzitore që u përpoq për të lidhur menaxhimit shkencor dhe marrëdhëniet njerëzore. Në pozicionin e presidentit në kompaninë telefonike *New Jersey Bell*, ai kontriboi edhe në teorinë e menaxhimit. Sipas tij, ‘organizatat funksionojnë si sisteme shoqërore që kërkojnë bashkëpunimin individual, duke e justifikuar suksesin e organizatës me marrëdhëniet e mira me personat dhe institucionet që ajo bashkëpunon’. Puna e Ch. Bernard-it u përqendrua në fushën e *autoritetit dhe të përgjegjësisë*.

Ndërsa, **Mary Parker Follet** (1868-1933)- ishte një nga autorët më të hershme për ti shikuar organizatat nga perspektiva individuale dhe grupore e sjelljes. Veprat e saj mbi tema të tilla si konflikti administrativ, motivimi, bashkëpunimi dhe autoritetit konsiderohen ndërtime të blloqeve për zhvillimin e organizimit modern (**Fry, B.R:1989**). Në një nga veprat

²⁶ Weber, M., The Theory of Social and Economic Organization, trans. by A.M. Henderson and T. Parsons, Free Press, New York, NY, 1947

²⁷ Barnard, C., The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1938

e saj më të hershme, ajo u përqendrua në çështjen e menaxhimit të konflikteve. Historikisht, *konflikti* u konsiderua i shkujdesur dhe i dëmshëm. Follett portretizoi konfliktin si një proces në të cilin ndodhin ndryshime të rëndësishme, por zgjidhja e këtyre ndryshimeve do të mund, në fakt, të kontribuojnë në mënyrë konstruktive drejt arritjes së objektivave organizative (**Follet:1941,30-49**).

Përveç, Fayol-it, teoricien të menaxhimit administrativ janë **James D. Mooney** dhe **Luther H. Gulick**.

Një tjetër teoricien i menaxhimit administrativ është **James D. Mooney** (1884-1957) i cili botoi librin "Onward Industry" që nga shumë studjues është konsideruar të jetë një kontribut i rëndësishëm për *teorinë e menaxhimit administrativ*. James Mooney ka zhvilluar tri parimet e menaxhimit primar [**Mooney, J.1947**]: - (1) parimi i koordinimit; - (2) parim i skalar; dhe - (3) parimi funksional.

Ndërsa **Luther H. Gulick** (1892-1993) konsideruar si "Dekani i Administratës Publike" aplikoi parimet e teorisë së menaxhimit administrativ në qeveri. Ai shihte funksionet e menaxhimit si universale, ku janë të njohura shtatë aktivitetet e tij me akronimet POSDCORB²⁸ të cilat paraqesin planifikimin, organizimin, personelin, drejtimin, koordinimin, raportimin dhe buxhetin. Ai donte që të rishikojë praktikat administrative për vendosjen e rregullave të përgjithshme. Ai gjithashtu ishte në përputhje me Max Weber që organizatat ishin hierarkike. Gulick shtoi konceptin e shtrirjes së kontrollit, e cila i adresohet faktorëve që kufizojnë numrin e njerëzve që një menaxher mund të mbikëqyrë. Ai gjithashtu rekomandoi unitetin e komandës, sepse ai mendonte se njerëzit duhet të dinë ndaj kujt ishin përgjegjës [**Gulick, 1992**].

²⁸ Akronimet: Planning, organizing, staffing, directing, co-ordinating, reporting and budgeting.

Pra, në fund mund të konkludojm se gjitha përpjekjet e *teorisë së menaxhimit administrativ* janë të fokusuara për gjetjen e një mënyre sa më racionale për të hartuar një organizatë si një tërësi. Teoria e arsyeton këtë duke kërkuar një *strukturë të formalizuar administrative*, një *ndarje të qartë të punës*, dhe *delegimin e pushtetit dhe autoritetit* për administratorët përkatës në fushat përkatëse.

2.3.3 Shkolla e Sjelljes

Studimet shkencore që zhvilluan në uzinën e Hawthorn-it në Cicerò të Illinois SHBA. (Western Electric Company Hawthorne Works), ndryshe e njohur si *Studimet Hawthorn-it*, shënuan edhe lindjen e *shkollës së sjelljes*. Këto studime u bënë kontributi më i rëndësishëm i metodës së burimeve njerëzore. Kjo është një qasje psikologjike e bazuar në propozimin se sjellja e njerëzve shkencërisht mund të hulumtohet pa hyrë në gjendjen e brendshme mendore. Studimet e Hawthorn-it u udhëhoqen nga **Elton Mayo**-s (1880-1949). Qëllimi i kryesor i këtij eksperimenti ishte për të studiuar *efektin e kushteve të punës* (p.sh ulje apo rritjen e nivelit të ndriçimit) mbi *produktivitetin e punëtorëve*. Prandaj shkencëtarët erdhën në konkluzion se ekzistojnë faktorë tjerë të *karakterit social* që ndikojnë në sjelljen e punonjësve si: morali, marrëdhëniet mes anëtarëve të grupit etj. Të gjitha këto kanë të bëjnë me një menaxhim efektiv apo *sjellje* që është e lidhur me ndjenjat e punonjësve, dhe e njëjta reflekton te grupi, kurse influenza e grupit ka ndikim në sjelljen individuale. Pra, kjo sjellje në mënyrë që të arrijë rezultatet e dëshiruara, duhet t'i motivojë, udhëheqë dhe komunikojë me punonjësit. Ky eksperiment dha një kontribut të madh në mënyrën e mendimit menaxherial si dhe paraqiti domosdoshmërinë e njohjes sa më shumë të *aspekteve sociale dhe të sjelljes* në menaxhim.

Studimet e Hawthorn-it nxitën lindjen dhe zhvillimin e një mënyre të re të menduarit për punëtorët, që njihet me emrin *lëvizja e marrëdhënieve njerëzore* ku **Elton Mayo**, që konsiderohet si themelues i kësaj lëvizje. Ai kishte theksuar se: 'njeriu si një qenie sociale ka nevojat dhe motivet e tij të veçanta, të cilat i sjell me vete në vendin e tij të punës', Mayo vë theksin tek domosdoshmëria e strategjive menaxheriale të cilat të sigurojnë një angazhim prioritar të organizatës ndaj punonjësve. Autorët dhe anëtarët më të njohur të lëvizjes së marrëdhënieve njerëzore, apo siç quhet sot shkencëtarët e sjelljes, janë *A. Maslow* me teorinë e tij të hierarkisë së nevojave njerëzore, *D. McGregory* me teorinë X dhe Y mbi natyrën e punonjësve, *F. Herzberg* me teorinë e tij të motivimit, *R. Likert* me teorinë e tij të lidërshiptit, Dale Carnegie shkroi librin '*Si të bësh miq dhe të influencosh njerëzit*' ndikoi shumë në praktikat dhe sjelljet menaxheriale etj.

Në përgjithësi shkolla e sjelljes pati një rëndësi të madhe, kjo shkollë ngriti kuptimin e interesit për motivimin e njerëzve, dinamikave të grupit, udhëheqjes dhe proceseve të tjera ndër personale brenda organizatës, si dhe diskuton konceptin që punonjësit janë si burim apo aset me vlerë (jo si kosto) për organizatën.

2.3.4 Shkolla Sasiore

Zanafilla e shkollës apo qasjes sasiore fillon me Luftë e II botërore, kur gjitha problemet ushtarake dhe kërkimet operacionale duhej të zgjidheshin në mënyre matematikore dhe statistikore. Kjo metodë ishte përdorë nga Britaniket dhe Amerikanët. Më vonë pas përfundimit të luftës shumë nga këto teknika dhe metoda sasiore ishin zbatuar në fushën e biznesit si në procesin e planifikimit, të marrjes së vendimeve dhe të kontrollit. Sipas, **Griffin (1990:29-55)**, '*fokusi i lëvizjes sasiore të menaxhimit është në adaptimin e modeleve dhe proceseve matematikore ndaj situatave të menaxhimit*'.

Ndërsa sipas autorëve **Ivancevich & Lorenzi & Skinner** (1994:40-67) “*Analiza sasore është një mjet standard për planifikuesit organizativ ose për ata që kryejnë hulumtime të operacioneve*”

Kjo shkollë ndahet në tre degë kryesore:

- a. *Shkenca e menaxhimit* - merret në mënyrë specifike me zhvillimin e modeleve matematikore për të asistuar në vendimmarrje dhe zgjidhjen e problemeve;
- b. *Menaxhimit i operacioneve* - fokusohet më shumë në zbatimin e shkencës së menaxhimit në organizata.
- c. *Sistemet e informacionit të menaxhimit (MIS)* - janë sisteme komplekse komunikimi që sigurojnë informacion për menaxheret dhe u ndihmojnë në vendimmarrje.

2.3.5 Teoritë Moderne të Menaxhimit

Duke iu referuar autorëve²⁹ të ndryshëm të cilët si subjekt studimi kishin teoritë moderne të menaxhimit, në grupin e kësaj lëvizje hynë: *trajtimi i procesit, teoria e sistemeve, trajtimi i rastit (situacionale), trajtimi i menaxhimit strategjik, trajtimi i menaxhimit japonez dhe trajtimi i ekselencës (përsosëshmerisë)*

1) Qasja e Procesit

Sipas **Koontz** (1961:174-88), kishte botuar artikullin në të cilën ai arriti në përfundimin se ka ekzistuar një "Xhungël e teorisë menaxheriale". Ai pranonte se secila nga qasjet e

²⁹ Daft, R & Kendrick, M & Vershina, N(2008); *Rob Wengrzyn* Management Education. Western International University. 2006 MBA, Management. Walden University; Harold Koontz (1961); Lawrence dhe Lorsch [1969] dhe Schein [1972]; Von Bertalanffy (1972); Drucker (1954); Barnard, Ch; Porter (1980); Dess and Miller, A(1993)

identifikuara kishte ofruar diçka për teorinë e menaxhimit. *Koontz*, argumentoi se: "burimet njerëzore dhe qasja sasiore më shumë ishin mjete/vegla se sa qasje të menaxhimit... derisa qasja e procesit sheh menaxhimin si një proces për ti marrë dhe për ti bërë gjërat përmes dhe me individët të cilët veprojnë në grupe të organizuara. Ai shtoi se: aktivitetet e menaxherëve (planifikimi, organizimi, udhëheqja dhe kontrolli) janë të vazhdueshme dhe të përsëritshme".

2) Qasja e sistemeve

Sipas kësaj qasje sistemet përkufizohen si një tërësi e përbërë nga pjesë më të vogla të quajtura elemente apo nënsisteme. Sipas kësaj logjike, edhe ndërmarrjet janë një sistemi që përbëhen prej nënsistemeve të tjera brenda saj: nënsistemi i marketingut, burimeve njerëzore, teknologjisë informative prodhimit, financave, etj. të cilat veprojnë si një tërësi për arritjen e qëllimeve të ndërmarrjes. Ndërsa në anën tjetër organizata është nënsistem që është pjesë e një sistemi më të madhe, pra sistemi ekonomik, që varët nga ambienti rrethues.

Chester Bernard cilësohet si ideator i konceptit të sistemeve të menaxhimit. Në veprën e tij klasike "*The Functions of the Executive*" ai cilësonte të gjitha organizatat si sisteme kooperuese. Sipas tij "sistemi kooperuese është një kompleks elementesh fizike, biologjike, personale dhe sociale, të cilët kanë një marrëdhënie specifike me anën e kooperimit të dy a më shumë personave për një apo disa qëllime të caktuara".

Këto sisteme klasifikohen në sisteme *të hapura* dhe sisteme *të mbyllura*.

- a) *Sistemet e mbyllura* janë vetërregullues dhe nuk kanë ndonjë lidhje, ndikim apo varësie me mjedisin e jashtëm p.sh pikëpamja Taylor-it për njerëzit dhe organizatat se janë makina, në thelb ishte një sistem i mbyllur.
- b) *Sisteme të hapura* janë ato sisteme që e njohin, bashkëveprojnë dhe i përgjigjen mjedisit të tyre. Që në fillim të viteve 1930, **Barnard** pohoi se organizatat më shumë ishin sistemeve të hapura dhe bashkëvepronin me mjedisin.

Analiza sistemore e organizatës do të thotë që menaxheri në marrjen e vendimeve duhet të trajtojë organizatën si një tërësi unike dhe jo si një bashkim mekanik pjesësh, nisur nga parimi që “*ne duhet të pushojmë së menduari sikur natyra është e ndarë në disiplina si ato të universitetit*” (**R. Ackoff 1960**), por si një njësi ku ndryshimet e ndodhura në një pjesë të saj e japin ndikimin dhe në pjesët apo elementet e tjerë të organizatës.

Von Bertalanffy [1972:407-26] është më i njohuri i teoricienëve të sistemeve, ai përshkroi që "sistemi" përbëhet nga pjesët e ndërlidhura së bashku për të formuar një tërësi në të cilën efekti i koordinuar dhe i kombinuar i nënsistemeve krijon sinergji. Ai vazhdoi se 'Teoria sistemeve e përshkruan sjelljen e organizatave brenda dhe jashtë vendit. Brenda, ajo tregon se si dhe pse njerëzit brenda organizatës kryejnë detyrat e tyre individuale dhe grupore. Së jashtëmi, ai integron transaksionet me organizatat dhe institucionet e tjera'.

3) Qasja situacionale (trajtimi i rastit)

Sipas kësaj qasje gjitha problemet nuk kanë një të ashtuquajtur '*best way*' të menaxhimit që do ti zgjidhte ato probleme duke aplikuar trajtimet universale të menaxhimit, por sipas kësaj teorie çdo situatë është e ndryshme dhe kërkon qasje të zgjedhjes më ndryshme. Kjo do thotë që kompleksiteti i organizatave dhe i sjelljes njerëzore e bëjnë çdo situatë që të

jetë disi e veçantë nga situatat e tjera. Prandaj përpjekjet e kësaj teorie janë që idetë shkollave të ndryshme të menaxhimit ti përdori në praktikat apo rastet konkrete të veprimtarisë së organizatave. Gjithashtu kjo është një qasje e zgjidhjes së problemeve e cila para marrjes së një vendimi, i merr në konsiderim të gjithë faktorët kryesore në një situatë.

Qasja është propozuar nga teoricienët organizativ, **Lawrence** dhe **Lorsch** [1969] dhe **Schein** [1972] të cilët u përpoqën për të zbatuar një shumëllojshmëri konceptesh nga qasjet e tjera. Ata gjetën se efektiviteti i teknikave të tyre ndryshoi nga njëra situatë në tjetrën. Organizatat dhe nënsistemet e tyre dëshmuuan të jetë unike. Kjo i dha bazën për hartimin dhe menaxhimin e organizatave në mënyrë individuale. Kjo qasje thekson nevojën për vlerësimin dhe analizën e të gjithë mjedisit menaxheriale brenda organizatës, në mënyrë që të përcaktohet se çfarë pune, teknologjie, personeli e dizajne organizative duhet të konsiderohet si më të përshtatshëm për rrethana të veçanta.

4) Qasja e menaxhimit strategjik

Menaxhimi përdor strategjinë për mbijetesën e organizatës duke eliminuar *kërcënimet* dhe duke i maksimizuar *mundësitë* për sigurinë dhe rritjen e organizatës. Menaxhimi strategjik ka të bëjë kryesisht me procesin e vendim-marrjes dhe të veprimeve të cilat përcaktojnë performancën afatgjate të një organizate. Kjo thekson monitorimin dhe vlerësimin e mundësive dhe kontrolleve të jashtme dhe të brendshme të mjedisit në funksion të *përparësive* dhe *dobësive* të organizatës.

5) TQM³⁰ - Stili japonez i menaxhimit

Lëvizja e cilësisë në Japoni u shfaq si rezultat i ndikimit amerikan pas Luftës së Dytë Botërore. Ideja e Edward Deming, e njohur si 'babai i lëvizjes së cilësisë', fillimisht ishte përqeshur në SHBA, por japonezët përqaftuan teoritë e tij dhe i modifikuan ato për të ndihmuar në rindërtimin e industrisë së tyre në fuqi botërore (Samuel Greengard,1997:50-59). Lidhur me këtë **Mauro Guillen** (1994:75-86) kishte theksuar se: “Kompanitë japoneze arritën një lëvizje-ndryshim të rëndësishëm nga modeli amerikan, duke u zhvendosur gradualisht nga një qasje e orientuar në inspektim të kontrollit të cilësisë, drejt një qasje duke e theksuar përfshirjen e punonjësve në parandalimin e problemeve të cilësisë”.

Autorët kryesor të kësaj teorie janë **Deming** dhe **Juran**. **Deming (1982:88)** prezantoi një sistem gjithëpërfshirës të menaxhimit që është model për stilin menaxhimin japonez, apo menaxhimit të cilësisë totale. TQM përdor statistikat për të analizuar ndryshueshmërinë në proceset e prodhimit në mënyrë që vazhdimisht të përmirësojë cilësinë e produktit. Sipas tij:

“produktiviteti përmirësohet kur ulet variacioni; dhe menaxhimi është përgjegjës për 94% të problemeve të cilësisë“..... ai ishte mbështetës i pjesëmarrjes së punëtorëve në vendimmarrje duke vë në dukje se puna e menaxhimentit është për ti ndihmuar punonjësit të punojnë me zgjuarsiri jo, me vështirësi”.

Juran (1988) besonte se organizatat nuk e kanë kuptuar se si të menaxhojë me cilësinë. Ai përmend tre hapa themelor për progres si: (1) përmirësimet e strukturuar vjetore; (2) programet kryesore të trajnimit; (3) udhëheqjen e lartë të menaxhimit.

³⁰ TQM (Total Quality Management)- Menaxhimi Total i Cilësisë

Sipas tij: “më pak se 20 % e problemeve të cilësisë janë për shkak të punëtorëve, pjesa tjetër janë të shkaktuara nga menaxhimi dhe proceset e gabuara,..... prandaj, të gjithë menaxherët duhet të kenë trajnim në cilësinë, në mënyrë për të mbikëqyrur dhe të marrin pjesë në projektet e përmirësimit të cilësisë”.³¹

Jeremy Main identifikoi katër elementet e rëndësishme të menaxhimit të cilësisë: Përfshirja e punëtorëve; Fokusi te konsumatorët; Benchmarking ³²; dhe Përmirësimi i vazhdueshëm i gjitha fushave të organizatës **(1992:102-106)**.

6) Qasja e ekselencës (përsosmërisë)

Fokusi kryesor i menaxhimit të përsosmërisë është përmirësimi i menaxhimit me qëllim për të fituar ose ruajtur përsosmërinë brenda një korporate. Qasja përsosmërisë së pari u paraqit në fillim të viteve 1980 me publikimin e librit ‘*Në kërkim të Ekselencës*’ nga **Peters dhe Waterman**.³³

Autorët hulumtuan organizatat të cilat janë konsideruar të shkëlqyera, duke vazhduar në dokumentimin e praktikave të menaxhimit, ata gjetën se të gjitha këto praktika të menaxhimit janë të njëjta në të gjithë këto organizata. Qasja përsosmërisë dikton se organizatat efektive vazhdojnë të luftojë për përmirësim, me qëllim përsosmërisë së tyre.

2.4 Hierarkia apo Nivelet e Menaxhimit

Në çdo kompani janë të ndara nivelet apo struktura e menaxhimit të cilat gati kanë të njëjtat funksione për nga roli që u është paracaktuar mirëpo ato ndryshojnë nga pesha e përgjegjësi, natyra e aktiviteteve dhe fusha e veprimtarisë që kryejnë ata. Këto

³¹ Juran, J.M., Juran on Planning for Quality, The Free Press, New York, NY , 1988

³² Benchmarking (angl.) – imitim (shqip) - i referohet një procesi ku kompanitë zbulojnë apo mësojnë se si të tjerët bëjnë diçka më të mirë se ata dhe pastaj përpiqen të imitojnë ose përmirësojnë atë.

³³ Peters, T.J. and Waterman, R.H. Jr, In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies, Harper & Row, New York, NY , 1982

ndryshime shprehen tek funksionet e menaxhimit, ku në vartësi të pozitës apo hierarkisë menaxheriale ndahen edhe nivelet e përgjegjësisë, vendimmarrjes dhe rrezikut. Në figurën 2, është paraqitë ndarja e funksioneve të menaxhimit sipas niveleve. *Qëllimi* kryesor i strukturës organizative të menaxhimit është që të mundësojnë funksionimin e drejtë, efikas dhe eficient të organizatës. Në përgjithësi, dallojmë tri nivele apo kategori të menaxhimit të një ndërmarrje, ato janë: 1) *niveli i lartë i menaxhimit*, 2) *niveli i mesëm i menaxhimit* dhe 3) *niveli i ulët i menaxhimit*.

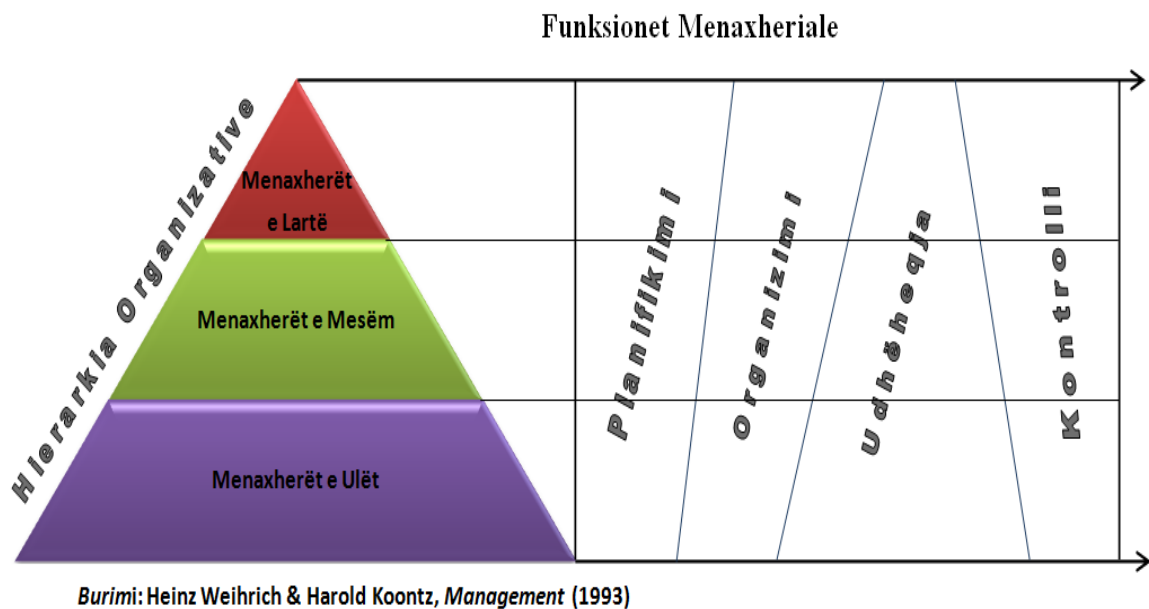


Figura Nr 1. Ndarja e funksioneve të menaxhimit sipas niveleve

1) **Niveli i lartë i menaxhimit**

Ky është niveli kryesor që merret me vendosjen e planeve dhe objektivave afatgjate (10-15 vite, gjë që varët edhe nga madhësia e biznesit) dhe krijimin e politikave strategjike të kompanisë. Quhet niveli strategjik, sepse ka përgjegjësin, kompetencat dhe autoritetin për ta përcaktuar edhe drejtimin e së ardhmes së firmës. Në praktikë njihet me emërtim si *top*

menaxhimi ose menaxhimi i larte sepse këtu bëjnë pjesë niveli më i lartë i hierarkisë menaxheriale të cilët marrin vendime strategjike afatgjata dhe janë përgjegjës kryesor për performancën e organizatës. Varësisht nga madhësia e ndërmarrjes, caktohet edhe numri i pozitive kryesore. Menaxhimi i korporatave, përbëhet nga Bordi Mbikëqyrës (Këshilli drejtues), të cilët i emërojnë katër pozita të larta të cilat janë kyçe për një kompani, ato janë: CEO³⁴ (shef ekzekutiv i kompanisë) i cili është përgjegjësi për drejtimin, strategjik dhe afatgjatë të kompanisë, COO³⁵ (shefi i operacioneve të biznesit), është përgjegjës për gjitha operacionet e kompanisë. CFO³⁶ (shef i financave) është përgjegjësi kryesor i financave, thesarit dhe buxhetit dhe CIO³⁷ (shef i teknologjisë së informacionit) përgjegjës për mbledhjen, analizën, përdorimin dhe ruajtjen e informacionit në sistemet informatike të kompanisë.

Proces i planifikimit fillon nga *niveli i lartë* i menaxherëve (top menaxhmenti) të cilët në harmoni dhe bashkëpunim me bordin e drejtorëve të organizatës, definojnë dhe përcaktojnë *objektivat* dhe *strategjinë* e organizatës, të cilat paraprakisht i dërgohen bordit për aprovim përfundimtar.

Kurse një organizim më të thjeshtë kemi te bizneset e vogla dhe të mesme (BVM) të cilat zakonisht ato kanë një pronar i cili në të njëjtën kohë mund të jetë edhe menaxher, si dhe disa zyrtarë dhe ndihmës tjerë.

2) Niveli i mesëm i menaxhimit

³⁴ Chief Executive Officer(ang) - KryeShef ekzekutiv i kompanisë.

³⁵ Chief Operations Officer(ang) - Shef i Operacioneve.

³⁶ Chief Financial Officer(ang) - Shefi Kryesor për financa dhe buxhet.

³⁷ Chief Information Technology Officer(ang) - Shef i Teknologjisë Informative.

Derisa niveli i lartë është përgjegjës për strategjinë afatgjatë të kompanisë, niveli i mesëm i menaxhimit është i angazhuar në 1) përgatitjen e detajuar të planeve dhe objektivave afatmesme (3 - 5 vite) dhe 2) në zbatimin dhe realizimin e strategjisë së projektuar nga niveli i lartë që njëherit janë eprorët e tyre. Përgjegjësia e tyre është që gjitha politikat dhe strategjitë të shpërndajnë në operacionet e brendshme të organizatës si në detyra, aktivitete dhe fusha të caktuara. Ky nivel i ka edhe vështirësitë e veta sepse gjendet edhe nën presion të dy niveleve, pra a) vetë delegimi i detyrave të nivelit të ulët i bënë të varur nga realizimi i objektivave si dhe b) dhëniën e llogarisë para eprorëve të lartë për gjithë progresin apo ngecjet e aktiviteteve. Niveli i mesëm i menaxhimit përfshinë drejtorët e departamenteve apo shefat e njësisë të biznesit.

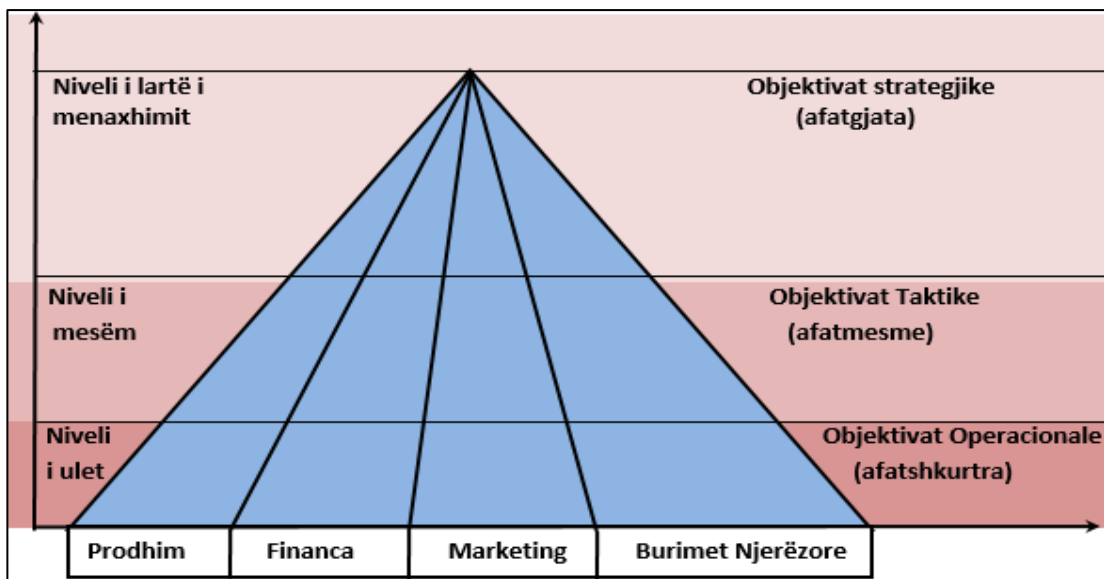
Kurse, për përgatitjen e planeve strategjike menaxherët e *nivelet të mesëm* bashkëpunojnë me nivelin e lartë të menaxhimit. Në të njëjtën kohë janë të angazhuar për hartimin e planeve taktike duke hartuar dhe implementuar planin detaj të aktiviteteve për secilin njësi biznesi, departament apo sektor që është në vartësinë e tyre. Pra, me një fjalë janë plane konkrete që specifikojnë detajet sesi do të arrihen objektivat e përgjithshme të organizatës.

3) Niveli i ulët i menaxhimit (mbikëqyrës)

Ky nivel zbatohet nga niveli i ulët i menaxherëve, që përmbanë plane një vjeçare për arritjen e objektivave taktike, kurse mbikëqyrën nga menaxherët e nivelit të mesëm. Këto objektiva janë më specifike dhe të matshme ku koha e realizimit të tyre është e shkurtër deri në një vit. Menaxherët e këtij niveli janë në kontakt direkt me punëtorët të cilët janë përgjegjës për shpërndarjen, seleksionimin e punëve si dhe kontrollin e rezultateve. Ata i përgjigjen apo raportojnë nivelit të dytë të menaxhimit.

Gjithashtu, menaxherët e *nivelit të ulët* të menaxhimit luajnë rol aktiv në planifikimin e ndërmarrjes. Ngjashëm si menaxherët e nivelit të mesëm, edhe ky nivel bashkëpunojnë me nivelin e mesëm për hartimin dhe zbatimin e planeve taktike dhe operacionale.

Hierarkia e objektivave në varësi të nivelit menaxherial, fushës së shtrirjes dhe kohëzgjatjes, paraqitet në figurën më poshtë (fig.3)



Burimi: Adaptuar nga autori

Figura Nr 2. Hierarkia e objektivave sipas nivelit menaxherial dhe fushës së shtrirjes

Ky nivel përfshinë ato pozita menaxheriale si: menaxheri i shitjes, marketingut, prodhimit, burimeve njerëzore, depos etj.

4) Punonjësit jo menaxherial

Janë punëtorë profesional të cilët janë të përfshirë dhe të angazhuar në operacionet e ndryshme, p.sh: prodhim, shitje, marketing, teknologji etj. Punonjësit jo menaxherial mund të kryejnë edhe punë apo detyra me aftësi të lartë profesionale si: këshilltarë, psikolog, e përfaqësues për një punë dhe çështje të caktuar brenda dhe jashtë kompanisë. Në këtë kategori të punonjësve jo menaxher hynë edhe ato pozita si, profesorët, arsimtarët në shkollat fillore, mësuesit e kopshteve, mjeku. Me një fjalë e gjithë kjo kategori është e angazhuar për ofrimin e shërbimeve profesionale për kompaninë mirëpo duhet pas parasysh që ky grup nuk ka karakter menaxhimi e as nuk janë të përfshirë në vendim-marrje por në mënyrë indirekte ndikojnë në suksesin dhe fitimin e ndërmarrjes.

2.5 Menaxherët – Profili dhe Roli i tyre

Historikisht, aktivitetet e ndryshme të shoqërisë, janë drejtuar nga individë të caktuar. Këta individë kishin aftësi dhe shkathtësi të ndryshme për udhëheqjen, mbikëqyrjen dhe kontrollin, me një fjalë ata ndërmerrnin përsipër realizimin e punëve të caktuara. Në kuptimin etimologjik, fjala menaxher në gjuhën italiane "*maneggiare*" që do të thotë (për tu marrë apo për të trajtuar me diçka, sidomos me mjete apo vegla), kjo fjalë rrjedh nga dy fjalët latine *Manus* (dorë) dhe *Agere* (të veprojë). Në atë kohë ky nocion i referohej punëtorëve vartës kurse sot në kuptimin modern i referohet ekzekutivëve. Ndërsa në Francë fjala '*ménagerie*' kishte kuptimin e kujdesjes së punëve të shtëpisë.

Sot, aktivitetet kryesore të një organizate pavarësisht veprimtarisë dhe pronësisë së tyre menaxhohen nga individët që ndryshe quhen *menaxher*. Ata kanë përgjegjësinë të mbledhin, bashkojnë gjitha proceset dhe resurset për arritjen e objektivave të organizatës, ata marrin mbi vete rrezikun për marrjen e vendimeve të caktuara, gjë që i bën të jenë

efikas në menaxhim. Kurse, arritja e këtyre objektivave në kohë të caktuar dhe me shfrytëzim minimal të resurseve të organizatës i bën menaxher eficient. Menaxherët posedojnë aftësi dhe shkathtësi të gjera dhe në fusha të ndryshme dhe kanë cilësinë që i përdorin për zotërimin me sukses të rolit të tyre në organizatë.

Menaxherët konsiderohen vlera kryesore e një kompanie. Ata kanë rol shumë të madh në drejtimin e organizatës. Çdo sukses apo dështim i tyre lidhet me suksesin apo dështimin e organizatës.

Për rolin e domosdoshëm të menaxherëve dhe natyrën e punës menaxheriale, në studimet e tij shkencore, **H. Mintzberg (1973)** ka theksuar se një organizatë ka nevojë për menaxher:

- për t'u siguruar që organizata realizon qëllimin bazë të saj dhe prodhimin eficient të produkteve dhe shërbimeve,
- për të hartuar strategjinë dhe për të adaptuar organizatën në një mënyrë të kontrolluar kundrejt ndryshimeve të mjedisit,
- për t'u siguruar që organizata u shërben qëllimeve të atyre njerëzore që e kontrollojnë atë si dhe si një autoritet zyrtar që menaxhon sistemin organizativ.

Ish-dekani në INSEAD **Antonio Borges (1995)**, menaxherët i përkufizonte si sfidë e vitin: "Menaxherët nuk janë më njerëz në kontroll, por në një masë të madhe janë trajnerë. Ata nuk përqendrohen aq shumë në vendosjen e drejtpërdrejtë të sistemeve mbikëqyrëse në vend, por në proceset e vetë-përjetësimit. Mbi gjitha ata kanë nevojë për të marrë sinjalet

që vijnë nga tregu, nga konkurrentët dhe ti integrojnë ato në një qasje koherente që kompania mund ti përdorë për të marrë vendime kolektive dhe inteligjente.³⁸

Këto pikëpamje tregojnë që menaxherët janë shtyllë kyçe dhe shumë të rëndësishëm që kanë ndikim në zhvillimin, drejtimin dhe funksionimin e organizatës, prandaj mund të themi që vlera aktuale dhe e ardhshme e kompanisë, vlerësohet apo përcaktohet nga cilësia dhe përvoja e menaxherëve.

Profili dhe roli i një menaxheri është shumë i rëndësishëm dhe mjaftë kompleks, ata për arritjen e qëllimeve ushtrojnë dhe kombinojnë tiparet e tyre si autoritetin, pushtetin, përgjegjësin dhe delegimin e detyrave brenda ndërmarrjes.

1. Tiparët e menaxherëve – Autoriteti, Pushteti, Përgjegjësia

Autoriteti dhe pushteti janë dy nocione bazë, mbi të cilët mbështeten menaxherët për të realizuar me efektivitet rolet dhe detyrat e tyre në organizatë. *Pushteti*, është aftësia e individëve (grupeve) për të ndikuar mbi besimet apo veprimet e individëve (grupeve) të tjerë.

Kurse, **autoriteti** ka qenë dhe është objekt i një sërë studimesh, autorë të të cilëve japin përkufizime të ndryshme për të. Henry **Fayol**, e trajtonte autoritetin si *‘e drejta për të dhënë urdhra dhe për të kërkuar bindje të plotë’*, ndërsa sipas **H. Simon**-it autoriteti është *‘pushteti që ka menaxheri për të marrë vendime të cilat shërbejnë si guidë për veprimet tjera’*. ose

³⁸ Syret, M. & Lammiman, J.(2003). 'Management Development'. Capstone Publishing Limited (a Wiley company).8 Newtec Place. Magdalen Road.Oxford OX4 1RE.United Kingdom. [e-book].Fq.8.

Përgjegjësia – përgjegjësia, përkatësisht krijimi i obligimeve, sipas Ramosajt.B, (2007:102) paraqet *'hapin e fundit të procesit të delegimit dhe njëkohësisht është faza kritike për suksesin e delegimit. Momenti i dhënies së punës dhe i autoritetit një të punësuarit, në nivel më të ulët hierarkik (inferior), paraqet njëkohësisht edhe obligimin ndaj të deleguarit për të kryer detyrën. Në esencë ky obligim quhet përgjegjësi'*

2. Delegimi

Kuptimi i delegimit si koncept është mjaft i ndërlikuar, por në kuptimin tonë përfshinë aktivitetin rreth *dhënies, përcjelljes apo bartjes*. Në kontekst të menaxhmentit, menaxheri jep apo bart detyra të caktuara në formë të punës dhe autoritetit. Delegimi iu siguron njerëzve të mekanizmit në bazë të cilit bëhet ndarja e punës dhe e autoritetit. (Ramosaj, 2007:101).

Pra, delegimi si proces paraqet bartjen e detyrave nga niveli i lartë tek niveli i mesëm për të vazhduar pastaj te niveli i ulët. Ky proces i bartjes nuk do thotë shkarkim nga përgjegjësia e niveleve të menaxherëve, përkundrazi dhe kjo bartje - delegim në një anë ka të bëjnë me përmbushjen e detyrave të deleguara tek nivelet më të ulëta (vartësit e tyre) dhe në anën tjetër kontrollin e mënyrës, cilësisë, kohës dhe saktësisë së përmbushjes së atyre detyrave nga vartësit e tyre.

3. Centralizimi dhe Decentralizimi

Centralizimi dhe decentralizimi edhe pse është shqyrtuar nga autorë të ndryshëm, koncepti i tyre mbetet i njëjtë.

Sipas *Daft & Kendrick & Vershinia* (2010:355) *'Centralizimi do të thotë se vendimi i autoritetit është i vendosur afër kreut të organizatës. Me decentralizimin, vendimi i*

*autoritetit shtyhet poshtë në nivelet më të ulëta të organizatës'. Organizatave mund të ju duhet të eksperimentojnë të gjejnë nivelin e duhur hierarkik në të cilat të marrin vendime. Në Europë, SHBA dhe Kanada, trendi i këtyre 30 viteve ka qenë në drejtim të madh në decentralizimin e organizatave. Decentralizimit i besohet për të lehtësuar ngarkesën te menaxherëve të lartë, duke përdorur sa më shumë shkathhtësitë dhe aftësitë e punonjësve, duke u siguruar që vendimet janë marrë janë në afërsi të veprimit nga njerëzit e mirë të informuar, dhe lejojnë përgjigjeje më të shpejtë ndaj ndryshimeve të jashtme.*³⁹

2.6 Efiçenca dhe Efektiviteti

2.6.1 Efiçenca

Arritja e rezultateve me cilësi të lartë duke përdorur burime minimale brenda një kohe sa më të shkurtër, nënkupton efiçencën. Përdorimi racional i gjitha burimeve, mjeteve për arritjen e objektivave në një kohë sa më të shkurtër dhe të shpejtë, e identifikon efiçencën në organizatë.

2.6.2 Efektiviteti

Arritja e objektivave të organizatës me mjetet e përshtatshme paraqet efektivitetin. **Peter Drucker** në koleksionin e artikujve të publikuara në *Harvard Business Review* (1963-1994) citon:⁴⁰ *'menaxherët efektiv nuk marrin edhe shumë vendime të mira. Ata koncentrohen vetëm në atë se çka është më e rëndësishme'*. Sipas kësaj, menaxherët janë të

³⁹ Daft, R. & Kendrick M. & Vershinia N. (2010). *Management*. United Kingdom: South-Western Cengage Learning EMEA.Fq.355.

⁴⁰ Drucker, P., (2003), On the Profession of Management. A collection of articles published in the Harvard Business Review Book between

fokusuar në arritjen e qëllimeve dhe rezultateve të duhura, pa marrë parasysh shpenzimet e burimeve apo kohën që është harxhuar. Efektiviteti do të thotë të bësh gjërat që duhen në mënyrën e duhur dhe kohën e duhur. *Drucker*-i, për efektivitetin vazhdon se “Çështja është jo që ti bësh gjërat drejt, por se si të gjesh gjërat e duhura për të bërë dhe pastaj të përqendrosh forcat dhe mjetet në to”.

Nëse e bëjmë një përmbledhje, mund të themi që, efektiviteti i referohet bërjes së gjërave që duhen, ndërsa efënca i referohet bërjes së gjërave siç duhet. Ndryshe, efektiviteti është përfundimi i suksesshëm i aktiviteteve domethënë arritja e qëllimeve, kurse efënca trajton minimizimin e kostove të burimeve që përdorën për të përfunduar aktivitetet.

2.7 Menaxhimi në Sektorin Publik

Ekzistojnë një sërë dallime në mes të sektorit publik dhe sektorit privat. Sektori publik kryesisht janë institucione që janë të orientuara nga dhënia e shërbimeve jo fitimprurëse (furnizimi me ujë, grumbullimi dhe përpunimi i mbeturinave, etj.), hartimin e ligjeve, politikave publike, institucione dhe agjensi qeveritare, ndërmarrje publike etj.

Ato dallojnë në shumë aspekte e më kryesore nga:

- *Pronësia* - sektori publik i takon dhe menaxhohet nga organet e Qeverisë, kurse sektori privat janë individë, sipërmarrës apo persona që kanë ide dhe iniciativë private.
- *Konkurrenca* – ndërmarrjet publike, për shkak shërbimeve specifike (ujësjellësi, ngrohje, pastrimi i mbeturinave) janë më pak konkurruese për dallim atyre private që i nënshtrohet një konkurrence gjithnjë e më të ashpër.

- *Struktura organizative* – sektori publik karakterizohet me një burokraci të madhe të organizimit, ndërsa sektori privat është më mirë i organizuar, duke filluar nga llogaridhënia deri te vlerësimi real i performancës.
- *Orientimi* - sektori publik është i orientuar nga ofrimi i shërbimeve, ligjet etj., kurse sektori privat është shumë fleksibël, krijues dhe novator, i drejtuar nga tregu duke ofruar produkte dhe shërbime fitimprurëse.

Lidhur me dallimin publik / privat, **Ceni, A** thekson se kjo "ka të bëjë kryesisht jo me një kufi, por me mënyrën e drejtimit. Sektori publik përbëhet nga organizata të rregulluara tërësisht nga autoritetet publike, ndërsa sektori privat përkundrazi përbëhet nga organizatat të derregulluara, ose i pari përbëhet nga aktivitetet tërësisht të rregulluara, ndërsa i dyti nga aktivitete tërësisht të tregut" (2011:34)

Përveç dallimeve të sipërpërmendura, organizatat e sektorit publik dhe privat ballafaqohen me të njëjtat probleme menaxheriale si: eficientia dhe efektiviteti i aktivitetit dhe detyrave të tyre, qëllimet dhe objektivat, etj.

3. FUNKSIONET KRYESORE TË MENAXHIMIT

Meqë fokusi i hulumtimit është roli i menaxhimit në suksesin e ndërmarrjes dhe funksionet të menaxhimit në Telekomin e Kosovës - VALA, si pjesë e trajtimit empirik do të shtjellohet edhe pjesa teorike e funksione të menaxhimit.

Pra, menaxhimi përmban gjitha aktivitetet të cilat merren për arritjen e një qëllimi të caktuar duke i shfrytëzuar potencialet në dispozicion dhe resurset e tjera si njerëzore, financiare, fizike. Këto aktivitete paraqesin disa funksione me të cilat edhe karakterizohet

definimi apo kuptimi i menaxhmentit. Me një fjalë procesi i menaxhmentit përbëhet nga disa funksione të cilat më kryesore janë: planifikimi, organizimi, udhëheqja, dhe kontroll.

Kështu sipas autorëve kroat **Horvat & Tintor** (2008)⁴¹, funksionet bazë të menaxhimit që zbatohen në praktikë janë:

- *Planifikimi* – si proces që siguron realizimin e qëllimeve me ndihmën e planeve,
- *Organizimi* – caktimi i strukturës organizative në pajtim me nevojat për realizimin e qëllimeve të parashtruara.
- *Menaxhimi i potencialit njerëzor* – menaxhimi i njerëzve në organizatë në mënyrë sa më efikase.
- *Motivimi dhe udhëheqja* – masat dhe aktivitetet e ndikimit të njerëzve për një kontribut optimal në realizimin e qëllimeve të planifikuara.
- *Kontrolli dhe vlerësimi* – proces i përhershëm i matjes dhe vlerësimit të realizimit të planeve të parashtruara, përkatësisht, sigurimi i parakushteve për arritjen e qëllimeve të dëshiruara.

I. PLANIFIKIMI

Planifikimi është funksioni i parë dhe kryesor i menaxhimit, i cili paraqet funksionin bazë për ndërtimin e funksioneve tjera (siç janë organizimi, udhëheqja dhe kontrolli). Një planifikim i mirë e i saktë reflekton në saktësinë e funksioneve tjera dhe e kundërta planifikimi jo i mirë ndikon negativisht në funksioneve tjera të menaxhimit. Planifikimi paraqet bazën mbi të cilën hartohet strategjia e biznesit të firmës ku hyjnë: qëllimi, misioni, objektivat, politikat, procedurat, rregullat, programet që merren për arritjen e qëllimit të caktuar. Ai “... është funksioni më i rëndësishëm i menaxherit. Ekzekutimi i menaxhimit

⁴¹ Horvat Dj. Tintor, Z. (2008). *Ndërmarrësia*, Prishtinë, fq.92

*mund të jetë më i mirë në botë në aspektin e organizimit, të drejtimit dhe të kontrollit. Megjithatë, ai është pa vlerë pa strategjinë dhe qëllimet e duhura të organizatës" (Jeffrey E. Garten, 2003:28)*⁴²

Lidhur me këtë shprehet edhe kreu i *Korporatës Intel*, **Andrew S. Grove** "*Ekzekutimi i shkëlqyer është i domosdoshëm, por jo i mjaftueshëm*".⁴³

Çdo planifikim duhet të hartohet dhe zbatohet me një shkallë të lartë të saktësisë, të jetë ambicioz dhe eficient. Kjo do thotë parashikimin e ngjarjeve të ardhshme, parashikimin e burimeve, fitimit, rritjen dhe zgjerimin e biznesit me shpenzime minimale. Procesi i planifikimit ka rëndësi në parashikimin apo saktësinë e ngjarjeve të ardhshme.

Planifikimi paraqet procesin që merren të gjithë menaxherët e ndërmarrjes filluar nga niveli i ulët, i mesëm e deri te niveli më lartë i menaxherëve, të cilët secili nga këta ka rolin dhe barrën e përgjegjësisë në bazë të nivelit të tyre hierarkik në organizatë. Ky proces, është mjaft i vështirë, sepse varet nga shumë faktorë që kanë rol vendimtar në saktësinë e planeve, si *mjedisi, madhësia* e ndërmarrjes, *koha* etj.

Planifikimi përfshin vendosjen e objektivave dhe përcaktimin e një kursi të veprimit për arritjen e këtyre objektivave. Planifikimi kërkon që menaxherët të jenë të vetëdijshëm për kushtet e mjedisit me të cilat përballet organizata e tyre dhe ti parashikojnë kushtet e ardhshme. Gjithashtu kjo kërkon që menaxherët të jenë vendimmarrës të mirë.⁴⁴

Më tej, planifikimi mund të përcaktohet në termat e asaj nëse ai është *formal* ose *joformal*.

Planifikimi joformal nuk shkruhet në letër as si një objektiv apo aktivitet, ai është në

⁴² Gaspar & Bierman & Kolari & Hise & Smith & Arreola-Risa.(2007). *HYRJE NË BIZNES* (An Introduction to Business). OXFORD UNIVERSITY PRESS, UET PRESS.Fq.226.

⁴³ Jeffrey E. Garten,(2003) "Listen Up, Exes: Playing It Safe Won't Cut It," Business Week,Fq.28.

⁴⁴ Carpenter,M. & Bauer, T. & Erdogan, B.(2012). 'Management Principles' v.1.0 (e-book)

mendjet e një ose pak njerëzve (pronari – menaxheri). *Kurse planifikimi formal* ka të shkruara objektivat dhe aktivitetet specifike të organizatës.

Elementet kryesore të planifikimit janë të përmbledhura si në vijim:

- 1) Qëllimi dhe Misioni
- 2) Objektivat
- 3) Strategjia
- 4) Politikat dhe Procedurat
- 5) Politikat dhe Procedurat
- 6) Rregullat
- 7) Programet
- 8) Buxheti

2. Menaxhimi me Anën e Objektivave (MAO)

MAO së pari është popullarizuar nga *Peter Drucker* (1954) në librin e tij "*The Practice of Management*", ku thotë se: "*Menaxhimi sipas objektivat është një sistem ku menaxherët dhe vartësit e tyre përcaktojnë objektivat për çdo departament, projekt, dhe person duke i përdorë ato për të monitoruar performancën mëvonshëm*".⁴⁵

Sipas literaturës, një nga idetë kryesore të Drucker-it në MAO ishte se "*ku menaxherët do të fokusojnë kohën dhe energjinë*". Në përputhje me këtë ai pohon: "*menaxherët efektiv të MAO fokusohen në rezultate e jo aktivitete*"

⁴⁵ Richard D.& Kendrick M.& Vershinia N. (2010). *Management*. United Kingdom: South-Western Cengage Learning EMEA.fq.256.

Ndërsa, nga studiuesit më të njohur në këtë fushë, *George Odiorne* (1970), jep përkufizim të ngjashëm gati të për MAO, "si procesin e definimit të objektivave në një organizatë, që menaxhmenti dhe punonjësit pajtohen rreth objektivave dhe kuptohen se çfarë ata duhet të bëjnë në organizatë për ti arritur ato".

Nëpërmjet një procesi të quajtur Menaxhimi me anën e objektivave (MAO) vartësit dhe eprorët e tyre së bashku përcaktojnë objektivat specifike të performancës; shqyrtojnë në mënyrë periodike progresin drejt objektivave dhe shpërndajnë shpërblime në bazë të këtij progresi. Në vend të përdorimit të qëllimeve për të kontrolluar, MAO i përdor ato për të motivuar. Apeli i tij qëndron në theksin që ai vë në konvertimin e objektivave të përgjithshme në objektivat specifike për njësi organizative si dhe për anëtarët individualë.

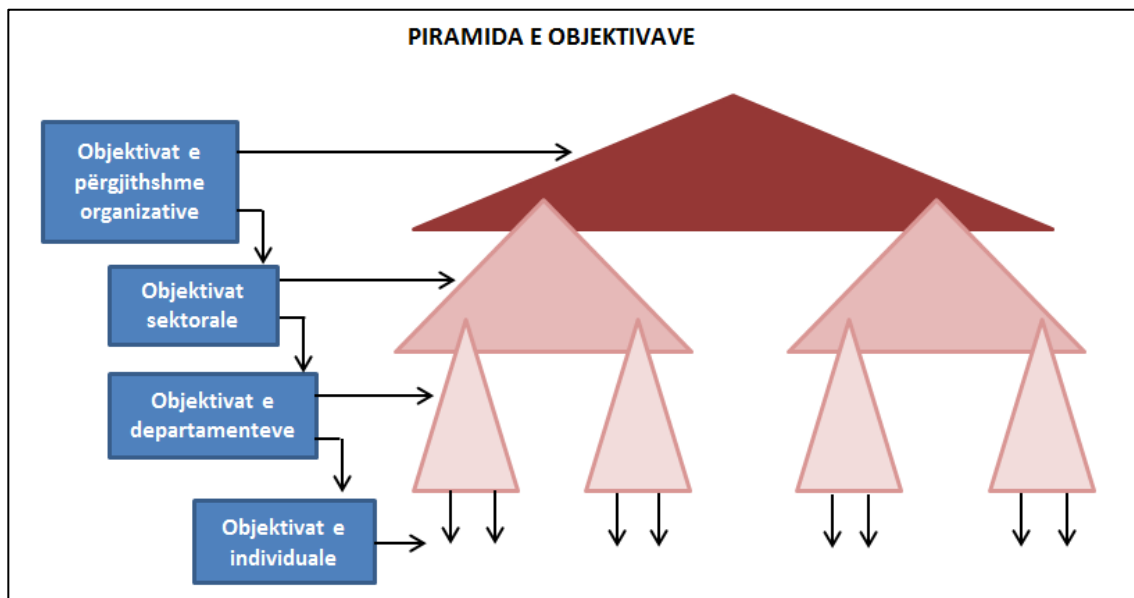


Figura Nr 3. Piramida e Objektivave (Robbins & DeCenzo (2011))

MAO i kthen objektivat në operacione nëpërmjet një procesi në të cilin ato zbresin poshtë në gjithë organizatën. Siç tregohet në figurën 4, objektivat e përgjithshme të organizatës përkthehen në objektiva specifike për çdo nivel pasues në organizatë – sektor, departament,

individ. Përshkak se menaxherët e nivelit më të ulët janë pjesë e procesit të përcaktimit të vetë qëllimeve të tyre, MAO funksionon që nga poshtë-lart dhe që nga lartë-poshtë. Rezultati është një hierarki që lidh objektivat e një niveli me ato të nivelit pasardhës. Për punonjësin individual, MAO siguron objektiva performance specifike personale. Kështu, çdo person ka një kontribut specifik të identifikuar për të dhënë në performancën e njësisë së vet. Nëse gjithë individët i arrijnë qëllimet e tyre, atëherë edhe qëllimet e njësisë do të arrihen. Si pasojë, objektivat e përgjithshme të organizatës do të bëhen realitet.⁴⁶

Pra marrë në përgjithësi, MAO është përdorë nga menaxherët e biznesit me qëllim të realizimit sa më efektivë të lidhjes mes *objektivave* dhe *planeve* të organizatës. Kurse, **Muczyk & Reimann** (1989), ata përcaktojnë katër aktivitet kryesore, në mënyrë që një menaxhim me anë të objektivave të jetë i suksesshëm. Ato janë: ⁴⁷

- Përcaktimi i qëllimeve,
- Zhvillimi i planit të veprimit,
- Rishikimi i progresit dhe
- Vlerësimi i performancës së përgjithshme.

⁴⁶ Robbins, S. & DeCenzo, D. (2011). *Bazat e Menaxhimit. Koncepte dhe aplikime themelore*. Tirane: UET Press. Fq.133-134.

⁴⁷ Jan P. Muczyk & Bernard C. Reimann, 'MBO as a Complement to Effective Leadership', *The Academy of Management Executive* 3 (1989). McGraw-Hill. pg.131-138.

II. ORGANIZIMI

4. Organizimi – si funksion i menaxhmentit

Organizimi është funksion i menaxhimit i cili është i rëndësishëm për organizatat e biznesit. Ky funksion ka qëllim organizimin e gjitha burimeve njerëzore të organizatës për arritjen e objektivave të përcaktuara sipas roleve dhe detyrave të strukturuar, aktiviteteve të ndara dhe marrëdhënieve të autoritetit. Rolet janë të ndara sipas objektivave të përcaktuara ku çdo punëtorë bashkëpunon me gjithë punëtorët tjerë të firmës për arritjen e efektshme të objektivave. Ndërsa, *struktura organizative* paraqet ndarjen e roleve dhe përgjegjësi sipas nivelit hierarkik. Struktura paraqet procesin e delegimit, raportimit dhe vendimmarrjes në organizatë. Prandaj, vendosja e qartë e një strukture të efektshme organizative në çdo firmë, është e lidhur edhe me drejtimin dhe suksesin e saj.

Me një fjalë organizimi si funksion paraqet ‘*skeleton*’ se si funksionon çdo organizatë e biznesit, përmes të cilit janë të organizuara dhe koordinuara gjitha përpjekjet dhe aktivitetet e punonjësve për realizimin e objektivave strategjike të firmës. Organizimi përmban shpërndarjen e burimeve, detyrave dhe aktiviteteve specifike për çdo punonjës të ndara sipas niveleve, pozitive, roleve, numrit të vartësve si dhe koordinimin e departamenteve dhe sektorëve brenda organizatës.

Sipas **John Child** (1984) “procesi i organizimit ka të bëjë me krijimin e strukturës organizative, definojnë se si janë të ndara detyrat dhe cilat burime janë vendosur. Struktura organizative është e definuar si; (1) grupi i detyrave zyrtare të caktuara për individët dhe departamentet; (2) marrëdhënie formale të raportimit, duke përfshirë linjat e autoritetit, përgjegjësinë e vendimmarrjes, numër të niveleve hierarkike dhe shtrirjes së kontrollit të

menaxherëve; dhe (3) dizajn të sistemeve për të siguruar koordinim efektiv të punonjësve në të gjithë departamente”.

Kurse, lidhur me rëndësinë e njeriut si burim krahasuar me burimet tjera në ndërmarrje, **Bratton & Jeffrey** theksojnë se: *"vetëm njerëzit në mesin e resurseve kanë kapacitete të gjenerojnë vlera. Ai është i shoqëruar me premisa si dituria, aftësia, të cilat janë burime strategjike që duhet të menaxhohet me shkathtësi"*.⁴⁸

5. Ndarja e punëve dhe specializimi i detyrave

Profesori skocez i filozofisë morale, Adam Smith, në tekstin e parë “modern” të ekonomisë (The Wealth of Nations – 1776) ia atribuoi progresin ekonomik, së pari e mbi gjitha *ndarjes së punës*. Efektet dhe përparësitë që ka ndarja e punës janë shumë evidente. Fakti që njerëzit duke punuar për një kohë në një punë të caktuar apo specifike, kjo i bënë ata të specializohen në një fushë të caktuar, profesional dhe më eficient. Kjo ndarje, në historinë e ekonomisë është e njohur me demonstrimin e prodhimit të gjilpërave nga vet Smith-i. Ai procesin e prodhimit të gjilpërave kishte parashikuar në pesë operacione. Rezultatet nga studimi treguan se: ndarja e procesit të prodhimit sipas individëve në çdo fazë (operacion) është më efektive se sa angazhimi i grup punonjësve në gjitha operacionet e prodhimit. Me specializimin e detyrave, kuptojmë kur një detyrë zbërthehet në disa hapa dhe çdo hap kryhet nga individë të caktuar të cilët specializohen për të kryer një pjesë të aktivitetit në mënyrë sa më efektive, kjo do thotë edhe rritje e produktivitetit.

⁴⁸ John Bratton & Jeffrey Gold.(2003); Human Resource Management Theory and Practice 3rd edition, Palgrave Macmillan, USA.Fq.7

6. Llojet e Organizimit

Nga studiues të ndryshëm dallohen edhe këto lloje të organizimit: a) Organizimi formal dhe b) Organizimi informal.

a) *Organizimi formal* – ky lloj organizimi apo kjo skemë e organizimit paraqet formën e komunikimit në organizatë. Ky lloj komunikimi përmban rrjetin e kanaleve zyrtare (formale) të ndarë sipas niveleve përmes të cilave delegohen informacionet tek përgjegjësit kryesor të detyrave dhe marrësit e vendimeve. Kjo skemë është e rregulluar në bazë të politikave dhe procedurave të brendshme të organizatës.

Për ndryshim nga organizimi joformal struktura formale organizative shquhet me faktin se ka rregullat e veta, rendin dhe qëllimet e përcaktuara e të normuara në mënyrë formale. Struktura formale organizative dhe organizimi joformal janë komponentë të njëkohshme dhe të pandashme në tërësinë e funksionalitetit organizativ të sistemit. Fuzioni, si proces nënkupton bashkëveprimin e organizimit formal dhe joformal, si dhe ndikimin e aktiviteteve të ndryshme në motivimin e njerëzve, përkatësisht efikasitetin e organizatës.⁴⁹

b) *Organizimi informal ose joformal* – Me anën e organizimit formal menaxherët zgjidhin detyra mjaft të rëndësishme, sikurse janë përcaktimi i autoritetit dhe i përgjegjësisë në çdo hallkë e nivel drejtues. **Ch.Barnard (1968)**, në librin e tij klasik “*The Functions of the Executive*“ e përshkruan organizimin informal si “*çdo aktivitet i përbashkët individësh pa ndonjë qëllim apo hierarki të caktuar e megjithatë, ato ndikojnë mbi rezultatet e përbashkëta*”.

⁴⁹ Ramosaj, Berim (2007). Bazat e Menaxhimit. Botim i pestë. Prishtinë, fq.124.

Ndërsa **K.Davis** (1951), e ka përshkruar organizimin informal si “*rrjet i marrëdhënieve personale e shoqërore jo i vendosur apo i kërkuar nga organizimi formal, por i lindur spontanisht kur njerëzit shoqërohen me njëri-tjetrin*”.

7. Procesi i organizimit

Paraprakisht, organizimi i referohet procesit të planifikimit që fillon me përcaktimin e objektivave dhe planeve të organizatës. Pra, organizimi si proces vazhdon me ndarjen dhe klasifikimin e aktiviteteve sipas individëve dhe grupeve të organizatës, varësisht nevojave për realizimin e tyre. Pastaj, çdo aktivitet i delegohet personave apo autoriteteve përgjegjëse. Në fund, të këtij procesi, vlerësohen rezultatet e organizimit në raport me objektivat e synuara.

8. Struktura Organizative - Departamentalizim

Dallojmë *pesë qasje* për dizajnimin e strukturës që reflektojnë përdorime të ndryshme të zinxhirit komandues në departamentizim. Qasjet apo struktura *funksionale, divizionale* dhe *qasja matricë*, janë qasje tradicionale që mbështeten në zingjirin komandues për ti definuar grupet e departamentit dhe raportin e marrëdhënieve në hierarki. Kurse dy qasje tjera inovative janë *përdorimi i ekipeve* dhe *rrjeteve virtuale*, të cilat janë shfaqur për të plotësuar ndryshimin e nevojave organizative në një mjedis të trazuar botëror. Sipas **Richard & Kendrick & Vershinia (2010: 356-364)** këto struktura ndahen në:

- 1) *Struktura funksionale vertikale* - tregon grupimin e pozitave në departamente në bazë të aftësive të ngjashme, ekspertizës dhe përdorimit të burimeve.
- 2) *Struktura divizionale (departamenteve)* - është një strukturë organizative në të cilat departamentet janë të grupuara në bazë të rezultateve të ngjashme organizative.

- 3) *Struktura matricë* – paraqet strukturën organizative që përdor zinxhirët e komandës së strukturës funksionale dhe divizionale (departamenteve) në të njëjtën kohë dhe në të njëjtën pjesë të organizatës.
- 4) *Struktura e bazuar te ekipi* - tregon një strukturë në të cilën e gjithë organizata është e përbërë nga ekipe horizontale që koordinojnë aktivitetet e tyre dhe punojnë drejtpërdrejt me klientët për të përmbushur qëllimet e organizatës.
- 5) *Struktura e rrjeteve virtuale* - është një strukturë e organizatës që ndanë funksionet kryesore të për ti veçuar kompanitë që janë të ndërmjetësuar nga selia e një organizate të vogël.

