



QENDRA E KOMPETENCES MALISHEVË
CENTRE OF COMPETENCE MALISHEVE

Departamenti: **Shitje dhe Marketing**

MENAXHIMI

për klas të XI-të

Prof: Blerim Morina

2016

Përmbajtja

KUPTIMI DHE RENDESIA E MENAXHMENTIT	5
Rendesia dhe domosdoshmeria e manaxhimit.....	5
Kuptimi i manaxhimit.....	7
Roli i Menaxhimit.....	9
Llojet e ndryshme të Menaxhimit.....	9
Menaxhmenti si aktivitet universal.....	10
Menaxhmenti si profesion	11
Menaxhmenti si process	11
Planifikimi	12
Organizimi	13
Personeli	13
Udheheqja.....	13
Kontrolli	14
Hierarika e manaxhimit.....	14
Niveli i lartë i manaxhimit	15
Niveli i mesëm i manaxhimit.....	15
Niveli i ulët (mbikqyrës) i manaxhimit	16
Puna e menaxherit (rolet e menaxherit).....	17
Rolet nderpersonale	18
Rolet informuese.....	19
Rolet vendimore	19
Aftësitë e nevojshme për menaxherë të niveleve të ndryshme	20
Aftësitë teknike	20
Aftësitë menaxherike	20
Aftësitë kreative.....	20
Aftësitë për modelim	20
PLANIFIKIMI SI FUNKSION I MENAXHMENTIT.....	21
Parashikimi- Kuptimi dhe natyra e parashikimit	22
Premisat.....	23
Metoda e parashikimit.....	23
Ekstrapolacioni i trendit.....	24
Analiza Ekonomike.....	24
Hulumtimet e tregut	24
Llojet e qëllimeve.....	24
Hierarkia e qëllimeve	25
Llojet e planeve.....	26
Procesi i vendosjes.....	28
Tipet e vendimeve.....	28
Vendime strategjike	29
Vendimet taktike (operative).....	29

Vendimet administrative	29
Definimi i problemit	29
Zhivllimi dhe analiza e varianteve	29
Zgjedhja dhe realizimi i vendimit	30
Modelet e vendosjes	30
Kerkimet Operacionale	31
Buxhetet	32
Planifikimi afatgjatë dhe buxheti	32
Bazat për buxhetim të sukseshëm	32
Kriteri i rentabilitetit	32
Kriteri i likuiditetit	33
Analiza e Reantabilitetit	33
SWOT analiza	33
ORGANIZIMI SI FUNKSION I MENAXHMENTIT	34
Shtimi horizontal	34
Shtimi vertikal	35
Autoriteti - Kuptimi i autoritetit	36
Autoriteti Funksional	36
Autoriteti Linjor	37
Autoriteti Personal Ndhmës	38
Delegimi i punës dhe autoritetit	38
Struktura organizative	39
Ndarja në sektore sipas funksionit	39
Ndarja sipas veprimtarisë (procesit)	40
Ndarja në sektore sipas prodhimit	40
Ndarja sipas territorit	41
Ndarja në departamente sipas konsumatoreve	42
Organizimi joformal	42
Struktura formale organizative	44
UDHEHEQJA SI FUNKSION I MENAXHMENTIT	46
Individi si njësi themelore organizative	46
Zotesia- Kuptimi i zotesisë	47
Burimet e zotesisë	47
Burimet individuale	47
Burimet grupore	48
Burimet organizative	48
Komunikimi	49
Kanalet dhe rrjedhja komunikative	51
Komunikimi me nivele me të ulta	51
Komunikimi me nivele me të larta	51
Komunikimi horizonta (lateral)	52
Komunikimi formal dhe joformal	52

Motivimi.....	53
Teknikat e motivimit	54
Teorite kryesore te motivimit	56
Hierarkia e nevojave e Maslow-it.....	56
Disa rregullat te motivimit:	57
ZHVILLIMI I PERSONELIT SI FUNKSION I MENAXHIMIT	58
Kuptimi për zhvillimin e personelit si funksion i menaxhimit	58
Definimi i nevojave për personel	58
Përcaktimi i burimeve të kuadrit	59
Zgjedhja e personelit	59
Rëndësia e zhvillimit të personelit	59
Politikat e zhvillimit të personelit	59
Rekrutimi dhe përzgjedhja e personelit të organizatës	59
Analiza e nevojave dhe trajnimi i personelit	60
Motivimi i personelit.....	61
Teoria e hierarkisë së motiveve dhe nevojave	61
Teoria e motivimit të dy faktorëve.....	63
Vlerësimi i suksesit dhe shpërblimi (kompensimi) i personelit.....	63
Shpërblimi (kompensimi) i të punësuarve	64
Kompensimi i punëtorëve	64
Kompensimi i menaxherëve.....	64
KONTROLLI – SI FUNKSION I MENAXHMENTIT	66
Rëndësia e kontrollit në kontekstin e menaxhimit	66
Metodat e kontrollit	68
Metoda buxhetore të kontrollit	68
Metodat jo buxhetore	69
Komponentët e kontrollit të afarizmit të tërësishëm	70
Kontrolli i masave financiare.....	70
Kontrolli me ndihmën e informative.....	70
Kontrolli me ndihmën e të punësuarve	71
Kontrolli i menaxhmentit	71
Vlerësimi i punës së tërësishme të menaxhimit	71
Plani i kontrollit.....	72
Referencat:	74

KUPTIMI DHE RENDESIA E MENAXHMENTIT

Rendesia dhe domosdoshmeria e manaxhimit

Shoqeria jone nuk do të ekzistonte ashtu sikurse e njohim sot dhe as do zhvillohej me keto parametra në praninë e manaxhereve, te cilet drejtojnë organizatat e saj. Kështu theksonte P. Drucker, për të cilin manaxhimi efektiv është ndoshta burimi kryesor i vendeve të zhvilluara dhe burimi më i domosdoshëm për zhvillimin e mëtejshëm të tyre. Sot mundësitë potenciale për progress janë të lidhura ngushtë, veçanërisht në cilësinë e manaxhimit.

Te gjitha organizatat, të vogla apo të mëdha, private apo publike, të orientuara nga fitimi ose jo e pavarësisht nga fusha ku e ushtrojnë aktivitetin e tyre kanë një gjë të përbashkët: *nevojen për tu manaxhuar*. Secila prej tyre, për arritjen e qëllimit final angazhon një sërë burimesh njerëzore, material dhe financiare.

Jane pikërisht manaxheret ata që procesin e punës bashkojnë dhe koordinojnë këto burime të rralla për arritjen e objektivave organizative, që pranojnë riskun e marrin vendime në një mjedis dinamik ku ndërthuren e influencojnë një game të gjërë faktorësh ekonomik, social e teknik. Jane ata që veprojnë si novator për prezantimin dhe futjen e produkteve apo shërbimeve të reja, të teknologjisë moderne në një mjedis konkurrues, për persosjen apo përdorimin e formave moderne të organizimit që kërkon koha, për përballimin me efektivitetin të luftës së konkurrencës e për të qenë të sukseshëm në treg.

Manaxheret janë kështu burimi kryesor, *me I kushtueshmi dhe me I rendesishmi* për çdo organizatë. Praktika ka vërtetuar se në mjaft raste në suksesin apo dështimin e biznesit faktori vendimtar ka qenë aftësia apo paafësia e ekipit manaxherial.

Në studimet e tij shkencore për natyrën e punës manaxheriale, H. Mintzberg ka theksuar se një organizatë ka nevojë për manaxher:

- Për të siguruar që organizata realizon qëllimin bazë të saj dhe prodhimin eficient të produkteve dhe shërbimeve, për të projektuar dhe ruajtur stabilitetin e operacioneve të organizatës,
- Për të hartuar strategjinë dhe për të adaptuar organizatën në një mënyrë të kontrolluar kundrejt ndryshimeve të mjedisit,
- Si një autoritet zyrtar që manaxhon sistemin organizativ.

Rendesine e manaxhimit dhe të stafit manaxherial, P.Drucker, një nga studiuesit dhe kontribuesit kryesore të kësaj shkence, e ka argumentuar duke u bazuar në tre shembuj domethenes që kanë hyre tashme në histori: Ford Motors Company, Siemens dhe Generals Motors.

Ford dhe Siemens ngriten dy nga kompanite me të suksesshme të biznesit në bote, themelet e të cilave u tronditen rende dhe shkuan deri në prag të falimentimit, sepse që të dy nuk e kuptuan *rendesine dhe domosdoshmerine e manaxhereve* në organizatat e tyre të mëdha. Sipas tyre, për të drejtuar me efektivitet biznesin rendesi ka pronari-manaxher me shpirt sipërmarresi, i cili ka nevojë vetëm për ndihmesa apo asistente, por jo për manaxhere.

Ardhja në krye të Ford Motors e H.Ford II, pa përvojë, por që solli një *ekip manaxheresh*, dhe nevoja për financim e Siemensit për të shpëtuar falimentimit që e detyroi këtë kompani të pranonte një *strukturë manaxhimi dhe manaxhere*, ishin faktorët themelore që sollën ringritjen e këtyre dy perandorëve gjigande të biznesit dhe rifitimin e pozitave dominuese të tyre në tregun botëror.

Krejt ndryshe ndodhi me A.Sloan, presidentin e ri të General Motors, i cili e mori në dorë drejtimin e kësaj kompanie kur ajo ishte në rënje dhe mezi po i bente balle konkurrencës. A.Sloan futi *ekipin e manaxhereve* në drejtimin e kompanisë dhe pas kësaj, brenda një periudhe 5 vjeçare, kjo kompani fitoi një vend lidhës në industrinë e automobilave.

Manaxhimi si shkencë është relativisht e re, ajo ka marrë zhvillim sidomos në shekullin e XX-te, por aktualisht, kur organizatat e biznesit veprojnë në kushtet e një konkurrence të fortë, të brendshme dhe ndërkombetare, të ndryshimeve të shpejta cilësore teknologjike e kur rreziku i deshtimit i ndjek ato hap pas hapi, roli dhe rendesia e manaxhimit është rritur mjaftë. Është *rritur dukshëm kërkesa për manaxhere* të aftë si dhe *preokupimi dhe investimet* e firmave për përgatitjen e ekipeve manaxheriale. Nga ana tjetër, sot janë me dhjetra dhe qindra shkollat dhe universitetet kudo në bote që ofrojnë diploma e kurse specializimi në këtë fushë.

C.S.George në lidhje me rolin dhe pozitën e manaxhimit, ka theksuar. “*Nga një pozite pothuaj e panjohur në vitin 1900, manaxhimi sot është bërë një aktivitet qendror i epokës dhe ekonomisë sonë, një forcë e fuqishme dhe inovatore në të cilën mbështetet shoqëria jonë në fushën material dhe mirëqenie kombëtare*”. (C.S.George,1972)

Ndersa P.Drucker, për rendesine dhe pergjegjesine e manaxhimit, pohon se: *“Pergjegjesia e manaxhimit në shoqerine tone eshte vendimtare jo vetem për vete organizaten, por edhe për qendrimin publik ndaj manaxhimit , për suksesin dhe statusin e tij, për të ardhmen e sistemit tone ekonomike e social dhe për mbijetesen e organizates si një institucion i pavarur”*. (P.Drucker,1989)

Kuptimi i manaxhimit

Menaxhmenti paraqet procesin e orientimit të vetëdijshëm të aktiviteteve njerëzore kah realizimi i qëllimit– qëllimeve të caktuara, përkatsisht tërsinë e ndërlidhur të pesë funksioneve: Planifikimit,organizimit,kuadrit (personelit), udhëheqjes dhe kontrollit (Berim Ramosaj).

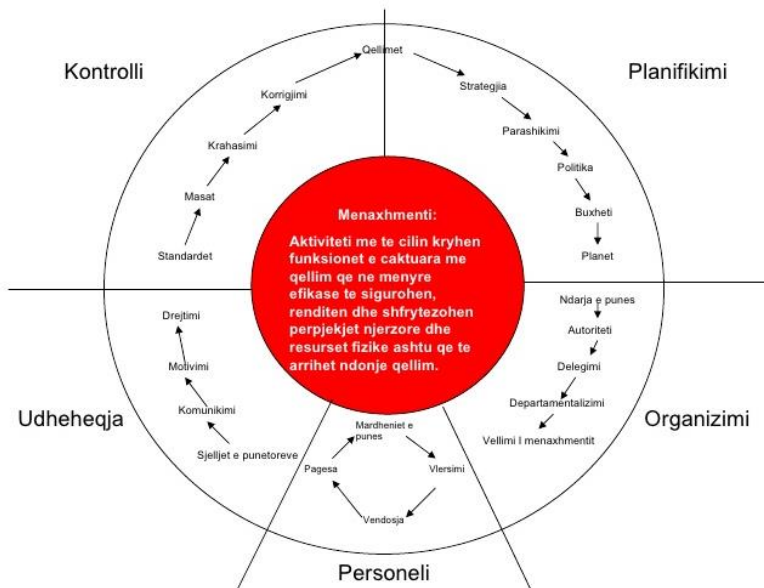


Figure 1 Definimi i menaxhimit

Termi *“manaxhim”* ka shumë dimensione dhe perkufizime,te cilat varjojne me shume sesa pershkrimi qe u behet funksioneve të tij. Brech e percakton manaxhimin si *“Nje proces social qe ka pergjegjesi për planifikimin dhe rregullimin efektiv dhe ekonomik të operacioneve të një organizate me qëllim qe të arrihet një objektiv apo një objektivapo një detyre e dhene. një pergjegjesi e tille perfshine:*

- a) *Vleresimin e gjendjes dhe marrjen e vendimeve për percaktimin e planeve, për perdorimin e të dhenave për kontrollin e performances dhe të nivelit të progresit kundrejt planeve.*
- b) *Udhëheqjen ,integrimin,motivimin dhe mbikeqyrjen e personelit të organizates,i cili kryen operacionet e saj”*

Sipas P.Drucker-it,manaxhimi ka tri detyra kryesore :

- a) *Te realizoje qëllimin dhe misionin specifik të organizates.*

- b) *Ta beje punen produktive dhe punetorin ta arrije ate.*
- c) *Te menaxhoje impaktet dhe pergjegjesite sociale*

Megjithate, fakti qe manaxheret pergjithesisht gjykohen jo nga performanca e tyre, por nga rezultati qe arrijne varesit e tyre, ka bere qe shume studjueshte pranojne qe *“arritja e rezultateve nepermjet njerezve te tjere eshte nder definicionet me te perhapura ”* te manaxhimit.

Ne kete konkluzion arrin edhe studjuesja e mirenjohur e manaxhimit, R.Stewart, kur ne perpjekjet e saj per te integruar definicionet e ndryshme te manaxhimit thekson se te manaxhosh do te thote *“... te vendosesh se cfare te besh dhe pastaj te vesh njerezit e tjere per ti bere ...”* (R.Heller, 1982)

Disa studjues dhe autore bashkohore, e japin perkufizimin e pranuar gjeresisht te manaxhimit ne nje forme me adekuate, duke mbetur ne te njejten kohe brenda thelbit te tij: *“Manaxhimi eshte procesi i arritjes se objektive organizative duke punuar me dhe nepermjet njerezve dhe burimeve te tjera organizative ”* (Certo & Certo, 2006)

Ky konceptim i sotem tregon se manaxhimi ka tre karakteristika kryesore :

- a) Eshte nje proces qe perfshin ne seri aktivitetesh te vazhdueshme dhe te nderlidhura,
- b) Perqendrohet ne arritjen e objektive organizative, dhe
- c) Synon arritjen e ketyre objektive duke punuar me dhe nepermjet njerezve e burimeve te tjeraa te organizates.

Termi *“manaxhim”* ne majft raste ekuivalentohet me termin *“administrim”*. Fjaloret i trajtojne keto dy koncepte si te perkembyeshme.keto terma jane perdorur nga autore te ndryshem ne varesi te nevojave dhe qellimeve te tyre. Historikisht, nje nga arsyt kryesore te ketij konfuzioni eshte e lidhur me perkthimin e H.Fayol-it *“Administration industrielle et genereale”* ne versionin anglez, ku fjala administrim u zevendesua me manaxhim.

Ekzistion nje debat i vazhdueshem nese manaxhimi eshte art apo shkence. Pikpamja ma e drejte do te ishte, qe manaxhimi te trajtohet si shkence dhe si art. ne manaxhim gjithnje do te jete i nevojshem gjykimi personal, prandaj si praktik ai eshte art. Nga ana tjeter, Çdo manaxher per nxjerrjen e konkluzioneve te drejta duhet te mbeshtetet edhe ne parimet fundamentale te manaxhimit si shkenc e ne venien ne jete te teknikave e mjeshterive specifike te tij.

Duhet theksuar, gjithashtu, se menaxhimi nuk është një talent që lind bashkë me njeriun, por një mjeshtri që mesohet. Edhe kur një njeri ka disa cilësi të brendshme të tij që përbejnë një mundësi potenciale për tu bërë menaxher, këto aftësi dhe ky talent duhet stimuluar e zhvilluar nepermjet arsimit, trajnimit e eksperiencës praktike.

Roli i Menaxhimit

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

Llojet e ndryshme të Menaxhimit

Menaxhimi Demokratike:

Në një stil demokratik, menaxhimi do të marrë vendime të cilat pajtohen të nga shumica e punonjësve, prandaj punëtorët ndihen të përfshirë dhe të rëndësishme për organizatën. Duke përfshirë punonjësit, menaxhimi do të jetë më mirë i informuar për të bërë vendime të drejta dhe të korrjes ide të reja nga njerëzit që janë të përfshirë në ditë të biznesit ditë të kompanisë.

Menaxhimi autokratik:

Një menaxher autokratike shkurtimet një figurë e vendosur dhe njohuri; vendimet merren shpejt dhe me forcë pa përfshirjen nga dikush tjetër. Gjykimet dhe sugjerimet e njerëzve të tjerë janë zakonisht nuk dëgjohen as konsideruar. A me të vërtetë 'rruga ime apo autostrada "qëndrimi ndaj të punësuarve.

Laissez-faire të menaxhimit:

Menaxhimi i Laissez-faire do të marrë një rol vend prapa në kompani, ofrimin e udhëzimeve kur është e nevojshme, të punësuarit janë të lejuar për të le idetë e tyre dhe të krijimtarisë lulëzojë në zonat e tyre të veçanta. Menaxheri është konsiderohet si më shumë një mentor se një udhëheqës.

Menaxhmenti si aktivitet universal

Kuptimi i menaxhmentit si kategori mjaft komplekse përkatësisht qeverisja si kategori universale shtron nevojën e njohjes së fushës së shtrirjes së këtij aktiviteti njëkohësisht dhe pozitat e ndryshme në organizata të ndryshme. Menaxhmenti paraqet aktivitet relativisht universal sepse parimet e tij janë të zbatueshme gati në të gjitha fushat e ekonomisë dhe të shoqërisë: Prodhimtari, banka, tregti, bujqësi, sport, ushtri, art, shëndetsiësi, religjion(fe), afarizëm ndërkombëtar etj. Po ashtu në qoftë se e bëjmë ndarjen e organizatave të ndryshme që njihen si organizma apo subjekte në ato profitabile dhe joprofitabile dhe njëkohësisht shtrojmë pyetjen se si të funksionojnë apo si të qeverisen udhëheqen ato, at`herë vjen në shprehje dhe kërkesa se qka kanë të përbashkët dhe si quhen të gjitha këta njerëz në këto organizata nga më të ndryshmet të cilat padyshim merren me punët organizative të këtyre subjekteve. Nga kjo del se këta persona krijohen me emër si menaxherë, kurse tërë aktiviteti i përbashkët i tyre quhet menaxhment.

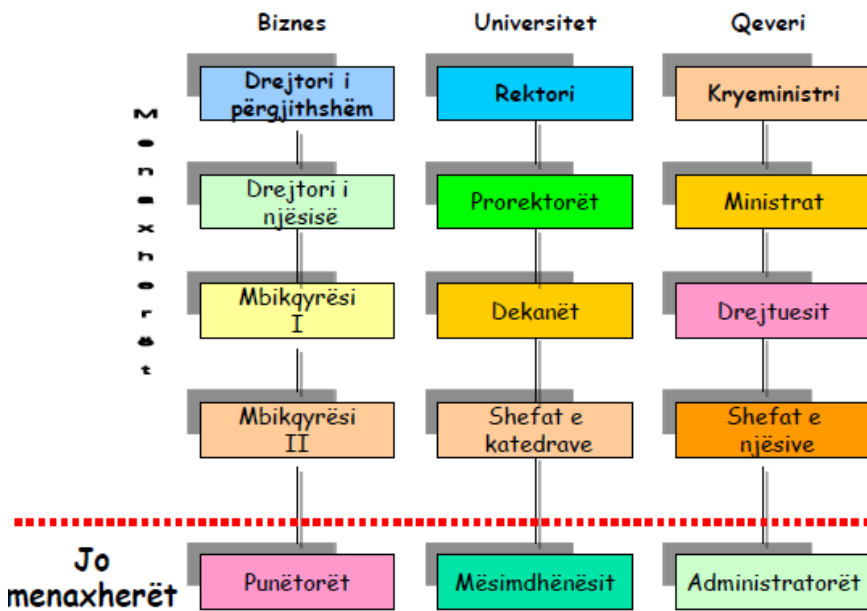


Figure 2 Menaxhmenti si aktivitet universal

Menaxhert mund të gjenden në organizata të ndryshme pa marrë parasysh veprimtarinë, kur njerëzit dëshirojnë të punojnë bashkërisht me qëllim që të arrijnë qëllime të përbashkëta. Kjo është edhe kërkesë imanente që del mu nga vetë njeriu si kategori universale.

Menaxhmenti si profesion

Në qoftë se e pranojmë konceptin se profesioni në kuptimin e plotë të fjalës duhet të përmbajë këto komponente:

- a) Tërësinë e njohurive të sistematizuara me përmbajtje intelektuale,
- b) Të ketë kodeksin etik,
- c) Të jetë i organizuar në bashkime –asociacione profesionale dhe të ketë mënyrë të qasjes të organizuar e të standardizuar, në bazë të disa normave qoftë edhe minimale të aftësive.

Nga kjo, mund të konceptojmë pamendyshje se menaxhmenti e plotëson vetëm kriterin e parë në mënyrë të përpiktë, ndërsa të tjerat varen nga aktiviteti dhe situata. Njohja e aktivitetve dhe e fushave të tjera si profesione lejon mundësinë e njohjes së menaxhmentit në kuptim të bartësit i cili merret me qeverisje(menaxhment) me qëllim të sigurimit të mjeteve për jetesë. Menaxheri profesional duhet medoemos të posedojë njohuri të sistematizuar, nevojshme dhe përvojë që të mund të kryejë punën e vet në mënyrë të suksesshme, pa marrë parasysh faktin e mundësisë së ekzistimit të kodeksit universal etik të sjelljes, i cili do të ishte i zbatueshëm për të gjithë. Menaxheri profesional në kuptimin e përgjithshëm duhet të jetë relativisht i ushtruar apo i mësuar, duhet të ketë ndjenjën e përgjegjesisë për të tjerët dhe duhet të pranojë kërkesën që gjatë tërë jetës dhe punës të përmirësojë (ushtruj, e të shkollojë) vetveten dhe të tjerët në fushën e aktivitetit të veprimtarisë.

Puna menaxherike nuk është për të gjithë, as që mund ta kryejnë këtë të gjithë, mirpo në këtë aspekt mund të arrihet sukses duke marrë parasysh disa kritere e predispozita: - qëndrimi ndaj autoritetit - dëshira për garë - dëshira për t`u treguar(prezantuar) - dëshira për zotësi - dëshira për të qenë para të tjerëve - përgjegjësia përkatësisht gatishmëria për të marrë obligime etj.

Menaxhmenti si proces

Kuptimi i menaxhmentit është si aktivitet me të cilin kryhen disa funksione me qëllim që në mënyrë efikase dhe efektive të sigurohen, të renditen(shpërndahen) dhe të shfrytëzohen potencialet njerëzore dhe resurset e tjera fizike, procesi i menaxhmentit përmban disa funksione të cilat e kaarkterizojnë dhe definimin e këtij koncepti.

