

=====

KUD 005: 338.246.025.88(496.51)

**MENAXHIMI I NDËRMARRJEVE TË PRIVATIZUARA NË KOSOVË,
KUSHT DHE MUNDËSI E RRITJES SË BIZNESEVE DHE PUNËSIMIT**

Prof.Dr.Fatos Ukaj
fatos_ukaj@yahoo.com

Abstrakt

Koncepti i transformimit të pronës është një “fenomen” me të cilin janë ndeshe edhe ndeshen të gjitha llojet-tipet e njohura të organizimeve ekonomike, në rastin e Kosovës pas viti 1999 kemi orvatjet dhe fillimin e privatizimit të ndërmarrjeve shoqërore. Privatizimi u vlerësua nga ekspertet dhe liderët kosovar si domosdoshmëri për çuarjen përpara të tranzicionit dhe shtyrjes përpara të zhvillimit ekonomik në Kosovën e dal nga grabitja, bllokimi ,sanksionet me se 10 vjeçare nga ana e institucioneve të Serbisë. Mungesa e lirisë politike dhe e mundësisë se menaxhimit të pronës në industrinë dhe ekonomin e Kosovës e solli gjendjen e bizneseve buze rrënimit të bazës materiale por edhe të vete burimeve njerëzore si resurs primar për zhvillimin e aktiviteteve qoftë në tregun e brendshëm qoftë në tregun e jashtëm. Avancimi në procesin e privatizimit të kapaciteteve ekonomike në Kosovë duhej që të behej në kohen sa ma të shkurte , duke u bazuar në dëshirën dhe planet e administratorëve të ndërmarrjeve shoqërore (UNMIK-DTI, AKM,AKP), por siç ndodhe shpesh me planet e hartuara shpejt e shpejt, u vërejte dhe u bë e qarte se kjo është një sfidë si për institucionet ndërkombëtare ashtu edhe për institucionet qeverisë Kosovare që janë të ngarkuara me zhvillimin ekonomik të Kosovës. Privatizimi ndërmarrjeve shoqërore bëhet me metodën e Spin Off-it, ku nga ndërmarrja shoqërore në bazë të autorizimeve nga rregullorja e UNMIK-ut nr. 2003/13 dhe ligjit mbi Agjencionin Kosovar te Privatizimit (AKP) Nr-03/L-067, bëhet bartja e Pasurisë së ndërmarrjes shoqërore (të luajtshme dhe të paluajtshme) në një ndërmarrje të re (Newco) e cila regjistrohet si shoqëri me përgjegjësi të kufizuar dhe pastaj kjo ndërmarrje e re nëpërmes tenderit shitet dhe privatizohet duke e krijuar Qiradhënien për 99 vjet për tokën që e kanë Ndërmarrjet Shoqërore. Ekziston edhe modeli i përparuar i privatizimit me Spin Off-Special ku në të vërtet zbatohen rregullat e Spin offit të rregullt plus kushtëzimet me:

1) zotimin për investimin në ngritjen e kapaciteteve brenda dy viteve, dhe 2) zotimin për numrin e punëtorëve që do të punësoj Brenda dy viteve. Me e rëndësishmja që ndodhi e që nuk shkoj në favor të zhvillimi që keq menaxhimi, menaxhimi joprofesional, kontrolli i dobët (asfare) i menaxhmentit të ndërmarrjeve shoqërore, rrëshqitja e vazhdueshme drejt bankrotimit, rënia e rolit udhëheqës të menaxhmentit, humbja e motivimit nga ana e menaxherëve për arritjen e rezultateve në biznes. Kjo situatë nuk ishte aspak premtuese dhe

njëkohësisht e solli aktivitetin e ndërmarrjeve shoqërore në nivelin e vegjetimit apo mbijetesës nga denja me qira e hapësirave aty ku pat interes për të, rënia e aktivitetit solli edhe deri të humbja reale e vlerës së bizneseve.

Fjalët Kyçe: Privatizimi, menaxhimi, rritja ekonomike, ndërmarrjet, tranzicioni.

