



UNIVERSITETI I PRISHTINËS
Fakuleti i Shkencave të Aplikuara të Biznesit - Pejë

Administrim Biznesi

Revistë shkencore shoqërore - ekonomike

Administriranje Biznisa

Ekonomsko - društvena znanstvena revija

Business Administration

Economic and social scientific journal

Nr. 2
Pejë
2010

ADMINISTRIM BIZNESI

Revistë shkencore shoqërore – ekonomike

Nr. 2

ADMINISTRIRANJE BIZNISA

Ekonomsko – društvena znanstvena revija

Br. 2

BUSINESS ADMINISTRATION

Economic and Social Scientific Journal

No. 2

KUD 65:338

Pejë

2010

Botues / Izdovac / Editor

Universiteti i Prishtinës

Fakulteti i Shkencave të Aplikuara të Biznesit - Pejë

Qendra për Shkencë, kërkime akademike dhe arte "Haxhi Zeka" - Pejë

Këshilli botues / Izdavacki Odbor / Editorial Board

Dr. Sc. Selman Selmanaj, Dr. Sc. Halid Kurtović, Dr. Sc. Ali Sylqa,

Dr. Sc. Muhamet Sadiku, Mr. Sc. Mehrije Hoti

Këshilli Redaktues / Redakcioni Odbor / Redactional Board

Dr. Sc. Fadil Govori, Dr. Sc. Edmond Beqiri, Dr. Sc. Husnija Bibuljica,

Dr. Sc. Fatos Ukaj, Dr.Sc. Artan Nimani, Dr. Sc. Adem Zogjani,

Mr.Sc. Drita Shoshi

Kryeredaktor: Dr. Sc. Xhavit Aliçkaj

Zv/kryeredaktor: M.sc. Jahja Lataj

Sekretari i redaksisë: Mr. Sc. Shqipe Husaj

Asistente teknike: M.sc. Shqiponja Nallbani

Koopertina dhe përgatitja kompjuterike: Adnan Lataj

E drejta autoriale mbrohet në bazë të ligjeve në fuqi të Republikës së Kosovës.

Përmbajtja:

<i>Ajka Aljilji - Eksperimentalna istraživanja ambalažnih materijala na propustljivost svjetlosti kod sušenog voća.....</i>	<i>5</i>
<i>Albana Gazija - Ndikimi i motivimit te personeli jomenaxherial në suksesin e ndërmarrjeve</i>	<i>15</i>
<i>Anita Cucovic - Nagradivnje menadžera</i>	<i>27</i>
<i>Ariana Xhemajli - Orientimet globale strategjike të zhvillimit ekonomik në Republikën e Kosovës.....</i>	<i>37</i>
<i>Armand Krasniqi - Kontrata e franshizingut - mundësi alternative për rritje të investimeve</i>	<i>44</i>
<i>Artan Nimani - Kriza financiare globale - politikat financiare, gabimet dhe refleksionet</i>	<i>56</i>
<i>Bashkim Nurboja – Skema pensionale në Kosovë.....</i>	<i>76</i>
<i>Bekim Kuqi – Roli i tregtisë së jashtme dhe arbitrazhi</i>	<i>88</i>
<i>Driton Sylqa – Koncepti i mësimi organizativ</i>	<i>96</i>
<i>Edmond Beqiri - Teknologjitë e informacionit dhe komunikimit në kornizën e kurrikulumit të Kosovës.....</i>	<i>110</i>
<i>Fatos Ukaj - Menaxhimi i ndërmarrjeve të privatizuara në Kosovë, kusht dhe mundësi e rritjes së bizneseve dhe punësimit</i>	<i>124</i>
<i>Fetah Reçica, Bedri Millaku – Roli dhe rendësi e turizmi në zhvillimin ekonomik të Kosovës.....</i>	<i>132</i>
<i>Fidane Spahija – Roli i kontabilitetit të menaxhmentit sot</i>	<i>139</i>
<i>Fjolla Trakaniqi – Ndikimi i krizës globale, identifikimi i barrierave kryesore dhe ndikimi i tyre në zhvillimin e menaxhimit të burimeve të financimit të bizneseve të vogla dhe të mesme në Kosovë.....</i>	<i>147</i>
<i>Granit Vokshi – Modelet e qeverisjes korporative në Evropë.....</i>	<i>157</i>