Funksonet kryesore që e përbëjnë esencën e menaxhmentit si proces në organizmat bashëkohorë janë:

- planifikimi
- organizimi

- personeli
- udhëheqja
- kontroli

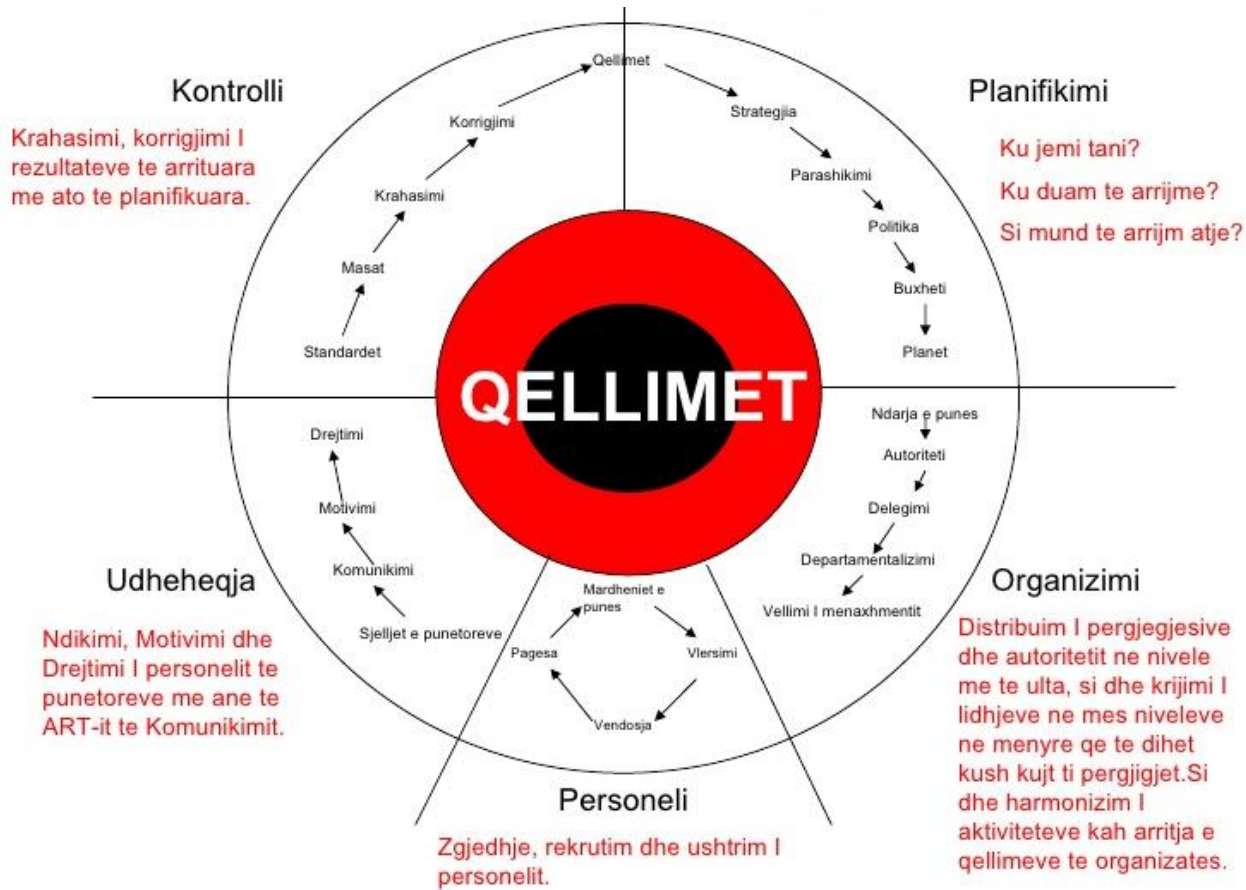


Figure 3 Menaxhimi si proces

Planifikimi

Ky është funksioni kryesor i menaxhimit, sepse ajo është themeli i të katër zonave të tjera. Planifikimi përfshin hartë saktësisht se si për të arritur një qëllim të veçantë. Si menaxher, ai ose ajo do të duhet të ndajë veprime të detajuara; çfarë duhet të bëjmë, kur të bëhet kjo dhe se si ajo duhet të bëhet. Mendoni se si tejkalimit një boshllëk për ku në aktualisht jemi dhe ku duam të jemi. Për shembull, në qoftë se qëllimi i kompanisë është për të fituar fitim, menaxheri ka nevojë për të përcaktuar hapat e nevojshme për të arritur këtë qëllim. Kjo mund të përfshijë të shpenzojnë më shumë në reklamat, punësimin e punonjësve më shumë përvojë, shkurtimin e shpenzimeve, ose të përmirësuar produktet janë shitur.

Planifikimi është gjithmonë një proces e sipër. Nuk do të ketë raste kur faktorët e jashtëm do të ndikojnë në kompani si pozitivisht dhe negativisht. Kjo nga ana tjetër mund të ndryshojë procesin e planifikimit origjinale në arritjen e qëllimeve të caktuara. Kjo është e njohur si planifikimi strategjik. Në varësi të qëllimit e saktë të një organizate, procesi i planifikimit strategjik mund të shohim përpara për aq sa dhjetë vjet ose më shumë. Gjetjet janë mbledhur zakonisht në një dokument të planifikimit strategjik.

Organizimi

Menjëherë pas planifikimit, menaxheri ka nevojë për të organizuar ekipin sipas planit. Kjo përfshin organizimin e të gjitha burimeve të kompanisë për të zbatuar një kurs të veprimit dhe përcaktimin e strukturës organizative të grupit. Dhe në mënyrë që të bëni këtë si duhet, menaxhimi do të duhet për të vlerësuar ndarje të ndryshme të departamenteve dhe stafin të gjej mënyra më e mirë për të kryer detyrat e nevojshme për të arritur qëllimet e tyre.

Ky funksion është i njohur edhe të jetë shtylla kurrizore e menaxhimit. Pa organizim, një kompani nuk do të ketë strukturën e tyre të ditë-për-ditë funksionimin e biznesit ka shumë të ngjarë kolaps. Nëse administrata është e çorganizuar, ajo mund të rrjedh poshtë për të punësuarit, sepse ata do të humbasin besimin në udhëheqësit e tyre.

Personeli

Qëllimi i stafit është për të kontrolluar të gjithë të rekrutimit dhe të personelit nevojat e organizatës. Pas menaxhimi vendos se çfarë duhet ata kanë, ata mund të vendosë për të punësuar më shumë të punësuar në një departament të caktuar. Ajo është gjithashtu përgjegjëse për trajnim dhe zhvillim, promovime, transfertat, dhe qitjes. Një shumë e herë menaxhimit dhe departamentin e burimeve njerëzore do të punojnë së bashku, sepse rolet e tyre janë të ngjashme në këtë rast.

Rëndësia e këtij funksioni është rritur kohët e fundit, kryesisht për shkak të rritjes së madhësisë së bizneseve dhe avancimin e teknologjisë. Një shembull i mirë i kësaj është departamenti IT. Madhësia e departamentit të IT në një kompani dhjetë vjet më parë nuk është asgjë në krahasim me atë që tani është për shkak të varësisë që kemi në kompjuterë dhe serverë. Pa funksionit personelit, një biznes me siguri do të dështojnë, sepse nuk do të ketë një, sasi me përvojë të mjaftueshme të të punësuarve në secilin departament.

Udhëheqja

Mbikëqyrja, motivimi, lidhshipi, dhe të komunikimit janë të gjithë të përfshirë në funksion drejtues. Menaxhimi duhet të jetë në gjendje për të mbikëqyrur dhe të ndikuar në sjelljen e stafit dhe për të arritur qëllimet e kompanisë, nëse kjo do të thotë duke ndihmuar ose motivimi i tyre. Kur morali është i lartë brenda një kompani, ajo zakonisht ka një ndikim të rëndësishëm në ecurinë e punës dhe efikasitetit. Programe nxitje dhe shpërblimet janë një mënyrë e madhe për një biznes për të mbajtur punonjësit e saj të lumtur dhe të motivuar.

Megjithatë, aspekti më i rëndësishëm i regjinë është duke pasur komunikim të mirë. Kjo do të thotë krijimin e marrëdhënieve pozitive ndërpersonale, zgjidhjen efektive të problemeve dhe vlerësimin njëri-tjetrit. Më drejtimin zhvillohet në mbledhje dhe takime të tjera të takimit me udhëheqësit e departamenteve për të siguruar që të gjithë janë në të njëjtën faqe. Komunikimi i dobët do të çojë në zbatimin e keq në një organizatë,

Kontrolli

Funksioni i fundit i menaxhimit të merret me monitorimin e progresit të kompanisë dhe për të siguruar që të gjitha funksionet e tjera janë duke punuar në mënyrë efikase. Që kjo është faza e fundit, nuk janë të detyruar të jenë disa parregullsi dhe kompleksiteti brenda organizatës. Kjo nga ana tjetër mund të çojë në situata të caktuara dhe problemet që dalin se janë ndërprerë qëllimet e kompanisë. Duke pasur parasysh është faza ku të gjitha të dhënat përfundimtare është mbledhur, ajo është punë e menaxhmentit për të ndërmarrë veprime korrigjuese, madje edhe kur ka devijimi më i vogël në mes të rezultateve aktuale dhe të parashikueshme.

Hierarika e manaxhimit

Te gjithë manaxheret e një kompanie kryejnë pak a shume të njëjtat funksione baze e luajnë të njëjtat role, por fusha dhe natyra e aktiviteteve të tyre ndryshon në varesi të pozitës që ata zënë në hierarkine drejtuese. Kështu për shembull, funksionimi i planifikimit apo i organizimit varjon në vartësi të pozitës manaxheriale.

Manaxhimi i një kompanie mund të ndahet në tri kategori: niveli i lartë i manaxhimit, niveli i mesëm i manaxhimit, niveli i manaxhimit dhe niveli i ulët (mbikqyrës) i manaxhimit.

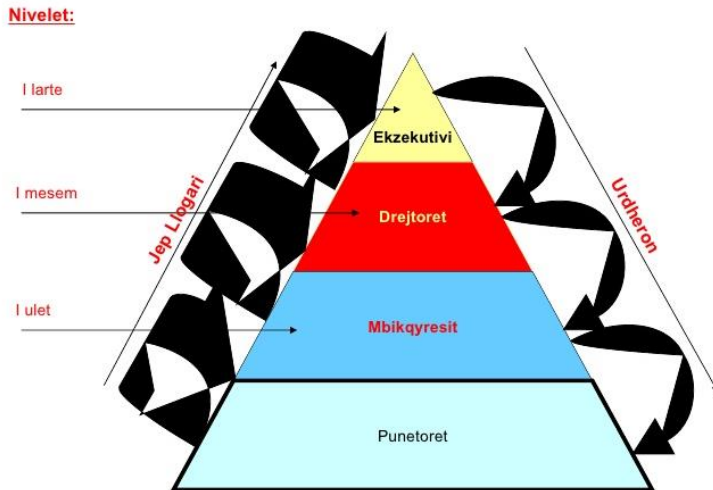


Figure 4 Nivelet hierarkike te veprimeve menaxheriale

Niveli i lartë i manaxhimit

Është niveli më i lartë i hierarkisë manaxheriale. Manaxherët e këtij niveli kanë përgjegjësi për hartimin e planeve të karakterit afatgjatë, për marrjen e vendimeve apo formulimin e politikave që ndikojnë mbi të gjitha aspektet e organizatës. Firmat e vogla të biznesit, të cilat janë karakteristike në këtë periudhë në vendin tonë, kanë një organizim shumë të thjeshtë. Ato zakonisht kanë një pronar-manaxher dhe një ose dy ndihmës-manaxhë. Të gjitha vendimet për operacionet e biznesit merren nga pronari-manaxher.

Ndërsa kompanitë e mëdha kanë një strukturë manaxheriale komplekse dhe manaxhimi kryesor mund të përfshij një numër relativisht të ndjeshëm njerëzish, të cilët marrin vendime që ndikojnë mbi gjithë kompaninë.

Niveli i mesëm i manaxhimit

Në këtë nivel manaxhimi përfshin të gjithë menaxherët, të cilët qëndrojnë nën nivelin e lartë ku përcaktohet politika e përgjithshme e kompanisë, por që janë përgjegjës për hartimin e planeve të detajuara dhe të procedurave për realizimin e planeve të përgjithshme të projektuara nga manaxherët kryesorë. Ata janë të angazhuar më shumë se eporen e tyre në operacionet e brendshme të kompanisë. Në një kompani prodhimi, një pozitë të tillë e ka për shembull manaxheri i departamentit të prodhimit, në një spital shefi i kardiologjisë, në një universitet dekanët e fakulteteve etj.

Niveli i ulët (mbikqyrës) i manaxhimit

Manaxherët e këtij niveli, ose quhen ndryshe manaxherët e nivelit të parë, përbëjnë bazën e piramidës së manaxhimit, Këta persona manaxhojnë punën e punëtorëve, të cilët kryejnë operacionet bazë të biznesit. Personeli mbikqyrës është direkt përgjegjës për detajimin e punës tek punëtorët e veçantë dhe për kontrollin e rezultateve të punës së tyre. Ata janë në kontakt direkt e të vazhdueshëm me punëtorët. Duke qenë se manaxherët mbikqyrës janë nën trysinë e manaxherëve eprorë dhe të punëtorëve, ekziston mendimi se ata kanë punën më të vështirë në manaxhim. në një kompani prodhimi një pozite të tilla manaxheriale e kanë mbikqyresi i prodhimit,manaxheri i shitjeve etj.

Në hierarkinë e manaxhimit, niveli më i lartë është epror për manaxheret që kanë pozita drejtuese më të ulëta. Kështu për shembull, manaxheri i departamentit të prodhimit varet nga presidenti i kompanisë, por ushtron autoritetin e tij mbi manaxherin e prodhimit e të mirëmbajtjes. në një spital, shefi i klinikës varet nga drejtori i spitalit,por mbikqyr shefin e shërbimit. Ndersa në një universitet, dekani është nën varesinë e rektorit,por ka nën juridiksionin e tij shefat e departamentave.

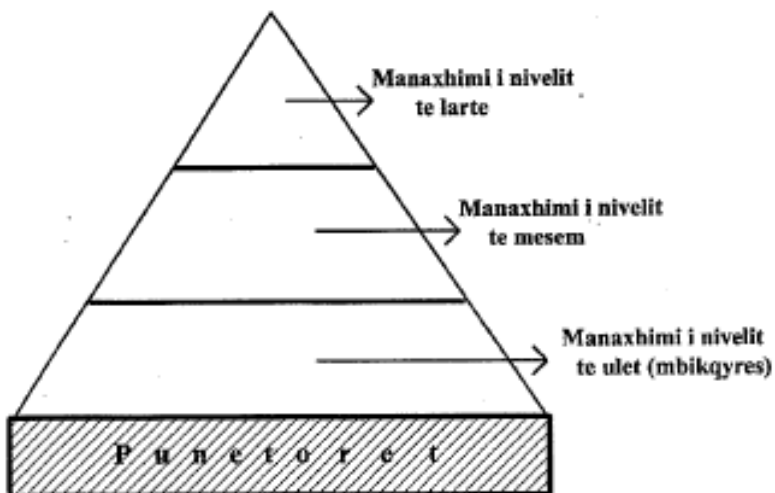
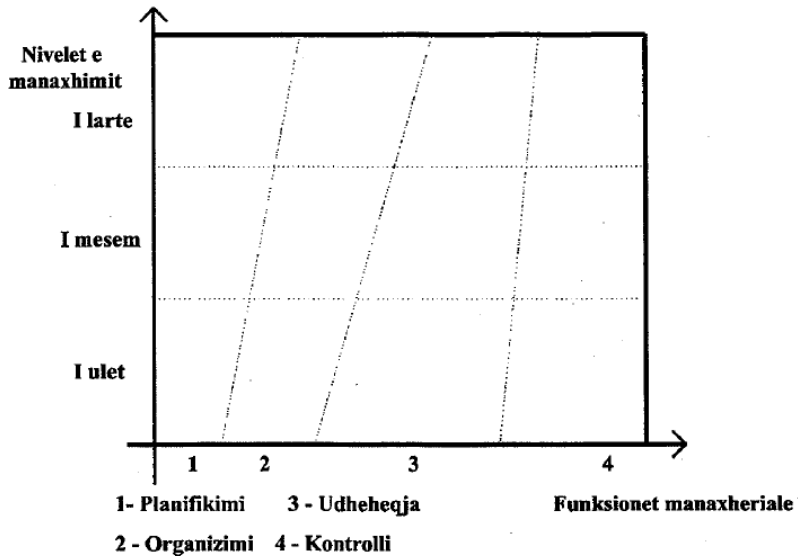


Figure 5 Hierarkia menaxhuese

Te gjithë menaxheret kryejnë këto funksione menaxheriale, por koha që hargjon Çdo menaxher për secilin funksion varet nga pozita hierarkike e tij. Kështu, menaxheret e nivelit të lartë hargjnë me shumë kohe për funksionin e planifikimit dhe të organizimit sesa menaxheret e niveleve tjera. Koha e hargjuar për kontroll ndryshon pak nga njëri nivel në tjetrin, ndersa për udhëheqjen shpenzimi i kohës është më i madhe sidomos tek menaxheret e nivelit të parë ku edhe kontaktet me vartësit janë më të shpeshta.

Ne menyre skematike koha e shpenzuar nga menaxheret për çdo funksion, në vartesi të nivelit të tyre hierarkik është:



Puna e menaxherit (rolet e menaxherit)

Për shkak të natyrës shumëdimensional dhe jouniforme, është mjaft vështirë të definohet puna e menaxherit. Aktivitetet siq janë: pjesëmarrja në mbledhje, dërgimi i raportit, biseda me korrespondentë etj. Mund ta japin një pasqyrë të ditës së punës të një menaxheri. Për të kuptuar punën e menaxheri, përkatësisht për t'u përgjigjur në pyetjen se çka punon menaxheri, do të bëjmë ndarjen e punës së tij në dy kategori: a) puna e menaxherit si funksion dhe b) puna e menaxherit si rol. Kuptimi i punës së menaxherit si funksion mbështetet në qasjen e ndarjes së punëve të cilat i kryen menaxheri sipas funksioneve. Autor i kësaj qasjeje të ndarjes është Henri Fajol (Henry Fayol). Fajoli qysh heët mendonte se menaxherët planifikojnë, organizojnë, urdhërojnë, koordinojnë dhe kontrollojnë nëpër organizata, pa marrë parasysh formën e organizimit përkatësisht veprimtarisë. Këto punë përbëjnë një cikël apo proces të punëve menaxherike.

Gjatë planifikimit menaxherët parashikojnë, bëjnë planë dhe buxhete, parashikojnë ardhmërinë për atë sa mund të donë; Gjatë organizimit menaxherët sigurojnë dhe organizojnë strukturë adekuate dhe personel përkatës; Gjatë udhëheqjes dhe koordinimit menaxherët caktojnë bartësit e punëve dhe detyrave, përkatësisht urdhërojnë dhe haronzojnë aktivitetet për të përmbushur dhe integruar qëllimet e firmës.

Sipas funksionit që ka menaxheri siguron kuadrin përkatës, bën ushtrimin, mësimin, perfeksionimin si dhe gradimin e personelit të nevojshëm në përputhje me punët dhe gradimin e personelit të nevojshëm në përputhje me punët dhe me aktivitetet e tjera që dalin nga kjo. Kontrolli si aktivitet i matjes së efekteve dhe suksesit, përkatësisht mbikëqyerjes së realizimit të qëllimeve, është po ashtu punë mjaft e rëndësishme për menaxherët. Tek Cikli i këtyre punëve menaxherike kryhet pandërprerë dhe në funksionale që do të thotë aktivitet i përgjigjen edhe punëve dhe detyrave përkatëse në harmoni me kohën. Roli paraqet tërsinë e sjelljeve të cilat janë karakteristike për personin në pozitë të caktuar.

Sipas Mitcberg-ut menaxherët luajnë dhjetë role të cilat mund të sistematizohen më tri kategori kryesore: a) Interpersonale (ndërnjerëzor), b) Informativ, c) Vendosës.

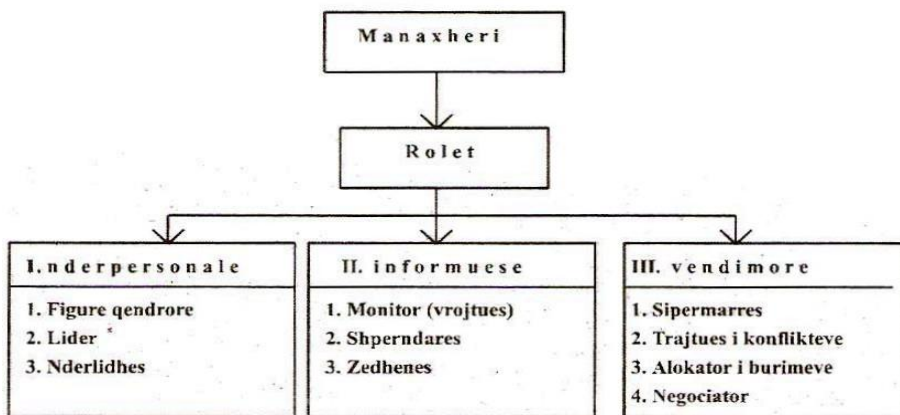


Figure 6 Rolet menaxheriale

Rolet nderpersonale

Tre jane rolet nderpersonale të manaxherit :

Figure qendrore. në këtë rol ai bashkevepron me të tjeret dhe kryen detyrat ceremoniale, si për shembull, pret vizitoret, merr pjese në ngjarje të rëndësishme si nënshkrimi i kontratave, inagurimi i një uzine, dalja e një punonjesi në pension etj. Disa nga detyrat e këtij roli janë kryesisht ceremoniale, disa të tjera janë me të rëndësishme, por në asnjeren prej tyre nuk kemi marrje vendimesh të rëndësishme.

Lider. Ky rol ka rëndësi të vecante dhe shfaqet në marrëdhëniet midis manaxherit dhe vartësve të tij. Manaxheri merr në punë, kualifikon, motivon vartësit, i ngre në përgjegjësi ata dhe sipas rastit, pushon edhe nga puna individ të ndryshëm.

Nderlidhes. në këtë rol të trete manaxheri vepron si nderlidhes midis njesise se tij dhe njesive të tjera brenda kompanise,si edhe ndermjet kompanise dhe të tjerve jashte saj si me furnitoret,klientet etj.,lidhje keto qe i realizon nepermjet konferencave,evenimenteve sociale etj. Lidhjet qe ai vendos i shfrytezon në interes të kompanise. Keshtu për shembull,nese ai ka marredhenie të mira me një zyrtar të bashkise, ai mund të shpetoje punen proceduriale të perpunimit të dokumentacionit qe atij i nevojitet me urgjence.

Rolet informuese

Ky grup rolesh eshte e lidhur me marrjen dhe transmetimin e informacionit. këtu kemi të bejme me rolin e :

Monitorit (vrojtuës). Manaxheri vrojton në menyre të kujdesshme se cfare ndodh perreth organizates se tij dhe mbledh informacionin qe eshte i rendesishem për organizaten e tij nga gazetatat,revistat,publikimet dhe burimet e tjera të informacionit.

Shperndaresit të informacionit. Eshte e kunderta e rolit të mesiperm. në këtë rol, manaxheri shperndan informacionin e mbledhur nga burime të ndryshme tek individet apo njesite e organizates,per të cilet ky informacion eshte i vlefshem.

Zedhenesit. Manaxheri, në këtë rol, perfaqeson organizaten perpara grupeve të ndryshme të cilat mund të jene organet e shtypit, institucionet qeveritare, publiku i gjere, organizata tregtare etj. Ai jep informacion dhe iu pergjigjet pyetjeve të ndryshme në emer të kompanise. Keshtu,per shembull,ne rastin e një aksidenti i cili ndodh në një kompani jo për faj të saj, ka rendesi qe presidenti i saj të japi konference shtypi perpara gazetareve për të sqaruar situaten dhe pozicionin e kompanise me qellim qe reputacioni i saj mos të cenohet.