JEL Classification: L2, L26, M13

1. Hyrja

Menaxhmenti dhe të punësuarit në ndërmarrjet shoqërore pas vitit 1999 ishin të vetëdijshëm për mangësitë, dhe pengesat para tyre, por kishin vullnetin që pas një periudhe 10 vjeçare të rifillojnë me aktivitetet e tyre të ndërprera dhunshëm, me ndërmarrjet dhe pasurin e tyre të dhunuar dhe shfrytëzuar pamëshirshëm nga ana e menaxhmenteve të dhunshme të emëruara nga administrata serbe e kohës. Menaxhmenti i ndërmarrjeve shoqërore pra kishte vullnetin dhe dëshirën që të vazhdojnë aktivitetin por njëkohësisht hasen në vështirësit nga të cilat veçojmë:

- largimi 10 vjeçar nga aktiviteti i menaxhimit,
- ndërrimi i ambientit të punës dalluar nga koha kur ata ishin menaxher të suksesshëm,
- struktura organizative jo e qarte, pas viti 1999,
- numër I madh I punëtorëve, vjetrimi i forcës punuese dhe teknologjisë se instaluar,
- mungesa e aftësive dhe njohurive nga marketingu,
- grumbullimi I borxheve të papaguara,
- mungesa e ligjeve dhe rregulloreve për zhvillimin e biznesit,
- bllokimi i komunikimit me tregun rajonal, përkatësisht ndryshimeve në ato tregje ku ndërmarrjet kosovare kane qene prezentë ,
- konkurrenca e madhe,
- mungesa e përkrahjes financiare, logjistike dhe institucionale për menaxhmentin dhe biznesin në përgjithësi,



Fig.1 Te dhënat kanë të bëjnë me rezultatet e AKP në privatizimin e ndërmarrjeve shoqërore gjer në muajin dhjetor 2009.

Ne ndërmarrjet shoqërore kosovare kane ekzistua potencialet ndërmarrëse (afariste), por në të shumtën e rasteve nuk janë vu në funksion, kjo për shume arsye por në e konsiderojmë mos organizimin dhe mbështetjen e vogël apo asfare nga institucionet përgjegjëse (qofte ato ndërkombëtare apo vendore). Identifikimi dhe vënia në funksion e këtyre potencialeve ndërmarrëse duke e kombinuar me reinzhinjeringun total dhe teknikat tjera moderne për rritjen e potencialeve të ndërmarrjeve do të kishte dhënë sigurisht një drejtim tjetër zhvillimit të ndërmarrjeve por edhe ekonomisë kosovare në tersi. Ketë po e shtrojmë si çështje pasi që në përgjithësi mendojmë se në Kosovë nuk ka me vend për „eksperimente“ të pritjes deri sa të ndodhe diç, por duhet punuar intenzivisht në shfrytëzimin e çdo mundësie për përfitime deri sa të vie koha të ndodhe aktiviteti i planifikuar, siç është rasti këtu me ndërmarrjet shoqërore në të cilat në pritje të privatizimit çdo gjë dhe çdo plan është lënë pa zbatua , e pikërisht këtu është humbe koha dhe ka ardhë deri të humbja e vlerës reale të ndërmarrjeve.