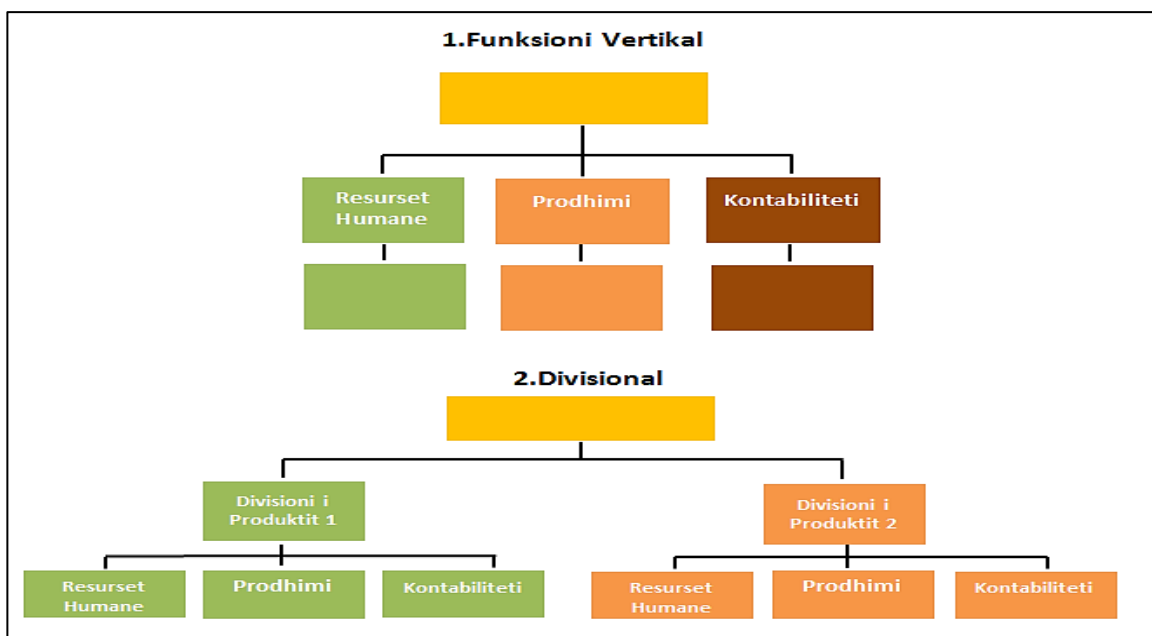


Figura Nr 4. Struktura organizative vertikale dhe divizionale (ref: Richard & Kendrick & Vershinia (2010: 357))

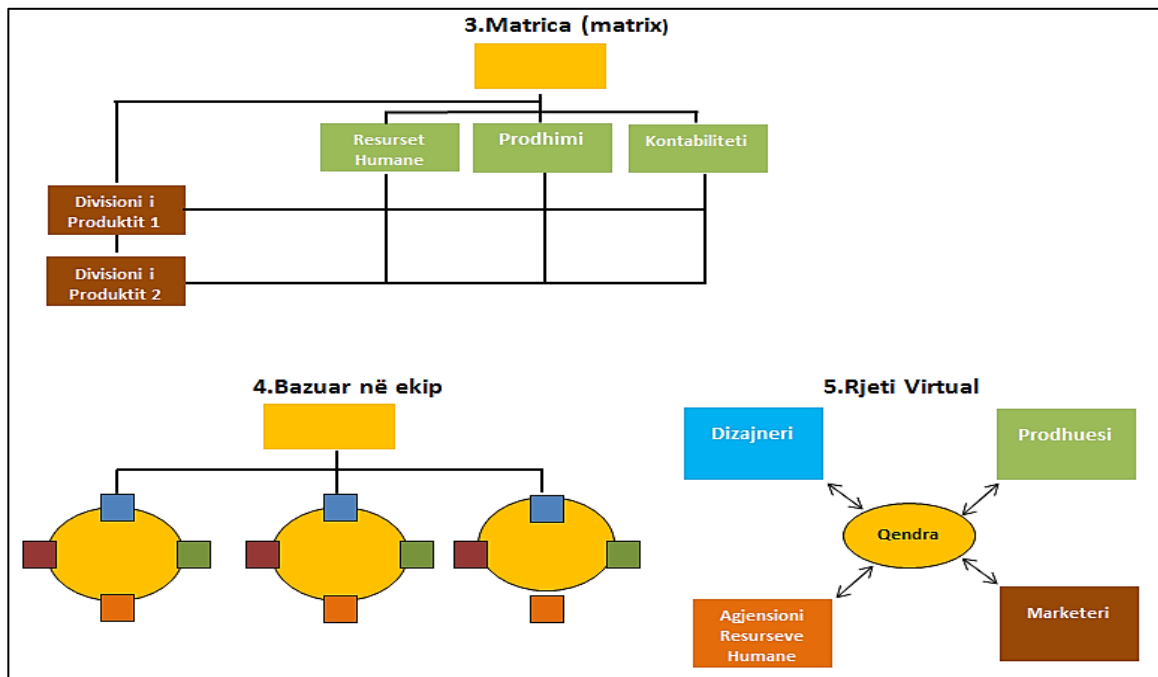


Figura Nr 5. Struktura organizative sipas matricës, ekipit dhe rrjetit virtual (ref: Richard & Kendrick & Vershinia (2010: 357))

9. Kulturat dhe Sjellja e Organizimit

Çdo njeri apo individ ka *personalitetin* e vet i cili kuptohet si një grumbull i vetive apo tipareve të atij individi. Ngjashëm, edhe organizatat e biznesit i kanë veçoritë e veta p.sh se si sillen apo si komunikojnë me stafit e vet brenda dhe jashtë organizatës, si ndikojnë tek njëri-tjetri etj. gjitha këto përmbajnë personalitetin e organizatës të cilën ndryshe e quajmë *kulturë organizative*.

Ndërsa menaxhimi i njerëzve në punë, kuptimi se çfarë bëjnë njerëzit në një organizatë, njohuritë dhe ndikimi i tyre qoftë si *individ*, *grupe* dhe *strukturë*, në efikasitetin e organizatës quhet apo kuptohet *sjellje organizative*. Pra, sjellja organizative zbaton gjitha njohuritë mbi sjelljen, me qëllim që organizata të punojë me efektivitet.

10. Burimet Njerëzore (BNJ)

Në shekullin XXI, burime njerëzore (BNJ) konsiderohen aset kryesor i çdo ndërmarrje, ato luajnë rol mjaft të rëndësishëm në strategjinë e biznesit. Roli i këtyre ka ndryshuar shumë, duke u zhvendosë nga ekonomia e shërbimeve (siç është tregtia), te ekonomia e dijes, që do thotë se këto burime (resurse) kanë evoluar në shumë industri, sidomos atë të teknologjisë informative, të kompjuterëve, të dijes p.sh programuesit e programeve dhe software, ata në vetvete paraqiten edhe si *mjete prodhimi* të kompanisë. Nëse burimet njerëzore bëhen *mjet prodhimi*, menaxhimi i suksesshëm i këtyre burimeve bëhet jashtëzakonisht i rëndësishëm. (Ducker, 1994). Në tërësi, avancimet në teknologjinë kanë pasur ndikim madhor pozitiv në funksionin e burimeve njerëzore dhe kanë ndihmuar menaxherët BNJ që të "largojnë" rolin e tyre nga letrat dhe të përqendrohen në role strategjike në kompani.⁵⁰

Zhvillimi i burimeve njerëzore përbëjnë një faktor të rëndësishëm në gjitha fushat e jetës si shoqërore, ekonomike, sociale, psikologjike etj. të cilat janë të lidhura njëra me tjetrën. Njerëzit, me qëllim të realizimit të detyrave të ndryshme ata bashkëveprojnë me njeri tjetrin. Ky bashkëveprim, i cili paraqet lidhjet e njerëzve me njëri tjetrin, krijon *marrëdhëniet njerëzore*.

Në kuptimin e përgjithshëm, marrëdhëniet njerëzore përfaqësojnë lidhjen e ndërsjellët midis individëve, dhe palëve në një fushë të caktuar të veprimtarisë. Kështu që *me marrëdhëniet njerëzore në një sipërmarrje (organizatë biznesi) do të kuptojmë tërësinë e*

⁵⁰ J.Bonasia, "HR Role Becoming More Strategic," Investor's Business Daily, 30 shtator 2002, fq.A8.

*lidhjeve ndërveprimeve të detyrueshme midis individëve për realizimin e detyrave në përputhje me objektivat e saj.*⁵¹

Përshkrimi i burimeve njerëzore (BNJ) është bërë nga shumë autor me këndvështrime të ndryshme. Në publikimet e *Admas Media*, Burimet njerëzore, sipas **Buhler** (2002:5) ‘janë njerëzit (duke përfshirë diturinë e tyre, aftësitë dhe shkathtësitë), të cilët kryejnë punët konkrete brenda një ndërmarrje’.⁵²

Kurse sipas **Michael Armstrong** (1999), mjete kryesor – më i vlershëm për menaxhmentin e ndërmarrjes, janë njerëzit, të cilët, duke punuar brenda saj, kontribuojnë në mënyrë individuale dhe kolektive për arritjen e qëllimeve të parashtruara.⁵³ Ai shton se ‘Burimet njerëzore paraqesin diturinë e tërësishme, shkathtësinë, aftësitë, mundësitë kreative, motivimin dhe marrëdhëniet që ka një ndërmarrje (shoqëri). Kjo është energjia intelektuale dhe psikike, të cilën ndërmarrja mund ta angazhojë me qëllim të realizimit të qëllimeve dhe të zhvillimit’.

Ndërkaq, **Bennett** (1998) cilëson se: '*Menaxhmenti i Burimeve Njerëzore* (MBNJ) ka të bëjë vetëm me anën njerëzore të menaxhmentit të ndërmarrjes dhe relacionet e të punësuarve brenda saj. Qëllimi i tij është që të sigurojë që të punësuarit brenda një kompanie të përdorën në mënyrë të drejtë, të krijohen përfitime nga aftësitë e tyre dhe për këtë ata të marrin shpërblimin material dhe psikologjik për punën e bërë’.⁵⁴

⁵¹ Canco, G.,(2009), ‘Menaxhimi i Burimeve Njerëzore’. GEER.Tiranë.Fq.11-12.

⁵² Patricia Buhler,(2002).Ph.D; Human Resource Management, Published by Adams Media.Fq.5.

⁵³ Michael Armstrong,(1999). Human Resource Management Practice; BBM.Fq.3.

⁵⁴ Roger Bennett.(1998). Human Resource Management; Financial Times.Fq.3.

Prandaj, duke iu referuar definimeve të sipërmendura nga autorët të ndryshëm, mund të theksojmë që: *MBNJ është përdorimi racional dhe efikas i njerëzve brenda organizatës me qëllim të realizimit të objektivave të parashtruara nga vet menaxhmenti i ndërmarrjes.*

Menaxhimi i burimeve njerëzore është proces i cili duhet të bëjë sigurimin e njerëzve të duhur, në vendin e duhur dhe në kohën e duhur, duke marrë parasysh nevojat e ndërmarrjes. Ky proces është zinxhiror ku përbëhet nga aktivitete të cilat lidhen dhe e përcjellin njëra tjetrën. Figura më poshtë paraqet procesin e MBNJ (burimi: *Management Gr.Autoresh Prentice Hall*).

Prej këtu mund të themi se procesi i menaxhimit të burimeve njerëzore është zinxhiror, në të cilin aktivitetet e pasojnë njëri-tjetrin duke filluar nga faza fillestare e identifikimit të nevojave, procesit të planifikimit, rekrutimit, përzgjedhjes, orientimit e deri te zhvillimi dhe promovimi në punë.⁵⁵

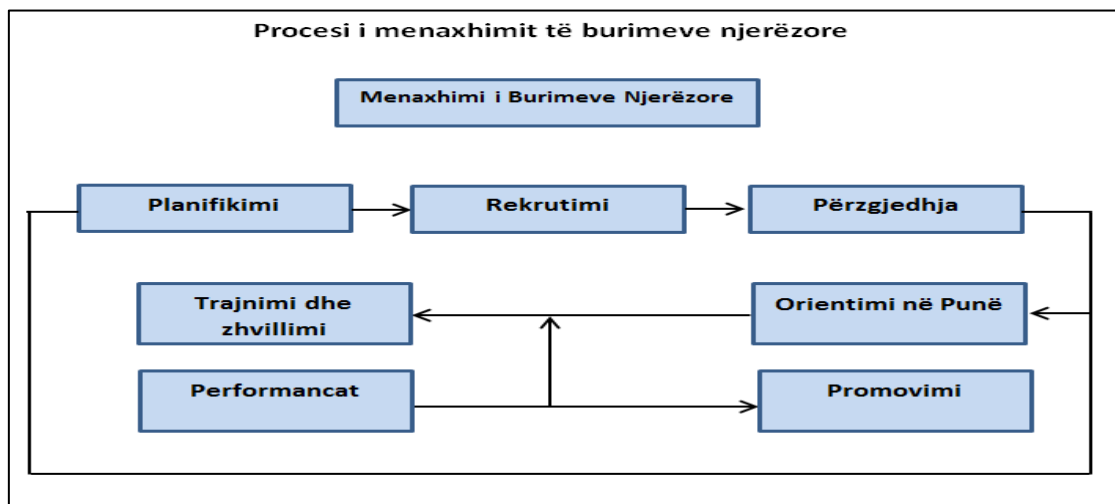


Figura Nr 6. Procesi i menaxhimit të burimeve njerëzore

⁵⁵ Havolli, Y.(2014). ‘‘Menaxhmenti i Burimeve Njerëzore’’.Botimi i katërt. RIINVEST.Prishtinë.Fq.17-18.

- 1) **Planifikimi i Burimeve Njerëzore** - Procesi i parashikimit të punëtorëve, sipas numrit të tyre, fushave të specializimit, kohës që nevojiten, pozitave etj., e gjitha në funksion të identifikimit, vlerësimit dhe përmbushjes së nevojave për punëtorë, paraqet planifikimin e burimeve njerëzore.
- 2) **Rekrutimi** - Rekrutimi është procesi i nxitjes dhe i tërheqjes së kandidatëve më të mirë të mundshëm për plotësimin e vendeve në organizatë konform përshkrimeve dhe specifikimit të punëve të ndryshme.
- 3) **Seleksionimi** - Pasi që të ketë përfunduar procesi i rekrutimit, seleksionimi i kandidatëve më të përshtatshëm të cilët do të vendosen në pozita të caktuara. Ky proces kalon nëpër disa faza si: analiza e biografisë e përvojës, intervista me kandidatë, testimi dhe vlerësimi i tyre dhe në fund marrja e vendimit për punëtorët që i plotësojnë nevojat dhe kërkesat e organizatës.
- 4) **Trajnimi dhe Zhvillimi** - Trajnimi dhe zhvillimi janë dy nocione të cilat duhet trajtuar ndaras nga njëra dhe tjetra. *Trajnimi* paraqet mënyrën e të mësuarit të punonjësve të rinjë, për proceset, procedurat dhe teknikat aktuale për punë të caktuara të organizatës. Kurse, *zhvillimi* është një aftësim më i avancuar i punonjësve për punët shtesë apo të ardhshme të organizatës.
- 5) **Vlerësimi i Performancës**

Amstrong dhe *Baron* (2004) sipas të cilëve, menaxhimi i performancës është 'një proces i cili kontribuon mbi menaxhimin efektiv të individëve dhe ekipeve me qëllim që të arrijnë nivele të larta të performancës organizative'. Kurse autorë tjetër (*Hendry et al.*, 1997) menaxhimin e performancës e konsideron një 'trajtim sistematik për përmirësimin e performancës së individëve dhe të ekipeve, me qëllim

që të arrijmë objektivat organizative trajtimi/këndvështrimi që do përdoret do varet nga organizata: kultura e saj, relacionet me punonjësit dhe tipi i punës që ata e bëjnë'.

- 6) Shpërblimi** – kryesisht ka të bëjë me pagën ose rrogën e punonjësve për punën apo shërbimin e kryer. Shpërblimi përcaktohet në kontratë dhe mund të jetë në formë monetare dhe materiale.

III. UDHËHEQJA

Një ushtri e deleve e udhëhequr nga një luan do të mposhtë një ushtri të luanëve të udhëhequr nga një dele.

(Proverb Arab)

1) Kuptimi i Udhëheqjes – Lidershipit

Udhëheqja apo lidershipi mund të përkufizohet në një sërë mënyrash, por definicioni i pranuar gjerësisht nga studiuesit e trajtojnë atë si *artin apo procesin e influencimit mbi njerëzit, me qëllim që përpjekjet e tyre të orientohen kundrejt arritjes së objektivave të organizatës*. Academy of Management Review (2004), lidershipin (udhëheqjen) e përshkruan si në vazhdim: *“Lidershipi është procesi i drejtimit/orientimit të sjelljes së të tjerëve drejtë arritjes së objektivave të përcaktuara. Orientimi në këtë sens nënkupton, që të nxiten njerëzit që të veprojnë në një mënyrë të caktuar apo të ndjekin një kurs të veçantë veprimesh”*.

Studiuesit, nga ana e tyre, kanë zhvilluar shumë përkufizime të punës së lidershipit. Edhe pse këto përkufizime ndajnë shumë gjëra të përbashkëta, ata secili marrin në konsideratë aspekte të ndryshme të lidershipit. Disa e definojnë lidershipin si një pjesë integrale e procesit të grupit (*Green, 2002; Krech dhe Crutchfield, 1948*). Të tjerë definojnë kryesisht atë si një proces ndikimit (*Bass, 1960; Cartwright, 1965; Katz dhe Kahn, 1966*). Ende të tjerët e shohin lidershipin si inicimin e strukturës (*Homans, 1950*) dhe instrumentit të arritjes qëllimit. Disa madje konsiderojnë që liderët të jenë shërbëtorët të pasuesve

(ndjekësve) të tyre (*Greenleaf, 1998*). Përkundër dallimeve, përkufizimet e ndryshme të lidërsipit ndajnë tri elemente të përbashkëta, si më poshtë:⁵⁶ *Së pari*, lidërsipi është një fenomen i grupit; nuk mund të ketë liderë pa përkrahës. *Së dyti*, lidërsipi është qëllimi i drejtuar dhe luan një rol aktiv në grupe dhe organizata. *Së treti*, prania e liderëve nënkupton një formë të hierarkisë, brenda një grupi. Në disa raste, hierarkia është formale dhe përcaktuar mirë, me liderin në krye; në raste të tjera, ajo është joformal dhe fleksibël. Me kombinimi i këtyre tri elementeve, një lider ne mund të definojmë si *'çdo person i cili ndikon te individët dhe grupet brenda një organizate, i ndihmon ata në krijimin e qëllimeve, dhe i udhëzon ata drejt arritjes së këtyre qëllimeve, duke i lejuar ata që të jenë efektive'* (**Nahavandi, 2008:4**).

Koncepti i lidërsipit vazhdon të zhvillohet për nevojat e ndryshimit në organizata. Midis gjitha ideve dhe shkrimeve në lidhje me lidërsipin, shfaqen tre aspekte - *njerëzit, ndikimi dhe qëllimet*. Lidërsipi shfaqet në mesin e njerëzve, përfshin përdorimin e ndikimit, dhe është përdorur për të arritur qëllimet.⁵⁷

Si proces dinamik lidërsipi është i rëndësishëm jo vetëm për menaxherët kryesor të organizatës, por për të gjitha hallkat drejtuese të saj. Sipas fjalëve të **Lord Shef** (M.Sieff: The Marks & Spencer way, 1991): *"Lidërsipi është me rëndësi jetike për të gjitha nivelet e kompanisë, që nga bordi drejtues e deri tek niveli më i ulët i saj. Lidërsipi është morali dhe aftësia intelektuale për të konceptuar dhe për të punuar për çka është mirë për kompaninë dhe punonjësit e saj. Gjëja me vitale që bën lideri është krijimi i frymës së ekipit."*

⁵⁶ Afsaneh Nahavandi, (2008). 'The Art and Science of Leadership'. Fifth Edition. [e-book].Fq.3-4.

⁵⁷ Gary Yukl, 'Managerial Leadership: A Review of Theory and Research', *Journal of Management* 15 (1989):251-289.

Kurse liderët, sipas **Khurana** (2002) *‘janë burim vlerash të themeluara, të cilat më pas kushtëzojnë veprimet e anëtarëve të organizatave’*

2) Udhëheqja menaxheriale

Sipas profesor Berim Ramosaj, *‘udhëheqja është aftësi e personit për të ndikuar në të tjerët ashtu që ata të bashkëveprojnë në kërkesën për të realizuar qëllimet e përbashkëta, del se udhëheqja është pjesë integrale e menaxhmentit’*. Kurse menaxhmenti ka një fushë më të gjerë se sa udhëheqja për arsye se nuk i përfshinë vetëm njerëzit, por edhe aktivitetet dhe vendimet në lidhje me tregun, resurset, teknologjinë, informatat apo të tjerat. (Ramosaj, 2007:204-205). Prandaj, sipas Tij, *‘Udhëheqja menaxherike përfshinë cilësinë e harmonizimit apo kombinimit të elementeve udhëheqësve, si dhe shfrytëzimin racional të funksionit apo pozitës menaxherike në organizatë. Udhëheqja është pjesë integrale e punës menaxherike, është aftësi për të ndikuar në njerëzit e tjerë ashtu që të realizohet qëllimi – qëllimet e organizatës. Udhëheqja nuk mund të identifikohet me menaxhmentin. Ajo ka vetëm kuptimin e realizimit apo transformimit të menaxherit në udhëheqës të mirë.’*⁵⁸

3) Karakteristikat e Udhëheqjes

Në teori dhe praktikë thuhet se kuptimi i udhëheqjes bazohet kryesisht në identifikimin e udhëheqësve që kanë apo zotërojnë veti dhe aftësi të veçanta. Sipas Henry Fayol, i cili po ashtu përzgjedhjen e udhëheqësit i merr në konsideratë karakteristikat cilësore të udhëheqësit – personit siç janë: ⁵⁹

- cilësitë fizike (shëndeti, forca).
- cilësitë mendore (aftësia për të kuptuar dhe për të mësuar).

⁵⁸ Ramosaj, B. (2007). MANAGEMENT, “BAZAT E MENAXHIMIT”, Botimi i Pestë, Universiteti Prishtinës, Prishtinë. Fq.204-205

⁵⁹ Fayol, H. (1903). Shop management, Houser Row, New York.fq.21.

- cilësitë morale (energja, konsistenca, iniciativa, gatishmëria për përgjegjësi etj.)

4) Roli dhe Etika e udhëheqjes - Udhëheqja në Korporatë

Lidershipi ka rol të madh në krijimin dhe zhvillimin e kulturës së korporatës, andaj duke iu referuar kësaj, sipas **Kume, Mustafa, Krasniqi** (2011:125) *“ky rol bazohet në aftësitë e Lidershipit apo autoritetin për të udhëhequr në drejtim të arritjes së një qëllimi të caktuar. Kjo ka të bëjë me korporatat në të cilat udhëheq Bordi i Drejtorëve apo presidenti CEO (Chief Executive Officer).*

5) Motivimi

Motivimi ka të bëjë me nxitjen e punonjësve apo vartësve të ndryshëm për arritjen e qëllimeve, dëshirave apo nevojave të tyre. Motivimi është ajo formë nxitëse që i drejtonë, lëvizë, kontrollon apo shpjegon sjelljen njerëzore. Të kuptuarit se çfarë e lëviz një individ për veprim, është shumë e rëndësishme për sjelljen e një menaxheri që është në gjendje të angazhon vullnetin e tij për të vepruar. Motivet (të cilat operojnë vullnetin e cila çon në veprim,) janë nevojat apo dëshirat e brendshme dhe këto mund të jenë të vetëdijshëm (ndërgjegjshme), gjysmë-të vetëdijshëm ose të pandërgjegjshme.⁶⁰

Motivimi i punonjësve ndikon në produktivitetin dhe një pjesë e punës së menaxherit është të kanalizojë motivimin drejt realizimit të qëllimeve të organizatës. Studimi i motivimit i ndihmon menaxherët të kuptojnë se çfarë ndikon në zgjedhjen e tyre të veprimit dhe pse ata me kalimin e kohës vazhdojnë të veprojnë.⁶¹

⁶⁰ Edited by Neil Thomas: John Adair,.(2004). The John Adair Handbook of Management and Leadership. Thorogood.10-12 Rivington Street. London.UK [e-book].fq.156

⁶¹ Hellriegel, D. & Slocum, J.& Woodman, R.(1995): Organizational Behavior, 7th ed. Pg-170.

Kurse për rendësin e motivimit, ka shumë artikuj shkencor, që kanë publikuar kërkime të ndryshme. Ndër ta, **Timms, J .N** (2011)⁶² në *Introduction to Business and Management*, sipas tij, menaxhimi është i rëndësishëm sepse:

- Performanca individuale është një funksion i aftësisë, motivimit dhe faktorëve të situatës.
- Sa më pak është e motivuar fuqia punëtore, aq më shumë duhet të ushtrohet kontroll nga menaxhimi - këto mund të jenë vet-mposhtëse.
- Koncepti i motivimit i mundëson një individ të bëjë attribute shkaktuese dhe të shpjegojë sjelljen e të tjerëve ndaj vetes.

5.1 Teoritë e Hershme të Motivimit (Klasike)

1. Teoria e Hierarkisë së Nevojave - Teoria e Maslow-it (Abraham Malow)

Ndoshta teoria më e njohur e motivimit është teoria e hierarkisë së nevojave e psikologut Abraham Maslow (Maslow, A. (1954)).⁶³ Ai në botimin e tij *Motivation and Personality*, konstatoi se brenda çdo qenie njerëzore ekziston një hierarki e *pesë* llojeve të nevojave:

- **Nevojat fiziologjike.** Ushqim, pije, strehë, përmbushje seksuale dhe kërkesa të tjera të trupit.
- **Nevoja për siguri.** Siguri dhe mbrojtje nga dëmtimet fizike dhe emocionale.
- **Nevoja shoqërore.** Dashuri, përkatësi, pranim dhe miqësi.

⁶² J.N. Timmy (2011). *Introduction to Business Management*. University of London International Programmes in Economics, Management, Finance and the Social Sciences. Materials for these programmes are developed by academics at the London School of Economics and Political Science (LSE). www.londoninternational.ac.uk

⁶³ Maslow, A.(1954).*Motivation and Personality*.New York: Harper & Row.

- **Nevoja vlerësimi.** Faktorë të brendshëm vlerësimi të tillë si respekti për vetën, pavarësia dhe arritjet, dhe faktorë të jashtëm vlerësimi të tillë si statusi, njohja dhe vëmendja.
- **Nevoja për vetë realizim.** Rritja, arritja e potencialit që dikush e zotëron dhe



vetëplotësimi; nxitja për tu bërë ai që je i aftë të bëhesh.

Figura Nr 7. Hierarkia e nevojave sipas Maslow-it

2. Teoria 'X' dhe 'Y'

Më pas kemi studime dhe vështrime tjera lidhur me motivimin e punonjësve, ndër ta është edhe **Douglas McGregor** (*The Human Side of Enterprise, 1960*), i cili propozoi dy këndvështrime të ndryshme dhe të kundërta lidhur me natyrën e qenieve njerëzore dhe motivimin. Përndryshe, këto studime u quajtën si **Teoria X**, paraqet qasjen klasike ku që si këndvështrim kishte kuptimin negativ dhe **teoria Y**, (që është edhe e kundërta e teorisë x) në esencë, kishte anën pozitive të këndvështrimit.

McGregor-i, duke u bazuar në mënyrën e qasjes sesi menaxherët merreshin me punonjësit, ai arriti në përfundim se këndvështrimi i një menaxheri në raport me punonjësit bazohet në një grup supozimesh (sa pozitive dhe as negativ) dhe se menaxheri e mbron sjelljen e tij kundrejt punonjësve në përputhje me këto supozime. Më poshtë janë paraqitë premiset e Teorisë X dhe të Teorisë Y.⁶⁴

Tabela Nr. 1. Premiset e teorisë X dhe Y

PREMISAT E TEORISË 'X' DHE TË TEORISË 'Y'
<p>TEORIA X:</p> <p>NJË MENAXHER QË I SHIKON PUNONJËSIT NGA NJË PERSPEKTIVË E TEORISË X (NEGATIVE) BESON:</p>
1. Në thelb punonjësve nuk u pëlqen puna dhe sa herë që u jepet rasti do të përpiqen që ta shmangin atë
2. Për shkak se punonjësve nuk u pëlqen puna, ata duhet të shtrëngohen, të kontrollohen ose të kërcënohen me ndëshkim në mënyrë që të arrijnë qëllimet e synuara.
3. Punonjësit do t'u bëjnë bisht përgjegjësive dhe do të presin udhëzimet zyrtare sa herë t'u jepet rasti.
4. Për shumicën e punëtorëve faktori më i rëndësishëm që ka lidhje me punën është siguria dhe në përgjithësi do të shfaqin pak ambicie.
<p>TEORIA Y:</p> <p>NJË MENAXHER QË I SHIKON PUNONJËSIT NGA NJË PERSPEKTIVË E TEORISË Y (POZITIVE) BESON:</p>
1. Punonjësit mund ta shohin punën po aq të natyrshme sa pushim ose lojë.

⁶⁴ McGregor, D.(1987). The Human Side of Enterprise, Penguin Books.Fq.45-57.

2. Burrat dhe gratë do të tregojnë vetëdrejtim dhe vetëkontroll nëse janë të angazhuar për të arritur objektivat.
3. Një person mesatar mund të mësojë që t'i pranojë dhe madje t'i kërkojë përgjegjësitë
4. Aftësia për të marrë vendimet e duhura është një veti e shpërndarë në të gjithë popullatën dhe nuk është domosdoshmërisht kompetencë vetëm e menaxherëve.

3. Teoria e Hertzberg-ut - Teoria e dy faktorëve

Frederick Hertzberg-u pasuroi më tej punën e Maslow-t duke krijuar një teori të re motivimi të quajtur *teoria e dy faktorëve*. Ky model doli si rezultat i një studimi të kryer mbi 200 kontabilistë dhe inxhinierë në Pittsburgh të Pennsylvania-s. Të dhënat e marra ishin produkt i pyetjeve që ju bënë këtyre specialisteve për të treguar se në cilat raste ata e kishin ndjerë veten shumë mirë apo shumë keq nga puna e tyre dhe të theksonin faktorët respektivë që u kishin shkaktuar një ndjenjë të tillë.

Hertzberg, identifikoi dy grupe të cilat ndikojnë në **kënaqësinë** apo **pakënaqësinë** e punonjësve. Në grupin e parë janë ata faktorë që sjellin pakënaqësinë, që Hertzbergu-t të quajtur *faktorët e higjienës*, dhe grupin e dytë janë faktorë që sjellin kënaqësinë ose ndryshe të quajtur *motivuesit*. Tabela në vazhdim paraqitë faktorët që bëjnë pjesë në grupet kënaqësisë dhe pakënaqësisë.

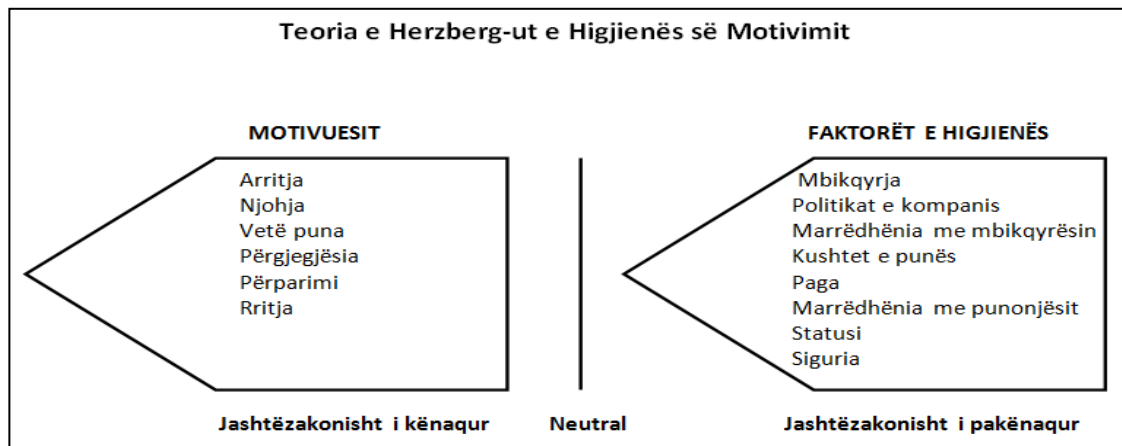


Figura Nr 8. Hertzbergu – Teoria e higjienës së motivimit

Faktorët e higjienës janë ata faktor ku njerëzit kërkojnë për të shmangur situatave të caktuara, ndërsa faktorët motivues janë të krahasohen me nevojat e njerëzve për të arritur vetë-aktualizimin apo vetë-realizimin. Kënaqshmëria e motivuesve të Herzberg-ut dhe shmangia e problemeve me faktorët e higjienës mund të ju ndihmojë si menaxher për të vlerësuar rolin dhe punët brenda organizatave tuaj për të parë se çfarë pasurimi të punës ose fuqizimi ju duhet të menduar për të përmirësuar performancën dhe për t'u dhënë individëve kënaqësi më të madhe të punës.⁶⁵

5.2 Teoritë Bashkohore apo Teoritë e Proceseve të Motivimit

4. Teoria ERG

Clayton Alderfer propozoi modifikimin e teorisë së Maslowit në përpjekje për të lehtësuar atë dhe për t'iu përgjigjur kritikave të mungesës së verifikimit empirik të saj (*Clayton*

⁶⁵ Edited by: John Adair, Neil Thomas.(2004). The John Adair Handbook of Management and Leadership. Thorogood.10-12 Rivington Street. London.UK [e-book].fq.162.

Alderfer, Existence, Relatedness, and Growth. New York: Free Press, 1972) Teoria e tij e ERG-së ka identifikuar tri kategori të nevojave:⁶⁶

- 1) **Nevojat e ekzistencës** (*Existence needs*) - nevojat për mirëqenien fizike.
- 2) **Nevojat e lidhjes me të tjerët** (*Relatedness needs*) - nevojat për marrëdhënie të kënaqshme me të tjetër.
- 3) **Nevojat e rritje** (*Growth needs*) - Nevoja që fokusohen në zhvillimin e potencialit njerëzor dhe dëshirës për ngritje personale dhe rritje të kompetencave.

5. Teoria e tri nevojave të *McClelland*

Psikologu dhe profesori nga Universiteti i Harvardit, **David McClelland**, ka propozuar teorinë e tri nevojave, sipas së cilës thuhet se në punë gjenden tri nevoja apo motive të rëndësishme. Sipas *McClelland-it* ato janë:

- **Nevoja për arritje** - Shtysa për të shkëlqyer, për të arritur disa standarde të caktuara, për të luftuar dhe për t'ia dalë mbanë.
- **Nevoja për pushtet** - Nevojat për t'i bërë të tjerët të sillen në një mënyrë që nuk do të ishin sjellë në rrethana të tjera.
- **Nevoja për bashkim** - Dëshira për marrëdhënie të ngushta ndërpersonale dhe miqësore.

6. Teoria e Pritjes (*Vroom*)

⁶⁶ Daft, K. & Kendrick M. & Vershinia N. (2010). *Management*. United Kingdom: South-Western Cengage Learning EMEA.fq.610.

Teoria e pritjes është dhëna nga **Victor H.Vroom**. Variablat themelore të kësaj teorie janë:

Valenca, pritja dhe rezultati:

- **Valenca** - Ka të bëjë me vlerën (pozitive apo negative) që individët ia vënë një të ardhure. Valenca pozitive (paga, siguria, besimi, talenti, aftësia etj.), valenca negative (lodhja, shqetësimi, ankthi, rreziku, mbikëqyrja e rreptë etj.)
- **Të priturit (instrumentaliteti)** - paraqet besimin e individit që arritja e objektivave apo qëllimit të caktuar është kusht i domosdoshëm për arritjen e ndonjë qëllimi tjetër (më të rëndësishëm).
- **Shpresa (parashikimi)** - Paraqet besimin e individit se një *masë e caktuar e përpjekjeve do të ndiqen për realizimin* e detyrës në një nivel të caktuar.

IV. KONTROLLI

Është funksion i menaxhmentit që ka të bëjë me kontrollin dhe krahasimin e performancës së ndërmarrjes me objektivat dhe procesin e planifikuar.

1. Kuptimi i Kontrollit

Funksioni menaxherial i kontrollit është procesi i verifikimit dhe rregullimit të aktiviteteve organizative me qëllim që performanca faktike të jetë në përputhje me standardet dhe objektivat e përcaktuara. “*Kontrolli – sipas Fayol-it*, “Konsiston në verifikimin nëse çdo gjë kryhet në përputhje me planin e punës së hartuar, me instruksionet e përgatitura dhe me parimet e vendosura. Ai ka si objekt të zbulojë dobësitë dhe gabimet me qëllim që t’i korrigjojë dhe të parandalojë përsëritjen e tyre. Ai ushtron mbi gjithçka mbi gjërat, njerëzit, veprimet”. Kontrolli si funksion i menaxhmentit përfshinë aktivitetin e matjes, vlerësimit dhe të krahasimit të rezultateve të realizuara afariste me ato të planifikuara me qëllim të ndërmarrjes së masave korrigjuese, në qoftë se është e nevojshme.⁶⁷

Në një artikull klasik për funksionin e kontrollit, **Douglas S Sherpin** e përmbledhë konceptin në vijim: 'Esenca e kontrollit është veprimi i cili rregullon operacionet me standardet e paracaktuara, the baza e saj është informacioni në duart e menaxherëve.⁶⁸

Menaxherët mund të kryejnë kontrolle përpara se të fillojë aktiviteti, gjatë kohës që ai kryhet ose mbasi aktiviteti ka përfunduar. Lloji i parë quhet kontroll paraprak, i dyti është kontrolli i ndërmjetëm (bashkekzistues) dhe i fundit është kontrolli përfundimtar (prapaveprues).

⁶⁷ Daniel A. Wren, Dan Voich Jr.(1984). Management.fq.439.

⁶⁸ Douglas S. Sherwin, 'The Meaning of Control,' *Dunn's Business Review* (Janary 1956).

- a) *Kontrolli Paraparak (feedforward control)* - është kontrollë që parandalon problemet e parashikuara. Ky kontroll parashikon problemet e pritura sepse ai kryhet përpara aktivitetit faktik. Ai është orientuar kah së ardhmes.⁶⁹
- b) *Kontrolli ndërmjetëm (bashkekzistues-concurrent)* - Kontrolli bashkekzistues, ndodhë kur një aktivitet është në progres. kur kontrolli vepron gjatë kohës që puna po kryhet, menaxherët mund t'i korrigjojnë problemet para se të bëhen shumë të kushtueshme dhe
- c) *Kontrolli përfundimtar - prapaveprues (feedback control)* - Kontrolli prapaveprues është kontrolli që ndodhë pas një veprimi.

Kontrolli është i lidhur me planifikimi. Derisa te planifikimi kemi përmendur që planet ndahen apo klasifikohen në përputhje apo konform pozitive menaxheriale (*planet strategjike, planet taktike dhe planet operationale*), edhe te procesi i kontrollit bëhet klasifikimi i njëjtë sipas niveleve dhe pozitive menaxheriale. Pra kemi të bëj me këto nivele të kontrollit:

1.1 Kontrolli Strategjik - Ky lloj kontrolli ushtrohet nga menaxherët e *nivelet të lartë*.

1.2 Kontrolli Taktik - kryhet nga menaxherët e *nivelet të mesëm dhe fusha e përqendrimit të tij janë planet taktike*.

1.3 Kontrolli Operativ - është përgjegjësi e menaxherëve të *nivelet të ulët të drejtimit*.

Fusha e kontrollit të tyre janë *planet taktike*. Ky kontroll bëhet në mënyrë të vazhdueshme çdo ditë. Ka rëndësi të veçantë, sepse planet e këtij niveli janë kushti vendimtar për realizimin e planeve taktike dhe strategjike.

⁶⁹ H.Koontz & R.W. Bradspies, (1972)"Menaxhimi përmes kontrollit prapaveprues", Business Horizont.Fq.25-36.

2. Procesi i Kontrollit feedback

Kontrolli organizativ zakonisht përfshin katër hapa: (1) vendosjen e standardeve, (2) Matjen e performancës, (3) krahasimi i performancës me standardet, dhe pastaj (4) veprimet korrigjuese sipas nevojës (Carpenter, M. & Bauer, T. & Erdogan, B. (2012:624).

Kurse përshkrimi i hapave është bërë nga Daft, Kendrick, Vershinia (2010:737-739) si në vazhdim.

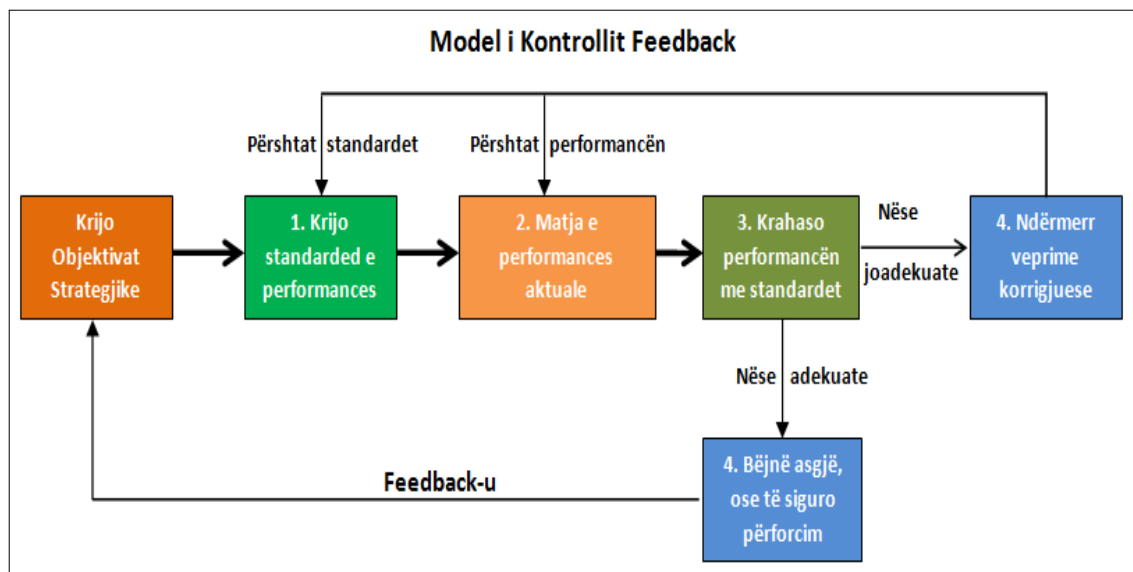


Figura Nr 9. Modeli i kontrollit feedback

2.1 Krijimi i standardeve të performancës

Janë disa pika të zgjedhura të një plani, me të cilat realizohet matja e performancës. Standardet mund të paraqiten në forma të ndryshme, p.sh mund të paraqiten në *njësi monetare*, në *njësi prodhimi*, në *njësi kohore*.

Në planin e përgjithshëm strategjik të organizatës, menaxherët i definojnë në mënyrë specifike objektivat për departamentet organizative, në terma operacional që përfshijnë

standardet e performancës kundër të cilave krahasohen me aktivitetet organizacionale. (Daft, Kendrick, Vershinia, 2010:737).

2.2 Matja e performancës aktuale

Shumica e organizatave përgatisin raporte formale për matjet kuantitative të performancës që menaxherët i rishikojnë në baza ditore, javore ose mujore. Të këto matje duhet të jenë të lidhura me standardet e vendosura në hapin e parë të procesit të kontrollit. Shembull, nëse është rritja e shitjeve si qëllim, organizata duhet ti ketë mjetet për grumbullimin dhe raportimin të dhënave. Nëse organizata ka identifikuar matjet e përshtatshme, shqyrtimi i rregullt i këtyre raporteve i ndihmon menaxherët të qëndrojnë të vetëdijshëm nëse organizata është duke bërë atë që duhet bërë. Teknologjia po i ndihmon shumë organizatave në matjen (vlerësimin) e performancës (*shembull*, GPS është pajisje e instaluar për përcjelljen e automobilave të organizatave). Në shumicën e kompanive, menaxherët nuk mbështeten ekskluzivisht në masat sasiore. Ata dalin jashtë organizatës të shikojnë se si gjërat po lëvizin, veçanërisht për qëllimet e tilla si, rritjen e pjesëmarrjes së të punësuarve ose përmirësimin e kënaqësisë së konsumatorëve. Menaxherët duhet të vëzhgojnë për veten e tyre nëse punonjësit po marrin pjesë në vendimmarrje dhe të kenë mundësi për të rritur dhe ti ndajnë njohuritë e tyre. Ndërveprimi me klientët është i nevojshëm për menaxherët që të kuptojnë vërtetë nëse aktivitetet kanë plotësuar nevojat e konsumatorëve (Daft, Kendrick, Vershinia, 2010:737).

2.3 Krahaso performancën me standardet

Hapi i tretë në kontrollin e procesit është krahasimi i aktiviteteve aktuale me standardet e performancës. Kur menaxherët i lexojnë raportet nga kompjuteri ose ecin nëpër fabrikë, ata identifikojnë nëse performanca aktuale, përmbushë, tejkalon apo dështon standardet. Në

mënyrë tipike, raportet e performancës thjeshtojë krahasime të tilla duke i vendosur standardet e performancës për periudhën raportuese së bashku me performancën aktuale për të njëjtën periudhë dhe duke llogaritur variancën (ndryshimin) - që është, dallimi në mes të çdo shumës aktuale dhe standardit të lidhur. Për të korrigjuar problemet që më së shumti kërkojnë vëmendje, menaxherët fokusohen në variancën (ndryshim apo mospërputhje). Kur performanca devijon nga standardi, menaxherët duhet ta interpretojnë devijimin. Prej tyre pritet të gërmojnë nën sipërfaqe dhe ta gjejnë shkakun e problemit. Nëse objektiva e shitjes është ta rris numrin e shitjeve përmes telefonit për 10 përqind kurse shitësi ka arritur shitje për 8 përqind, ku ka dështua ai në arritjen e objektivit të tij? Menaxherët duhet të marrin një qasje kureshtare ndaj devijimeve të fituar një kuptim të gjerë të faktorëve që ndikojnë në performancën. Kontrolli efektiv i menaxhimit përfshin gjykimin subjektiv dhe diskutimet e punonjësve, si dhe analizat objektive të të dhënave të performancës (2010:738-739).

2.4 Ndërmerr veprimet korrigjuese

Këto veprime merren kur bëhet krahasimi i performancës me standardet e vendosura apo gjendjen faktike, me qëllim që menaxheri të vendosë nëse duhet të bëhen veprime korrigjuese ose jo apo të përcaktojë se cilat veprime të ardhshëm janë të nevojshme.

Menaxherët gjithashtu e përcaktojnë se çfarë ndryshime janë të nevojshme, nëse ka. Në qasjen tradicionale të kontrollit lartë-poshtë, menaxherët e ushtrojnë autoritetin e tyre formal për të bërë ndryshimet e domosdoshme. Ata mund të inkurajojnë punonjësit të punojnë më shumë, ta ridizajnojnë procesin e prodhimit ose të largojnë punonjësit. Në të kundërtën, menaxherët përdorin qasje participative të kontrollit duke bashkëpunuar me

punonjësit për ti përcaktuar korrigjimet e veprimeve të nevojshme. (Daft, Kendrick, Vershinia, 2010:739).

3. Nivelet dhe Metodatat e Kontrollit

Harrison & St. John (2002) 'kontrollat e organizatës mund të kategorizohen në shumë mënyra, në këtë pikë është e dobishme të bëhet dallimi mes dy grupeve të kontrolleve: a) kontrolli strategjik dhe b) kontrolli i operacional'.⁷⁰

- a) *Kontrolli strategjik* – ka të bëjë me përcjelljen e strategjisë se si po zbatohet, duke zbuluar çdo fushë problemesh apo fusha të mundshme të problemeve që sugjerojnë që strategjia është e pasaktë dhe duke bërë çdo rregullim të nevojshëm (Venkataraman, S., & Sarasvathy, S. D. (2001). Sipas Handbook of strategic management, Oxford: Blackwell (M.A. Hitt, R.E. Freeman & J.S. Harrison (2001:650-668): 'kontrolli strategjik ju lejon të tërhiqeni mbrapa dhe të shikoni figurën e madhe dhe të siguroheni se gjitha pjesët e figurës të jenë të radhitura në mënyrë korrekte.
- b) *Kontrolli operacional* – në kontrast me kontrollin strategjik, ka të bëjë me ekzekutimin e strategjisë. Kontrollat operacionale zbatohen në ato pjesë që janë brenda kornizës së përcaktuar nga strategjia. Normalisht, që qëllimi, objektivat dhe standardet janë të vendosura për nënsistemet kryesore brenda organizatës siç janë: njësitë e biznesit, projektet, produktet, funksionet dhe qendrat përgjegjëse (Matthews, J. (1999), Strategic move. Supply Management, 4(4), 36-37).

⁷⁰ Harrison, J. S., & St. John, C. H. (2002). *Foundations in Strategic Management* (2nd ed., 118–129). Cincinnati, OH: South-Western College.

KAPITULLI III: MODELET E MENAXHIMIT

4. MODELET E MENAXHIMIT

4.1 Teori të Modeleve të Menaxhimit

Rëndësia e hulumtimit bazohet në identifikimin e modelit të menaxhimit që është efikas dhe ndihmon ndërmarrjen në sfidat me të cilat ballafaqohet. Prandaj, zbatimi i modelit të duhur të menaxhimit në kohën e duhur padyshim do ta orientojë ndërmarrjen drejtë suksesit. Ky model duhet të jetë i ngjashëm me menaxhimin e biznesit privat i cili ka qasje kreative dhe bazohet në vlerat e ekonomisë të hapur të tregut, llogaridhënie dhe është i orientuar kah rezultatet.

Një model i menaxhimit – është zgjedhja e bërë nga ekzekutuesit (drejtuesit) më të lartë të kompanisë, pra: mënyra se si përcaktojnë objektivat, se si motivojnë përpjekjet, se si koordinojnë aktivitetet dhe se si i ndajnë burimet, me një fjalë se si e definojnë punën e menaxhimit. Prandaj, inspiruar nga ndryshimet nga pritjet e punonjësve të tyre, aftësitë e reja teknologjike dhe ofertat e konkurrentëve, disa kompani po zbulojnë se ‘një model i veçantë menaxhimi’ mund të jetë në vetvete nxitësi kryesor i konkurrencës.⁷¹

Për modelin e menaxhimit janë bërë shumë hulumtime dhe analiza. Një analizë e tillë është e realizuar nga Programi MBA në Institutin e Teknologjisë në New Jersey në Amerikën Veriore, ku si objekt studimi kanë qenë ekzekutivë (CEO) e disa kompanive. Anketa

⁷¹ <https://sloanreview.mit.edu/article/what-is-your-management-model/>

përfshinë 3 komponente kryesore dhe ndikimi i tyre në ndryshimin e modelit të menaxhimit të ndërmarrjeve, Këto komponente janë si në vijim:⁷²

Rritja e Biznesit dhe Ndryshimi në një ndërmarrje janë shumë të rëndësishme. Këtë e vërteton studimi i ekzekutivëve (CEO) ku 75% e anketuarave besojnë se ndërmarrjet që mund ti përshtaten ndryshimeve kanë një *avantazh të rëndësishëm konkurrues*. Të njëjtën kohë, 74% e të anketuarave besojnë që *inovacioni* është treguesi më i suksesshëm afatgjatë i suksesit sesa masat e uljes së kostove. Përveç kësaj, 37% e ndërmarrjeve të anketuara janë *përpjekur* të zbatojnë *menaxhimin e ndryshimeve*. Kurse përfundimisht 54% e drejtuesve kanë organizuar me sukses nisma të menaxhimit të ndryshimeve në ndërmarrjet e tyre.

Roli i Kulturës së Kompanisë gjatë zbatimit të ndryshimit – deri në 84% të drejtuesve të anketuar thanë se kultura e kompanisë luan një rol të madhe në përcaktimin e suksesit të ndërmarrjes, përkundër kësaj 45% e drejtuesve besojnë që menaxhimi i kulturës së ndërmarrjes së tyre nuk është menaxhuar në mënyrë efektive dhe ka drejtimin e gabuar. Ndërsa, me keqardhje 76% e drejtuesve thanë se gjatë procesit të transformimit të kompanisë, nuk kishin arrit të faktorizonin kulturën e ekzistuese të kompanisë. Kurse 96% e tyre thonë se ndryshimi i kulturës është i nevojshëm, prej tyre 51% kërkojnë rishikim të gjërë të kulturës së ndërmarrjes së tyre.

Pengesat e Ndryshimit – pengesa e parë është të ndryshimi i lodhjes. Në fakt, 65% e punonjësve të Amerikës së Veriut, kanë përjetuar lodhjen e ndryshimit, përderisa përpiqen të përballojnë kërkesat për ndryshim. Pengesë tjetër pengesë për të ndryshuar është

⁷² <https://graduatedegrees.online.njit.edu/resources/mba/mba-infographics/top-business-management-models-for-effective-management/> Top Business Management Models for Effective Management

kufizimi i aftësive të 48% të punonjësve të bindur që organizata e tyre nuk kanë aftësi për ti mbështetur nismat e ndryshimit. Pengesa e tretë e ndryshimit është kundërshtimet e stafit të nivelit të ulët, ku deri 44% e tyre thonë se nuk i kuptojnë nismat e ndryshimit, dhe 38% e tyre thonë se nuk i mbështesin këto ndryshime.

4.2 Modelet e Ndryshimit⁷³

Programet e menaxhimit të ndryshimeve u lejojnë kompanive të kontrollojnë zbatimin e proceseve të reja me qëllim të rritjes së përfitimeve të biznesit. Si e tillë, programet e menaxhimit të ndryshimeve përfshijnë ‘blerjen’ organizative (buy-in)⁷⁴, dizajnimin e iniciativave të ndryshimit, zbatimin e pandërprerë të iniciativave të ndryshimit dhe gjenerimin e modeleve të ndryshimit që mund të aplikohet në mënyrë të përsëritur për të siguruar suksesin e përpjekjeve të ardhshme për ndryshim. Disa nga modelet e zakonshme të ndryshimit përfshijnë:

4.2.1. Holokausti – është një filozofi e menaxhimit të ndryshimeve të zhvilluara nga Brian Robertson dhe Tom Thomisom (2007), e cila përkrah shpërndarjen e pushtetit përmes përcaktimit dhe definimit sa më të mirë të roleve. Kurse si i tillë, ekzekutimi i detyrave ndodhë në mënyrë autonome, ndryshe nga hierarkitë tradicionale ku menaxhimi është si normë.

4.2.2. Modeli i menaxhimit të Ndryshimeve – Kurt Lewin

⁷³ <https://graduatedegrees.online.njit.edu/resources/mba/mba-infographics/top-business-management-models-for-effective-management/>

⁷⁴ ‘Buy-in’ – paraqet sugjerimin e dikujt në situatën në të cilën një person apo grup blen aksione të mjaftueshme në një kompani për të marrë kontrollin. Ndryshe, paraqet faktin e pajtimit dhe pranimit të diçkaje që dikush ju sugjeron.

Modeli Lewin është një nga qasjet më të njohura dhe lehtë të kuptohet. Duke ndarë proceset e ndryshimeve në tri faza dhe pjesë të vogla të cilat llogarisin proceset dhe punonjësit e kompanisë. Lewin përshkruan tri faza të menaxhimit të ndryshimeve:

1) *“Shkrirja” – Zhblloko apo Çlironi procesin dhe perceptimet tuaja (unfreez)*

Me të kuptuar se kompania ka nevojë të ndryshojë, hapi i parë është të “zhbllokoni” procesin aktual dhe të shikohet se si bërë gjërat. Kjo nënkupton analizën e çdo hapi dhe ndërveprimi njerëzor për përmirësime të mundshme pamarre parsysh se sa janë dhe sa do të shfaqën. Ky hap do të ndihmojë për ti eliminuar çdo paragjykim ekzistues dhe gabimet më të shpeshta të pranuar. Kjo jep pasqyrën e qartë që nevojitet për të ndryshuar shkakun e problemeve sesa vetëm simptomat. ‘Çlirimi’ paraqet perceptimin e kompanisë për ndryshimin e ardhshëm dhe rezistencën ndaj tij. Një detyrim i ndryshimit të papritur vetëm ushqen pakënaqësi, prandaj duhet të përgatiten ekipet për elementet e reja në mënyrë që tu lejohet atyre të merren me ndryshimet kur të vendosen. Pra, gjithë duhet të dijnë se çfarë është gabuar me procesin aktual, pse duhet të ndryshojë, cilat ndryshime sugjerohen dhe përfitimi do të sjellin këto ndryshime. Kjo ndihon në bindjen e punonjësve për nevojën e ndryshimit dhe inkurajon ata të rrinë në procesin e ri.⁷⁵

2) *Bëni ndryshimet tuaja (make changes)*

Pas përgatitjeve të sipërpërmendura, është koha të vendosen ndryshimet dhe të udhëzohet ekipi derisa të adaptohen. Komunikimi, mbështetja dhe edukimi i ekipit janë jetike pasi që kufizohet çdo vështirësi gjatë ndryshimit dhe adresohen problemet sapo të lindin. Me

⁷⁵ <https://study.com/academy/lesson/lewins-3-stage-model-of-change-unfreezing-changing-refreezing.html>

rëndësi është që sëpari duhet të ofroet edukim ose trajnim shtesë sipas kërkesave të ekipit, ti sigurohet secilit nga një vend apo person përgjegjës ku mund ti mbështet ata gjatë punës dhe të ken takime të rregullta dhe të zbatohet një komunikim i rregullte me gjithë anëtarët e ekipit për të dëgjuar reagime, opinione të ndryshme të cilat nxjellin në pah probleme që nevojiten për tu adresuar.⁷⁶

3) *Rivendos status quo-in e re (refreeze)*

Pasi të jenë të vendosura ndryshimet, të matura dhe të analizuara sipas reagimeve të punonjësve, kompania duhet të rivendos ‘*ngrrirjen*’ e status quo të re. Kjo është jetësore për çdo model të menaxhimit të ndryshimit, ndryshe çdo gjë që është bërë është e pakuptimt nëse zakonet e vjetra rishfaqen. Rishikimet e rregullta duhet të kryhen për të kontrolluar se metodat e reja janë duke u ndjekur. Shpërblimet duhet tu jepen atyre që vazhdimisht i përmbahen metodës së re dhe atyre që bëjnë përpjekje të madhe për ti mbështetur ndryshimet. Nëse janë dëgjuar reagimet e punonjësve, kjo fazë do jetë më e lehtë, pasi ata do të investojnë më shumë në ndryshime, kështu që është edhe e natyrshme që ata duan të kenë sukses. Në fund, çdo proces i dokumentuar duhet të kontrollohet dhe azhurnohet dhe të gjitha këto kontrole të mbahen derisa ndryshimet të bëhen zakon.

Avantazhet – Ky model është i mirë kur biznesi në mënyrë që të ketë sukses duhet të ndryshojë në mënyrë drastike. Pasi që analizohet çdo aspekt i kompanisë, sipas këtij modeli shfaqen gabime të fshehura të cilat më herët janë marrë si të mirëqena.

Disavantazhet – Përshkak të shkallës së procesit të zhbllokimit (unfreez) ky model mund të jetë i vështrië dhe kërkon shumë kohë për tu zbatuar gjitha ndryshime e sidomos kur janë masive. Rrezik në vete është ndryshimet pozicioneve të punonjësve që vie si rezultat i

⁷⁶ <https://www.process.st/change-management-models/>

ndryshimit të proceseve. Prandaj, përdorimi i modelit konsiderohet jo i vlefshëm nëse përdorët më pak se një analizë e thellë në kompani.⁷⁷

4.2.3. Modeli McKinsey (7-S-ve)

Modeli McKinsey i 7-S-ve daton në vitet 1980, kur edhe u publikua nga kompania konsulente McKinsey & Compay. Ky model përmban 7 shtylla si komponente:

1. Strategjia (Strategy) – është shtylla e parë e cila i referohet planit të zhvillimit metodik,
2. Struktura (Structure) - është shtylla e dytë dhe i referohet strukturës hierarkike të një organizate.
3. Sistemi (Systems) – është shtylla e tretë e cila i referohet aktiviteteve të përditshme të menaxhimit të ndryshimeve.
4. Vlerat e përbashkëta (Shared values) – i referohen vlerave thelbësore organizative, ndryshe kjo paraqet shtyllën e katërt.
5. Stili (Style) – i referohet procesit të zbatimit të ndryshimeve dhe paraqet shtyllën e pestë.
6. Stafi (Staff)– është shtylla e gjashtë e cila i referohet aftësive të punonjësve dhe
7. Aftësia (Skills) – është shtylla e fundit e cila i referohet kompetencave dhe shkathtësive të stafit.

Në vazhdim shkurtimisht janë paraqitë diavantazhet, avantazhet dhe përfundimi e këtij modeli.⁷⁸

⁷⁷ <https://study.com/academy/lesson/lewins-3-stage-model-of-change-unfreezing-changing-refreezing.html>

Avantazhet – Modeli McKinsey 7–S-ve, mundëson që të shohim se si funksionon një organizatë. Për më tepër, ky model ka komponente praktike dhe emocionale për të lehtësuar tranzicionin. Me një fjalë, barazon rolet. Veç kësaj, Modeli i 7-S-ave tregon dobësitë në kompaninë tuaj duke nxjerr në pah fushat që kërkojnë më shumë vëmendje kur vendosen ndryshimet. Më tej, modeli ndihmon për të siguruar që çdo aspekt i kompanisë mbështet nga të tjerët, duke iu ofruar një plan fenomenal të biznesit i cili është shumë i fortë dhe akoma fleksibël për të ndryshuar më tej.

Disavanazhet – Përveç nëse bëhet një operacion i vogël me vetëm disa punonjës, ndryshe ky model është i pamundur për tu kryer i vetëm në mënyrë efektive ose për një kohë të shkurtër. Ju nuk do keni njohuritë dhe kohën e nevojshme për të vlerësuar çdo element të kompanisë suaj, dhe nuk do keni aq kohë dhe burime shtesë për të ndërtuar një pasqyrë të kompanisë dhe për të vlerësuar ndryshimet e mundshme.

Përfundimi – Modeli McKinsey i 7-S, është i përshtatshëm për ata që duan të dinë se si mund të ndryshojnë për të mirë. Duke krijuar një pasqyrë të asaj se sa koherente dhe efektive janë elementet e ndryshëm të kompanisë suaj, atëherë ju mund të vazhdoni të analizoni situatën aktuale dhe projekt-ndryshimet tuaja të tanishme për të trajtuar problemin. Me fjalë tjera, ky model është i mirë nëse nuk dini se ku të filloni, por në qoftëse jeni duke kërkuar për të vlerësuar vetëm qëndrueshmërinë e një ndryshimi të cakuar, atëherë më mirë do ishte të përdorët një model që ka hapsirë më të vogël.

4.2.3. Modeli i Ndryshimit sipas 8 Hapave të Kotterit⁷⁹

⁷⁸ <https://www.process.st/change-management-models/Ben> Mulholland (2017)

⁷⁹ <https://www.hotpmo.com/management-models/kotters-eight-step-change-model>

John P. Kotter profesor në shkollën e Harvardit, studioi mbi 100 kompani për ta hulumtuar modelin e tij. Gjatë kësaj kohe, këto kompani po kalonin një lloj ndryshimi të rëndësishëm, prandaj ai identifikoi 8 gabime apo lëshime të zakonshme që u bënë gjatë programeve të ndryshimit. Ato janë:

1. **Vetëkënaqësia** – lejimi i tepër i vetëkënaqësisë. Neglizhenca e projekteve, nënvlerësimi dhe mos trajtimi me kohë i problemeve nga kompania si diçka e zakonshme.
2. **Dështimi për ta krijuar një Koalicion të konsiderueshëm.** Edhe pse është e zakonshme që programet e ndryshimit në organizata të kenë kritikët e tyre por kur këto nuk menaxhohen në mënyrë efektive, ata kanë të ngjarë që të rrënojnë iniciativën.
3. **Nënvlerësimi i Nevojës për një vizion të qartë** – Sipas kësaj, Kotter-i vuri në dukje se pa një vizion të qartë të rezultateve të dëshiruara, gjitha nismat e ndryshimit mund të përfundojnë askund.
4. **Dështimi për të komunikuar qartë vizionin** – Ekipi i menaxhmentit mund të ketë vizion të qartë për rezultatin përfundimtar por ky vizion nuk ka gjasa të arrihet nëse i njëjti nuk ndahet me gjithë ata që janë të përfshirë në realizimin e tij.
5. **Lejimi i bllokimit të rrugës kundër vizionit** – Nëse struktura e trashëguar dhe proceset nuk lëvizin dhe nuk ndryshojnë por mbesin në vend, kjo interpretohet si angazhim i dobët i projektit.
6. **Mos planifikimi dhe marrja e fitimeve afatshkurtër (të shpejta)** - programet e ndryshimit në kompani mund të jenë të gjata dhe kërkojnë forcim të vazhdueshëm të besimit se përpjekja do të ketë sukses. Pa marrjen e “fitimeve të shpejta” përpjekjet

për ndryshim rrezikojnë të kërkojnë tërheqje dhe mbështetje. (Without 'quick-wins' change efforts risk looking traction and support).

7. **Shpallja e shpejtë e fitores** – Festimi i arritjes së qëllimeve të afatshkurtra dhe programi i ndryshimit nuk përfundon derisa këto ndryshime futen në zbatim në kulturën dhe sistemet e ndërmarrjes.
8. **Mos ancorimi (spiranca) i ndryshimeve të kulturën korporative** – Ndryshoni strukturën (lëvizë spirancën) vetëm kur ato bëhet në ‘mënyrën më të mirë’.

Ndryshe ky u quajt Modeli i Kotter-it, i cili në vitin 1996, për ti lehtësuar këto gabime të zakonshme u mbështet në 8 hapa si më poshtë:

1. Vendos një ndjenjë urgjente,
2. Krijoi Koalicion
3. Zhvillo vizion të qartë
4. Ndani vizionin,
5. Fuqizimi i njerëzve për ti ‘pastruar’ pengesat,
6. Fiton fitime afatshkurtra,
7. Konsolido dhe vazhdo të lëvizësh,
8. Ankronimi (spirancë)

Këto “hapa” ai i quante edhe si “ujëvarë” të cilat duhet të vepronin apo pasonin njëra pas tjetrës.

Ndërsa në vitin 2014, ai e rishikoi këtë model duke lëshuar një version të ri si në diagramin më poshtë:



Versioni i ri (i përditësuar) i modelit Kotter zgjidh kritikën më të mëdha të modelit të vitit 1996. Originali ishte një model që vijonte me një qasje strikte të aktiviteteve që pasojnë si “ujëvarë”. Realisht, në botën e sotshme (por edhe në vitin 1996) duket absurde që ekipi duhet të pres të shpërndahet vizioni në gjithë organizatën, para se të ju jepet mundësia që ata (ekipi) të fillojnë të mendojnë për fitime të shpejta.