Rolet vendimore

Grupin e trete të roleve manaxheri e perdor kur merr vendime për ceshtje apo situata të ndryshme. Konkretisht,kemi të bejme me rolin e:

Sipermarresit, në të cilin manaxheri analizon dhe percakton oportunitetet qe i ofrohen kompanise dhe e udheheq në ate drejtim. në këtë rol manaxheri ndermerr apo hedh vazhdimisht ide të reja. Keshtu, një manaxher qe harton një projekt të ri teknologjik, qe ofron një skeme të re të struktures organizative apo qe permireson sistemet ekzistuese të shperblimit, themi qe e kryen sic duhet rolin e sipermarresit.

Trajtuësit të shqetesimeve të ndryshme. në kuadrin e ketij roli manaxheri merret me zgjidhjen e konflikteve të ndryshme brenda organizates sikurse mund të jene konfliktet midis individeve, grupeve, midis organizates dhe sindikates etj, si edhe me zgjidhjen e konflikteve midis organizates dhe elementeve të mjedisit të jashtem,si me klientet,furnitoret,organizatat e tjera,me publikun etj.

Perndaresit (alokatorit) të burimeve. në këtë rol manaxheri merr vendimet për menyren e shpërndarjes së burimeve midis departamenteve, sektoreve apo fushave të ndryshme të organizates. Pra, këtu ai vendos për të ceshtjet që kanë të bëjnë me shpërndarjen e burimeve njerezore, materiale dhe financiare.

Negociatorit. Gjate permbushjes së këtij roli manaxheri merret me hartimin e kontratave apo marrëveshjeve të kompanisë duke mbrojtur interesat e saj. të tilla kontrata mund të jenë kontrata për blerje apo shitje produkte, kontratat e punës me sindikatat etj.

Aftësitë e nevojshme për menaxherë të niveleve të ndryshme.

Aftësitë e nevojshme të niveleve menaxherike mund të ndahen në katër lloje:

- Aftësitë Teknike
- Aftësitë Menaxherike
- Aftësitë kreative
- Aftësitë e modelimit

Aftësitë teknike

Aftësitë teknike të menaxherit janë të gjitha ato komponente të diturisë dhe përvojës që mbështeten në njohuritë mbi ato që punohet në organizatë. Menaxheri i linjes së parë (niveli më i ulët) duhet të posedojnë aftësi më të larta teknike.

Aftësitë menaxherike

Aftësitë menaxherike njohuritë që janë të nevojshme për kryerjen e funksioneve të proceseve të menaxhmentit pa dyshim paraqesin esencën e aftësive të menaxherit. Derisa aftësitë teknike ndryshojnë relativisht shumë, përkatësisht posedimi i tyre ishte i lidhur me nivelet e caktuara të menaxhmentit, aftësitë menaxherike nuk ndryshojnë shumë as nëpër nivele menaxherike dhe as në organizata të madhësive të ndryshme. Çdo menaxher duhet të ketë njohuri menaxherike pa marrë parasysh nivelin menaxherike apo madhësinë e organizatës.

Aftësitë kreative

Me aftësitë kreative nënkuptohet aftësia për të ndjerë ndryshimet nga mjedisi, aftësia e tillë për të kuptuar dhe përgjigjur ndaj ndryshimeve nga mjedisi për të ndërtuar strategji të tillë mbrojtëse.

Aftësitë për modelim

Njohuritë (përvojat) për modelim paraqesin aftësitë për zgjidhjen e problemeve në atë mënyrë që të mund të shrytëzohen organizata.

PLANIFIKIMI SI FUNKSION I MENAXHMENTIT

Planifikimi është funksion i menaxhmentit me të cilin zgjedhet drejtimi efikas i aksioneve me qëllim të sigurimit, shfrytëzimit, vendosjes apo zëvendësimit të resurseve të organizatës. Planifikimi nënkupton procesin racional të parashikimit të asaj që do të ndodhë në të ardhmen. Ai është aktivitet i vetëdijshëm i menaxherit në përpjekje për të qenë i gatshëm ndaj të ardhmes në organizatat. Planifikimi paraqet procesin e përcaktimit të fatit të kompanisë ashtu që ajo të “eci” rrugës të cilën e dëshiron, përkatësisht të arrijë në cakun e dëshiruar.

Lidhur me përkufizimin e planifikimit ekzistojnë qasje të ndryshme:

- Planifikimi paraqet procesin e përcaktimit të aktiviteteve, lidhur me pyetjet: Cka?, si, kush dhe kur, para se të ndërmerren aksione menaxheriale.
- Planifikimi përkufizohet si një process që përfshin një spektër të gjerë të fazave të radhituranë këtë mënyrë: formulimi i qëllimeve dhe i misionit, objektivat, strategjitë, politikat, procedurat, rregullat, programet dhe buxhetet për arritjen e tyre, ku si rezultat i këtij procesin janë planet.
- Planifikimi është sistem i vendosjes, ku në bazë të parashikimit të situatave të mundshme në rrethinë, kërkohet ai kombinim i resurseve të disponuara dhe të pritura, me të cilat mund të realizohet rritja e shpejtë e organizates së biznesit.
- Planifikimi është përshtatja e aktiviteteve afariste ndaj ndryshimeve me c’rast mund t’iu ikë të gjitha rreziqeve dhe në mënyrë efikase t’i shfrytëzojë mundësitë e dhëna.
- Etj.

Modeli themelor i planifikimit ka pesë faza:

1. Definimi i qëllimeve të organizatës.-Qëllimi duhet të jenë të qarta dhe të arritshme për organizatën.
2. Përcaktimi i të gjitha rrugëve të mundshme për t’u arritur qëllimet e definuara.- Edhe pse gjate analizës tregohet rruga e drejtë kah qëllimi, pa mëdyshje duhet të shqyrtohen të gjitha mundësitë.
3. Zgjedhja e alternativës më të mirë për realizimin e qëllimit.- qëllimeve. Me analizën e kujdesshme të të gjitha mundësive dhe me ndimën e eliminimit gradual vihet të alternativa më e mirë.

4. Zhvillimi i alternativës së zgjedhur.- Me qëllim që alternativa e zgjedhur të drejtohet kah realizimi i qëllimit është i nevojshem përcaktimi i numrit të konsidurshëm të nënsistemeve të planifikimit.
5. Aktivizimi i planeve.- Planet aktivizohen me ndihmën e aktiviteteve afatshkurtra, afatgjate, përkatësisht taktike dhe strategjike.



Fazat themelore te procesit te planifikimit

Ku jemi tani?

Ku duam te arrijme?

Si mund te arrijm atje?

Parashikimi- Kuptimi dhe natyra e parashikimit

Kuptimi i parashikimit mbështetet në zvogëlimin e pasigurisë dhe paqartësisë së organizatës si sistem nga aspekti i ndikimi të mjedisit si dhe në shtimin e aftësisë së organizatës për sukses ndaj ndryshimeve që vijnë nga mjedisi, si dhe në shtimin e aftësisë së organizatës për sukses ndaj ndryshimeve që vijnë nga mjedisi. Parashikimi paraqet atë pjesë të planifikimit, e cila mbështetet në tendencën e matjes së pasigurisë së ngjarjeve të ardhme ato që mund dhe ato që nuk mund të kontrollohen dhe mund të ndikojnë në realizimin e qëllimeve të organizatës. Ky aktivitet, i cili vlerëson gjasat për ngjarje të caktuara që mund të ndodhin si dhe vlerëson ndikimin e tyre në planet operative dhe në buxhet.

Premisat

Premisat janë hipoteza mbi ngjarjet e të ardhmes të cilat mund të ndikojnë në veprimtarinë e organizatës. Ngjarjet e ardhme pasqyrojnë faktorë të ndryshëm ekonomikë, shoqërorë, juridikë dhe teknologjikë që mund të kenë ndikim në gjendjen e organizatës (ndërmarrjes). Premisat si parasupozime janë hipotezat mbi të ardhmen. Karakteristikat e përbashkët e të gjitha premisave, pa marrë parasysh llojin, është se ato krijohen qoftë si parasupozime mbi zhvillimin leëvizjen globale, dhe atë si rezultat, qoftë të intuitës apo përvojës si dhe mbështeten në analizën sasiore.

Në esencë të gjitha së bashku pasqyrojnë vlerësimin mbi ndodhitë e mundshme.

- 1) parasupozimet – premisat e përgjithshme mbi situatën ekonomike
- 2) parasupozimet – premisat mbi industrinë dhe
- 3) parasupozimet – premisat mbi vetë organizatën (ndërmarrjen)

Parasupozimet e përgjithshme mbi ekonominë janë premisat e përgjithshme për të gjitha nivelet e aktiviteteve në sistemin global ekonomik. Tregues më i mirë i nivelit të përgjithshëm të aktiviteteve afariste është padyshim brutoprodhimi kombëtar i cili paraqet masën e prodhimit kombëtar të produkteve dhe shërbimeve nga aspekti i vleravës së tregut.

Premisat për Industrinë paraqesin rrethin më të ngushtë të cakut të shenjës në të cilën gjuan menaxheri përkatsisht njohja për ndodhitë e mundshme në industri në përgjithësi apo në degen industriale me rastin e krijimit të planeve afariste. Premisat për organizatën e vetë paraqesin rrethët më të ngushtë të cakut të qëllimeve të synuar nga menaxheri. Përpilimi i parasupozimeve mbi organizatën e vetë (firmën) duhet t'i fillojë me revizionin e lobrave të gjendjes kontabile dhe këtë në raport me menaxherit marrjen e informatave nga kategoritë themelore të organizatës.

Metoda e parashikimit

Ekzistojnë katër metoda të parashikimit

1. Ekstrapolacionit i trendit
2. Analiza ekonomike
3. Hulumtimi i tregut dhe
4. Mendimet e eksperteve

Ekstrapolacioni i trendit

Ekstrapolacioni i trendit paraqet metodën më të thjeshtë të parashikimit. Paraqet projektimin e thjeshtë të tendencave nga e kaluara në të ardhmen. Metoda e Ekstrapolacioni të trendit është mjaft e lirë, mirëpo informatat e fituara në këtë mënyrë për dukuri të ndërlikuara ndoshta nuk do të mund të na shërbejnë në qoftë se nuk bëhet ndonjë analizë e thellë e shkaqeve të trendeve të caktuara. Kjo situatë mund të vijë atëherë kur paraqiten ndryshime afatgjat në tregues të ndryshëm për shkak të faktoreve kulturologjike dhe teknologjike, të cilët mjaftë vështirë mund të vërtetohen në periudha të shkurtëra.

Analiza Ekonomike

Analiza ekonomike paraqet metodën mjaft komplekse të parashikimit të ardhmërisë. Rendësinë e të dhënave ekonomike e kemi shqyrtuar edhe gjatë analizeës se premisave të parashikimit. (brutopdhimi kombtar), mirëpo vetëm një tregues nuk mund të na japë pasqyrë të nevojshme mbi të ardhmen. Sistemi afarist-ndërmarrja, kompania duhet jo vetëm një tregues nuk mund të na japë pasqyrë të nevojshme mbi të ardhmen. Me ndimen e kësaj metode menaxherët hartojnë llogari të ndryshme statsikore të aktiviteteve industriale me qëllim që të vlerësojnë segmentet e caktuara të ekonomisë që paraqesin parasupozimet elementare të trendeve afariste dhe këtë e bëjnë me qëllim që të jenë në ha me trendet e jo të vonohen pas trendeve.

Hulumtimet e tregut

Hulumtimet e tregut paraqesin metodën e mbledhjes dhe analizës së të dhënave mbi kërkesat blerëse të konsumatorëve. Kjo metodë mbështetet në hulumtimin e përgjigjeve në pytjet sa do të blehet (nga aspekti i cilësisë dhe llojit). Definimi i tregut potencial dhe atij real paraqet esencën e metodës së hulumtimit të tregut. Hulumtimi I qmimeve, segmentimi i tregut, si dhe vlerësimi i blersëve potencialë janë disa nga qasjet më të rëndësishme të metodës në fjalë.

Llojet e qëllimeve

Qëllimi është kërkesë imanente e çdo subjekti apo organizate. Kryerja e veprimtarisë në një mënyrë të suksesshme përmban në vete edhe realizimin e ndonjë qëllimi, ndërsa relizimi i qëllimit krijon bazën e të gjitha aktiviteteve menaxherike, përkatësisht paraqet cakun e shpenjës sipas të cilës menaxherët shtijnë (shënojnë). Mungesa e qëllimit për menaxherin është sikur kur shenjëtari gjuan cakun symbyllur apo kur navigatori gjendet në mes të oqeanit pa busullë. Në do të shqyrtojmë qëllimet e organizimit afarist-krijimin e vlerave, ndërsa fitimi paraqet rezultatet e realizimit të sukseshmëm të qëllimeve – qëllimit.

Siq po shihet organizatat kanë një mori qëllimesh duke u mbështetur në fushën e veprimit dhe në aktivitetet e nevojshme për realizimin e tyre. P.Drucker propozon ndarjen e qëllimeve në tetë fusha.:

- Pozita në treg
- Inovacionet
- Organizimi
- Resurset fizike
- Resurset financiare
- Përgjegjësia shoqërore
- Produktivitetit
- Përgjegjësia për fitim.

Duke u mbështetur në fushat e realizimit të qëllimeve, do të ishte mjaft interesante renditja e qëllimeve sipas plotësimit të kërkesës së përcaktuar të bartësit: -

aksionarëtfitimi dhe devidenda

konsumatorët.....qmimi dhe cilësia

të punësuarit.....paga dhe puna e përhershme

furnitorëtpagesa me kohë

shoqëria kujdesi për bashkësinë

Hierarkia e qëllimeve

Shikuar nga spekti i fushës së realizimit të qëllimeve si dhe lloji i ndryshëm i qëllimeve, hierarkia e qëllimeve përcaktohet në bazë të marrëdhënieve, të cilët ekzistojnë midis qëllimeve individuale dhe atyre të përgjithshme, si dhe qëllimeve të njëjësive të ulta dhe të larta organizative. Çdo organizatë e ka skemën e marrëdhënieve midis qëllimeve dhe mjeteve për realizimin e tyre, e cila përmban lidhmërinë midis qëllimeve të organizatës dhe qëllimeve të njëjësive të rendit më të ulët.

Hierarkia e qëllimeve bën të mundshme:

a) Integrimin e qëllimeve,

- b) Koordinimin dhe shmangien nga mosmarrëveshjet eventuale midis qëllimeve në dobi të qëllimit themelor , dhe
- c) Përcaktimin e rendit, gjendjes së rrjetës hierarkike të qëllimeve duke pasur parasysh qëllimin themelor të organizatës.

Llojet e planeve

Në literaturën e planifikimit menaxherial ekzistojnë qëndrime të ndryshme lidhur me llojet e planeve dhe lidhur me klasifikimin e tyre. Për realizim të suksesshëm të qëllimeve të formuluar, organizatat e biznesit hartojnë një sërë planesh, edhe atë: sipas niveleve të ndryshme të menaxhmentit, sipas horizontit kohor dhe sipas përdorimit të tyre.

Ky klasifikim është paraqitur në ilustrimin

Planet strategjike. Këto lloje të planeve hartohen nga menaxherët e nivelit më të lartë dhe përfshijnë formulimin e objektivave të përgjithshme, si dhe paraqiten si një udhërrëfyes për tërë organizatën. Karakteristik është se këto plane sillen në një diapason të gjatë të kohës, 10-15 vjecare, ku shkalla e pasigurisë është shumë e madhe. Ky lloj i planit hartohet me shkallë të përcaktimit shumë të vogël.

Planet taktike. Këto plane hartohen nga menaxherët e nivelit të mesëm para se t'ua parashtrijnë ato menaxherëve të nivelit të lartë. Këto plane përqendrohen të burimet dhe njerëzit, vecanërisht në mënyrë se si të operacionalizohen dhe të realizohen planet strategjike. Të këto plane shkalla e pasigurisë është e ulët dhe këto janë plane konkrete, ku shkalla e përcaktimit është e madhe dhe hartohen në korniza kohore më të ngushta prej 1-5 vjet.

Planet operacionale. Këto plane realizohen nga menaxherët e nivelit të ulët, kurse mbikqyren nga menaxherët e nivelit të mesëm. Këto janë plane të hartuara për realizimin e detyrave operative, kurse ato hartohen për një muaj, për një javë, mund të jenë edhe ditore.

Planet sipas kohëzgjatjes së realizimit të aktiviteteve klasifikohen në: plane afatgjate, plane afatmesme, plane afatshkurta.

Planet afatgjata, i identifikojnë ato aktivitete, të cilat duhet të realizohen në peridha më të gjata kohore deri në disa dekada. Këto plane përqendrohen në aktivitetet kryesore për të ardhmen e një organizate, p.sh., investimet kapitale, riparimi rrënjësor i teknologjisë etj.

Planet afatmesme, i identifikonë aktivitetet të cilat duhet të realizohen në një periudhë kohore deri në 5 vjet. Këto plane fokusohen në aktivitetet që duhet të realizohen në periudhën, e cila ka më pak pasiguri. Përmes realizimit të planeve afatmesme menaxherët përpiqen t'i realizojnë planet afatgjate.

Planet afatshkurta, realizohen në periudhën kohore prej më pak se një vit dhe realizohen nga menaxherët e nivelit të parë dhe ekzekutuesve.

Në qoftë se planet afatgjate llogariten si skeleti i një uzine të ardhshme, atëherë planet afatmesme janë parafabrikate apo blloqe që do të mbushin këtë ndërtesë sipas një radhe të përcaktuar qartë nga inxhinierët projektues. Kurse plani afatshkurtër përfshin aktivitetet lidhur me pajisjen e kësaj uzine, duke vepruar hap pas hapi në afate kohore më të shkurtra.

Planet ndahen edhe në bazë të përdorimit, ku dallohe: plane me një përdorim dhe plane standarde me një kohëzgjatje më të madhe.

Planet me një përdorim hartohen për realizimin e qëllimeve që nuk përsëriten në të ardhmen, si lloj i këtij plani, janë plan projektet apo programet e ndryshme.

Planet standarde janë plane të vazhdueshme, të cilat shfrytëzohen për sigurimin e drejtimit për realizimin e detyrave, të cilat përsëriten në organizatë.

Në literaturën e menaxhimit të planifikimit ekzistojnë edhe klasifikime të tjera sipas funksioneve afariste të organizatës së biznesit, sic janë: planet e funksionit të shitjes, planet e funksionit të prodhimit, të funksionit kardovik, planet e funksionit financiar, planet e funksionit informative etj.

Ilustrimi 1.11. Klasifikimi i planeve

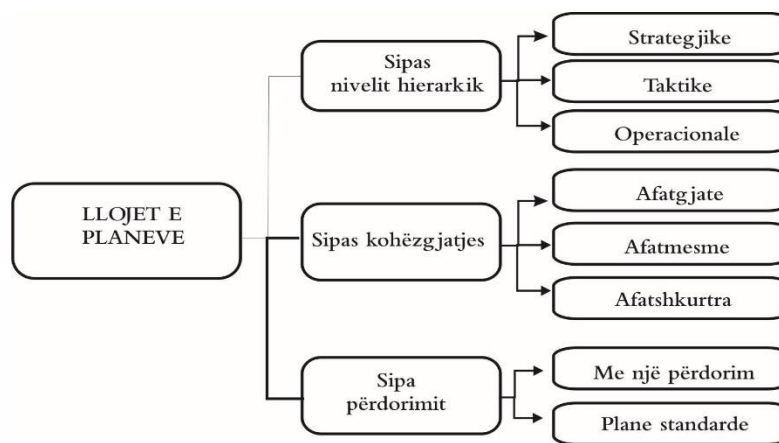


Figure 7 Llojet e planeve

Procesi i vendosjes

Procesi i vendosjes është pjesë përbërëse e jetës së njerëzve. Vendosja mund të jetë nën ndikim të emocioneve apo arsyes, përkatësisht të dyjave së bashku. Vendosja në subjektet ekonomike kryesisht është në kompetencë të menaxherrëve. Ajo paraqet pjesën përbërëse të përgjigjesisë për funksionimin e firmës. Modeli themelor i vendosjes përbën shtatë faza (numrin i fazave mund të jetë më i madh apo më i vogël varësisht nga mënyra vrojtimit):

Faza e parë- është definimi i problemit. Kjo është fazë mjaft e rëndësishme, sepse problemi padyshim duhet të ekzitojë (që të mos jetë fiktiv), ndërsa esencën e problemit duhet ta definojmë në mënyrë precize.

Faza e dytë- mbledhja e të dhënave të rëndësishme duhet bërë ashtu që të mundësohen përcaktimi i kufijve të zgjidhjes së problemit.

Faza e tretë- paraqet zhvillimin e alternativave të zgjidhjeve të mundshme. Në bazë të definimit të qartë të problemit dhe mbledhjes së të dhënave është e nevojshme të zhvillohen të gjitha variantet e mundshme. Sa më i madh të jetë numri i mundësive, aq më i madh është siguria e zgjedhjes së variantit më të mirë.

Faza e katërt- është faza e parashikimit të pasojave të mundshme nga alternativat e dhëna. **Faza e pestë** – është fazë kritike në procesin e vendosjes, është faza e përcaktimit për variantin optimal.

Faza e gjashtë - paraqet implementimin (aplikimin) e variantit të zgjedhur, përkatësisht zbatimin e saj në praktikë.

Faza e shtatë – përbën peridhën e përcaktimit të rezultateve të implementimit të variantit optimal. Në qoftë se rezultatet e implementimit nuk ndryshojnë nga ato të planifikuara atëherë njihet vendimi si i drejtë.

Tipet e vendimeve

Vendimet mund të jenë të llojeve dhe tipeve të ndryshme. Varësisht nga qasja e vrojtimit, përkatësisht fusha e veprimit, vendimet mund të ndahen në grupe të ndryshme duke filluar nga ato që kanë rëndësi vitale për ndërmarrjen e gjer te ato që kanë karakter rutinor sit ë përditshme. Në përgjithësi vendimet mund t'i grupojmë si:¹

- vendime strategjike
- Vendime taktike

¹ Berim Ramosaj, Bazat e menaxhimit, Prishtinë, 2007, fq. 75

- Vendime administrative

Vendime strategjike

Këto janë vendime afatgjata me ndihmën e të cilave përcaktohet misioni i ndërmarrjes – kompanisë në mjedisin e caktuar (raporti i ndërmarrjes ndaj mjedisit prodhues apo shërbyes). Me vendimet strategjike definohet qëllimi themelor i ndërmarrjes (caku). Aprovimi i këtyre vendimeve bëhet pas një analize të thellë të gjitha variablave në mënyrë që vendimi të ketë siguri relativisht të lartë në aspektin e realizimit të qëllimit strategjik të ndërmarrjes.

Vendimet taktike (operative)

Këto janë vendime afatshkurtra bazohen në analizën e një numri relativisht të vogël variablash. Këto vendime merren në mënyrë rutinore dhe me to definohen aktivitetet në faza të veçanta të realizimit të vendimeve strategjike, përkatësisht disa vendime që merren me kohë bëjnë të mundshëm realizimin e qëllimit strategjik të ndërmarrjes.

Vendimet administrative

Këto janë vendime përcjellëse me rastin e realizimit të vendimeve strategjike dhe operative. Vendimet administrative gjatë procesit të vendosjes janë shërbime strategjike apo operative . Vendime të tilla mund të jenë ato që merren në lidhje me definimin e strukturës organizative të ndërmarrjes, përkatësisht linjës së autoritetit dhe informimit.

Definimi i problemit

Në këtë fazë të procesit të vendosjes menaxherike bëhet definimi i diagnozës së gjendjes afariste ekzistuese në raport me gjendjen e dëshirueshme, ashtuqë të njihet problemi. Dis-harmonia midis gjendjes së dëshiruar dhe asaj ekzistuese tregon problemin potencial, do të thotë kur ndërmarrja realizon efektie të caktuara, ndërsa nga parasupozimet reale del se efektet kanë mundur me qenë më të mëdha. Diferenca e caktuar midis këtyre dy gjendjeve në të vërtetë paraqet problemin e caktuar në ndërmarrje.