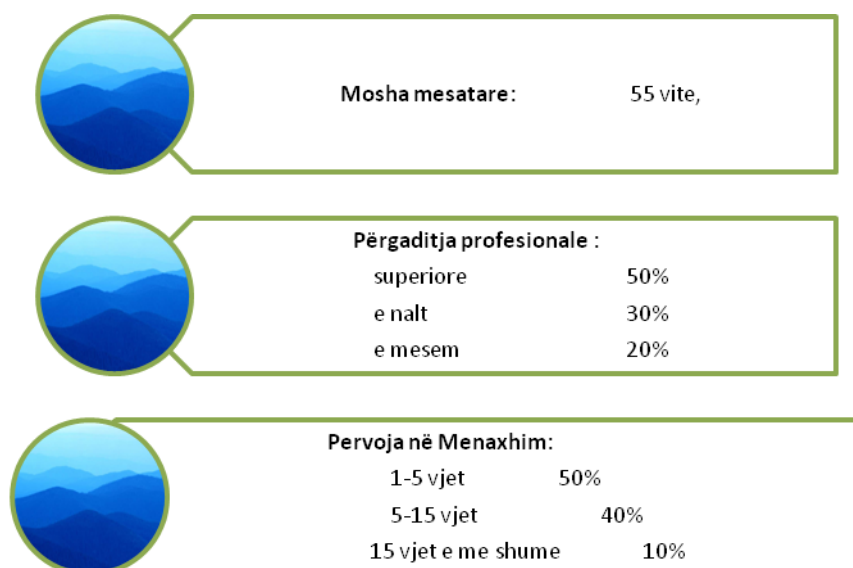


Fig.2 Struktura e Menaxhmentit nëpër Ndërmarrjet Shoqërore para privatizimit, dhe të dhënat kryesore.

Produktiviteti i ulte, kombinuar me neglizhencën, dhe mungesën e iniciativës së menaxhmentit të ndërmarrjeve shoqërore e ka sjellë situatën që edhe ekonomia kosovare të jete impotente, krahas me resurset, nevojat, kërkesat dhe mundësit. Shumica e menaxherëve kane ardhë në pozita duke ju falënderua „rrethanave“ dhe me pake programit të ofruar dhe referencave të reja, një numër sish kanë qene në pozita sepse kane qene menaxher në vitet 90'ta dhe gjene dhjetëra arsyetime nga me të ndryshmet për mos iniciativën e tyre. Ristrukturimi

nëpërmes privatizimit të ndërmarrjeve është dhe do të jete një proces i dhimbshëm, me të cilin janë ndeshe edhe ekonomit e vendeve tjera në rajon dhe me gjere. E dhimbshëm do të jete pikërisht për të punësuarit e ndërmarrjeve shoqërore të cilët mbasin pa marrëdhënie pune (edhe pse në shumicën e rasteve kjo ishte fiktive), menaxheret që do të gjenden në situatë për të udhëheq ndërmarrjen edhe pas privatizimit por me pronar të ri tash.

2. Ristrukturimi i Ndërmarrjeve ne funksion te Zhvillimit

Ky ristrukturim përmes privatizimit është i rolit kyç për ekonomin kosovare , dhe ky proces nënkupton :

- ndryshimet statusore, organizative, pronësore, që identifikohen si ristrukturimi organizativ, këtu duhet të hyje nevoja e angazhimit të menaxhmentit të nivelit me të larte,
- rregullimi I marrëdhënieve kreditor-debitorë, identifikohet si ristrukturimi financiar që do të mundësoj shlyerjen e obligimeve por edhe mënyrën moderne të menaxhimit financiar,
- ridefinimi I programeve prodhuese-shërbyese, identifikohet si ristrukturimi programor që do ti përshtatet konceptit të pronarëve të ri, por edhe ekonomia kosovare do të dijë se çfarë programe disponon dhe në cilët mund të llogaris,
- ndërrimet tjera që mund të pasojnë varësisht nga angazhimi dhe interesimi I pronarëve dhe menaxhmentit të rij, reinzhenjeringu, adaptimi I menaxhimit modern etj.

Kapitali i cili hynë në ndërmarrjet gjate procesit të privatizimit nuk do të shfrytëzohet për asnjërin nga këto pjese të procesit të ristrukturimit, përpos rregullimit të marrëdhënieve kreditore-debitorë të mbetura nga ndërmarrja. Mjetet e fituara pra do të përdoren për pagesën e burgjeve të vjetra dhe faktikisht nuk do të jene në funksion të zhvillimit të ndërmarrjeve dhe ekonomisë në përgjithësi, kjo është dobësi e vërejtur por e pa përmirësuar deri tani. Kapitali shtese që do dhe duhet të investohet në ndërmarrje pas privatizimit duhet të përballet me faktin e mungese se menaxhmentit cilësor, produktivitetit të ulet dhe jo inventivitetin e shprehur me herët para privatizimit. Kjo nëse pronari i ri vendos që të vazhdoj me strukturën ekzistuese , gjë që edhe ka ndodhe në shume raste të privatizimit.