Në versionin e ri Kotter përkrah drejtimin e 8 hapave në të njëjtën kohë dhe në mënyrë të vazhdueshme, ku si modeli është fleksibël për gjithë strukturën e organizatës. Mirëpo, fokusi i referimit në 8 fusha duket si një mundësi e humbur për nevojën për një përmirësim të vazhdueshëm. Modeli i ri ka më shumë përmbajtje prandaj le të shikojmë hapat në më shumë detaje:

1. **Krijoni një sens urgjence** – Identifikoni se çfarë është ajo që doni të bëni. Udhëheqësit duhet të krijojnë mundësi të joshin ‘kokat’ dhe ‘zemrat’ e njerëzve. Që ndryshimi të

ketë sukses, kjo duhet të jetë frymëzuese për njerëzit që punojnë për ta bërë ndryshimin një realitet.

2. **Ndërtimi i një koalicion udhëheqës** - Kotter këshillon të tërheqë një ekip vullnetarësh efektiv brenda organizatës, të cilët mund të drejtojnë, koordinojnë dhe komunikojnë aktivitetet e ndryshimit.
3. **Formo vizion dhe iniciativa strategjike** – Përcaktimi i vizionit për të ardhmen dhe aktivitetet që e bëjnë atë vizion, një realitet.
4. **Bëni një ‘ushtri’ vullnetare** – Koalicioni është udhëzues por për ti bërë ndryshimet apo gjerat të ndodhin duhet kërkohet një ‘ushtri’. Të jeni të suksesshëm, keni nevojë për një trup njerëzish të ngazëlyer për ndryshim dhe të aftë për të ndërmarrë veprime që japin rezultate.
5. **Aktivizo veprime për ti larguar pengesat** – Me heqjen e pengesave siç janë proceset joefikase ose struktura e trashëguar, ju mund të krijoni një ambient që mbështetë iniciativat e ndryshimeve.
6. **Gjenero fitime afatshkurtra** – Meqë fitimet e mëdha mund të marrin kohë, shikoni mundësi për të dhënë fitime afatshkurtra të cilat mund të aktivizojnë ekipet tuaja për ti çuar përpara ndryshimet. Një çështje thelbësore është se, ndryshimet e vogla duhet të përfaqësohen me vizionin në mënyrë që njerëzit të shohin qartë drejtimin në të cilin organizata po lëvizë.
7. **Mbështet Nxitimi** – Qëllimi është për të ndërtuar shpejtësi dhe pastaj ta mbajmë atë. Për ta bërë këtë, ju duhet të ndërtoni qëndrueshmëri organizative dhe të keni një menaxhim të fortë ndryshimi.

8. **Mbështet Ndryshimin** – Është e rëndësishme të bëhen ndryshimet dhe të paraqitet si 'mënyra se si bëjmë gjëra këtu' . Kotter mbështet lidhjet e ndërtimit dhe komunikimit mes të atyre sjelljeve që janë si vlera të ndryshimit të organizatës.

Pra, modeli 8 hapave të Kotter-it është shumë i përshtatshëm për çdo iniciativë të rëndësishme të ndryshimit, çiftë të ndonjë projekti apo ndryshimet dhe transformimet brenda një organizate.

Përparësitë– Ky model është i lehtë për ti zbatuar në gjitha organizata edhe në ato që janë tradicionalisht hierarkike. Megjithatë, fokusi duhet të jetë ‘*pranimi i ndryshimit*’ për shkakun se ky është një pengesë e zakonshme për menaxhimin e ndryshimeve.

Disa nga fazat e para të teorisë së Kotter-it janë fantastike – ato detyrojnë vendosjen e bazatve të suksesit duke krijuar një ndjenjë urgjence dhe duke bindur të gjithë se pse ndryshimi është i domosdoshëm. Kjo i jep ekipit drejtimin e duhur që duhet miratuar ndryshimet, me vendosjen e stafit të mjetueshëm shpejtë të bëhet praktikë standarde.⁸⁰

Disavantazhet – Derisa kryesisht fokusi është i shtrir në adaptimin e ndryshimit, qasja e modelit është nga lartë-poshtë. Ky model, bile pa një përpjekje më të vogël nuk merr ndonjë reagim nga bordi e as nga punonjësit gjë që rrezikon ti largon këta të fundit duke iu treguar atyre vetëm se çfarë të bëjnë-punojnë. Kjo për arsye se përvoja më e madhe e Kotterit vjen nga puna me kompanitë e mëdha me përbërje lartë-poshtë, por megjithatë, kjo mund të jetë një çështje e rëndësishme për kompanitë që mbështeten në një organizim më bashkëpunues. Përkundër kësaj, për çdo kompani (përveç korporatat e mëdha) është jetësore që të jepen pikpamje të ndryshme rreth kuptimit të ndryshimeve nga grupet dhe

⁸⁰ <https://www.process.st/change-management-models/>

nivele të ndryshme brenda kompanisë në mënyrë që edhe të punësuarit të përshtaten me ndryshimin.

4.2 Nivelet e Menaxhimit të Ndryshimeve

Ka dy nivele të kryesore ku mund të zbatohen praktikat e menaxhimit të ndryshimeve. *Së pari*, menaxhimi i ndryshimeve individuale ku individët përkrahen dhe drejtohen se si të kalojnë tranzicionin me sukses duke u mësuar atyre mjete dhe teknika të mira dhe duke kuptuar rolet e tyre përmes procesit të ndryshimeve (Hiatt and Creasey. 2012). Kjo përfshinë menaxherët që trajnohen për ti ndihmuar dhe biseduar me punëtorët rreth ndryshimeve, sidomos me ata që janë rezistent, duke i përcaktuar programin e menaxhimit të ndryshimeve për secilin departament dhe identifikimin e veprimeve korigjuese (Kunze et al., 2013:741-760). *Së dyti*, menaxhimi i ndryshimeve organizative, që definohet si perspektiv e menaxhimit nga lartë në poshtë. Ky nivel paraqet shkathtësit dhe praktikat që ndihmojnë organizatën të ‘lundrojë’ lehtë dhe me sukses drejt ndryshimit të nevojshëm. Këtu përfshihen dhe përdoren sëbashku mjetet individual të menaxhimit të ndryshimeve me mjetet organizative si: komunikimi, trajnimi dhe kultura e përgjithshme e organizatës (Mou, 2013:148-162).

4.3 Modelet e Menaxhimit të Cilësisë- Edwards Deming

Modeli i Menaxhimit sipas Edwards Deming – përmban 14 pikat për menaxhimin e cilësisë (TQM). Ato janë:

1. Krijoni qëndrueshmërinë e qëllimit për përmirësimin e produkteve dhe shërbimeve.
2. Adapto filozofin e re.

3. Ndalo varësinë nga inspektimi për të arritur cilësinë.
4. Jepni fund praktikës së dhënies së biznesit vetëm për çmimin; në vend të kësaj, minimizoni koston totale duke punuar me një furnizues të vetëm.
5. Vazhdimisht dhe përgjithmonë përmirësoni çdo proces për planifikim, prodhim dhe shërbim.
6. Themelo trajnime në punë.
7. Adapto dhe themelo lidërsipin.
8. Hiqni frikën.
9. Thyej barrierat midis zonave të personelit.
10. Eliminoni slogane, nxitje dhe synime për fuqinë punëtore.
11. Eliminimi i kuotave numerike për fuqinë punëtore dhe qëllimet numerike për menaxhim.
12. Hiqni pengesat që u vjedhin njerëzve, dhe eliminojnë sistemin e vlerësimit vjetor ose të meritës.
13. Themelo një program të fuqishëm të edukimit dhe vetë-përmirësimit për të gjithë.
14. Vendosni të gjithë në kompani që të punojnë për realizimin e transformimit.

Një studim i bazuar në këtë model u realizua në edhe në Industrinë e telekomunikacionit në Pakistan. Për mbledhjen e të dhënave u realizuan pyetësor dhe intervista me rreth 400 drejtues dhe menaxher nga një Operator i Telefonisë Mobile, që u përdor si rast studimi. Qëllimi ishte hulumtimi i përmasave të përgjithshme të menaxhimit të cilësisë. Analiza e regresionit tregoi se këto organizata zbatojnë praktikën e përgjithshme të menaxhimit të cilësisë. Të gjeturat sugjerojnë se një qasje e integruar është e nevojshme për të zbatuar praktikën e përgjithshme të menaxhimit të cilësisë në mënyrë që të realizohen objektivat

strategjike të cilësisë. Studimi shtrin aplikueshmërinë e Modelit të Menaxhimit Deming në një industri dhe vend të ri. Së bashku, rezultatet e hulumtimit ofrojnë një kuptim më të nuancuar të çështjeve që kanë të bëjnë me menaxhimin e cilësisë në vendet në zhvillim dhe një kornizë për rritjen e efikasitetit organizativ.

4.4 Modeli i Menaxhimit në Kompani Telekomunikuese

Në ditët e sotme kompanitë telekomunikuese dëshmojnë ndryshime dramatike në gjitha nivelet (Garber, 2013:48). Ka shumë mënyra për ndryshimet në sektorin e telekomunikacionit të shkaktuara: nga avancimet teknologjike, konkurrenca e ashpër që është rrit në mënyrë drastike gjatë viteve të fundit dhe nevoja për të zhvilluar shërbime të reja në sektorin e telekomunikimeve (Hodges 1995).⁸¹ Organizatat telekomunikuese kanë nevojë për reflekse të ‘mprehta’ për ti përballuar ndryshimet e shpejta të teknologjisë dhe aftësive menaxhuese. Prandaj, menaxhimi i ndryshimeve është një mjet jetik për tu zbatuar nga sektori i telekomunikacionit për të ruajtur zhvillimin dhe ngritjen (Kanter 1992:119). Se si ndryshimet organizative janë bërë më të shpeshta dhe një domosdoshmëri për mbijetesë, rezistenca e punonjësve në këtë sektor është bërë një funksion i rëndësishëm i menaxhimit të burimeve njerëzore dhe një prioritet për menaxhmentin e lartë për ti rritur shanset e suksesit të projekteve të ndryshimit (Tang & Gao, 2012:100-117).

Një përjashtim është ai i Camponovo dhe Pigneur (2003), të cilët argumentojnë se modeli i menaxhimit për Telekomin përbëhet nga pesë komponentë kryesorë:

1. Vlera e ofertës,
2. klientët e synuar,

⁸¹ Hodges, R.L.(1995). Telecommunications :Drivers for Change. Technology Futures, Inc.

3. partnerët e biznesit,
4. aktivitetet bazë dhe
5. rrjedhja e të ardhurave.

KAPITULLI IV. NDËRMARRJET PUBLIKE NË BOTË

Kjo pjesë paraqet kombinimin e zhvillimeve të ndërmarrjeve publike në nivel ndërkombëtar, duke filluar me Kinën në Azi, disa vendeve të Europës e deri në Kosovë. Ndërsa rëndësi e kësaj pjese janë analizat e kombinuara të ndërmarrjeve publike në Zvicër, Holandë, Rumani dhe Slloveni si dhe në veçanti atyre ndërmarrjeve nga fusha e telekomunikacionit dhe krijimi i një paralele të krahasuar me Telekomin e Kosovës – VALA.

5. MENAXHIMI DHE REFORMAT E NDËRMARRJEVE PUBLIKE NË DISA VENDE NDËRKOMBËTARE

Në teorinë ekonomike, ndërmarrja publike kuptohet si organizatë biznesi e cila për nga pronësia tërësisht apo pjesërisht i takon shtetit që e kontrollon përmes autoriteteve publike. Për arsye sociale disa NP janë vendosur nën pronësi publike sepse është menduar që produkti & shërbimi duhet të ofrohet nga një monopol shtetëror. Shembull i ngjashëm janë Np për furnizim me energji, për ujë, shërbimet e postës, të telekomunikacionit, transportit të udhëtarëve, hekurudhor etj. Në vendet e zhvilluara europiane është praktikuar që NP të merren me shërbime publike, kurse në SHBA këto lloj shërbime janë lejuar të ofrohen nga kompanitë private ku fushëveprimi i të cilave është rregulluar në mënyrë të rreptë me ligj. Ndërsa, për shkaqe ideologjike në disa vende hekurudhat, minierat e thëngjillit, prodhimi i çelikut, sektori bankar dhe ai i sigurimeve janë nacionalizuar deri sa grupi tjetër janë futur në sektorin publik për arsye strategjike si prodhimi i armatimit, aeroplanëve etj. Në Europë, modeli mbizotërues i organizimit ekonomik është ekonomi e përzier me

ndërmarrje publike të cilat funksionojnë krahas me korporatat private. Në Britani të Madhe në vitet e para të shek.XX, zyrat postare, shërbimet komunale, prodhimi i armatimit dhe Porti i Londrës i takonin sektorit publik të cilave më vonë u janë bashkuar forma të ndryshme të transportit publik, e që dukshëm kanë zgjeruar rolin e sektorit shtetëror. Gjatë periudhës 1946-1950 nën qeverisjen e partisë Laburiste, programi i nacionalizimit masiv ka përfshirë minierat e qymyrit, industrinë e hekurit dhe çelikut, industrinë e gasit, hekurudhat dhe transportin rrugor në distanca të gjata, deri sa në periudhën 1979-1990, gjatë qeverisjes së Partisë Konzervative të Kryeministres Margaret Thatcher, shumë ndërmarrje publike janë privatizuar. Ngjashëm ka ndodhur edhe në Francë (Millward, 2011).⁸²

4.1 Ndërmarrjet Publike në Nivel Global – Një vështrim i Përgjithshëm

Roli i ndërmarrjeve me pronësi qeveritare dhe ndikimi i tyre në rritjen e ekonomisë, zhvillimin e industrive të ndryshme, teknologjisë, tregtisë, eksportit të mallrave dhe shërbimeve, shëndetësi, edukim etj, paraqesin një aspekt mjaftë të rëndësishëm në sferën ndërkombëtare. Këtë e thekson edhe një studim i vitit 2013, nga OECD (Organizata për Bashkëpunim dhe Zhvillim Ekonomik)⁸³ ku: ‘Një tjetër dimension i rëndësishëm i ndërmarrjeve publike (shoqërore) është shkalla në të cilën këto ndërmarrje tani paraqiten si një forcë globale. Shumica e këtyre ndërmarrjeve, ndërkombëtarisht janë aktive dhe të angazhuara në tregti, kurse disa qeveri të reja janë duke ndjek edhe politika eksplicite për internacionalizimin e këtyre ndërmarrjeve. Rritja e konkurrencës globale (në financa,

⁸² Millward, R. (2011). Public Enterprise in The Modern Western World: An Historical Analysis. Annals of Public and Cooperative Economics. Volume 82, Issue 4. Page:375-398.

⁸³ Kowalski, P. et al (2013), ”State-Owned Enterprises: Trade Effects and Policy Implications”, OECD Trade Policy Papers, No. 147, OECD Publishing.

talentë, resurse) ka ndikuar që disa vende të shikojnë mundësin që tu kthehen NP-ve si mjete për ta pozicionuar më mirë veten e tyre për të ardhmen në ekonominë globale’.

Lidhur me rendësin e NP-ve në ekonomin kombëtare dhe ndikimi i tyre në nivelin ndërkombëtar, janë bërë hulumtime nga qendra të shumta, ku disa prej tyre do të ilustrohen vijim.

The Public Sector Research Center (PwC) - Qendra e Kërkimore e Sektorit Publik, merret me kërkimin dhe hulumtimin e çështjeve më urgjente dhe sfidat me të cilat përballet qeveria dhe ndërmarrjet në sektorin publik, sot dhe në të ardhmen.

Bazuar në një studim të 153 CEO-ve, të ndërmarrjeve cilët janë në pronësinë e qeverisë, në prill të vitit 2015⁸⁴, dalin me disa rezultate ku: *‘Ndërmarrjet Publike vlerësohen si një instrument shumë i rëndësishëm për krijimin e vlerës publike të çdo qeverie. Sot, ndërmarrjet në pronësi publike (shtetërore) paraqesin një tipar të qëndrueshëm ekonomik kurse vitet që vijnë do të mbesin një forcë me ndikim në nivel global. Si të tilla, pa marrë parasysh a janë në nivel kombëtar, rajonal apo lokal, aktualisht investimet e shteteve në këto ndërmarrje po japin rezultatet e dëshiruara.*

Ky raport, hulumton këto ndërmarrje se si funksionojnë, sa janë aktive, si menaxhohen e në veçanti hulumton nevojat e drejtuesve të ardhshëm të këtyre ndërmarrjeve, sidomos, bordi i drejtorëve dhe ekipi ekzekutiv të cilët duhet ti disponojnë kriteret në vijim:

- **Qartësia** - kuptimi i qartë i qëllimit dhe objektivave të NP dhe rolin e tyre në arritjen e tyre.
- **Kapaciteti** - Koha dhe resurset për të kryer rolin e tyre sa më mirë.

⁸⁴ Për më shumë detaje shih: <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/pulse/index.jhtml>

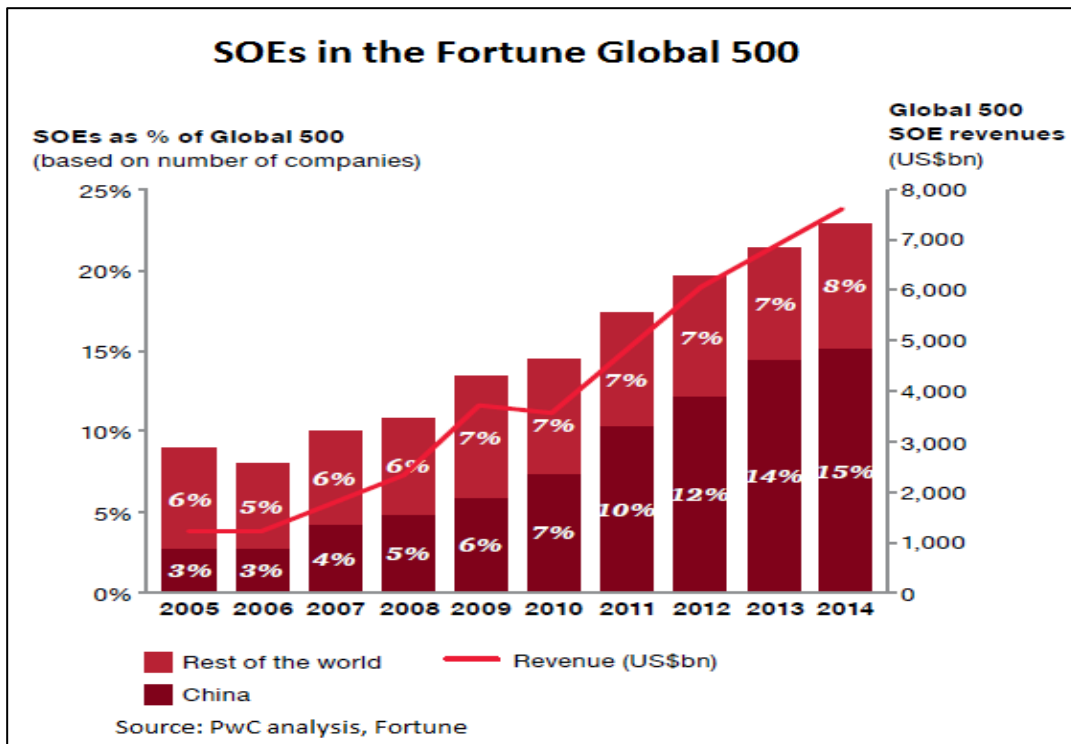
- *Aftësia* – për ekspertiza të kërkuara dhe relevante, përvoja për të drejtuar dhe menaxhuar NP.
- *Angazhim me integritet* - Në shërbim të qytetarit me qëllim të krijimit të vlerës Publike.

Gjatë një studimi nga revista FORTUNE Global 500, që analizoi 2000 kompanitë më të mëdha në vitet 2010-2011, autorët gjetën se 204 (10.2%) prej 2000 kompanive, të përhapura në 37 shtete, ishin ndërmarrje me pronësi shoqërore (Kowalski, P. et al (2013). Për shembull, top tetë vendet që kanë aksione me pronësi të larta shtetërore të NP-ve (Kina, Emiratet e Bashkuara Arabe, Rusia, Indonezia, Malajzia, Arabia Saudite, India dhe Brazili) sëbashku llogariten se përbëjnë më shumë se 20% të tregtisë botërore, kurse në vitin 2010 vetëm Kina llogaritet që përbënë më shumë se 10% të eksporteve të mallrave në botë.

Gjatë dekadës së fundit, NP-të kanë qenë në rritje dhe kanë pas ndikim në ekonominë globale. Për shembull, përqindja e ndërmarrjeve publike sipas Fortune Global 500 është rritur nga 9% në 2005 (3% i takojnë ndërmarrjeve publike në Kinë dhe 6% ndërmarrjeve nga vendet tjera të botës) në 23% në 2014 (15% janë ndërmarrjeve publike në Kinë dhe 8% ndërmarrjeve nga vendet tjera të botës) duke përfshirë një prani më të madhe dhe një renditje më të lartë të të ardhurave deri në 8 miliard dollar. Kjo rritje ka qenë e nxitur kryesisht nga NP-të kineze (shih figurën më poshtë), duke filluar nga 3% sa ishte në vitin 2005 dhe 2006 (4% në vitin 2007, 5% në vitin 2008, 6% në vitin 2009, 7% në vitin 2010, 10% në vitin 2011, 12% në vitin 2012, 14% vitin 2013) deri në 15% në vitin 2014. Kurse ndërmarrjet publike nga vendet tjera të botës kanë shënuar një rritje gradual ndëe vite duke

filluar nga 6% sa ishte në vitin 2005(5% në vitin 2006, 6% në vitin 2007 dhe 2008, 7% në vitin 2008-2013) deri 8% në vitin 2014.

Grafiku 1. % e Ndërmarrjeve Publike bazuar sipas numrit dhe të hyrave

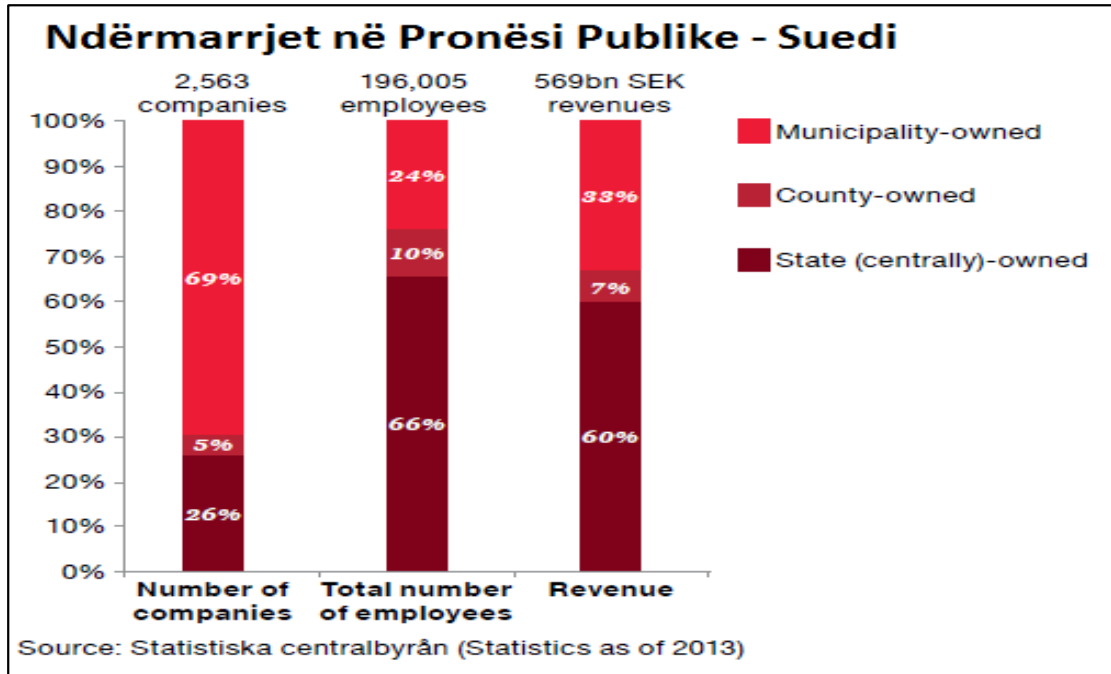


Në fakt, që nga viti 2010 tri NP Kineze (Sinopec Grupi, China National Petroleum dhe State Grid) në mënyrë konsistente kanë qenë në dhjetëshen e parë (top ten) të ndërmarrjeve botërore, kurse në vitin 2014 kanë kontribuar në 16% të të ardhurave totale nga lista e 114 NP-ve botërore.

Gjithashtu, është me rëndësi të përmendet që Ndërmarrjet Publike kanë pronësi të ndryshme, disa janë pronë kombëtare, shtetërore, rajonale e disa kanë pronësi komunale, lokale etj. të cilat pavarësisht formës apo llojit të pronësisë, rëndësia e tyre në ekonomi

dhe mirëqenie mbete relevante. Për ilustrim kemi tabelën më poshtë ku pasqyron rastin e Suedisë dhe Gjermanisë.

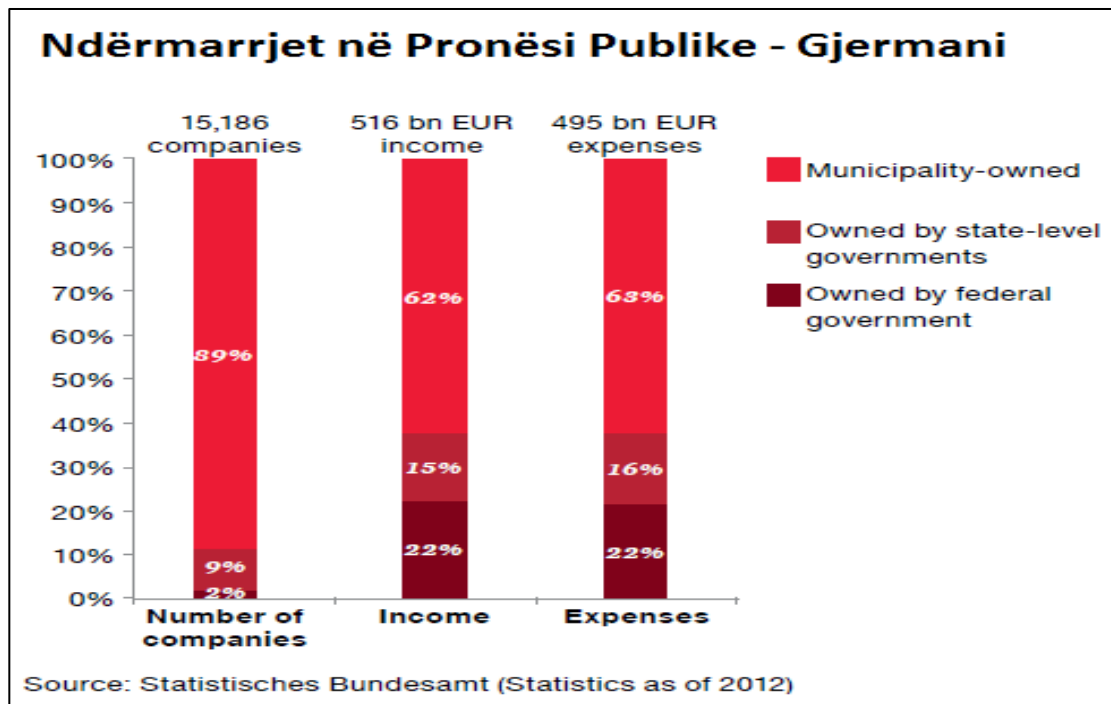
Grafiku 2. Format e NP-ve në Suedi



Në Suedi, NP sipas pronësisë ndahen në tri grupe: 1) *komunale*, 2) *të qarkut* (country) të cilat kanë madhësi më të vogla si dhe 3) *ndërmarrjet publike – shtetërore* që kanë madhësi më të mëdha. NP në pronësi komunale përbëjnë 69% të numrit të përgjithshëm të ndërmarrjeve shoqërore suedeze, 24% të punonjësve dhe 33% të totalit të të ardhurave të NP gjatë vitit 2013. NP e qarkut e përbëjnë 5% të numrit të përgjithshëm të ndërmarrjeve shoqërore suedeze, apo 10% të punonjësve dhe 7% të totalit të të ardhurave të NP gjatë vitit 2013 (*burimi: Statistiska centralbyrån (Statistics as of 2013)*). Ndërsa, *ndërmarrjet publike – shtetërore*, përbëjnë 26% nga numri i përgjithshëm, 66% numeri i punonjësve dhe 60% të totalit të të ardhurave të NP për vitin e njëjtte, pra 2013.

Gati ngjashëm është edhe në Gjermani, këto ndërmarrjet ndahen në: ndërmarrje në pronësi komunale, ndërmarrje në pronësi të qeverisë - *nivel shtetëror* dhe ndërmarrje në pronësi të qeverisë – *nivel federal*.

Grafiku 3. Format e NP-ve në Gjermani



Sipas tabelës, janë gjithsej 15,186 ndërmarrje publike gjermane, me të ardhurat vjetore prej 516 mil euro dhe me shpenzime prej 495 mil euro. Nga këto ndërmarrje, 89% e tyre janë në pronësi të komunave, të cilat përbëjnë 62% të të ardhurave dhe 63% të shpenzimeve vjetore. Ndërsa, 9% e tyre përbëjnë ndërmarrje në pronësi të qeverisë - nivel shtetëror, me 15% të ardhurave dhe 16% shpenzime vjetore. Kurse, 2% të këtyre ndërmarrjeve janë në pronësi të qeverisë – niveli federal me 22% të të ardhurave dhe 22% shpenzimeve vjetore. (burimi: Statistisches Bundesamt (Statistics as of 2012)).

4.2 Menaxhimi i Ndërmarrjeve Publike në disa vende të tjera

Në vazhdim do të ilustron disa eksperiencat nga shtetet Europiane lidhur me pronësin, evolucionin, reformat, strategjinë dhe sfidat e menaxhimit të NP-ve konkretisht kompanive telekomunikuese.

4.2.1 Menaxhimi i Ndërmarrjeve Publike në Zvicër⁸⁵

Zvicëra, në fillim të viteve 90-ta nuk ka qenë shumë aktive se sa ishin vendet tjera antare të OECD-së në reformimin e sektorit të tyre publik, ose, në veçanti ndërmarrjet e tyre qeveritare. Sipas një studimi nga hulumtuesit *Kuno Schedler and Felix Keller, Universiteti St. Gallen (1998)*, na ofrojnë disa mësimet nga eksperiencat zvicerane duke shqyrtuar disa nga problemet e shumta (forma e organizimit, reformat, strategjit, privatizimi etj) që ishin në ndërmarrjet publike-qeverisë si dhe reformën e sektorit publik.⁸⁶

Forma e organizimit të ndërmarrjeve qeveritare - publike

Zvicra moderne ekziston nga vitin 1848 me anë të transformimit të një bashkimi heterogjen të shteteve në një konfederatë, ndryshe të quajtur Konfederata Helvetike – CH.⁸⁷

Format e ndërmarrjeve në sektorin publik janë të ndara sipas kriterëve të ndryshme, dhe madje edhe në mesin e atyre, ka gjithmonë përjashtime nga rregulli. Këto kritere përfshijnë:

- **Personat juridik** - janë institucionet me personalitetin ligjor të tyre të cilat janë në gjendje, për shembull, për të hyrë në marrëveshje në emrat e tyre; mbajnë kontabilitetin e pasurisë së tyre etj.

⁸⁵ OECD 1998, Public Management Service. Reforming Public Enterprises: Switzerland. Kuno Schedler and Felix Keller, Universiteti St. Gallen

⁸⁶ www.oecd.org/gov/budgeting/1901744.pdf

⁸⁷ CH- Confederatio Helvetica

- **Autonomi organizative** - janë institucionet të cilat nga pikëpamja teknike / organizative janë autonome, pra nuk janë pjesë e administratës qendrore (*Häfelin / Müller 1993, 246*), dmth ato janë të lira, në shkallë të ndryshme, të organizohen.
- **Autonomi të personelit** - Institucionet me autonomi personelit nuk janë subjekt i përgjithshëm Ligjit të Shërbimit Civil, por kanë rregullat e tyre të stafit. Kjo mund të shkojnë aq larg sa të ketë marrëveshje për punësim sipas të drejtës private.
- **Autonomi financiare** - Institucionet me autonomi financiare zakonisht mbajnë llogaritë e tyre dhe kështu nuk janë pjesë e llogarive të përgjithshme federale.
- **Autonomia performancës** - institucionet me autonomi të performancës vendosin për veten e tyre se çfarë rezultatet ata duan për të krijuar në mënyrë që të arrihen objektivat e caktuara sociale.
- **Struktura e kapitalit** - Institucionet me investitorë privat zakonisht organizohen si shoqëri aksionare dhe kapitali i tyre është privat. Nëse kapitali është i dhënë nga të dy sektorët publikë dhe private, ne flasim për një "ndërmarrje të përzier". Ndërsa, institucionet të cilat janë të financuara vetëm nga qeveria, ose kanë fonde të përziera ose nuk kapital të tyre.

Ndërsa, ndarja sipas *nivelit* paraqet një kriter tjerë që ka të bëjnë me ndarjen e ndërmarrjeve publike dhe atyre me pronësi shtetërore, kjo formë ndahet në:

- 1) **Ndërmarrjet në nivel të konfederatës**
- 2) **Ndërmarrjet në nivel të kantoneve**
- 3) **Ndërmarrjet në nivel të komunitetit**

Tabela e mëposhtme jep një pasqyrë se si është e organizuar sot, Konfederata Zvicerane (CH) në shpërndarjen e kompetencave. Ajo tregon përqindjet e shpenzimeve të përgjithshme sipas fushave apo sektorëve në tre nivelet e qeverisë.

Pjesëmarrja e kantoneve dhe komuniteteve arrin në 70 për qind të shpenzimeve të përgjithshme prej 110 (Sfr) miliarda franga zvicerane (kuota Shtetit Zvicran është 32 për qind).

Tabela Nr. 2. Ndarja e shpenzimeve (%) sipas shërbimeve dhe nivelit të qeverisjes

	Konfederata %	Kantonet %	Komuniteti %	Totali %
Sigurimi Social	9.27	7.03	3.55	19.85
Edukimi	2.24	10.14	6.37	18.75
Shëndetësia	0.14	6.77	4.99	11.90
Transporti	4.41	3.60	2.04	10.05
Financat dhe Tatimet	3.08	2.07	1.74	6.89
Administrata e përgjithshme	1.20	2.37	2.98	6.55
Ekonomia	2.82	2.28	0.74	5.85
Mbrojtja	4.91	0.42	0.41	5.74
Shërbimet e Gjyqësorit, policisë, zjarrfikësve	0.38	3.62	1.45	5.46
Planifikimi mjedisor dhe rajonal	0.43	1.17	2.42	4.02
Kultura	0.24	0.94	1.89	3.07
Marrëdhëniet me jashtë	1.88	0.00	0.00	1.88
TOTALI	31.00%	40.42%	28.59%	100%
<i>Source: Public Management Service OECD 1998 - Reforming Public Enterprises: Switzerland</i>				

Dallimet ndërmjet kantoneve individuale dhe të komuniteteve janë të konsiderueshme. Për shembull, kantoni më i populluar ka 86 herë më shumë banorë se sa kantoni më i vogël. Megjithatë, ai përmbush të njëjtat funksione brenda Konfederatës. Prandaj është logjike që organizatat për të përmbushur këto funksione kanë struktura krejtësisht të ndryshme në varësi të kantonit. Përveç kësaj, ka shumë funksione të cilat janë të ndjeshme dhe nuk mund të trajtohet nga një komunitet apo vetëm një kanton.

Prandaj, Zvicra është e karakterizuar nga bashkëpunimi mes një shumëllojshmëri të gjerë të organeve publike: forma më e shpeshtë e këtij partneriteti publik në nivelin komunal është ajo e *njësisë funksionale administrative*. Një sondazh i kryer nga një institut në vitin 1994 zbuloi se Zvicra ka 1.500 njësi funksionale administrative, që shumica dërrmuese e tyre i takojnë sferave të infrastrukturës komunale, mirëqenies sociale dhe të arsimit.

Gjithashtu sipas një vështrimi nga gazeta ‘Le NEWS’, lidhur me iniciativën e ndërmarrë në vitin 2016 me moton ‘Në favor të shërbimeve publike’, citon se këto ndërmarrje “*pavarësisht se janë shumica në pronësi të shtetit, Swisscom, Hekurudha (Swiss rail), dhe Swiss Post, gjitha janë fitim-prurëse. Pra, qeveria zviceriane zotëron 51 përqind të Swisscom dhe 100 përqind të hekurudhave dhe Postës së Zvicrës*”.⁸⁸ Mbështetësit e kësaj iniciative, kërkuan që: ‘*ky fitim të qëndrojë në këto ndërmarrje në mënyrë që ato të kenë mundësin të ofrojnë nivele të mira të shërbimit për publikun*’. Ata thonë se ‘kompanitë që janë përgjegjëse për ofrimin e shërbimeve bazë, të tilla si transporti, shpërndarja e postës dhe telekomunikacionit, më mirë duhet të ri-investojnë fitimet e tyre në këto shërbime, se sa të paguajnë dividendën për aksionarëve apo ti shpërblejnë drejtuesit e lartë me paga të larta. Për më tepër, ata që qëndrojnë pas kësaj iniciative ‘*kundërshtojnë që fitimet nga kompanitë shtetërore të përdorën për të financuar fushat e tjera që kanë të bëjnë me shpenzimeve tjera publike*. Gjithashtu, ata janë edhe kundër çmimeve të larta për shërbimet themelore të cilat i quajnë si një *taksë ‘indirekte*’. Ata theksojnë që mbetja e fitimit në ndërmarrjet publike, është çelësi për inovacion, investime dhe për tërheqjen e menaxherëve të lartë. Prandaj, kundërshtarët e kësaj këmbëngulin se me kufizimin e lirisë sipërmarrëse

⁸⁸ <http://lenews.ch/2016/06/01/is-making-profits-good-for-switzerlands-state-owned-companies/>

më tepër do ti dobësonte se sa të ti forconte këto shërbime, të cilat do të rezultojë edhe me humbje të vendeve të punës.

Nisma gjithashtu kërkoi të *harmonizohen pagat* e menaxhmentit të lartë me ato të nëpunësve publikë në pozicione të ngjashme. Ky debat ka qenë mjaftë i diskutueshëm dhe është kundërshtuar nga Këshilli Federal dhe Parlamenti Zvicëran.

Ndërmarrjet më të rëndësishme Qeveritare-Publike

Ndërmarrjet më të rëndësishme qeveritare-publike në Zvicër ndahen sipas fushave më poshtë:

- Komunikacion,
- Banka - (Swiss National Bank – SNB, Cantonal Bank, Regional Bank),
- Furnizimi me Energji elektrike,
- Hekurudhat Federale të Zvicrës,
- Kompani të sigurimit,
- Industri dhe biznese të vogla, agrikulturë, transport etj.

Ndërmarrjet në fushën e Komunikacionit ishin - Posta dhe telekomi (Post PTT) dhe Swiss Radio and Television Company (SRG).

Duke pas në fokus Telekomin e Kosovës – VALA (ish Posta dhe Telekom), në vazhdim do të trajtohet vetëm Posta dhe Telekom Zvicërian (Post – PTT) si dy kompani të njëjta si nga forma pronësore, produktet, shërbimet ashtu edhe nga zhvillimi dhe sfidat tjera të ngjajshme.

Post Office – PTT (Zyra Postare)

PTT ishte ndër ndërmarrjet më të mëdha në Qeverinë Zvicerane, që kishte rreth 60,000 punëtorë dhe më e vjetra e cila është krijuar me themelimin e Konfederatës e që menaxhohet dhe operohet nga kjo e fundit, konkretisht është nën kontrollin e Departamentit Federal të Transportit, Komunikacionit dhe Energjisë. Gjatë kësaj kohe, PTT kishte në funksion shërbimet e telefonit, telegrafit, posten, radio dhe transmetimit televiziv dhe transaksionet e pagesave, ndërsa monopolin e kishte në disa fusha si: në dërgimin letrave dhe pakove postare dhe të telefonisë. Ndërkohë, disa nga monopolet e sipërpërmendura u hoqën – p.sh me shitjes e disa pjesëve të telefonisë fikse, e disa shërbime tjera nga liberalizimi i tregut dhe privatizimi i PTT-së më 1998.

Në vitin 1996, me një qarkullim prej 15 miliard franga zvicerane (Sfr), PTT kishte arrit 4.2 miliard franga të kishte në rrjedhje të keshit (cash flow), dhe me fitim prej 50 milion franga, ku 35 për qind e qarkullimit ishte arritur nga Zyra Postes dhe 65 për qind nga Telekomit. PTT edhe pse ishte e përjashtuar nga taksa, fitimet e saj duhet ti japin Konfederatës.

Strategjitë e Reformës dhe Korporatizimi si një fazë paraprake të privatizimit

PTT – Zyrat Postare

Në vitin 1997, si rezultat i presionit ndërkombëtar për hapjen e tregut, Zvicra ndërmori hapa për reformimin e disa ndërmarrjeve qeveritare, disa duke i korporatizuar e disa tjera duke privatizuar. Qëllimi i korporatizimit është ndarja funksioneve politike me funksionet

menaxheriale, që fillojë të zbatohet në gjitha nivelet si të: konfederatës, kantoneve dhe nivel komunal (komunitetit). Kjo formë është një lloj decentralizimi të këtyre ndërmarrjeve nga qeveria e cila si pronare emëron anëtarët e bordit përmes të cilëve i mbikëqyrë këto ndërmarrje. Sipas rregullave, anëtarët e bordit janë emëruar nga qeveria. Shpesh bordi krijohet si përzierje e nëpunësve të nivelit të lartë qeveritar dhe përfaqësuesve të sektorit privat. Njëherit kjo formë është si hapë para privatizimit. Kurse privatizimi paraqet formën legale të organizimit, me kapital nga pronari privat qoftë individual apo shoqëri aksionare. Reforma për PTT hyri në fuqi më 1998, ku ishte e planifikuar që nga kjo ndërmarrje të krijohen dy kompani të pavarura, pra Zyrat Postare (Post Office) dhe Telekom (Swiss Telecom).

Qëllimi afatgjatë i reformave ishte liberalizimi gradual i tregut postar i kombinuar me disa shërbime bazike që e mbulojnë gjithë vendin p.sh heqja e monopolit nga transporti i pakove postare nga 5 kg në 2 kg. Kurse dërgimi i letrave postare, mbeti ende në monopolin e Zyrës Postare. Pra, zonat e mbuluara nga ky monopol, kontrolli mbi çmimet dhe përcaktimin e shërbimeve mbeti nën autoritetet federale, kurse vlerësimi i cilësisë së performancës do të transferohej një agjencie të pavarur. Ndërsa, sa i përketë atyre produkteve dhe shërbimeve që ekziston konkurrencë nga furnizuesit tjerë të tregut, caktimi i çmimeve kryesisht do të përcaktohet nga vetë Zyra Postare.

Pra sipas kësaj *reforme*, Zyra Postare do të bëhet një institucion publik i pavarur ligjor, që u ndihmua nga qeveria me një kapital pa interes prej miliona franga zvicerane, për të ndihmuar në zhvillimi e një biznesi të qëndrueshëm. Gjithashtu, gjatë kësaj kohe kjo ndërmarrje duhet të heqë dorë nga fitimet eventuale sepse ka obligime në rezervat e

Konfederatës dhe është përgjegjëse për shlyerjen e obligimeve tatimore. Kurse sa i përket personelit, ata do të vazhdojnë të jenë të punësuar në bazë të Ligjit për Shërbyes Civil.

Swisscom – Telekom

Sipas reformës, tregu për telekomunikacion u liberalizua plotësisht më 1 janar 1998, Pra, sipas kësaj PTT që do të veprojnë si ndërmarrje (49% private) pavarur me emrin Swisscom. Kjo kompani do të humbë monopolin për gjitha shërbimet e veta, dhe për 5 vitet e para të mbulojë gjithë vendin me shërbimet bazike të telefonisë fikse e mobile dhe shërbimet tjera si ato të internetit dhe kabllor.

Për të ruajtur pjesët e tregut dhe humbjet eventuale të të ardhurave që priten në tregun e brendshëm, *Swisscom* e përforcojë orientimin e tij ndërkombëtar. Deri më sot, kjo kompani është pjesë e *a*) një aleance me AT&T (SHBA) dhe Telekomin holandez dhe Telekomin suedez, *b*) si ndërmarrje me pjesëmarrje të përbashkëta (*joint venture*) në Indi dhe Malajzi, dhe *c*) si furnizuese kryesore e shërbimeve të telekomunikacionit në Republikën Çeke dhe Hungari. Përveç kësaj, *Swisscom* është duke planifikuar për të zgjeruar tregun e brendshëm në zona tjera ekonomike në afërsi të kufirit të Zvicrës.

Sipas një ligji të posaçëm, *Swisscom*, organizohet si një shoqëri aksionare (Sh.a) ku Konfederata mund të shesë një pjesë të aksioneve të saj tek palët e treta. Zëvendësimi i kësaj ndërmarrje publike gjithashtu kishte edhe mundësi tjera, siç ishte pjesëmarrja e kompanive të tjera të huaja të telekomunikacionit në një aleancë. Gjithashtu, as pjesëmarrja e kantoneve dhe komuniteteve nuk ishte e përjashtuar. Megjithatë, ligji sigurojë që shumica e aksioneve të kapitalit dhe shumica e të drejtave të votimit të mbetj në Konfederatë, edhe pse *Swisscom*-i nuk do të dorëzojë fitimet e saj në Konfederatën, por shpërndarjen e dividendës do ta realizojnë tek aksionarët të saj dhe gjithashtu, do të jetë

përgjegjës për tatimin. Kurse, stafi apo personeli do të punësohen sipas ligjit nën termat dhe kushtet e një marrëveshjeje të përgjithshme të punësimit.

Në përgjithësi reforma kishte si strategji të përfundojë privatizimin (legal/pronësorë dhe ekonomiko-financiar) të ndërmarrjeve publike në Zvicër. Kjo strategji kuptohej nga aspekti dy dimensional:

- **Aspekti i autonomisë** – Përfshinë ato ndërmarrje që posedojnë kompetencë të plotë vendim-marrëse në të gjitha nivelet e veprimeve menaxheriale në lidhje me personelin, financat, organizimin dhe si rregull, hartimin e produkteve dhe shërbimeve.
- **Aspekti i pronësisë** – Përfshinë gjitha: a) organizatat qeveritare që janë tërësisht në pronësi të institucioneve shtetërore; b) ndërmarrjet e përziera - konglomerate, ku pjesë të veçanta të tyre janë në pronësi të investitorëve privat dhe publik dhe c) ndërmarrjet e privatizuara që janë plotësisht në duart private.

Përfundim

Aktualisht, sipas një ligji të posaçëm, *Swisscom*, është e organizuar si shoqëri aksionare (Sh.a) ku 51 % të aksionave i ka Konfederata e cila mund të shesë një pjesë të aksioneve të saj tek palët e treta, dhe 49 % të aksioneve janë në pronësi private.

Deri më tani asnjë treg tjetër zviceran nuk ka përjetuar një rritje të shpejtë dinamike dhe ndryshime themelore strukturore si *telekomunikacioni*. Ky ndryshim, ka pasur ndikim të rëndësishëm dhe pozitiv në rritjen ekonomike. **Swisscom** si ndër ndërmarrjet më të të vjetra ka kaluar në faza të ndryshme të zhvillimit. Në tetor 1998, Swisscom Ltd u regjistrua në bursën ndërkombëtare (stock exchange), në vitin 2007 Swisscom hyri në industrinë televizive dhe deri në fund të vitit 2012, drejtoi tregun e televizionit digjital me 791,000

abonentë. Nga viti 2009, Swisscom filloi me zgjerimin e rrjetit me fibra optike në Zvicër, si një nga teknologjitë më të avancuara në telekomunikacion.

Në fund të vitit 2016, ka arrit të ardhura prej 11.64 miliarda franga me afro 21,000 punonjës të cilën e bënë një nga kompanitë më të qëndrueshme në Zvicër dhe Evropë. Swisscom përkundër të ardhurave të lart ka edhe një shtrirje të gjerë të tregut si: 63% komunikimi mobil, nga 54% broadband dhe 32% Digital TV. Në po të njëjtin vit, kjo kompani ka 2.2 milion konsumator të telefonisë fikse, 6.6 milion telefoninë mobile dhe afër 2.0 milion konsumator apo shfrytëzues të shërbimeve të internetit.

Sot Swisscom, është kompania kryesore e Zvicrës për telekomunikacion dhe një nga kompanitë kryesore të Teknologjisë së Informacionit (IT). Veç aktiviteteve kombëtare, aktivitetet ndërkombëtare të Swisscom janë të përqendruara kryesisht në Itali, ku është një nga ofruesit më të mëdhenj të broadband (transmetuesit të shërbimeve interneti, TV etj).

Kjo kompani udhëhiqet nga Bordi i Drejtorëve dhe bordi ekzekutiv, anëtarët e të cilës kanë synim në shtrirjen e gjerë të kompanisë dhe bashkërisht zhvillojnë zgjidhje për të trajtuar sfidat aktuale dhe të ardhshme të saj.

Bordi i Drejtorëve gjerësisht kujdeset për mbikëqyrjen e përgjithshme strategjike të Swisscom. Anëtarët e saj janë me shumë përvojë dhe njohuri në lidhje me fushat kryesore të biznesit dhe rritjen e kompanisë.

Bordi ekzekutiv përbëhet nga Kryeshafi Ekzekutiv (CEO) dhe Drejtorët e divizioneve të biznesit dhe grupeve. Qëllimi i tyre është fokusi në segmentet e klientëve që njëherit garanton edhe zbatimin optimal të këtyre qëllimeve strategjik që dalin nga Bordi i Drejtorëve.

4.2.2 Menaxhimi i Ndërmarrjeve Publike në Holandë ⁸⁹

Sipas raportit nga Organizata për bashkëpunim dhe zhvillim ekonomik (OECD), vitet e 90'ta në Holandë karakterizoheshin me ngecje të zhvillimit të ndërmarrjeve publike, keqësimit të financave publike dhe nivel në rritje të papunësisë etj. Si rezultat i kësaj, shumica e qeverive gjithnjë e më shumë kishin pranuar se: *"hapja e tregjeve efikase për mallra dhe shërbime, të ekspozuara ndaj konkurrencës si vendore ashtu edhe ndërkombëtare, do të ofrojnë një mbështetje themelore në dinamikën e rritjes së ekonomisë me të ardhura me të larta"* (OECD, 1994: f.7)

Sipas një studimi nga *Robert C. G. Haffner and Koen G. Berden, Erasmus University*, ata na ofrojnë disa të dhëna për formën dhe rrjedhjen e organizimit të ndërmarrjeve publike në Holandë, reformat për ndërmarrjet publike, monitorimin, influencën, strategjinë, privatizimi etj, të cilat në mënyrë të përmbledhur janë trajtuar më poshtë:

Pasqyrë e përgjithshme

Në mes të viteve 80 dhe 90, qeveria holandeze filloi me zhvillimin e politikave ekonomike me moto *"më shumë treg e më pak qeveri"*, ku si rezultat i kësaj u vendosën gjashtë *"operacione të mëdha"* që synonin ri-balancimin e rolit të sektorit publik dhe përmirësimin e efektivitetit të ndërhyrjeve qeveritare në NP. Këto operacione ishin:

1. Privatizimi,
2. Decentralizimi,
3. De-rregullimi,
4. Ri-vlerësimi i aktiviteteve publike,

⁸⁹ OECD 1998, Public Management Service. Reforming Public Enterprises: The Netherland. Robert C. G. Haffner and Koen G. Berden, Erasmus University.

5. Ristrukturimi i sektorit publik dhe

6. Zvogëlimi i nënpunësve publik

Privatizimi i NP-ve kishte 3 qëllime kryesore:

- *Të arrihen kursimet buxhetore*, duke rritë kërkesën e mallrave publike dhe duke përmirësuar efikasitetin prodhues;
- *Të arrijë efikasitetin në menaxhimin publik*, duke ristrukturuar dhe zvogëluar sektorin publik;
- *Të forcojë sektorin privat*, duke iu dhënë ndërmarrjeve private më shumë mundësi për tu zhvilluar.

Privatizimi në Holandë, zakonisht është përdorë për ta përshkruar procesin në të cilin aktivitetet e caktuar në ndërmarrje publike janë tërësisht jashtë apo më pak të ndikuara nga sektori publik.

Dallohen tri teknika të këtij procesi, ato janë: **Korporatizimi, shitja e aksioneve dhe kontraktimi.**

Korporatizimi – i referohet një ndërmarrje qeveritare ku jepet një nivel i caktuar i pavarësisë ligjore dhe ekonomike. Sipas ligjit, përfshirja e shtetit/qeverisë në biznesin e përditshëm të ndërmarrjes së korporatizuar është e kufizuar, që do thotë se qeveria përmes ministrisë përkatëse, kompetencat e veta i ushtron vetëm në cilësinë e aksionarit (shareholder) në fusha specifike: si forma e strukturës organizative e ndërmarrjes, aprovimin e planit vjetor të biznesit, mbikëqyrja përmes Bordeve etj. Në këto ndërmarrje, *politikat e korporatës* vendosen nga **Bordi i Drejtorëve**, kurse *rolin këshillues* dhe

mbikëqyrës e ka **Bordi Mbikëqyrës i Drejtorëve**. Këto dy borde raportojnë në *Asamblenë e Përgjithshme të Aksionarëve*.

Shitja aksioneve sektorit privat – Shitja e aksioneve shpesh përdoret si sinonim për privatizim. Kjo shërben si faza e fundit në procesin e privatizimit dhe herë pas here eliminon përfshirjen direkte të publikut në ndërmarrjet në fjalë.

Shitja e aksioneve u zhvillua në mënyra të ndryshme. Sipas **Van de Van** (1997), nëse ndërmarrjet kishin aksionet e tyre në bursë (stock exchange), kjo ishte shitje e negociuar (*rasti i NP-ve: Daf Truck, Nedcar, Vredestein dhe Fokker*). Ndërsa, në disa raste u përdorë një tender që kishte qëllim shitjen e drejtpërdrejtë të ndërmarrjeve në kompani private (rasti i shitjes së qendrës kompjuterike), kurse në rastet e privatizimit të ndërmarrjeve që janë 100% në pronësi shtetërore (DSM, Postbank, KPN), privatizimi u realizua me ofertë publike dhe me koutim në bursë.

Me një fjalë, privatizimi i këtyre ndërmarrjeve u konsideruan si operacione të mëdha për tregun e kapitali holandez prandaj edhe u shoqëruan me fushata intensive promovuese si brenda ashtu edhe jashtë vendit.

Gjatë kësaj kohe në Holand, privatizimi konsiderohej i padëshiruar sepse kishte probleme të cilat kishin të bëjnë me mirëqenien e punonjësve, ndër to ishte çështja e ndryshimit të statusit ligjor të punonjësve. Kjo do thotë që punonjësve të tepërt duhej ti sigurohej një punë tjetër brenda shërbimit civil, që nganjëherë kishte edhe vështirësi në alokimin e punonjësve dhe rezultonte në rritje të papunësisë në vend. Gjithashtu, ulja e pagave e këtyre punëtorëve dhe vonesat me vite e të ardhurave nga privatizimi, e bënë këtë proces jo

të përshtatshëm. Lidhur me këtë, për tejkalimin e kësaj dukurie, kjo çështje u trajtua me një *marrëveshje mirëkuptimi* mes qeverisë, sindikatave dhe njësisë së privatizuar.⁹⁰

Kontraktimi – kontraktimi nga jashtë, paraqet procesin përmes të cilit aktivitetet që dikur ishin kryer nga sektori publik tani "*blihen*" nga sektori privat. Kontraktimi mund të shoqërohet nga një transferim i punonjësve të qeverisë.

Decentralizimi

Kurse nën funksionin e *decentralizimit*, kemi të bëjmë me transferimin e detyrave publike tek organet e reja autonome të cilat janë pjesë e administratës publike (ligjit publik) dhe nuk janë pjesë e ndonjë hierarkie ministrore. Prandaj, rastet kur aktivitetet publike të ndërmarrjeve publike nuk duhet ti ekspozohen forcave të tregut, kjo është forma më e preferuar e korporatizimit të këtyre ndërmarrjeve. Sot në Holandë ekzistojnë rreth 180 prej këtyre organeve autonome (Banka Qendrore Holandeze, Zyra Administrative dhe Ekzekutive për sistemin e sigurimeve sociale etj).

Me një fjalë, sipas ligjit qeverisa holandeze ishte fokusuar në korporatizimin e këtyre ndërmarrjeve, dhe më pas shitjen e aksioneve. Kjo ishte një formë, që si qëllim kishte të përmirësojë efikasitetin e këtyre ndërmarrjeve duke u mbështetur më shumë në *mekanizmat e tregut se sa në buxhetim*.

Më vonë, shumica e ndërmarrjeve publike ishin të formës Ndërmarrje me përgjegjësi të kufizuar (shpk), ku përgjegjësia e zhvillimit të politikave strategjike të këtyre korporatave bëhet nga Bordi i Drejtorëve e nga shteti qendror, që do të thotë përfshirja e publikut në këto biznese është e kufizuar. Prandaj, meqë shumica e këtyre ndërmarrjeve nuk kishin

⁹⁰ <https://www.researchgate.net/publication>

monopol pasi që ishin subjekt i konkurrencës vendore dhe ndërkombëtare, kjo i çoi këto ndërmarrje publike të rrisin nivelin e efikasitetit.

(Mos)Influenca e Qeverisë në Ndërmarrjet Publike

Qeveria mund të ketë qasje dhe influencë në këto ndërmarrje në tri mënyra:

Së pari: kompetencat e *Asamblesë së Përgjithshme të Aksionarëve* rregullohen në Nenet e Shoqatës si vijon:

- *Asambleja e Përgjithshme* nuk i ka të deleguara gjitha autoritetet në Bordin e Drejtorëve;
- *Asambleja* ka të drejtën të informohet nga Bordit i Drejtorëve dhe nga Bordi Mbikëqyrës;
- *Asambleja* ka të drejtën, veton dhe të rekomandimit për emërimin e anëtarëve të Bordit Mbikëqyrës të Drejtorëve.

Së dyti: emërimi i Bordit Mbikëqyrës i Drejtorëve është një mënyrë tjetër ku qeveria mund të ndikojë në menaxhimin e këtyre ndërmarrjeve, sepse ky bord ka fuqinë ligjore të miraton raportet vjetore dhe të vendos për një sërë çështje të rëndësishme si: *lëshon certifikatat e aksioneve, merr pjesë në ato investime që tejkalojnë 25% të vlerës së kapitalit, ndryshimin e neneve të shoqatës, propozim për shpërndarjen e korporatës, fillimin e procedurës për falimentim, shkarkimi e një numri të punëtorëve, ndryshim në kushtet e punës dhe emërimin e anëtarëve të Bordit të Drejtorëve*. Gjithashtu, zgjedhja e anëtarëve të ri në Bordin Mbikëqyrës bëhet me të drejtën e vetos nga Asambleja e Përgjithshme e Aksionarëve dhe nga Këshilli i Punëtorëve. Pra sipas ligjit, qeverisë i

mundësohet emërimi e një apo dy anëtarëve në Bord që kryesisht janë shërbyes civil në Ministrinë e financave apo ndonjë ministrie tjetër përkatëse.

Së treti: në ato raste kur qeveria ka tendencë të influencimit në ndërmarrje të korporatizuara të jashtme (që kanë monopol), e bënë përmes të ashtuquajtur ‘*Rregullores së veçantë me ligj*’, që paraqet një kombinim mes një koncesioni të kontrolluar prej organit rregullator, që shërben për ta kontrolluar edhe performancën e ndërmarrjes.

Procedura e Privatizimit

Për fillimin e procedurës për privatizimin e një ndërmarrje publike në Holandë, së pari formohej një *grup punues* i cili ishte i përbërë nga përfaqësues të ministrive të ndryshme. Detyra e grupit punues ishte të analizojë dhe të konsiderojë gjitha opsionet e mundshme për privatizim, ku për secilin opsion, pasojat e privatizimit janë analizuar në: aspektin e kursimeve buxhetor, punësimi apo zvogëlimi i numrit të nëpunësve civilë dhe efekti mbi vetë ndërmarrjen publike (p.sh ndryshimet e pritshme në numrin e të punësuarve dhe në statusin ligjor të tyre). Pas kësaj, raporti i grupi punues shqyrtohej nga i ashtu quajtur Komiteti Këshillimor mbi Çështjet e Privatizimit, shkurt IBP ⁹¹, i cili shërbeu edhe si një qendër pastrimi (*clearing house*) për ekspertiza në procesin e privatizimit. Pastaj, në fund raportet e grupit dhe IBP-së dërgoheshin në Kabinetin e Qeverisë ku edhe vendosej se a do të privatizohej ndërmarrja apo jo.⁹²

⁹¹ IBP- *Interdepartementale Begeleidingscommissie Privatisering* - Komiteti Këshillimor mbi Çështjet e Privatizimit

⁹² <https://www.researchgate.net/publication>

Me qëllim që të merret një vendim sa më efikas, nga Qeveria u kërkua që hetimet e grupeve të punës të bëheshin në mënyrë mjaft të detajuar. Lidhur me këtë, nga Ministria e Financave, është kërkuar që këto hulumtime duhet të përmbledhin së paku këto tri pika:

1. Vlerësimin e arsyeve origjinale për përfshirjen e publikut me një ndërmarrje dhe nëse këto arsye janë ende relevante;
2. Analizë e konkurrencës për ndërmarrjen në fjalë duke krahasuar me ndërmarrjet e ngjashme private, duke llogaritur shumën e kostove të punës, kostot e qirasë, interesit, amortizimit etj.
3. Shqyrtimin apo duke pas në konsideratë edhe përvojat të huaja përkatëse.

Ministria e Financave kishte një rol mjaft të rëndësishëm si në procesin e korporatizimit të ndërmarrjeve publike apo edhe për shitjen e aksioneve të tyre. Kjo ministri ishte edhe anëtare e dy grupeve, si atij grupi punues (*që analizoi opsionet e ndryshme për privatizimin*) dhe Komitetit Këshillimor mbi Çështjet e Privatizimit (IBP) në cilësinë e koordinimit të aktiviteteve për shitjen e aksioneve. Roli i ministrisë bazohet në dy dispozita Ligjore⁹³ ku theksohet se 1) Ministria e Financave është përgjegjëse për mbikëqyrjen e buxhetit të shteti dhe 2) përfshirjen e ministrisë në proces sa herë që shiten asetet e shtetit.

Ndërmarrjet Publike

Në Holandë, sektori i ndërmarrjeve publike ndahet në: 1) ndërmarrje publike të cilat sipas ligjit zyrtarisht quhen ndërmarrje publike, 2) shërbimet qeveritare që u japin shërbime sektorit publik dhe privat dhe 3) kompani private në të cilat edhe shteti merre pjesë.

Zyrtarisht, ky sektor përbehej nga katër ndërmarrje:

- Zyra Shtetërore për Printimi dhe Botim (SDU)

⁹³ Neni 35 i Ligjit për Buxhetin e Qeverisë

- Autostrada shtetërore, autoriteti i portit shtetëror IJmuiden (SVHB),
- **Shërbimi Postar dhe Telekomunikacioni i Holandës (PTT, e më vonë KPN)**

Në mesin e këtyre ndërmarrjeve publike, ishte edhe Posta dhe Telekomunikacioni i Holandës, shkurt PTT⁹⁴, që deri në korporatizimin e saj më 1986 pjesë e saj ishte edhe Postbank.

Dallimi në mes këtyre ndërmarrjeve publike dhe veprimtarive tjera publike, (sipas legjislacionit, konkretisht sipas Ligjit për buxhetin e Shtetit dhe Ligjin e Kompanive), ishte që para se ato ti nënshtroheshin procesit të privatizimit duhej të kishin një shkallë të mjaftueshme të autonomisë financiare. Këto ndërmarrje kishin mbikëqyrje nga një institucion i krahasueshëm me Bordin e Drejtorëve dhe ishin nën përgjegjësin e ministrisë përkatëse ku edhe çdo fitim i realizuar nga këto ndërmarrje duhej ti paguhej qeverisë. Kjo do të thotë që autonomia e ndërmarrjeve publike ishte ende shumë më e ulët se e atyre ndërmarrjeve të korporatuara. Me një fjalë, këto ndërmarrje kishin pengesa të mëdha në menaxhimin dhe operimin efektiv sepse ishin të varura shumë nga qeveria dhe kishin kufizime në aktivitetet e tyre; si për kapitalin financiar, për marrjen e kredisë, të rezervonin fitimet e tyre për investimet e ardhshme, zvogëlimi i obliguar i shpenzime (p.sh nëse shpenzimet e shtetit duhej të zvogëloheshin, paralelisht edhe këto ndërmarrje ishin të obliguara ti zvogëlonin shpenzimet e tyre), Gjithashtu, pasi që punonjësit në këto ndërmarrje ishin nëpunës (shërbyes) civilë, ato kishin edhe më pak fleksibilitet për diferencimin e pagave apo mëditjeve (dieta) për këta punëtorë (*Dik, 1995*).