=====

<i>Husnija Bibuljica – Liderstvo i menadžment znanja u funkciji konkurenske prednosti.....</i>	<i>166</i>
<i>Jahja Lataj – Roli i medias sociale në marketing</i>	<i>177</i>
<i>Mersiha Kalač – Položaj melih i srednjih preduzeća u industriji evropske unije..</i>	<i>183</i>
<i>Mimoza Luta – E-banking në Kosovë dhe mundësitë e integritimit</i>	<i>193</i>
<i>Mirjeta Domniku – Rëndësia e vendimeve efektive në rritjen e performancës së firmave të biznesit.....</i>	<i>201</i>
<i>Mujo Dacić – Od ideje do poslovnog plana.....</i>	<i>205</i>
<i>Sadik Haxhiu – Financimi i partive politike dhe fushata elektorale</i>	<i>213</i>
<i>Shqipe Husaj – The role of Business dictionaries</i>	<i>228</i>
<i>Sokol Domniku – Identifikimi i karakteristikave kryesore te BVM-ve në regjionin e Pejës</i>	<i>241</i>
<i>Valdete Rexhepi – Rëndësia e turizmit për zhvillimin ekonomik të Kosovës.....</i>	<i>249</i>
<i>Khavit Aliçkaj – Fjala shqipe në vend të fjalës së huaj.....</i>	<i>254</i>

KUD 65

EKSPERIMENTALNA ISTRAŽIVANJA AMBALAŽNIH MATERIJALA NA PROPUSTLJIVOST SVJETLOSTI KOD SUŠENOG VOĆA

Mr. Ajka Aljilji

Abstrakt

Koristeći UV spektrometar UNICAM-SP 800, u opsegu talasnih dužina 200-800nm, ispitana je propustljivost na svjetlost odabranog ambalažnog materijala, različitog sastava i različite debljine korišćenog za pakovanje sušenog voća.

1. Monomaterijal, polietilen (PE) debljine 95 μ m.
2. Monomaterijal, orjentisani polipropilen OPP debljine (20) μ m.
3. Monomaterijal, orjentisani polipropilen OPPmet debljine (20) μ m.
4. Kombinovani ambalažni materijal, poliestar(PET)/ orijentisani polipropilen metalizirani (OPP)met/ polietilen(PE)debljine 12/38/30 μ m.

Eksperimentalni rezultati pokazuju da procesom metalizacije kod svih ambalažnih materijala propustljivost na svetlost se znatno smanjuje, time se poboljšava trajnost i kvalitet sušenih proizvoda.

Ambalažni materijal dobija na kvalitetu i funkcionalnosti kao i ekonomičnosti.

Ključne riječi: ambalaža, ambalažni materijali, metalizacija, sušeno voće.

Uvod

Osnovna funkcija ambalaže je da pruži upakovanom proizvodu zaštitu od spoljnih faktora koji mogu uticati na fizičko-hemijske, mehaničke i organoleptičke promene sadržaja tokom skladištenja (Brecht, et al., 2003, Exama, et al., Fennema, 1975., Floros, 1990., Jojuas et al 2002).

U poslednje vreme je primena plastičnih materijala za pakovanje raznih vrsta prehrambenih proizvoda porasla (Kalicevski, et al., 1993 Kasapis et al 2003).

Pa je potrebno poznavati kvalitativne osobine pojedinih ambalažnih monomaterijala ili promene kvaliteta sadržaja, usled interakcija sadržaja i ambalaže tokom skladištenja.

Na osnovu kog je moguće izvršiti izbor odgovarajućeg materijala za pakovanje određenog prehrambenog proizvoda (Kaličevski, et al., 1993., Aljilji 2006).

Osnovna funkcija ambalaže je da pruži upakovanom proizvodu zaštitu od spoljnih faktora koji mogu uticati na fizičko-hemijske, mehaničke i organoleptičke promene sadržaja tokom skladištenja (Labuza 1998).

Pod uticajem vremena skladištenja i spoljnih uticaja kao što su: temperatura, svetlost, vlaga i kiseonik promene ovog osetljivog materijala imaju veći ili manji intenzitet u zavisnosti od ambalažnog materijala i primenjene ambalaže (Curaković, M., i dr. 1996. Lazić, V., i dr. 1996. Gvozdenović, J., i dr. 1996).