3. Aftësimi i Menaxherëve për qeverisje moderne

Aftësimi i Menaxhmentit do të shërbente si një instrument në ristrukturimin organizativ të ndërmarrjeve. Ndërtimi i një kulture ndërmarrësi, pra menaxheret duhet të transformohen në frymën e ndërmarrësis, kjo duhet bere se pari për të mos lejuar rënien e mëtejme të aftësisë menaxhuse dhe të shfrytëzimit ma të madhe të resurseve të disponueshme njerëzore. Ky aftësim i

menaxhmentit dhe të punësuarve tjerë është një koncept I aplikuar në vendet që e përjetuan tranzicioni dhe mbështetet në “vullnetin e individit” që është kyç për suksesin e cilit do projekt ndërmarrësie. Me këtë metodë vete ndërmarrjes, menaxhmentit dhe të punësuarve u mundësohet të vene në pah dhe të rrisin potencialin e vete të përgjithshëm profesional. Ky projekt do të duhej të udhëhiqej nga ndërmarrja, mbështetet nga institucionet e qeveris se Kosovës ndërsa të implementohen nga profesionistët e menaxhimit, institutet profesionale dhe konsultantët profesional. Ndërlidhja e qeveris është e domosdoshme në mënyrë që të ndihmohet iniciativa ndërmarrëse e pronarëve të rij të ndërmarrjeve, të ruhet numri I të punësuarve, të shtyhet përpara zhvillimi ekonomik i Kosovës.

Sigurimi i Ekipeve të reja të Menaxherëve, me transformim-privatizim e ndërmarrjeve vihet deri tek një situatë dhe strukturë tjetër organizative dhe udhëheqëse që e karakterizon ekonomin e vendeve me orientim nga ekonomia e tregut. Me transformimin e ndërmarrjeve në shoqëri aksionare por edhe integrimin në korporata paraqitet dhe fiton në rendësi “menaxhmenti në ekip”. Kjo është koha kur nevojiten menaxhere që do të dine që me një kombinim optimal të resurseve të realizojnë fitim, ta bëjnë ndërmarrjen me efikase dhe të përvetësojnë një pjese të tregut për produktet dhe shërbimet e veta. Sigurish se jemi të vetëdijshëm se në kushtet tona ky lloj i kuadrit është resurs I rrallë dhe për këtë arsye duhet veprua në dy drejtime:

- një numër të kuadrit të ri të degëve të ndryshme duhet dërgua në përëndim për fitimin e përvojës, në mënyrë që ato përvoja ti implementoinë pas kthimit në ndërmarrjet tona,
- një numri të kuadrit që ekziston në vendet që disponon me dije duhet dhënë shansi, sepse ata në një afat optimal do të bëhen operacional.

Mënyra me efikase për të arrit stimulimin e menaxhmentit (ekipit menaxhues) për interaktivitet dhe invencion në kryerjen e punëve dhe detyrave do të ishte lidhja e pagës për fitimin e realizuar dhe përmirësimin e afarizmit të ndërmarrjeve, pra duke aplikua proporcionalitet në rritjen e pagës me përmirësimet e ndodhura. Është edhe një mënyrë e cila mund të aplikohet edhe në kushtet kosovare të zhvillimit të biznesit, kjo parasheh dhënien ekipit menaxhues efikas një numër të caktuar të aksioneve të ndërmarrjes nëse I realizojnë rezultatet e projektuara. Kjo do të ishte edhe një mase stimuluese për menaxheret që të ngrisin efikasitetin e afarizmit të ndërmarrjes.