Në këtë shtet, kishte edhe disa shërbime qeveritare (Qendra e Informacionit Qeveritar, Zyra e qeverisë për Blerje) që financiarisht ishin plotësisht të integruar nën ministrinë

⁹⁴ Dutch Postal & Telecommunications Service (PTT)

përkatëse, dhe nuk vepronin në baza komerciale. Pastaj, disa nga këto ndërmarrje u korporatizuan edhe disa shërbime të tjera qeveritare u transformuan në agjenci. Ndërsa, në disa sektor të rëndësishëm (varësisht prej interesave shoqërore dhe ekonomike) 100 % të aksioneve ishin në pronësi të qeverisë kurse në disa ndërmarrje kishte ose shumicë apo pakicë të aksioneve. Këto kompani ishin në: telekomunikacion, transport publik dhe sektorin financiar. Kurse përmes Bankës Kombëtare të Investimeve (NIB), në mënyrë indirekte qeveria merre pjesë edhe te një numër i madhe i kompanive të cilat veprojnë në baza komerciale.

Meqë temë e këtij kërkimi është Telekom i Kosovës, prandaj edhe PTT iu kushtua një vëmendje e veçantë në krahasim me ndërmarrjet tjera publike-shtetërore.

Në Holandë, veç privatizimit të ndërmarrjeve publike qendrore, në një shkallë më të vogël ky proces u zhvillua edhe në nivel lokal (komunal) dhe atë provincial. Sipas statistikave, në mes periudhës 1983-1998, fitimet nga procesi i privatizimit ishte rreth 2 miliard gulden (NLG) apo mbi 1 miliard euro.

Tabela Nr. 3. Tabela e Projektit të Privatizimit të NP-ve (1991)

	Number of projects		Number of employees	
	(number of companies)	(%)	(number of employees)	(%)
Projects	50	100	119 647	100
<i>of which</i>				
corporatisation	23	46	115 454	97
sale of shares	10	20	900	1
contracting out	17	34	3 293	3
<i>of which</i>				
State enterprises	4	8	101 675	85

Postbank, PTT, State Port Authority IJmuiden and SDU
Source: Boneschansker and De Haan (1991)

Sipas tabelës, deri në vitin 1991 ishin 50 ndërmarrje të cilat u privatizuan nga qeveria e Holandës, të cilat kishin një numër mjaftë të madhe të personelit deri 119,647 punonjës.

Nga këto ndërmarrje, 23 prej tyre ishin të *korporatizuara* (46%), këto ndërmarrje kishin 115,454 punonjës kurse ndërmarrjet që kishin *aksione të shitura* ishin 10 (apo 20%) me 900 punonjës, dhe 17 ndërmarrjet e ashtuquajtura të *kontraktuara* (apo 34%), të cilat ishin kontraktuar nga qeveria me ndërmarrje të huaj në formës e koncesioni, dhe kishin 3,293 punonjës. Në fund, janë 4 ndërmarrje shtetërore, që përmbanin 8% të këtij lloji të ndërmarrjeve, me 101,675 punonjës.

Kremers në vitin 1996, lidhur me praktikën e privatizimit në Holandë, citon se: “*ajo çka kemi mësuar nga privatizimi, është se procesi i korporatizimit dhe privatizimit të ndërmarrjeve publike – shtetërore duhej të shoqërohej me një konkurrencë të barabartë me ndërmarrjet tjera private*”. Ky konstatim ishte bazuar nga ankesat e disa kompanive të kohës për barrierat e hyrjes në treg si shkak i disa rregulloreve të qeverisë që i favorizonin ndërmarrjet publike, tani më të privatizuara.

Në anën tjetër, formimi i shumë organizatave të quajtura *hibride*⁹⁵ të cilat kishin elemente të përziera të institucioneve *publike* dhe *private*, u shfaqen si pasojë e procesit të privatizimit dhe krijoi kushte të pabarabarta të konkurrencës, pasi që të njëjtat konkurronin edhe me ndërmarrjet private sepse këto kompani publike ofronin edhe punë private. Lidhur me këtë qeveria ndërmori masa ku edhe përgatiti rregullore të veçanta ku specifikohen kushtet nën të cilat duhet të ndahen aktivitet private të kompanive publike.

Konstatim tjetër është edhe nga **De Kam (1995: fq.146)**, cili me qëllim të evitimi të problemeve gjatë procesit të privatizimit rekomandon që: *qeveria, duhet të përpiqej të jetë e qartë që nga fillimi rreth qëllimeve të privatizimit dhe mjedisit të ardhshëm në të cilin duhet të veprojnë njësia e privatizuar*. Kjo kishte për një arsye sepse negociatat e procesit të

⁹⁵ Shoqëri e Përzier

privatizimit në Holandë shpesh kanë qenë të ndërlikuara dhe të zgjata prej 5 deri 7 vite nga fillimi i diskutimeve deri te pëlqimi apo miratimi në Parlament, ku sapo kjo të ishte ratifikuar (qëllimi dhe mjetet e privatizimit), përcjellja këtij procesi ishte kryesore.

Gjithashtu, faktorë tjetër me rëndësi në këtë proces, është edhe trajtimi i kërkesave të Sindikatave të punëtorëve të cilat kërkojnë garanci lidhur me punësimet dhe pagat e tyre.

Në fund, në vitet e 90'ta, nga *Komiteti Këshillimor mbi Çështjet e Privatizimit* u botua një doracak mjaftë i dobishëm i cili përmbodhi gjitha përvojat dhe këshillat që kanë të bëjnë me korporatizimin dhe privatizimin në këtë shtet.

*Shërbimi Holandez i Postës dhe Telekomunikacionit (PTT)*⁹⁶

Në vitin 1799, PTT u themeluar nga shteti me që ofrimi shërbimeve postare u konsiderua si çështje me interes të rëndësishëm nacional. Më vonë edhe pse ishte ndërmarrje shtetërore, fitoi një nivel të caktuar të vetëkontrollit administrativ ku pati diskutime që për shkak të përparësive komerciale dhe monopolit, të konsiderohej mundësia e zvogëlimit të ndikimit të qeverisë në PTT. Kjo ndërmarrje gjithmonë ka qenë profitabile duke kontribuar si në buxhetin e qeverisë ashtu dhe me 3.6% në GDP e vendit, duke punësuar 94,425 punonjës.

Në vitin 1989-90 pjesërisht privatizohet si kompani me përgjegjësi të kufizuar (shpk) ku shteti kishte 44.8 për qind të aksioneve. Kjo konsiderohej koha e duhur e shitjes së disa aksioneve për faktin se PTT operonte në një mjedis gjithnjë e më konkurrues, dhe si rezultat i zhvillimeve të hovshëm të teknologjisë e sidomos në fushën e telekomunikacionit.

⁹⁶ Dutch Postal and Telecommunications Service - PTT

Sot, ish-PTT në tregun telefonik holandez shkurt quhet **KPN** (*Koninklijke PTT Nederland*) dhe është pronar i rrjetit të operimeve të telefonisë fikse (FLO) dhe lider i telefonisë mobile apo celulare (MNO). KPN operon me një rrjetë të shërbimeve mobile të teknologjisë më të avancuar duke filluar nga 2G, 3G dhe së fundmi me 4G ose LTE-Advanced. Gjithashtu, kjo kompani operon edhe si operator virtual (MVNO)⁹⁷ në vende të ndryshme me marka si: Simyo, Ortel Mobile, Ay Yildiz.

Veç Holandës është e shtrirë në disa vende tjera të Europës si në Belgjik, Gjermani. Në Holand ka mbi 6.3 milion abonentë të telefonisë fikse, kurse rreth 33 milion abonentë të telefonisë mobile të shpërndarë në disa vende (Holandë, Belgjikë, Francë, Gjermani dhe Spanjë) me emra të ndryshëm të brendeve, dhe mbi 2.1 milion abonentëve u ofron qasje të interneti (internet access) dhe shërbime të rrjetit dhe të dhënave për biznes (business network service and data) në gjithë Europën perëndimore.

Sipas raportit vjetor të vitit 2013, KPN ka deklaruar të hyra prej 8.472 miliard euro, 2.883 miliard të hyra operative, me një profit prej 1.026 miliard euro, kurse shuma totale e asetëve është 25.872 miliard euro.⁹⁸ Ndërsa sipas të dhënave të viti 2015, KPN ka 14,680 të punësuar.

4.2.3 Menaxhimi i Ndërmarrjeve Publike në Rumani⁹⁹

Ndërmarrjet Publike apo ndërmarrjet me pronësi shtetërore siç janë energjia dhe transporti hekurudhor, paraqesin sektorët më të rëndësishëm në Rumani. Në përgjithësi, këto ndërmarrje ofrojnë inpute të rëndësishme për ekonomin e vendit.

⁹⁷ MVNO – Mobile Virtual Network Operator – Rrjet i Operatorit Virtual Mobil

⁹⁸ Integrated Annual Report 2013. KPN. Retrieved 23 December 2014.

⁹⁹ Analiza është bazuar në hulumtimin e Helena Marrez - Analiza ekonomike nga Drejtoria e Përgjithshme e Komisionit Evropian për Çështjet Ekonomike dhe Financiare. Vëllimi 1, janar 2015.

Në kuadër të disa programeve¹⁰⁰ të Bashkimit Europian (BE), ndërmarrjet shtetërore në Rumani janë identifikuar si zonë që duhet të rishikohen apo të riorganizohen. Përmirësimi i performancës, që përfshin edhe privatizimet, kishte dy qëllime:¹⁰¹

- 1) Të rrisë potencialin e ekonomisë rumune dhe
- 2) Të zvogëlojë rrezikun ndaj buxhetit të qeverisë

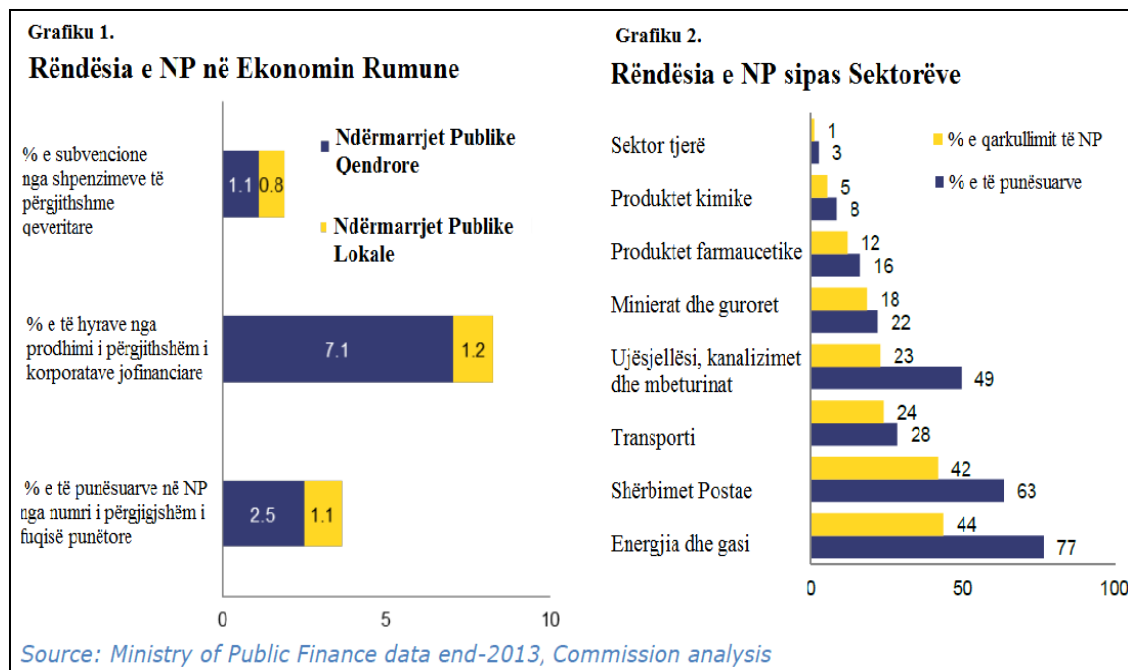
Roli i NP-ve në ekonomi

Roli i këtyre ndërmarrjeve në ekonomi ilustruhet edhe në pasqyrën më poshtë (grafiku 1 & 2). Sipas kësaj tablele (grafiku 1), ndërmarrjet publike gjenerojnë 8.3% të të hyrave nga prodhimi i përgjithshëm i korporatave jofinanciare, konkretisht 7.1% ndërmarrjet publike qendrore (NQ) dhe 1.2% ndërmarrjet publike në nivel lokal (NL), dhe ato punësojnë afro 4% të fuqisë punëtore (NQ-2.5% dhe NL-1.1%). Kurse, kanë vetëm 2% (NQ-1.1% dhe NL-0.8%) të subvencione nga shpenzimeve të përgjithshme qeveritare apo 0.7% të GDP-së.

¹⁰⁰ BoP (Balance of Payment) - Programet e asistencës së BE-së për Bilancin e Pagesave në Rumani.

¹⁰¹ http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/country

Grafiku 4. Roli i NP-ve në ekonomi (G1) dhe Rëndësia e tyre sipas sektorëve (G2)



Më tepër, grafiku 2, paraqet rolin dhe dominimin e ndërmarrjeve me pronësi shtetërore në sektor të caktuar të cilat janë të rëndësishme për ekonominë në përgjegjësi. Siç edhe shihet, në veçanti dominon sektorët e energjisë (77% të punësuarve dhe 44% qarkullimit), Shërbimet postare (63% të punësuarve, 42% e qarkullimit), transporti (28% të punësuarve, 24% e qarkullimit) kështu me radhë.

Në fund të vitit 2013, duke iu referuar raportit të Ministrisë së Financave romune ku edhe raportojnë ndërmarrjet publike, del që 247 ndërmarrje shoqërore janë në pronësi të qeverisë në nivel qendror (NQ), kurse 1,177 ndërmarrje shoqërore janë në pronësi të qeverisë të nivelit lokale (NL). Këto ndërmarrje ndryshojnë nga njëra tjera si nga *madhësia*, *qarkullimi* dhe *niveli i pronësisë*. Ndërmarrjet me 1 të punësuar janë mikro ndërmarrje,

kurse të ndërmarrjet e mëdha kanë mbi 20,000 punëtorë dhe kanë qarkullim prej 260 milion euro (Compania Națională Poșta Română SA).

Në përgjithësi, në ndërmarrjet publike në Rumani janë të punësuar më shumë se 300,000 punonjës. Shumica e ndërmarrjeve janë shoqëri tregtare, që i nënshtrohen ligjit të kompanive. Më pak se 10% e të gjitha ndërmarrjeve janë "*regii autonome*", pra është një formë ligjore specifike që nuk i nënshtrohet ligjit të rregullte të kompanive dhe përdorët për ato ndërmarrje që konsiderohen "jo për privatizim". Këtu hyjnë: Ngrohja Qendrore dhe Njësia regjionale e transportit publik. Kurse, një tjetër kategori e veçantë, përfshinë institutet kërkimore, që kanë një kuadër ligjor më të përafërt me institucionet publike sesa me to të shoqërive tregtare.¹⁰²

Format ligjore të këtyre ndërmarrjeve, lloji tyre janë paraqitë në tabelën nr.5 (T1 & T2). Tabela 1, paraqet një pasqyrë të *ndërmarrjeve në pronësi shtetërore në nivelin qendror* dhe ndarja e tyre sipas llojit ku numri total i tyre është 247. Nga ky total 228 prej tyre operojnë dhe janë funksionale, kurse 19 tjera nuk janë funksionale ose jo solvente apo nën ndonjë procedurë legale.

¹⁰² http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/country

Tabela Nr. 4. Ndërmarrjeve në pronësi shtetërore - niveli Local dhe Qendror

Table 1: Central-government-owned SOEs by type			
Type of entity	Total	Of which operational	Of which under insolvency or other legal procedure
Commercial companies	101	87	14
Subsidiaries fully or majority-owned by parent companies	72	69	3
Companies fully or majority owned by multiple SOEs	13	13	
Research institutes	45	44	1
Regji Autonome	16	15	1
Total	247	228	19

Source: Ministry of Public Finance data end-2013, Commission analysis

Table 2: Local-government-owned SOEs by type			
Type of entity	Total	Of which operational	Of which under insolvency or other legal procedure
Commercial companies	1,080	926	154
Regji Autonome	97	92	5
Total	1,177	1,018	159

Source: Ministry of Public Finance data end-2013, Commission analysis

Tabela 4 (burimi: Ministria e Financave Publike 2013), paraqet llojet e ndërmarrjeve në pronësi shtetërore në nivelin lokal, ku nga gjithsej 1,177 nga totali i këtyre ndërmarrjeve, 1,018 janë funksionale (1080 janë kompani tregtare dhe 97 janë "regji autonome") kurse 159 tjera nuk janë funksionale apo janë në proces të ndonjë procedure legale (154 janë kompani tregtare, 5 janë "regji autonome").

Duke pasur parasysh numrin e madh të NP-ve dhe dominimin e tyre në sektorët e energjisë dhe transportit hekurudhor, performanca e tyre jo optimale operative dhe hapësira për përmirësim sa i përket qeverisjes korporative, ristrukturimeve dhe privatizimeve u bënë një shtyllë e rëndësishme në programin e BE-së për asistencën e bilancit të pagesave në

Rumani. Në Memorandumin e Mirëkuptimit për mbështetjen e këtij programi 2011-2013, qeveria u angazhua për:¹⁰³

(i) përmirësimin e performancës përmes reformave të qeverisjes korporative dhe përqendrim në reduktimin e pagesave të papaguara dhe humbjet operationale;

(ii) shitjen e aksioneve NP-ve të përzgjedhura pa detyrime të shërbimit publik (kryesisht në sektorin e energjisë dhe transportit), duke sjellë kështu kapital të freskët, si dhe përmirësimin e transparencës në procesin e vendimmarrjes; dhe

(iii) mbyllja e atyre kompanive pa detyrime ndaj shërbimit publik që nuk mund të ristrukturoheshin në entitete fitimprurëse.

Këto angazhime u përsëritën në tetor 2013, nën programin e asistencës për Bilancin e Pagesave 2013-2015. Në bazë të programeve, në vitin 2011 hapat e parë u morën me futjen e legjislacionit për qeverisje korporative për ndërmarrjeve publike-shtetërore, reduktimin e pagesave të pa paguara në kohën e duhur nga 5% (e GDP) sa ishte në vitin 2010, në 3.4% në vitin 2013 dhe finalizimin e 5 tenderëve për shitjen e aksioneve të ndërmarrjeve publike-shtetërore. Megjithatë gjatë vitit 2011 (sipas programit BoP), nga 20 ndërmarrjet e përzgjedhura për privatizim (të pjesshëm apo komplet) ose për likuidim, prej tyre 11 procedura janë ende në pritje. Ndërsa, pa i përketë 100% privatizimit të ndërmarrjeve pavarësisht përzgjedhjes së 13 kompanive, vetëm një procedurë e privatizimit ka përfunduar.

¹⁰³ Helena Marrez – Economic Analysis from European Commission’s Directorate-General for Economic and Financial Affairs. Volume 1, janary 2015. http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/country

Prandaj, si rezultat i këtyre aktiviteteve, ende mbetet vende për përmirësimin e mëtutjeshëm të operacioneve, ristrukturimit dhe privatizimit të ndërmarrjeve publike në këtë vend.

Performanca e ndërmarrjeve publike

Jo efikasiteti i performancës së NP-ve në mënyrë direkte reflekton te financat publike dhe konsiderohet edhe si barrë e tyre. Në Rumani, situata e përgjithshme financiare e këtyre ndërmarrjeve publike është mjaftë shqetësuese krahasuar me kompanitë private që veprojnë në të njëjtin sektor. Sipas raportit nga BE, rezultatet tregojnë që në vitin 2013: a) ndërmarrjet publike kanë borxh më të lartë se ato private, ku ndërmarrjet shtetërore përbënin 50% të të gjitha borxheve tatimore të kompanive, b) NP janë më pak fitimprurëse sesa ato private c) dhe janë të ngarkuar me mbi personel krahasuar me kompanitë private të cilat edhe gjenerojnë një qarkullim më të lartë.

Tabela Nr. 5. Tatimet e Papaguara - 2013

	Tax arrears 2013 (m lei)	end Share of total
Private	1,302	50%
Central-gov owned SOEs	783	30%
Local-gov owned SOEs	514	20%
Total	2,600	

Source: Tax administration (ANAF) data end-2013, Commission analysis

Në përgjithësi, shtyrja e proceseve të privatizimi, zvogëlimi i kostove dhe ristrukturimi ndikuan që reformat të mbeten prapa. Ndërsa sa i përket qeverisjes korporative të ndërmarrjeve publike, ka pasur një progres të kufizuar. Shumica e NP-ve në Rumani, përshkak të humbjeve nuk gjeneronin fitime të mjaftueshme për ti paguar gjitha faturat

(borxhet) me kohë. Në vitin 2012, NP kishin rreth 17% e të pagesave të prapambetura (*overdue*) ndaj furnitorëve. Borxhet ishin evidente edhe ndaj administratës tatimore. Sipas tabelës nr.5, bazuar në burimet e Administratës Tatimore, del që të fund të vitit 2013 kishte 2,600 ndërmarrje (*1,302 ishin private me 50% të të gjitha borxheve tatimore*), prej tyre 1,297 ishin ndërmarrje shtetërore (783 - nivel qendror dhe 514 - nivel lokal) dhe përbënin 50% të të gjitha borxheve tatimore të kompanive.

Prandaj, gjitha këto patën efekt negativ për buxhetin dhe ekonominë e vendit, e sidomos nëse këto pagesat mbulohen nga subvencionet përkatëse nga shteti. Humbjet e shkaktuara nga NP, nuk i detyrojnë që të njëjtat të ristrukturohen apo të mbyllen (ashtu siç ndodhë me ndërmarrjet private). Kjo bëhet për motive të ndryshme, si parandalimi i humbjes së vendeve të punës (motiv social), dhe mbajtja e pozitave të rëndësishme që janë mirë të paguara si anëtar bordi, drejtor departamenti etj (motiv politik). Prandaj, këto ndërmarrje vazhdojnë të grumbullojnë borxhe dhe ti rrisin humbjet.

Andaj, me qëllimi të përmirësimit të NP-ve si kontribuues të zhvillimit ekonomik dhe social, mbetet të zbatohen sa më mirë parimet e *qeverisjes korporative* në këto ndërmarrje. Te sektorët energjisë dhe transporti, zbatimi i *parimeve të qeverisje korporative*, përpjekja e *privatizimi*, dhe zbatimi i *ristrukturimit* do të ndikonte në:

- përmirësimin e performancës operacionale të ndërmarrjeve publike,
- kufizimin e rreziqeve ndaj buxhetit të qeverisë dhe
- përmirësimin e këtyre ndërmarrjeve në ekonomi.

Pra në fund, gjitha këto aktivitete do të kenë ndikim dhe mundësi që veç rritjes së efikasitetit do të ndikojnë edhe në rritjen e interesimit për investitor si të huaj dhe të vendit për të qenë aksionar apo pronarë të këtyre ndërmarrjeve.

Post Telekom Romun – ROM Post Telecom

Është një kompani rumune e telekomunikacionit, e cila ofron shërbime të telefonisë fikse, internet dhe shërbime digjitale televizive. Në fillim të viteve 30-ta, kjo kompani ishte krijuar nga kapitali i huaj si kompani private derisa në vitin 1949 nacionalizohet nga Ministria rumune e Postës dhe Telekomunikacionit duke shndërruar si departament brenda ministrisë. Më pas në vitin 1989, edhe pse prapë i kontrolluar nga shteti Rom-Post-Telekom ndahet nga Ministria në tri ndërmarrje të veçanta si: telekomunikacion, post – shërbim postar, dhe si kompani e pavarur e transmetimit. Më 1997, kompania e Telekomit shndërrohet në shoqëri aksionare me emrin Romtelecom SA, ndërsa në vitin 1998 shet 35% (pastaj këto aksione më 2003 rriten në 54%) të aksioneve tek OTE International Investments Ltd, pjesë e grupit grek të telekomunikacioneve Hellenic Telecommunications Organization SA (OTE), me vlerë prej 675 milionë USD. Në vitin 2003 kjo kompani shton aksionet në 54% me një rritje kapitale prej 243 milion dollarë.

4.2.4 Menaxhimi i Ndërmarrjeve Publike në Slloveni ¹⁰⁴

Republika e Sllovenisë (RS) zotëron pronësi apo *aksione direkte* dhe *aksione indirekte* së paku në 80 kompani. Deri vonë në pronësinë direkte ishin 76 ndërmarrje, ku 10 prej të cilave në procedurë të falimentimit, të cilat ishin të centralizuara nën ombrellën e

¹⁰⁴ Bazuar në hulumtimin e Svetoslava Georgieva and David Marco Riquelme – (ECFIN Country Focus) - Komisionit Evropian për Çështjet Ekonomike dhe Financiare. Vëllimi 10, botimi 3, janar 2013.

Agjencisë për Menaxhimin e Aseteve Kapitale (AUKN) që u themelua në kuadër të anëtarësimit të Sllovenisë në OECD në vitin 2010 (OECD, 2011b). Gjithashtu përmes fondeve publike, grupe të sigurimeve, banka shtetërore etj, Sllovenia ka edhe një numër të kompanive në pronësi indirekte si: Fondi i pensioneve (KAD), Fondi i kthimit (SOD), ish Korporata për Zhvillim (DSU) dhe Fondi për Menaxhim të Asetet në gjendje të vështirë (PDP).

Me qëllim të konsolidimit dhe menaxhimit të të gjitha pasurive shtetërore (si direkte dhe indirekte) në një strukturë unike dhe lejimin e privatizimit të disa prej këtyre asetëve, sipas legjislacionit të miratuar më 2012, Agjencia për Menaxhimin e Aseteve Kapitale (AUKN) zëvendësohet me Sovran Holding Slloven (SSH). Në vitin 2013, qeveria e tanishme kishte sinjalizuar se do ketë ndryshime në kuadrin ligjor e cila në ndërkohë kishte miratuar një listë prej 15 kompanive për privatizim që përfshinte: NKBM - banka e dytë më të madhe në vend, **Telekom Slovenije** – operatori më i madh i Telekomit dhe disa asete tjera më të vogla.

Hulumtimi në vazhdim përfshinë shqyrtimin e 46 NP-ve, katër prej të cilave janë të konsoliduar në Llogaritë e Përgjithshme të Qeverisë (GGA)¹⁰⁵ kurse 42 ndërmarrje tjera janë jashtë saj.

Roli i NP-ve në ekonomin sllovene

Ndërmarrjet Publike, përfaqësojnë një të gjashtën e vlerës totale në ekonomi dhe dominojnë në ato sektor që në ekonomin tjera të zhvilluara janë në pronësi private (p.sh sektori financiar dhe i telekomunikacionit). Për më tepër, gjitha ndërmarrjet e përfshira në Indeksin e Bursës së Lubjanës (Lubljana Stock Exchange) janë ndërmarrje me pronësi

¹⁰⁵ GGA - General Government Accounts - Llogaritë e Përgjithshme të Qeverisë

shtetërore apo ndërmarrje të kontrolluara nga shteti (p.sh Telekom Slovenije, Triglav, NKBM).

Këto ndërmarrje kanë ndikim të madh në tregun e punës dhe në konkurrencën e ekonomisë sllovene, këtë e argumenton fakti se këtë ndërmarrje kanë të punësuar rreth 90,000 punonjës¹⁰⁶ të shpërndarë në 46 ndërmarrje publike, në banka shtetërore, në sektorin e administratës shtetërore, shëndetësi dhe arsim dhe përbëjnë 11% i punësimit total.

Performanca e NP-ve

Siç kemi theksuar më lartë, Slovenia nga gjithsej 46 ndërmarrje publike, 4 nga këto i ka nën mbikëqyrjen apo janë konsoliduar në Llogaritë e Përgjithshme të Qeverisë (GGA), kurse 42 tjera janë jashtë GGA-së. Tabela nr.5 (1&2) na jep detaje dhe një pasqyrë të performancës së këtyre ndërmarrjeve.

Tabela 1, paraqet 4 ndërmarrje të cilat edhe pse janë 100% në pronësi shtetërore ato nuk janë nën mbikëqyrje të GGA: këtu hynë: fondi i pensioneve (KAD) që përveç vlerës së aseteve prej 1,3 miliard euro dhe numrit prej 58 punonjësve kjo ndërmarrje nuk ka fitim apo ka bilanc negativ. Fondi shtetëror (DSU), ka asete me vlerë prej 141 milion euro, 23 punonjës dhe profit (EBITDA) prej 3 milion euro. Hekurudha (Rail Holding) nuk ka një bilanc pozitiv përkundër vlerës së aseteve prej 650 milion euro dhe numri të lartë të punonjësve prej 8,797 punëtor dhe fondi i kthimeve (SOD) ku vlera totale e aseteve është afër 1.3 miliard euro, 54 punëtorë.

¹⁰⁶ Duke pas parasysh që ky numër është më i madh nëse përfshihet numri i total i punonjësve në gjitha 76 ndërmarrje, mirëpo rezultat janë të bazuar në evidencën e vetëm 46 NP-ve.

Tabela Nr. 6. NP në Llogarinë e Përgjithshme të Qeverisë (GGA) - 2011

Company	Sector	State ownership	Total Assets	Total Equity	Turnover	EBITDA	EBITDA margin	Net profit after tax	ROE	Gross Debt	Net Debt (less cash)	Net Debt Leverage (x EBITDA)	Equity/(Equity +Debt)	Employees	Score
KAD	Pension fund	100%	1320	523	127	-124	-98%	-129	-23%	528	498	na	51%	58	1
DSU	State fund	100%	141	59	6	3	54%	0	1%	65	64	20.8x	48%	23	2
Railway Holding	TRAN	100%	650	171	396	43	11%	-15	-6%	394	385	9.0x	31%	8797	1
SOD	Restitution fund	100%	1265	128	218	na	na	na	na	962	955	na	12%	54	2

Burimi: AUKN Report 2011, annual company reports for 2011, AJPES

Tabela Nr.2 (shiko shtojcën: Article I.) paraqet 42 ndërmarrje tjera që nuk hynë në Llogaritë e Përgjithshme të Qeverisë. Këto ndërmarrje bëjnë pjesë në sektor të ndryshëm si të energjisë (ENER), transport (TRAN), shërbime postare dhe telekomunikacion (COMM), Fondet kapitale, biznese me rëndësi veçantë (CF) dhe Investimet e përbashkëta – Portofolit (PI). Ndërsa pjesëmarrja e shtetit-publikut në këto ndërmarrje është e ndryshme si brenda sektorëve ashtu edhe në çdo ndërmarrje. Gjithashtu edhe borxhet janë një shqetësim mjaftë i theksuar te disa ndërmarrje të cilat çdo vit e më shumë ballafaqohen me këtë dukuri e cila ishte në rritje. Për shembull, në vitin 2011 vlera totale e humbjeve nga kompanitë e konsoliduara me GGA ishte 415.5 milion euro (1.1% GDP), kurse nëse ia shtojmë edhe humbjet nga tre grupet më të mëdha bankare shtetërore (NLB, NKBM dhe Abanka) vlera rritet në 924.8 mil euro (2.5 e GDP). Për efekt të hulumtimit, kemi Telekomin e Sllovenisë (Telekom Slovenije Group) me 75% në pronësi të publikut dhe Postën e Sllovenisë (Posta Slovenije) me 100% në pronësi të publikut.

Tabela Nr. 7. NP jashtë Llogarisë së Përgjithshme të Qeverisë (GGA) – 2011.
Shiko në shtojcë.

Posta dhe Telekom i Sllovenisë

Telekomi i Sllovenisë është themeluar në vitin 1994, pas një procesi të ndarjes së aktiviteteve të PTT-së, në shërbime postare dhe atyre të telekomunikacionit. Telekom i Sllovenisë është shoqëri aksionare dhe është pjesë e *Telekom Slovenije Group* që kanë filiale me seli në Slloveni dhe në Evropën juglindore. Filialet që janë brenda vendit 100% janë në pronësi të Telekom Slovenije në Slloveni janë: GVO, Avtenda, TSmedia dhe Soline. Kurse tjera jashtë vendit që Telekom i Sllovenisë ka një shumicë të aksioneve janë: Ipko Telecommunications në Kosovë, Siol në Beograd (Serbi), Siol në Podgoricë (Mali i Zi), Siol në Zagreb (Kroaci), Siol në Shkup (Maqedoni), dhe Blicnet Banja Lluk (Bosne).

Shërbimet dhe produktet e kësaj kompanie përfshinë komunikimin fiks, mobil, shërbimet e brezit të gjërë (broadband), Voice over IP, shërbime digjitale, shërbime multimediale, reklama digjitale, integrim sistemesh, mirëmbajtje e rrjeteve të telekomunikacionit. Kurse sipas raporteve financiare, kjo kompani në vitin 2014 regjistroi 756,454 milion euro të hyra, me 4,431 punonjës.

Menaxhimi i Telekomit

Telekom Slovenije Group – është një shoqëri aksionare që ka dy nivele të menaxhimit. 1) Bordi menaxhuese që ka rolin ekzekutiv dhe njëherit përfaqëson kompaninë dhe 2) Bordi Mbikëqyrës që ka rolin e kontrollit mbi menaxhimin e operacioneve të kompanisë. Kurse aksionarët, përmes Mbledhjes së Përgjithshme që është organi më i lartë vendimmarrës në kompani, ushtrojnë gjitha drejtat e tyre që kanë të bëjnë me çështjet rreth kompanisë. Nga

2 teori i vitit 2006, aksionet e kompanisë janë listuar në Bursën e Lubjanës (Ljubljana Stock Exchange - LJSE).¹⁰⁷

Strategjia e Telekom Slovenije Group

Sot tregu i telekomunikacionit sloven është i krahasuar me tregjet e zhvilluara të Europës perëndimore. Telekom Slovenije Group vepron në tregjet ku po zhvillohet një konsolidim i përshpejtuar brenda dhe mes vendeve, gjë që kjo po e shton edhe më tej konkurrencën. Tregjet e telekomunikacionit të operatorëve të Europës tashmë shihet se kanë një rënie e të hyrave në tregun e përgjithshëm. Prandaj, kompania për ti kundërshtuar këtë trendë është përqendrua në përgatitjen e politikave strategjike si në:

Konsolidimin e tregjeve individuale, zgjerimin e rrjetit të qasjes në fibra optik, rritja e numri të lidhjeve brezë-gjerë (broadband) në lidhjet e IPTV-së, burime të reja të të hyrave, optimizmin e proceseve dhe infrastruktura e IT-së, ristrukturimi i resurseve njerëzore, kualiteti, përgjegjësia sociale.

Përmbledhje – (Konkluzion i Analizave)

Si përmbledhje dhe konkluzion i analizave të gjitha vendeve të sipërpërmendura, angazhimi dhe orientimi i qeverive për zhvillimin e NP-ve ishte: përmirësimi dhe efikasiteti i menaxhimit përmes korporatizimit dhe privatizimit të këtyre NP.

Arritja e këtij qëllimi kaloi përmes tri pikave :

Së pari, rritja e efikasitetit në menaxhimin publik, përmes zvogëlimit të ndikimeve dhe interferimeve të qeverisë në menaxhimin e NP,

¹⁰⁷ <http://www.telekom.si/en>

Së dyti, shitja e aksioneve, që kishte qëllim të përmirësojë efikasitetin e këtyre ndërmarrjeve.

Së treti, të forcohet sektori privat duke privatizuar këto ndërmarrje si mundësi e mirë e rritjes dhe zhvillimit të produkteve dhe shërbimeve sipas nevojave të tregut, si dhe nga aspekti i kursimeve buxhetore.

Ndryshimi i statutit të NP-ve veç të mirave në pjesën e menaxhimit kishte edhe efektet tjera anësore dhe nuk ishte edhe shumë i dëshiruar nga punonjësit duke u shoqërua me probleme të cilat kishin të bëjnë me mirëqenien e tyre si: teprica punonjësve, ulja e të ardhurave, alokimi i tyre, etj të cilat ndikuan edhe në rritjen e papunësisë në nivel kombëtar dhe në zhvillimin ekonomik.

Në shikim të parë duket që gjitha këto ndërmarrje kanë një histori të njëjtë të zhvillimit dhe reformave me Telekomin e Kosovës. Një pikë me rëndësi që e dallon TK-VALA me kompani tjera është që kjo e fundit nuk mundi të shtrijë tregun e vet jashtë Kosovës, përkundër përpjekjeve që u bënë për një gjë të tillë. Në vitin 2006, Telekom (ish PTK) filloi iniciativën për lidhjen e një aleance strategjike me British Telecom-in (BT) si një ndër ndërmarrjet më të fuqishme telekomunikuese në botë, dhe Cable and Wireless në vitin 2007. Realizimi i këtyre aleancave dhe praktikave që do të fitonte kjo kompani do të ndikonin në përmirësimin dhe rritjen e produkteve dhe shërbimeve telekomunikuese, pjesëmarrjen në tregun jashtëm, rritjen e të ardhurave, rritjen e vlerës së kompanisë etj. Mirëpo, gjitha këto përpjekje dështuan duke mos dhënë llogari dhe asnjë përgjegjës si nga Telekom i Kosovës e as nga qeveria.

Për detajet dhe specifikat tjera të NP-ve, e në veçanti Telekomin e Kosovës, do të trajtohet në pjesën në vijim.

4.3 MENAXHIMI I NDËRMARRJEVE PUBLIKE NË KOSOVË

Zhvillimi i Menaxhimit të ndërmarrjeve publike në Kosovë mund të shihet i ndarë në disa faza të zhvillimit, si nga periudha e paraluftës, pasluftës e deri në ditët e sotme. Menaxhimi jo efikas, interferimet politike, ligji për prokurim publik, performanca e ulët, mungesa e llogaridhënies në gjitha nivelet, ndërhyrje e Qeverisë në detyrat dhe përgjegjësitë e Ndërmarrjeve Publike (që janë probleme aktuale), gjitha këto probleme i bëjnë më komplekse dhe problematike menaxhimin e ndërmarrjeve publike në Republikën e Kosovës.

Meqë ndërmarrjet publike kanë një rol të rëndësishëm në zhvillimin ekonomik dhe ngritjen e mirëqenës kombëtare, synimi i këtij punimi është që duke u mbështet në burime teorike dhe praktike, të hulumtoje dhe identifikojë modelin e menaxhimit në zhvillimin që do ndikojë në suksesin e ndërmarrjeve publike në Republikën e Kosovës, rast studimi Telekomi i Kosovës - VALA sh.a.

Tabela Nr. 8. Lista e Ndërmarrjeve Publike Qendrore dhe Lokale

LISTA E NDËMARRJEVE PUBLIKE QENDRORE DHE LOKALE		
Sektori	Ndërmarrjet Publike Qendrore	Ndërmarrjet Publike Lokale
Telekomunikimi	Posta dhe Telekomunikacioni i Kosovës Sh.A. (PTK) [Posta është ndarë si njësi e pavarur juridike]	
Energjetika	Korporata Energjetike e Kosovës Sh.A (KEK) [pa njësitë e Shpërndarjes dhe Furnizimit, tashmë të privatizuara] Operator Sistemi, Transmisioni dhe Tregu Sh.A (KOSTT) NPH Ibër Lepenci Sh.A [e njëjta kompani me atë të ujitjes, më poshtë]	Ngrohtorja e Qytetit Termokos Sh.A (Prishtinë) Ngrohtorja e Qytetit Sh.A (Gjakovë) Ngrohtorja e Qytetit, Mitrovicë [nuk është funksionale]
Transporti	Aeroporti Ndërkombëtar i Prishtinës “Adem Jashari” Sh.A (ANP) [e ndarë në dy kompani: i) kompania e fluturimeve dhe	

	shërbimeve të udhëtarëve (në koncesion), dhe ii) kompania e kontrollit të hapësirës ajrore (në pronë dhe menaxhim shtetëror)] Hekurudhat e Kosovës Sh.A [e ndarë në dy NP: TrainKos dhe Infrakos]	
Uji dhe mbeturinat	Kompania e Kosovës për Menaxhimin e Deponive Sh.A (KMDK) Kompania Rajonale e Ujësjiellësit Prishtina Sh.A (Prishtinë) Kompania Rajonale e Ujësjiellësit Radoniqi Sh.A (Gjakovë) Kompania Rajonale e Ujësjiellësit Hidromorava Sh.A (Gjilan) Kompania Rajonale e Ujësjiellësit Hidroregjioni Jugor Sh.A (Prizren) Kompania e Ujitjes Drini i Bardhë Sh.A Kompania e Ujitjes Radoniqi-Dukagjini Sh.A Kompania Rajonale e Ujësjiellësit Hidrodrini Sh.A (Pejë) Kompania Rajonale e Ujësjiellësit Mitrovica Sh.A (Mitrovicë) NPH Ibër Lepenci Sh.A [e njëjta kompani me atë të energjisë, më lartë]	Kompania Rajonale e Mbeturinave Ambienti Sh.A (Pejë) Kompania Rajonale e Mbeturinave Çabрати Sh.A (Gjakovë) Kompania Rajonale e Mbeturinave Ekoregjioni Sh.A (Prizren) Kompania Rajonale e Mbeturinave Higjiëna Sh.A (Gjilan) Kompania Rajonale e Mbeturinave Pastërtia Sh.A (Ferizaj) Kompania Rajonale e Mbeturinave Pastrimi Sh.A (Prishtinë) Kompania Rajonale e Mbeturinave Uniteti Sh.A (Mitrovicë) Kompania e Mbeturinave JKP Standard (Mitrovicë) Kompania e Mbeturinave JKSP (Zveçan) Kompania e Ujësjiellësit dhe Mbeturinave, Ibri (Zubin Potok) Kompania e Ujësjiellësit dhe Mbeturinave, 24 Nëntori (Leposaviq)
Tregtia		NP Tregu, Mitrovicë
Strehimi		Ndërmarrja Publike Banesore, Prishtinë

1.1 Hyrje

Kuvendi i Republikës së Kosovës më 13 Qershor të vitit 2008 ka miratuar Ligjin për Ndërmarrjet Publike (NP), i cili definon apo përcakton pronësinë e Ndërmarrjeve Publike. Sot në Kosovë ekzistojnë 60 Ndërmarrje Publike, prej të cilave 17 ndërmarrje janë *qendrore* të cilat mbikëqyrën nga qeveria, konkretisht nga NJPMNP¹⁰⁸ e cila është në kuadër të Ministrisë së Zhvillimit Ekonomik, kurse 43 prej tyre janë ndërmarrje publike *lokale* të cilat janë në mbikëqyrjen e Komunave.

NP janë të rregulluara dhe funksionojnë sipas Ligjit (**Nr. 03/L-087**) për NP-ve të Republikës së Kosovës, ky ligj rregullon çështjet e pronësisë dhe qeverisjes korporative. NP-të në Kosovë i nënshtrohen të gjitha ligjeve, rregulloreve dhe akteve në fuqi të cilat rregullojnë shoqëritë tregtare. Krahas kësaj, neni 7 i këtij ligji parasheh mbikëqyrjen e NP-ve nga Aksionari.

Sipas ASK-së (Agjensia e Statistikave të Kosovës), *‘Ndërmarrja Publike është ndërmarrje e cila kryen veprimtarinë e interesit të përgjithshëm, që është e themeluar nga shteti. Ndërmarrja publike monitorohet nga Qeveria dhe organizohen si Shoqëri Aksionare në përputhje me ligjin në fuqi mbi shoqëritë tregtare. Të gjitha interesat pronësore në një ndërmarrje publike do të përfaqësohen me aksione dhe të gjitha këto aksione duhet të jenë të regjistruara’.*¹⁰⁹

¹⁰⁸ NJPMNP - Njësia për Politika dhe Monitorim të Ndërmarrjeve Publike e cila është nën Ministrinë e Zhvillimit. Kjo njësi është krijuar për të ndihmuar Qeverinë në ushtrimin e përgjegjesive të saj mbi NP-të dhe mbikëqyrjen e bordeve mbi performancën e arritur. Ajo i raporton Kuvendit dhe publikut për mënyrën se si ato menaxhohen.

¹⁰⁹ Repertori Statistikor mbi ndërmarrjet në Kosovë TM1 2014

Këto ndërmarrje publike ofrojnë dhe prodhojnë shërbime të rëndësishme për qytetarët e Republikës së Kosovës si mbledhja e mbeturinave, prodhimi i energjisë, shërbimet e postës, komunikimit, furnizimi me ujë, transportin rrugor, hekurudhor dhe ajror etj. Gjithashtu. bazuar në Raportin nga Ministria e Financave (feasibility study), pjesëmarrja e tyre është mjaftë e madhe deri në 20% në GDP e vendit.

1.2 Faza e zhvillimit të NP në Kosovë

Nga viti 1999 këto ndërmarrje kanë qenë nën mbikëqyrje të UNMIK¹¹⁰-ut, ndërkaq me themelimin e Agjencisë Kosovare të Mirëbesimit (AKM), në qershor 2002, ato u vendosën nën menaxhimin e saj. Në vitin 2004 AKM-ja filloi procesin e korporatizimit të të gjitha NP-të (gjithsej 25) duke e formuar një strukturë të re të qeverisjes korporative. Ky proces ka paraparë kthimin e këtyre kompanive në shoqëri aksionare (sh.a) ku pronar i vetëm apo kryesor është publiku nëpërmjet Qeverisë të Kosovës. AKM-ja ka qenë agjension i mbikëqyrur nga administrata ndërkombëtare (UNMIK), kurse me përfundimin e mandatit të saj, shndërrohet në AKP apo Agjensionin Kosovar për Privatizim i cili mbikëqyret nga Qeveria e Kosovës.

Ndërsa, nga viti 2006, të gjitha Ndërmarrjet Publike janë korporatizuar dhe të njëjtat funksionojnë sipas qeverisjes korporative. Qeverisja korporative bazohet në parimet e OECD (Organizata për Bashkëpunim Ekonomik dhe Zhvillim) të Qeverisjes korporative. Sipas kësaj, Qeverisje korporative do të thotë që ndërmarrja duhet të udhëhiqet nga një bord efektiv, i cili është përgjegjës në mënyrë kolektive për suksesin e ndërmarrjes. Në rastin e një ndërmarrjeje publike, Qeveria e lejon bordin të ushtrojë përgjegjësitë e tij dhe

¹¹⁰ UNMIK (United Nations Mission in Kosovo) – Misioni i Kombeve të Bashkuara në Kosovë

respekton pavarësinë e tij konform infrastrukturës ligjore, kështu që Qeveria nuk duhet të përfshihet në menaxhimin e ndërmarrjeve publike, por vetëm t'i monitorojë, ndërsa duhet t'ua lejojë autonominë e plotë operative për të arritur objektivat e tyre të defnuara. Këtë e rregullon edhe Ligji mbi Shoqëritë Tregtare, neni 133, sipas të cilit pas regjistrimit të një shoqërie aksionare dhe pasi që ajo të bëhet person juridik, të gjithë personat ose shoqëritë që ishin themelues të shoqërisë aksionare nuk kanë më autorizim për menaxhimin, ose qeverisjen me të.

1.3 Rëndësia e NP në Ekonomi dhe Mirëqenje të Qytetarëve

Ndërmarrjet publike kanë rëndësi strategjike për ekonominë kombëtare. Sipas Raportit të NP-ve (2010: Fq.19-20), këto ndërmarrje ofrojnë shërbime vitale për qytetarët të cilat kanë të punësuar **14.463** punëtorë, (*88% janë meshkuj dhe vetëm 12% femra*). Ky numër i punëtorëve të cilët me pagat e tyre gjithashtu e ndihmojnë mirëqenien e familjes së tyre të cilat numërohet të jenë rreth 14 mijë familje me afër 75,000 mijë anëtar të këtyre familjeve.

Kosova ka një sektor shumë të madh publik që ka ndikim të rëndësishëm në ekonomi me një mesatare prej mbi 20% në GDP gjatë 5 viteve të fundit.¹¹¹ Pjesëmarrja e sektorit publik në GDP e Kosovës është paraqit në tabelën në vijim (Raporti i NP-ve 2010. Fq.19-20).

¹¹¹ Burimi: [http://www.mei-ks.net/repository/docs.\(Task forca për integrim europian. Material diskutues për NP dhe NSH në RK 2012.](http://www.mei-ks.net/repository/docs.(Task%20forca%20për%20integrim%20europian.%20Material%20diskutues%20për%20NP%20dhe%20NSH%20në%20RK%202012.)

Description	2007	2008	2009	2010	2011
% GDP					
Total revenues	29.0%	24.2%	29.3%	27.8%	28.4%
Tax Revenue	21.2%	20.6%	20.8%	21.3%	23.0%
Total expenditure	19.5%	24.5%	29.0%	30.1%	29.9%
Actual expenditures	14.9%	15.4%	18.4%	17.8%	17.8%
Capital expenditures	4.6%	9.0%	10.2%	10.9%	11.5%
Public consumption	9.6%	9.7%	10.5%	11.5%	12.2%

Source: Economy of Finance (Feasibility study questionnaire, p.142-143)

1.4 Procesi i Privatizimit të NP

Pas shpallës së pavarësisë së Kosovës (17.02.2008), themelohet Agjensioni Kosovar për Privatizim-AKP (sipas Nenit 142 të Kushtetutës së Republikës së Kosovës). Në bazë të Ligjit të Kuvendit të Kosovës Nr.04/L-34 mbi AKP-në, ky agjencion është plotësisht i pavarur për ushtrimin dhe funksionimin e përgjegjësive të veta. Veprimtaria e AKM-së është privatizimi dhe likuidimi i ish ndërmarrjeve shoqërore (GLPS & BIRN, 2016).

Qeveria, si aksionare e ndërmarrjeve publike në Kosovë, ekonomia e së cilës është e orientuar për treg të lirë, ka si qëllim edhe futjen e sektorit privat në këtë treg. Lidhur me këtë, me qëllim të analizimit të gjitha opsioneve të privatizimit, në dhjetor të vitit 2008, nga Qeveria është formuar Komisionin Ndër-qeveritar (ndër-ministror) detyra e të cilit ka qenë analiza e gjitha mundësive dhe opsioneve të mundeshe për privatizimin e Telekomit të Kosovës – VALA (ish PTK-së). Në korrik 2010, me propozim të këtij komision dhe qeverisë, Kuvendi i Kosovës në parim ka miratuar propozimin i cili ka parashikuar

privatizimin e 75% të aksioneve të kompanisë (PTK-së) kurse në 2011 i njëjti organ (Kuvendi) jep edhe miratimin final për privatizim.

1.5 Partneriteti Publiko-Privat (PPP)

Me iniciativën e Qeverisë, në Kosovë ka filluar një bashkëpunimi në mes këtyre dy sektorëve pra publike dhe private. Qëllimi i këtij bashkëpunim është të sigurojnë menaxhimin, financimin dhe mirëmbajtjen e infrastrukturës dhe ofrimin e shërbimeve në ndërmarrje publike. Me një fjalë, ky bashkëpunim përmban edhe ndarjen e rrezikut mes të sektorit publik dhe sektorit privat, në ofrimin e infrastrukturës ose shërbimit, i cili *është përcaktuesi kryesor në dallimin në mes të PPP-së dhe modelit tradicional të sektorit publik të ofrimit të shërbimeve publike*. Qëllimi kryesor i PPP është një lloje ndihme në rimëkëmbjen e ndërmarrjeve publike në mënyrë që ti rritet vlera dhe ti nënshtrohet procesit të shitjes apo privatizimit. Sipas, Partneritet Kosova / Ministria e Ekonomisë dhe Financave (MEF) në Kosovë, PPP ka përshkrimin si në vazhdim:¹¹²

- PPP-të në mënyrë tipike janë marrëveshje kontraktuale ose institucionale në mes të sektorit publik dhe palës nga sektori privat për ofrimin privat të infrastrukturës dhe shërbimeve publike ose shërbime tjera themelore.
- Infrastruktura ose shërbimi financohet, plotësisht ose pjesërisht, nga partneri privat.
- Rreziqet ndahen në mes të partnerit publik dhe të partnerit privat, duke bërë ndarjen te pala e cila është më së miri e pozicionuar për ta menaxhuar secilin rrezik individual.

¹¹² http://pppkosova.org/repository/docs/partneritetet_publike_private_alb.pdf

- PPP-të janë struktura komplekse, në të cilat përfshihen palë të shumëfishta dhe kostoja relativisht e madhe e transaksionit.
- Partneritetet-Publike-Private janë vegël e prokurimit, në të cilën në fokus është pagesa për ofrimin e suksesshëm të shërbimeve (transferi i rrezikut të performancës te partneri privat).
- PPP-të janë marrëveshje të bazuara në output / performancë (modeli tradicional i ofrimit të shërbimeve publike është “i bazuar në input”).
- PPP-të zakonisht përfshijnë shërbimet ‘grumbull’ (p.sh., dizajni, ndërtimi, mirëmbajtja dhe operimi) në mënyrë që të maksimizohet sinergjia dhe të mos inkurajohen propozimet me kapital të vogël/kosto të madhe të operimit.

1.6 Modeli i Menaxhimit të NP-ve

Ndërmarrjet publike në Kosovë funksionojnë në bazë të parimeve të qeverisjes korporative për ndërmarrjet publike të Organizatës për Bashkëpunim Ekonomik dhe Zhvillim (OBEZH). Këto parime nuk janë të detyrueshme, mirëpo shërbejnë si bazë e mirë për zbatimin e praktikave të mira nga përvojat vendeve të ndryshme lidhur me çështjet e menaxhimit të NP-ve. Qeverisja korporative e NP-ve në Kosovë rregullohet në bazë të Ligjit për Ndërmarrjet Publike.¹¹³ Sipas këtij ligji, NP-të janë shoqëri aksionare dhe funksionojnë në përputhje me Ligjin mbi Shoqëritë Tregtare.¹¹⁴

¹¹³ Ligji nr.03/L-087 për ndërmarrje publike, dhe Ligji nr.04/L-111 për ndryshimin e ligjit nr.03/L-111 për ndërmarrje publike.

¹¹⁴ Ligji nr. 02/L-123 për Shoqëritë Tregtare.

1.6.1 Procesi i zgjedhjes së Bordeve dhe emrimi i Kryeshefit Ekzekutiv (CEO)

Sipas ligjit për Ndërmarrje Publike (Nr. 03/L-087), rregullohet edhe procesi i emërimit të bordit. *Neni 15.1* përcakton: ‘Bordi i Drejtorëve të një NP Qendrore do të përbëhet nga pesë (5) ose shtatë (7) drejtorë. Numri i drejtorëve të cilësdo NP të caktuar Qendrore do të mbetet i njëjtë me numrin e drejtorëve të NP-së në fjalë në datën e hyrjes në fuqi të këtij ligji; me kusht që, nëse, në këtë datë, NP qendrore ka tetë (8) ose më shumë drejtorë, atëherë numri i drejtorëve të saj do të jetë shtatë (7). Të gjithë drejtorët, përveç njërit, do të zgjidhen nga Qeveria; dhe secili drejtor i zgjedhur në këtë mënyrë shërben me mandat prej tri (3) viteve.

Ligji në vazhdim sqaron se si zgjedhën Drejtoret e Bordit dhe Drejtori Ekzekutiv (KE): Drejtori tjetër do të jetë KE i NP-së dhe zgjidhet nga Bordi i Drejtorëve të NP-së në përputhje me nenin 21 të këtij ligji. Gjatë zgjedhjes së drejtorëve të bordit të drejtorëve të një NP Qendrore, Qeveria mund të zgjedhë vetëm personat të cilët i janë rekomanduar Qeverisë nga Komisioni përkatës Rekomandues i themeluar në përputhje me paragrafin 2 të këtij neni. Gjatë zgjedhjes së drejtorëve, Qeveria duhet të sigurojë që së paku dy (2) drejtorë të jenë ekspert, ose së paku të kenë njohuri adekuate, të kontabilitetit, siç kërkohet nga neni 17.4 të këtij ligji.....’

Sipas ligjit, procesi inicohet nga Sekretari i Përhershëm i Zyrës së Kryeministrit i cili (*në bazë të pikës 15.1*) emëron një Komision Rekomandues prej shtatë (7) personave. Ky komision përbëhet prej shërbyesve (nëpunësve) të lartë civil apo ekspert të jashtëm, të cilët kanë përvojë apo njohuri në industrinë përkatëse. Ndërsa detyra e tij është që të identifikojë dhe rekomandojë Qeverisë kandidatët për pozitën e drejtorit në bordin e NP-së përkatëse. Sekretari i Përhershëm (*sipas pikës 15.3*) është përgjegjës për përgatitjen dhe

shpallë rregullat të cilat do të zbatohen nga secili Komision, duke përfshirë rregullat për identifikimin dhe trajtimin e konfliktit të interesave si dhe rregullat për metodologjinë e vlerësimit të cilët duhet të përdorin gjatë vlerësimit të kandidatëve.

Sipas pikës 15.4, Komisioni Rekomandues i rekomandon Qeverisë vetëm personat të cilët (i) i plotësojnë kushtet e përcaktuara dhe (ii) kanë dhënë deklaratën nën betim të kërkuar (sipas nenit 17.5 të këtij ligji).

Detyra e Bordit të Drejtorëve – (i cili përbëhet nga 5 deri 7 anëtarë) është të ushtrojë mbikëqyrje të vazhdueshme dhe rigoroze në veçanti të punës dhe veprimtarisë së Zyrtarëve të NP-ve (*Neni 18*). Pra roli i bordit është vetëm mbikëqyrës e jo ekzekutiv. Ndërsa në përputhje me *nenin 21* të këtij Ligji, **emërohet apo bëhet zgjedhja e Kryeshefit Ekzekutiv (KE) të Ndërmarrjes Publike**, si dhe zyrtarëve tjerë: Zyrtarin Kryesor për Financa dhe Thesar, Sekretarin e Përgjithshëm të ndërmarrjes dhe Zyrtarin për Auditimin e Brendshëm. Kryeshefit Ekzekutiv (KE) i raporton bordit dhe është përgjegjës për menaxhimin e ndërmarrjes (duke i shfrytëzuar gjitha resurset) për arritjen e objektivave të caktuara sipas planit strategjik, të aprovuar paraprakisht nga vetë bordi i ndërmarrjes. Bordi fokusohet në strategjinë dhe konkurrencën e ndërmarrjes, aprovon planin e biznesit dhe mbikëqyrë performancën e zyrtarëve të lartë në ndërmarrje.

1.6.2 Emrimi e Kryeshefit Ekzekutiv (KE) të Ndërmarrjes

Ndër detyrat më të rëndësishme është përzgjedhja e pozitës së Kryeshefit Ekzekutiv (KE) në krye të ndërmarrjes ose ndryshe mund të quhet edhe drejtori menaxhues i ndërmarrjes. Siç edhe është shpjeguar më lartë, KE emërohet nga bordi i drejtorëve në përputhje me *nenin 21*, ligji për NP. KE është pozita më me përgjegjësi, nën udhëheqjen e të cilit janë

menaxherët e lartë, ai drejton ndërmarrjen drejt objektivave strategjike të përcaktuara në planin e biznesit. Prandaj edhe përzgjedhja e KE-së ka rëndësi dhe peshë te veçantë.

Sipas *Kodit të Etikës dhe Korporatizimit të NP-ve* (2010; fq.51), Bordi i drejtorëve në mënyrë specifike duhet të zgjedhë (selektojë) kandidatin i cili ka atributet si më poshtë:

- a) Lidërshpin, aftësitë dhe shkathtësitë menaxheriale
- b) Ka aftësinë për zbatimin e strategjisë të definuar dhe aprovuar nga Bordi,
- c) Ka aftësinë në vlerësimin objektiv dhe të pavarur në interes të ndërmarrjes,
- d) Nuk hutohet nga interesa tjera karshi kryerjes së detyrave si KE.

1.6.3 Monitorimi i Ndërmarrjeve Publike në Kosovë

Ndërmarrjet Publike në Kosovë, monitorohen nga Qeveria përmes Njesisë për Politikën dhe Monitorimin e Ndërmarrjeve Publike (NJPMNP), njësi e cila është në kuadrin e Ministrisë së Zhvillimit Ekonomik (MZHE),

Detyrat dhe përgjegjësitë e *Njesisë për Politikën dhe Monitorimin e Ndërmarrjeve Publike* (NJPMNP) janë të përmbledhura si në vijim:¹¹⁵

Në përgjithësi, NJPMNP mbështet Ministrinë dhe Qeverinë në ushtrimin e përgjegjësiave për ndërmarrjet publike. Kjo njësi përgatitë dhe i dorëzon Ministrit (MZHE), për transmetim në Qeveri, analiza dhe rekomandime lidhur me çështjet e ndërmarrjeve publike qendrore që janë në kompetencën e Ministrit dhe /ose Qeverisë. Përgatitë dhe i dorëzon Ministrit propozim-procedurat për mbikëqyrjen e ndërmarrjeve publike qendrore dhe monitoron përputhjen e tyre me Ligjin për Ndërmarrjet Publike dhe legjislacionin përkatës në fuqi. Mbledh të dhënat përkatëse mbi ndërmarrjet publike dhe ofron përkrahje sipas

¹¹⁵ <http://www.mzhe-ks.net/npmnp/?page=1,2>

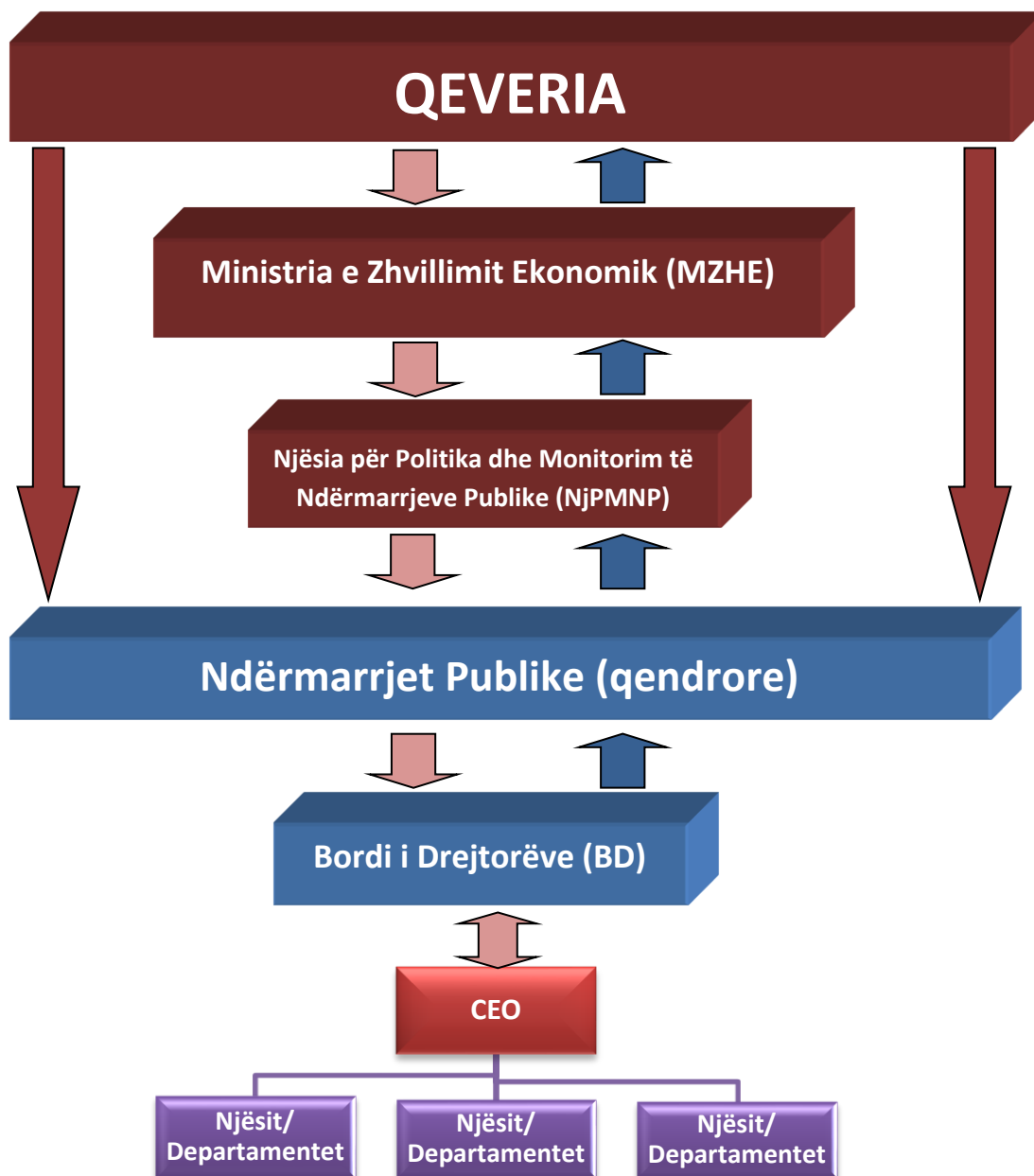
nevojës për Divizionin për Buxhet dhe Financa lidhur me të gjitha aspektet e Buxhetit të Kosovës që ndërlidhen me ndërmarrjet publike. Gjithashtu, merr pjesë në takimet e bordit të ndërmarrjeve publike, në cilësinë e vëzhguesit, në emër të aksionarit.