Zhvillimi dhe analiza e varianteve

Varuantet janë ndryshimet e mundshme, të cilat shqyrtohen me qëllim të zgjidhjes së problemit të përcaktuar në fazën e parë të procesit të vendosjes. Zhvillimi i varianteve është proces perspektiv që na

ofron mënyra përmes të cilave mund të ndërrojmë praktikën e gjertanishme ashtu që të realizohen qëllimet e precizuara në fazën e definimit problemit.

Meqë ndërrimet për të cilat mendohet kanë të bëjnë më ardhmen, atëherë medoemos duhet të krijohen hipotezat mbi gjendjen e ardhme si dhe pasigurinë dhe rrezikun potencial. Analiza dhe zhvillimi i varianteve të mundshme është aktivitet kreativ që në të vertetë paraqet edhe esencën e procesit të vendosjes menaxherike. Formulimi i një ideje të re kreative nuk është thjesht një përpunim apo rikomponim i ndonjë ideje të njohur, por proces plotësisht i ri i cili përbëhet nga disa nënfaza:

- Njohja e problemit(definimi i problemit)
- Mbledhja e të dhënave (nga shumë burime)
- Inkubacioi(për të dhënat duhet menduar thellësisht)
- Eliminimi(mendimi i ri për problemin “eureka”)
- Verifikimi (a do të funksionojë zgjidhja) Për të realizuar një mendim kreativ menaxheri duhet patjetër të krijojë kushte dhe rrethana në të cilat mund të veprojnë.

Zgjedhja dhe realizimi i vendimit

Zgjedhja e variantit më të dëshiruar dhe krijimi i kushteve për realizimi paraqet fazën e fundit të procesit të vendosjes. Zgjedhja e variantit nënkupton vlerësimin e shpenzimeve në raport me efektet e variantit të realizuar. Një zgjedhje të tillë e përshkon analiza e të dhënave objektive, sasiore dhe cilësore. Mu për këtë gjatë zgjedhjes së variantit na paraqitet shkallë e caktuar e pasigurisë dhe e rrezikut, përkatësisht vlerësimi të ndryshëm nga bartësit e vendimit. Krahas procesit të zgjedhjes së variantit, realizimi paraqet hapa të rëndësishëm të kontrollit apo mbikëqyrjes së variantit të zgjedhur. Kjo mund të arrihet vetëm me planin e precizuar në mënyrë detale të të gjitha aktiviteteve dhe sjelljeve, përkatësisht me kohën dhe koston e realizimit të vendimit.

Modelet e vendosjes

Modeli paraqet mundësin e konceptimit abstrakt të realitetit objektiv në atë kuptim që bëhet zgjedhja e disa simboleve përmes të cilave paraqitet diçka nga realiteti. Esenca e modelit qëndron në besueshmërinë ndaj tij, përkatësisht mundësinë e pasqyrimin aproksimativ të realitetit. Modelimi bëhet edhe për shkak të

thjeshtësimin të problemeve që janë mjaft të komplikuar nga realiteti objektiv. Ekzistojnë katër lloje modelesh nga aspekti i abstraktimit të realitetit:

1. Modelet fizike që paraqesin version të përpjesshëm të realitetit.
2. Modelet skematike, janë më abstrakte dhe shfrytëzojnë skema dhe diagrame për ta përshkruar ndonjë marrëdhënie nga realiteti.
3. Modelet matematikore; paraqesin modele të larta abstrakte që shfrytëzojnë shenjat dhe simbolet për të paraqitur marrëdhënie të caktuar nga realiteti.
4. Modelet probabilistike sjellin paqartësi dhe pasiguri në problem, që do të thotë një skemë jo vetëm në shkallë të lartë të abstraktimit të realitetit.

Kerkimet Operacionale

Përbëjnë lidhmërinë e teknikave të ndryshme për të zbatuar metoda shkencore në zgjidhjen e problemeve të ndërlikuara në organizatë. Esenca e KO qëndron në shfrytëzimin e medeleve shkencore për paraqitjen e situatave reale. Në kuadrin e KO si teknikë hyjnë analiza rrjetore, analiza e rrezikut dhe teoria statistikore e vendosjes

Hapat themelorë në zbatimin e KO të teknikës në vendosjen janë:

- a) formulimi i problemit i lidhur për sistemin afarist,
- b) konstruktimi i modelit matematikor të sistemit,
- c) zhvillimi i varianteve nga modeli,
- d) testimi i modelit,
- e) përcaktimi i mekanizmit feed-back dhe
- f) zbatimi i variantit.

Rëndësi e KO si teknikë apo mjet në procesin e vendosjes qëndron në definimin e problemit dhe kërkimin e zgjidhjeve kontekstin organizativ që do të thotë me këtë teknikë nuk vendos por menaxherëve u mundësohet zgjedhja e variantit më të mirë.

Në qoftë se çdo menaxher punon sipas planeve të qëndrueshme atëherë organizata me siguri ngjashëm vendos në të gjitha nivelet menaxherike për situata dhe probleme të ngjashme. Ekzistojn tri lloj themelore të planeve të qëndrueshme:

- 1.Politkat
- 2.Procedurat dhe
- 3.Rregullat.

Buxhetet

Buxhetet janë mjetet për formulim sasior të planeve në fushat e caktuara. Planifikimi i buxhetit paraqet qendrën e planifikimit operativ ku bëhet bashkimi i të gjitha operacioneve të organizatës në bazë të faktorëve përbashkët të të gjitha planeve parësore.

Planifikimi afatgjatë dhe buxheti

Planet afatgjata kanë të bëjnë me horizontin kohor të planifikimit. Ekzistojnë mjaft arsye për të pranuar si peridhë mesatare të planifikimit afatgjatë kohën prej 5 vjetësh. Parimet themelore në të cilat duhet mbështetur dhe të cilat mundësojnë planifikim afatgjatë dhe buxhetin janë: Formalizimi i problemit të planifikimit – puna është më e suksesshme në qoftë se praktikohet qasja formale organizative e planifikimit afatgjatë. Zona kohore e planifikimit - më qëllim të kthimit optimal të mjeteve të deponuar në resurse, periudha e planifikimit duhet përfshirë afatin e pranushëm të qëndrimit të resurseve.

Intergrimi i planeve - planet operative dhe buxhetet duhet të integrohen në tërësinë e planeve të cilat ofrojnë ndihmë për qëllime afatgjate dhe plane strategjike.

Bazat për buxhetim të sukseshëm

Buxhetimi si koncept e ka kuptimin e procesit të tërësishëm të krijimit të buxhetit si plan zbatimin e tij si dhe masat e krahasimit dhe kontrollit. Buxhetimi paraqet koncept të rëndësishëm në lëmin e planifikimit dhe veprimtari menaxherike elementare.

Kriteri i rentabilitetit

Rentabiliteti i kuptuar në mënyrën më të thjeshtë paraqet marrëdhënjet (raport) midis fitimit të realizuar, në një rënë anë, dhe mjeteve të nevojshme në anën tjetër. Raporti i kthimit të investimeve dhe qarkullimit të

kapitalit së bashku me marzhën e fitimit përbëjnë indikatorin e rentabilitetit të organizatës. Këto raporte doken kshtu: Qarkullimi i kapitalit x marxha e fitimit = kthimi në investime.

Kriteri i likuiditetit

Likuiditeti i kuptuar në mënyën më të thjeshtë paraqet afësinë e subjektit (firmës) për t'u përgjegjur me kohë ndaj obligimeve (në kuptimin financiar). Firma(nderrmarrja) mund të jetë rentabile, por për shkak të natyrës së cilkit të qarkullimit të mjeteve të gatshme mund të gjindet në situata të palakmushme. Raporti i shumës së mjeteve që i jepin kreditorët ndaj mjeteve të aksioneve (pranarëve) po ashtu paraqet marrëdhënie financiare likuiditetit që në instancë e fundit përcakton edhe drejtimin e planit financiar të ndërmarrjes.

Analiza e Reantabilitetit

Analiza e kufijve të rentabilitetit është mjet i rëndësishëm për vlerësimin e alternativave financiare që së bashku me modelimin sasior të vendimeve dhe metodave të vendosjes paraqesin bazën e procesit të planifikimit. Kufijtë e rentabilitetit (pika kritike) kanë rëndësi të veçantë për firmën, sepse ato mundësojnë krijimin e një pasqyre të qartë mbi ndërlidhmërinë e ndikimit të një grupi faktorësh në grupin tjetër. Kjo nuk do të thotë se menaxheri e bën këtë analizë për arsye të ndarjes midis fitimit dhe humbjes, por për shkak të kërkesës për rritjen e fitimeve dhe vlerave në të mira të mundshme njëkosisht.

SWOT analiza

Planifikimi strategjik paraqet përcaktimin e politikës afariste afatgjate të firmës. Produkti i parashikimit afatgjatë është plani strategjik, i cili padyshim orienton veprimtarinë e kompanisë në periudha 5-10vjet. Planerët me qëllim të përcaktimit të strategjitsë së nevojshme duhet të shqyrtojnë dy qështje:

a) Rezultatet e tanishme të kompanisë dhe ndikimet e mundshme të mjedisit në kompani dhe b) Ndikimet e mundshme të mjedisit në kompani.

Përgjigja në këto dy pyetje paraqet njëkohësisht edhe esencën e planifikimit strategjik. Vlerësimi i faktorëve të mjedisit, të cilët ndikojnë në ardhërinë e kompanisë na jep pasqyrën e mundësive të veprimit të sukseshëm të kompanisë në mjedisin e caktuar, por edhe vlersimin e rreziqeve potenciale që vijnë nga mjedisi.

Shikuar në përgjthësi, përgjigjet në qështje themelore planerët mund t'i arrijnë me analizën e katër faktorëve me të rëndësishmëm (SWOT):

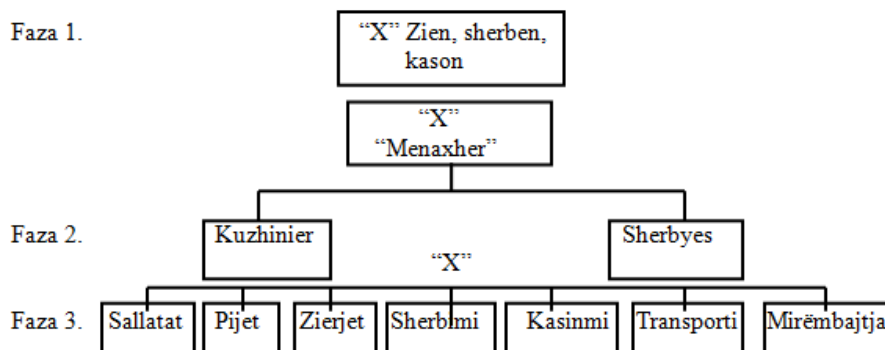
- 1) Forcat(strengths)
- 2) Dobësitë (Weaknesses)
- 3) Mundësitë(oportunitie)
- 4) Rreziqet(threats)

ORGANIZIMI SI FUNKSION I MENAXHMENTIT

Organizimi paraqet funksionin menaxherik ku bëhet projektimi dhe vendosja (përcaktimi) e marrëdhënieve midis aktiviteteve dhe njerëzve, në rrjedhën e sigurimit, vendosjes, renditjes dhe shfrytëzimit apo këmbimit të resurseve organizative. Funksioni i organizimit fillon në momentin e përfundimit të procesit të definimit të qëllimeve, siguron rrjedhën logjike të lidhmërisë së resurseve, si dhe bënë kombinimin e drejtë të resurseve fizike dhe atyre humane. Ndarja e punës ka të bëjë me hulumtimin e përshkrimit të punëve si faktor dhe komponente i rëndësishëm I realizimit të produktivitetit të punës dhe kënaqjes se punëtorëve.

Shtimi horizontal

Shtimi horizontal paraqet zhvillimin e funksional, i cili arrihet pas ndarjes së operacioneve punuese apo funksioneve dhe shtimit të numrit të njerëzve për t'u realizuar qëllimi i caktuar. Menyra tjetër e shtimit horizontal është shtimi i numrit të punëtorëve që bëjnë përgatitjen apo përfundimin e punëve të nevojshme. Për ta ilustruar shtimin horizontal të organizates do të shërbehemi me një shembull te një restoranti.



Ne **fazen e pare** (1) personi x mund të filloje dhe të kryeje të gjitha punet në teresi në resotrant, (ai blen lenden e pare, furnizohet, pergatit gjellerat dhe ushqimin, pranon porosite, servon etj.). Puna e tij mund të zgjerohet deri në ate nivel qe mund të kryeje vete punet. Për shkaqe të caktuara (te pamundesise se kryerjes se të gjitha puneve) ai mund të angazhoje edhe dikend qofte për pergatitje, furnizim apo servim (ne këtë rast shihet shtimi horizontal, por edhe ai vertical të cilin do ta shqyrtojme me vone),(faza e dyte) (2).

Faza e trete (3) ka të beje me rrethanat kur personi x nuk ka mundesi të kryeje punen, (te percaktuar as me fazen e dyte), prandaj eshte I detyruar për ndarje të metejme të puneve dhe angazhim të personelit plotesues, për të gjitha punet si të vecanta: pergatitje, zierje, servim, arketim, mirembajtje etj.

Shtimi horizontal eshte i kushtezuar nga nevoja e shtimit permanent të puneve dhe detyrave operative, si dhe të punesuaeve perkates për kete. Karakteristike e rendesishme e shtimit horizontal eshte shtimi i

puneve dhe të punësuarve operativ ndaj puneve dhe të punësuarve manaxherike. Karakteristike tjeter eshte edhe funksionimi i tille qe i ben të mundshme manaxherit mbajtjen e kontakteve të drejtperdrejta me të gjithë elementet (pjeset e vjetra dhe të reja të puneve dhe të punësuarve).

Shtimi vertikal

Shtimi vertikal i organizatës paraqet zhvillimin shkallor apo shtimin e niveleve që është zakonisht pasojë e shtimit (zhvillimit) horizontal. Pamundësia e menaxherit për të kontaktuar, përkatësisht për të koordinuar punën me të gjithë të tjerët “nën” të, nga aspekti organizativ, sjell nevojën e shtimit të niveleve organizative që në instancën e fundt nënkupton shtimin vertikal të organizatës. Shtimi i organizatës, shtimi i numrit të të punësuarve në punë operative, kufizimi i kohës së nevojshme për koordinim si dhe specializim për punë dhe detyra të caktuara i të punësuarve, paraqesin disa nga shkaqet e lëvizjes së organatës në aspektin nvertkal-hierarkik. Shembull tipik mund të merret prap restoranti i personit x

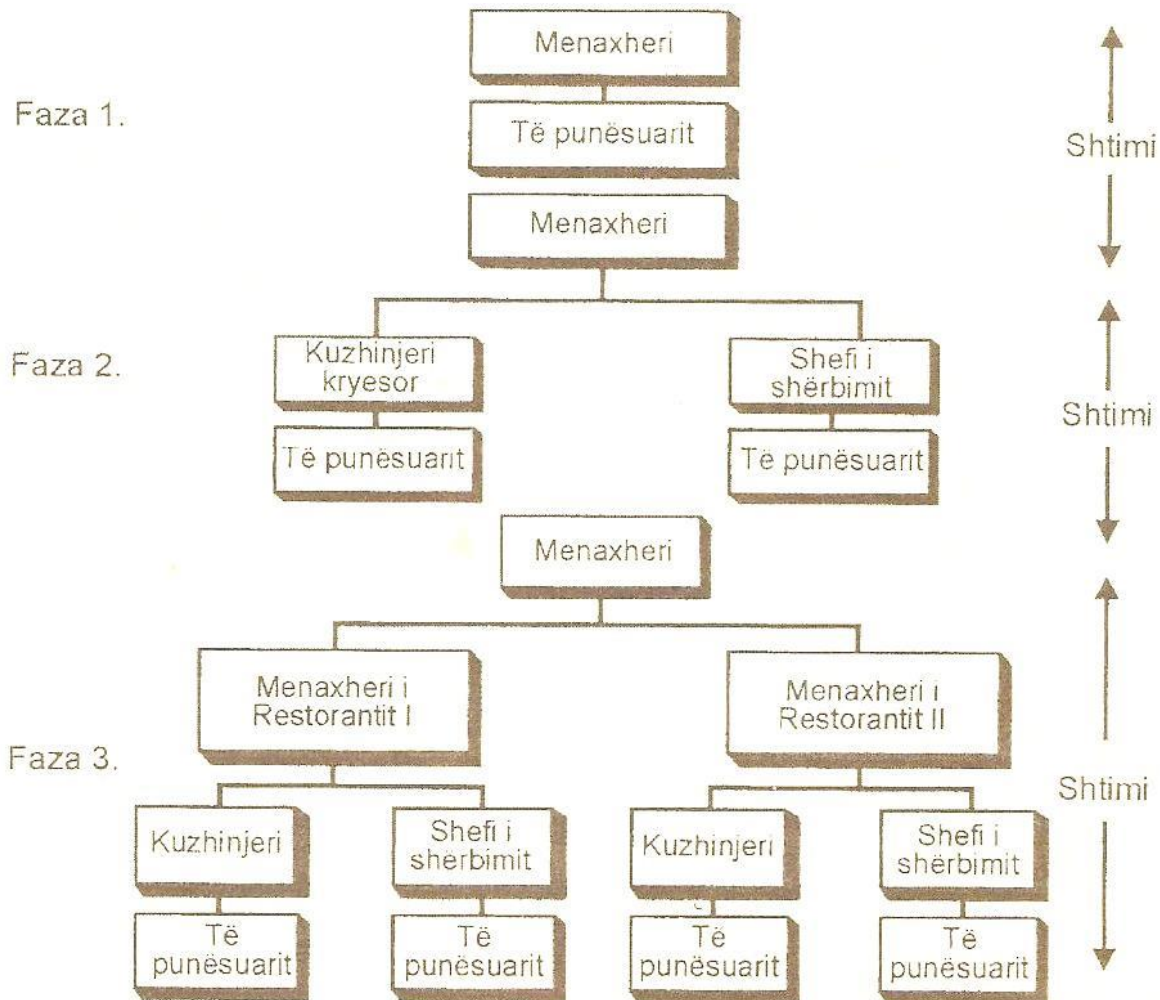


Figure 8 Shtimi vertikal

Në fazën e parë (1) personi x mbikeqyr të gjitha punët dhe të punësuarit, në fazën e dytë (2) personi x zgjedh disa shefa, ndërsa në fazën e tretë (3) personi x hap edhe restorante të tjera, andaj edhe nevoja për nivele hierarkike shtohet, me ç'rast shihet zhvillimi (shtimi) vertikal i organizatës.

Autoriteti - Kuptimi i autoritetit

Derisa modeli i shtimit horizontal dhe vertikal të organizatës ishte rezultat i fenomenit të ndarjes dhe specializimit të punës interaksionet dhe marrëdhëniet midis njërzve duhet medoemos të jenë të projektuara dhe të balancuara nëpërmjet shfrytëzimit të autoritetit. Ndarja e përgjegjësisë midis niveleve hirarike apo personelit urdhërdhënës dhe urdhërmarrës paraqet në essence kuptimin e autoritetit. Ekzistimi i njesive prodhuese linjore dhe atyre me personel ndihmës, paraqet nevojën e shpejgimit të marrëdhënieve midis njësive të ndryshme organizative në nivel të organizatës si subjekt ekonomik apo joekonomik. Duke u mbështetur në ndarjen e konceptuale të njësive në ato linjore dhe në ato personele ndihmës do të shqyrtotojmë edhe raportet e ndryshme të autoritetit i cili ekziston në organizatë.

Keto raporte mund të klasifikohen si:

- a) funksionale
- b) linjore dhe të
- c) personelit ndihmës

Autoriteti Funksional

Autoriteti funksional si shprehje daton që nga perudha e Frederik E.Tajlorit(1900v.) Ai dëshironte të arrijë efikasitetin më ndimën e arritjes së shkallës së ndarjes së punës dhe specializimit përkatësishtë duke bërë ndarjen e fazave të punës mendore nga ato manuele. Për të arritur qëllimin e caktuar ai tentonte të zhvillonte idenë e parapuntëorve funksionale se cili nga ato ka autoritet specifik ndaj në pjese të caktuar të punës.

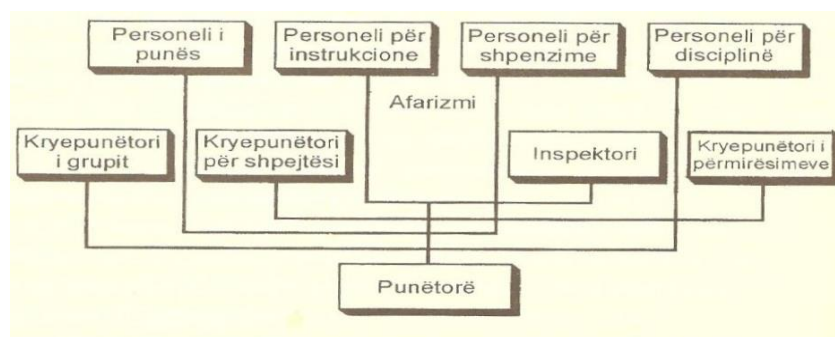


Figure 9 Autoriteti Funksional

Nga figura shihet qarte se personi i autorizuar për disipline se pari duhet të jete udheheqes i sherbimit për personel (staffing), ndersa parapunetori për shpejtesi e ben percaktimin dhe definimin e pajisjeve të nevojshme për të arritur shpejtesine e duhur operative. Nga praktika del se një punetor mund të këtë 8(tete) parapunetore,secili me autoritetin e vete në një segment të caktuar të punes se punetorit. Nga kjo mund të kuptojme autoritetin funksional, si tip specifik të autoritetit të deleguar – individit (personit) profesional.

Autoriteti Linjor

Raportet linjore të autoritetit krijohen me shtimin (zhvillimin) vertikal(hierarkik)të organizatës. Shtimi I natyrshëm apo zhvillimi niveleve të reja hierarkike krijon edhe velle të reja autoritetesh të cila shtrihen nga niveli më i lartë organizativ (maja kulmi) e gjer të niveleve më të ultë(baza,masa). Autoriteti linjor në faktë paraqet qkdo autoritet të krijuar sipas bazës hierarkike “nën” apo “mbi” në strukturën e përgjithshme niveleve piramidale.

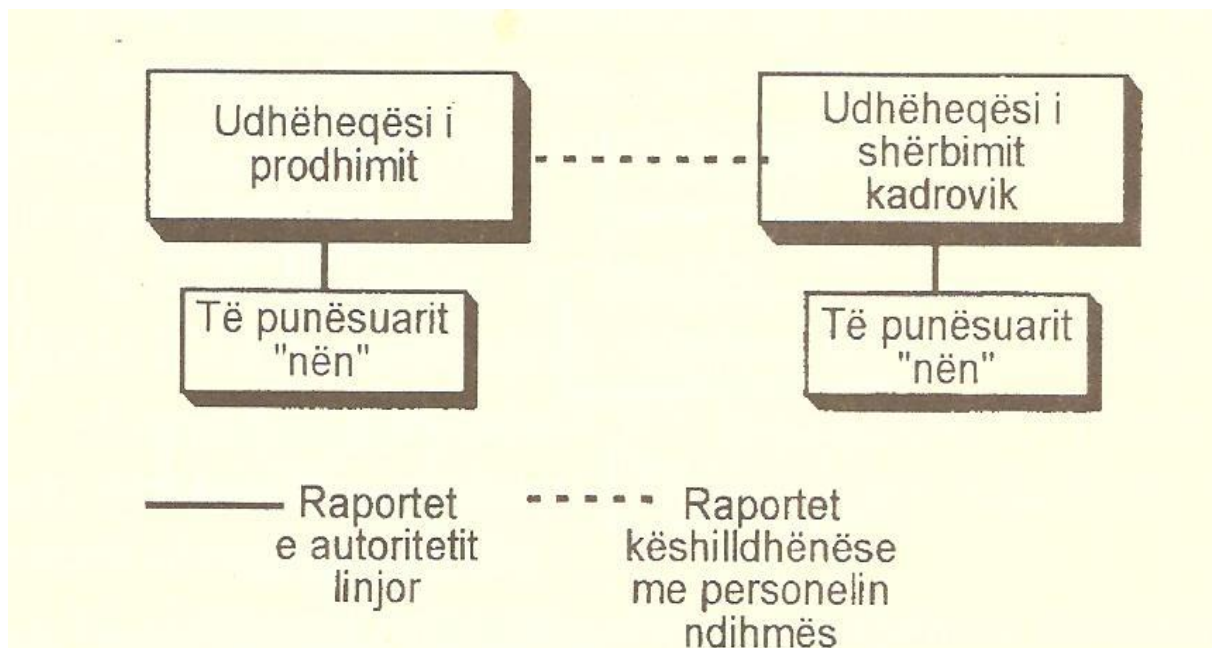


Figure 10 Raportet e autoritetit linjor dhe keshilledhenes

Duhet theksuar fenomenin e mosperzierjes midis konceptit të autoritetit linjor dhe prodhimtarise linjore apo njesite afariste linjore. Raportet e autoritetit linjor ekzistojne midis udheheqesit të sherbimit të kuadrove – (staffing) si njesi me personel ndihmes dhe të punesuarëve si urdhermarres, mirepo udheheqesi i sherbimit të kuadrove nderton raporte të personelit ndihmes me pjesen tjetër të organizates.