4. Momenti aktual i menaxhimit në ndërmarrjet e Privatizuara,

Gjendja e zhvillimit të aktiviteteve afariste në ndërmarrjet e privatizuara në Kosovë ende është e pa hulumtuar në mënyrë të organizuar, pasi që edhe nuk ka ekzistua ndonjë program paraprak për përcjelljen e fatit të ndërmarrjeve të

privatizuara. Kohen e fundit janë në fillim të implementimit projektet për ndihmë ndërmarrjeve të privatizuara nga organizatat si USAID dhe AER që besojmë se do të kenë efektin bile në njohjen e gjendjes faktike të ndërmarrjeve të privatizuara. AKM si agjencion që ka privatizuar ndërmarrjet shoqërore është e obliguar të përcjell vetëm fatin e ndërmarrjeve të privatizuara me Spin Off Special (Feronikeli, Birraria e Pejës, etj), nga kjo mund të konkludohet se ndërmarrjet e privatizuara tërësisht janë në mëshirën e fatit dhe pronarëve të ri të tyre. Ajo çka është e njohur për ekspertet e ekonomisë është se një rol kyç në zhvillimin e bizneseve kanë dhe do ta ketë „faktori njeri“ të cilit resurs duhet kushtuar shume me shume rendësi se që ju ka kushtua në periudhën para privatizimit të ndërmarrjes. Këtu mendojmë pikësëpari në personelin në funksionet udhëheqëse të ndërmarrjeve, saktësisht i ashtuquajturit „top menaxhmenti“ i cili para privatizimit sipas analizave ka qene njeri prej „fyteve të ngushta“ dhe faktor kufizues në zhvillimin e biznesit të ndërmarrjeve.

Nga ajo që u mblodh në anketën me 45 ndërmarrje të privatizuara nga ana e AKM-së del se është fakt se në shumicën e ndërmarrjeve ka vazhdua aktiviteti afarist, gjë që e demanton të mendimin (vlerësimet paushallë) se blerjet janë bere kryesisht për qëllim të përfitimit të patundshmërisë (toka, ndertës) dhe se nuk ka programe adekuate për zhvillimin e bizneseve në ndërmarrjet e privatizuara. Ne numrin prej 45 ndërmarrjeve të anketuara u vërejt trend pozitiv në punësim, i cili segment i anketës na intereson ma se shumti .

Tabela. 1 Trendët e indikatorëve te punësimit nen ndërmarrjet e privatizuara.

N r.	Qestja e interesit	Ndërma rrjet në rajonin e Gjilanit	Ndërmar rjet në rajonin e Mitrovic e	Ndërmar rjet në rajonin e Pejës	Ndërmar rjet në rajonin e Prishtinës	Ndërmar rjet në rajonin e Prizrenit	Gjithsejt ë
1	Ndërmanje të anketuara	12	8	7	7	11	45
2	Te punësuar në NSH Para privatizimit	705	236	336	179	227	1,683
3	Te punësuar në Newco pas privatizim	490	261	221	310	517	1,799
4	Ndryshimi në % i numrit te punësuarve pas privatizimit(3:4)	70%	111%	66%	173%	228%	107%

Ne tabelle janë paraqit të dhënat duke krahasuar të dhënat për numrin e të punësuarve në NSh para privatizimit dhe numrin e të punësuarve në Ndërmarrjet e reja pas privatizimit.

Nuk ka rezultate pozitive në rritjen e punësimit por trendi është shpresëdhënës dhe inkurajues se zgjedhja e çështjes se vazhdimit të aktiviteteve afariste lidhet edhe me punësimin e forcës punuese e cila për ndryshim nga periudha para privatizimit kur nuk kane realizua të ardhura personale tash realizon pagë reale sipas gjendjes në tregun Kosovar. Nga anketa janë fituar edhe të dhënat tjera që janë inkurajuese dhe ofrojnë informata për lëvizjet pozitive në:

- rritjen e qarkullimit dhe profitit në krahasim me periudhën para privatizimit,
- rritjen e eksportit nga ana e ndërmarrjeve të privatizuara,
- zvogëlimi i shpenzimeve,
- fitimi i certifikatave të kualitetit ISO 9002,
- zgjerimi i bashkëpunimit ndërkombëtar,
- rritja e numrit të punësuarve,
- angazhimi i menaxhmentit me kualifikime dhe njohuri nga biznesi.