Përveç qeverisë, NP monitorohen edhe nga institucionet apo *autoritetet tjera të pavarura* siç janë: Zyra e Auditorit të Përgjithshëm (ZAP), Autoriteti Rregullativ i Komunikimeve Elektronike dhe Postare (ARKEP) dhe Kuvendi i Kosovës.

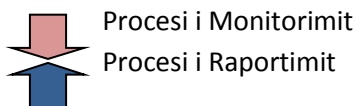
- Zyra e Auditorit të Përgjithshëm (ZAP) - ka fuqinë që të ndërmarrë auditime statutore të NP-ve. Si ushtrim i kësaj të drejte, kjo zyre vendos çdo vit rreth këtyre NP-ve, për cilat Ministria e Zhvillimit Ekonomik (MEZHE) informohet me kohë. Përveç auditimeve statutore, ZAP gjithashtu kryen auditime të *performancës* dhe auditime *menaxheriale* për të shikuar më thellë në cilësinë e menaxhimit dhe shërbimeve të ofruara.
- Autoriteti Rregullativ i Komunikimeve Elektronike dhe Postare (ARKEP) - Kuvendi i Kosovës ka miratuar ligjin për Telekomunikacion andaj ky autoritet zbaton dhe mbikëqyrë kornizën rregullatore e cila është e përcaktuar nga qeveria sipas ligjit për komunikime elektronike dhe shërbimeve postare, Gjithashtu, ky autoritet ka përgjegjësinë për licencimin dhe mbikëqyrjen e ofruesve të produkteve dhe shërbimeve telekomunikuese në Republikën e Kosovës (duke inkurajuar konkurrencën dhe pjesëmarrjen sa më të madhe të sektorit privat.
- Kuvendi i Kosovës – Sipas ligjit për NP (Neni 8) pasi që raportet miratohen nga Qeveria, kërkohet që në baza vjetore të raportohet në Kuvendin e Kosovës. Raporti përfshin performancën operative e financiare të NP-ve për vitin përkatës.

Figura Nr 10. Procesi i Monitorimit dhe Modeli i Menaxhimit të Ndërmarrjeve Publike në Kosovë

Procesi i Monitorimit dhe Menaxhimit të Ndërmarrjeve Publike në Kosovë



AGENDA



Burimi: BYTYÇI, I. (2015)

1.7 Problemet e menaxhimit të NP-ve në Kosovë (Shkaqet e jashtme)

Ndërmarrjet Publike (NP) kanë rëndësi vitale për ekonominë e Kosovës duke ofruar produkte dhe shërbime të rëndësishme për jetën e qytetarëve dhe mirëqenien e tyre si dhe për shkak të një numri të madh të punonjësve të angazhuar në këto ndërmarrje. Mirëpo përkundër kësaj, këto ndërmarrjet çdo ditë e më shumë po përballën me vështirësi dhe sfida që janë shumë serioze të cilat janë pasojë e një menaxhimi jo efikas.

Një pasqyrë apo vështrim teorik lidhur me mënyrën e menaxhimit dhe ndikimet e mëdha politike në menaxhimin e ndërmarrjeve publike në Kosovë, e jep profesor Berim Ramosaj (Ramosaj, 2007:70-72). Sipas tij: *"Përvoja na ka mësuar për faktin se nga ndikimet politike nuk është imun as individi as grupi afarist në shoqërinë e sotme urbane. Aq më pak janë imun menaxherët e kompanive, që në një formë apo tjetrën sfidojnë apo sfidohen nga jeta politike dhe publike e atij mesi ku punojnë dhe jetojnë."* Ai shkon edhe më tej: *"Menaxherët nuk janë të gatshëm, apo nuk mundën të mbështesin karrierën e tyre në dije, aftësi apo punë menaxheriale, përmes manovrimeve politike tentojnë të realizojnë ambiciet e tyre në karrierën menaxheriale"*. Me një fjalë, ndikimet politike në sjelljen e menaxherëve të ndërmarrjet publike Kosovare janë të ndryshme dhe mjaft të mëdha. Mirëpo ky ndikim, duke u bazuar në përvojat e vendeve tjera (të Evropës perëndimore dhe Amerikës, të cilat pa dyshim e kanë përjetuar këtë gjendje para 50-100 vjetësh), me zhvillimin e proceseve sociale, demokratike dhe atyre të tregut të cilat rrjedhin nga ekonomia e konkurrencës, do të ndërrojë pozitivisht në aspektin e veprimit, dhe menaxhimit të këtyre NP-ve mbi baza të profesionalizimit dhe meritokracisë.

Për sfidat, problemet e menaxhimit të NP-ve flasin edhe raporte dhe publikime të ndryshme si në vijim:

1) Raporti i Komisionit European (KE)

Politizimi i bordeve të NP-ve potencohet edhe në Raportin e Komisionit European për vitin 2009, 2010. Ky raport citon qartë që: *'besueshmëria e institucioneve të Kosovës është dëmtuar si rezultat i ndikimit politik në emërimin e bordeve të NP-ve'*. Kjo tregon apo argumenton faktin se në krye të bordeve nuk janë të emëruar njerëz mbi baza profesionale të menaxhimit por mbi ato politike për interesa të caktuar, si punësimin e militantëve të partive politike apo familjarëve të tyre.

Si rezultat i këtyre dukurive, me qëllim të ekzistencës së një ekonomie funksionale të tregut, dhe për shkak të jo efikasitetit të sektorit publik, në raportin e progresit nga BE të vitit 2015, një ndër rekomandimet (si zgjidhje e problemit) është edhe *'përsheptimi i privatizimit dhe ristrukturimi i ndërmarrjeve publike'*

2) Raporti i Shoqërisë Civile – Organizatave jo qeveritare

Lidhur me interferimet dhe ndikimet politike në menaxhimin e këtyre ndërmarrjeve kemi edhe raportin nga *Instituti për Studime të Avancuara 'GAP'* i cili ka hulumtuar menaxhimin e 22 NP-ve duke realizuar intervista direkte me Kryeshefin Ekzekutiv (KE) të secilës prej këtyre ndërmarrjeve. Ajo çka vlenë të theksohet se 6 prej tyre kanë deklaruar që janë anëtarë të një partie politike dhe në një fare mënyre ata janë edhe të varur nga këto struktura.

Pra, kjo vërteton faktin se partitë në pushtet (Qeveri) vendosin njerëzit e vet në krye të NP-ve mbi baza partiake e jo profesionale, dhe përmes të cilëve realizojnë interesat e veta si punësimin e të afërmeve apo militanteve partiak. Këtë e dëshmon edhe gjatë intervistës njëri prej Kryeshefëve ekzekutiv (KE) duke cituar:

“Për arsye se Bordi është punëdhënësi im, nuk kam fuqi t’i ndalojë presionet nga ana e tyre për punësimet politike”

Kjo ka pas ndikim shumë të madh të mënyra dhe përgjegjësia e funksionimit të biznesit dhe ka rezultuar në mosefiçencën e gati gjitha NP-ve. Pra qeveria si aksionare, përmes bordeve ka përdorë ndikimin politik, tek kryeshefët ekzekutiv (KE) dhe përmes të këtyre të fundmit, tek zyrtarët tjerë të këtyre ndërmarrjeve.

Gjetjet e njëjta dalin edhe nga Konferenca e organizuar më 2012 nga “RIINVEST” (Instituti për Zhvillim dhe Kërkim) lidhur me menaxhimin e NP-ve. Pjesëmarrës të kësaj ngjarje kanë qenë përfaqësues të ndryshëm si nga Parlamenti, Agjencioni Kundër Korrupsionit, Zyra e Auditorit të Përgjithshëm, anëtarë të bordeve të NP-ve Qendrore dhe Lokale, Organizata të shoqërisë civile, përfaqësues akademik etj. Në vazhdim në mënyrë të përmbledhur janë pasqyruar konkluzionet kryesore të kësaj konference: ¹¹⁶

- Zgjedhja e bordeve karakterizohet si proces jo transparent dhe me ndikime politike.
- Anëtarët e bordeve politikisht janë të varur dhe të njëjtit nuk ka përgatitje profesionale.

Si rrjedhojë e konkluzioneve të sipërmenduara i veçojmë edhe ato nga *Shoqëria Civile dhe Opozita*, ku sipas tyre:

- Qeverisë i mungon niveli i duhur për mbikëqyrjen e NP-ve,
- NP janë shndërruar në një vend ku plotësohen interesat e partive të cilat janë në pushtet.
- Qasja pasive e Parlamentit në mbikëqyrjen e qeverisë në raport me çështjet që i referohen NP-ve.

¹¹⁶ Burimi: Instituti RIINVEST (2012). Konferenca “Qeverisja Korporative në NP në Kosovë” fq.33

3) Prokurimi Publik

Ndër shkaqet e joefikasitetit dhe suksesit të këtyre ndërmarrjeve janë edhe procedurat dhe vonesat e procesit të prokurimit. Bazuar në Ligjin për Prokurim Publik të Republikës së Kosovës, për blerjet dhe investime, të gjitha NP-të janë të obliguara të hapin procesin e tenderimit apo ofertimit. Sipas Raporti të publikuar nga Instituti për studime të avancuara “GAP”(2015:16),¹¹⁷

“ky ligj i detyron NP-të të zgjedhin ofertuesin me çmimin më të ulët, kjo ia imponon që edhe kompanitë të ofertojnë me çmime të ulët, pastaj përshkak të këtij çmimit të ulët kompanitë nuk mundën ti përfundojnë punët e tyre. Si pasojë e kësaj është se këto ndërmarrje detyrohen të rihapin tenderët, mirëpo vonesat në realizimin e punëve sjellin pengesa në realizimin e objektivave në planin e biznesit”

Procesi i gjatë i **Prokurimit Publik** është barrë e madhe për gjitha Ndërmarrjet Publike, procedurat e gjata kanë ndikuar në strategjinë zhvillimore të këtyre ndërmarrjeve. Sipas *Raportit të Progresit (2009)* për Kosovën nga Komisioni Europian citohet se: *“ligji për prokurim publik nuk është në përputhje me standardet europiane të prokurimit”*

Ndërsa, bazuar në *Raporti vjetor 2014* të Telekomit të Kosovës, *obligimet ligjore* dhe procedurat e gjata për të përcjellë ligjin e prokurimit publik, po e pamundësojnë reagimin e shpejtë të ndërmarrjes në raport me kërkesat dhe nevojat e tregut, konkurrencës dhe ndryshimeve dinamike. Kjo çështje është dhe mbetet barrë më e madhe për Telekomin e Kosovës - VALA dhe si rrezik potencial për të ardhmen e saj. Duke pas parasysh se Telekomit i Kosovës operon në një treg ku ka konkurrencë, ky shqetësim është shprehur

¹¹⁷ Instituti për studime të Avancuara ‘GAP’ (2015) fq 16.

edhe nga raporti i publikuar nga Task Forca për Integrim Evropian (2012: fq.22-23) duke shprehur se: “*Kufizimet si fusha e prokurimi publik paraqesin një pengesë të jashtëzakonshme për funksionimin e suksesshëm komercial të kompanisë duke pasur parasysh PTK (telekomin)*”

4) Shkeljet Ligjore dhe Proceset Burokratike

Procesi i zgjedhjes së anëtarëve apo drejtorëve të bordit është i rregulluar me ligjin për NP. Këtij procesi i mungon *transparenca* si një ndër parimet bazë të Organizatës për Bashkëpunim Ekonomik dhe Zhvillim (OBEZH) për Qeverisje Korporative dhe nuk është e rregulluar me ligj. Në mungesë të kësaj, zgjedhja bëhet mbi baza partiake e aspak profesionale.

Ligji gjithashtu ka rregulluar edhe kompetencat e bordit (*neni 21.1*) i cili u jep mundësinë bordit për shkarkimin e zyrtarëve përmes një votimi me shumicë, *me apo mos deklarimin e arsyes së shkarkimit*. Kjo është një çështje mjaftë problematike sepse e bën menaxhimin e lartë apo Kryeshefin Ekzekutiv (KE) tejet të varur nga bordi duke mos pas fuqi ligjore ti kundërshtojë ndërhyrjet e bordit edhe nëse ato nuk janë në një vijë me interesat apo objektivat e kompanisë. Kjo vërehet te mbi punësimi i njerëzve në këto ndërmarrje, nganjëherë pa kurrfarë procedure apo kriteri.

5) Raporti i Auditorit të Përgjithshëm

Bazuar në Raportin Vjetor të Auditimit (RVA) për vitin 2011, përmenden 4 rekomandime kryesore për Qeverinë që kanë të bëjnë me menaxhimin e NP-ve. Ato janë:

- Rritja e nivelit të llogaridhënies në NP.

- Forcimi i llogaridhënies duke futur në përdorim sisteme të duhura të menaxhimit dhe të mbikëqyrjes.
- Fokusimi mbi aktivitetet e Bordeve në përmirësimin e performancës për të siguruar funksionimin e procesit të të hyrave dhe një raportim të besueshëm financiar.
- Unifikimi i udhëzuesve të menaxhimit, që do kontribuonte në rritjen e transparencës dhe kontrollit të këtyre të NP-ve.

4.4 TELEKOMI I KOSOVËS - VALA sh.a (TK)

Misioni dhe Vizioni

Misioni i TK-së është "Të jetë gjithmonë prijëse në ofrimin e shërbimeve superiore të komunikimit, që tua përmirësojnë jetën të gjithë kosovarëve, përmes pasionit të njerëzve tanë dhe përmes përdorimit të teknologjisë më bashkëkohore të sprovuar".

Vizioni i TK-së është "Të jetë forcë shtytëse në rritjen e prosperitetit të kombit dhe pasurimit të jetës së të gjithë kosovarëve"

1.1 Hyrje

Telekomi i Kosovës - VALA (TK) është kompani publike e cila, që në vitin 2004 është transformuar në shoqëri aksionare, ofron një gamë të gjerë të produkteve të telefonisë **mobile** dhe **fikse**, me qëllim të përmbushjes së nevojave dhe kërkesave të konsumatorëve. Shikuar për nga të hyrat vjetore, ashtu edhe nga numeri i klientëve, Telekomi i Kosovës nga pas lufta (1999) ishte kompania më profitabile në Republikën e Kosovës krahasuar me NP tjera. Detajet janë paraqitur në tabelën në vijim:

Tabela Nr. 10. Numëri i klientëve dhe të hyrat sipas produkteve dhe shërbimeve në TK

TELEKOMI I KOSOVËS - Numëri i Klientëve & Të Hyrat sipas Produkteve dhe shërbimeve (mobil & fikse)

Emertimi	2009	2010	2011	2012	2013	2014	11.2015
<i>Nr. klienteve VALA</i>	869,645	914,727	978,103	1,037,787	1,018,474	974,613	921,289
<i>Të hyrt nga Produktet dhe Shërbimet</i>	119,733,265	125,861,194	134,764,598	122,672,613	108,010,707	81,612,904	62,300,786
<i>Nr. klienteve (T. fikse)</i>	76,162	74,792	72,600	70,285	65,390	59,324	57,909
<i>Të hyrt nga Produktet dhe Shërbimet</i>	22,599,875	21,417,844	20,418,901	17,770,142	14,822,173	12,677,801	10,452,717
TOTAL	142,333,140	147,279,038	155,183,499	140,442,755	122,832,880	94,290,706	72,753,503

Kjo kompani përbëhet nga dy njësi biznesi, telefonia mobile - Vala dhe Telefonia fikse – Telekom.

Operatori i telefonisë mobile Vala ofron shërbime të llojllojshme për konsumatorët e saj.

Vala ka shtrirë rrjetin e saj në tërë territorin e Kosovës dhe për një kohë të gjatë ofron për të gjithë konsumatorët e saj shërbimet më të avancuara të telefonisë mobile, brenda dhe jashtë operatorit Vala. Lansimi i produkteve të reja, atraktiviteti i shërbimeve të ofruara, çmimet tejet joshëse si dhe kualiteti i lartë, ka bërë që Operatori Publik VALA, krahasuar me operatorët tjerë (IPKO, Z-Mobile) ka ndikuar që për një kohë të jetë lider i shërbimeve të telekomunikimit në vend duke shërbyer mbi 1.2 milionë konsumatorë. Mirëpo, pas vitin 2011 si rezultat i menaxhimit jo të mirë, kjo njësi ballafaqohet rënien e të ardhura por edhe të klientëve gjithashtu. Telekom i Kosovës si operator ka marrëveshje *roaming* me një numër të madh të operatorëve në vende të ndryshme të botës.

Njëkohësisht Telekomi i Kosovës ende mban primatin në tregun e telefonisë fikse dhe ka shndërruar rrjetin e vet nga analog në atë të gjeneratës së ardhshme (NGN), duke

mundësuar ofrimin e shërbimeve të telefonisë, internetit dhe televizionit përmes protokollit të internetit (IPTV).

Aktualisht, Telekom i Kosovës - VALA edhe pse në vazhdimësi ka synuar që të jetë në hap me trendët botërore të zhvillimit, duke siguruar mbulueshmëri të sigurtë përmes rrjetit mobil të Vala-s dhe atij fiks në gjithë Kosovën, në mënyrë që konsumatorët të kenë shërbime sa më cilësore, performanca e kësaj kompani ndër vite ka rënie drastike të biznesit. Kjo rënie lidhet si në numrin e klientëve, rënien e të ardhurave dhe cilësisë së shërbimeve. E gjithë kjo vë re rezultati i një menaxhimi jo të mirë dhe jo profesional.

TK është nga ndërmarrjet publike që i kontribon buxhetit të shtetit duke krijuar të hyra (të ardhura) dhe shpërndarë dividendë, përkundër ndërmarrjeve tjera që vazhdimisht punojnë me humbje dhe sa më shpejtë që hynë në procesin e likuidimit (privatizimit) aq më shpejtë do largohet barra e qeverisë për kujdesin financiar të tyre. Kontributi i kësaj ndërmarrje më se miri e ilustron tabela më poshtë që paraqet shpërndarjen e dividendës nga Telekom i Kosovës - VALA për periudhën 2009 - 2014 e shprehur në valutën e euros (€). Kjo kompani në emër të dividendës ka ndarë aksionarit (qeverisë) dividendë me vlerë prej €435 milion euro. Viti 2009 paraqet dividendën e mbledhur nga viti 2000.

Tabela Nr. 11. shpërndarjen e dividendës nga Telekom i Kosovës

Shpërndarja e dividendës nga Telekom i Kosovës (PTK) sipas viteve							
Emertimi / Periudha	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
<i>Dividentë</i>	<i>200,000</i>	<i>80,000</i>	<i>55,000</i>	<i>45,000</i>	<i>40,000</i>	<i>15,000</i>	<i>435,000</i>

Meqë dividenti ndahet nga fitimet në fund të vitit, shihet se shuma e dividendës çdo në vit ka rënie të lartë. Kjo do të thotë që me rënien e vlerës së dividendës paralelisht po bien të hyrat (të ardhurat) dhe fitimet e kompanisë. Ky është një tregues i qartë që kjo dukuri duhet të trajtohet me shqetësim nga menaxhimi dhe të bëhet përpjekje maksimale për gjetjen e një zgjidhje sa më të shpejtë të këtij problemi.

Tabela Nr. 12. Numëri i stafit në Telekomin e Kosovës

TELEKOMI I KOSOVËS - Numëri i stafit 2009 - 2015

Emertimi	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Numëri i stafit	3,205	3,384	3,349	2,394	2,370	2,339	2,343

Vërejtje: Me vendim të Qeverisë së Kosovës më 01/08/2012, 955 punëtor janë transferuar në Postën e Kosovës (PK)

Deri në vitin 2015, Telekom i Kosovës ka përafërsisht kishte 2500 punonjës ku Qeveria e Republikës së Kosovës është pronare e 100% të aksioneve të Telekomit të Kosovës.¹¹⁸

1.2 Procesi i Privatizimit

Deri më 2012, Posta dhe Telekomunikacioni i Kosovës (PTK)¹¹⁹, përbëhej nga tri Njësi kryesore të biznesit, nga *Vala*, *Telekomi* dhe *Posta*. Sipas Vendimit të Qeverisë në fund të vitit 2011 kishte filluar ndarja e kompanisë me qëllim të shpërndarjes së shërbimeve postare - Postës nga PTK dhe themelimit të Postës së Kosovës (PK). Kjo ndarje ishte parashikuar nga Strategjia e Qeverisë për Privatizimin e PTK-së, ku nga kjo Posta e Kosovës (PK) do të mbetet pronë e shtetit dhe PTK (që përmban shërbimin e telefonisë fikse - telekomi, telefonisë mobile - vala), 75% nga aksionet do t'i nënshtrohet procesit të privatizimit. Procesi i ndarjes së PTK-së është finalizuar me 01 gusht 2012, dhe tani veprojnë si dy

¹¹⁸ <http://www.kosovotelecom.com>

¹¹⁹ PTK=Posta+Telekomi+Vala

entitete të ndara biznesore: PTK dhe Posta e Kosovës (burimi: *Raporti vjetor 2011. Performanca e Ndërmarrjeve Publike Qendrore fq.13*).

Pra, gjatë procesit të privatizimit, nga PTK-ja janë krijuar dy ndërmarrje publike, 1)Telekomi i Kosovës – VALA (telefonja fikse dhe mobile) shkurt TK dhe 2) Posta e Kosovës (PK). Mirëpo, procesi i privatizimit i kësaj ndërmarrje kishte dështuar në tetor të vitit 2011 pasi që në garë për të blerë këtë ndërmarrje kishte mbetur vetëm një kompani, Austrian Telekom, pas tërheqjes së kompanisë së dytë Hrvatski Telekom (aksionare kryesore e të cilës është Deutsche Telekom AG). Tërheqja e kompanisë nga gara ndërlidhet me procesin hetimor dhe dyshimeve për afëra korruptive në PTK (për detaje shih Weber, 2011). Procesi i privatizimit të kësaj kompanie kishte rifilluar sërish në vitin 2012 ku si konkurrues të para-kualifikuar ishin 5 blerës apo ofertues potencial.¹²⁰

Procesi i privatizimit të Telekomit (ish-PTK-së) ishte i stërzgjatur edhe e ka dëmtuar shumë kompaninë si në aspektin e investimeve në teknologji të reja që janë të domosdoshme në përcjelljen e trendëve në industrinë e telekomunikacionit, ashtu edhe në zhvillimin strategjik të kompanisë. Sipas shumë analistëve, procesi u komprometua aq shumë sa që uli edhe vlerën e kompanisë duke i tërhequr mbrapa shumë investitor serioz.

1.3 Sfidat dhe problemet që ndikojnë në suksesin e Telekomit

Sfidat dhe problemet me të cilat po ballafaqohet menaxhimi dhe të cilat ndikojnë në efikasitetin e Telekomit të Kosovës janë të përmbledhura si më poshtë:

¹²⁰ Albright Capital Management (ACM) në bashkëpunim me Portugal Telecom; Twelve Hornbeams, UK (Innova Capital) dhe Avicienna Capital, UK në bashkëpunim me Sofrecom (pjesë e France Telecom); Columbia Capital, USA dhe Axos Capital, në bashkëpunim me British Telecom Poland (pjesë e BritishTelecom); M1 Group, Lebanon; Turkcell, Turqi.

1. Mungesa e Statusit ndërkombëtar i Kosovës

2. Licenca për Produkte dhe Shërbime

Kosova si shtet i ri, meqë ende nuk është anëtare e OKB-së, ajo nuk ka mundur të anëtarësohet në organizata tjera të rëndësishme ndërkombëtare, konkretisht si Unioni Ndërkombëtar i Telekomunikacionit (ITU) përmes të cilit mund të ketë *kodin*¹²¹ e vet ndërkombëtar si indikator mjaftë i rëndësishëm financiar i kompanisë. Nga viti 2000 dhe aktualisht Telekomit për telefonin mobile shfrytëzon kodin e Monaco Telecomit (+37744), kurse për telefonin fikse ka kodin e Serbisë (+38138) për të cilat paguan miliona euro duke i shkaktuar edhe kosto të lartë kompanisë gjithashtu.

"Monaco Telekomit deri tash janë paguar 48 milion euro si taksa të numeracionit (operimit) duke ia shtuar kësaj shume edhe koston e trafikut për këto 15 vitet e fundit, del të jetë shumë më e madhe se sa shuma paraprake" është shprehur në një intervistë për portalin www.telegrafi.com (postuar më: 06.02.2015) ish ushtruesi i detyrës së kryeshefit të Telekomit. Në të njëjtën intervistë kemi edhe prononcimin nga kryetari i bordit të ARKEP-it, thotë se: *"pas fillimit të përdorimit unik të kodit, Telekomit do të kursejë mjete financiare në vlerë vjetore rreth 5 deri 7 milion euro"*.

Sidoqoftë, funksionalizimi i kodit telefonik (prefix) do ti krijonte kompanisë mundësi për ofrimin e produkteve dhe shërbimeve më të lira dhe më cilësore për konsumatorë, si dhe përfitime më të mëdha ekonomike-financiare.

¹²¹ Gjatë dialogut politik në Bruksel mes zyrtarëve të lartë të Kosovës dhe Beogradit (Serbisë), është arritur marrëveshja që Kosova ta ketë kodin e vet telefonik. Më 2015, meqenëse Kosova ende nuk është anëtare e ITU dhe nuk e ka të drejtën e aplikimit, Austria si anëtare e ka shprehë vullnetin ti ndihmojë Kosovës në këtë proces dhe ka bërë kërkesën në ITU për kodin telefonik të Kosovës që do të jetë +383.

Gjithashtu, Telekomini e dëmton edhe konkurrenca jo e drejtë e cila i bëhet nga autoritetet shtetërore. P.sh. Agjensioni i Konkurrencës nuk jep licencë TK për operatorin kabllor DigjitAlbi, por kjo lejohet të shfrytëzohet vetëm nga konkurrentët (IPKO, Kujtesa). Kjo e dëmton në masë të madhe TK si në aspektin e ofrimit të shërbimeve të kabllore (TV pakove) ashtu edhe të hyrave.

1.4 Analiza e Pasqyrave Financiare në Telekomini e Kosovës – VALA (2009-2015)

Analiza e pasqyrave financiare të telekomit na jep një pasqyrë të të ardhurave dhe shpenzimeve për një periudhë të caktuar. Përmes kësaj analize janë përshkruar shkaqet kryesore që kanë ndikuar në uljen e të ardhurave dhe fitimin e kompanisë.

Në tabelën në vazhdim është paraqitë pasqyra financiare e Telekomit të Kosovës për periudhën 2009 deri 2015 si periudhe e studimit. Tabela pasqyron disa të dhëna të rëndësishme financiare si: a) të të ardhurat (të hyrat), shpenzimet dhe fitimin neto të kompanisë të cilat kan një lidhje me b) funksionin e menaxherëve ekzekutiv (CEO1, CEO2, CEO3) për c) periudhat përkatëse 2009 deri 2015.

Tabela Nr. 13. Pasqyra financiare e TK

TELEKOMI I KOSOVËS - PASQYRA FINANCIARE 2009 - 2015								
	CEO 1			CEO 2			CEO 3	
Emertimi / Periudha	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Totali
Të hyrat	157,783	154,049	164,297	149,617	130,443	100,378	91,456	948,023
Shpenzimet	113,406	120,653	118,181	111,279	94,334	83,822	96,639	738,314
<i>Fitimi Neto</i>	<i>44,377</i>	<i>33,396</i>	<i>46,116</i>	<i>38,338</i>	<i>36,109</i>	<i>16,556</i>	<i>(5,183)</i>	<i>209,709</i>

Të dhënat apo rezultatet nga tabela tregojnë se të ardhurat e kompanisë nga viti 2009 (157,783 mil) deri 2010 (154,049 mil) shënojnë një rënie rreth (2.4%) 3.7 milion euro

kurse rritje të shpenzimeve prej afro 7.3 milion euro. Ndërsa, krahasuar vitin 2010-2011, të ardhurat shënojnë një rritje prej 10.2 mil, ndërsa shpenzime më të ulëta për 2.4 mil më pak në vitin 2011. Kjo periudhë, pëson ndryshimet që pasqyrohen te fitimi neto nga 44.3 mil në 2009, pastaj pëson rënie në 33.4 në 2010 dhe një rritje prej 46.1 në vitin 2011. Krahasuar periudhën 2009-2011, rritje të lehtë kanë të ardhurat për 4.13%, shpenzimet për 4% dhe fitimi neto për 3.7%.

Viti 2012 deri 2014, edhe pse ndërmarrja ka operuar me një performancë financiare pozitive, ka rënie të ardhurave (përkundër uljes së shpenzimeve) dhe me këtë ka pas edhe rënie drastike të fitimit neto. Krahasuar vitin 2012 me vitin paraprak (2011) vërehet një rënie e të ardhurave prej 8.9%, dhe fitimit neto për 16.8 %. Kjo periudhë e vitit 2013 ballafaqohet me rënie të vazhdueshme të të ardhurave për 12.8%, shpenzimeve 15.2% dhe fitimit neto 5.8%. Trendi i rënies vazhdon edhe në vitin 2014, ku të ardhurave bien në 23 % kurse fitimi neto pëson një rënie të madhe në 54% më pak se viti paraprak.

Viti 2015, Telekom i Kosovës që dikur ishte kompania më profitabile në vend, e mbyll vitin financiar me bilanc negativ. Përkundër të ardhurave prej 91,456 milion eurove, shpenzimet ishin më të larta (96,639 mil) gjë që ndërmarrjes i shkaktuan humbje për 5.2 milion euro (*përrjashtuar cash flow*). Kjo është humbja e parë e regjistruar që nga themelimi në 1999.

Rezultatet e Analizës Financiare (dhe identifikimi i shkaqeve)

Rezultatet e analizës dhe përshkrimi i aktiviteteve të kompanisë për periudhat 2009-2015 pasqyrojnë *shkaqet* e jashtme si faktorë që kanë ndikuar në suksesin e kompanisë, rënien e

të ardhurave dhe fitimit. Ato janë të përmbledhura si në vazhdim: Vendimi i Qeverisë, konkurrenca dhe tregu, trendet globale në telekomunikacion, procesi i privatizimit dhe investimet në teknologji dhe produkte.

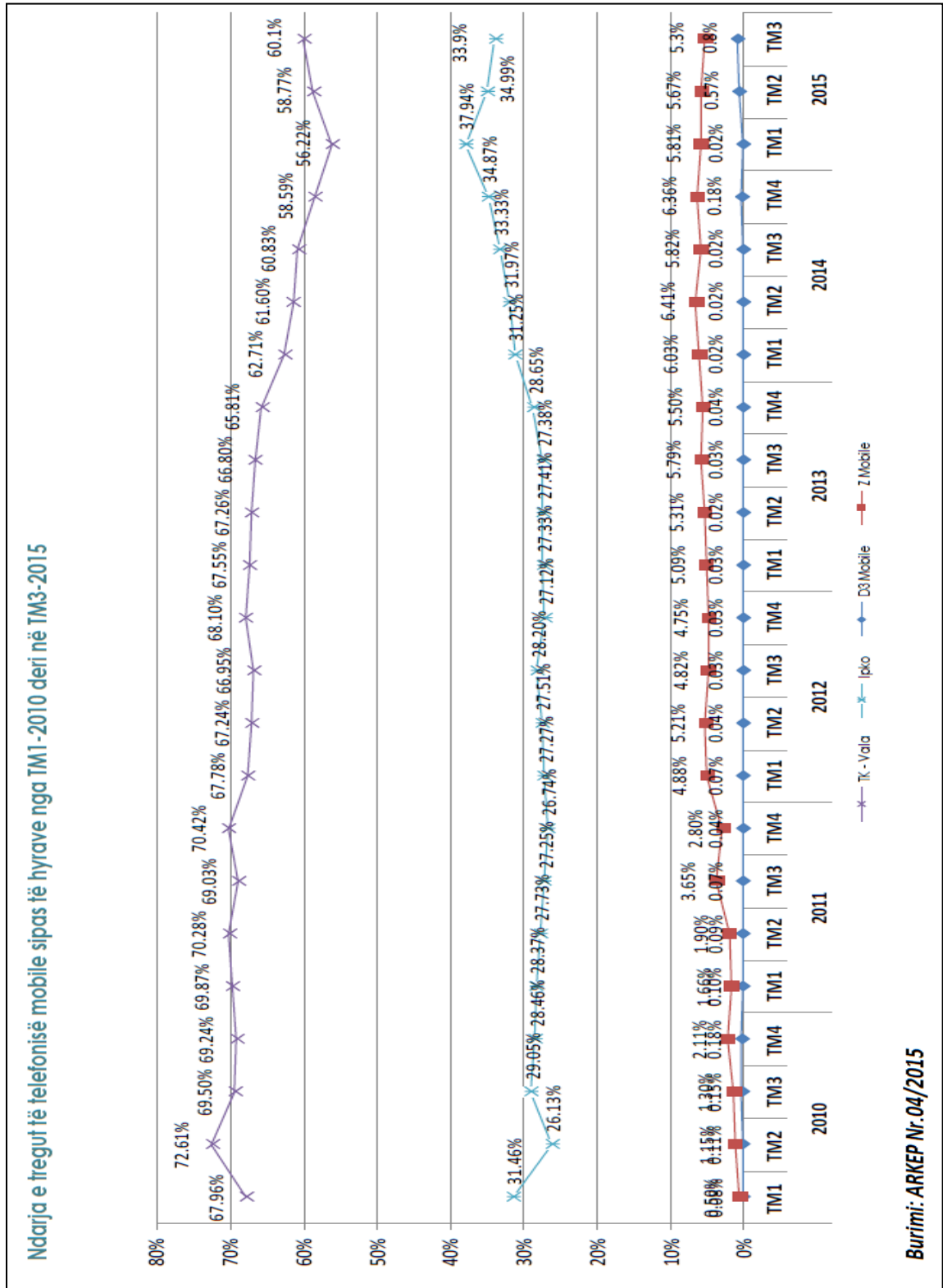
Vendimi i Qeverisë

Në vitin 2009, qeveria merr vendim (*nr.01/130 data: 16.06.2010*) për ndërprerjen e gjitha investimeve të rëndësishme kapitale dhe strategjike të kompanisë, i cili i referohet privatizimit të (75%) kompanisë. Ky vendim ka ndikuar negativisht në biznesin e TK duke penguar zhvillimin dhe avancimin e kompanisë në përcjelljen e trendëve bashkohorë të telekomunikacionit. Kjo periudhë e *status qous* ka zgjatë deri kah mesi i vitit 2014 dhe është konsideruar një ndër *shkaqet kryesore* të performancës së ulët të Telekomit (PTK). Gjatë kësaj kohe, si pasojë e ndalesës së investimeve, kompania ishte ineffiçente dhe përveç rënies së të ardhurave dhe profitit ajo pësoi edhe largimin e shumë klientëve të saj.

Konkurrenca dhe Tregu

Rënia e të ardhurave vërehet edhe nga licencimi dhe hyrja e operatorëve privat në treg. **IPKO**, filloi punën më 2008 me oferta mjaft atraktive për përdoruesit e shërbimeve telekomunikuese. Kurse në vitin 2009, licençohet si një tjetër operator virtual, **Z-Mobile**. Kjo periudhë solli rritje të konkurrencës në tregun e shërbimeve të telekomunikimit që do thotë se Telekomit i Kosovës humbi monopolin e plotë që kishte (qoftë për telefoni mobile ashtu edhe fikse), duke u ballafaquar edhe me konkurrent apo operator të tjerë të tregut. Kjo më se miri vërehet nga Raporti i ARKEP për ndarjen e tregut të telekomunikacionit (*raporti sipas të hyrave dhe sipas përdoruesëve*) të paraqitura përmes grafikonit më poshtë.

Grafiku 5. Ndarja e tregut të telefonisë mobile TM1 2010 deri TM3 2015 (ARKEP)



Sipas *Raportit Vjetor të Performancës së NP-ve* në vitin 2012, Tregu i përgjithshëm i telekomunikacionit ishte 250 milion euro, ku 80% e këtij tregu mbulohet nga telefonia mobile dhe 20% mbulohet nga telefonia fikse dhe interneti. Telekom i Kosovës, sa i përket të ardhurave (hyrave), mbulonte 70% të telefonisë mobile, 95% të telefonisë fikse dhe vetëm 25% Internet.¹²² Mirëpo ky trend me kalimin e kohës pëson ndryshime në çdo tre-mujor (TM). Për më shumë, tabela nr.5 tregon ndarjen e tregut të telefonisë mobile sipas të ardhurave (të hyrave) për periudhën e tremujorit TM1 vitit 2010 deri TM1 të vitit 2015. Në bazë të kësaj tabele, nëse krahasohen gjithë operatorët në Kosovë rezulton që Vala në TM1 – 2010 ka 67.97% të tregut, IPKO ka 31.46%, Z-mobile ka 0.50% dhe 3D vetëm 0.06% të hyrave nga telefonia mobile. Kurse në periudhën TM1-2015, Vala bien nga 68% në 56.22% të tregut, kurse IPKO ka rritje gati 3.5% pra nga 31.46 (TM1-2010) në 34.87% (TM1-2015), Z-Mobile shënon rritje 5%, pra nga 0.5 (TM-2010) në 5.8%(TM1-2015), kurse 3D ka rënie të lehtë nga 0.06% (TM1-2010) në 0.2%(TM1-2015).

Tabela Nr. 14. Performanca operative e sektorit të telekomunikacionit - TK VALA

Indikatorët Operativë	Telefonia Fikse (Telekomi) Numri i konsumatorëve	Telefonia Mobile (Vala) Numri i konsumatorëve	Interneti Numri i konsumatorëve
2012	75,634	1,064,860	37,560
2011	82,238	992,963	36,427

Nga tabela shihet se është shënuar një progres në rritjen e konsumatorëve tek Interneti dhe telefonia mobile – Vala, ndërsa rënie kemi tek telefonia fikse afro 1,000 përdorues. Këto ndryshime ishin si pasojë e konkurrencës në treg nga operatorët tjerë.

Trendët globale të telekomunikacionit

¹²² *Raporti Vjetor i Performancës së Ndërmarrjeve Publike* 2012. fq.13

Zhvillimi i aplikacioneve të komunikimit përmes internetit, si mediat sociale dhe shërbimet tjera (*Facebook, WhatsUp, Viber, Skype*) kanë ndikuar shumë në rënien e të ardhurave (nga trafiku) në nivelin global të Telekomunikacionit. Sipas *Harvard Business Review* (2013):

“operatorët e telefonisë mobile në Amerikë gjatë vitit 2013, janë dëmtuar rreth 13 miliard dollar vetëm nga shërbimi i Skype” (pa shërbimet tjera)

Ky fenomen është theksuar edhe në Raportin e Telekomit për 2013 (fq.13), ku përveç rënies së të ardhurave, kjo kompani pësoi edhe rënie në pjesëmarrjen në treg për afro 7%. Pra nga 72.6 % sa ishte në vitin 2010 në 65.81% në fund të vitit 2013 (TM4).

Procesi i privatizimit

Procesi i privatizimi të Telekomit (ish-PTK-së) ishte i stërzgjatur edhe e ka dëmtuar shumë kompaninë si në aspektin e investimeve në teknologjive të reja si të domosdoshme në përcjelljen e trendëve në industrinë e telekomunikacionit, ashtu edhe në zhvillimin strategjik të kompanisë dhe uljen e vlerës së saj.

Investimet në Teknologji, Produkte dhe Shërbime

Në gjitha raportet financiare të Telekomit të Kosovës shihet rënien e të hyrave dhe fitimit. Në rënien e të hyrave dhe fitimit të kompanisë drejtpërdrejtë kanë *ndikuar ngecjet apo mos investimi në zhvillimin e teknologjisë telekomunikuese (e sidomos asaj që përkrah shërbimet 3G dhe 4G)*¹²³ gjë që shkaktoi edhe humbjen e një numri të madh të konsumatorëve.

¹²³ Termi 4G LTE do të thotë gjenerata e katërt e teknologjisë së të dhënave për rrjetet celulare ose pasardhësi i 3G–(gjenerata e tretë). LTE qëndron për Long Term Evolution dhe është e shkurtër për një proces teknik për shpejtësi të lartë të të dhënave për telefonat dhe pajisjet tjera mobile. Ky është një shërbim shumë i shpejtë që bota ka në dispozicion sot për rrjetet celulare. Të jesh në rrjetin më të shpejtë do të thotë shpejtësi të shkarkimit(download) kater deri në pesë herë më të shpejtë sesa rrjetet 3G, e cila rivalizon disa lidhje broadband në shtëpi. Pra, konsumatorët mund të hyjnë në internet kudo ku ka mbulim me ndonjë pajisje qe perkrah 4G, duke përfshirë telefonat e menqur(smartphones), tableta etj.

1.5 Struktura organizative e Telekomit të Kosovës - VALA

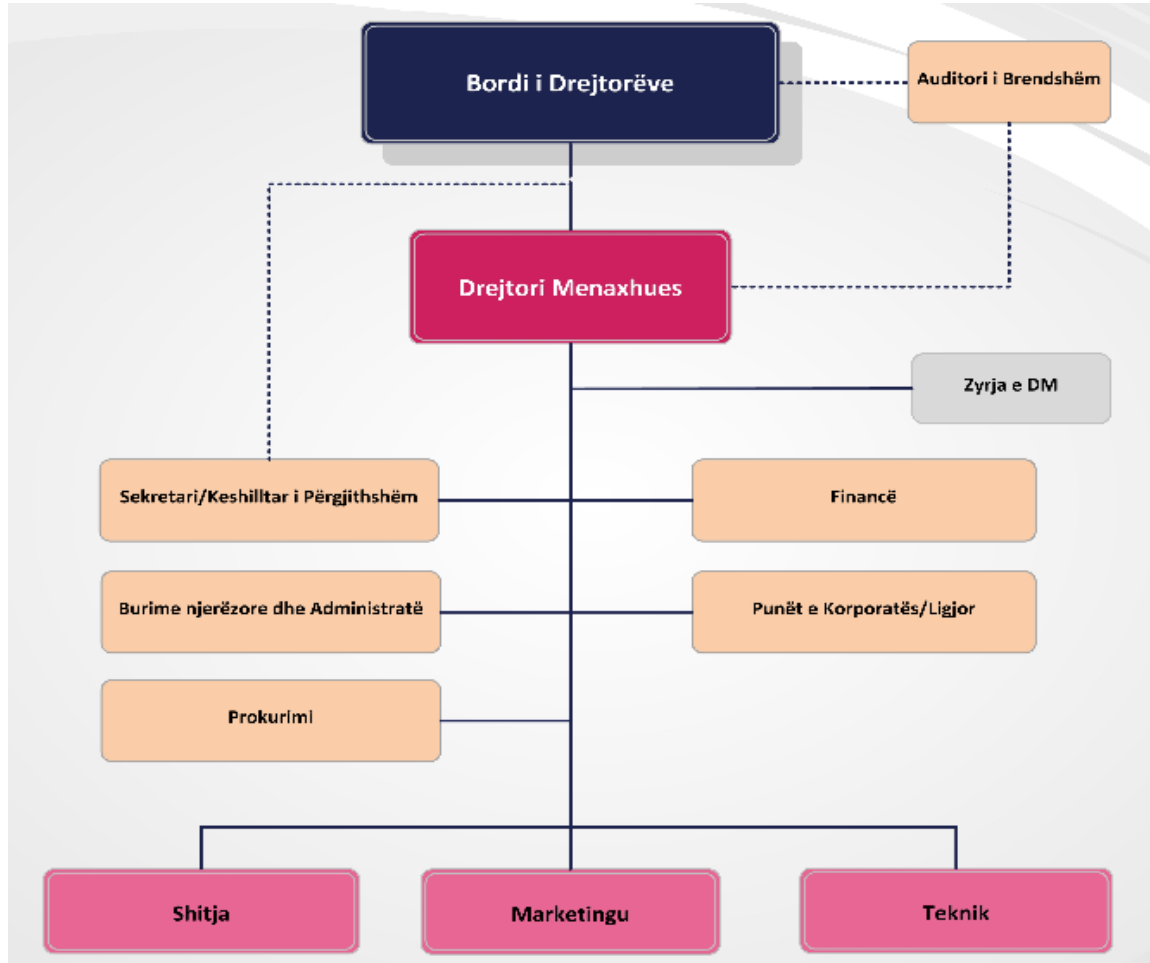


Figura Nr 11. Struktura organizative e Telekomit të Kosovës - VALA

PJESA E DYTË: KUADRI I STUDIMIT DHE ANALIZËS

KAPITULLI V. METODOLOGJIA E HULUMTIMIT

Metodologjia bazë e punimit mbështetet në dy burime, kërkimin primar dhe ai sekondar.

5. Metodologjia

Metodologjia sipas Fisher-it, paraqet “studimin e metodave dhe ngrit të gjitha llojet e pyetjeve filozofike të mundshme, që hulumtuesit duhet të dinë dhe sa të vlefshme mundë të jenë pretendimet e tyre të dijës”(2010:50).

5.1 Burimet e Informacioneve dhe Metoda e Hulumtimit

Hulumtimi është një proces i planifikuar që mbledhë informata të ndryshme për të kuptuar *një fakt, njohuri, dukuri apo një qëllim* të caktuar. Në punim, metodë bazë për mbledhjen e të dhënave janë përdorë metoda cilësore dhe sasiore.

Kërkimi primar dhe sekondar

Kërkimi primar përmban mbledhjen e të dhënave të studimit në terren, që fokusohet në hulumtimin e ndërmarrjeve publike në Kosovë, konkretisht Telekomit e Kosovës - VALA (ish PTK) si rast studimi. Ndërsa, përdorimi i instrumentave të mbledhjes së të dhënave në terren përfshinë si: organizimin e pyetësorëve (brenda dhe jashtë ndërmarrjes) dhe organizimin e intervistave. Gjithashtu, kërkimi primar bazohet në analizat dhe përpunimin e pasqyrave financiare të Telekomit të Kosovës – VALA (periudha 2009-2015), statistikat për produktet dhe shërbimet, nivelin e menaxhimit, trendët e zhvillimit në periudhën 2009 – 2015, dhe rezultatet e intervistave dhe pyetësorit.

Ndërsa, *kërkimet sekondare* janë të orientuar në hulumtimin e teorive dhe praktikave të ndryshme lidhur me menaxhimin, rolin dhe funksionet e tij; citimi i raporteve dhe

hulumtimeve të ndryshme të publikuara si vendore dhe ndërkombëtare; kërkime nga institucione të ndryshme, shoqëria civile, OJQ, kërkime dhe praktika të menaxhimit dhe reformave të NP-ve në disa vende europiane dhe në disa vende tjera si në Azi (Kinë etj). Gjatë hulumtimit janë kombinuar të dhënat parësore dhe dytësore.

5.2 Pyetja kryesore e hulumtimit dhe Hipoteza kryesore

Pyetja kryesore shprehë qëllimin e hulumtimit dhe drejtimin e procesit të këtij hulumtimi, prandaj pyetja kryesore e këtij hulumtimi është:

- **A varet sukcesi i NP-ve nga nje model i menaxhimit privat të aplikuar?**

Pyetjet tjera kërkimore e këtij hulumtimi janë:

- A varën investimet në produkte & shërbime nga modeli i menaxhimit privat?
- A varët shfrytëzimi optimal i avantazheve konkurruese nga modeli i menaxhimit privat?
- A varët përzgjedhja e personelit profesional nga modeli i menaxhimit privat?

Përgjigjëjet e pyetjes kryesore e hulumtimit do të merren nga rezultatet e intervistave dhe pyetësorëve.

Sipas *Matthews & Ross (2010:58)*, hipoteza është një lloj i veçantë pyetjeje hulumtimi që në fakt nuk është pyetje, por një pohim ose shprehje e marrëdhënieve midis dy ose më shumë koncepteve që duhet të testohet. Pra, është diçka që duhet provuar apo të hedhë poshtë vërtetësinë e tyre.

Hipoteza kryesore (bazë) e punimit është (**H₀**):

- (**H₀**) – **Implementimi i modelit të menaxhimit privat, ndikon në suksesin e ndërmarrjes – Telekomit i Kosovës - VALA.**

Qëllimi i punimit është që të testojë hipotezën, prandaj si rrjedhojë e analizës, është ndarë nën 3 nënhipoteza:

H1 - Modeli privat i menaxhimit orienton drejt rritjes së investimeve në produkte dhe shërbime.

H2 – Modeli privat i menaxhimit orienton shfrytëzimin optimal të avantazheve *konkurruese* të ndërmarrjes.

H3 – Modeli privat i menaxhimit orientohet (bazohet) në rekrutimin e personelit profesional dhe ekspertëve të fushave përkatëse.

Gjithashtu, në funksion të mbështetjes së hipotezës kryesore (H₀), janë ngritë edhe dy **nën hipoteza**; arsyeja e të cilave është matja e opinionit rreth ‘nivelit të edukimit’ dhe ‘nivelit të menaxherëve’ në raport me implementin e modelit privat të menaxhimit dhe privatizimin e ndërmarrjes; si qëllim i suksesit të ndërmarrjes. Ato janë:

H4 – Implementim i modelit privat të menaxhimit i cili rritë suksesin e NP-së ndikohet nga niveli i edukimit të menaxherëve.

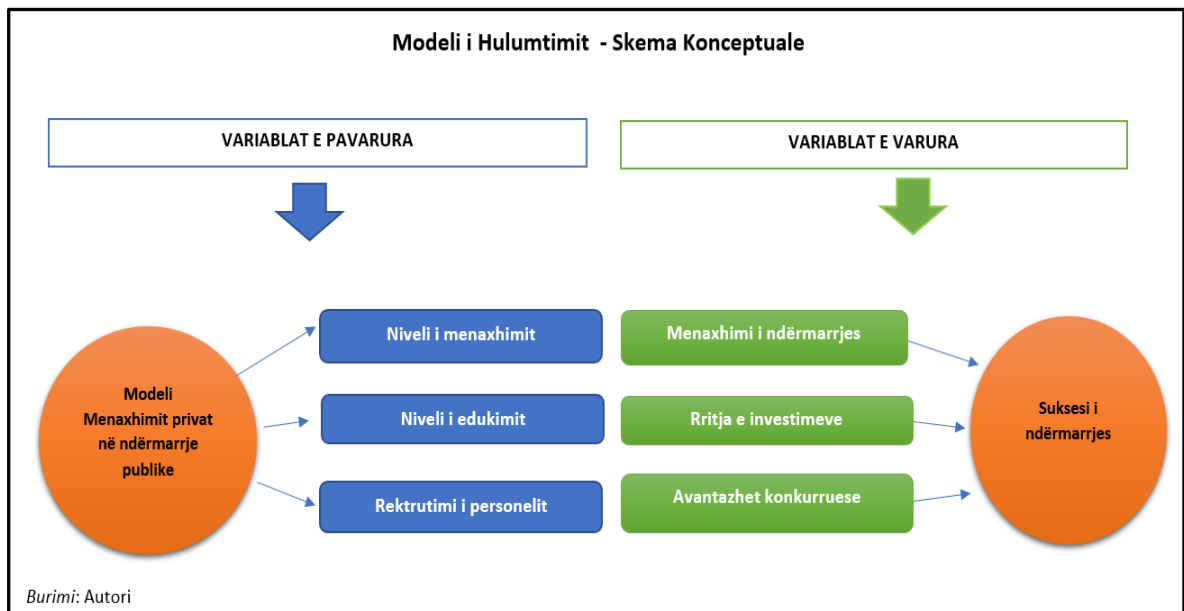
H5 - Nuk ka dallime të rëndësishme signifikante në mes të nivelit të menaxhimit dhe opinionit të tyre mbi privatizimin e ndërmarrjes

Testimi i hipotezave të hulumtimit është bërë përmes programit SPSS duke përdorë **modelin e përgjithshëm linear**. Besueshmeria dhe vlefshmëria e modelit është pranuar dhe e vlefshme për të analizuar dhe interpretuar rezultatin e këtij hulumtimi. Përmes këtij programi janë aplikuar metodat respektive si: Anova One Way, Testi F, Testi T, korrelacionit të Spearman, Testi KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) dhe Bartlett, regresionit linear, Independent T-test

5.3 Përcaktimi i Variablave

Hipoteza jep lidhje variablash të varura të cilat varën nga variabli i pavarur. Variabli i varur (VV) është ajo të cilën e hulumtojmë dhe dëshirojmë ta qartësojmë (shpjegojmë), pra me një fjalë është variabël i vlerësuar dhe që mund të ndryshojë në lidhje me variablat tjerë të pavarur. Kurse, variabli i pavarur (VpV) është variabli që siguron bazën për vlerësim, pra përdoret për ta shpjeguar variablin e varur (VV) dhe nuk mund të pësojnë ndryshime për shkak variablave tjerë.

Në këtë studim, Variabël i Pavarur (VpV) është modeli privat i menaxhimit dhe Variabël i Varur (VV) është *suksesi i ndërmarrjes* kurse,.



Në tabelën më poshtë janë pasqyruar ndikimi, lidhjet apo marrëdhëniet e variablave (të varura dhe pavarura) kurse për vërtetimin tyre dhe nxjerrjen e konkluzioneve janë përdore analizat cilësore, sasiore dhe programi SPSS.¹²⁴

¹²⁴ Statistical Package for the Social Sciences - (IBM - software)

PËRCAKTIMI I VARIABLAVE		
VARIABLA TË PAVARURA		Përshkrimi i variablave të pavarura
Model i Menaxhimit Privat	Niveli menaxherial (NVM)	Përcakton nivelin e menaxhimit të punëtorëve në ndërmarrje
	Niveli i edukimit (NE)	Përcakton nivelin e edukimit dhe shkollimit të punëtorëve të ndërmarrjes
	Rekrutimi i punëtorëve (RKP)	Forma e punësimit të punëtorëve në ndërmarrje
VARIABLA TË VARURA		Përshkrimi i variablave të varura
Suksesi i Ndërmarrjes	Menaxhimi i ndërmarrjes (MNXH)	Menaxhimi i ndërmarrjes në këtë rast përcakton nivelin e suksesit të ndërmarrjes.
	Rritja e investimeve (RRI)	Niveli i rritjes së investimeve përcakton qëndrueshmërinë dhe menaxhimin e suksesshëm të ndërmarrjes
	Avantazhet konkurruese (AV)	Avantazhet përcaktojnë zhvillimin e produkteve dhe suksesin e ndërmarrjes në tregun e punës

Sipas tabelës, Variabla e varura (vv) e këtij studimi është **Suksesi i NP-ve – TK-VALA**, e cila varët nga variabla e pavarura (vpv) që është **Modeli Privat i Menaxhimit**. Variabla e pavarur përfshinë këto nënvariabla: *Niveli menaxherial* - Përcakton nivelin e menaxhimit të punëtorëve në ndërmarrje (i lartë, i mesëm dhe i ulët). *Niveli i edukimit* - Përcakton nivelin e edukimit dhe shkollimit të punëtorëve të ndërmarrjes (phd, master, bachelor). *Rekrutimi i punëtorëve* - Forma e punësimit të punëtorëve në ndërmarrje.

Suksesi i NP-ve – TK-VALA i cili përmban tri nën variabla të varura atë janë: *Menaxhimi i ndërmarrjes (MN)* - në këtë rast përcakton nivelin e suksesit të ndërmarrjes. *Rritja e investimeve (RRI)* - Niveli i rritjes së investimeve përcakton qëndrueshmërinë dhe menaxhimin e suksesshëm të ndërmarrjes. *Avantazhet konkurruese* - përcaktojnë zhvillimin e produkteve dhe suksesin e ndërmarrjes në tregun e punës.

Për matjen e variablave është përdorur teknika e mbledhjes së rezultateve nga pyetjet lidhur me secilin variabël të pavarur që ndikon në suksesin e NP-ve apo TK-VALA. Të

dhënat për variablat e pavarura janë mbledh nga stafi menaxherial brenda Telekomit të Kosovës – VALA, vërtetimi dhe interpretimi i të cilave do të bëhet përmes pakos statistikore SPSS.

5.4 ARSYETIMI I MODELEVE TESTUESE –TESTI EKONOMETRIK

Variablat e varura:

MNXH – Menaxhimi i ndërmarrjes

RRI – Rritja e investimeve

AV – Avantazhet keonkuruose

PRV – Privatimizimi i ndërmarrjeve

Variablat të Pavarura

NVM – Niveli menaxherial

NE – Niveli i edukimit

RKP – Rekrutimi i punëtorëve

Modeli i përgjithshëm

$$MNXH/RRI/AV/PRV_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 NVM_{i,t} + \beta_2 NE_{i,t} + \beta_3 RKP_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

Për të analizen e këtijë studim është përdorë modeli i regresionit linear, korrelacionin Pearson, testin Anova dhe testin Independent Sample t-test.

- Në hipotezën e kryesore **H₀** është përdorur *testi Anova* ku edhe është bërë krahasimi në mes të tri grupeve apo niveleve të menaxhimit në raport me opinioin e tyre rreth nivelit të menaxhimit të kompanisë.

$$MNXH_{i,t} = \beta_0 + NVM_{i,t} + e_{i,t}$$

- Në hipotezëne parë **H1** është përdorur *testi i korrelacionit, spearman korrelacioni*, ku është matur ndikimi i modelit privat të menaxhimit në rritjen e intesimeve në produkte dhe shërbime.

$$AV_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 RRI + \varepsilon_{i,t}$$

- Në hipotezën e dytë **H2** është përdorur *testi faktorial* ku është matur ndikimi i modelit privat të menaxhimit në orientimin e shfrytëzimit optimal të avantazheve konkurruese të ndërmarrjes, dhe se cilat ndryshore janë me ndikim .

$$AV_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 RRI + \varepsilon_{i,t}$$

- Në hipotezën e tretë **H3** është përdorur *testi i regresionit linear* dhe është matur se sa janë të varura investimet në produkte dhe shërbime nga rekrutimi i personelit dhe ekspertëve.

$$RRI_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 RKP + \varepsilon_{i,t}$$

- Në hipotezën e katërt shtesë **H4** është përdorur *testi Independent Sample T-test* ku është janë krahasuar dy nivelet e edukimit në raport me nivelin e menaxhimit të kompanisë.

$$MNXH_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 NE + \varepsilon_{i,t}$$

- Në hipotezën e pestë shtesë **H5** është përdorur *testi Anova* me qëllim të krahasimi në mes të niveleve të menaxhimit dhe opinionit të tyre mbi privatizimin e ndërmarrjes.

$$PRV_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 MNXH + \varepsilon_{i,t}$$

5.5 Mbledhja e të dhënave

Aktiviteti kryesor i çdo kërkimi është mbledhja e të dhënave. Në këtë studim rasti, janë përdorë dy metoda të hulumtimit të cilat kanë ndihmuar në zgjerimin e bazës analizuese të problemit. Ato janë: *metoda cilësore* dhe *metoda sasiore*.

Metoda cilësore (kualitative)

Kryesisht është kërkim eksplorues. Përdoret për të fituar një kuptim të arsyeve themelore, mendimeve dhe motivet. Ky kërkim ofron njohuri në problemin ose ndihmon për të zhvilluar ide apo hipoteza për kërkime të mundshme sasiore. Hulumtimi cilësor është përdorur edhe për të zbuluar trendët në mendime dhe opinione, që futen më thellë në problem. Metoda cilësore e mbledhjes së të dhënave ndryshon duke përdorur teknika të pastrukturuara ose gjysmë të strukturuara. Disa metoda të zakonshme përfshijnë grupet e fokusit (diskutime në grup), intervista individuale, pjesëmarrje apo si vëzhgues. Madhësia e mostrës zakonisht është e vogël, dhe të anketuarit janë përzgjedhur për të përmbushur një kuotë të caktuar. Ndërsa për qëllime të këtij hulumtimi, mbledhja e të dhënave kryesisht është bazuar në raporte të ndryshme jofinanciare (p.sh: raporti i progresit – BE), teori, praktika dhe kërkime të ndryshme të publikuara në revista të ndryshme shkencore, intervista etj. Në përgjithësi të gjeturat nga këto analizat do identifikojnë **shkaqet** kryesore dhe ndikimin e tyre në suksesin e NP-ve në përgjithësi dhe Telekomit të Kosovës- VALA në veçanti.

Pra, përmes metodës cilësore si gjetje paraqiten objektivat kryesore për arritjen e qëllimit; a) identifikimi i modelit të menaxhimit si një faktor i rëndësishëm dhe vendimtar në suksesin e ndërmarrjes dhe objektivin kryesor për arritjen e këtij qëllimi b) identifikimi i faktorëve dhe shkaqet që ndikojnë në suksesin e NP-ve në Kosovë; Kjo metodë ka ofruar rezultate të njatueshme për testimin e hipotezave.

Pjesë e metodës cilësore është edhe organizimi i intervistave me stafin e Telekomit, si dhe pyetëtori jashtëm dhe i brendshëm.

Intervistat

Qëllimi i intervistës ishte mbledhja e informacioneve, opinionëve, njohurive dhe qëndrimeve të punonjësve nga nivelet e ndryshme të stafit për gjetjen e modelit të menaxhimit sa më efikas të kësaj ndërmarrje. Këto intervista janë organizuar në formën e bisedave dhe me pyetje gjysmë të strukturuar që do thotë se disa prej pyetjeve kanë qenë të njëjta. Paraprakisht, gjithë intervistuesit janë informuar për natyrën dhe formën e intervistës duke e veçuar edhe konfidencialitetin e intervistës për shkak të informacioneve dhe qëndrimeve të pjesëmarrësve. Gjithashtu, intervistuesit kanë dëshiruar të jenë anonim, pra nuk kanë pranuar të publikohen emrat por vetëm pozitat e tyre në hierarkinë e ndërmarrjes.

Në intervistë janë përfshirë pesë menaxher të lartë të departamenteve kyçe (nga shtatë sa janë), tre koordinator të sektorëve.

Shpërndarja e pyetësorëve

Shpërndarja e pyetësorëve ka shërbyer për mbledhjen primare të të dhënave dhe është bërë në dy mënyra apo grupe të ndara:

a) shpërndarja fizike (hard copy) e pyetësorit - te 200 respondentë (studentë, qytetarë) të shpërndarë në 23 Komuna ¹²⁵ të Kosovës, prej të cilëve 130 kemi marrë përgjigjeje ndërsa pjesa tjetër janë kthyer pa përgjigjeje ose kanë qenë jo te vlefshme. Analiza na ndihmoi të marrim opinione dhe mendime nga qytetarë si përdorues të produkteve dhe shërbimeve të NP-ve në përgjithësi si dhe të shërbimeve telekomunikuese në veçanti.

Disa nga pyetjet janë ranguar sipas shkallëve Likert (**Likert scales**) 1 deri 5, që paraqesin shkallën e përgjigjejeve apo nivelin e pajtueshmërisë së tyre:

⇒ *Shkalla 1, tregon nuk janë të kënaqur ose mohim të plotë,*

⇒ *Shkalla 2, tregon se nuk janë të kënaqur,*

⇒ *Shkalla 3, mesataren,*

⇒ *Shkalla 4, të kënaqur,*

⇒ *Shkalla 5, tregon pajtueshmërinë e plotë ose shumë të kënaqur.*

b) shpërndarja e pyetësorit punonjësve të Telekomit (pyetësor elektronik) – është realizuar përmes *google drive* si mënyre automatike e shpërndarjes dhe shumë e sigurtë në marrjen e rezultateve. Ndryshe kjo formë quhet pyetësor elektronik që dërgohet përmes e-mail-it tek respondentët të cilët me shtypjen e butonit ‘reply’ dhe plotësimin të pyetjeve, ata edhe i dërgojnë përgjigjet apo rezultatet e pyetësorit. Pyetësori ka qenë anonim dhe u është shpërndarë 80 personave prej të cilëve 53 respondentë kanë dhënë përgjigjeje. Nga rezultatet e analizave nga pyetësori kemi marrë informacione, opinione dhe perceptimet nga vetë stafi i brendshëm i Telekomit që kanë pozita, përgjegjësi dhe përvojë në ndërmarrje (grupi fokusi), duke na dhënë një pasqyrë të mirë që të masim performancën

¹²⁵ Komunitat: *Shtime, Skenderaj, Malisheva, Drenas, Podujeve, Istog, Klinë, Vushtrri, Ferizaj, Prishtinë, Pejë, Obiliq, Mitrovica, Lipjani, Fushë Kosovë, Viti, Gjakovë, Prizren, Deçan, Gjiçan, Rahovec, Novobërd, Kamenicë*

ekzekutive dhe *financiare* të Telekomit për periudhën 2009 – 2015, ndikimet në vendimmarrje, modelit të menaxhimit, avantazheve *konkurruese* të ndërmarrjes, rekrutimin e personelit profesional dhe ekspertëve të fushave përkatëse. Ndryshe ky pyetësor është quajtur si pyetësor i brendshëm. Gjithashtu, pyetjet janë ranguar sipas shkallëve Likert (**Likert scales**) 1 deri 5, që paraqesin shkallën e përgjigjeve apo nivelin e pajtueshmërisë së tyre:

Metoda sasiore (kuantitative)

Kjo metodë hulumtimi përdoret për të përcaktuar problemin me anë të gjenerimit të të dhënave numerike ose të dhënave që mund të transformohet në statistika të përdorshme. Përdoret për ti kuantifikuar qëndrimet, mendimet, sjelljet dhe variabla të tjera të përcaktuara - dhe ti përgjithësojnë rezultatet nga një mostër e madhe e popullacionit. Kjo metodë përdor të dhëna të matshme për të formuluar fakte dhe të zbulojë modelet e hulumtimit. Metodatat sasiore të mbledhjes së të dhënave më shumë janë të strukturuar se sa metodat kualitative (cilësore) mbledhjes së të dhënave (*Susan E. Wyse: 2011*).¹²⁶

Metoda sasiore është përdorë për analizën, testimin e Hipotezave. Kjo metodë përfshinë përpunimin dhe kombinimin e statistikave dhe rezultateve financiare të Telekomit të Kosovës.