Autoriteti Personal Ndhmës

Njësitë me personelin e specializuar profesional nuk autoritet të definuar sipas kriterve të përcaktuar organizative ndërtojnë raporte të caktuara këshilldhënëse me pjesët e caktuara organizatës. Shprehja e personelit ndihmës profesional nënkupton mjetet e nevojshme ndihmëse, të cilat shëbejnë me rastin e “lëvizjes” së organizatës nga një gjendje në gjendjen tjetër. Në të vëtetë kjo është puna edhe aktiviteti që kryen personeli në fjalë qoftë në lëmin e prodhimtarisë apo në aktivitetet e tjera linjore gjatë procesit të realizimit të qëllimeve themelore të organizatës. Ekzistojnë lloje të ndryshme të njësive të tilla me personelin ndihmës, të cilat kontribuojnë apo japin këshilla të ndryshme në formë ndime do të përmendim dy lloje a) personelin ndihmës personal dhe b) personelin ndihmës i specializuar.

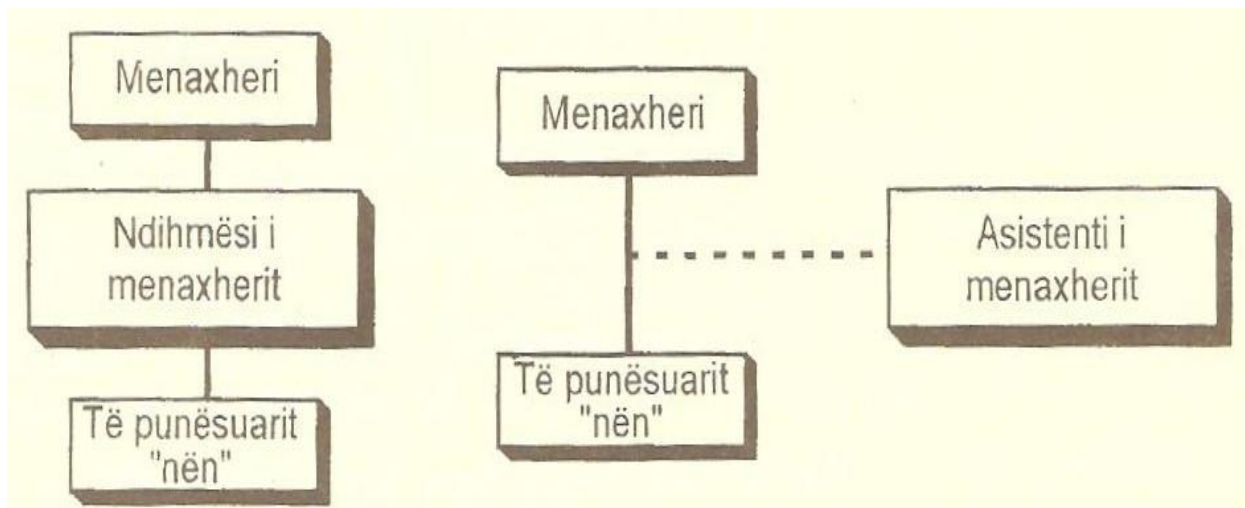


Figure 11 Mardhenjet midis "ndihmesit" dhe "asistentit"

Delegimi i punës dhe autoritetit

Kuptimi i delegimit si koncept është mjaftë i ndërlikuar por në kuptimin tonë përfshin aktivitete rreth dhënies, përcjelljes apo bartjes. Në kontekst të lëmit të menaxhmentit, menaxheri jep apo bart detyra të caktuara në formë të punës dhe të autoritetit. Siq dihet, autoriteti mund të jetë funksional, linjor apo i personelit profesional (ekspertëve). Mirëpo procesi i delegimit përbëhet prej tri fazave:

- a) ndarja e punës të punësuarve
- b) dhënia e maturitetit për shfrytëzimin e resurseve dhe
- c) krijimin i obligimeve (përgjegjësisë) për punë.

Ndarja e punës - (siq është theskuar edhe më parë), paraqet kuptimin e ndarjes se punës çdo të punësuri në organizatës përkatësisht qdo person duhet të kryejë pjesë të caktuar të punës së tërsishme.

Dhenia e autoritetit - për shfrytëzimin e resurseve paraqet hap më tutjëm në procesin e delegimit. Me këtë bëhet I mundëshmë definomi i autoritetit si e drejtë për të vendosur mbi shfrytëzimin e resurseve. Burimi i kësaj të drejte të menaxherit rrjedh nga sistemi juridik përkatësisht pronësia.

Përgjegjësia - përkatsisht krijimi i obligove –paraqet hapin e fundit të procesit të delegimit dhe njëkohësisht është faza kriteke për suksesin e delegimit.

Momenti i dhënjes se punë dhe autoriteti një punësëuri, në nivele më të ulët hierarkik (inferior) paraqet njëkohësisht edhe obligimin ndaj të deleguarit për të kryer detyrën. Në esencë ky obligim quhet përgjegjësi.

Struktura organizative

Grupizimi i detyrave dhe aktiviteteve neper njesi të vecanta të cilat mund të identifikohen paraqet procesin e departamentalizimit. Duke u mbeshtetur në këtë manaxhereve u jepet autoritet dhe pergjegjesi mbi keta sektore. Ekzistojne metoda të ndryshme të ndarjes se sektoreve:

- ndarja në sektore sipas funksioneve
- ndarja në sektore sipas veprimtarive
- ndarja në sektore sipas prodhimit
- ndarja në sektore sipas territorit dhe
- ndarja në sektore sipas harxhuesve (konsumatoreve)

Ndarja në sektore sipas funksionit

Ndarja në sektore sipas funksionit nenkupton grupizimin e perpjekjeve neper sektore sipas aftesive të ngjashme profesionale. Ndarja funksionale në sektore grupizon aktivitetet dhe detyrat të pershkruara me ane të ndarjes se punes. Ben kombinimin e aktiviteteve dhe detyrave të ngjashme, sepse ato paraqesin nevojen për të gene të koordinuara, p.sh. në firmen e cila merret me prodhimin e celikut, aktivitetet dhe detyrat qe kane të bejne me furnizim, prodhimin, shitjen apo me financat, grupizohen në sektore të vecanta

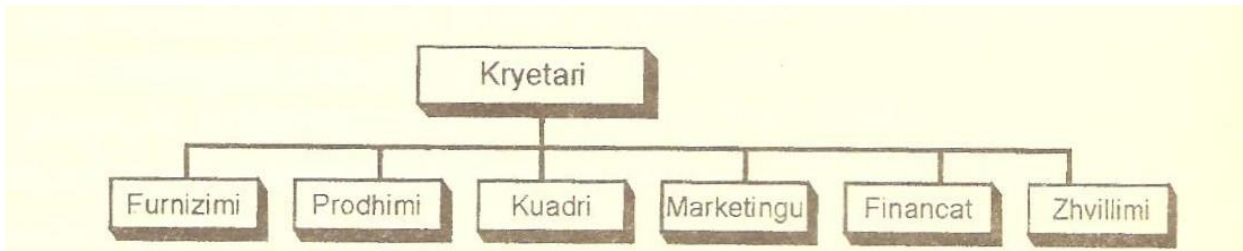


Figure 12 Grupzimi sipas funksioneve

Ndarja sipas veprimtarise (procesit)

Ndarja sipas veprimtarise në të shumten e rasteve quhet edhe grupzim i aktiviteteve të lidhura me rrjedhen e punes. Departamentalizimi sipas veprimtarise e lehtëson koordinimin, në ate menyre qe grupon specialistet e nevojshem për të kryer fazen e caktuar në kuadrin e rrjedhes se punes se caktuar, p.sh. në firmen, e cila merret me prodhimin e energjise elektrike (termocentral) cdo veprimtari paraqet grupzim të eksperteve të nevojshem, duke filluar nga hulumtimi, mihja, transporti, perpunimi (djegja) dhe nga distribuimi

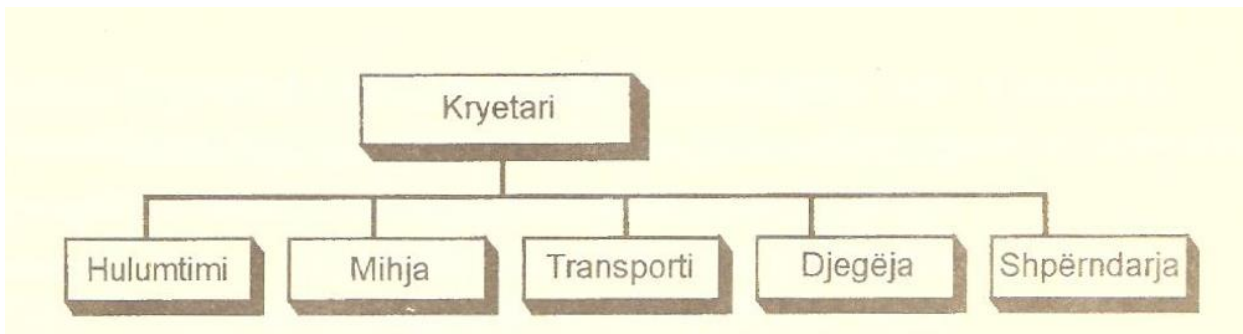


Figure 13 Grupzimi sipas veprimtaris (proceseve)

Ndarja në sektore sipas prodhimit

Ndarja në sektore sipas prodhimit eshte e orientuar në produktin dales (output). Grupizimi i aktiviteteve sipas prodhimit në esenc paraqet departamentalizimin ku të gjitha resurset e nevojshme për prodhimin e një produkti grupizohen ashtu qe edhe aktivitetet e punes mund të integrohen dhe të orientohen në qellimin perfundimtar.

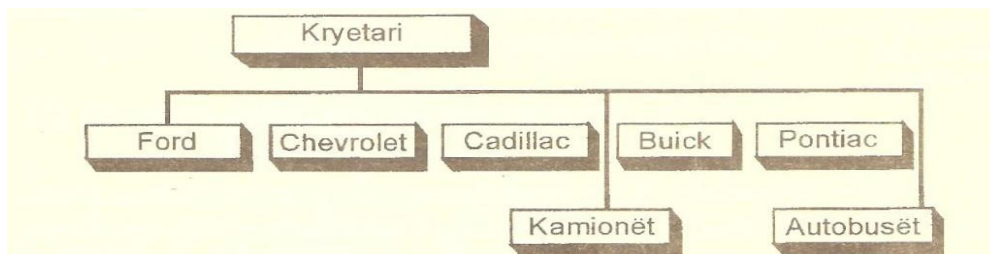


Figure 14 Grupzimi sipas produkteve

Ndarja në sektore sipas prodhimit tejkalon shume kufizime të cilat dalin nga metodat funksionale, para se gjithash kjo eshte e pershtatshme për kompanite e medha qe prodhojne shume produkte. në vend të ndarjes detale në linjen e gjate funksionale kjo i radhit sipas produkteve të gjitha resurset e nevojshme. Decentralizimi i autoritetit po ashtu mund të realizohet për arsye se ndarjet e arritura jane relativisht autonome. Se fundi, edhe qendrat e fitimit dhe pergjegjesia për fitim lehte mund të organizohen për shkak të shkalles se larte të autonomise se ndarjeve të ralizuara.

Kufizimet dhe dobesite qe dalin nga metoda e ndarjes sipas produkteve kryesisht burojne nga duplikimi i orvatjeve, perkatesisht nga specializimet e realizuara të njesive të vecanta për produkte të ndryshme. Keto kufizime verehen të firmat e mesme dhe të vogla, të cilave nuk u paguhet të organizojne njesi të vecanta apo kuader të vecante dhe të specializuar për cdo produkt të vecant, duke filluar nga furnizimi, prodhimi, nga shitja etj. Keto njesi kerkojne edhe njesi të vecanta të personelit ndihmes, andaj kjo metode e humb atraktivitetin të keto ndermarrje.

Ndarja sipas territorit

Grupizimi i aktiviteteve dhe puneve, perkatesisht departmanetalizimi sipas shtrirjes hapesineore paraqet esencen e metodes se ndarjes se sektoreve sipas territorit. Sipas kesa metode ofcinat e prodhimit, shitja dhe njesite tjera afariste – organizative grupizohen sipas shtrirjes hapesineore dhe ate qofte në nivel kombetar qofte nderkombetar

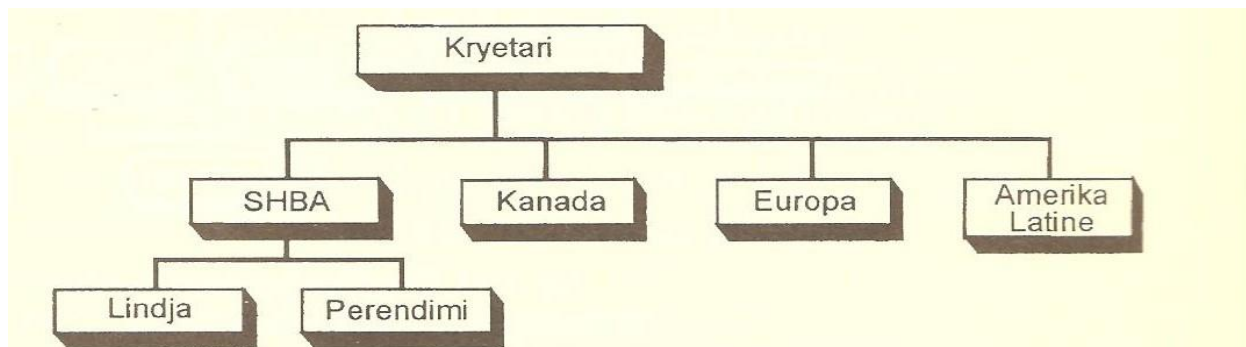


Figure 15 Grupizimi sipas teritoreve

Perparesite e kesaj metode zakonisht burojne nga faktoret terheqes dhe kreativ qe mbisundojne të firmat e medha dhe të cilat kryejne aktivitete afariste në një shtrirje relativisht të gjere territoriale. Në të shumten e rasteve ndarja territoriale behet qofte për shkak të sigurimit të resurseve të nevojshme të kuadrove dhe materiale, qofte për shkak të kerkeses dhe tregut disponibil për produkte apo sherbime të caktuara.

Kufizimet janë kryesisht të natyrës së dyfishimit apo shumëfishimit të përpjekjeve të cilat behen në territore të ndryshme (ngjashëm me metodën e ndarjes sipas produkteve).

Ndarja në departamente sipas konsumatoreve

Ndarja në sektore sipas konsumatoreve ndryshe quhet edhe ndarje sipas bleresve. Resurset dhe aktivitetet grupizohen sipas konsumatoreve të vecante të produkteve apo shërbimeve. P.sh. firma që merret me prodhimin e produkteve të ndryshme bujqësore ndahet në sektore sipas bleresve të vecante.

Përparësitë e kësaj metode janë të ngjashme me përparësitë që dalin nga ndarja e sektoreve sipas produkteve dhe territoreve, ndërsa dobësitë dalin nga përqendrimi i orvatjeve nëpër tregje (blerës të vecante) dhe një veprim i tillë i rrit shpenzimet apo duplikon (shumëfishon) aktivitetet në proporcion të drejtë me numrin e bleresve – konsumatoreve.

Organizimi joformal

Kuptimi i organizimit joformal përfshinë të gjitha ato marrëdhënie midis njerezve, dhe aktivitete, të cilat nuk mund të nderlidhen në skenën e organizimit formal.

Për rëndësinë e organizimit formal ka shkruar shumë heret pionieri i menaxhmentit Frederick Taylor. Ai ka hetuar se punëtorët e kufizojnë prodhimtarinë për shkak se “mendojnë me mirë për të gjitha”, e kjo është kushtëzuar nga marrëdhëniet e tyre me punëtorët e tjerë.

“Keqkuptimi” i punëtorëve se në qoftë se i shtojmë efektet mund të mbetet ndonjë koleg i tyre pa punë tregon për disa marrëdhënie joformale midis punëtorëve apo grupeve. Zgjidhja e Tejlorit qëndron në normimin dhe standardizimin e punës ashtu që të pengojë veprimet e këtyre formave dhe organizimeve joformale, përkatesisht krijimin e planeve për dënimin e stimulimeve ekonomike të cilat u jepeshin punëtorëve për efekte të suksesshme.

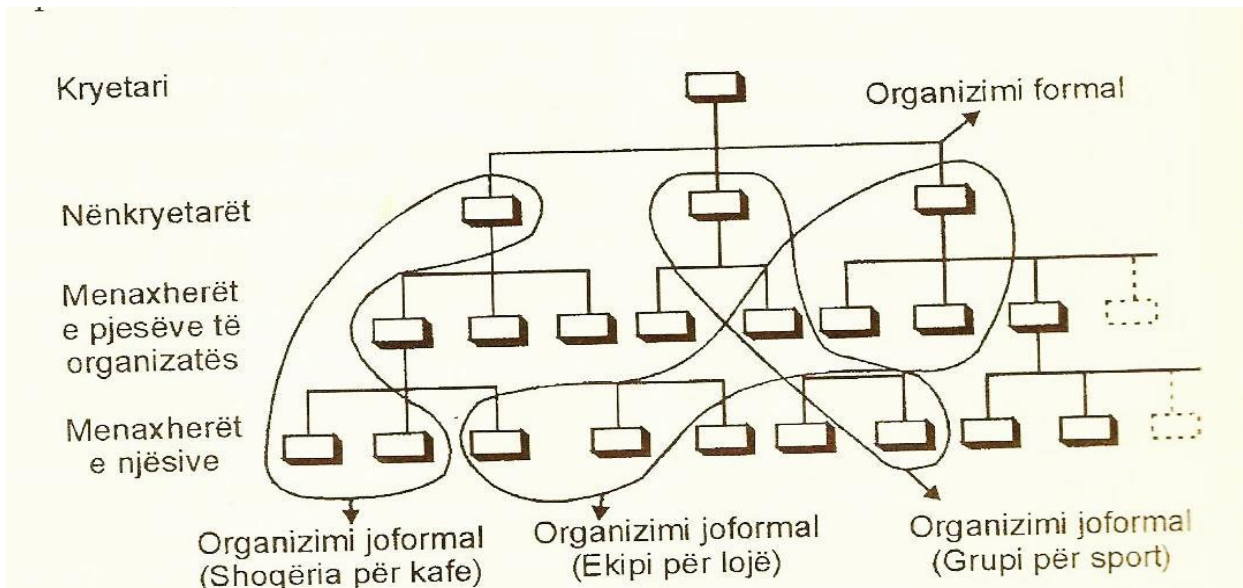


Figure 16 Organizimi formal dhe joformal

Shembull tjetër shqyrtimi dhe analize të organizimit joformal është edhe eksperimenti i realizuar nga Hevton në fabriken Western Electric.

Grupi në të cilin është bërë eksperimenti është ndarë në një lokalitet të pavarur, që kanë përbërë punëtorë të cilët kanë montuar pajisje për centrale telefonike. Rezultatet kanë treguar se të çdo punëtor është vërejtur ndjeshmeria për grupin, andaj nuk kanë dashur të prodhojnë më tepër se janë marrë vesh ashtu që të realizojnë normat dhe të mos i zbresin të ardhurat.

Një eksperiment i tillë në këto reparte ka treguar, se: a) kufizimi i prodhimit është bërë me qëllim, ashtu që grupi këtë e ka bërë pa marrë parasysh se sa pret drejtoria; b) punëtorët i kanë dërguar listat e punës, ashtu që të duket se punohet normalisht (as shpejtë, as ngadale); c) grupi ka zhvilluar mekanizma vetjake, ashtu që të këtë rëndësi dhe rregull për anëtarët e padëgjueshëm.

Nga eksperimentet apo hulumtimet, veshtruar nga aspekti i marrëdhënieve midis njerezve, është vërejtur ekzistimi i grupit, perkatesisht “konfiguracioni i grupit”, i realizuar nga dy grupe joformale në kuadrin e strukture formale organizative.

Anëtarët e grupit të njëjtit janë lidhur midis vete ashtu që ekzistonte edhe mundësia e ndihmës midis tyre, por një gjë e tillë është e ndaluar nga politika organizative e kompanisë.

Duke parë nga hulumtimet ekzistimin e organizimit joformal si diçka të patejkalueshme në praktike, mund të nxjerrim anet e mira dhe dobësitë që vijnë nga ekzistimi i organizimit të grupeve joformale, të mirat që vijnë nga organizimi joformal mund të jenë të natyrës së plotësimit të disa nevojave njerezore, nevojave për falenderime, nga pozita shoqërore, perkatesia dhe jeta në bashkësi – të gjitha këto individë mund t’i realizojnë në grupim joformal. Krijimi i udhëheqësve të grupeve, hierarkisë së caktuar nga mekanizmat joformal rrjeti

komunikativ e të tjera plotesojne nevojen e individeve për të ditur, dhe për të qene të informuar për ate qe ndodh në organizate.

Krahas anes se mire qe mundeson organizimi joformal ekziston edhe ana e keqe, e cila demton veprimin efikas të organizates. Rasti i kufizimit të prodhimitarise dhe presionet për efekte me të uleta, pastaj rrjeti i komunikimit joformal mund të zgjerohet dhe të pengoje rrjetin struktural të mirefillte të organizimit, zvogelohet reputacioni dhe ulet statusi i rregullimit normativ, qe mund të sjelle pasiguri dhe pabesueshmeri.

Shkurt, grupet joformale, perkatesisht organizimi joformal mund të këtë efekte pozitive dhe negative për manaxhmentin. në praktike njohja e të gjitha efekteve të mundshme qe dalin nga organizimi joformal eshte kerkesa elementare e manaxhmentit në menyre qe t'i mundesoje bartesit të ketij funksioni zhvillimin dhe orientimin e aspekteve pozitive të organizimit joformal, por njekohesisht edhe eleminimin e të gjitha formave qe kane efekte negative për organizaten.

Struktura formale organizative

Struktura formale organizative dhe organizimi joformal jane komponente të njekohesishme dhe të pandashme në teresine e funksionalitetit organizativ të sistemit. Këtë me se miri mund ta sqarojme permes konceptit të procesit të fuzionit. **Fuksioni** si proces nenkupton bashkeveprimin e organizimit formal dhe joformal, si dhe ndikimin e aktiviteteve të ndryshme në motivimin e njerezve, perkatesisht efikasitetin e organizates.

Duke u mbeshtetur në ndikimin e faktoreve dhe aktiviteteve bashkevepruese në sjelljet e njerezve, sipas “modelit të Homansit” ekzistojne tri dimensione të sjelljes qe rrjedhin qofte nga brendia e sistemit qofte nga mjedisi (rrethina).