5. Rekomandime:

Ne vazhdim do të japim disa rekomandime për procesin e rëndësishme të krijimit të menaxhmentit modern dhe efikas në ndërmarrjet e privatizuara:

- Menaxhmenti i ri(ndodhe të jete ai i vjetëri) në Ndërmarrjet e Reja të insistoj në promovimin e nevojës për shfrytëzimin maksimal dhe efektiv të pasurive të ndërmarrjeve të privatizuara,
- Menaxhmenti i ri(ndodhe të jete ai i vjetëri) në Ndërmarrjet e Reja të insistoj tek investitorët në promovimin e nevojës për planifikim afatgjatë për investimet në zhvillimin e kapaciteteve prodhuese dhe shërbyese,
- Menaxhmenti i ri(ndodhe të jete ai i vjetëri) në Ndërmarrjet e Reja të insistoj të faktorët në mjedisin e brendshëm dhe ai i jashtëm, në promovimin e sektorit privat si gjenerator i zhvillimit ekonomik të Kosovës nëpërmes ndërmarrjeve të privatizuara,
- Strukturimi organizativ i ndërmarrjeve duhet veçanërisht në lëmin e udhëheqjes të shikohet dhe trajtohet si çështje esenciale drejt dizajnit të një ndërmarrje e cila do të jete në gjendje të garoj me konkurrencën në tregun vendor por edhe ndërkombëtar,
- Dizajnimi i strukturës së ndërmarrjes të behet ashtu që të jete shumë transparente dhe bindëse vija e koordinimit dhe posaçërisht e Autorizimeve, Autoritetit dhe Përgjegjëseve të menaxhmentit, si ndaj pronarëve ashtu edhe ndaj vartësve të vete.

- Te krijohet një sistem i komunikimit dhe koordinimit të menaxhmentit dhe vartësve duke ikur nga burokratizimi i këtij komunikimi dhe bashkëpunimi.
- Te vlerësohet dhe të vendosen në mënyrë transparente instrumentet e motivimit të menaxhmentit por edhe të punësuarve në ndërmarrje, sepse vetëm posedimi i aftësive për kryerjen e një pune nuk është garanci se puna do të kryhet kualitativisht,
- Te përcaktohen përgjegjësit e menaxhmentit në mbajtjen dhe kultivimin e marrëdhënjëve ndërnjerëzore në ndërmarrje si kusht i realizimit me sukses të projekteve,
- Menaxhmenti i ri (ndodhe të jete ai i vjetëri) në Ndërmarrjet e Reja të insistoj në promovimin e nevojës për formimin e ekipeve të menaxhmentit të nivelit të mesëm me pjesëtarë të shkolluar në frymën e ndryshimeve moderne në biznes, të cilët do të aftësohen që në një periudhë optimale të marrin mbi vete përgjegjësinë e udhëheqjes së ndërmarrjeve.
- Te përcaktohen mënyrat dhe metodat e matjes dhe kontrollit të sasisë dhe kualitetit të punës, respektivisht shpërblimit të menaxhmentit dhe të punësuarve sipas rezultateve.
- Te aktivizohen ministrit përkatëse të qeveris se Kosovës në vuariën e kontakteve dhe bashkëpunimit me ndërmarrjet e privatizuara në drejtim të ndihmës në aftësimin dhe shkollimin e menaxhmentit, dhe krijimi i parakushteve të volitshme për zhvillimin e biznesit në Kosovë si për investitorët vendor ashtu edhe të jashtëm.

Referencat:

- [1] Prof.Dr.Qamil Taka.:“Organizimi dhe Drejtimi i Biznesit”, Mokra,Tirane, AL. 2008g.,
- [2] Imšir Imširović.: „Menadzment i Menadzer“, Kantonalna Privredna Komora Tuzla i drugi, Tuzla, BiH, 2002g.,
- [3] Gerald V.Post i David L.Anderson.: “Management Informations Systems:Solving Business problems with information technology”, McGraw-Hill/Irwin, NewYork, 2003g.,
- [4] Krasniqi Armand, Ukaj Fatos , “Menaxhimi i Destinacionit në Turizëm”, Peje, 2010.

-Publikimet dhe materialet rreth privatizimit në Kosovë (UNMIK,USAID, AER),

-Hulumtimet nga tereni dhe ndërmarrjet e privatizuara,

-Materialet nga informatat e Agjencionit Kosovar të Privatizimit (AKP), Raporti vjetor 2009,