Pra, në bazë të metodave *cilësore* dhe *sasiore*, janë mbledhë informacione të vlefshme për pyetjet kërkimore dhe vërtetimin e hipotezave. Këto informata janë testuar empirikisht duke i vrojtuar në terren gjithashtu.

¹²⁶ <http://www.snapsurveys.com/>

5.6 Analiza dhe Llogaritja e shkallës së përgjigjëjeve (%) të pyetësorëve

Llogaritja e shkallës së përgjigjëjeve (%) të pyetësorëve tregon edhe cilësinë e analizës.

Për shembull, te pyetësi i jashtëm numri i përgjithshëm i shpërndarjes së pyetësorëve është 200 respondent, nga ky numër kemi 130 përgjigjeje të vlefshme dhe 70 përgjigjeje të vlefshme. Sipas kësaj, shkalla e përgjigjëjeve të pyetësorëve është 65% që do të thotë se është mbi mesataren normale dhe konsiderohet vlerësim pozitiv për analizë.

Kjo mesatare llogaritet në bazë të pjesëtimit të shumës së mbledhur të varianteve (përgjigjejeve të vlefshme) me numrin tërësishshëm të pyetësorit, sipas formulës në vijim:

$$x = \sum_i^n = 1 \ x_i$$

ose

$$X = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + x_4 \dots x_n}{n}$$

Pyetësi i Jashtëm,

- Numri i përgjithshëm: 200
- Nr. i përgjigjejeve: 130
- Nr. i të pavlefshme: 70
- ✓ **Shkalla (%) e përgjigjejeve: 200/130 = 65**

Pyetësi i brendshëm

- Numri i përgjithshëm: 80 (84) + 4 pyetjet
- Nr. i përgjigjeve: 53 (58)
- Nr. i të pavlefshme: 27
- ✓ **Shkalla (%) e përgjigjeve: 80/53=66.25**

Ndërsa, te pyetësi i brendshëm numri i përgjithshëm i shpërndarjes së pyetësorëve është 80 respondent, nga ky numër kemi 53 përgjigjeje të vlefshme dhe 27 përgjigjeje të vlefshme. Sipas kësaj, shkalla e përgjigjeve të pyetësorëve është 66.25% që do të thotë se është mbi mesataren normale dhe konsiderohet vlerësim pozitiv për analizë.

5.6 Analiza e të dhënave

Përpunimi dhe analiza e të dhënave është kryer me anë të metodës statistikore deskriptive (përshkruese) realizuar përmes tabelave dhe grafikeve të programit Excel, dhe një pjesë në programin SPSS.

6. Analiza e të Dhënave Empirike

6.1 Analizat e Kërkimit (primar dhe sekondar)

Analiza dhe të gjeturat nga kërkimi primar dhe sekondar japin një pasqyrë të qartë, që menaxhimi është një faktorë me shumë rëndësi dhe ka ndikim të veçantë në ndërmarrje, si dhe faktorët dhe shkaqet tjera që ndikojnë suksesin e ndërmarrjes. Kjo më se miri ilustruhet edhe në tabelën në vijim.

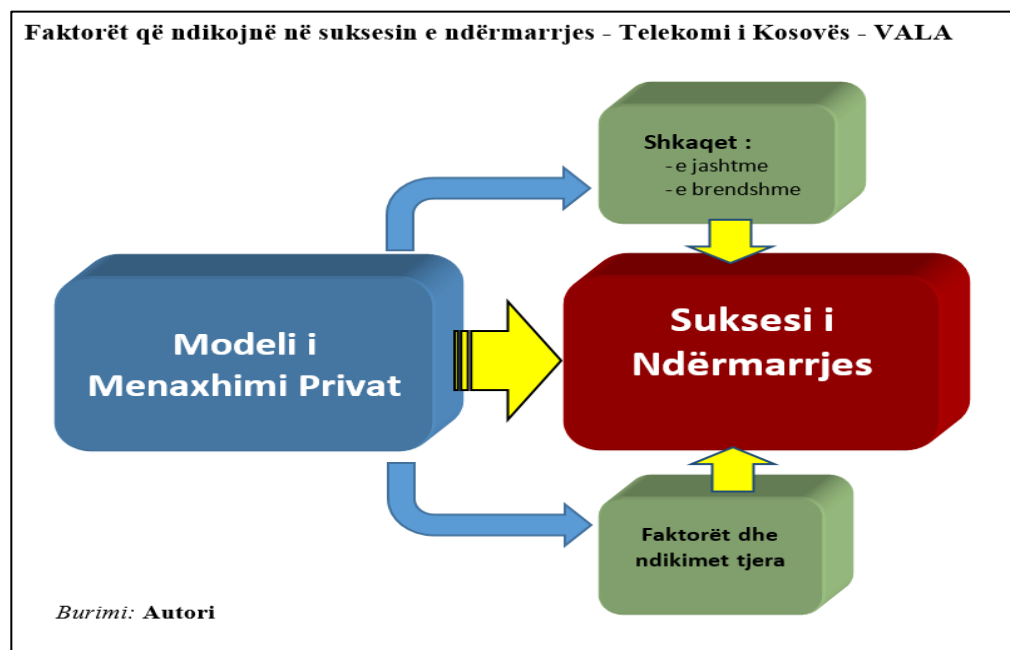


Figura paraqet boshtin kryesor të studimit dhe gjithë faktorët që ndikojnë suksesin e ndërmarrjeve publike në përgjithësi dhe në Telekomin e Kosovës - VALA në veçanti.

Sipas kësaj figure shprehet qartë roli i menaxhimit në ndërmarrje, prandaj mungesa e një modeli të menaxhimit privat, injorimi i shkaqeve (të jashtme dhe të brendshme) dhe faktorëve tjerë relevant, sjellin dështimin dhe rënien e performancës së ndërmarrjes. Si dhe anasjelltas, sukcesi i ndërmarrjes garantohet nga prezenca e një modeli të menaxhimit privat i cili me kohë i definon dhe eleminon shkaqeve dhe faktorëve tjerë që rëndojnë dhe

dëmtojnë performancën e ndërmarrjes. Modeli i menaxhimit privat, i cili karakterizohet me nivelin dhe edukimin e lartë të menaxherëve dhe në profesionist apo ekspert të fushave, përmes rritjes së investimeve, përcaktimit dhe shfrytëzimit të avantazheve konkurruese ndikon në suksesin e ndërmarrjes. Pra, performanca e ndërmarrjes varet nga modeli i menaxhimit privat.

Analiza Cilësore dhe Sasiore

Rezultatet e mbledhura, përmes **metodës cilësore** dhe **sasiore**, kan ndihmuar në testimin apo marrjen e përgjigjëjeve për pyetjet kërkimore dhe vërtetimin e hipotezave. Kjo pjesë përfshinë analizën e shkaqeve që kanë ndikuar në suksesin e ndërmarrjes, analiza e intervistave dhe pyetësorëve, dhe analiza e menaxhmentit ekzekutiv në periudhën 2009-2015.

6.2 Analiza e faktorëve që kanë ndikuar në suksesin e ndërmarrjes - shkaqet e jashtme dhe brendshme

Rezultatet e analizave përcaktojnë **shkaqet** kryesore dhe ndikimin e tyre në suksesin e NP-ve në përgjithësi dhe Telekomit të Kosovës në veçanti.

a) Shkaqet e jashtme

Shkaqet e jashtme të cilat ndikojnë në efikasitetin e NP-ve qendrore të njëjtat në mënyrë indirekte lidhen edhe me Telekomin e Kosovës. Përcaktimi dhe analiza e tyre është shkruar dhe publikuar nga shumë organizata të ndryshme dhe institucione mjaft kredibile si raporti i Komisionit European, raporte nga shoqëria civile, organizata jo qeveritare, raporti i Auditorit të Përgjithshëm etj. Pra, bazuar në përshkrimin, interpretimin dhe analizat e

raporteve të sipërmenduara në pjesën empirike, janë përmbledhur shkaqet që ndikojnë në efikasitetin e NP në Kosovë, ndër më kryesoret janë:

- ndikimet politike,
- bordet jo profesionale,
- proceduarat burokratike të prokurimit publik,
- ndikimi dhe presioni tek menaxherët etj.

Kurse shkaqet të jashtme që kanë ndikuar në Telekomin e Kosovë janë:

- Mungesa e statusit ndërkombëtar i Kosovës
- Licenca për Produkte dhe Shërbime

Ndërsa, rezultatet e analizës financiare në TK identifikojnë edhe këto faktor që kanë ndikuar në suksesin e ndërmarrjes:

- Vendimi i Qeverisë,
- konkurrenca dhe tregu,
- trendet globale në telekomunikacion,
- procesi i privatizimit dhe
- investimet në teknologji dhe produkte.

b) Shkaqet e brendshme

Bazuar nga analiza e shkaqeve të brendshme del se menaxhim në TK ballafaqohet me ndërhyrje, presione dhe ndikime të ndryshme politike prej të cilave nuk është i pavarur për ushtrimin e përgjegjësive, dhe për marrjen e vendimeve. Në mënyrë të përmbledhur këto shkaqe janë ilustruar nga analiza e intervistave.

6.3 Analiza e Intervistave¹²⁷

Qëllimi i intervistës ishte mbledhja e informacioneve, opinioneve, njohurive dhe qëndrimeve të punonjësve nga nivelet e ndryshme për mënyrën dhe modelin e menaxhimit sa më efikas të kësaj ndërmarrje. Pyetjet gjatë intervistës kanë qenë rreth menaxhimit në kompani si; roli dhe ndikimi i menaxhimit - kryeshefit (CEO), trendi i zhvillimit të kompanisë, niveli i modelit të menaxhimit, ndikimet e jashtme në menaxhim dhe pavarësia në vendimarrje, konfliktet e kompetencave mes bordit dhe menaxhmentit, ndryshimi i modeli të menaxhimit në kompani, privatizimi, propozimi i modelit adekuat të menaxhimit, përparësitë (avantazhet) e telekomit në raport me ndërmarrjet tjera telekomunikuese, ndikimi i investimeve në produkte dhe shërbime në suksesin e ndërmarrjes, roli dhe ndikimi i personelit dhe ekspertëve të fushave përkatëse në suksesin e ndërmarrjes. Modelit më të mirë të menaxhimit etj. Në intervistë janë përfshirë pesë menaxher të lartë të departamenteve kyçe (nga shtatë sa janë), tre koordinator të sektorëve. Intervista ka qenë anonime prandaj për shkaqe të sigurisë dhe ruajtjes së konfidencialitetit nuk janë përmendur emrat dhe pozitat e tyre por evidentimi i tyre bëhet si personi X1, X2, X3, X4, dhe X5.

Intervista ka dhënë shumë informacionet të cilat lidhen me vërtetimin e hipotezave. Bazuar në rezultatet e intervistave rreth menaxhimit në Telekomin e Kosovës - VALA, si qëndrim i përgjithshëm del se menaxhimi, është elementi kyç në drejtimin e kompanisë, andaj edhe përcaktimi i një Modeli Privat të menaxhimit është më se i domosdoshëm. Fokusi dhe roli i

¹²⁷ Detajet e strukturës së intervistës janë në shtojcën IV.

modelit privat ka të bëjë me *menaxhimin e gjitha kapaciteteve apo burimeve njerëzore dhe financiare* në funksion të arritjes së objektivave strategjike të ndërmarrjes.

Intervistuesit parashikojnë së paku *disa* opinione/zgjidhje që kanë ndikim në suksesin e ndërmarrjes, e që varën vetëm nga modeli i menaxhimit privat. Ato përmbledhën si më poshtë:

1. Aktivitet primar dhe i domosdoshëm është që në gjitha NP e veçanërisht në Telekomini e Kosovës të angazhohet një kompani profesionale ndërkombetare (outsources) ku përmes së cilës *të zgjidhet një bord profesional që nga i njëjti të zgjedhet apo rektutohet edhe staf profesional që do drejtojë kompaninë në gjitha nivelet strategjike të menaxhimit që përfshinë: zyrtarë kryesor si kryeshefin ekzekutiv (KE), zyrtarin kryesor për financa dhe buxhet (ZKF), zyrtarin kryesor të operativës (ZKO) si dhe drejtor dhe menaxher tjerë të rëndësishëm. Pra, ky model menaxhimi të ketë edukimin, përvojën, guximin, dhe pavarësinë e veprimit dhe funksionimit si dhe i njëjti të vlerësohet sipas performancës apo sipas realizimit të objektivave strategjike të përcaktuara sipas planit të biznesit. Ndryshe ky është modeli privat i menaxhimit.*
2. Sipas mendimit të të intervistuarëve sukseksi i ndërmarrjes varët nga modeli ‘privat’ i menaxhimi (i cili zgjedhet nga një Bord profesional ndërkombëtar) që është i pavarur nga ndikimet e jashtme (politike). Veprim primar apo prioritet i lartë i këtij modeli është *investimin* në teknologji të avancuara telekomunikuese. *Pra, me qëllim të përcjelljes së trendëve bashkëkohore të telekomunikacionit, si nevojë dhe kërkesë imediate e menaxhimit të TK-së, është të fokusohet në investimin e teknologjisë. Investimet e tilla mundësojnë shumëllojshmërinë e ofrimit të*

produkteve dhe shërbimeve që kërkohen nga tregu si dhe në menaxhimin total të cilësisë. Përmbushja e kësaj kërkese ndikon në suksesin e ndërmarrjes. Sipas tyre, produktet dhe shërbimet telekomunikuese janë: produktet dhe shërbime e zërit në telefoninë fikse, produktet dhe shërbime të zërit në telefoninë mobile, shërbime të internetit, shërbimet e IPTV/kabllor, shërbimin 3G dhe 4G, si dhe shërbimet e kombinuara (fix+mobil+internet).

3. Gjithashtu, informacion shtesë analiza e intervistës japin opinionin dhe perceptimin e stafit të TK-së që vetëm modeli ‘privat’ i menaxhimit mundet të përmirësojë funksionet kryesore të menaxhimit brenda ndërmarrjes. Sipas kësaj, *Kompania ka nevojë për një model privat të menaxhimit që është i pavarur në vendimarrje dhe merrë përgjegjësin për drejtimin e kompanisë, duke aplikuar një llogaridhënie rigoroze si për stafin menaxhues ashtu edhe për vartësit e tij brenda ndërmarrjes. Ky model, të identifikojë dhe përcaktojë prioritetet e ndryshimit të kompanisë, të aplikojë metoda për caktimin e një vlerësimi real të performancës dhe matjen e rezultateve të arritura. Gjithashtu modeli duhet të bazohet në menaxhimi në bazë të objektivave.*

Bazuar në rezultatet e intervistave, pikat e sipërpërmendura janë veprimet apo hapat e domosdoshëm të modelit të menaxhimit që ndikonë në rritjen e efikasitetit apo suksesin e ndërmarrjes.

6.4 Analiza e Pyetësorëve

Gjetjet nga pyetësorët kanë ndihmuar në testimin dhe vërtetimin e hipotezave.

Pyetësi i jashtëm

Pyetësi i jashtëm përfshinë 200 respondent dhe përmban pyetje të përgjithshme për gjitha shërbimet e NP-ve qendrore në Kosovë. Pyetësi na dha rezultate për: nivelin (kënaqshmerisë) e përdorimit të produkteve dhe shërbimeve të NP-ve e në veçanti edhe atyre telekomunikuese (VALA, Ipko, Z-mobile, Kujtesa), sa i përdorin dhe sa shpenzojnë për ato produkte & shërbime, moshën e tyre, niveli i arsimit etj.

Në pjesën e parë pyetësi, fokusohet në përdorimin e shërbimeve telekomunikuese, ku si kriter me rëndësi në përdorimin e këtyre shërbimeve janë marrë mosha dhe niveli i edukimit (arsimit) të përgjegjësve. Sipas tabelës, 3.08% - janë deri në moshën 18 vjeçare, 68.46% - i takojnë moshës 18-25 vjeç, 8.46% - janë moshë 26-30 vjeçare, 10.77% - 31-35 vjeçare, 6.15% - paraqesin moshën 36-45 vjeçare dhe 3.08% - moshë 45-55 vjeçare.

Tabela Nr. 15. Moshën e të anketuarve (pyetësi i jashtëm)

deri 18	18 - 25	26-30	31- 35	36-45	45-55	Total
4	89	11	14	8	4	130
3.08	68.46	8.46	10.77	6.15	3.08	100 %

Ndërsa, niveli arsimor i të anketuarëve përbëhet: 15.38% - paraqesin nivelin e mesëm të përgatitjes arsimore, 68.46% i takojnë nivelit të lartë (baçelor) dhe 6.15% - kanë nivel superior (MA, Dr).

Tabela Nr. 16. Niveli i arsimit i të anketuarve (pyetësi i jashtëm)

I mesëm	I lartë (Bach)	Superior (MA. Dr)	Total
20	102	8	130
15.38	78.46	6.15	100.00

Gjithashtu pjesë e analizës së këtij pyetësi është edhe shtrirja gjeografike e respondentëve nëpër 23 komunat e Kosovës, prej tyre, 36.92% janë të gjinisë femërore dhe 63.08% i takojnë gjinisë mashkullore.

Tabela Nr. 17. Numri i shtrirjes së të anketuarve sipas komunave

Femer	Mashkull	Komuna	Total	%
	1	Shtime	1	0.77
2	6	Skenderaj	8	6.15
3	6	Malisheva	9	6.92
6	10	Drenas	16	12.31
2	6	Podujeve	8	6.15
1	1	Istog	2	1.54
3	4	Klinë	7	5.38
3	5	Vushtrri	8	6.15
1	1	Ferizaj	2	1.54
9	8	Prishtinë	17	13.08
1		Pejë	1	0.77
2	2	Obiliq	4	3.08
4	6	Mitrovica	10	7.69
2	4	Lipjani	6	4.62
5	7	Fushë Kosovë	12	9.23
	1	Viti	1	0.77
2	1	Gjakovë	3	2.31
	4	Prizren	4	3.08
1	2	Deçan	3	2.31
1	2	Gjilan	3	2.31
	2	Rahovec	2	1.54
	1	Novobërd	1	0.77
	2	Kamenicë	2	1.54
48	82	Total	130	100.00
36.92	63.08	%		

Gjithashtu rezultatet e pyetësorit na japin një pasqyrë se Telekom i Kosovës – VALA është kompania telekomunikuese më e përdorshme për 130 respondentët. Këtë e vërteton rezultati i dalur nga pyetësi i jashtëm (shiko tabelen: shërbimet telekomunikuese), që 37% (Vala 22.72 % Fiksi 14.29 %) pohojnë se janë shfrytëzues të produkteve dhe shërbimeve të Telekomit, kurse 47.78 % shprehën si përdorues IPKO-s ndërsa 15.22 % janë për përdorues të operatorëve tjerë (Z-Mobile, Kujtesa dhe DreamBox). Detajet e rezultateve janë pasqyruar në tabelën më poshtë. Rezultatet e analizës së të dhënave nga

tabelat (20 dhe 21) shërbejn për ta vërtetuar se në çfarë mase përdorën shërbimet telekomunikuese (Iptv, interneti, telefoni mobili dhe fiks), nga cilat komuna (përfshirja e teritoriale) dhe nga cila kompani telekomunikuese.

Tabela Nr. 18. Shërbimet telekomunikuese

Cilat nga këto shërbime i shfrytëzoni më shumë?

Shërbimi	Vala	Telekomit	IPKO	Zmobile	Kujtesa	DreamBox
Iptv/kabllor		32	63	3	22	1
Internet	18	9	63		21	
Mobil	61	2	53	12	3	
Telefon fiks	18	18	25		3	
<i>Total pikët</i>	<i>97</i>	<i>61</i>	<i>204</i>	<i>15</i>	<i>49</i>	<i>1</i>
<i>%</i>	<i>22.72%</i>	<i>14.29%</i>	<i>47.78%</i>	<i>3.51%</i>	<i>11.48%</i>	<i>0.23%</i>

Ndërsa, në pjesën e dytë, pyetësi nxjerrë rezultate konkrete nga qytetarë të ndryshëm që konsiderohen edhe si shpenzues të mëdhenj të shërbimeve të NP-ve të specifikuara sipas tabelës më poshtë.

Tabela Nr. 19. Shpenzimi i shërbimeve të ndërmarrjeve publike

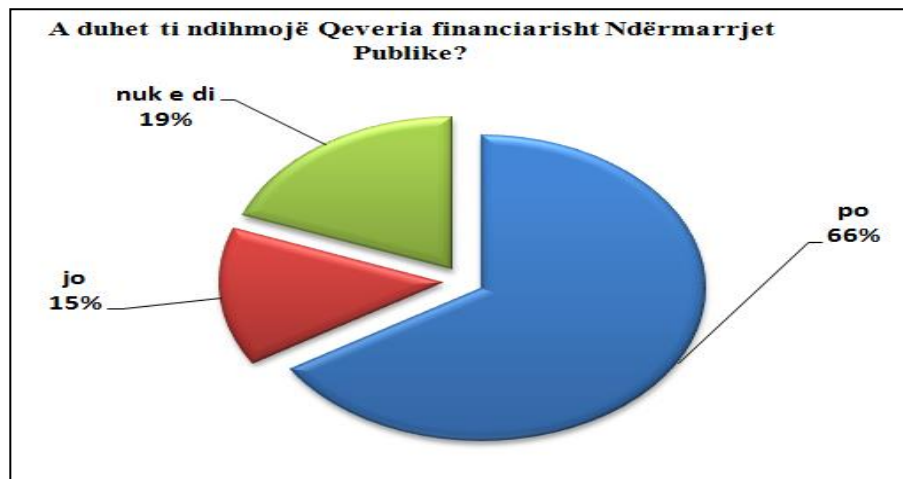
Shërbimet	1	2	3	4	5	Total pikët
Uji	11	20	16	15	38	100
Interneti	5	10	17	25	47	104
Ngrohja	13	5	15	21	40	94
Telefonia mobile	3	7	11	19	61	101
Rryma	16	6	14	20	57	113
Mbeturinat	16	13	21	15	20	85
Telefonia fikse	33	11	12	9	19	84
Posta	31	6	16	19	18	90
<i>Total pikët</i>	<i>128</i>	<i>78</i>	<i>122</i>	<i>143</i>	<i>300</i>	<i>771</i>
<i>%</i>	<i>16.60</i>	<i>10.12</i>	<i>15.82</i>	<i>18.55</i>	<i>38.91</i>	<i>100</i>

Tabela tregon se në cilin shërbim qytetarët shpenzojnë më së shumti duke plotësuar sipas shkallëve Likert (1 deri 5). Rezultatet tregojnë se shkalla 5 ka shpenzues më se shumti deri

në 38.91%, shkalla 4 ka 18.55%, shkalla 3 ka 15.82, shkalla 2 - 10.12 dhe shkalla 1 - 16.60% që ka më se paku shpenzues.

Ndërsa, se sa kanë nevojë qytetarët për shërbimet e NP-ve, sa janë të rëndësishme këto shërbime për ata, a duhet që të menaxhohen më mirë këto NP ku disa prej të cilave kanë nevojë për mbështetje financiare, tregon grafiku më poshtë.

Grafiku 6. A duhet ti ndihmohen financiarisht NP (pyetësi i jashtëm)



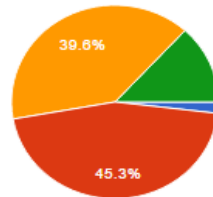
Me qëllim të rritjes së kualitetit të shërbimeve 66% e qytetarëve mendojnë që qeveria duhet të investojë në NP, 15% kanë përgjigjeje negative (jo) kurse 19% nuk përcaktohen apo nuk e dinë. Rezultatet e këtij pyetësi kanë qëllim të tregojnë rëndësinë që kanë shërbimet e NP-ve për jetën qytetarëve si shfrytëzues të këtyre shërbimeve.

Pyetësi i brendshëm

Pyetësi i brendshëm parashton pyetje direkte për punonjësit e ndërmarrjes (Telekomi i Kosovës – VALA), se si dhe çfarë opinionin japin për funksionet e menaxhimit në TK, në çka duhet të ndryshohet, sa është menaxhimi efektiv, cilat funksione të menaxhimit ndërmarrja duhet ti përmirësojë, sa besojnë që efikasiteti i Telekomit varet nga një

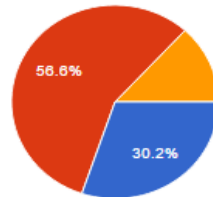
menaxhim profesional. etj. Në fokus të pyetësorit janë punonjës me nivele të ndryshme të menaxhimit, përvoja e tyre në TK dhe përgatitja arsimore e tyre (shiko tabelën më poshtë). Rezultatet e pyetësorit tregojnë që përgjigjëjet janë dhënë nga **52** punonjës që kanë përvoja të ndryshme: si 1.9% e punonjësve kanë përvojë 2-5 vjeçare, 45.3% me 6-10 vite përvojë, 39.6% me 11-15 vite përvojë dhe 13.2% kanë mbi 15 vite përvojë në TK. Këta respondentë i takojnë nivele të ndryshme të strukturës organizative si: 30.2% janë zyrtar apo i takojnë *nivelit të ulët*, 56.6% i përkojnë *nivelit të mesëm* si Koordinator dhe Mbikëqyrës dhe 13.2% i takojnë *nivelit të lartë* pra menaxher sektori dhe drejtor të departamentit. Të njëjtit ka përgatitje të ndryshme arsimore, ku 64.2% e tyre kanë përgatitje *superiore* (MSc dhe Phd), 35.8% kanë përgatitje *të lartë* kurse me përgatitje *të ulët* nuk kemi asnjë. Detajet tjera janë pasqyruar në grafikun më poshtë.

1. Sa kohë punoni në kompanin Tuaj? rretho shenjën?



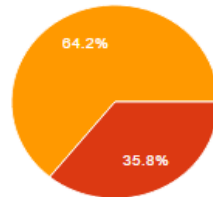
2 - 5 vite	1	1.9%
6 - 10 vite	24	45.3%
11 - 15 vite	21	39.6%
mbi 15 vite	7	13.2%

2. Cilin nivel të menaxhimit i takoni?



I Ulët (zyrtar)	16	30.2%
I Mesëm (Kordinatorator/Mbikëqyrës)	30	56.6%
I Lartë (Menaxher/Drejtor)	7	13.2%

3. Përgaditja e juaj arsimore?



I Mesëm	0	0%
I Lartë	19	35.8%
Superior (Msc. Phd)	34	64.2%

6.5 Analiza e Menaxhmentit Ekzekutiv (CEO) gjatë viteve 2009-2015

Në bazë të raporteve kjo analizë përshkruan menaxhimin ekzekutiv (CEO) të Telekomit të Kosovës - VALA në tri periudha të ndryshme kohore si më poshtë;

- 2009-2011,
- 2012-2014 dhe
- 2015

Gjithashtu, përshkruhet dhe analizohet në përgjithësi puna dhe aktivitetet e menaxhimit ekzekutiv, konkretisht të tre kryeshefave ekzekutiv (CEO1, CEO2 dhe CEO3), në tri mandate të ndara në një periudhë afër 6 vjeçare, pra nga 2009 deri në 2015. Përmes kësaj

analize paraqitet se cila periudhë ka **modelin** më të mirë të menaxhimit efektiv dhe profesional në ndërmarrje (TK).

Menaxhimi në periudhën (2009-2011)

Në vitin **2009**, edhe pse Telekomi emëroi Kryeshefin ekzekutiv (CEO1) pati ngecje të rritjes së performancës përshkak të menaxhimit jo efikas. Kjo periudhë, (përshkak të vendimit të Qeverisë për ndalimin e gjitha investimeve)¹²⁸, nuk ka pas ndonjë investim në produkte dhe shërbime të reja, as në teknologji dhe sisteme informative e në përgjithësi kompania. Kjo ndikoi që, të ardhurat dhe shpenzimet gati të jenë konstante, përjashtim bën viti 2010 me 120,653 milion shpenzime kurse fitimi neto ka një rënie nga 44.3mil € (2009) në 33.3 € (2010) milion euro. Ndërsa 2011 shënon një rritje të fitimit neto prej 46.1 milion euro.

Kjo kohë, edhe pse me një gjendje stabile financiare karakterizohet me tri fenomene si:

- me mbi punësime - që kryesisht kanë qenë politike dhe pa kritere,
- keqpërdorime të shumta dhe korrupsion - efekti negativ i të cilave do të reflektohet në vitet në vijim.
- Licencimi i operatorit mobil Z-Mobile - i cili me ofrimin e shërbimeve ishte mjaft joshës dhe atraktiv për përdoruesit e telefonisë mobile. Mirëpo, ky operator firmos një kontrate komerciale me TK që konsiderohet i dyshimtë dhe mjaft i dëmshëm i

¹²⁸ Vendimi i Qeverisë (nr.01/130 dt.16.06.2010 – si rezultat i përgatitjes së privatizimit të Telekomit, qeveria merr vendim për ndërprerjen e gjitha investimeve të rëndësishme kapitale dhe strategjike të kompanisë.

cili është objekt i një hetimi dhe gjykimi me pretekst të dëmtimit të interesave të operatorit të TIK (ish-PTK- së).¹²⁹

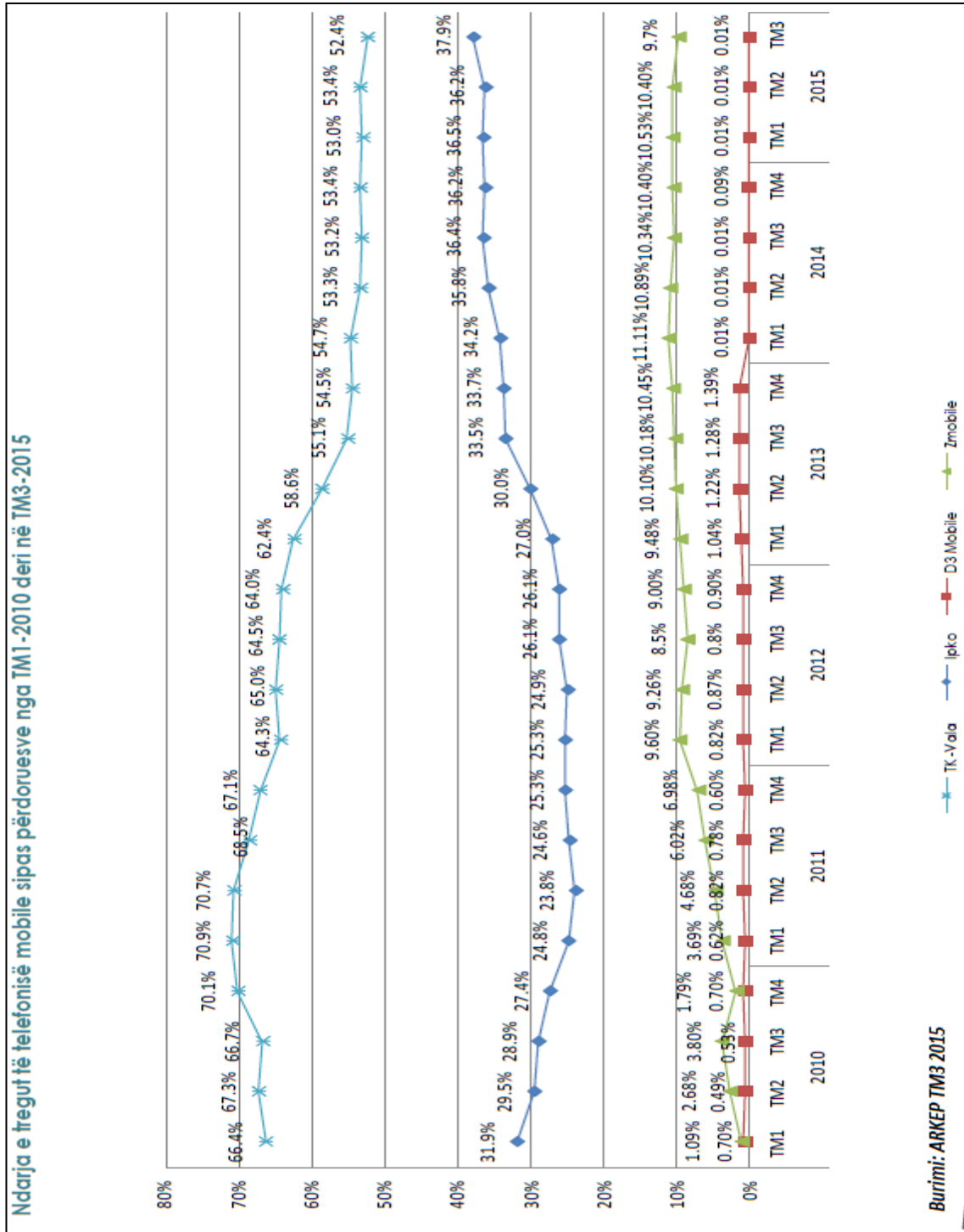
Gjitha këto dukuri patën ndikimin e tyre në ndërmarrje. Si rrjedhojë e këtyre ngjarjeve, përderisa Telekom i Kosovës kalonte me një procedurë të stërzgatur për përzgjedhjen e menaxhmentit ekzekutiv, konkurrenca është konsoliduar dhe ka përparuar shumë me aspektet tekniko-teknologjike duke ofruar produkte dhe shërbime telekomunikuese më të mira dhe më të avancuara për konsumator.

Menaxhimi për periudhën (2012-2014)

Viti **2012** menaxhmenti (CEO2) i ri i Telekomit fillon me disa pako të reja duke ofruar konsumatorëve shërbimet “*triple-play*” (shërbimet e zërit, internetit dhe videos) dhe implementimin e platformës së IPTV-së (*Internet Protocol Television*). Mirëpo edhe këto nuk patën ndonjë efekt në rritjen e të ardhurave. Këtë e vërteton rënja e vazhdueshme e të ardhurave dhe rënja e lehtë e % së ndarjes së tregu sipas përdoruesve të telefonisë mobile nga 64.3% (TM1 2012) në 64.0 % (TM4 2012). Kurse rënie më të thellë kemi gjatë vitit 2013 nga 62.4% në TM1 në 54.5% TM4. Ky trend është përcjellë edhe gjatë vitit pasues pra 2014 me 4.12% rënie të ardhurave (54.7% TM1 në 53.4% TM4). Kjo më se miri ilustrohet në grafikun në vijim:

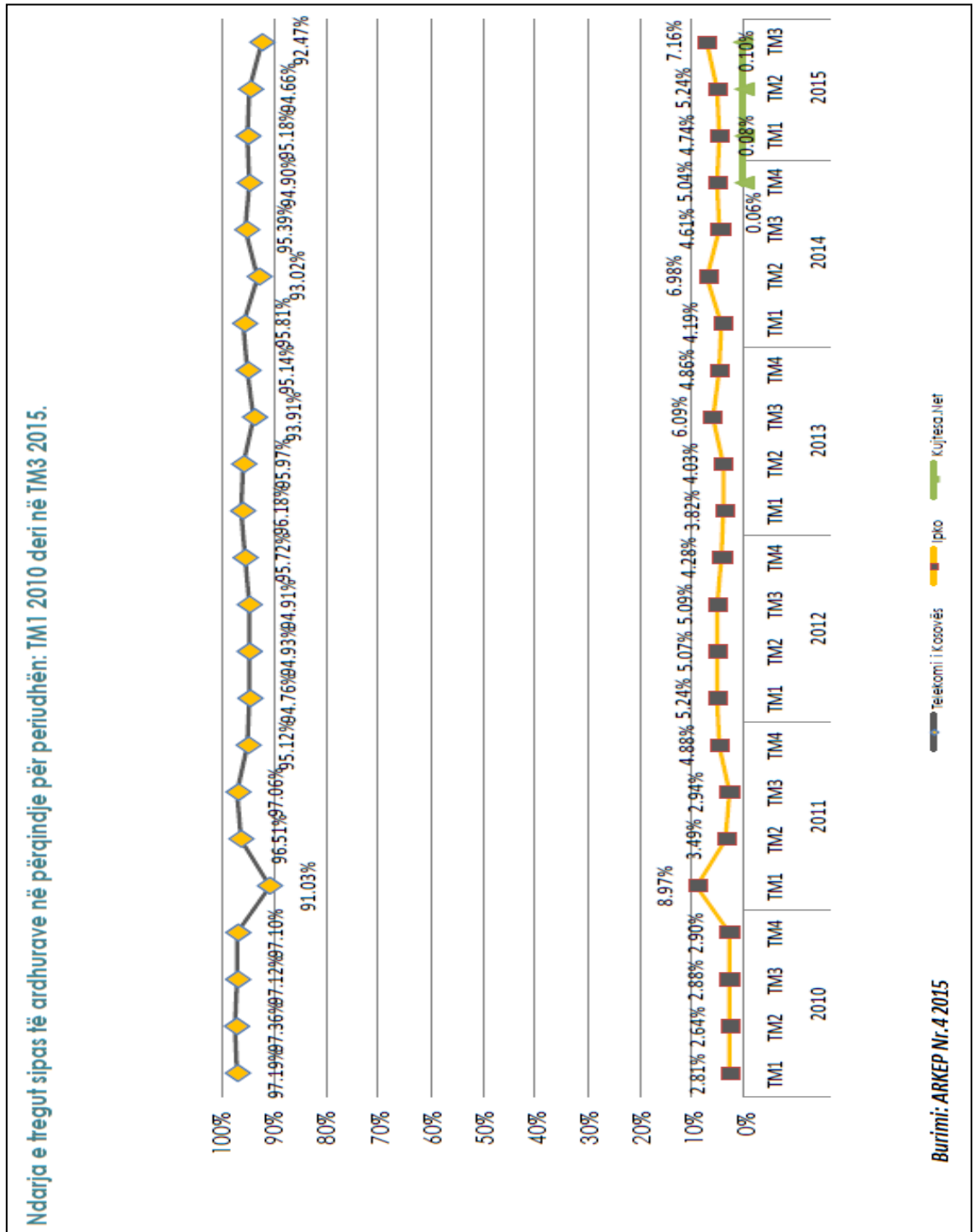
¹²⁹ Qendra për Promovimin e Zhvillimit, *Trendët zhvillimorë të PTK-së dhe përpjekjet e pasuksesshme për privatizimin e saj* fq:4.

Grafiku 7. Ndarja e tregut të telefonisë mobile sipas përdoruesve TM1 2010 deri TM3 2015 (ARKEP)



Gjithashtu, një rënie e lehtë është shënuar edhe te ndarja *e tregut sipas të ardhurave (të hyrave) te telefonia fikse*. Sipas kësaj tabele (të dhënat e të cilave janë paraqitë më poshtë), në TM4 të viti 2009, *telefonia fikse* e Telekomit të Kosovës mbante 97.19% të tregut sipas të të hyrave, ku trendi i njëjtë është përcjellë edhe në TM4 e vitit 2010 me 97.10%. Viti pasues 2011 pasohet me rënje të lehtë prej 95.12% (TM4), kurse viti 2012 në 95.72% (TM4), 2013 në 95.14%, 2014 me 94.90% dhe viti 2015 në TM3 pason me 92.47% të tregut sipas të të ardhurave. Ajo çfarë mund të themi se përdorimi i telefonave fiks ka rënie shumë të madhe si në nivel global ashtu edhe në Kosovë, përshkak të përdorimit gjithnjë e më shumë të internetit dhe telefonave mobil. Telefonia fikse sot po përdoret vetëm si pako me shërbime tjera si Internet TV, kabllor etj.

Grafiku 8. Ndarja e tregut sipas të ardhurave në % për TM1 2010 deri në TM3 2015 (ARKEP)



Posta e Kosovës – Telekom i Kosovës

Ngjarje tjetër që u shënuar në këtë periudhë (2012-2014) është ndarja e shërbimeve Postare nga Telekom i Kosovës. Më 1 gusht 2012 me vendim të Qeverisë si aksionare, nga Telekom i Kosovës (ish-PTK) ndahet dhe formohet Posta e Kosovës (PK) si ndërmarrje e re publike e cila si veprimtari kryesor ka shërbimet postare duke trashëguar gjitha objektet (godinat dhe pajisjet) dhe zyrat e Telekomit me një sipërfaqe prej 391 mijë m². Kjo ndërmarrje (PK), të ardhurat kryesore i ka nga qiraja dhe shërbimet tjera, ku Telekom i Kosovës për shpenzimet e qirasë paguan 10€ për m² që në baza vjetore është rreth 4.7 milion euro, kurse kah mesi i vitit 2015 me vendim të bordit ky çmim rritet në 11.60 euro për m² duke i rritë shpenzimet vjetore të qirasë në afro 5.5 milion €.

Tabela Nr. 20. Shpenzimet e qirasë - TK

Vitit	Shpenzimet e Qirasë
2012	1,955,000.00 €
2013	4,692,000.00 €
2014	4,692,000.00 €
2015	5,442,720.00 €

Ndryshimi i çmimit të qirasë pat implikime financiare në TK. Ky çmim nuk është real sepse pa marrë parasysh lokacionit të objekteve (zyrat e pikave të shitjes) në qendra të qyteteve apo lokalitetet e fshatrave, nuk përputhet me tregun dhe konsiderohet shumë i lartë. Kjo e rëndoi shumë gjendjen financiare duke rritë shpenzimet operative të Telekomit për 750 k në baza vjetore.

Në fund të vitit 2014, përshkak të performancës jo të mirë financiare (2012-2014), me vendim të bordit mbikëqyrës shkarkohet Kryeshefit ekzekutiv (CEO) i kompanisë.

Menaxhimi për periudhën (2015 - ...)

Në shkurt **2015**, kompania ka emëruar kryeshefin e ri ekzekutiv (CEO3) i cili u angazhua në rritjen e suksesit të kompanisë duke ndërmarrë hapa konkret në menaxhim. Mirëpo edhe përkundër aktiviteteve dhe kampanjës së Telekomit që ndikoi në rritjen dhe kthimin të një numri të madh të klientëve, prapë sfida e menaxhimit ishte të punojë më shumë për joshjen, plotësimin e nevojave, kërkesave dhe dëshirave të klientëve. Këtë e vërteton rezultati i dalur nga pyetësi i jashtëm (shiko tabelën: shërbimet telekomunikuese), ku **37%** (Vala 22.72 % Fiksi 14.29 %) pohojnë se janë shfrytëzues të produkteve dhe shërbimeve të Telekomit, kurse 47.78 % shprehën si përdorues IPKO-s ndërsa 15.22 % janë për përdorues të operatorëve tjerë (Z-Mobile, Kujtesa dhe DreamBox). Detajet e rezultateve janë pasqyruar në tabelën më poshtë.

Tabela Nr. 21. Shërbimet telekomunikuese

Cilat nga këto shërbime i shfrytëzoni më shumë?

Shërbimi	Vala	Telekomit	IPKO	Zmobile	Kujtesa	DreamBox
Iptv/kabllor		32	63	3	22	1
Internet	18	9	63		21	
Mobil	61	2	53	12	3	
Telefon fiks	18	18	25		3	
<i>Total pikët</i>	<i>97</i>	<i>61</i>	<i>204</i>	<i>15</i>	<i>49</i>	<i>1</i>
<i>%</i>	<i>22.72%</i>	<i>14.29%</i>	<i>47.78%</i>	<i>3.51%</i>	<i>11.48%</i>	<i>0.23%</i>

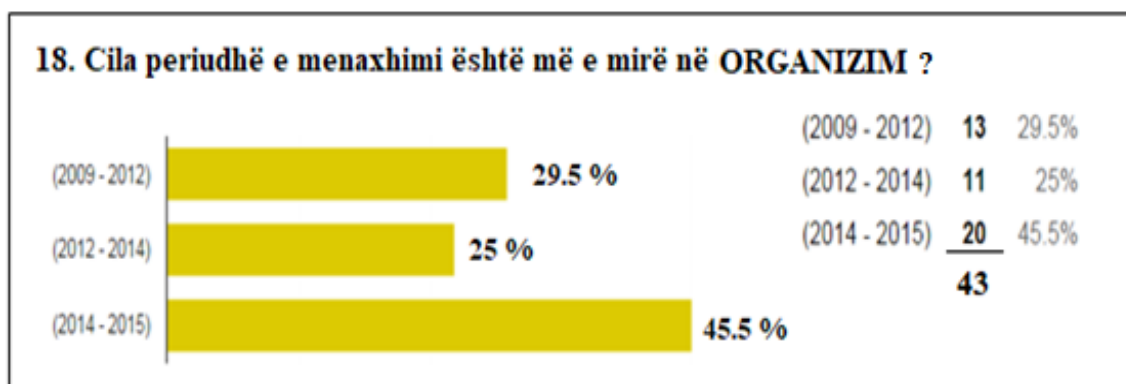
Pavarësisht kësaj, viti 2015 krahasuar me vitet tjera dhe përherë të parë që nga viti 2000, mbyllet me bilanc negativ prej 5.2 milion humbje (pa llogaritur cash flow) që do të thotë se shpenzimet vjetore i tejkalojnë të hyrat vjetore.

6.6 Analiza e menaxhimit sipas periudhave dhe funksioneve

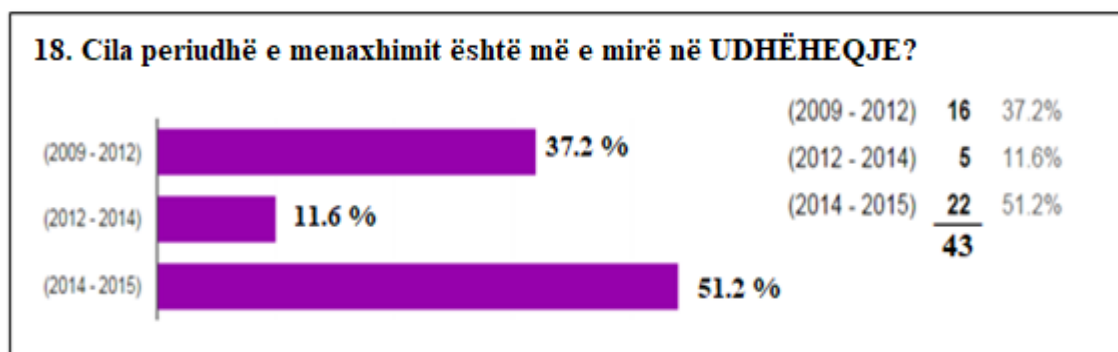
Ndërsa, se si stafi brenda TK-së i vlerësojnë funksionet (planifikimi, organizimi, udhëheqja dhe kontrolli) e menaxhimit të ndërmarrjes sipas periudhave e caktuara, rezultatet e pyetësorit janë paraqitë në grafikun më poshtë.



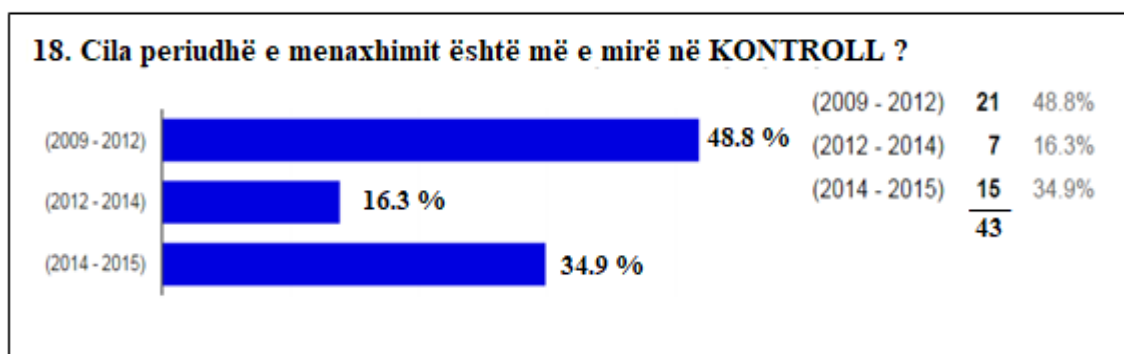
Vlerësimin e menaxhimit nga aspekti i funksionit të *Planifikimit* sipas periudhave kemi këto rezultate: për periudhën (2009-2012), 30.2% e të anketuarve vlerësojnë që ka qenë në nivelin profesional, 20.9% vlerësojnë periudhën (2012-2014), kurse 48.8% janë në favor të 2015.



Vlerësimi i menaxhimit nga aspekti i *Organizimit* për periudhën (2009-2012), 29.5% e të anketuarve vlerësojnë që ka qenë në nivelin profesional, 25% vlerësojnë periudhën (2012-2014), kurse 45.5% janë në favor të 2015.



Vlerësimi i menaxhimit nga aspekti i *Udhëheqjes*, 37.2% e të anketuarve vlerësojnë që në periudhën (2009-2012) organizimi ka qenë në nivelin e duhur, 11.6% vlerësojnë periudhën (2012-2014), kurse 51.2% janë në favor të 2015.



Vlerësimi i menaxhimit nga aspekti i *Kontrollit*, 48.8% e të anketuarve vlerësojnë që periudha (2009-2012) ka qenë në nivelin profesional, 16.3% vlerësojnë periudhën (2012-2014), kurse 34.9% janë në favor të 2015.

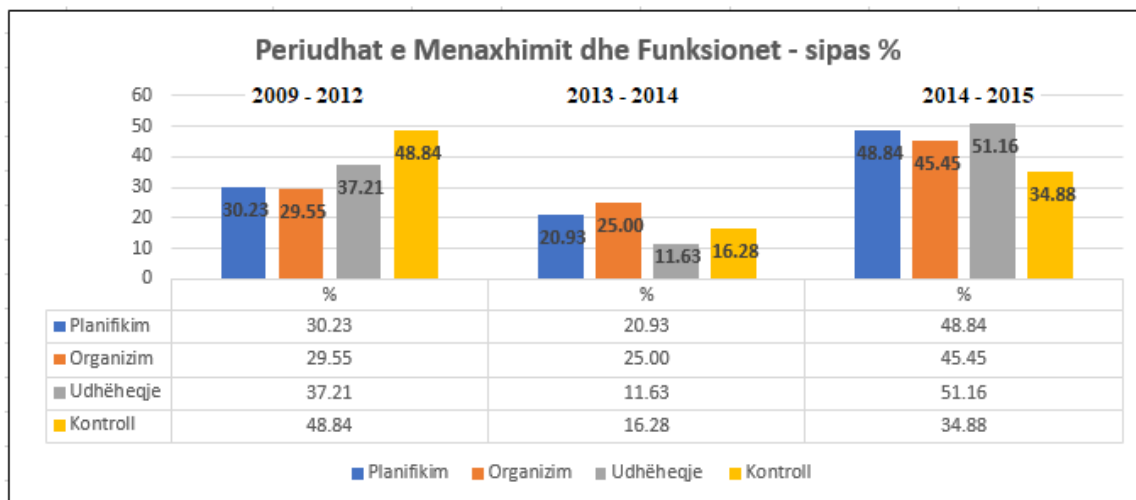
Përmbledhje e rezultateve

Rezultate në tabelën më poshtë, tregojnë që periudha më efikase e menaxhimit në Telekom ka qenë 2014-2015. Detaje të tabelës tregojnë që 63 përgjigjëje janë për periudhën 2009-2012, 32 përgjigjëje janë dhënë për periudhën 2013-2014 dhe 78 përgjigjëje e favorizojnë

periudhën 2014-2015. Ndryshe, nga gjithsejt 173 pergjigje, 63 janë për periudhën 2009-2012, 32 për 2012-2014 dhe 78 pergjigje për 2014-2015.

Tabela 1. Periudhat e Menaxhimit sipas Funksioneve

Periudhat e Menaxhimit në TK sipas Funksioneve								
Funks. / Periudhat	2009 - 2012	%	2013 - 2014	%	2014 - 2015	%	Total	%
Planifikim	13	30.23	9	20.93	21	48.84	43	100.00
Organizim	13	29.55	11	25.00	20	45.45	44	100.00
Udhëheqje	16	37.21	5	11.63	22	51.16	43	100.00
Kontroll	21	48.84	7	16.28	15	34.88	43	100.00
Total	63	36.42	32	18.50	78	45.09	173	100.00



Grafiku nr. 1. Periudha e Menaxhimit dhe Funksioneve - %

Ndërsa përmes grafikut janë analizuar periudhat sipas përqindjeve (%). Sipas kësaj rezultatet tregojnë që 36.42% janë për periudhën 2009-2012, 18.50% i takojnë periudhës 2012-2014 dhe 45.09% e favorizojnë periudhën 2014-2015. Më 2015, TK emëroi kryeshefin e ri i cili me qëllim të rritjes së efikasitetit në TK ndërmorri masa (ristrukturimi i stafit, lançimi i produkteve dhe shërbimeve të reja si 3G dhe 4G, komunikimi me

publiku) të cilat përmirësuar performancën e kompanisë dhe ngritën imazhin. Kjo vërtetohet edhe nga 67.9% e të anketuarve për ndryshim të imazhit dhe 62.3% për imazh pozitiv i cili vie si rezultat i rritjes së komunikimit me publikun dhe me media. Gjithashtu pjesë relevante e këtij menaxhimi (2015) ishte edhe krijimi dhe funksionimi i Zyrës, Menaxhimi Total i Cilësisë (TQM) që u mor me definim të proceseve dhe procedurave (SOP)¹³⁰ për çdo departement, sektor dhe njësi tjera të Telekomit gjë që kjo ndikoi edhe në ngritja e një menaxhimi profesional në implementimin e proceseve dhe procedurave sipas standarteve ndërkombëtare.

Menaxhimi – Kryeshefi CEO3 (2015 -2016)

Pra, siç kemi cekur më herët, në shkurt të viti **2015**, kompania ka emëruar kryeshefin e ri ekzekutiv (CEO3) i cili me qëllim të rritjes së të efikasitetit dhe suksesin e kompanisë ndërmerri hapa konkret si në vijim:

1) Ristrukturimit të stafit

Hapi i parë sa mjaftë i rëndësishëm aq edhe i nevojshëm ishte procesi i ri-strukturimit të stafit brenda kompanisë. Ky proces filloi me emërimin apo ri-emrimin e punonjësve në pozita kyqe, si drejtorë departameneve, menaxher të sektorëve, koordinator të njësive etj.

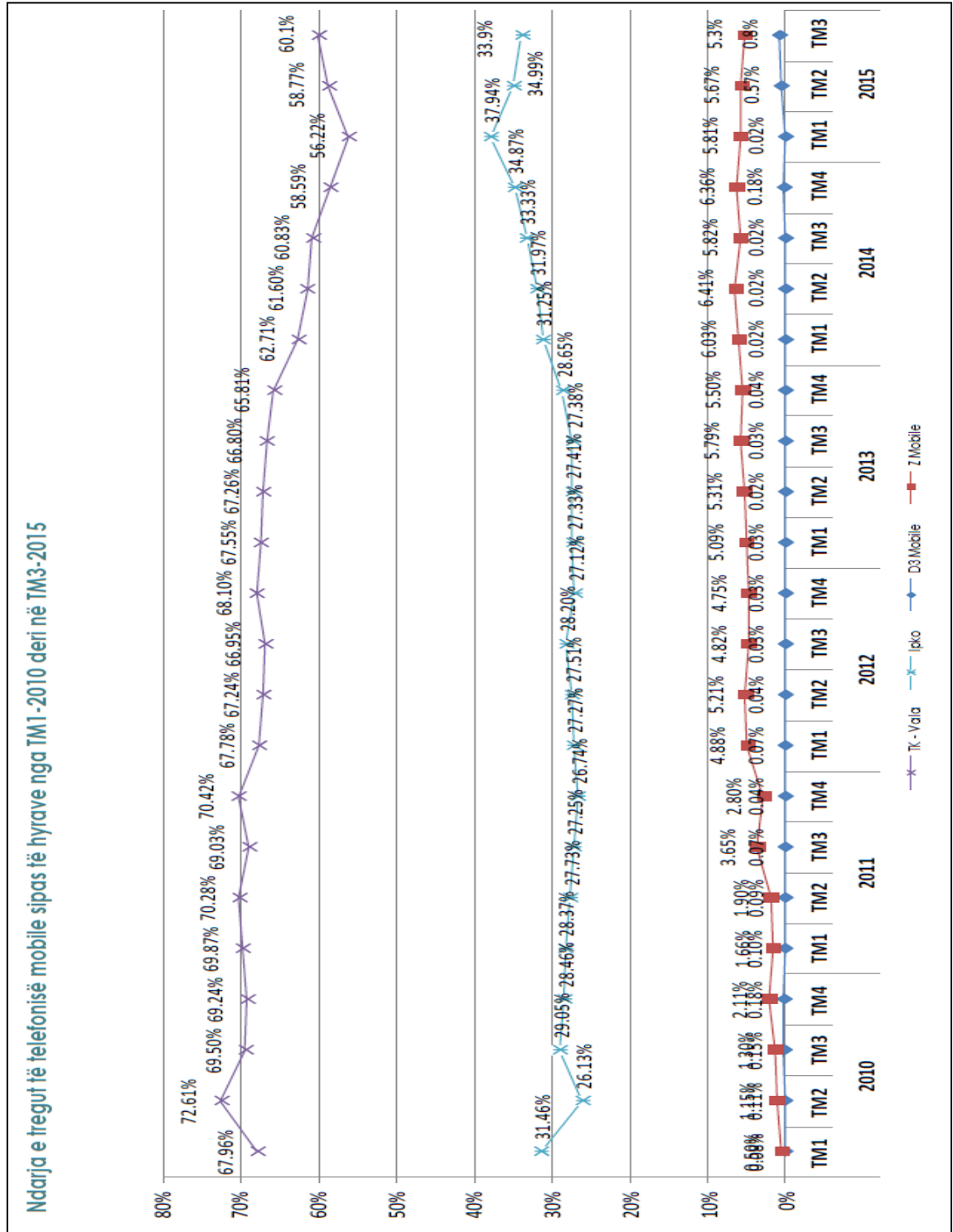
2) Lançimin e produkteve dhe shërbimeve telekomunikuese

Gjatë kësaj kohe, menaxhimi i ri (CEO3) ka lansuar produkte më të avancuara si 3G dhe 4G/LTE, dhe kjo ka ndikuar shumë te konsumatorët ekzistues dhe te joshja e një numri të ri të konsumatorëve, ku në të njëjtën kohë vërehet edhe një rritje e lehtë e të ardhurave gjatë vitit 2015 pra, nga 56.22% sa ishte në TM1, në 58.77% dhe kjo rritje përcjellët deri

¹³⁰ SOP – Standard Operational Procedure (shqip: Procedurat Standarde të Operimit)

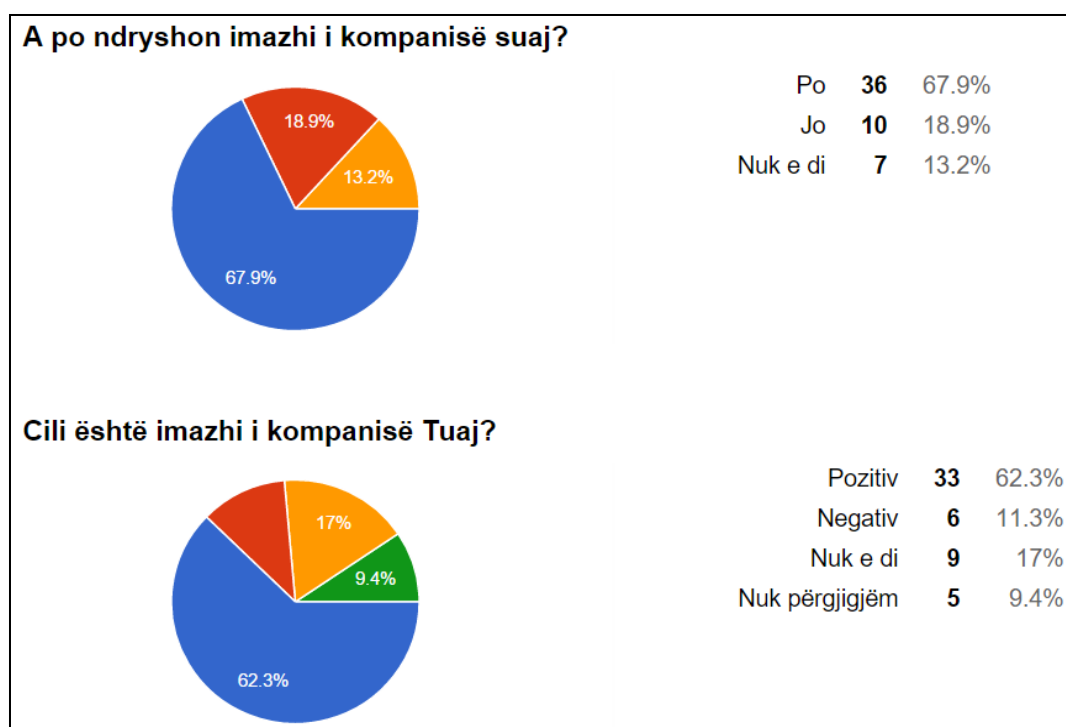
në 60.1% TM3 të tregut të telefonisë mobile. Kjo theksohet edhe në raportin e ARKEP-it për ndarjen e tregut të telefonisë mobile sipas të Ardhurave (hyrave) në grafikun në vijim.

Grafiku 9. Ndarja e tregut të telefonisë mobile sipas të hyrave nga TM1 2010 deri TM3 2015 (ARKEP)



3) Ngritjen e imazhit të kompanisë

Gjithashtu, në këtë vit është vërejtë një ndryshim në **imazhin** e ndërmarrjes, gjë që e argumentojnë 67.9% e punonjësve në TK, kurse 18.9% nuk pajtohen se ka ndryshim të imazhit dhe 13.2% përgjigjëm që nuk dinë. Rezultatet tregojnë se **62.3%** e respondentëve këto ndryshime i shohin si pozitive, ku 11.3% vlerësojnë që ndryshimi është negativ



ndërsa 13.2 % nuk din fare.

4) Komunikimi me publikun dhe Media

Periudha 2015 u shënua me ngritjen e nivelit me marrëdhënie me publikun përmes rritjes së pranisë në media dhe portale të ndryshme. Qëllimi kryesor i kompanisë ishte të jetë sa më afër konsumatorëve. Gjatë këtij viti kompania kishte shpenzuar rreth 2.6 milion në emër të reklamave (marketing) për vitin 2015.

5) Krijimi i Zyrës Menaxhimi Total i Cilësisë (TQM)

Në fund të viti 2015, një aktivitet shumë me rëndësi i CEO3 është edhe krijimi i Zyrës Menaxhimi Total të Cilësisë (TQM) në kompani. Kjo rezultoi me krijimin Proceduarve Standarteve të Operimit (PSO)¹³¹ sipas modelit të ITU-së¹³² njësi në kuadër të Kombeve të Bashkuara.

Qëllimi kryesor i kësaj zyre ishte:

- rritja e efikasitet të kompanisë përmes definimit të proceseve dhe procedurave për çdo departement, sektor dhe njësi tjera të Telekomit, si dhe
- ngritja e një menaxhimi profesional në implementimin e proceseve dhe proceduave sipas standarteve ndërkombëtare.

¹³¹ SOP-Standard Operation Procedure (ang)

¹³² ITU – International Telecommunication Unit

7. TË GJETURAT DHE DISKUTIMI

Qëllimi kryesor i punimit është identifikimi dhe gjetja e një modeli të menaxhimit privat, si mënyra më efikase e menaxhimit të Ndërmarrjeve Publike (NP) në Kosovë – Telekomin e Kosovës – VALA sh.a. Kurse objektiva kryesore është identifikimi i shkaqeve të cilat ndikojnë në suksesin e NP-ve. Në këtë pjesë paraqiten analiza dhe diskutime për rezultatet e nxjerra nga të dhënat empirike, me një fjalë rezultatet nga kërkim primar dhe sekondar.

Në pjesën e parë janë dhënë rezultatet e analizave lidhur me shkaqet që ndikojnë në suksesin e NP-ve dhe Telekomin e Kosovës – VALA, kurse pjesa e dytë paraqet përmbledhjen e rezultateve që shërbejnë për testimin dhe vërtetimin e hipotezave.

1. Shkaqet që ndikojnë në suksesin e NP-ve dhe Telekomin e Kosovës – VALA

Në bazë të të dhënave empirike, rrjedhë që shkaqet kryesore të cilat ndikojnë në suksesin e NP-ve janë: *Politizimi i bordeve, interferime dhe ndikimet politike, emërimi i personelit mbi baza partiake dhe jo profesionale, menaxhim adekuat, procedurat e gjata të prokurimit publik etj.* Kjo bëhet edhe më e vështirë sepse Qeverisë edhe Parlamentit i mungon nivel i duhur për mbikëqyrëjen e NP-ve, dhe kjo ka ndikuar që NP janë shndërruar në një vend ku plotësohen interesat e partive të cilat janë në pushtet. Këto shkaqet janë të njëjta edhe për Telekomin e Kosovës ndyshe si shkaqe të jashtme.