- a) aktivitetet – ajo qe kerkohet formalisht nga anetari apo sjellja qe vjen nga organizimi joformal;
- b) veprimi reciprok (i ndersjelle) – transaksionet e mundshme midis dy apo me shume anetareve të grupit të cilat mund të jene të pershkruara – formale qofte të realizuara nga veprimet dhe organizimi joformal;
- c) ndieshmeria – ndijimet, qendrimet dhe besimi në format formale apo joformale të organizimit.

Bashkeveprimi i struktures formale organizative me format dhe menytrat e organizimit joformal, mund të shpjegohet edhe permes shembujve të tjere nga praktika e organizimit. Mirepo, cka eshte me e rendesishme, të punesuarit në një sistem afarist duhet të sillen ashtu sic e kerkon puna e tyre (varesisht nga kushtet qe i dikton brendia apo mjedisi i sistemit).

Një gje e tillë është mjaft e nevojshme për t'u kuptuar në mënyrë të drejtë nga menaxheret, perkatesisht njohja parimore e varesise se tillë është baze e shendoshe për zhvillimin e teorisë së menaxhmentit bashkekohor.

UDHEHEQJA SI FUNKSION I MENAXHMENTIT

Udheheqja si funksion i manaxhmentit perfshine fushen e punes me njerezit të cilen manaxheri e kryen si udheheqes ashtu qe të realizohen qellimet e organizates si subjekt.

Meqe të gjitha funksionet e manaxhmentit kane të bejne me njerezit, udheheqja perfshin anen njerezore të organizates nga aspekti i kuptimit të sjelljeve, komunikimit, motivimit dhe udheheqjes në kuptimin e ngushte të fjales.

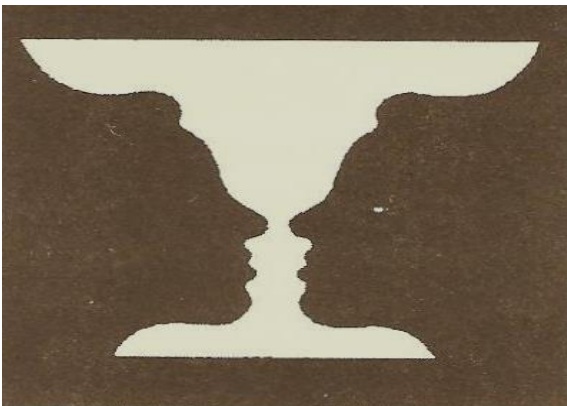
Individi si njesi themelore organizative

Individi paraqet njesine themelore të cdo ambicjeje (ndermarrjeje) të organizuar. Individet e ndertojne organizaten, e perfaqesojne ate dhe e ndryshojne. Permes formave të organizuara individet i realizojne nevojat e veta, duke investuar mundin apo punen dhe duke u shperblyer. Kjo tregon për lidhjet kauzale midis individit dhe organizates. Edhe individi edhe organizata i sherbejne njeri – tjetrit. këtë me se miri mund ta analizojme duke shqyrtuar perceptimin, zhvillimin e personalitetit dhe rolin e parasupozimeve.

Perceptimi perfshin procesin e seleksioniit dhe organizimit të ndjenjave në një teresi, entitet të vecante apo pervoje.

Sic shihet, perceptimi perfshine dy kategori themelore: a) seleksionimin, dhe b) organizimin.

Me seleksionim individi në njefare forme kundershon të pranoje disa ndijime sepse nuk eshte në gjendje t'i marre të gjitha pernjehere. Duke marre parasysh faktin e ofrimit dhe sjelljes të shume kategorive të individi sic jane: zerat, ererat, shijet, dukjet, prekjet etj. Perkatesisht inputet sensoriale dhe në baze të te



cilave ai krijon ide të veta mbi tablon e pergjithshme të mjedisit, shihet edhe domosdoshmeria e mospranimit të te gjitha ketyre inputeve pernjehere.

Perceptimi selektiv nenkupton pranimin apo mospranimin e dickajes për arsye se deshirojme të besojme apo e pranojme ate për shkak se i ploteson nevojat tona.

Figure 17 Gota-Binjaket

Organizimi i pvojave apo stimulimi i ndijimeve po ashtu ndikon në sjelljet e individit, perkatesisht me rastin e perceptimit behet mobilizimi i tyre ashtu qe pjeset të perbejne teresine. Kjo me se miri mund të

shpjegohet me shembullin e gotes dhe binjakeve. Cka mund të shihet, gota apo binjaket? të dyjat përnjehere nuk shihen, por varesisht se si deshirojme t'i shohim, andaj kjo paraqet atë organizimin e ndijimeve (sensorale të inputeve).

Zotesia- Kuptimi i zotesise

Zotesia e ka kuptimin e menyrës se ndikimit të një personi apo grupi në personin apo grupin tjetër, ndërsa ndikimi mund të definohet si proces në të cilin individi apo grupi i shtyn të tjeret për të prodhuar ndonjë efekt të qëllimshëm për të përdorur të tjeret ndonjë efekt që në e deshirojme, ekzistojnë menyrat të ndryshme, p.sh. mund t'i bindim me argumente apo me ide. Të gjitha përpjekjet tona mund të jenë të pafrytshme në qoftë se ato nuk prodhojnë efektet e cilat në i kërkojmë. Të tjeret mund t'i detyrojmë edhe me forcë për një gjë të tillë, andaj zotesia mund të definohet edhe si aftësi ndikuese në të tjeret me anën e forcës.

Burimet e zotesise

Në përgjithësi ekzistojnë tri burime të zotesise:

1) burimet individuale, 2) burimet grupore dhe 3) burimet organizative.

Keto burime nuk janë të pavarura apo të ndara, por gjenden në kombinime të ndryshme.

Burimet individuale

Burimet individuale janë: njohuritë profesionale, interesi për vendin e punës dhe karakteristikat personale.

Me njohuritë profesionale nënkuptojmë njohuritë mbi fusha të vecanta të aktiviteteve apo problemeve (specializime) që të arritura me studime intensive që të me punë praktike. Njohuritë profesionale vetëvetiu nuk paraqesin burim të zotesise, por se pari mund të jenë burim i prestigjit shoqëror të individit, i cili ka keto njohuri. Mirepo ato mund të bëjnë burim të zotesise nëse e bëjnë ekspertin, përkatësisht individin të rëndësishëm për organizatën.

Udheheqësit në organizata shpesh janë të ngarkuar me punë të tilla administrative dhe të rrethuar me ndihmes të ndryshme. Ekzistojnë edhe punë të ashtuquajtura “ të papasterta”, të cilave udheheqësi me kënaqësi do t'u shmangej apo do t'ua lente ndihmesve të vete. Kjo shpjegohet edhe kur pa dashje udheheqësi duhet t'i kryejë disa punë rutinore që nuk janë nga fusha e profesionit të tij. Andaj, ai shpesh bie

në pozita të palakmueshme dhe varet nga punonjesit inferiore sepse ata mund t'i kryejnë ato pune ndaj ai shpesh është i shtyre të bëjë leshime apo kapercime me vetedije. Nga kjo vjen të ndryshimi i zotesisë së mbikqyresit ndaj inferiorit në dobi të këtij të dytit.

Karakteristikat personale po ashtu mund të jenë burim i zotesisë. Kështu p.sh. individit që ka karakteristikat fizike (pamje, qëndrimin, forcën fizike etj.) është i gatshëm që ato t'i shprehë dhe me këtë krijon shkallë të caktuara të zotesisë pa marrë parasysh pozitën organizativo – hierarkike. Shembull tjetër i burimit fizik të zotesisë është edhe aftësia për të plotësuar nevojat seksuale të dikujt, p.sh. e dashura e ndonjë funksionari mund të posedojë zotësi të konsideruar dhe ndikim në vendimet e tij në organizatë.

Vetë personale që cila mund të jetë burim i zotesisë është edhe tërheqja personale (personality), që del nga vetitë e interesuese personale të individit. Nga këta persona të tjerët kërkojnë pëlqime, këshillime e të ngjashme por ai me këtë mund të kufizojë disa të drejta të të tjerëve dhe njëkohësisht mbi ta krijon shkallë të caktuar të zotesisë.

Burimet grupore

Burimet grupore të zotesisë përfshijnë koalicionet ndërpersonale, në rend të parë klikat joformale. Shumica e individëve në organizatë kanë zotësi të vogël si individë, por kur shoqërohen në grupe mund të arrijnë shkallë të larta zotesie. P.sh. nëse një person refuzon të punojë derisa nuk i plotësohen disa kërkesa personale, ai me këtë mund t'i shkaktojë dem të madh organizatës, atë organizatë lehtë mund ta largojë. Mirepo, në qoftë se një grup e refuzon punën (greva) krijon dem edhe me të madh dhe organizatë ndryshe do të silltet me kërkesat e grupit. Kjo tregon se grupi ka zotësi me të madhe ndaj individit në organizatë.

Nga kjo del se koalicionet ndërpersonale janë arme me të cilat në marrëdhënie të caktuara të zotesisë mund të shërbehen edhe punetoret edhe menaxherët.

Burimet organizative

Burimet organizative janë burime nga lokacioni apo pozita. këtu përfshihen: a) pozita në pushtet, b) pozita strategjike në proceset komunikative, dhe c) rëndësia funksionale e vendit të punës.

Pushteti është burim i zotesisë. Shpesh këtu dy kuptime kanë karakter sinonim. Mirepo, kuptimi i pushtetit definohet në kuptim të pozitës formale në organizatë, e cila bartësit të pushtetit i jep të drejtë për urdherdhënie. Pushteti parasupozon marrëdhënie njëdrejtimshe të zotesisë midis mbikqyresit dhe inferiorit.

Marredheniet e zotesise midis personelit “mbi” dhe personelit “nen” varen mjaft nga fusha e manevrimit e të dy aktereve.

Nga praktika shihet se pushteti dhe zotesia shpesh nuk jane të barabarte. Diferenca midis pushtetit formal dhe zotesise reale eshte evidente dhe mjaft e rendesishme në organizate. Kjo cilesi shpesh shprehet kur krahas pozites se pushtetit ekzistojne edhe pozita të tjera në organizate, të cilat individeve të caktuar u japin zotesi relativisht të madhe.

Qendrave të vendosjes në organizate iu duhen informata mbi qellimet, rastet e mjedisit të organizuar, resurset disponuese, performansat mbi të kaluaren etj., me qellim qe definojne alternativat dhe aksionet për mbrojtjen e pozitive të caktuara.

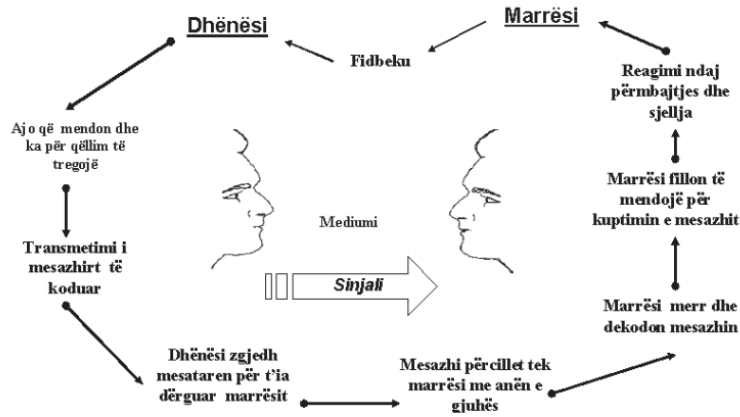
Pozita strategjike në procesin e interaksioneve (komunikimit) midis pjeseve paraqet baze të forte për zotesine. Kjo mund të tregohet me shembullin e sekretareshes se udheheqesit të organizates, e cila mund të këtë shkalle relativisht të larte të zotesise se vertete mbi udheheqesin, perkatesisht në marrjen e vendimeve në organizate.

Lokacioni fizik i individit në fushen e punes eshte determinante mjaft e rendesishme, perkatesisht perkatesia e ndonje rrethi social, apo grupi joformal, ndersa koalicionet nderpersonale, sic kemi thene, jane burime të rendesishme të zotesise.

Rendesia e vendit të punes në qofte se ai nuk eshte fiktiv ka ndikim të caktuar funksional për organizaten, sepse kontribuon për realizimin e qellimeve të pergjithshme të organizates. Mirepo, rendesia e vendit të punes eshte mjaft me rendesi të madhe për organizaten krahasuar me vendin e punes se udheheqesit të kuadrove. Keshtu, një shef jo aq i afte i kontabilitetit – caeteris paribus – do të këtë me shume pune në dore se sa ndonje udheheqes i afte i sherbimit të kuadrove

Komunikimi

Komunikimi paraqet procesin ne te cilin informatat dhe kuptimet barten nga nje person ne tjetrin. Pranimi dhe kuptimi i informatave eshte baze e komunikimit. Komunikimi ne esenc paraqet bartjen, pranimin dhe kuptimin e te dhenave, sinjaleve apo informatave.



Komunikimi është aktivitet i rëndësishëm për të gjitha funksionet e menaxhimit. Rëndësia e komunikimit për menaxherin qëndron në faktin se pjesa më e madhe e kohës ju kushton komunikimi.

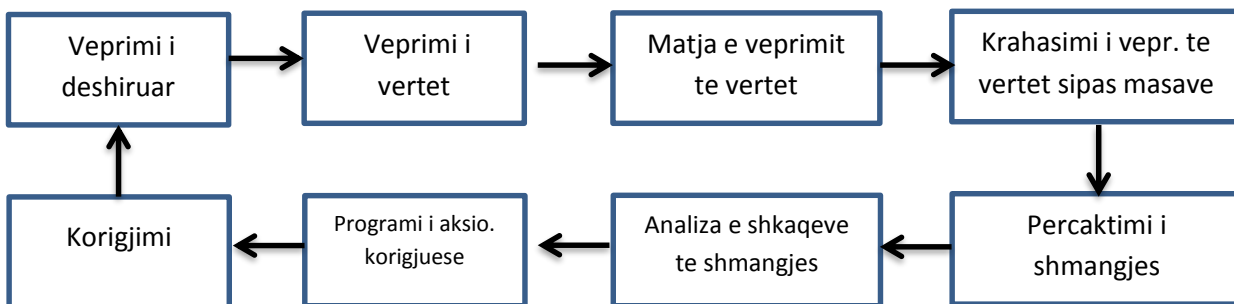
Modeli i komunikimit përshkruan aktivitetin e kodimit, transmetimit, dekodimit dhe sigurimit të lidhjeve prapavajtse kthyesë.

Kodimi nënkupton zgjedhjen e simboleve me ndihmën e të cilave dërgohet porosia, ku bëjnë pjesë jo vetëm fjalët e shkruara dhe të folurit por edhe gjestet intonimet, mimika dhe mjetet e tjera që përdoren për shprehje.

Mediumi dhe kanalet, derisa mediumi përqafet mjetin me ndihmën e të cilave transmetohet porosia përmes fjalëve fotografis dhe aktiviteteve, fjalët janë mediumi dominues me të cilin shërbehem dhe atë qoftë me fjalë apo të shkruar. Ndërsa pamja vizuale është një ndër mediumet më efektive në përcjelljen e mesazhit deri te konsumatori.

Pranimi dhe dekodimi janë aktivitete mjaft të nderlikuara. Nuk mjafton vetëm të ndihet porosia në kuptimin e pranimit por të analizohet mesazhi. Marrësi duhet të jetë në gjendje që të kuptojë iden rreth informatës që ipet në mesazh. Dekodimi po ashtu është i nderlikuara dhe shpesh lindin keqkuptimet midis personave marrës dhe dhënës.

Lidhja prapavajtse përfshin kuptimin e informatave kthyesë. Dërguesi shpesh quhen edhe lidhje prapavajtse kthyesë (feedback line). Në kuptimin menaxherik mund të jetë si përgjigje momentale e cila tregon kuptimin e pranimit në porosin apo përgjigjen e mëvonshme ndaj menaxherve për punën e bërë apo të pabërë sepse udhëzuesve të dhëna.



Lidhja e prapavajtse e kontrollit

Kanalet dhe rrjedhja komunikative

Kanalet dhe rrjedhat komunikative ne organizat mund te jene:

- Komunikimi ne nivele me te ulta
- Komunikimi me nivele me te larta dhe
- Komunikimi lateral

Komunikimi me nivele me te ulta

Rrjedhja e informatave me poshte apo “nen” mund te shpjegohet me ndihmen e piramides hierarkike apo hierarkies se autoritetit. Nga nivelet me te larta gjer te ato me te ulta apo nga keshilli drejtues deri tek puntoret. Pososit shkojn te poshte.



Ne shumicen e rasteve keto porosi mund te jene si: udhezimet e drejtperdrejta se qka duhet te punohet kur dhe si te punohet; informatat qellimi i te cileve eshte te permisohet kuptimi mbi detyren e individit apo grupit, informatat mbi politiken e ndermarrjes, rregullat, pervojen etj.

Komunikimi me nivele me te larta

Komunikimi ne nivele me te larta ne kuptimin informativ perfshine:

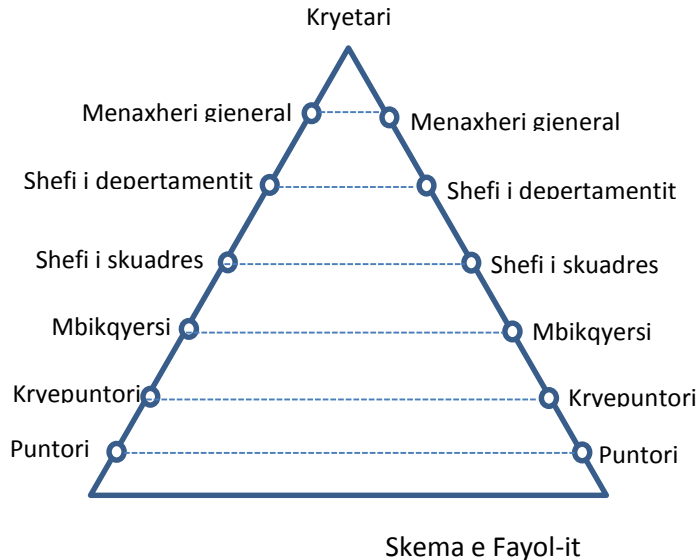
- Informatat mbi individet (Anketat e punonjësve, raportet ditore, javore etj.)
- Informatat mbi antaret e grupit (punen e tyre dhe problemet)
- Projektionet dhe vlersimet mbi ate se qka duhet dhe si duhet te punohet

Duke u mbeshtetur ne keto kategori mund te njofim esencen e komunikimit me lart, qe ne te vertet paraqet informatat kthyes te antarve te organizates nga personeli i hierarkies se larte.

Te organizatat afariste komunikimi me larte behet kryesisht ne keto fusha: raporti mbi afarizmin, qeshtjet rreth kuadrit (rekomandimet, per nderrimet, gradimet apo perparimet, problemet rreth planeve, buxhetit etj).

Komunikimi horizonta (lateral)

Lateral (një kahshe) apo shkëmbim diagonal i mesazheve në mes të kolegeve apo bashkëpunëtorët. Kanali horizontal mundeson rrjedhjen laterale te porosive, u mundeson njesive organizative bashkpunim ne mes veti pa ndonej kushtezim formal te komunikimit me nivelet te larta apo te ulta.



Tri kategoritë horizontale të komunikimit:

1. Zgjidhja e problemit përbrenda – departamentit.
2. Koordinimi ndërmjet departamenteve.
3. Iniciativat për ndryshime dhe përmirësime.

Komunikimi formal dhe joformal

Komunikimi në organizata mund të jetë formal dhe jo formal. Komunikimi në përgjithësi ndjek strukturën e organizmit formal dhe përdor metodat të cilat janë zyrtarisht të lejuara nga drejtuesit. Mesazhet dërgohen me raport, memorandum ose përmbledhje zyrtare. Këto janë të gjithë shembujt e një komunikimi të tillë.

Dobitë e komunikimit formal janë:

- Informacioni është shpërndarë në një mënyrë të parashikueshme, zakonisht i shoqëruar nga vargu i komandave.
- Mesazhi është i përgatitur me kujdes dhe ka të ngjarë që pak të jetë i deformuar në transmetim. • Mesazhi mban autoritetin.
- Shpesh mesazhi është i regjistruar.

Disavantazhet janë:

- Përgatitja dhe shpërndarja e mesazhit mund të marrë kohë,
- Informacioni i dhënë mund të ketë një paragjykim të drejtuesit,
- Disa punonjës mund të gjejnë kanale formale shikuese për tu përdorur.

Ndersa komunikimi joforma eshte nje form e kumunikimit ku nuk percillen rregullat e perpikta te kompanis duke u bazuar ne skemen informuese. Zhvillimi i sistemit te komunikimit joformal apo jozyrtar eshte shprehje e nevojës elementare per tu njohur apo informuar mbi punen e puntorve, aktivitetet e kompanis dhe punene e te tjerve. Sistemi i komunikimit ka antet pozitive dhe negative te komunikimit:

Dobite e komunikimi joformal

- Ajo është tutkall shoqëror që mban grupet së bashku në punë.
- Ajo është i vetmi burim i informacionit të domosdoshëm për punonjësit.
- Ajo është e shpejtë dhe përdoret më me frekuencë se sa kanalet formale. Në kundërshtim me një pamje të gjerë të mbajtur, informacioni është më i sakti.

Disavantazhet e komunikimit joformal

- Si tregon dhe diagrami, informacioni udhëton nëpër një rrugicë të paparashikueshme, që është e varur nga marrëdhëniet shoqërore, nga takimet e rastit e me radhë. Informacioni është transmetuar kryesisht nga goja e një personi.
- Pasaktësi të vogla dhe shtrembërime mund të hynë mesazh me që ai udhëton nga një person tek një tjetër.
- Natyra e informacionit të hardhisë mund të shkaktojë probleme. Disa nga këto konsistojnë në thashetheme dhe përgojime, të cilat mund të jenë të rrezikshme ose për individ ose për organizatën si një të tërë.

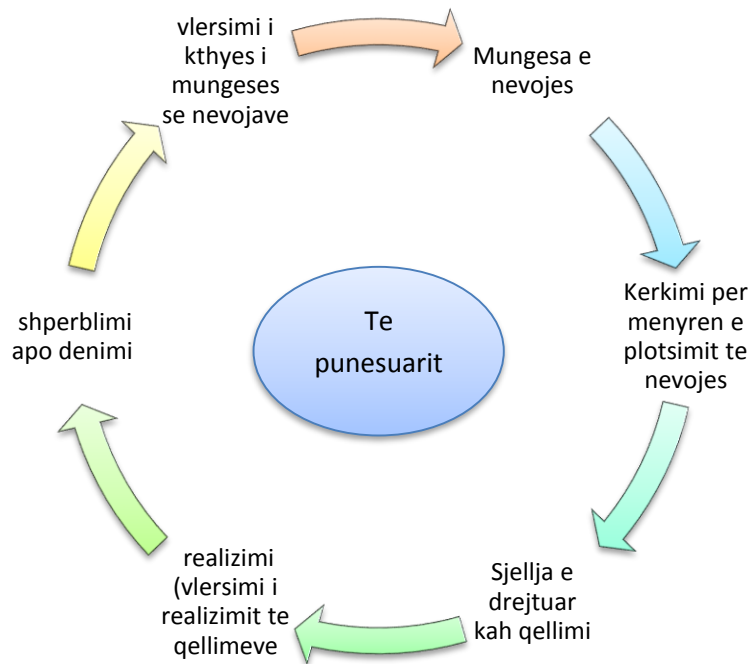
Motivimi

Ekzistojnë shumë teori mbi motivimin. Studiues të ndryshëm janë përpjekur të zbulojnë arsyet pse disa njerëz duan të punojnë dhe disa jo, pse disa njerëz janë më të mirë se të tjerët dhe çfare i motivon ata të arrijnë rezultate. Ekziston një recetë tepër e thjeshtë mbi mënyrën se si të motivohen njerëzit. Motivi varet nga individ, nga situata ose nga njerëzit me të cilët ne jemi duke punuar. Teoritë e motivimit mund të përdoren vetëm si një mjet. Por menaxheret ose drejtuesut e ndermarrjes duhet të dinë se kur dhe si të përdorin mjetin e duhur (teorinë). Nje ç’rregullim i tërë mund te ndodhë nëse disa teori mund të përdoren bashkë. Motivimi mund të përkufizohet si:

- Një rezultat i ndërveprimit midis individëve dhe situatës;
- Një proces i stimulimit të një individ për të ndërmarrë veprime dhe për të arrirë një qëllim të caktuar apo dhe një arritje;
- Një vullnet për të shfaqur përpjekje të nivelit të lartë drejt qëllimeve organizative, të kushtëzuara nga mundësia e përpjekjes për të kënaqur nevojat e disa individëve.

Motivimi është shkaku i sjelljes së një individ apo arsyeja pse një individ shfaq lloje të ndryshme sjelljesh. Për eprorët jo cdo motivim është i kenaqshëm; për ata motivimi i drejtë është qëllimi dhe orientimi i organizatës.

Drejtuesit duhet të inkurajojnë vartësit e tyre për tu përfshirë në aktivitete për arritjen e qëllimit. Kur qëllimet e organizatës koincidojnë me qëllimet individuale mund të jemi të sigurtë se ne jemi duke punuar me personelin e motivuar.



Procesi i motivimit

Procesi i motivimit- perfshin motivimin individual, stimulimin nga rrethana qe sherbejn nje numer stadesh siq jane: standardi komfort, standardi shtepiak, standardi informimit, standardi i veprimeve.

Standardet komforte jane te natyres psikologjike te bazuara ne eksperience.

Standardet informative jane fundamentale te ndryshme nga informatat nga rrethina, informatat nga pervoja profesionale etj.

Teknikat e motivimit

Cdo menaxher perpiqet te zgjedhe teknika te caktuara motivimi te cilat mund te perdoren per te permiresuar performance e punetoreve. Teknikat e motivimit mund ti klasifikojme ne 2 kategori:

Financiare.

Jo financiare.

Motivuesit me karakter financiar

Motivuesit financiar mund te jene ne formen e nje page me te larte, shperblimeve, rimbursimeve mjeksore, pagimi i sigurimeve shoqerore apo cdo forme tjeter qe mund tju jepet punonjesve per te patur nje performance me te mire. Ekonomistet dhe menaxheret i konsiderojne parate dhe stimulimin financiare si motivues mjaft te rendesishem. Nevoja per para ndryshon nga koha ne kohe. Per disa paraja vazhdon te ngelet nje motivues, por per disa te tjere jo.

Ne pergjithsi personat qe kane pak a shume te njejtin lloj pune u ofrohet page e barabarte. Eshte pare ne praktike qe personat me nivele te krahasueshme pune marrin te njejtin shperblim edhe pse ata mund te kene performanca te ndryshme. Nen rrethana te tilla paraja tenton qe te humb funksionin e saj si motivues. Per me teper, parate mund te motivojne njerezit vetem nese pagat e tyre jane ne raport me performance e tyre.

Motivuesit me karakter jo financiare

Keta motivues kane natyren e **nje statusi me te mire, pjesmarrje ne vendimarrje, sigurie ne pune etj.** Disa nga keta motivues jane:

Mirenjohja per punen e kryer. Cdo person deshiron qe puna e tij te njihet nga superior i tij. Kur ai merr mirenjohje per punen e kryer do te perpiqet edhe me shume qe ta permiresoj performance e tij. Mirenjohja mund te jete ne formen e nje lavderimi, e nje letre vleresimi, ku sipermarresi e vlereson punen e tij, ose mund ta perfshije ate ne raportin kofidencial vjetor etj. Por mund te kete edhe cmime, certifikata etj.

Format e mirenjohjes do te veprojne si motivues. Nese performanca e nje personi nuk njihet dhe vleresohet atehere ai nuk do te ndihet i motivuar per te dhene me te miren e mundshme.

Pjesmarrja ne vendim-marrje. Pjesmarrja ne vendim-marrje eshte konsideruar si nje teknike e mire motivimi. Ajo perfshine pjesmarrjen fizike dhe mendore te punonjesve ne procesin e marrjes se vendimeve. Ata ndihen te rendesishem kur u kerkohet te japin sugjerime ne lidhje me problemet qe mund te lindin gjat aktivitetit te ndermarrjes.

Pjesmarrja ne vendim-marrje eshte pa dyshim nje motivues mjaft i mire.

Statusi. I referohet nje gjendje te caktuar sociale te nje personi dhe qe i ploteson nevojat e tij te brendshme. Nje menaxher mund te krijojte disa statuj ne organizate, te cilat mund te jene ne formen e lehtesimeve te ndryshme per punetoret. Ne menyre qe ti arrijne keto lehtesira punetoret duhet te shfaqin nje performance te caktuar. Kur punetori e arrine nje status te caktuar atehere ai perpiqet qe te arrije nje tjeter status edhe me te mire duke e rritur performance e tij.

Gara. Ne disa kompani gara perdoret si nje forme motivimi. Personave te ndryshem u jepen objektiva te caktuara ku gjithsecili duhet te perpiqet qe ti permbushi keto objektiva perpara te tjereve. “Fituesit” mund ti jepen cmime, letra vleresimi, shperblime etj. Gara sic shihet ndikon ne permiresimin e performances nga ana e punonjesve.

Teorite kryesore te motivimit

Teorit e motivimit kane filluar nga filozofet, jane bartur te psikologet e pastaj te nje numer i vogel menaxheresh. Teoritë bashkëkohore dhe të mirënjohura mbi motivimin janë:

- Teoria e hierarkisë së nevojave të Maslow-it
- Teoria e tre faktoreve ose ERG.
- Teoria “X dhe Y” e McGregorit.
- Teoria e motivim-higjenës së Herzberg-ut
- Teoria e nevojës e McClelland.
- Teoria e paanesise.
- Teoria e vendosjes se qellimeve.

Hierarkia e nevojave e Maslow-it

Hierarkia e Maslow-it përmban pesë nivele:

- Nevoja fiziologjike (ushqim, ujë, ajër, banesë etj.)
- Nevoja për siguri dhe mbrojtje
- Nevoja sociale (shoqëri, pranim, dashuri)
- Nevoja për vetë-respektim (identifikim, vlerësim)
- Nevoja për vetë-realizim (të bëhesh ai që mund maksimalisht të bëhesh)

Në ambjentin e punës drejtuesit duhet të shqetësohen për tre nivelet e para. Puna dhe kushtet e punës duhet të përmbushin tre nivelete e para, por vetëm punonjësit më të mirë do të përpiqen për nivelin e katërt dhe madje dhe për atë të pestin.

Teoria e Maslow-it qëndron në disa supozime bazike:

1. Sa më pak kënaqet një nevojë, aq më tepër dëshirohet (p.sh., nevoja për siguri).

2. Sa më tepër kënaqët një nevojë e rangut më të ulët, aq më tepër ndihet mungesa e nevojave të nivelit më të lartë.
3. Sa më tepër kënaqët një nevojë e nivelit të lartë, aq më tepër ndihen nevojat e nivelit më të ulët.

Disa rregullat te motivimit:

1. Qe te motivosh duhet te jesh i motivuar.
2. Motivimi nuk zgjat
3. Motivimi kerkon mirenjohje individuale
4. Qe te motivosh duhet te jesh pjesmarres
5. Progresi dhe suksemi motivojne
6. Sfida te motivon vetem kur e arrine me suke
7. Puna ne skuader motivon.

Si duhet ti motivoje menaxheri punetoret?

- Duke treguar mirenjohje dhe respekt per puntoret
- Duke e bere punen interesante
- Duke u bere nje degjues i mire
- Duke i inkurajuar ne realizimin e objektivave
- Duke u siguruar ngritje ne detyre
- Duke i ndihmuar, por jo qe te beje per te tjeret ate qe ata duhet ta bejne vete.

ZHVILLIMI I PERSONELIT SI FUNKSION I MENAXHIMIT

Kuptimi për zhvillimin e personelit si funksion i menaxhimit

Zgjedhja e personelit paraqet aktivitetin e definuar të menaxherëve përfshin përcaktimin e qartë të raportit midis aktiviteteve dhe autoritetit:

Aktiviteti i zgjedhjes së personelit përfshin:

1. Definimin e nevojave për personel (përcaktimin e numrit të personelit të nevojshëm si dhe kualifikimit përkatës);
2. Përcaktimin e burimeve për personel (njohjen e burimeve të kuadrit të nevojshëm) dhe
3. Zgjedhjen e personelit (nga personeli potencial të zgjedhen ata të cilët do të punojnë në organizatë dhe të cilët do të kryejnë detyrat e caktuara)²

Definimi i nevojave për personel

Definimi i nevojave për personeli paraqet aktivitetin planifikues të menaxherit dhe njëkohësisht hapin e parë të politikës së kuadrove nga fusha e menaxhmentit. Me rastin e definimit të nevojave për kuadër menaxheri duhet të jetë në gjendje për t'i njohur këta tregues:

- a) Punët e nevojshme që duhet të kryhen ashtu që të realizohen qëllimet e organizatës;
- b) Aftësitë e nevojshme të personelit për të kryer këto punë;
- c) Numrin e nevojshëm të personelit.

Aktiviteti i zgjedhjes së personelit është i mundshëm vetëm në qoftë se bazohet në mjetet e nevojshme të cilat janë pjesë përbërëse të politikës së kuadrove.

Analiza e punëve paraqet procesin e mbledhjes, analizimit dhe identifikimit të punëve.

Përshkrimi i punëve është përmbledhja e shkruar e obligimeve dhe përgjegjësive në punë.

Specifikimi i punës përfshin përcaktimin e bazave të nevojshme sipas të cilave zgjedhet -kërkohej personeli.

Kjo përfshin arsimimin, ushtrimin, përvojën dhe aftësitë fizike - mendore.

² Burimi: Burimi: Berim Ramosaj, Bazat e menaxhimit, Prishtinë, 2007, fq. 169

Përcaktimi i burimeve të kuadrit

Burimet për kuadër të nevojshëm mund të jenë të brendshme dhe të jashtme.

Burimi i brendshëm për kuadër është organizata apo subjekti ekzistues. Përparimi dhe perfeksionimi Brenda organizatës është procesi më i pranueshëm për menaxhmentin. Morali më i mire punues mund të arrihet kur personeli e di se janë të hapura të rrugët për përparim dhe stimulim përkatësisht ndërrimin e pozitës organizative.

Burimet e jashtme – kuadri nga këto burime mund të shfrytëzohet në të gjitha nivelet organizative dhe një gjë e tillë kërkohet gjithëherë kur aftësitë e nevojshme të kuadrove janë të pamjaftueshme brenda organizatës. Burimet e jashtme mund të jenë të natyrave të ndryshme mund të jenë të natyrave të ndryshme duke filluar nga agjencitë për punësim, byrotë qoftë shtetërore apo private etj.

Zgjedhja e personelit

Zgjedhja e personelit përfshin procesin e zgjedhjes së personelit më të kualifikuar të duhur për punët përkatëse. Menaxheri gjatë procesit të zgjedhjes duhet të ketë në dispozicion tërë shërbimin e kuadrove, i cili mund t'i ofrojë ndihmë qoftë në incizimin, anketimin apo testimin e kuadrit potencial të ofruar. Në qoftë se këtë nuk mund që t'ia ofrojë shërbimi i kuadrove Brenda organizatës, atëherë mund të shfrytëzojë edhe shërbime të tjera të përgjithshme të specializuara jashtë organizatës.

Rëndësia e zhvillimit të personelit

Aktiviteti i tërësishëm i planifikimit të nevojave bazohet në qëllimet e përcaktuara të organizatës. Një gjë e tillë na jep të kuptojmë se qëllimet e ndryshme të subjekteve kërkojnë edhe aktivitete të ndryshme në lëmine zgjedhjes së kuadrit. Nuk mjafton vetëm përcaktimi i punëve të nevojshme për të realizuar qëllimet e përgjithshme por edhe variablat tjerë sasior e cilësor të kuadrit (personelit). Kjo do të thotë se për punë apo qëllime të caktuara kërkohet kuadri përkatës në numër të dhe cilësi (kualifikim)

Politikat e zhvillimit të personelit

Lidhur me zhvillimin e personelit do të ndalemi në: rekrutimi dhe përzgjedhja e personelit të organizatës, analiza e nevojave dhe trajnimi i personelit, motivimi i personelit.

Rekrutimi dhe përzgjedhja e personelit të organizatës

Zgjedhja e personelit për pozita menaxherike paraqet procesin e njëjtë apo të ngjashëm sikurse të zgjedhja e personelit tjetër, përveç disa përjashtimeve të vogla. Varësisht nga nivelet e ndryshme menaxherike kemi edhe aktivitetin përkatës të zgjedhjes.

Për nivelin e parëm, më të ultë të menaxhmentit, në nivel të mbikëqyrësit janë dy burime të kuadrit: a) studentët e diplomuar dhe b) punëtorët e graduar apo të përparuar nga nivelet e ulëta.

Për nivelin e mesëm dhe të lartë të menaxhmentit problemi i zgjedhjes nuk është aq i vështirë. Duke marrë parasysh disponimin me të dhëna të mjaftueshme qoftë për aftësitë potenciale apo përvojën e fituar nga nivelet e ndryshme të menaxhmentit, njohurit teknike që janë karakteristikë e nivelit të ultë të menaxhmentit tani e humbin rëndësinë në procesin e zgjedhjes. Aftësitë dhe njohurit menaxherike mund të vlerësohen duke hulumtuar masën se sa kandidati ka qenë i suksesshëm në planifikim, organizim, zgjedhje të kuadrit, udhëheqje apo kontroll, a ka qenë i suksesshëm në lëmin e komunikimit brenda dhe jashtë organizatës, a i njeh marrëdhëniet ndërnjerëzore etj.

Analiza e nevojave dhe trajnimi i personelit

Kjo ka të bëjë me mësimin stërvitjen dhe përgatitjen e punëtorëve dhe përgatitjen dhe shtimin e përvojës menaxherike.

Kërkesa për shtimin e përvojës dhe krijimin e njohurive të reja për punë është kërkesë permanent në shoqërinë dinamike. Të gjithë të punësuarit nuk kanë njohuri dhe përvoja të njëjta andaj paraqitet kërkesë elementare për stërvitje dhe mësim. Metoda që përdoren në lëmin e stërvitjes dhe mësimin të punëtorëve janë: ushtrimet gjatë punës dhe ushtrimet praktike.

Të parat realizohen gjatë procesit të punës dhe kryesisht në nivel të organizatës, ndërsa ushtrimet praktike mund të zhvillohen qoftë në nivel të organizatës qoftë jashtë sajë dhe atë po ashtu nga punëtorët e tjerë më me përvojë nga ekspertët.

Gjersa tek punëtorët kishim mësim dhe stërvitje për punë, tek menaxherët kemi përgatitje për shtimin e përvojës menaxherike. Ekzistojnë metoda të ndryshme të përgatitjes së menaxherëve ndër të cilat mund të përmendim:

Sistemi me mentor - që realizohet gjatë punës dhe me ndihmën e personelit bashkëpunëtor me përvojë relativisht të pasur menaxherike.

Sistemi apo teknika me rotacion – bazohet në pasur menaxherike. Sistemi apo teknika me rotacion – bazohet në krijimin e përvojave nga xhiroja e transformimit nëpër pozita të ndryshme menaxherike.

Sistemet e specializuara – realizohen në periudha të caktuara kohore dhe organizohen në grupe apo individ të specializuar.

Kurset dhe programet – realizohen në shkolla të larta apo universitete.

Motivimi i personelit

Me motivim kuptojmë tërësinë e faktorëve, të cilët ndikojnë në njerëz, në sjelljet e tyre të caktuara, përkatësisht në intensitetin dhe mënyrën e arritjes së qëllimeve – efekteve të caktuara.

Motivimi mund të definohet edhe si funksion i tre faktorëve : a) Valencës (vlerave të cilat individi i çmon më së shumti); b) pritjes (ajo që e bën të shprehë kërkesa të dëshiruara); dhe c) forcat motivuese, që krijohen si rezultat i pritjes dhe valencës.

Shprehja motivim rrjedh nga fjala latine move – movere, që do të thotë lëvizje, mirëpo vetëm një fjalë nuk mund të shprehë tërë kuptimin dhe esencën e konceptit në fjalë.

Teoria e hierarkisë së motiveve dhe nevojave

Në qoftë se nisemi nga parasupozimi se faktorë themelore të motivimit janë nevojat, atëherë del në shesh kërkesa e patejkalueshme e njohjes së nevojave, hierarkisë së nevojave, përkatësisht rëndësia e tyre për krijimin e rrethanave motivuese.

Teoritë e nevojave të Maslovit (Maslow), Alderferit (Alderfer), Marrejit (Murray) dhe Mekklelland-it (McClelland) para se gjithash kanë të bëjnë me variantet e motiveve të individit. Veçanërisht shprehin karakteristikat e individit, modelet e paraqitjes dhe përcaktimin e korelacioneve pozitive midis sjelljeve ndërmarrëse dhe nevojave personale.

Modeli i Maslow-it ka shërbyer si bazë për të gjitha tendencat e zbulimit të vlerave shtytëse (provokuese) nga lëmi i teorisë së nevojave qoftë të individit qoftë të grupit të vrojtuar si entitete të veçanta.

Ai ka dhënë strukturën e nevojave dhe njëkohësisht ka përcaktuar hierarkinë sipas rëndësisë dhe intensitetit të paraqitjes në psikën njerëzore (shih fig. 5.1)

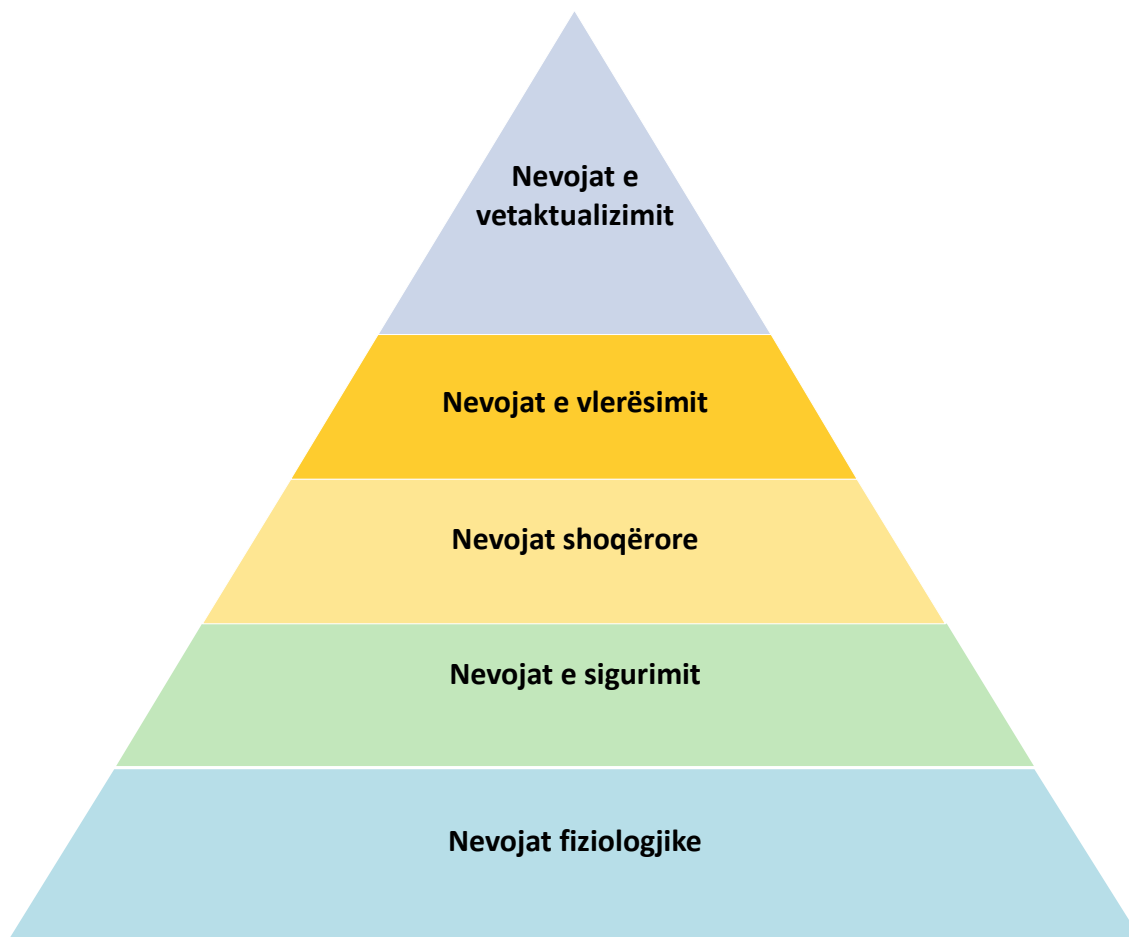


Figura 5.1. Hierarkia e nevojave sipas Maslowit

Burimi: Burimi: Berim Ramosaj, Bazat e menaxhimit, Prishtinë, 2007

Grupin e parë të nevojave e përbëjnë nevojat fiziologjike – natyrore. Këto janë nevojat themelore të ekzistimit të njeriut (gjumi, ushqimi, ajri, uji etj.) të cilat në qoftë se nuk përmbushen e rrezikojnë ekzistimin biologjik të njeriut.

Grupin e dytë e përbëjnë nevojat për **siguri**. Këto shprehen padyshim atëherë kur përmbushen nevojat fiziologjike – natyrore, do të thotë kur synohet krijimi i sigurisë në punë, në familje apo në shoqëri.

Grupin e tretë e përbëjnë nevojat **shoqërore**. Kur fitohet përshtypja se janë plotësuar nevojat fiziologjike dhe nevojat që krijojnë siguri, atëherë kërkohet krijimi i rrethanave, përkatësisht përmbushja e nevojës për përkatësi të grupit, nevoja për komunikim, shoqërizim, dhe nevoja për dashuri ndaj anëtarëve qoftë të familjes apo me gjerë.

Në **grupin e katërt** bëjnë pjesë nevojat për respekt, ndershmëri, ndërrim, statut, prestigj, pra nevojat të cilat shprehin Un-in e individit. Dëshira për zotësi, pavarësi, synimet për sukses etj. sipas Maslowit janë sistem i

veçantë i nevojave për individin, të cilat gjejnë ne shprehje vetëm atëherë kur të përmbushen nevojat fiziologjike, te sigurisë dhe ato sociale. Atëherë kur individi i përmbush edhe këtë grup të nevojave e ndien ndjenjën e vetëbesimit, zotësisë dhe ndjenjën e dobishmërisë ndaj rrethit dhe shoqërisë. Mirëpo, mospërmbushja e këtij grupi nevojash e demobilizon njeriun, krijon ndjenjën e inferioritetit, dobësisë, mosbesimit dhe pazotësisë.

Grupin e pestë e përbejnë nevojat për **vetëpërcaktim**. Esenca e këtyre nevojave qëndron në mundësinë e afirmimit të personalitetit të caktuar me të gjitha cilësitë dhe aftësitë potenciale të tij.

Teoria e motivimit te dy faktorëve

E ashtuquajtura teoria e dy faktorëve për motivim paraqet teorinë e F.Hercberg (Herzberg) që ka ngjashmëri me atë të Maslovit.

Esenca e kësaj teorie qëndron në grupizimin e të gjithë faktorëve të motivimit në dy grupe.

a) Faktorët motivues ose të përmbajtjes se punës, paraqesin faktorët që shkaktojnë mosekzistimin e pakënaqësisë dhe përfshijnë të gjithë faktorët përveç atyre të cilët shkaktojnë kënaqësinë (puna, mirënjohja, mundësia e përparimit, perfeksionimit dhe të ngjashme).

b) Faktorët kontekstual ose te mjedisit – që përfshihen prej kufirit të faktorëve higjienike, atyre të cilët shkaktojnë kënaqësi dhe gjer te ata të cilët nuk shkaktojnë pakënaqësi. Në këtë grup faktorësh bëjnë pjesë: kushtet e mjedisit të punës, kushtet shoqërore (sistemi i qeverisjes, udhëheqjes, marrëdhënieve ndërnjerëzor, siguria në punë, shpërndarja e të ardhurave, politika afariste etj.).