Përmbledhje e rezultateve

Si rezultat i kombinimit të analizave cilësore dhe sasiore, janë identifikuar dhe përcaktuar shkaqet kryesore që kanë ndikuar në suksesin e ndërmarrjes. Ato ndahen në shkaqet e jashtë dhe të brendshme. Në mënyrë të përmbledhur janë si në vijim:

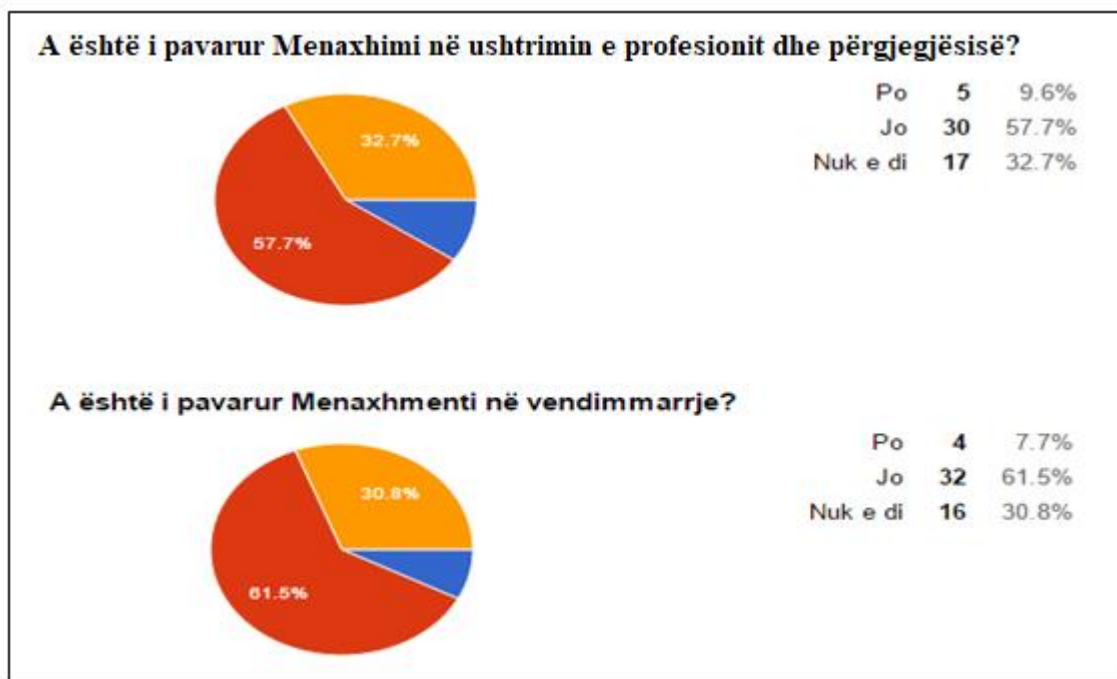
Shkaqet e jashtme:

Vendimi i Qeverisë – si rezultat i përgatitjes së privatizimit të Telekomit, qeveria merr vendim për ndërprerjen e gjitha investimeve të rëndësishme kapitale dhe strategjike të kompanisë. Duke pas parasysh që industria e telekomunikacionit ka teknologji që duhet gjithnjë të ndryshojë paralelisht me rrjetin global të sistemit mobil (GSM-Global sistem mobile) dhe teknologjisë së internetit, ky vendim është një ndër faktorët kryesor që ka dëmtuar më së shumti ecurinë e zhvillimit të biznesit dhe përcjelljen e trendeve globale.

Ndëra shkaqet tjera janë të renditura si më poshtë,

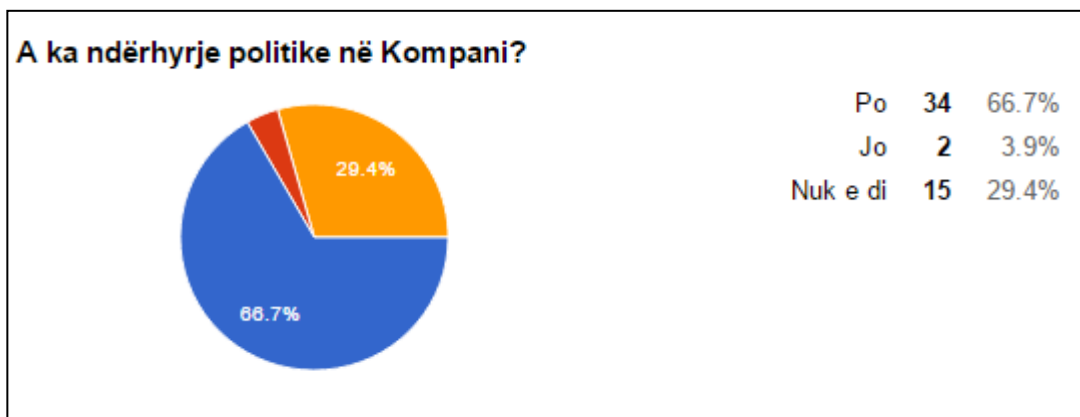
- ndërhyrjet nga jashtë dhe vartësia e menaxhimit në ushtrimin e përgjegjësiave,
- vartësia e menaxhimit në vendimmarrje,
- ndërhyrjet politike,
- mungesa e statusit ndërkombëtar i Kosovës
- licenca për Produkte dhe Shërbime etj,

Në përgjithësi, gjitha këto shkaqe kanë ndikuar në performancën e kompanisë si dhe shfaqjen e mungesës së një modeli të menaxhimit efikas dhe profesional i cili ka fut kompanin në një krizë menaxheriale dhe financiare duke e zhvlerësuar si nga aspekti i vlerës dhe kapitalit ashtu edhe nga tregut i industrisë së telekomunikacionit.



Në bazë të figurës, menaxhimi ekzekutiv sado profesional, sipas 57.7% e punonjësve mendojnë që nuk është i *pavarur* në ushtrimin e profesionit dhe përgjegjësisive, gjë që kjo ka ndikim direkt në suksesin e ndërmarrjes, kurse vetëm 9.6 % kanë opinion se menaxhimi ka pavarësinë në kompani, dhe 32.7% e punonjësve tregohen indiferent ndaj kësaj çështje (pyetje) duke u përgjigjur që nuk e di.

Kurse, sa i përket opinionit dhe perceptimit se “a ka menaxhimi hapësirë në ushtrimin e përgjegjësisive të veta konkretisht në vendimmarrje: vetëm 7.7% pohojnë/mendojnë që menaxhimi ka lirinë e vendimmarrjes, 61.5% e punonjësve mendojnë që menaxhimi nuk e ka hapësirën e duhur në procesin e *vendimmarrjes* kurse 30.8% nuk e dinë! Pra vendimmarrja ka ndikim direkt në efikasitetin e menaxherëve.



Me një fjalë kjo tregon që menaxhimi është i varur prej grupeve të caktuara të interesit, ku 66.7% e të anketuarve theksojnë që ka ndërhyrje politike në menaxhimin e ndërmarrjes përkundër 29.4% e punonjësve që nuk kanë ndonjë informacion (nuk e di) apo kanë rezerva rreth kësaj dukurie dhe 3.9% që e mohojnë këtë fakt.

Shkaqet e brendshme:

Intervistat japin disa nga shkaqet të cilat kanë ndikuar në performancën apo suksesin e Telekomit të Kosovës – VALA. Ata shprehin se: *“trendi i zhvillimi të kompanisë nuk është në drejtimin e duhur si rezultat i modelit jo adekuat të menaxhimit nga personel jo adekuat, jo profesional, pa përvojë në menaxhim dhe në fushën e telekomunikacionit. Ky model menaxhimi nuk ka strategji për zhvillim dhe për përcjelljen e trendëve globale, dizajnimin dhe ofrimin e produkteve dhe shërbimeve të cilat kërkohen dhe plotësojnë nevojat e tregut. Një ndërhyrje apo tjetër model i menaxhimit është i padiskutueshëm”*.

Sipas tyre, modeli aktual i menaxhimit është shkaku kryesor i performancës së ulët të Telekomit të Kosovës. Ky model karakterizohet me:

- mungesën e strategjisë zhvillimore
- personel jo adekuat, jo profesional, pa përvojë,

- emërimet në pozita kyçe të stafit jo profesional
- munges e modelit të mirë të menaxhimit

Kurse faktorë tjerë që kanë ndikuar në TK janë si në vijim:

- konkurrenca dhe tregu,
- trendet globale në telekomunikacion,
- procesi i privatizimit dhe
- investimet në teknologji dhe produkte

2. Analiza dhe vlerësimi i Investimeve në produkte dhe shërbime (H2)

Në grupin e investimit në produkte dhe shërbime telekomunikuese janë: produktet dhe shërbimet e zërit në telefoninë fikse, produktet dhe shërbimet e zërit në telefoninë mobile, shërbime të internetit, shërbimet e IPTV/kabllor, shërbimin 3G dhe 4G, si dhe shërbimet e kombinuara (fix+mobil+internet).

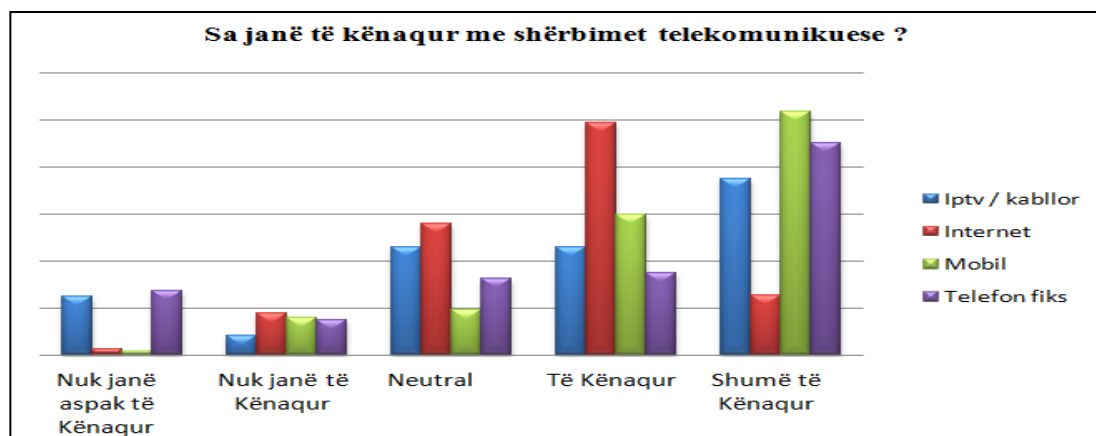
Marrë në përgjithësi, se sa janë të rëndësishme dhe sa janë të kënaqur konsumatorët me shërbimet telekomunikuese, tregojnë rezultatet (pyetësi i jashtëm) nga tabela dhe grafiku në vazhdim:

Tabela Nr. 22. Sa janë të kënaqur konsumatorët me shërbimet telekomunikuese

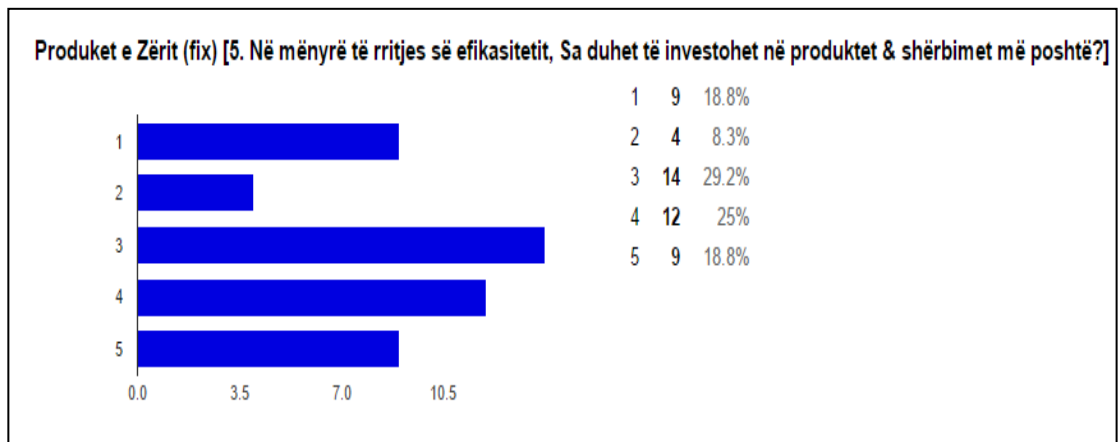
Shërbimet	Nuk janë aspak të kënaqur (%)	Nuk janë të kënaqur (%)	Neutral (%)	Të kënaqur (%)	Shumë të kënaqur (%)	%
Iptv / kabllor	12.50	4.17	22.92	22.92	37.50	100
Internet	1.27	8.86	27.85	49.37	12.66	100
Mobil	0.88	7.89	9.65	29.82	51.75	100
Telefon fiks	13.75	7.50	16.25	17.50	45.00	100

Bazuar rezultateve në tabelë, niveli i kënaqësisë së shërbimit të **IPTV/kabllor** sipas shkallëve është: 12.50% nuk janë aspak të kënaqur, 4.17% nuk janë të kënaqur, 22.92% janë neutral, 22.92% të kënaqur dhe 37.50% shumë të kënaqur. **Interneti** - 1.27% nuk janë aspak të kënaqur, 8.86% nuk janë të kënaqur, 27.85% janë neutral, 49.37% të kënaqur dhe 12.66% shumë të kënaqur. **Mobili** - 0.88% nuk janë aspak të kënaqur, 7.89% nuk janë të kënaqur, 9.65% janë neutral, 29.82% të kënaqur dhe 51.75% shumë të kënaqur. **Telefoni fiks** - 13.75% nuk janë aspak të kënaqur, 7.50% nuk janë të kënaqur, 16.25% janë neutral, 17.50% të kënaqur dhe 45% shumë të kënaqur.

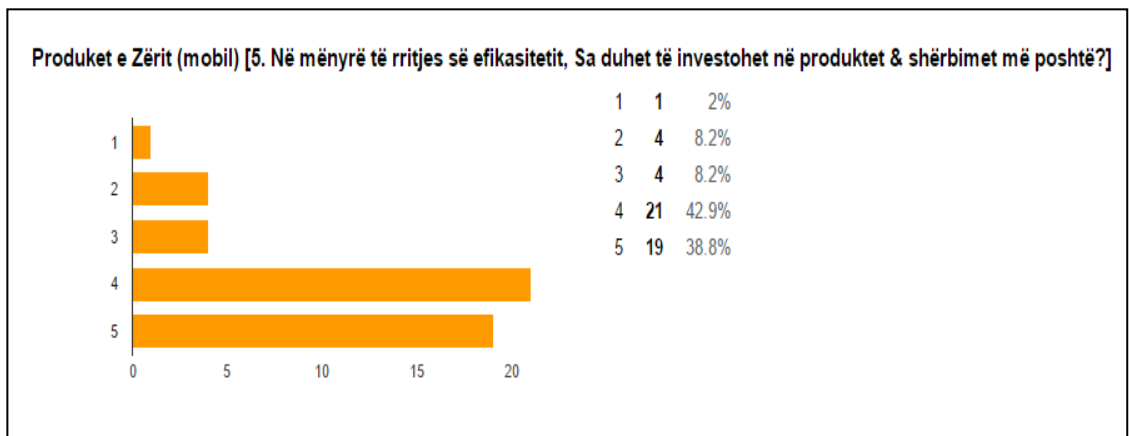
Grafiku 10. Sa janë të kënaqur konsumatorët me shërbimet telekomunikuese



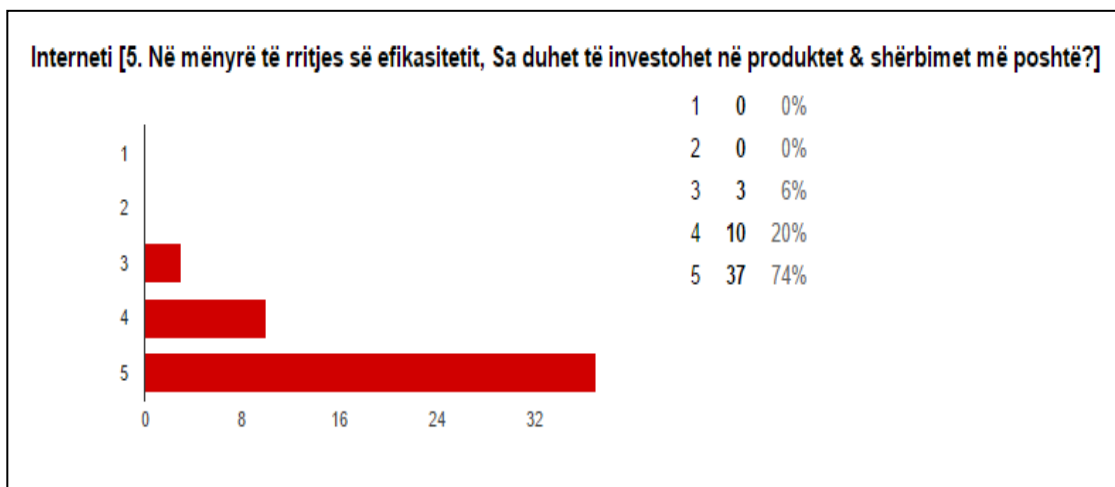
Ndërsa, rezultatet e analizave të brendshme (pyetësi i brendshëm) të tjera tregojnë se faktorët kryesor për rritjen e efikasitetit në TK janë investimet në produkte dhe shërbime që janë veç e veç të përshkruara më poshtë:



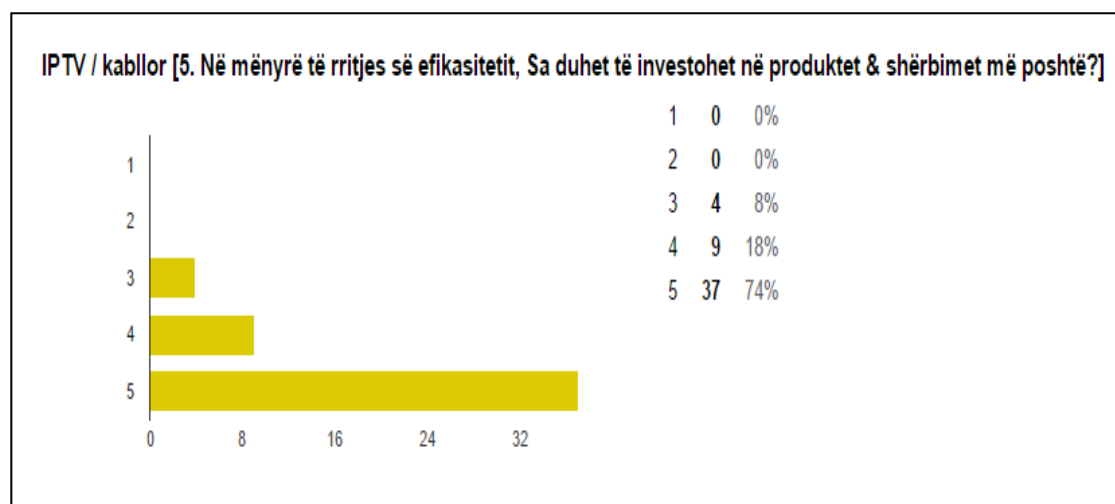
Për investimet në produktet dhe shërbimet e zërit në telefoninë *fikse* kemi këto rezultate: 18.8% nuk pajtohen aspak, 8.3% nuk pajtohen, 29.2% janë neutral, 25% pajtohen dhe 18.8% pajtohen plotësisht.



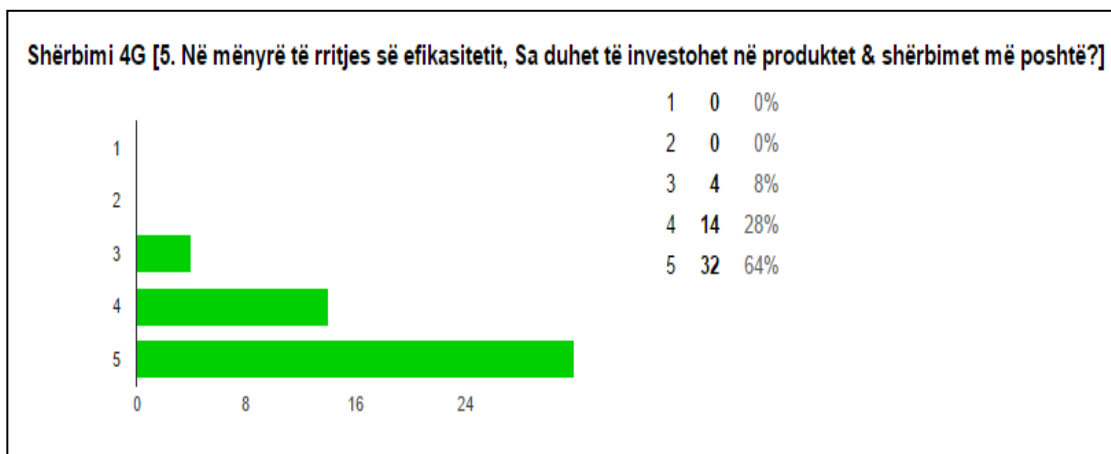
Për investimet në produktet & shërbimet e zërit në telefoninë *mobile* dalin këto rezultate: vetëm 2% nuk pajtohen aspak, 8.2% nuk pajtohen, 8.2% janë neutral, 42.9% pajtohen dhe 38.8% pajtohen plotësisht.



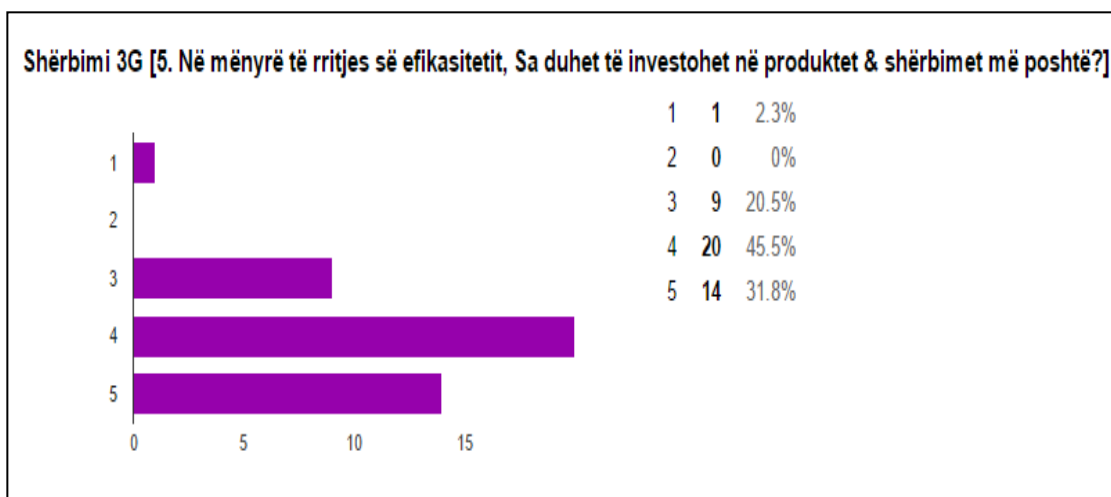
Investimet në shërbimet e *internetit* si një nga shërbimet më të përdorura si në nivel kombëtar ashtu edhe atë global, kemi këto rezultate: 0% nuk pajtohen aspak, 0% nuk pajtohen, 6% janë neutral, 20% pajtohen dhe 74% pajtohen plotësisht.



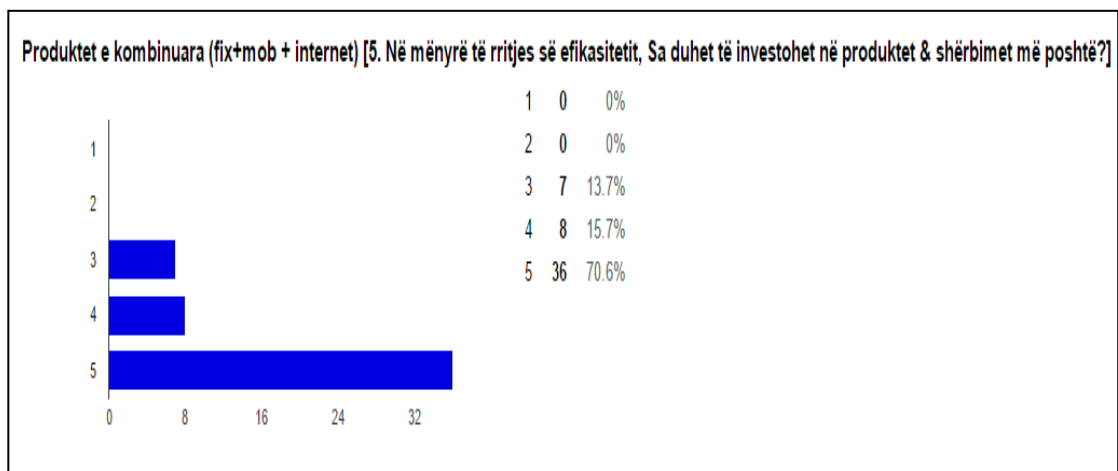
Investimet në shërbimet e *IPTV/kabllor* analiza na jep këto rezultate: 0% nuk pajtohen aspak, 0% nuk pajtohen, 8% janë neutral, 18% pajtohen dhe 74% pajtohen plotësisht.



Për investimet në produktet & shërbimet e internetit në telefoninë *mobile* - 4G dalin këto rezultate: 0% nuk pajtohen aspak, 0% nuk pajtohen, 8% janë neutral, 28% pajtohen dhe 64% pajtohen plotësisht.



Për investimet në produktet & shërbimet e interneti në telefoninë *mobile* - 3G kemi dalin këto rezultate: vetëm 2.3% nuk pajtohen aspak, 0% nuk pajtohen, 20.5% janë neutral, 45.5% pajtohen dhe 31.8% pajtohen plotësisht.



Ndërsa, për investimet në produktet apo shërbimet e kombinuara si *telefoni fikës + mobile + internet* kemi dalin këto rezultate: 0% nuk pajtohen aspak, 0% nuk pajtohen, 13.7% janë neutral, 15.7% pajtohen dhe 70.6% pajtohen plotësisht.

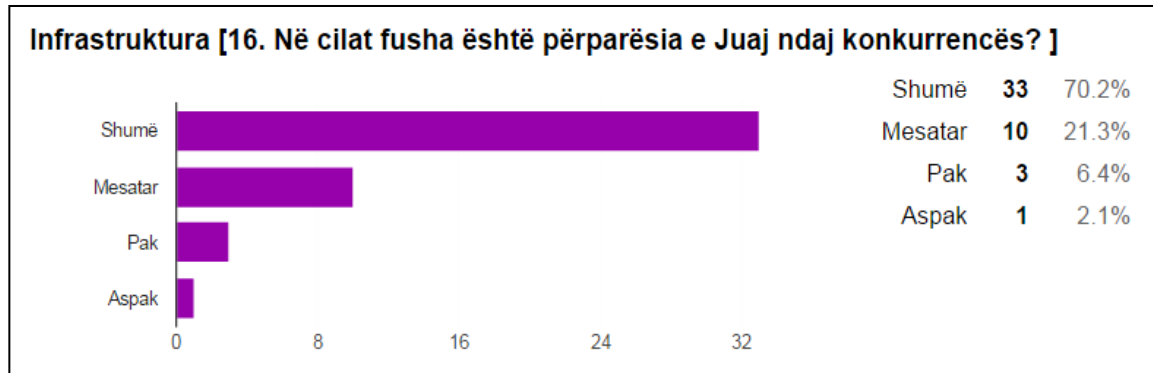
Rezultatet e pyetësorëve (jashtëm dhe të brendshëm) kanë vërtetuar që (**H2**): investimet e menaxhimit në produkte dhe shërbime telekomunikuese (variabla e pavarura), ndikojnë në rritjen e *efikasitetit* në TK (variabla e varura).

3. Analiza e përparësive (avantazheve) në raport me konkurrentët (H3)

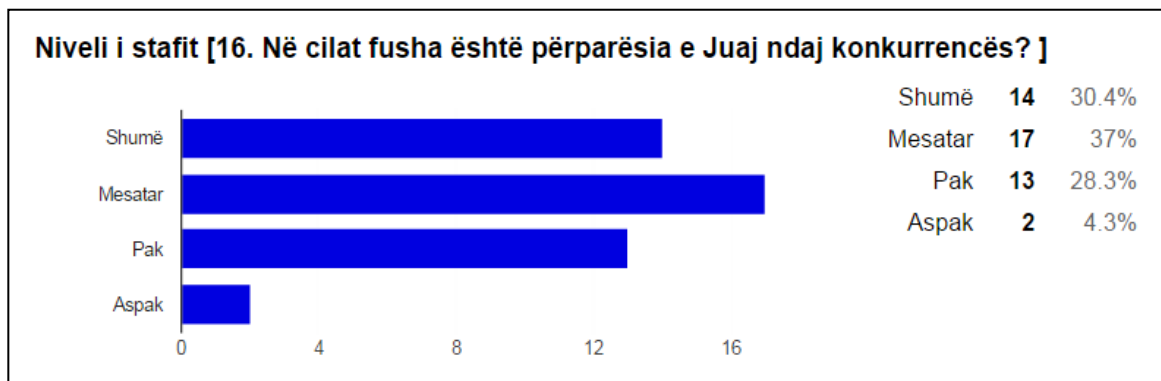
Analizat e pyetësorëve kanë identifikuar se modeli i menaxhimit privat (variabël i pavarura) duke i orientuar dhe përdorë përparësitë konkurruese në treg, ndikojnë në rritjen e suksesit në TK (variabla e varura).

Në grupin e përparësive të TK-së në raport me konkurrentët, pyetësori i brendshëm ilustron disa përparësi që ka TK në raport me konkurrentët si nga: aspekti i infrastrukturës (teknike dhe teknologjike), niveli i stafit, produktet dhe shërbimet, shtrirja e pikave shitëse dhe niveli i kontaktit dhe afërsia me konsumator përmes prezencës në media. Shfrytëzimi i

këtyre përparësive nga menaxhimi ka ndikim direkt në efikasitetin e kompanisë, kjo përshkruhet nga figurat në vijim:

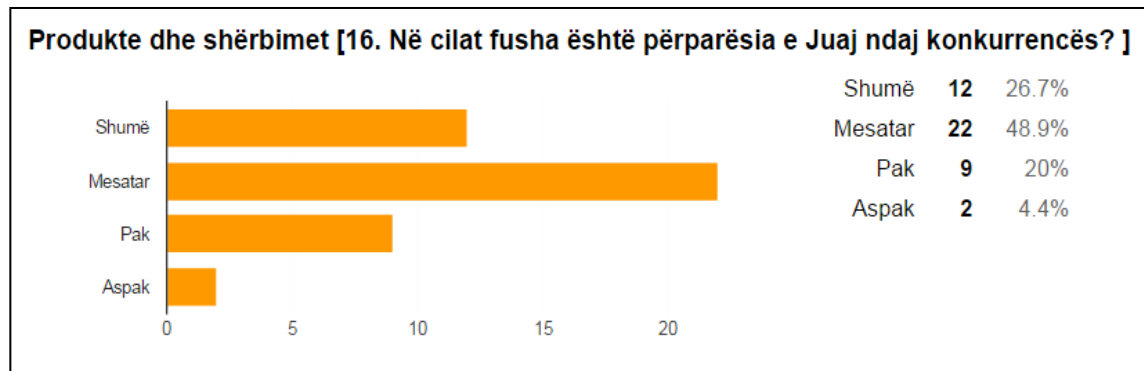


Infrastruktura – ka rëndësi shumë të madhe në fushën e telekomunikacionit dhe konsiderohet si përparësi konkurruese në treg. Rezultatet në grafikë tregojnë që 70% e stafit në TK mendojnë që kompania ka avantazh në këtë fushë, 21.3% kanë përgjigje mesatare apo janë neutral, 6.4% mendojnë që përparësia është e vogël apo pak dhe 2.1% mendojnë që aspak nuk ka përparësi.

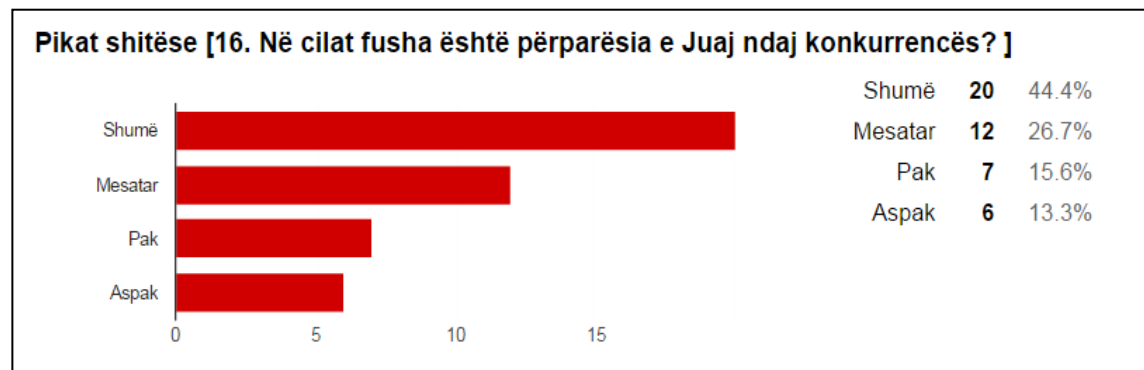


Niveli i stafit (personelit) – burimet njerëzore janë aset kryesor me rëndësi strategjike për çdo kompani. Rezultatet në grafikë tregojnë që 30.4% e stafit në TK mendojnë që kompania ka nivel më të lartë të stafi në raport me konkurrentët, 37% kanë përgjigjeje

mesatare apo janë neutral, 28.3% mendojnë që përparësia është e vogël apo pak dhe 4.3% mendojnë që aspak nuk ka përparësi.

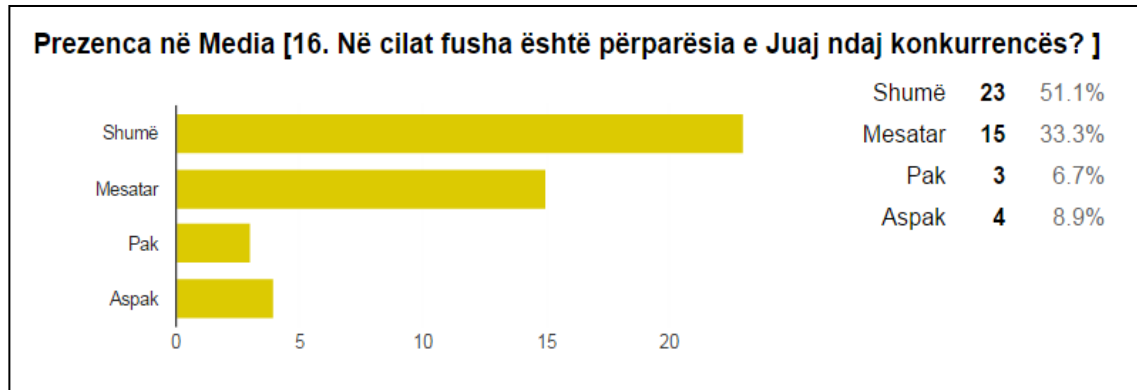


Produkte & shërbime – ofrimi i produkteve dhe shërbimeve sipas kërkesave të tregut janë motivi kryesor kompanisë. Rezultatet në grafikë tregojnë që 26.7% e stafit mendojnë që investimi i duhur dhe me kohë në produkte dhe shërbime krijon kompanisë përparësi në treg në raport me konkurrentët, pra 48.9% kanë përgjigje mesatare apo janë neutral, 20% mendojnë që përparësia është e vogël(pak) dhe 4.4% mendojnë që aspak nuk ka përparësi.



Pikat e shitjes – shitja produkteve dhe shërbimeve bëhet përmes pikave të shitjes, shtrirja dhe prezenca sa më e madhe dhe më afër konsumatorëve ka rëndësi për kompaninë. Rezultatet në grafikë tregojnë që 44.4% e stafit mendojnë që kompania ka këtë përparësi në raport me konkurrentët, 26.7% kanë përgjigjeje mesatare apo janë neutral, 15.6%

mendojnë që përparësia është e vogël(pak) dhe 13.3% mendojnë që aspak nuk ka përparësi.



Prezenca në media – paraqet një komunikim mes kompanisë dhe klientëve dhe konsiderohet çelësi i suksesit. Rezultatet në grafikë tregojnë që 51.1% e stafit mendojnë që kompania ka këtë përparësi në raport me konkurrentët, 33.3% kanë përgjigjeje mesatare apo janë neutral, 6.7% mendojnë që përparësia është e vogël (pak) dhe 8.9% mendojnë që aspak nuk ka përparësi.

8. TESTIMI DHE VËRTETIMI I HIPOTEZAVE

Kjo pjesë paraqetë testimin dhe vërtetimin e hipotezave të punimit të ndara në: rezultatet nga analiza cilësore dhe sasiore si dhe përmes pakos statistikore SPSS.¹³³

8.1 Rezultatet e Analizes Cilësore dhe Sasiore

Nga rezultatet e këtyre analizave janë testuar hipoteza kryesore dhe Ho, dhe hipotezat tjera H1, H2, H3.

Pyetësoret - Shpërndarja e pyetësorëve ka shërbyer për mbledhjen primare të të dhënave dhe është bërë në dy mënyra apo grupe të ndara; a) *shpërndarja fizike (hard copy) e pyetësorit* - te 200 responentë (studentë, qytetarë) të shpërndarë në 23 Komuna¹³⁴ të Kosovës dhe b) *shpërndarja e pyetësorit punonjësve të Telekomit (pyetësor elektronik - google drive)*. Pyetësori ka qenë anonim dhe u është shpërndarë 80 personave prej të cilëve 53 responentë kanë dhënë përgjigjeje.

Intervistat (shiko shtojca IV) - janë zhvilluar me 5 persona të cilët kanë pozita menaxhues në Telekomit e Kosovës- VALA. Intervista ka qenë anonime prandaj për shkaqe të sigurisë dhe ruajtjes së konfidencialitetit nuk do përmenden me emrat dhe pozitat e tyre por evidentimi i tyre bëhet si personi X1, X2, X3, X4, dhe X5. Pyetjet e lidhen me hipotezën kryesore (Ho) dhe me hipotezat tjera (H1, H2 dhe H3).

¹³³ SPSS - Statistical Package for the Social Sciences (IBM).

¹³⁴ Komunat: Shtime, Skenderaj, Malisheva, Drenas, Podujeve, Istog, Klinë, Vushtrri, Ferizaj, Prishtinë, Pejë, Obiliq, Mitrovica, Lipjani, Fushë Kosovë, Viti, Gjakovë, Prizren, Deçan, Gjiilan, Rahovec, Novobërd, Kamenicë

8.1.1 Hipoteza Kryesore (Ho): Implementimi i modelit të menaxhimit privat, ndikon në suksesin e ndërmarrjes – Telekomit i Kosovës - VALA.

Përmbledhje e pyetësorit

Rezultatet e analizave japin apo vërtetojnë pyetjen kërkimore se në Telekomit e Kosovës besojnë se një model privat i menaxhimit i cili është profesional dhe do të rritë efikasitetin dhe ka ndikim në suksesin e e ndërmarrjes. Kjo vërtetohet edhe nga grafiku në vijim.



Sipas kësaj rrjedhë se, rreth 84.9 % e punonjësve të Telekomit besojnë që efikasiteti (suksesi) i ndërmarrjes varët shumë nga një model **menaxhimi privat**, i cili e drejton ndërmarrjen kah një e ardhme më të sigurtë, 3.8% mendojnë që ky model menaxhimi ka pak ndikim në efikasitet, 5.7% kanë mendim mesatar dhe 5.7% nuk e dinë.

Përmbledhje e Intervistave;

- 1. Të intervistuarit pohojnë se trendi i zhvillimi të kompanisë nuk është në drejtimin e duhur si rezultat i modelit jo adekuat të menaxhimit nga personel jo adekuat, jo profesional, pa përvojë në menaxhim dhe në fushën e telekomunikacionit. Ky model menaxhimi nuk ka strategji për zhvillim dhe për përcjelljen e trendëve globale,*

- dizajnimin dhe ofrimin e produkteve dhe shërbimeve të cilat kërkohen dhe plotësojnë nevojat e tregut. Një ndërhyrje apo tjetër model i menaxhimit është i padiskutueshëm!*
2. *Sipas të intervistuarave, ndryshimet në kompani duhet të ndodhin. Kemi disa opinione. Sëpari: janë për privatizim (100%) si zgjidhje e vetme për shpëtimin e Telekomit, por para se të ndodhë dhe me qëllim të rritjes së vlerës së kompanisë të ketë një strategji zhvillimore. Sëdyti: ndryshim në privatizimi e pjesshëm apo lloj partneriteti publiko-privat, 60% asetë të qeverisë 40% kapital privat. Sëtreti, modeli që mund të funksionon është që kompania të mbajë statusin e ndërmarrjes publike por te menaxhimi të merret model i menaxhimit si në ndërmarrjeve private, me njerëz profesional e jo politik.*
3. *Telekomit të Kosovës – VALA i duhet modeli i menaxhimit i cili zgjidhet nga një bord mbikëqyrës profesional që kanë strategji të qartë zhvillimore dhe nga i njëjti zgjidhet modeli i menaxhimit me strukturë organizative me staf profesional, ku performanca e tyre vlerësohen nga arritja e objektivave dhe rezultateve të kompanisë. Pra, ekziston besimi që një modeli i menaxhimit profesional, do të ndikon e suksesin e kompanisë.*
4. *Implementimi i modelit me logjik të menaxhimit si në ndërmarrje private apo ekonomisë së tregut, që ka përgjegjësi dhe llogaridhënie sjellë suksesin e ndërmarrjes – TK VALA. Ky model bazohet në staf profesional. Paraprakisht, ky model realizohet: a) përbërja e bordit mbikëqyrës me staf profesional që kanë të qartë zhvillimin dhe implementimin e strategjisë dhe drejtimin e kompanisë. b) Zgjidhja e strukturës organizative me staf profesional, ku performanca e tyre vlerësohen nga arritja e objektivave dhe rezultateve të kompanisë. Ky do të ishte modeli i menaxhimit i cili padyshim do të ndikonte në suksesin e çdo kompanie por edhe TK-Vala.*

Përmbledhje e Rezultateve – vërtetojnë se trendi i kompanisë nuk është në drejtimin e duhur, si rezultat i modelit jo adekuat të menaxhimit me staf politik e joprofesional, prandaj **Implementimi i modelit privat të menaxhimit** ngjashëm në ndërmarrje private apo ekonomisë së tregut **do të ndikon në suksesin e ndërmarrjeve e veçanërisht Telekomit e Kosovës – VALA**. Kjo edhe konsiderohet si përgjigjeje e pyetjes kërkimore dhe vërtetim i hipotezës kryesore.

8.1.2 H1 Modeli Privat i menaxhimit orienton drejtë rritjes së investimeve në produkte dhe shërbime

Përmbledhje e pyetësorit

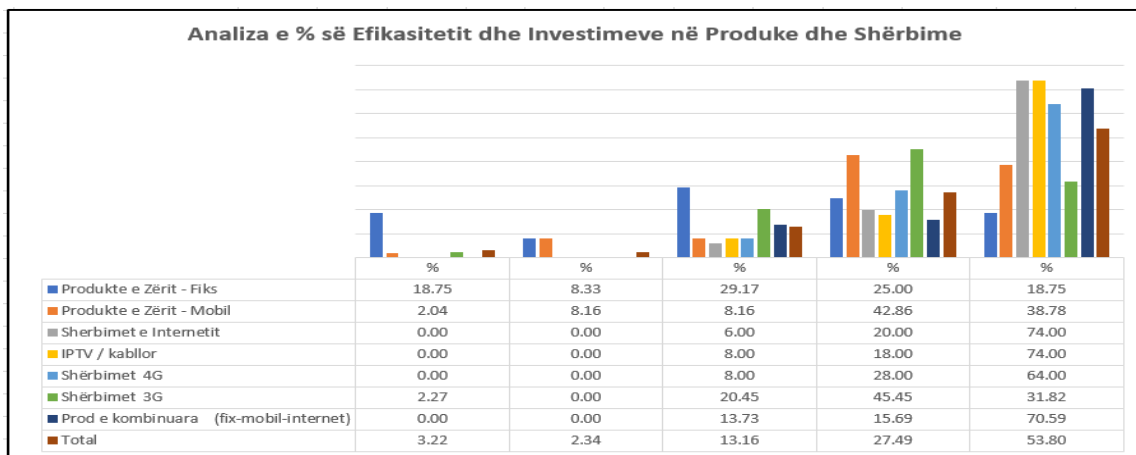
Investimet në produkte dhe shërbime telekomunikuese nënkuptojmë: investime në produktet e Zërit në telefonin fikse dhe mobile, Internet, IPTV / kabllor, shërbimet 3G, shërbimet 4G dhe produkte të kombinuara fix+mobil+internet. Analiza është llogarit sipas shkallëve: **1**- nuk pajtohen aspak, **2**-nuk pajtohen, **3**-janë neutral, **4**-pajtohen dhe **5**-pajtohen plotësisht. Rezultatet në tabelë tregojnë që 342 përgjigje, 184 (totali i përgjithshëm 53.80%) pajtohen që nevojë e domosdoshme e Telekomit është investimet veçanërisht në Produkte dhe

Analiza e Efikasitetit përmes Investimeve në Produkte dhe Shërbime												
	(1)	%	(2)	%	(3)	%	(4)	%	(5)	%	Total	%
Produkte e Zërit - Fiks	9	18.75	4	8.33	14	29.17	12	25.00	9	18.75	48	100.00
Produkte e Zërit - Mobil	1	2.04	4	8.16	4	8.16	21	42.86	19	38.78	49	100.00
Shërbimet e Internetit	0	0.00	0	0.00	3	6.00	10	20.00	37	74.00	50	100.00
IPTV / kabllor	0	0.00	0	0.00	4	8.00	9	18.00	37	74.00	50	100.00
Shërbimet 4G	0	0.00	0	0.00	4	8.00	14	28.00	32	64.00	50	100.00
Shërbimet 3G	1	2.27	0	0.00	9	20.45	20	45.45	14	31.82	44	100.00
Prod e kombinuara (fix-mobil-internet)	0	0.00	0	0.00	7	13.73	8	15.69	36	70.59	51	100.00
Total	11	3.22	8	2.34	45	13.16	94	27.49	184	53.80	342	100.00

Shërbime telekomunikuese si: të zërit, mobilit, internet, 3G & 4G, dhe shërbime të kombinuara.

Gjithashtu, grafiku në vijim paraqet përqindjen e investimeve në produktet të zërit-fiks (18.75%), produkte të zërit-mobile (38.78%), internet (74%), IPTV/kabllor (74%), shërbimet 4G (64%) shërbimet 3G (31.82%) dhe produktet e kombinuara (70.59%).

Rezultatet e analizave (pyetësorëve jashtëm dhe të brendshëm) kanë vërtetuar që: investimet e menaxhimit në produkte dhe shërbime telekomunikuese (variabla e pavarura), ndikojnë në suksesin e TK (variabla e varura).



Përmbledhje e Intervistave;

Përgjigjejet e stafit të TK-së tregojnë qartë se cilat veprime duhet të merren nga kompania për rritjen e efikasitetit dhe suksesin.

- 1. Veçojmë: investimin në teknologji telekomunikuese e cila mundëson ofrimin e llojeve të ndryshme të produkteve dhe shërbimeve të cilat janë në hap me trendet globale dhe kërkesat e tregut (5G, internet të avancuar etj.). Paraprakisht, duhet të bëhet investimi në teknologji që mundëson shumëllojshmërinë e ofrimit të produkteve dhe shërbimeve që kërkohen nga tregu si dhe mirëmbajtja e sistemeve operative. Sistemet operative*

janë sistemi i billingut, sistemi i centraleve (switch) NGN, NSS, sistemet pre dhe post paid,, CRM etj.

2. *Sipas tyre, në grupin e investimit në produkte dhe shërbime telekomunikuese janë: produktet dhe shërbimet e zërit në telefoninë fikse, produktet dhe shërbimet e zërit në telefoninë mobile, shërbime të internetit, shërbimet e IPTV/kabllor, shërbimin 3G dhe 4G, si dhe shërbimet e kombinuara (fix+mobil+internet), shtrirja e rrjetit fix dhe mobil.*
3. *Për arritjen e hapave të sipërmendur, intervistuesit shfaqen skeptik që menaxhmenti aktual mund ti realizojë bazuar në mungesën e strategjisë, ekspertëve dhe njerëzve profesional të menaxhimit.*
4. *Sipas tyre vetëm modeli i menaxhimit privat mund të ndikojnë në rritjen e investimeve në produkte dhe shërbime telekomunikuese të cilat ndikojnë drejtëpërsdrejti në suksesin e ndërmarrjes.*

Përmbledhje e Rezultateve – intervistuesit konsiderojnë se përcjellja e trendeve globale dhe investimi i në teknologji telekomunikuese është më se i domosdoshëm në ofrimin e llojeve të ndryshme të produkteve dhe shërbimeve. Prandaj, një model i menaxhimit privat orienton strategjinë në rritjen e investimeve në produkte dhe shërbime telekomunikuese të cilat ndikojnë drejtëpërsdrejti edhe në suksesin e ndërmarrjes.

Kjo edhe konsiderohet si vërtetim i hipotezës kryesore.

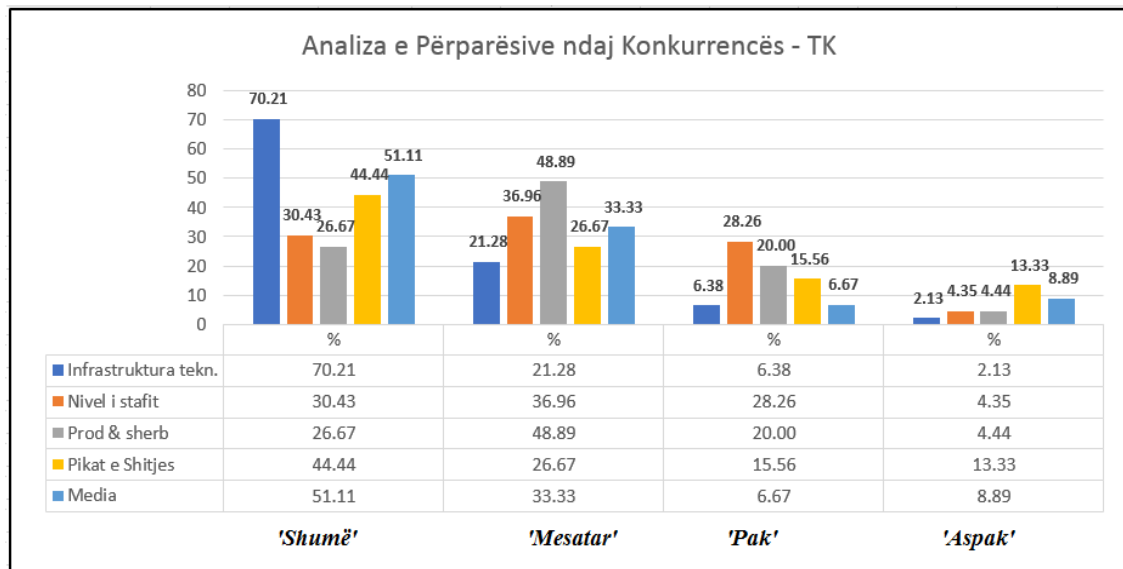
8.1.3 H2 Modeli Privat i menaxhimit orienton shfrytëzimin optimal të avantazheve konkurruese të ndërmarrjes

Përmbledhje e pyetësorit

Përshkrimi i analizave na jep informacion apo perceptimin e stafit (që kanë pozita, role dhe eksperiencia të ndryshme në Telekom) që: Përdorimi dhe futja në funksion avantazheve konkurruese në Telekom si instrument i menaxhimit privat, në raport me konkurrentët, ndikon në suksesin e kësaj ndërmarrje dhe varet nga modeli menaxhimit. Tabela më poshtë tregon që nga 228 përgjigjeje, 102 janë ‘shumë’ shfrytëzimit të këtyre përparësive, 76 kanë përgjigjeje ‘mesatare’, 35 janë për ‘pak’, dhe 15 përgjigjeje për ‘aspak’.

Analiza e Përparësive ndaj Konkurrencës - TK										
	Shumë	%	Mesatar	%	Pak	%	Aspak	%	Total	%
Infrastruktura tekn.	33	70.21	10	21.28	3	6.38	1	2.13	47	100.00
Nivel i stafit	14	30.43	17	36.96	13	28.26	2	4.35	46	100.00
Prod & sherb	12	26.67	22	48.89	9	20.00	2	4.44	45	100.00
Pikat e Shitjes	20	44.44	12	26.67	7	15.56	6	13.33	45	100.00
Media	23	51.11	15	33.33	3	6.67	4	8.89	45	100.00
Total	102	44.74	76	33.33	35	15.35	15	6.58	228	100.00

Infrastruktura: Sipas pyetësorit infrastruktura konsiderohet si pika më e fortë e Telekomit në raport me kompanitë tjera telekomunikuese këtu hynë: *mbulueshmëria të rrjetit fix dhe mobil në gjithë territorin e Kosovës, shtrirja e madhe e fijeve optike rreth 1000 km, sistemet informative*. Bazuar në grafikun më poshtë shihet se 70.21% të anketuarëve janë për ‘shumë’ për përdorimin/shfrytëzimin e infrastrukturës si pikë shumë e fortë në raport me konkurrentët, ndërsa 21.28 % vlerësojnë me ‘mesatar’, 6.38 % ‘pak’ dhe 2.13 % ‘aspak’.



Nivel i stafit - telekomit ka staf të arsimuar dhe ekspert të fushave të ndryshme të cilët kanë përvojë të gjatë në teknologjinë e telekomunikacionit. Rezultatet tregojnë që kompania ka nivel më të lartë të stafi në raport me konkurrentët si: 30.43 % 'shumë', 36.96 % 'mesatar', 28.26 % 'pak' dhe 4.35 % 'aspak'.

Produktet dhe shërbimet: janë faktorë kyç të performancës (KPI) së Telekomit, bazuar në kërkesat reale të tregut kompania gjithnjë e më shumë po ofron produkte dhe shërbime atraktive që kanë ndikuar në përmirësimin e nivelit të kënaqshmerisë së klientëve. Kualiteti i produkteve dhe shërbimeve është çelsi i suksesit të kompanisë, përkundër kësaj vetëm 26.67% e të anketuarëve e shohin si avantazh ndaj konkurrentëve, 48.89% japin përgjigjeje 'mesatar', 20% 'pak' dhe 4.44% 'aspak'.

Pikat e shitjes: Konsiderohet si avantazh shumë i madhe këtë e vërtetojnë edhe 44.44 % të anketuarëve cilët vlerësojnë me 'shumë', 48.89 % me 'mesatar', 20 % 'pak' dhe 4.44 % 'aspak'. Shtirija e pikave të shitjes: 44.44 % 'shumë', 26.67 % 'mesatar', 15.56 % 'pak' dhe 13.33 % 'aspak'.

Komunikimi dhe Media - komunikimi dhe përkujdesi me konsumator është shumë i rëndësishëm në Telekom. Rezultatet e pyetësorit tregojnë se 51.11 % e të anketuarëve e vlerësojnë ‘shumë’, si avantazh që ka ndërmarrja, kurse 33.33 % ‘mesatar’, 6.67 % ‘pak’ dhe 8.89 % ‘aspak’.

Përmbledhje e Intervistave;

Në bazë të intervistave janë identifikuar avantazhet apo përparësitë konkurruese të Telekomit në raport me konkurrentet shfrytëzimi dhe orientimi i të cilave lidhet me suksesin e ndërmarrjes. Ato janë:

1. Infrastruktura - TK ka zhvillim dhe mbulueshmëri të rrjetit dhe shërbimeve fix dhe mobil në gjithë territorin e Kosovës, veçojmë 1000 km fije optike si përcuesi më i mirë i transmetimit të zërit, videos etj. 280 (NGN) nyje të qasjes, interkoneksion me kablllo optike me shumë vende fqinjë. Rrjeti mobil ka mbi 500 baza që siguron mbulueshmëri 99.3 % në bazë të popullsisë. TK ka sisteme informative më të avancuara (CRM, ERP, Billing, platforma switch NGN, EWSD, IPTV). Pra, infrastruktura posedon asetë konvergjente për telefonin fikse dhe mobile, prandaj kjo mundëson ofrimin e shërbimeve me cilësi të lartë (3G dhe 4G) qasje të lehtë dhe të shpejtë informata, komunikim, argëtim dhe mundësi tjera.
2. Niveli i stafit – Telekomit ka staf të arsimuar dhe ekspert të fushave të ndryshme të cilët kanë përvojë të gjatë në teknologjinë e telekomunikacionit. Kompania në dekadën e fundit ka investuar shumë në zhvillimin profesional të tyre, përmes trajnimeve, seminareve si brenda dhe ashtë vendit. Niveli i tyre në marrjen e përgjegjësisë është mjaftë i lartë. Prandaj, strukturimi dhe angazhimi real i stafit mbi baza profesionale konsiderohet si pikë e fortë e Telekomit.

3. Shtrirja e pikave shitëse dhe të kujdesit- rritja portfolios së produkteve dhe shpërndarja e tyre ka rritë kanalet e shitjes dhe numrin e pikave shitëse (PoS). Konsiderohet diku afër 2000 pika të shitjes janë në gjithë vendin, rreth 650 zyrtar të shitjes dhe përkujdesit janë shpërndarë në 7 qendra-regjione të Kosovës. Këto pika janë shërbime që iu përgjigjen gjitha nevojave dhe kërkesave të klientëve. Telekomit i Kosovës – VALA ka shtrirja e rrjetit dhe mbulueshmëria (edhe për telefoni fikse dhe mobile) gati në gjithë vendin. .
4. Komunikimi dhe afërsia me konsumator (media) - komunikimi me konsumator është çelësi i suksesit të Telekomit. Telekomit ka rritë prezencën si në media të shkruar ashtu edhe ato elektronike gjë që ka ndikuar në imazhin e kompanisë.

Përmbledhje e Rezultateve - intervistuesit konsiderojnë se pika kyçe të ndërmarrjes janë: infrastruktura, niveli i stafit, shtrirja e pikave shitëse dhe të kujdesit me konsumator dhe rritja e prezencës në media. Këto janë avantazhe konkurruese të Telekomit të Kosovës – VALA në raport me konkurrent prandaj, edhe duhet një model i menaxhimit privat dhe profesional i cili ka aftësin e shfrytëzimit dhe futjes në dispozicion të të gjitha avantazheve të sipërpërmendura, me qëllim të rritjes së të ardhurave dhe fitimit.

Kjo edhe e vërteton hipotezë se: **Modeli Privat i menaxhimit orienton shfrytëzimin optimal të avantazheve konkurruese të ndërmarrjes.**

8.1.4 H3 Modeli privat i menaxhimit orientohet (bazohet) në rekrutimin e personelit profesional dhe ekspertëve të fushave përkatëse

Përmbledhje e Intervistave;

Në bazë të intervistave aktualisht, në pozita kyçe të kompanisë ku kërkohen ekspert të fushës janë të vendosur staf jo profesional, pa kriter dhe pa meritë dhe pa përgjegjësi. Thjesht emërimet politike nga partit në pushtet si në bordin mbikëqyrës, menaxhmentin e lartë, të mesëm dhe atë të ulët.

Prandaj, për tejkalimin e kësaj situatë propozohen veprimet të cilat janë të përmbledhura në vazhdim:

Përmbledhje e Rezultateve:

- 1. Së pari, me qëllim evitimin e ndikimit dhe të de-politizimit të bordeve, me një procedurë të prokurimit të shpallet konkurs për pranimin e një kompanie ndërkombëtare për Burime Njerëzore e cila është e specializuar rekrutimin dhe zgjedhjen me anëtarëve profesional në bordin mbikëqyrës. Si vazhdim i kësaj, një zgjedhje e tille do të kontribuonte edhe në zgjedhjen e menaxhimit profesional që do drejtojë kompaninë. Ky menaxhim përfshinë: zyrtarë kryesor si kryeshefin ekzekutiv (KE), zyrtarin kryesor për financa dhe buxhet (ZKF), zyrtarin kryesor të operativës (ZKO) si dhe drejtor dhe menaxher të niveleve tjera që kanë pozita të rëndësishme.*
- 2. Stafit i cili menaxhon me kompaninë të ketë edukimin, përvojën, guximin, pavarësinë e veprimit dhe funksionimit, duke aplikuar një llogaridhënie rigoroze si për stafin menaxhues ashtu edhe për vartësit e tij brenda ndërmarrjes. Të aplikojë metoda për caktimin e objektivave reale dhe ta bëjë matjen e rezultateve të arritura si dhe i njëjti të*

vlerësohet sipas performancës apo sipas realizimit të objektivave strategjike të përcaktuara sipas planit të biznesit (menaxhimi në bazë të objektivave - MBO).

3. *Në përgjithësi, industria e telekomunikacionit kërkon ekspert të fushave të cilët i përcjellin trendet e zhvillimit të produkteve dhe shërbimeve telekomunikuese.*
4. *Plotësimi i pikave të sipërmenduara implementohet nga modeli privat i menaxhimit.*

Kjo edhe e vërteton hipotezë se: **Modeli privat i menaxhimit orientohet (bazohet) në rekrutimin e personelit profesional dhe ekspertëve të fushave përkatëse.**

8.2 Rezultatet e Analizës nga pakoja SPSS

8.2.1 Ho Hipoteza kryesore - Implementimi i modelit të menaxhimit privat, ndikon në suksesin e ndërmarrjes – Telekomi i Kosovës – VALA

Variabla e pavarur është **Modeli Privat i Menaxhimit** që përfshinë këto nënvariabla: *Niveli menaxherial* - Përcakton nivelin e menaxhimit të punëtorëve në ndërmarrje (i lartë, i mesëm dhe i ulët). *Niveli i edukimit* - Përcakton nivelin e edukimit dhe shkollimit të punëtorëve të ndërmarrjes (phd, master, bachelor). *Rekrutimi i punëtorëve* - Forma e punësimit të punëtorëve në ndërmarrje. Kurse variabël e varur është **suksesi i ndërmarrjes – TK-VALA** i cili përmban tri nën variabla të varura atë janë: *Menaxhimi i ndërmarrjes (MN)* - në këtë rast përcakton nivelin e suksesit të ndërmarrjes. Ato janë: *Rritja e investimeve (RRI)* - Niveli i rritjes së investimeve në produkte dhe shërbime i cili përcakton qëndrueshmërinë dhe menaxhimin e suksesshëm të ndërmarrjes. *Avantazhet konkurruese* - përcaktojnë zhvillimin e produkteve dhe pikat kryesore që ndikojnë në suksesin e ndërmarrjes.

Me anë të kësaj analize do të vërtetohen dallimet në mes të *nivelet të menaxhimit* dhe opinionit të tyre, mbi implementimin e modelit të menaxhimit privat dhe ndikimin në suksesin e ndërmarrjes. Për të vërtetuar këtë hipotezë, është përdorë metoda **Anova One Way**. Më poshtë paraqiten rezultatet *deskriptive*, ku shohim tri nivelet e menaxhimit, ku do të masim opinionin e tyre në lidhje me implementimin e modelit me logjikë të menaxhimit privat nëse ky ndikon në suksesin e ndërmarrjes TK-VALA. Në tabelën përshkuese të nivelit i lartë kemi një mesatare prej 4.00 me devijim 000, të nivelit mesëm është mesatarja prej 3.93 dhe devijim standard prej .258, e në nivelin e ulët kemi mesatare më të ulët prej 3.44 dhe devijim të lartë prej 1.365.

Descriptives

Implementimi i modelit me logjike të menaxhimit privat ndikon në suksesin e ndërmarrjes TK-VALA?

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
I Lartë (Menaxher/Drejtor)	7	4.00	.000	.000	4.00	4.00	4	4
I Mesëm (Kordinator/Mbikëqyrës)	29	3.93	.258	.048	3.83	4.03	3	4
I Ulët (zyrtar)	16	3.44	1.365	.341	2.71	4.16	0	4
Total	52	3.79	.800	.111	3.57	4.01	0	4

Në bazë të rezultateve të Anovas, kemi **Testi F** me një vlerë jo shumë të lartë prej 2.362 dhe significance prej .105, e cila është mbi nivelin e besueshmërsisë prej 5%. Nga ky rezultat themi se statistakisht nuk ka dallime të rëndësishme signifikante në mes të niveleve të menaxhimit dhe opinionit të tyre, nëse implementimi i modelit të menaxhimit privat ndikon suksesshëm në ndërmarrjen TK-VALA. Pra, të gjitha nivelet e menaxhimit në bazë të vlerës mesatare janë pajtuar se ky model është i rëndësishëm.

Konkludojmë se modeli i menaxhimit me logjikë të menaxhimit privat ndikon në suksesin e ndërmarrjes TK-VALA dhe gjenë mbështetjen e të gjitha niveleve të menaxhimit.

ANOVA

Implementimi i modelit me logjike të menaxhimit privat ndikon në suksesin e ndërmarrjes TK-VALA?

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.874	2	1.437	2.362	.105
Within Groups	29.800	49	.608		
Total	32.673	51			

8.2.2 H1 - Modeli privat i menaxhimit orienton drejt rritjes se investimeve ne produkte dhe shërbime

Pra në këtë pjesë analizohet nëse modeli privat i menaxhimit (variabël i pavarur) përmes rritjes së investimeve në produkte dhe shërbime orienton drejtë suksesin e ndërmarrjes (variabël i varur). Kjo analizë është realizuar përmes **korrelacionit të Spearman-it**. Sipas kësaj, shohim se kemi një korrelacion të lartë poziti prej .439** dhe statistikisht significantë prej .001 në 1% të nivelit të besueshmërisë. Pra, themi se statistikisht është significante se modeli i menaxhimit privat ka ndikim në rritjen e investimeve në produkte dhe shërbime të ndërmarrjes.

Prandaj, duke u bazuar në rezultatet e tabelës më poshtë konkludojm se, modeli i menaxhimit privat ndikon në rritjen e investimeve në produkte & shërbime të cilat sjellin suksesin e ndërmarrjes.

Correlations				
			Modeli i menaxhimit	Rritja e investieve
Spearman's rho	Modeli i menaxhimit	Correlation Coefficient	1.000	.439**
		Sig. (2-tailed)	.	.001
		N	52	52
	Rritja e investimeve P&Sh	Correlation Coefficient	.439**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.001	.
		N	52	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

8.2.3 H2 Modeli privat i menaxhimit orienton shfrytëzimin optimal të avantazheve konkurruese të ndërmarrjes

Në tabelën e mëposhtme kemi paraqitë analizën faktoriale në mes të produkteve dhe shërbimeve që ofrohen. Me këtë analizë do të vërtetojmë hipotezën e mësipërme, ku do të shohim nëse modeli privat i Menaxhimit (variable i pavarur) orienton shfrytëzimin optimal

të avantazheve konkurruese të ndërmarrjes, dhe të gjejmë se cilat janë produkte kryesore që lidhen me suksesin e ndërmarrjes (variable i varur). Në grupin avantazheve konkurruese cilësohen produktet dhe shërbimet zërit (fix dhe mobil), interenti, shërbimet 3G dhe 4G, IPTV/kabllor dhe shërbimet e kombinuara). Nga kjo mund të shohim se testi **KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)** është 70, 8% (.708). Sipas kësaj themi se 70,8% (.708) është më e madhe se 0.50 dhe kjo nënkupton të dhënat janë të përshtatshme për analizën faktoriale. Kurse, te testi i **Bartlett**-it mund të vërejmë një rezultat prej 91.989 dhe me significance prej .000 që nënkupton se kemi korrelacion të lartë në mes të ndryshoreve dhe të dhënat janë të përshtatshme për analizën faktoriale.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.708
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	91.989
	df	28
	Sig.	.000

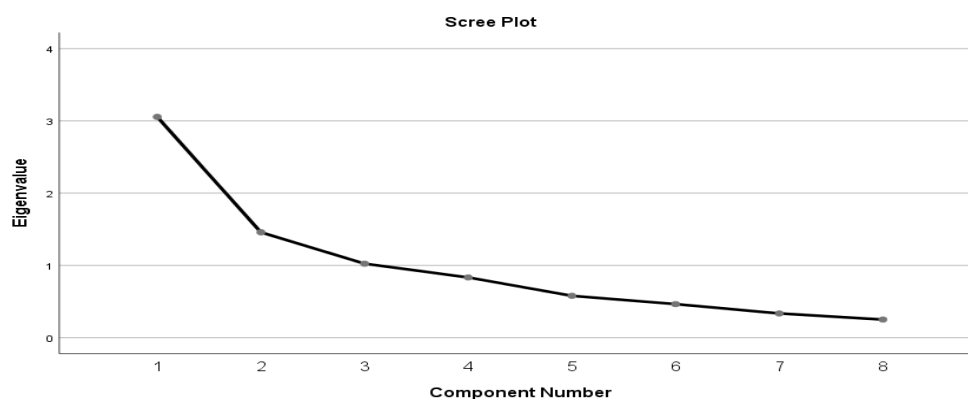
Në analizën e mëposhtme shohim se vlera e pare Eigenvalues kemi një variancë totale prej 35.63%, pastaj faktori i dytë është 54.122 -% dhe totali është 69.208% ku tregohet lidhja në mes të faktorëve.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.055	38.185	38.185	3.055	38.185	38.185	2.850	35.630	35.630
2	1.458	18.226	56.412	1.458	18.226	56.412	1.479	18.492	54.122
3	1.024	12.796	69.208	1.024	12.796	69.208	1.207	15.086	69.208
4	.833	10.419	79.627						

5	.579	7.238	86.864
6	.465	5.807	92.672
7	.335	4.191	96.863
8	.251	3.137	100.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Në grafikonin e mësipërm shohim se pas ndryshores së 3të ka rënie dhe themi se ndryshoret janë ndarë në tre faktorë kryesorë.

Gjithashtu, analiza e mëposhtme tregon se janë dhënë 3 faktorë të cilët janë të ndarë dhe ndryshoret. Në faktorin *e parë* ndikim më të lartë kanë Shërbimet e kombinuara (fix+mob+internet) me .851, pastaj Shërbimi 4G me .826 dhe IPTV/kabllor me .808 dhe Interneti me .767. Në faktorin *e dytë* ndikim më së shumti kanë produktet e zërit (fix) me .853, pastaj produktet e zërit (mobil) me .740, kurse në faktorin *e tretë* ka një ndikim të ulët e të gjitha ndryshoret me përjashtim të produkteve të zërit (fix) .170 dhe IPTV/kabllor me .158.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Produket e Zërit (fix)	-.090	.853	.170
Produket e Zërit (mobil)	.270	.740	-.123

Interneti	.767	-.058	-.221
IPTV / kabllor	.808	.195	.158
Shërbimi 4G	.826	.021	-.198
Shërbimi 3G	.321	.274	-.640
Produktet e kombinuara (fix+mob + internet)	.851	.169	.074

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Emërimi i faktorëve

Duke u bazuar në rezultatet e mësipërme, modeli privat i menaxhimit ka ndikim më së shumti në shërbimet e kombinuara dhe shërbimin 4G (me .851), ndërsa mund ta emërojmë si ofrimi i shërbimeve online – kombinuar.

Në faktorin e dytë ndikim më të lartë kanë produktet e zërit (fix dhe mobil) .853 dhe .740, ndërsa mund ta emërojmë si faktori i produkteve të zërit fix+mobil.

Ndërsa faktori i tretë është produkti i zërit (fix) dhe IPTV/kabllor dhe këtë e emërojmë si produktet e zërit (fix + IPTV/kabllor).

Nga kjo analizë del se modeli privat i menaxhimit ka një ndikim të lartë në shfrytëzimin optimal të avantazheve (produkte dhe shërbimet) konkurruese të ndërmarrjes.

8.2.4 H3 Modeli privat i menaxhimit orienton (bazohet) në rekrutimin e personelit profesional dhe ekspertëve të fushave përkatëse

Rekrutimi i personelit dhe ekspertëve të fushave përkatëse, paraqet një element shumë të rëndësishëm të rritjes së investimeve në produkte dhe shërbime të ndërmarrjes. Sigurisht se kjo pjesë është edhe e ndjeshme, por edhe prej kësaj pjese varet edhe rritja e investimeve, pasi që idetë rrjedhin nga ekspertët dhe personeli me përgjegjësi të lartë.

Për të analizuar dhe vërtetuar këtë hipotezë, kami përdorë metodën e **regresionit linear**. Në bazë të rezultateve të analizave shohim se kemi të dhënat descriptive ku tek rritja e investimeve kemi një mesatare prej 3.73, kurse tek rekrutimi është mesatarja prej 3.54.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Rritja e investimeve në produkte dhe shërbime a ndikon në suksesin e ndërmarrjes?	3.73	.448	52
Rekrutimi i personelit dhe ekspertëve të fushave përkatëse ndikon në suksesin e ndërmarrjes?	3.54	.699	52

Nga rezultatet e mëposhtme shohim se kemi një korrelacion të lartë prej .472, me regression prej .223 dhe .000 të nivelit të signifkancës. Nga ky rezultat themi se statistikisht rritja e investimeve në produkte dhe shërbime të ndërmarrjes, varen nga rekrutimi i personelit dhe ekspertëve të fushave përkatëse.

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	.472 ^a	.223	.207	.399	.223	14.339	1	50	.000

a. Predictors: (Constant), (H3)Rekrutimi i personelit dhe ekspertëve të fushave përkatëse ndikon në suksesin e ndërmarrjes?

b. Dependent Variable: (H2) Rritja e investimeve në produkte dhe shërbime a ndikon në suksesin e ndërmarrjes?

Hipoteza tjera

8.2.5 H4 - Implementimi i modelit privat të menaxhimit i cili orienton suksesin e ndërmarrjes ndikohet nga niveli i edukimit të menaxherëve

Matja e opinionit të punëtorëve dhe dallimi i nivelit të edukimit të tyre, paraqet një rëndësi në aspektin profesional të menaxhimit. Nga ky kënd mund të vërejmë se kemi dallime jo shumë të mëdha në mes të këtyre dy kategorive, pra me edukim të lartë kanë një mesatare prej 3.89 dhe devijim standard prej .315, kurse me edukim superior kanë mesatare prej 3.73 dhe devijim prej .977. Për të analizuar këtë dhe vërtetuar hipotezën, është shfrytëzuar metodat **Independent T-test**.

Group Statistics						
	Përgaditja e juaj arsimore?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean
	Superior (Msc. Phd)	33	3.73	.977	.170	

Në bazë të rezultateve të mëposhtme shohim se **testi F** është 2.421, testi t është .723, me shkallë të lirisë prej 42.171 dhe significance prej .370. Nga ky rezultat themi se statistikisht nuk kemi dallime të rëndësishme në mes të dy niveleve të edukimit dhe opinionit të tyre mbi rëndësinë e modelit të menaxhimit, mirëpo në anën tjetër të dy kategoritë kanë mbështetur këtë model të menaxhimit me logjikë të menaxhimit privat në TK-VALA.

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means
---	------------------------------

		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Implementimi i modelit me logjike të menaxhimit privat ndikon në suksesin e ndërmarrjes TK-VALA?	Equal variances assumed	2.421	.126	.723	50	.473	.167	.232	-.298	.633
	Equal variances not assumed			.906	42.171	.370	.167	.185	-.205	.540

8.2.6 H5 Nivelit të menaxhimit dhe opinionit të tyre mbi privatizimin e ndërmarrjes. (Implementim i modelit privat të menaxhimit i cili ndikon në suksesin e NP-së ndikohet nga niveli i Menaxhimit)

Nuk ka dallime të rëndësishme signifikante në mes të nivelit të menaxhimit dhe opinionit të tyre mbi privatizimin e ndërmarrjes.

Një anë të tjetër me rëndësi e analizës është edhe matja e opinionit të niveleve menxheriale në raport me privatizimin e ndërmarrjes. Nga tabela përshkruese shohim se tek niveli i lartë kemi një mesatare prej 1.57 dhe devijim prej .976, pastaj tek niveli i mesëm është mesatarja prej 2.41 dhe devijim standard prej .825 dhe tek niveli i ulët ka mesatare prej 2.19 dhe devijim prej .911.

Descriptives

A duhet të privatizohet Kompania?

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	Minimum	Maximum
---	------	----------------	------------	----------------------------------	---------	---------

					Lower Bound	Upper Bound		
I Lartë (Menaxher/Drejtor)	7	1.57	.976	.369	.67	2.47	1	3
I Mesëm (Kordinator/Mbikëqyrës)	29	2.41	.825	.153	2.10	2.73	1	3
I Ulët (zyrtar)	16	2.19	.911	.228	1.70	2.67	1	3
Total	52	2.23	.899	.125	1.98	2.48	1	3

Në bazë të rezultateve të mëposhtme të analizave shohim se testi F është 2.665 , me shkallë të lirisë prej 49 dhe significance prej .080 që është mbi nivelin e besueshmërisë prej 5%. Nga ky rezultatet themi se statistiki nuk ka dallime signifikante në mes të niveleve të menaxhimit në raport me opinionin e tyre sa i përket privatizimit të ndërmarrjes. Konkludojmë se të gjithë punëtorët e intervistuar shprehen disi të hutuar në këtë aspekt meqenëse niveli i mesëm dhe i ulët janë më afër privatizimit, përkundër nivelit të lartë i cili ka mesatare më të ulët.

ANOVA

A duhet të privatizohet Kompania?

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.045	2	2.022	2.665	.080
Within Groups	37.186	49	.759		
Total	41.231	51			

KONKLUZIONET DHE REKOMANDIMET

Konkluzionet e përgjithshme

Një çështje e cila gjithmonë ka ndjekë qeverisjen e ndërmarrjeve publike por që ende po e përcjellë është, se si të ‘*ndahet nevoja për kontrollë të afërt me ndikim politik me kërkesën për pavarësi të mjaftueshme*’ të menaxhimit. Kjo çështje sigurisht është më e theksuar në vendet më pak të zhvilluara. Forma e korporatave publike e përdorur në mënyrë të gjërë në Britani të Madhe dhe e kopjuar tërësisht nga pjesët tjera të botës, është krijuar me një akt të veçantë të Parlamentit i cili definon fuqitë e saj, strukturën menaxhuese dhe raportet me organet qeveritare (Millward, 2011).¹³⁵

Ndërmarrjet Publike kanë rëndësi dhe ndikim të madh për çdo ekonomi të vendit. Ato paraqiten si mjet kyç i zhvillimit ekonomik dhe social të Kosovës, përbëjnë një pjesë të rëndësishme të ekonomisë kombëtare me 20% pjesëmarrje në GDP e vendit. Ndikimi i tyre është i lidhur me mirëqenien e qytetarëve si në aspektin e punësimit ashtu edhe ofrimit të të mirave, produkteve dhe shërbimeve për përdoruesit e tyre.

Mirëpo, përkundër kësaj këto ndërmarrje po ballafaqohen me shumë sfida dhe probleme. Në radhë të parë, Qeveria e Republikës së Kosovës nuk ka strategji konkrete për përcaktimin e saktë të zhvillimit, privatizimit apo koncensionimit e Ndërmarrjeve Publike në Kosovë. Keq menaxhimi është një ndër problemet kryesore me të cilin po përballen gjitha ndërmarrjet publike, disa prej tyre rrezikojnë edhe të falimentimin. Sindroni i punësimeve politike, nepotizmi dhe korrupsioni është evidente në gjitha këto ndërmarrje. Zgjedhja e anëtarëve të Bordit mbikëqyrës bëhet nga njerëzit e politikës dhe jo anëtar

¹³⁵ Millward, R. (2011). Public Enterprise in The Modern Western World: An Historical Analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*. Volume 82, Issue 4. Page:375-398.

profesional dhe aspak ekspert të fushave të caktuara. Ky sindrom vazhdon me rekrutimi dhe emrimi i nivelit të lartë e vazhdon deri te nivelet e ulta.

Me një fjalë Qeveria si aksionare ka dështuar në monitorimin dhe kontrollin e NP-ve në përgjithësi dhe Telekomit e Kosovës - VALA në veçanti si një ndër ndërmarrjet më profitabile në Kosovë.

Konkluzionet për Telekomit e Kosovës

Procesi i privatizimi të Telekomit (ish-PTK-së) ishte i stërzgatur edhe e ka dëmtuar shumë kompaninë si në aspektin e investimeve në teknologji e sisteme informative ashtu edhe në zhvillimin strategjik i cili ka qenë i domosdoshme në industrinë e telekomunikacionit. Procesi u komprometua aq shumë sa që pati efekt negativ në vlerën dhe tërheqjen e shumë investitorëve serioz.

Një çështje me rëndësi jetike për Telekomit e Kosovë (edhe NP-të tjera) janë procedurat e gjata të prokurimit publik. Këto procedura, si obligime ligjore, po e pamundësojnë reagimin e shpejtë të ndërmarrjes në raport me kërkesat dhe nevojat e tregut, konkurrencës dhe ndryshimeve dinamike. Kjo çështje mbetet rrezik potencial për të ardhmen e biznesit.

Ngecjet dhe vonesat në investimin dhe zhvillimin e teknologjisë telekomunikuese (sidomos asaj që përkrahë shërbimet 3G dhe 4G) kanë pamundësuar ofrimin e produkteve dhe shërbimeve në treg dhe humbjen e një numri të konsumatorëve, gjë që raportet financiare të Telekomit të Kosovës tregojnë se vazhdimisht ka rënie të të hyrave dhe fitimit. Kompania është në krizë financiare por edhe morale. Ajo po menaxhohet nga njerëzit jo profesional dhe me ndikime politike, andaj kjo formë apo ky model i menaxhimit me staf jo profesional dhe me ndikime dhe ndërhyrje nga politika nuk është funksional dhe

seriozisht e dëmton të ardhmen e kompanisë. Telekomit të Kosovës i duhet model profesional i menaxhimit. Instalimi i një modelit privat të menaxhimit profesional në ndërmarrje publike (NP) është çështje e ndërrimit të mentaliteti të menaxhimit. Pra, prona publike duhet të ruhet nga vet publiku e jo të keqpërdoret për rehabilitimet dhe punësime për anëtarë të partive dhe pushteti.

Rekomandimet

Të përgjithshme

Qeveria e Republikës së Kosovës duhet të harton një strategji në mënyrë që e ardhmja e NP-vetë qartësohet nëse: a) të ketë një strategji zhvillimore për rritjen e vlerës së këtyre ndërmarrjeve, b) NP të jepen me koncesion apo c) ti nënshtrohen procesit të privatizimit qoftë pjesërisht apo komplet.

Qeveria duhet të reflektojë në mënyrën e përzgjedhjes së bordeve duke respektuar dispozitat ligjore gjatë procesit të emërimit të anëtarëve të bordeve dhe zyrtarëve kryesor të NP-ve. Përmirësimi i këtyre proceseve duke siguruar emërimet profesionale, ligjore, meritore dhe pa ndikime politike mund të bëhet me këto veprime:

- a) përmes angazhimit të ndonjë kompanie profesionale ndërkombëtare (outsourcë) për rekrutim dhe seleksionim të zyrtarëve,
- b) të sigurojë një proces transparent të përzgjedhjes përmes publikimit (qoftë edhe online) të detajeve të kandidatëve (CV), publikimin e mënyrës së vlerësimit dhe publikimin e rezultateve të vlerësimit, ose
- c) në procesin e përzgjedhjes, veç zyrtarëve qeveritar të marrin pjesë edhe anëtarë nga shoqëria civile apo ndonjë institut i pavarur.

Gjithashtu, rëndësi ka vendosja e indikatorëve të performancës për Bordet e NP-ve, me qëllim matjen apo kontrollin e tyre se sa kanë ndikuar këto borde në zhvillimin dhe rritjen e vlerës së NP-ve.

Të respektohen parimet dhe standardet e BE-së dhe OECD-së për qeverisje korporative. Në mënyrë që të rritet efienca dhe llogaridhënia në ndërmarrje, të sigurohet një vlerësim sa më objektiv dhe i rregullt i performancës së bordeve dhe menaxhmentit të NP-ve.

Rekomandimet për Telekomin e Kosovës - VALA

Kompania ka nevojë për ndryshime të thella në modelin dhe strukturën e menaxhimit. Telekomit të Kosovës i duhet një model i menaxhimit privat me ekip profesional i cili sjellë efikasitet duke u ballafaquar me gjitha sfidat dhe zgjidhjen e problemeve. Ky model duhet të jetë i ngjashëm me menaxhimin e biznesit privat i cili ka qasje kreative dhe inovative e që bazohet në vlerat e ekonomisë të hapur të tregut, llogaridhënie dhe është i orientuar kah objektivat dhe rezultatet. Praktika ka treguar që ndërmarrjet private kanë sukses dhe janë shumë të konsoliduar për shkak të menaxhimit përgjegjës dhe profesional. Menaxhimi 'privat' nënkupton menaxhimin e ndërmarrjes në kushte të ekonomisë së hapur të tregut i cili bazohet në logjikën, kërkesat dhe nevojat e tregut, që ka staf të përgjegjshëm dhe profesional dhe i cili nuk varët dhe ndikohet nga grupet politike të interesit por është i pavarur dhe kompetent për ushtrimin e veprimtarisë brenda ndërmarrjes. Në Telekomin e Kosovës – VALA, ky model mund të realizohej duke filluar me zgjedhja e anëtarëve të bordit mbikëqyrës dhe menaxhmentit kryesor (CEO, CFO, sekretarit, Auditorit të brendshëm,) nga kompania ndërkombtare e specialicuar për rekrutim të personelit.

Model i menaxhimit privat ka aftësin ti përdorë në mënyrë optimale gjitha resurset (njerëzore, financiare dhe teknologjike) të ndërmarrjes dhe të gjejë mënyra dhe alternativa të reja për zhvillimin e një biznesi të qëndrueshëm.

Hipotezat e punimit vërtetohet duke e mbështet atë se: Implementimi i modelit privat të menaxhimit do të ndikon në suksesin e Telekomit. Për arritjen e qëllimit ky model duke marrë hapa konkret si në vijim:

- i. rritjen e investimeve në produkte dhe shërbime telekomunikuese - investimin në teknologji telekomunikuese e cila mundëson ofrimin e llojeve të ndryshme të produkteve dhe shërbimeve të cilat janë në hap me trendet globale dhe kërkesat e tregut do të reflektojë në përmirësimin e performancës financiare, rritjen e vlerës së ndërmarrjes dhe pozitën konkurruese në treg.
- ii. shfrytëzimin e avantazheve konkurruese të ndërmarrjes - sipas analizave avantazhet e Telekomit janë: infrastruktura, niveli i stafit, shtrirja e pikave shitëse dhe të kujdesit me konsumator dhe rritja e prezencës në media. Prandaj, shfrytëzimi optimal i gjitha avantazheve të sipërpërmendura, do të ndikonte në rritjen e të ardhurave dhe fitimit.
- iii. orientimin në rekrutimin e personelit profesional dhe ekspertë të fushave – stafi i cili menaxhon me kompaninë duhet të ketë nivelin e dukur të edukimit, përvojën dhe të jenë ekspert të fushave brenda telekomit, të cilët përcjellin trendet e zhvillimit të produkteve dhe shërbimeve telekomunikuese. Gjithashtu, te ky model të aplikohet a) llogaridhënie rigoroze si për nivelin menaxhues ashtu edhe për vartësit e tjerë brenda ndërmarrjes, b) të vendosën metoda për caktimin e objektivave reale dhe ta bëhet matjen e rezultateve të arritura, c) të vlerësohen sipas performancës apo sipas

realizimit të objektivave strategjike të përcaktuara sipas planit të biznesit (menaxhimi në bazë të objektivave - MBO).

- iv. Të shikoj mundësin (ngjashëm me praktikat tjera) për lidhjen e aleancave strategjike me operator ndërkombëtar të cilët janë edhe ofrues të mëdhenj të shërbimeve telekomunikuese (si rasti i Swisscomit, KPN-Holandë, Sllovenisë).

Article II. Struktura e pyetësorit të jashtëm

Këtu përfshihet struktura e pyetjeve ose pyetësori i përdorur gjatë punës në terren.

1. Cila është moshë e Juaj? rretho shenjën (√)

deri 18	18 - 25	26-30	31- 35	36-45	45-55	56-65	66 mbi

2. Rretho gjininë tuaj?

Femër	Mashkull

3. Përgatitja e juaj arsimore

I mesëm	I lartë	superior	etj.

4. Nga cila Komunë jeni _____

5. Sa jeni të kënaqur me shërbimet e Ndërmarrjet Publike (NP) ?

Shërbimet	1	2	3	4	5
Uji					
Interneti					
Ngrohja					
Telefonia mobile					
Rryma					
Mbeturinat					
Telefonia fikse					
Posta					

6. Për cilin shërbim ju shpenzoni më se shumti

Shërbimet	1	2	3	4	5
Uji					
Interneti					
Ngrohja					
Telefonia mobile					
Rryma					
Mbeturinat					
Telefonia fikse					
Posta					

7. A duhet të privatizohen Ndërmarrjet Publike (NP)

po	jo	nuk e di

8. Cila nga këto Ndërmarrjet Publike është më e politizuar?

Shërbimet	1	2	3	4	5
Ujësjiellësi					
Posta e Kosovës					
KEK					
InfraKos					
VALA/Telekomi					
TermoKos					

9. Cilat nga këto shërbime i shfrytëzoni?

	Vala	Telekomit	IPKO	Zmobile	Kujtesa
Iptv/ kabllo					
Internet					
Mobil					
Telefon fiks					

10. Si i paguani faturat

Online	në bankë	në sportele

11. Në sportelin e cilës Ndërmarrje Publike ju shërbejnë më së miri _____?

12. A duhet ti ndihmojë Qeveria financiarisht Ndërmarrjet Publike?

po	jo	nuk e di

13. Sa jeni të kënaqur në shërbimet

	1	2	3	4	5
Iptv					
Internet					
Mobil					
Telefon fiks					

Article III. Struktura e Pyetësorit të Brendshëm – Google Drive

<https://docs.google.com/forms/d/1VyUgrWh2B0ypWViYdUqLdbjPolwrVUbJv3dvf9xoGZ/viewanalytics#start=publishanalytics>

Të dhënat nga pyetësi do të përdorën vetëm për kërkim/hulumtim shkencor, ato nuk do të publikohen.

1. Sa kohë punoni në kompaninë Tuaj? rretho shenjën?

- 2 - 5 vite
- 6 - 10 vite
- 11 - 15 vite
- mbi 15 vite

2. Cilit nivel të menaxhimit i takoni?

- I Ulët (zyrtar)
- I Mesëm (Kordinator/Mbikëqyrës)
- I Lartë (Menaxher/Drejtor)

3. Përgatitja e juaj arsimore?

- I Mesëm
- I Lartë
- Superior (Msc. Phd)

4. Sa jeni të kënaqur me kompaninë Tuaj?

- Shumë
- Mesatar
- Pak
- Aspak
- Nuk përgjigjem

5. Në mënyrë të rritjes së efikasitetit, Sa duhet të investohet në produktet & shërbimet më poshtë?

shëno: 1 pak, 3 mesatar, 5-shumë

1

2

3

4

5

Produkte e
Zërit (fix)

	1	2	3	4	5
Produktet e Zërit (mobil)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interneti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IPTV / kabllor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shërbimi 4G	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shërbimi 3G	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktet e kombinuara (fix+mob + internet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Sa jeni të kënaqur me stilin e menaxhimit në kompani?

- Shumë
- Mesatar
- Pak
- Aspak
- Nuk përgjigjem

7. Në çfarë niveli është Menaxhimi i Kompanisë?

	I Ulët	Mesatar	I Lartë
Raportimet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Përgjegjësit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalizmi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vendimmarrja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	I Ulët	Mesatar	I Lartë
Performanca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrolli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Burime Njerëzore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efikasiteti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. A duhet të privatizohet Kompania?

- Po
- Jo
- Nuk e di

9. Cili është trendi i zhvillimit të kompanisë?

- Pozitiv
- Mesatar
- Negativ
- Nuk e di

10. Cila periudhë ka qenë më e suksesshme për kompaninë?

	(2009 - 2012)	(2012 - 2014)	(2014 - 2015)
Produktet & Shërbimet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketingu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Numri I klientëve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tregu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qasja me publikun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qasja e brendshme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Sa është i gatshëm menaxhmenti i juaj për ndryshime?

- Shumë

- Mesatar
- Pak
- Aspak
- nuk e di

12. A është i pavarur Menaxhmenti në vendimmarrje?

- Po
- Jo
- Nuk e di

13. A ka ndërhyrje politike në Kompani?

- Po
- Jo
- Nuk e di

14. A është i pavarur Menaxhimi në Kompani?

- Po
- Jo
- Nuk e di

15. A ka konflikt të kompetencave mes Bordit dhe menaxhmentit në Kompani?

- Po
- Jo
- Nuk e di
- Nuk përgjigjem

16. Në cilat fusha është përparësia e Juaj ndaj konkurrencës?

	Shumë	Mesatar	Pak	Aspak
Infrastruktura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Niveli i stafit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produkte dhe shërbimet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pikat shitëse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Shumë	Mesatar	Pak	Aspak
Prezenca në Media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Në cilat periudha ju vlerësoni që menaxhimi ka qenë efikas dhe ka dhënë rezultate pozitive?

(2009 - 2012) (2012 - 2014) (2014 - 2015)

Shumë	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesatar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aspak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Si e vlerësoni menaxhimin e kompanisë suaj sipas periudhave të caktuara?

(2009 - 2012) (2012 - 2014) (2014 - 2015)

Motivimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planifikimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udhëheqje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrolli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Në cilat funksione të menaxhimit ju mendoni që duhet të ketë përmirësime kompania e Juaj?

shëno: 1-pak, 3- mesatar, 5-shumë

	1	2	3	4	5	nuk e di
Motivimin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planifikim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	nuk e di
Udhëheqje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrollë	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. A po ndryshon imazhi i kompanisë suaj?

- Po
- Jo
- Nuk e di

21. Cili është imazhi i kompanisë Tuaj?

- Pozitiv
- Negativ
- Nuk e di
- Nuk përgjigjem

22. A besoni që një menaxhim profesional, do rritë efikasitetin në kompaninë Tuaj?

- Aspak
- Pak
- Mesatar
- Shumë
- Nuk e di

Submit

100%: You made it.

Powered by

This content is neither created nor endorsed by Google.

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Article IV. Struktura e Intervistave

Pyetja 1.	Cili është trendi i zhvillimit të kompanisë? (Pozitiv, mesatar, negativ) dhe në çfarë niveli është Modeli i menaxhimit? (ulët, mestar, i lartë)
Përgjigjejet:	<p>Personi X1.</p> <p><i>Trendi i zhvillimit është negativ dhe nevojiten ndryshime të shpejta në menaxhim. Modeli aktual është në nivel të ulët të i menaxhimit dhe nuk besojë që mund të ndryshojnë diçka.</i></p> <p>Personi X2.</p> <p><i>Nuk ka rezultate të mira, zhvillimet nuk janë pozitive. Kompania do vazhdon me rezultate të ulëta. Në vazhdimësi kemi regres!</i></p> <p>Personi X3.</p> <p><i>Nuk ka lëvizje profesionale, nuk kanë edukimin adekuat, nuk kanë përvojë në ekzekutiv. Teknologjisë së telekomunikacionit i nevojiten ekspert të fushave të caktuara, cilët i përcjellin trendet e zhvillimit, dizajnimin dhe ofrimin e produkteve dhe shërbimeve të cilat i plotësojnë nevojat e tregut.</i></p> <p>Personi X4.</p> <p><i>Mungon një strategji zhvillimore, sa më shpejtë kërkohet model tjetër i menaxhimit.</i></p> <p>Personi X5.</p> <p><i>Ky model menaxhimi nuk i përshtatet pozitave udhëheqëse të kompanisë dhe është në nivelin më të ulët të menaxhimit.</i></p>
Përmbledhje	<p><i>Gjithë pohojnë se trendi i zhvillimi të kompanisë nuk është në drejtimin e duhur si rezultat i modelit jo adekuat të menaxhimit nga personel jo adekuat, jo profesional, pa përvojë në menaxhim dhe në fushën e telekomunikacionit. Ky model menaxhimi nuk ka strategji për zhvillim dhe për përcjelljen e trendëve globale, dizajnimin dhe ofrimin e produkteve dhe shërbimeve të cilat kërkohen dhe plotësojnë nevojat e tregut. Një ndërhyrje apo tjetër model i menaxhimit është i padiskutueshëm!</i></p>
Pyetja 2.	A është i pavarur Menaxhmenti, a ka ndikime? A ka konflikt të kompetencave mes Bordit dhe menaxhmentit në Kompani?
Përgjigjejet:	Personi X1.

	<p><i>Si çdo NP edhe në TK, komplet menaxhimi është i varur nga Bordi, ka konflikt të kompetencave mes Bordit dhe menaxhmentit në Kompani.</i></p> <p>Personi X2.</p> <p><i>Përmes anëtarëve të bordit, ushtrohet ndikim dhe ndërhyrje nga politika në Kompani.</i></p> <p>Personi X3.</p> <p><i>Meqë menaxhmenti caktohet nga bordi, i cili kushtëzon me punësime dhe pozita. Me një fjalë bordi nuk e luan rol mbikëqyrës por ekzekutues gjë që është kundërligjore.</i></p> <p>Personi X4.</p> <p><i>Mendojnë që nuk është i pavarur në ushtrimin e profesionit dhe kjo ka ndikim direkt në efikasitetin dhe suksesin e ndërmarrjes.</i></p> <p>Personi X5.</p> <p><i>Anëtarët e bordit zgjedhën mbi baza politike dhe aspak profesionale. Tani e njëjta po ndodh edhe me menaxhmentin ekzekutiv dhe me nivele tjera.</i></p>
Përmbledhje	<p><i>Fillimisht, caktimi apo zgjedhja e anëtarëve të Bordit mbikëqyrës bëhet nga njerëzit e politikës dhe jo anëtar profesional dhe ekspert të fushave të caktuara. Këta anëtar ushtrojnë ndikimi e tyre edhe për emërimin dhe punësimin e njerëzve në pozita kyçe dhe në nivele tjera përmes ushtrimit të ndikimit, kushtëzimit dhe kërcënimeve. Kjo do thotë që menaxhimi ekzekutiv në Telekomin e Kosovës nuk është i pavarur në ushtrimin e detyrave dhe përgjegjësisë, nuk ka hapësirë në kryerjen e detyrave dhe përgjegjësisë të veta, në vendimmarrje, ndodhë shpesh që edhe të firmosin kontrata të dëmshme për kompaninë.</i></p> <p><i>Këto ndërhyrje e bëjnë Telekomin e Kosovës – VALA të menaxhohet dhe të varet prej grupeve të caktuara të interesit të cilët nuk kanë ndonjë strategji për zhvillimin e kompanisë veç shfrytëzimin e pozitave për emërimë dhe punësime të familjarëve dhe militantëve të partive politike të pozita të ndryshme në kompani. Kjo dukuri po e shkatërron TK dhe e vë në pikëpyetje të ardhmen e saj.</i></p>
Pyetja 3.	<p>A duhet të ndryshojë modeli i menaxhimit në kompani apo A duhet të privatizohet Kompania?</p>

Përgjigjejet:	<p>Personi X1.</p> <p><i>Para se të hyjë në proces të privatizimit, Qeveria duhet të hartojë një strategji zhvillimore, me qëllim të rritjes së vlerës së kompanisë. Një ndryshim i analizuar duhet të ndodhë sa më shpejtë.</i></p> <p>Personi X2.</p> <p><i>Në këto rrethana, privatizimi i Telekomit të Kosovës – VALA është shpëtimi dhe zgjidhja e vetme. Kjo është mënyra e vetme për ndryshimin e menaxhimit.</i></p> <p>Personi X3.</p> <p><i>Bazuar në praktikën tjetër në Kosovë, unë nuk e shoh privatizimin si zgjidhje të shpejtë. Edhe pse si <u>model që mund të funksionon është që kompania të mbajë statusin e ndërmarrjes publike por të menaxhimit të merret model i ndërmarrjeve private, me njerëz profesional e jo politik.</u></i></p> <p>Personi X4.</p> <p><i>Privatizim 60% pronare Qeveria, 40% kapitali privat, si fazë tranzitore me model menaxhimit të përzier (privat-publik).</i></p> <p>Personi X5.</p> <p><i>Nëse nuk ka ndryshim të mënyrës dhe modelit të menaxhimit, privatizimi duhet të ndodhë sa më shpejtë.</i></p>
Përmbledhje	<p><i>Sipas të intervistuarave, ndryshimet në kompani duhet të ndodhin. Kemi disa opinione. Sëpari: janë për privatizim (100%) si zgjidhje e vetme për shpëtimin e Telekomit, por para se të ndodhë dhe me qëllim të rritjes së vlerës së kompanisë të ketë një strategji zhvillimore. Sëdyti: ndryshim në privatizimi e pjesshëm apo lloj partneriteti publiko-privat, 60% asetet e qeverisë 40% kapital privat. <u>Sëtreti, modeli që mund të funksionon është që kompania të mbajë statusin e ndërmarrjes publike por të menaxhimit të merret model i ndërmarrjeve private, me njerëz profesional e jo politik.</u></i></p>
Pyetja 4.	<p>A besoni që një model i menaxhimit profesional, do të ndikon e suksesin e kompanisë? Çfarë modeli të menaxhimit propozoni?</p>
Përgjigjejet:	<p>Personi X1.</p> <p><i>Praktika ka treguar që ndërmarrjet private kanë sukses dhe janë shumë të konsoliduar për shkak të menaxhimit profesional – Pra, Model privat i ekonomisë së tregut që ka të zgjedhur bord me profesional dhe menaxhim me</i></p>

	<p><i>ekspert profesional.</i></p> <p>Personi X2.</p> <p><i>Kompania po menaxhohet nga njerëzit jo profesional dhe me ndikime politike, andaj kjo formë apo modeli nuk është funksional dhe seriozisht e dëmton të ardhmen e kompanisë. TK i duhet model profesional i menaxhimit.</i></p> <p>Personi X3.</p> <p><i>Gjitha NP-ve në përgjithësi, dhe Telekomin e Kosovës në veçanti duhet një model menaxhimi i cili mbështet prej profesionistëve dhe ekspertëve.</i></p> <p>Personi X4.</p> <p><i>Instalimi i modelit të menaxhimit profesional në ndërmarrje publike (NP) është çështje e ndërrimit të mentaliteti të menaxhimit. Pra, prona publike duhet të ruhet nga vet publiku e jo të keqpërdoret për rehabilitimet dhe punësime për anëtarë të partive apo të firmosen kontrata që dëmshme për kompaninë po profitabile për ndonjë kompani që është sponsor i grupeve të caktuara siç po ndodh çdo ditë e më shumë me Telekomin e Kosovës - VALA. politika edhe pse janë publike këto ndërmarrje duhet të menaxhohen nga profesionistet dhe ekspertet dhe Këto</i></p> <p>Personi X5.</p> <p><i>Kompania ka nevojë për ndryshime të thella në strukturën e menaxhimit, prandaj implementimi i një modeli të menaxhimit ngjashëm si në ndërmarrjet private ku struktura menaxhuese përbëhet nga profesionistet dhe ekspertët, do të ndikonte në suksesin e kompanisë. Ky model bazohet në objektiva konkrete dhe vlerësimi i tyre bëhet në bazë të rezultateve.</i></p>
<p>Përmbledhje</p>	<p><i>Zgjedhja e anëtarëve të Bordit mbikëqyrës bëhet nga njerëzit e politikës dhe jo anëtar profesional dhe ekspert të fushave të caktuara. Prandaj, Telekomit të Kosovës – VALA i duhet modeli i menaxhimit i cili zgjidhet nga një bord mbikëqyrës profesional që kanë strategji të qartë zhvillimore dhe nga i njëjti zgjidhet modeli i menaxhimit me strukturë organizative me staf profesional, ku performanca e tyre vlerësohen nga arritja e objektivave dhe rezultateve të kompanisë.</i></p> <p><i>Pra, ekziston besimi që një modeli i menaxhimit profesional, do të ndikon e suksesin e kompanisë?</i></p>

Pyetja 5.	(Ho) Implementimi i modelit me logjike të menaxhimit privat a ndikon në suksesin e ndërmarrjes TK-VALA?
Përgjigjejet:	<p>Personi X1. <i>Padyshim!</i></p> <p>Personi X2. <i>Motivi i ndërmarrjeve private është fitimi dhe lufta për ekzistencë, përkundër atyre publike që si motiv kanë vetëm pagat mujore. Kjo shprehje e ka domethënien e vet!</i></p> <p>Personi X3. <i>Implementimi i modelit me logjik të menaxhimit si në ndërmarrje private, që ka përgjegjësi dhe llogaridhënie sjellë suksesin e ndërmarrjes – TK VALA. Ky model bazohet në staf profesional.</i></p> <p>Personi X4. <i>Mentaliteti i menaxhimit publik në Kosovë (dhe më gjerë) karakterizohet me papërgjegjësi totale. Logjika e modelit privat të menaxhimit e cila bazohet me strategji të qartë dhe strukturë profesionale është zgjidhje e vetme për kompaninë.</i></p> <p>Personi X5. <i>Suksesi i kompanive lidhet me modelin e menaxhimi të ndërmarrjes si në kushtet ekonominë e tregut.</i></p>
Përmbledhje	<i>Implementimi i modelit me logjik të menaxhimit si në ndërmarrje private apo ekonomisë së tregut, që ka përgjegjësi dhe llogaridhënie sjellë suksesin e ndërmarrjes – TK VALA. Ky model bazohet në staf profesional. Paraprakisht, ky model realizohet: a) përbërja e bordit mbikëqyrës me staf profesional që kanë të qartë zhvillimin dhe implementimin e strategjisë dhe drejtimin e kompanisë. b) Zgjidhja e strukturës organizative me staf profesional, ku performanca e tyre vlerësohen nga arritja e objektivave dhe rezultateve të kompanisë. Ky do të ishte modeli i menaxhimit i cili padyshim do të ndikonte në suksesin e çdo kompanie por edhe TK-Vala.</i>
Pyetja 6.	Cilat pika i konsideroni si avantazh ndaj konkurrencës? dhe sa ndikojnë apo lidhën me suksesin e kompanisë? (H1)
Përgjigjejet:	Personi X1.

	<p><i>TK edhe pse me teknologji të vjetër prape ka <u>teknologji më të avancuar</u> nëse e krahasojmë me konkurrentët.</i></p> <p><i>Personi X2.</i></p> <p><i>TK ka potencial të mjaftueshëm <u>njerëzor</u> për kryerjen e detyrave dhe marrjen e përgjegjësisë, vetëm se ata kanë nevojë të ristrukturohen sipas meritokracisë dhe fushave të ekspertëve, trajnim të vazhdueshëm dhe të motivohen.</i></p> <p><i>Personi X3.</i></p> <p><i>Përparësi e TK <u>është shtrirja e rrjetit dhe mbulueshmëria</u> gati në gjithë vendin. Pra numri i madh i BTS dhe fibri optik kompaninë tonë e bënë të jemi më afër klientëve dhe nën shërbim të tyre.</i></p> <p><i>Personi X4.</i></p> <p><i>Pikat e shitjes (PoS) – shitja produkteve dhe shërbimeve bëhet përmes pikave të shitjes, prezenca sa më e madhe dhe më afër konsumatorëve ka rëndësi për kompaninë. Gjithashtu, kohën e fundit (2015) kemi rritje të prezencës në media, kjo d.m.th. paraqet një komunikim mediatik mes kompanisë dhe klientëve dhe konsiderohet çelësi i suksesit.</i></p> <p><i>Personi X5.</i></p> <p><i>Shpejtësia e Internetit është më e lartë sesa konkurrentët, edhe duhet investime të vazhdueshme.</i></p>
<p>Përmbledhje</p>	<p><i><u>Infrastruktura</u> - TK ka zhvillim dhe mbulueshmëri të rrjetit dhe shërbimeve në gjithë territorin e Kosovës, veçojmë 1000 km fije optike si përçuesi më i mirë i transmetimit të zërit, videos etj. 280 (NGN) nyje të qasjes, interkoneksion me kablllo optike me shumë vende fqinjë. Rrjeti mobil ka mbi 500 baza që siguron mbulueshmëri 99.3 % në bazë të popullsisë. TK ka sisteme informative më të avancuara (CRM, ERP, Billing, platforma switch NGN, EWSD, IPTV). Pra, infrastruktura posedon asete konvergjente për telefonin fikse dhe mobile, prandaj kjo mundëson ofrimin e shërbimeve me cilësi të lartë (3G dhe 4G) qasje të lehtë dhe të shpejtë informata, komunikim, argëtim dhe mundësi tjera.</i></p> <p><i><u>Niveli i stafit</u> – Telekomit ka staf të arsimuar dhe ekspert të fushave të ndryshme të cilët kanë përvojë të gjatë në teknologjinë e telekomunikacionit. Kompania në dekadën e fundit ka investuar shumë në zhvillimin profesional të tyre, përmes trajnimeve, seminareve si brenda dhe ashtë vendit. Niveli i tyre në</i></p>

	<p><i>marrjen e përgjegjëseve është mjaftë i lartë. Prandaj, strukturimi dhe angazhimi real i stafit mbi baza profesionale konsiderohet si pikë e fortë e Telekomit.</i></p> <p><i><u>Shtrirja e pikave shitëse dhe të kujdesit- rritja portfolios së produkteve dhe shpërndarja e tyre ka rritë kanalet e shitjes dhe numrin e pikave shitëse (PoS). Konsiderohet diku afër 2000 pika të shitjes janë në gjithë vendin, rreth 650 zyrtar të shitjes dhe përkujdesit janë shpërndarë në 7 qendra-regjione të Kosovës. Këto pika janë shërbime që iu përgjigjen gjitha nevojave dhe kërkesave të klientëve.</u></i></p> <p><i>Telekomi i Kosovës – VALA ka shtrirja e rrjetit dhe mbulueshmëria (edhe për telefoni fikse dhe mobile) gati në gjithë vendin.</i></p> <p><i>Prandaj, Shfrytëzimi i avantazheve konkurruese kushtëzon suksesin e ndërmarrjes.</i></p> <p><i><u>Komunikimi dhe afërsia me konsumator (media) - komunikimi me konsumator është çelësi i suksesit të Telekomit. Telekomit ka rritë prezencën si në media të shkruar ashtu edhe ato elektronike gjë që ka ndikuar në imazhin e kompanisë e cila vërtetohet edhe nga rezultatet e pyetësorit (51.1%).</u></i></p> <p><i><u>Shfrytëzimi racional i avantazheve konkurruese të sipërpërmenduar, ndikon suksesin e kompanisë.</u></i></p>
Pyetja 7.	(H2) Rritja e investimeve në produkte dhe shërbime a ndikon në suksesin e ndërmarrjes?)
Përgjigjet:	<p>Personi X1.</p> <p><i>Sot gjitha parametrat tregojnë shkallën e lartë të përdorimit të shërbimeve telekomunikuese, prandaj edhe Telekomit duhet të fokusohet në rritjen e investimeve në produkte dhe shërbime telekomunikuese.</i></p> <p>Personi X2.</p> <p><i>Investimi në produkte dhe shërbime të telekomunikuese është i lidhur direkt në mbijetesën dhe suksesin e Telekomit të Kosovës – VALA.</i></p> <p>Personi X3.</p> <p><i>Investimi duhet të jetë paralel në Infrastrukturë (rrjetin qendror, sistemet</i></p>

	<p>përkrahëse, transmetues etj.) dhe Produkte & shërbime.</p> <p>Personi X4.</p> <p>Përcjellja e zhvillimeve dhe trendëve globale të shërbimeve telekomunikuese (p.sh 4G, 5G, internet) është domosdoshmëri për TK-VALA.</p> <p>Personi X5.</p> <p>Suksesi i çdo kompanie telekomunikuese por edhe TK varet në përcjelljen e trendëve të produkteve dhe shërbimeve dhe investimet në llojllojshmërinë tyre.</p>
Përmbledhje	<p>Përgjigjejet e stafit të TK-së tregojnë qartë se cilat veprime duhet të merren nga kompania për rritjen e efikasitetit dhe suksesin.</p> <p>Në mënyrë të përmbledhur veçojmë: investimin në teknologji telekomunikuese e cila mundëson ofrimin e <u>llojeve të ndryshme të produkteve dhe shërbimeve</u> të cilat janë në hap me trendet globale dhe kërkesat e tregut (5G, internet të avancuar etj.). Paraprakisht, duhet të bëhet investimi në teknologji që mundëson shumëllojshmërinë e ofrimit të produkteve dhe shërbimeve që kërkohen nga tregu si dhe mirëmbajtja e sistemeve operative.</p> <p>Pra, në grupin e investimit në produkte dhe shërbime telekomunikuese janë: produktet dhe shërbimet e zërit në telefoninë fikse, produktet dhe shërbimet e zërit në telefoninë mobile, shërbime të internetit, shërbimet e IPTV/kabllor, shërbimin 3G dhe 4G, si dhe shërbimet e kombinuara (fix+mobil+internet), shtrirja e rrjetit fix dhe mobil. Kurse, sistemet operative janë sistemi i billingut, sistemi i centraleve (switch) NGN, NSS, sistemet pre dhe post paid,, CRM etj.</p>
Pyetja 8.	<p>Sa ndikon Rekrutimi i personelit dhe ekspertëve të fushave përkatëse në suksesin e ndërmarrjes?</p>
Përgjigjejet:	<p>Personi X1.</p> <p>Telekomi i Kosovës ka më shumë se 6 vite nuk ka trajnuar personelin ekzistues. Trajnimi i personelit konform evoluimit të teknologjive të reja telekomunikuese është më se i domosdoshëm. Kam frikë që në situatën ku jemi kemi të bëjë me vjetërsimin e njohurive të personelit.</p> <p>Personi X2.</p> <p>Përgatitja e personelit apo rekrutimi i eksperteve të fushave përkatëse të</p>

	<p><i>teknologjisë telekomunikuese është primare për kompaninë. Por, fatkeqësisht ne kemi personel të emëruar nga politika. Industria e telekomunikacionit kërkon ekspert të fushave të cilët i përcjellin trendet e zhvillimit të produkteve dhe shërbimeve telekomunikuese.</i></p> <p>Personi X3.</p> <p><i>Kompanisë i duhet personel me përgatitje profesionale të cilët luaj rol kyç, jo personel me lidhje politike dhe mbi baza të nepotizmit që emërohen në pozita të larta menaxhuese.</i></p> <p>Personi X4.</p> <p><i>Personeli është aseti kryesor i çdo kompanie ashtu edhe Telekomit të Kosovës prandaj edhe suksesi i kompanisë varet nga ata.</i></p> <p>Personi X5.</p> <p><i>Duke filluar nga bordi mbikëqyrës e deri te menaxhimi ekzekutiv, një ristrukturim i mirëfilltë kishte me qenë një infuzion për Telekom – VALA.</i></p>
Përmbledhje	<p><i>Sipas intervistuesve, stafi ekzistues në Telekom- VALA për një kohë të gjatë nuk ka mbajtur trajnime të nevojshme për aftësimin e tyre përcjelljen trendeve rreth produkteve, shërbimeve të reja. Aktualisht, në pozita kyçe ku kërkohen ekspert të fushës janë të vendosur staf jo profesional, pa kriter dhe pa meritë dhe pa përgjegjësi.</i></p> <p><i>Prandaj, për tejkalimin e kësaj situate propozohen veprimet në vijim:</i></p> <p><i>Së pari, me qëllim evitimin e ndikimit dhe të de-politizimit të bordeve, me një procedurë të prokurimit të shpallet konkurs për pranimin e një kompanie ndërkombëtare për Burime Njerëzore e cila është e specializuar rekrutimin dhe zgjedhjen me anëtarëve profesional në bordin mbikëqyrës. Si vazhdim i kësaj, një zgjedhje e tille do të kontribuonte edhe në zgjedhjen e menaxhimit profesional që do drejtojë kompaninë. Ky menaxhim përfshinë: zyrtarë kryesor si kryeshefin ekzekutiv (KE), zyrtarin kryesor për financa dhe buxhet (ZKF), zyrtarin kryesor të operatives (ZKO) si dhe drejtor dhe menaxher të niveleve tjera që kanë pozita të rëndësishme.</i></p> <p><i>Pra, TK stafi i cili menaxhon me kompaninë të ketë edukimin, përvojën, guximin, pavarësinë e veprimit dhe funksionimit, duke aplikuar një llogaridhënie rigoroze si për stafin menaxhues ashtu edhe për vartësit e tij</i></p>

	<p><i>brenda ndërmarrjes. Të aplikojë metoda për caktimin e objektivave reale dhe ta bëjë matjen e rezultateve të arritura si dhe i njëjti të vlerësohet sipas performancës apo sipas realizimit të objektivave strategjike të përcaktuara sipas planit të biznesit (menaxhimi në bazë të objektivave - MBO). Në përgjithësi, industria e telekomunikacionit kërkon ekspert të fushave të cilët i përcjellin trendet e zhvillimit të produkteve dhe shërbimeve telekomunikuese. Realizimi pikave të sipërmenduara implementohet nga modeli privat i menaxhimit.</i></p>
--	---

LISTA E REFERENCAVE / BIBLIOGRAFIA

1. B. Ramosaj,(1991). "Ndërmarrja dhe menaxhmenti ndërmarrës", Rilindja, Prishtinë.
2. Banfield, P & Kay, R. (2011). 'Hyrje në Menaxhimin e Burimeve Njerëzore'. UET Press, Tiranë.
3. Bolman, G, L & Terrence, E.D.(2003). Reframing Organizations. Artistry, Choice, and Leadership. Third edition. A Wiley Imprint.
4. Boone, L.E. and Kurtz, D. (2010). Contemporary Business. Boston: Wiley & Sons Inc.
5. Canco, G.(2009). 'Menaxhimi i Burimeve Njerëzore'. GEER.Tiranë.
6. Carpenter, M. & Bauer, T. & Erdogan, B.(2012). 'Management Principles' v.1.0 (e-book).
7. Ceni, A. (2011). 'Menaxhimi i organizatave publike'. SHBLU Tiranë.
8. Chandler A.D.(1990). Scale and Scope: The dynamics of industrial capitalism, Cambridge, MA Harvard University Press.
9. Clayton Alderfer (1972). Existence, Relatedness, and Growth (New York: Free Press, 1972).
10. Cris Argyris. (1957). 'Personality and Organisations'. New York, Horper and Row.
11. Çepani, A. (2006). "Sipërmarrja dhe Menaxhimi i Biznesit të Vogël". PEGI.Tiranë.Fq.453.
12. Daft, R. & Kendrick M. & Vershinia N. (2010). *Management*. United Kingdom: South-Western Cengage Learning EMEA,
13. Daniel A. Wren, Dan Voich Jr. (1984). Management.
14. Daniel Wren & Dan Voich (1994): Manaxhment, përkthim, botuar në Beograd.
15. Dess, G.G. and Miller, A.(1993). 'Strategic Management', McGraw-Hill, New York, NY.
16. Desslar, G. and Starke, F. A. (2004). 'Management: Principles & Practices for Tomorrow's Leaders (2nd ed.) Toronto: Pearson Prentice Hall Inc.
17. Douglas S. Sherwin.(1956) 'The Meaning of Control,' *Dunn's Business Review* (Janary 1956).
18. Drucker, P., (2001). The Essential Drucker, HarperCollins Publishers, Inc.
19. Drucker, P., (2003). On the Profession of Management. A collection of articles published in the Harvard Business Review Book between 1963 - 1994. Fq. 172
20. Edited by: John Adair, Neil Thomas.(2004). The John Adair Handbook of Management and Leadership. Thorogood.10-12 Rivington Street. London.UK [e-book].
21. Fayol, H. (1903). Shop management, Houper Row, New York.
22. Fayol, H.(1949), General and Industrial Management, Pitman and Sons, London.
23. Follett, M.P.(1941). "Constructive conflict", in Metcalfe, H.C. and Urwick, L.(Eds), Dynamic Administration: The Collected Papers of M.P. Follett, Harper Brothers, New York, NY
24. Fry, B.R.,(1989) Mastering Public Administration from Max Weber to Dwight Waldo, Chatham House, Chatham, New York.
25. Gaspar & Bierman & Kolari & Hise & Smith & Arreola-Risa.(2007). HYRJE NË BIZNES (An Intraduction to Business). OXFORD UNIVERSITY PRESS, UET PRESS.
26. Griffin, R.W.(1990). Management , 3rd ed., Houghton Mifflin, Boston, MA,
27. Gulick, L.(1992). "Notes on the theory of organization". in Shafritz, J.M. and Ott, J.S. (Eds), Classics of Organization Theory, 3rd ed., Brooks/Cole, Pacific Grove, CA
28. H.Koontz & R.W. Bradspies.(1972)."Menaxhimi përmes kontrollit prapaveprues", Business Horizont.Fq.25-36.
29. H.T Graham & Roger Bennett.(1998). 'Human Resource Management'. *Financial Times*, Pitman Publishing.
30. Havolli, Y. (2014). "Menaxhmenti i Burimeve Njerëzore". Botimi i katërt. RIINVEST.Prishtinë.
31. Helen Winter. Thomas Rommel (2006). "Adam Smith, Pasuria e Kombeve". Tekste dhe Komente. IDEATARI, Tiranë.
32. Hellriegel, D. & Slocum, J.& Woodman, R.(1995): Organizational Behavior, 7th ed. (St. Paul, MN: West)

33. Heriz Wehrich & Horold Koontz, Management.(1993). 'A Flobal Perspektive', Copyright McGraw-Hill, New York,
34. Horvat Dj. Tintor, Z. (2008). *Ndërmarrësia*, Prishtinë,
35. Ivancevich, J.M., Lorenzi, P. and Skinner, S.J.(1994). 'Management: Quality and Competitiveness, Richard D. Irwin, Boston, MA
36. J.Bonasia.(2002)."HR Role Becoming More Strategic," Investor's Business Daily
37. Jan P. Muczyk & Bernard C. Reimann.(1989). 'MBO as a Complement to Effective Leadership', *The Academy of Management Executive* 3 (1989). McGraw-Hill.
38. Jeffrey E. Garten.(2003). "Listen Up, Exes: Playing It Safe Won't Cut It," Business Week,
39. John Bratton & Jeffrey Gold. (2003); Human Resource Management Theory and Practice 3rd edition, Palgrave Macmillan, USA.
40. John R. Schermerhorn, Jr. & James G. Hunt. & Richard N. Osborn.(2002). 'Organizational Behavior' 7th edition. John Wiley & Sons, Inc.
41. Koontz, H.(1961) "The management theory jungle", Journal of the Academy of Management, (*December 1961*)
42. Koontz, H., and O'Donnell, C.(1972). 'Principle of Management': An Analysis of Managerial Functions, 5th ed., McGraw-Hill, New York
43. Kume, V. & Mustafa, N. & Krasniqi, E.(2011). *Lidershipi. Teori, koncepte, praktika*. Prishtinë: KGT Press
44. Kume, V.(2010). 'Marrja e vendimeve manaxheriale'. Botimi i katërt, Tiranë.
45. Kume, V.(2010). "Manaxhimi Strategjik". Teori, koncepte, zbatime. Botimi tretë, PEGI.
46. Kuye, O.L.(2009). Management: Process and Concepts. Lagos: Concept Publications.
47. Maslow, A. (1954). Motivation and Personality. New York: Harper & Row.
48. Massic, J., and Douglas, J.(1973). 'Managing: Acontemporary Introduction'. Englewood Cliffs, N. J., Prentance Hall
49. Mauro F. Guillen.(1994). 'The age of Eclecticism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models', Sloan Management Review (Fall 1994)
50. McGregor, D. (1987). The Human Side of Enterprise, Penguin Books.
51. Michael Armstrong. (1999). Human Resource Management Practice; BBM.
52. Michael Armstrong. (2001). HRM in Practice; botimi 8. *Kogan Page US Press*.
53. Mintzberg, H. (1973) 'The Nature of Managerial Work', Harper and Row.
54. Musabelliu, B., Kërçini, D., Bejko, A.(2012). "Manaxhimi Strategjik". (Cikël Leksionesh). Tiranë
55. Patricia Buhler, (2002). Ph.D; Human Resource Management, *Published by Adams Media*.
56. Peter F. Drucker (1999)."Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge," *California Management Review* 41.
57. Peter F. Drucker. (1954). The Practice of Management (New York: Harper & Row).
58. Peters, T.J. and Waterman, R.H. Jr. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies, Harper & Row, New York, NY
59. Ramosaj, B. (2007). MANAGEMENT, "BAZAT E MENAXHIMIT", Botimi i Pestë, Universiteti Prishtinë, Prishtinë.
60. Ramosaj, Berim (2007). Bazat e Menaxhimit. Botim i pestë. Prishtinë,
61. Richard Templar (2005)."The Rules of Management"; Pearson Prentice Hall.Great Britain. Fq.101.
62. Robbins, S.P.(1991). 'Management , 3rd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
63. Robert L. Katz. (1973). 'Skills of an Effective Administration', *Harvard Business Review* 52 (September - October)
64. Roger Bennett. (1998). Human Resource Management; *Financial Times*.
65. Samuel Greengard.(1997). '25 Visionaries Who Shaped Today's Workplace', Workforce (January 1997)
66. Schein, E.(1972). 'Organization Psychology, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
67. Stern, S.(2001). 'Guru Guide', Management Today, October 2001
68. Susan Quinn. (2010) "Management Basics". 1st edition. Susan Quinn & bookboon.com.eBook.
69. Syret, M. & Lammiman, J. (2003). 'Management Development'. Capstone Publishing Limited (a Wiley company.8 Newtec Place. Magdalen Road.Oxford OX4 1RE.United Kingdom. [e-book]

70. Vibert, C., Kondra, A.Z., and Willams, C. (2004). Management. Toronto: Thompson& Nelson Publishers
71. Kanter, R.M. (1991). Championing change: An interview with Bell Atlantic's CEO, Raymond Smith. Harvard Business Review, 69(1), 119.
72. Tang, C., & Gao, Y. (2012). Intra-department communication and employees' reaction to organizational change: The moderating effect of emotional intelligence. Journal of Chinese Human Resources Management, 3(2), 100-117.

Burime tjera:

- Agjensia e Statistikave të Kosovës. Repertori Statistikor mbi ndërmarrjet në Kosovë TM1 2014
- ARKEP (Autoriteti Rregullativ i Komunikacionit Enejisë dhe Postës)
- Instituti Kosovar për Kërkime dhe Zhvillim të Politikave (KIPRED) - Menaxhimi Publik: Analizë e Bordeve të Ndërmarrjeve Publike dhe Agjencive të pavarura, Burimi: <http://bit.ly/1t1EuWY> (qasur me 11 Gusht 2014).
- Komisioni Evropian, Raporti i Progresit për Kosovën 2009, Burimi: <http://bit.ly/1xp4H8K>, (qasur 22 Shtator 2014).
- Ligji për Ndërmarrje Publike në Kosovë nr.03/L-087.
- Ligji nr.04/L-111 për ndryshimin e ligjit për ndërmarrje publike.
- Ligji nr. 02/L-123 për Shoqëritë Tregtare
- Raporti i Progresit 2009
- Raporti i Progresit 2010
-

Artikuj:

- Fortune Global 500
- Harvard Business Review
- Harvard Business School
- Helena Marrez – Economic Analysis from European Commission's Directorate-General for Economic and Financial Affairs. Volume 1, janary 2015.
- Integrated Annual Report 2013. KPN. Retrieved 23 December 2014.
- Kowalski, P. et al (2013), "State-Owned Enterprises: Trade Effects and Policy Implications", OECD Trade Policy Papers, No. 147, OECD Publishing.
- The Financial Times and The Washington Post.
- The Huffington Post,
- The Wall Street Journal,

- http://pppkosova.org/repository/docs/partneritetet_publike_private_alb.pdf
- www.forbes.com/sites/davidburkus/2015/10/10/the-worst-ideas-in-management
- Millward, R. (2011). Public Enterprise in The Modern Western World: An Historical Analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*. Volume 82, Issue 4. Page:375-398.
- Hiatt, J.M.,&Creasey, T.J. (2012). *Change Management: The people side of change*. (2nd ed.).Loveland, Colorado, USA: Prosci Research.
-
- Kunze, F., Bohm, S.A.,& Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance: Testing for a common stereotype.*Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8),741-760.
- Mou, I.K. (2013). Identifying and minimizing risks in the change management process: The case of Nigerian banking industry.*Journal of Business Economics and Management*,1(6), 148-162.
- Garber, P.R. (2013).Managing change at work.American Society for Training & Development, 48.
- Hodges, R.L.(1995). Telecommunications :Drivers for Change. Technology Futures, Inc.

Burime nga interneti

- www.businessdictionary.com/definition/management.
- <http://www.whatishumanresource.com/management-definitions-by-great-management-scholars>
- <http://www.scribd.com/doc/51235574/Definition-of-Management-main-2#scribd>
- http://pppkosova.org/repository/docs/partneritetet_publike_private_alb.pdf
- <http://www.snapsurveys.com/>
- <http://www.telekom.si/en>
- http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/country).
- <https://www.researchgate.net/publication>
- <http://lenews.ch/2016/06/01/is-making-profits-good-for-switzerlands-state-owned-companies/>
- www.oecd.org/gov/budgeting/
- <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/pulse/index.jhtml>
- <https://sloanreview.mit.edu/article/what-is-your-management-model/>
- <https://graduatedegrees.online.njit.edu/resources/mba/mba-infographics/top-business-management-models-for-effective-management/> Top Business Management Models for Effective Management

- <https://www.hotpmo.com/management-models/kotters-eight-step-change-model>
- <https://www.process.st/change-management-models/Ben> Mulholland (2017).
- <https://study.com/academy/lesson/lewins-3-stage-model-of-change-unfreezing-changing-refreezing.html>

- FUND -