Vlerësimi i suksesit dhe shpërblimi (kompensimi) i personelit

Vlerësimi i suksesit të punëtorëve mbështetet në këto kërkesa:³

- Të përcaktoj bazat dhe masat e nevojshme për dhënien e stimulimeve, përparimeve, (gradimeve), ndërrimin e pozitës hierarkike organizative etj.
- Të identifikojë nevojat për stërvitje
- Të bëjë të njohur ndër punëtorë shkallën e suksesit nga aspekti i mundësisë së realizuar ndaj asaj të kërkuar

Puna e menaxharike gjatë kohës është vlerësuar si punë e cila mjaft vështirë mund të definohet, andaj edhe vlerësimi i suksesit të menaxherit për një kohë të gjatë ka mbetur si punë e vështirë dhe e ndërlikuar.

³ Berim Ramosaj, Bazat e menaxhimit, Prishtinë, 2007, fq. 174

Vlerësimi i menaxherit zakonisht është bërë duke përcaktuar cilësitë personale, energjinë, entuziazmin, përpjekjet e të ngjashme. Kur krahasohet vlerësimi i suksesit të menaxherit me vlerësimin e punës së punëtorit atëherë del se ky i fundit është më i lehtë në krahasim me të parin. Mirëpo duhet bërë përpjekje që të bëhet vlerësimi i punës së menaxherit ashtu që të përcaktohet;

- Suksesi momental
- Mundësitë për përparim në të ardhmen dhe
- Mundësitë e menaxherit për të njohur efektet e realizuara ndaj atyre të mundshme.

Shpërblimi (kompensimi) i të punësuarve

Shpërblimi apo kompensimi i të punësuarve mund të sistematizohet në dy grupe:

Kompensimi i punëtorëve dhe Kompensimi i menaxherëve

Kompensimi i punëtorëve

Kompensimi, përkatësisht pagesa e punëtorëve bëhet në harmoni me kriteret themelore të shpërblimit të punëtorit për punën e kryer:

- Oferta dhe kërkesa për punë
- Kushtet e përgjithshme ekonomike
- Vlera e punës
- Kushtet normative – administrative dhe
- Marrëveshjet kolektive midis sindikatës dhe punëdhënësve.

Këta faktorë përcaktojnë vlerën e çdo pune, andaj mund të jenë të operacionalizuar dhe të konkretizuar në mënyra të ndryshme. Gjatë procesit të zbatimit gjenden plot vështirësi të cilat varen edhe nga natyra e punës.

Kompensimi i menaxherëve

Derisa vlerësimi i punës së punëtorëve bëhet me ndihmën e teknikave të vlerësimit të punëve, puna e menaxherëve është e një natyre tjetër, andaj edhe vlerësimi i saj kërkon teknika të tjera.

Vështirësitë në lëmin e vlerësimit të punëve të menaxherëve vijnë kryesisht nga arsyeja e pamundësisë së matjes dhe krahasimit të punëve të tilla.

Nivelet e ndryshme të menaxhmentit kanë edhe specifikat e veta në lëmin e vlerësimit dhe të pagesës. Në nivelet e ulëta të menaxhmentit më e rëndësishmja është konkurrenca në treg, menaxherët e rinj zakonisht i shtyjnë dhe i mbajnë nën kritere të caktuara, ashtu që firmat e ndryshme paguajnë paga të njëjta apo të ngjashme për këtë grup menaxherësh. P.sh paga e njëjtë për personel të posadiplomuar apo për kryepunëtor etj.

KONTROLLI – SI FUNKSION I MENAXHMENTIT

Kontrolli si funksion i menaxhmentit përfshin aktivitetin matjes, vlerësimit dhe të krahasimit të rezultateve të realizuara afariste më ato të planifikuara me qëllim të ndërmarrjes së masave korrigjues në qoftë se është e nevojshme. Kontrolli paraqet pjesën përbërëse të procesit të menaxhmentit, në mënyrë të drejtpërdrejtë lidhët me planifikimin ashtu që buxhetet e planifikuara, vendimet dhe qëllimet i kthehen në standarde të afarizmit të tërësishëm (kontrollit). Planifikim dhe kontrolli janë faza e parë dhe e fundit e menaxhmentit, në të shumtën e rasteve në teorinë e menaxhmentit njihen si “binjakët e Siamit”.⁴

Informimi përkatësisht sistemi informative, është baza elementare e kontrollit. Ai shërben për vlerësimin dhe përshtatjen e përpjekjeve dhe qëllimeve.

Sistemi i mirë i kontrollit i siguron menaxhmentit informacione të plota dhe të sakta mbi shmangiet, tejkalimet apo mungesat potenciale nga ato të planifikuara, në mënyrë që korrigjimet të mund të realizohen.⁴

Rëndësia e kontrollit në kontekstin e menaxhimit

Kontrollimi është proces i matjes së rezultateve të realizuara, krahasimin e atyre rezultateve me planet ose ndonjë standard tjetër, diagnostifikimin e shkaqeve të devijimeve të realizimeve nga parametrat e planifikimit dhe marrja e aksionit korrekтив kur është e nevojshme. Nga ky definim del se procesi i kontrollit ekziston në të gjitha sferat e operacioneve të organizatës dhe është pjesë shumë e rëndësishme e menaxhimit, sepse ai fokusohet në matjen e suksesit dhe arritjen e objektivave të organizatës.

Sot është evidente se të të gjitha organizatat, pa dallim dhe në të gjitha aktivitetet, të cilat duhet të menaxhohen, është ndërtuar i ashtuquajtur i sistemi i planifikimit – kontrollit.⁵

⁴ Berim Ramosaj, Bazat e menaxhimit, Prishtinë, 2007, fq. 236

⁵ Ibish Mazreku, Bazat e menaxhimit (dispencë), Prishtinë, 2010, fq.137

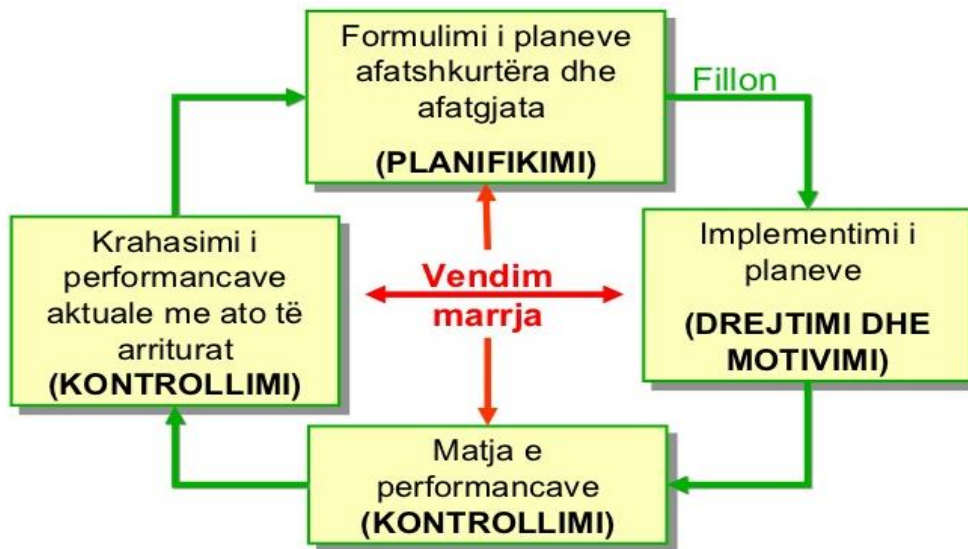


Figura 6.1. Sistemi i planifikimit- kontrollit

Kontrolli është shumë i rëndësishëm për disa arsye:

1. në biznes rrallë vepohet në përputhje me planet e hartuara dhe kontrolli është ai që i matë rezultatet dhe na mundëson që të reagojmë;
2. përmes kontrollit organizata përgatitet tu përgjigjet sfidave nga mjedisi i jashtëm;
3. kontrolli ndihmon në verifikimin e operacioneve që realizohen në organizatë;
4. kontrolli mundëson zbulimin e devijimeve para se ato të rriten;
5. kontrolli identifikon shanse të reja dhe
6. kontrolli mundëson decentralizimin me efekt më të lartë në vendim marrje⁶



⁶ Ibish Mazreku, Bazat e menaxhimit (dispencë), Prishtinë, 2010, fq.138.

Figura 6.2. Rëndësia e kontrollit

Burimi: Ibish Mazreku, Bazat e menaxhimit (dispencë), Prishtinë, 2010

Që të jetë kontrolli i suksesëshëm janë të nevojshëm disa masa:

Së pari: standardet dhe masat duhet definuar mirë për përcaktimin e saktësisë dhe rregullsisë së aktiviteteve;

Së dyti: me ndihmën e kontrollit mund të arrihen edhe qëllime tjera si shtim i cilësisë së prodhimit, sigurimit të kapitalit etj,

Së treti: me procesin e kontrollit duhet sigurohen informata të sakta dhe aktuale

Së katërti: procesi i kontrollit duhet të jetë i kuptueshëm për çdo individ në organizatë.⁷

Metodat e kontrollit

Me qëllim të matjes dhe vlerësimit të afarizmit dhe ndërmarrjes së masave korrigjuese nëse është e nevojshme përdoren metoda dhe teknika të ndryshme të cilat mundësojnë kontrollim.

Për t'u realizuar kontrolli, përkatësisht matja dhe vlerësimi i afarizmit, si dhe mundësitë e ndërmarrjes së masave efikase për korrigjime – nëse paraqitet nevoja, padyshim kërkohet mbështetja në metoda dhe teknika të ndryshme që mundësojnë kontrollin.

Metodat e kontrollit në esencë janë mjete të nevojshme për realizimin e qëllimeve të përgjithshme. Metodat dhe teknikat e kontrollit si aktivitete nuk ekzistojnë për vetveten, por për të mundësuar matjen e suksesit në afarizëm dhe vlerësimin e nevojës eventuale për korrigjime.

Me qëllim të realizimit të kontrollit si funksion menaxherik, menaxherët mbështeten në metoda të ndryshme që në instancën e fundit paraqesin mjete për realizimin e qëllimeve.

Vetë fakti i lidhshmërisë së funksioneve menaxherike planifikimit dhe kontrollit shpie te përdorimi i metodave të njëjta apo të ngjashme. Në përgjithësi të gjitha metodat do t'i ndajmë në dy grupe:⁸

1. Metoda buxhetore të kontrollit dhe
2. Metoda jo buxhetore të kontrollit

Metoda buxhetore të kontrollit

Meqë kontrolli buxhetor paraqet pjesën kryesore të kontrollit financiar, buxheti është mjeti apo teknika ndihmëse e kontrollit, e cila mbështetet kryesisht në tregun monetarë - financë,

⁷ <http://menaxhment-br.blogspot.com/2014/02/k4.html>

⁸ Berim Ramosaj, Bazat e menaxhimit, Prishtinë, 2007, fq. 243

Duke u mbështetur në qasjen sistemore, qëllimet e një sistemi afarist mund të shihen në sistemin e buxhetit, i cili ka të bëjë me resurset, inputet dhe outputet në qendrat e përgjegjësisë, çdo buxhet i nivelit më të lartë hierarkik bëhet bazë për buxhetet në nivele më të ulëta në nivel të organizatës.

Sikur të planifikimi edhe të kontrolli ekzistojnë katër lloje buxhetesh: operativ, përfundimtar, kapital dhe programor.⁹

Buxheti operativ i shndërron në planet e organizatës në tregues të përbashkët - monetar dhe u jep autorizime menaxherëve për tu qeverisur me resurse në fushat e tyre buxhetore të përgjegjësisë.

Buxheti përfundimtar (i gatshëm) paraqet në fakt planin i cili mbështetet në para të gatshme për periudhën e ardhme.

Buxheti kapital përfshin planet afatgjatë si dhe shpenzimet kapitale, të shprehura në kapital.

Buxheti programor paraqet planet që synim të veçantë kanë rezultatet e dëshiruara në të ardhmen, pa ndonjë lidhje të drejtpërdrejtë me afate të caktuara.

Duke u bazuar në këto lloje të buxheteve cikli i kontrollit mund të zbatohet në secilin buxhet të planifikuar.

Ekziston edhe një grup tjetër i buxheteve të ashtuquajtura **buxhete variable** (fleksibile), që shprehin rastet kur inputet ndërrojnë në harmoni me ndërtimin e outputeve. P.sh kur shpenzimet e prodhimit të planifikuara në nivele të ndryshme u përgjigjen rezultateve të pritura.

Nga e gjithë kjo që u tha për metodat buxhetore të kontrollit del se buxhetet në fakt janë plane të cilat shfrytëzohen edhe për kontroll.¹⁰

Metodat jo buxhetore

Metodat e kontrollit të cilat menaxherit i shfrytëzojnë me qëllim të orientimit të vëmendjes në aspektet e afarizmit dhe të cilat janë të natyrës jofinanciare – afatet, cilësia dhe sasia, janë metodat jo buxhetore të kontrollit menaxherik.

Metodat buxhetore dhe ato jo buxhetore të kontrollit në praktikë nuk mund të paramendohen si të ndara. Andaj, plotësimi i treguesve financiar me tregues të natyrës cilësore – jo monetare përbënë esencën e kontrollit menaxherik. P.sh Shtrohet pyetja a mund të mendohet vrojtimin apo kontrolli i afateve, cilësisë apo sasisë së rezultateve afariste pa ndonjë ndikim apo ndërlidhje me shpenzimet dhe e kundërta.

Gant- diagramet - janë metodë e veçantë e kontrollit të afateve. Bazohen kryesisht në ndarjen e detyrës (punës) në nëndetyra apo pjesë dhe faza (operacione) si dhe përcaktimin e ekuivalentëve kohorë në raport

⁹ Berim Ramosaj, Bazat e menaxhimit, Prishtinë, 2007, fq. 242

¹⁰ Po aty, fq 243

me detyrën. Kjo metodë u mundëson menaxherëve të theksojnë pikat kryesore të projektit në të cilat kanë karakter thelbësor për realizimin e qëllimeve.

Pert - diagramet - janë teknikë apo metodë e vlerësimit dhe revizionit të programeve. Kjo metodë mund të aplikohet te punët apo problemet e ndërlikuara – të planifikimit dhe kontrollit. Si metodë e planifikimit Pert – diagram jep rritjen e ndërlikueshmërisë së projektit lidhjet midis aktiviteteve të veçanta, afatet (shpenzimet) si dhe rrugët kritike.¹¹

Komponentët e kontrollit të afarizmit të tërësishëm

Kontrolli i afarizmit të tërësishëm nga menaxherët bëhet me ndihmën e këtyre komponentëve përkatëse:

- Kontrolli i masave financiare
- Kontrolli i informatave
- Kontrolli i të punësuarve
- Kontrolli i menaxhmentit

Kontrolli i masave financiare

Në qoftë se e vrojtojmë organizatën afariste si organizëm, afarizmi financiar paraqet procesin e qarkullimit të gjakut të këtij subjekti. Mjetet financiare të grumbulluara, qoftë nga pronarët e obligacioneve, aksionarët apo kreditorët, transformohen në resurse që shfrytëzohen në afarizmin operativ. Rezultatet e afarizmit po ashtu maten me treguesit financiarë, andaj raportet financaiare paraqesin dimension të rëndësishëm të sistemit të tërësishëm të kontrollit. Matja e profitabilitetit, likuiditetit, qarkullimit të mallrave, qarkullimi të efekteve të paguara etj, paraqesin rezultate të marrëdhënieve financiare të realizuara në shërbimet financiare dhe që i ka në disponim menaxhmenti.

Kontrolli me ndihmën e informative

Informata si komponent qoftë hyrës (input) apo dalës (output) i organizatës si sistem, është kategoria më e shpeshtë, që sot mund të paraqitet në lëmin e organizimit.

Nevoja e përpunimit të informative, si dhe shfrytëzimit të tyre nga ana e menaxhmentit e qet në pah edhe nevojën e ndërtimit të sistemit të informimit të menaxhmentit.

Sistemi i informimit të menaxhmentit duhet të përfshijë tri dimensione:

¹¹ Berim Ramosaj, Bazat e menaxhimit, Prishtinë, 2007, fq. 244

- a) Dimensioni kohor, sa është aktuale informata dhe
- b) Dimensioni i saktësisë, sa është informata e saktë dhe precize
- c) Dimensioni i ruajtjes dhe distribuimit, sa dhe ku duhet ruajtur përkatësisht distribuuar.

Kontrolli me ndihmën e të punësuarve

Vetë fakti i njohjes së procesit të kontrollit si kontroll i njerëzve dhe të cilin e kryejnë njerëzit, paraqesin esencën e faktorit njëri në procesin e përgjithshëm të kontrollit menaxherik.

Zakonisht dhe sipas rregulli, të punësuarit “nën” (inferiorë) duhet të jenë përgjegjës për punën e vet atyre “mbi” (superiorë). Andaj shumë njerëz nuk e dëshirojnë kontrollin sepse atë e konsiderojnë si proces të vazhdueshëm të pozitës apo të trajtimit të tyre si “fëmijë jo përgjegjës”.

Kontrolli i menaxhmentit

Kontrolli i menaxhmentit nënkupton dhe përfshin vlerësimin e punës së tërësishme të menaxhmentit. Bartës të kontrollit të menaxhmentit janë personat nga ekspertët e lëmisë së menaxhmentit qoftë të jashtëm apo të brendshëm.

Përveç kontrolleve të përmendura një rëndësi të veçantë ka **kontrolli i revizionit** i cili përfshin vlerësimin financiar qeverisës dhe operativ të afarizmit të tërësishëm të organizatës dhe të menaxhmentit.

Revizioni financiar përfshin transaksionet financiare – shitjen, pagesat e efekteve, paratë të gatshme, blerjet efektive, raportet e pagesave e të ngjashme.

Vlerësimi i punës së tërësishme të menaxhimit

Kontrolli është një funksion e çdo menaxheri që nga presidenti (udhëheqësi) i kompanisë e deri tek menaxheri më i ulët, por fusha dhe përgjegjësia e kontrollit të secilit është në varësi të pozitës që ata zë ata zënë në piramidën menaxheriale.¹²

¹² Shyqri Llaci, Manaxhimi, Tiranë, 2010, fq.427

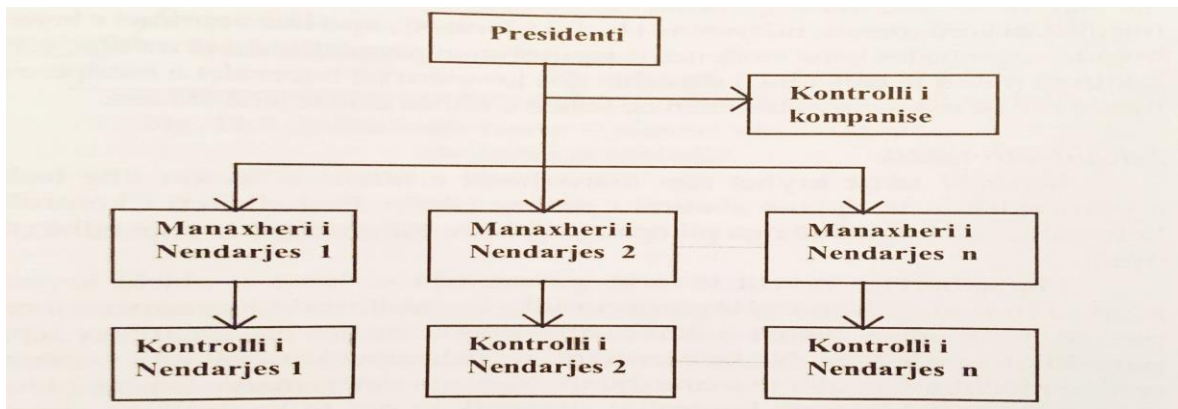


Figura 6.3. Skema e përgjegjësisë për kontrollin

Burimi: Shyqri Llaci, Manaxhimi, Tiranë, 2010

Çdo drejtues është përgjegjës për njësinë e vet brenda secilës ai organizon një kontroll. Në kompanitë e mesme e veçanërisht në ato të mëdha, përveç kontrollit në kuadrin e nivelit të lartë të menaxhimit, mund të ketë kontrollor ose ekip kontrollorësh të cilët janë në varësi të menaxherit përgjegjës të nënndarjes organizative. Në kompanitë e vogla të biznesit kontrolli është i përqendruar në krye të kompanisë, dhe nënndarjet e saj përgjithësisht nuk kanë njësi apo njerëz të specializuar për këtë punë.

Plani i kontrollit

Në kreun e planifikimit pohuam se, krahas të tjerave, planet klasifikohen në përputhje me pozitën menaxheriale në plane strategjike, taktike dhe operative. Në të njëjtën mënyrë, edhe kontrolli mund të karakterizohet në:¹³

Kontrolli strategjik – ky lloj kontrolli ushtrohet nga menaxherët e nivelit të lartë dhe fusha e tij janë planet strategjike. Menaxherët e lartë kryejnë këtë kontroll një herë në 3/mujor, 6/mujor, apo njëherë në vit.

Kontrolli taktik – kryhet nga menaxherët e nivelit të mesëm dhe fusha e përqendrimit të tij janë zbatimi i planeve taktike. Sa i përket periudhës kohore të kontrollit taktik, mund të kryhet çdo muaj.

Kontrolli operacional – është përgjegjësi e nivelit të ultë të drejtimit. Fusha e kontrollit janë planet taktike. Ky kontroll bëhet në mënyrë të vazhdueshme çdo ditë. Kontrolli operacional ka rëndësi të veçantë, sepse planet e këtij niveli janë kushti vendimtar për realizimin e planeve strategjike dhe taktike.

¹³ Shyqri Llaci, Manaxhimi, Tiranë, 2010, fq.427

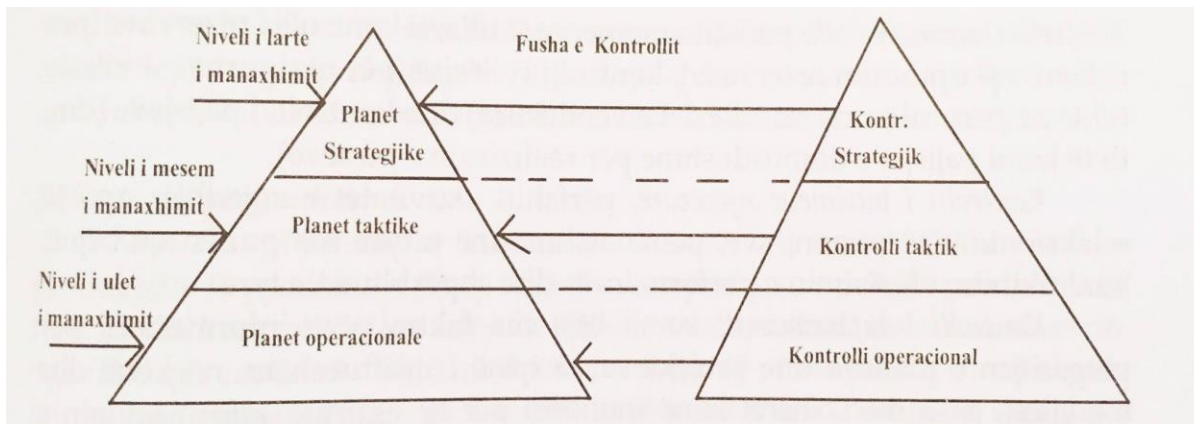


Figura 6.4. Lidhja midis llojeve të planeve, nivelit menaxherial dhe fushës së kontrollit

Burimi: Shyqri Llaci, Manaxhimi, Tiranë, 2010

Referancat:

Bazat e Menaxhimit autor Berim Ramosaj Prishtine 2007

Menaxhimi autor Shyqyri Llaci Tiranë 2006

Bazat e Menaxhimit autor Stephen Roobins

Menaxhmenti dhe Menaxhimi i Biznesit, Zeki Bejtullahu, Prishtine 2007

Bazat e menaxhimit Ibish Mazreku (dispencë) Prishtinë 2010

Pjesë te ndryshme nga interneti

Kontakti me mesimëdhensin:

E-mail- blerimitik@gmail.com, blerimitik@hotmail.com

Web: www.bmorina.tk