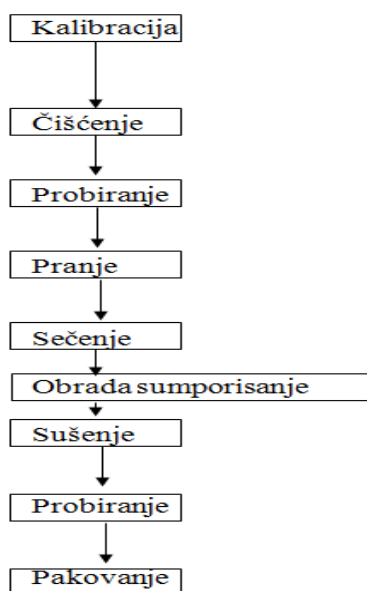
Nove metode koje se koriste u globalnom određivanju gubitka kvaliteta sušenih proizvoda je zasnovana na definisanju i formulaciji opšteg indeksa nazvanog GLOBALNI INDEKS STABILNOSTI (GSI koji varira od 0,1 i 1 i uzima se simultano u raznim vremenskim varijacijama, za svaki kvalitet proizvoda hrane tokom čuvanja i komercijalizacije (Journal of Food Engineering 2005, Voiley 2000).

Dobijeni rezultati pokazuju da se praćenjem promena kvaliteta upakovanog sušenog voća iznađu najbolja i najekonomičnija rešenja o vrsti i kvalitetu ambalažnih materijala i same ambalaže kao i načina i uslova pakovanja koja bi optimalno zaštila upakovani proizvod.

Eksperiment:

Za sušenje je korišten mešoviti uzorak voća proizvođača Behar Sarajevo.

Tehnološki postupak proizvodnje sušenog voća:



Sema br.1. Tehnološki proces proizvodnje sušenog voća

Ambalažni materijali

Ambalažni materijali koji su korišteni u radu tokom pakovanja sušenog voća su:

1. Monomaterijal polietilen: oznake PE 95 μm .
2. Ambalažni materijal, orijentisani polipropilen: oznake OPP20 μm .
3. Ambalažni materijal, orijentisani polipropilen metalizirani: oznake OPPmet20 μm .
4. Troslojni ambalažni materijal: poliestar/orijentisani polipropilen metalizirani/polietilen oznake: PET12 μm /OPPmet38 μm /PE35 μm .

Od prethodno odabranih ambalažnih materijala formirane su ambalažne jedinice –kesice I sipano po 100g sušenog voća na laboratorijskoj zatvaračici AUDIO ELEKTRO tip VAKUUM sa tefloniziranim grejnim površinama.

U formirane ambalažne jedinice –kesice sipano je ručno oko 100g sušenog voća. Posle punjenja sadržaja, ambalažne jedinice-kesice zatvarane su na istoj laboratorijskoj zatvaračici. Nakon punjenja sadržaja, uzorci su čuvani u normalnim uslovima odnosno pri sobnoj temperaturi od 17-22 $^{\circ}\text{C}$ u vremenu od šest meseci.

Sukcesivnim otvaranjem ambalažnih jedinica to jest uzoraka vršena su ispitivanja ambalaže i sadržaja po sledećoj dinamici 0, 15, 30, 45, 90, 180 dana.

Kesice čine ambalažu koja se izrađuje oblikovanjem plastičnih folija.. Prema Dierkinng-u (1978), kesica je sečena folija koja se spaja postupkom termovara monomaterijala ili onih folija u kompleksu koji omogućavaju termovarenje. Termovarenje je postupak sjedinjavanja homogenih plastičnih ambalažnih materijala za pakovanje iste ili različite vrste, toplotom i pritiskom u određenom vremenskom trajanju.

Proces zatvaranja uslovljen je faktorom: pritiska, temperature, i vremena zatvaranja (Blackwell, 1978, Lutzelschet al 1975).

Naročito za industrijsko ili kućno čuvanje hrane koriste se kesice izrađene od različitih vrsta, polietilenskih inertnih folija (Voilley 2000).

Metod ispitivanja ambalažnih materijala i ambalaže

Propustljivost svetlosti ambalažnih materijala je odrađena na aparatu UV spektrometar UNICAM –SP800, u opsegu talasnih dužina 200-800nm.

Rezultati i diskusija

Na osnovu rezultata ispitivanja kvaliteta pojedinih monomaterijala i njihovih kombinacija, datih u tabelama od 1-5 odabrane su karakteristične kombinacije za formiranje ambalaže za pakovanje sušenog voća.

=====

Rezultati ispitivanja propustljivosti na svetlost, odabranog ambalažnog materijala, polietilena debljine 95 μm , prikazani su u tabeli br.1.

Tabela br.1: Propustljivost na svetlost za ambalažni materijal PE(95)

UV spektar			Vidljivi spektar		
	%T	A		%T	A
200	43.65	0.36	400	58.90	0.23
250	57.54	0.24	500	67.61	0.17
300	69.18	0.16	600	70.80	0.15
350	66.10	0.18	700	75.86	0.12
400	60.26	0.22	800	79.43	0.10

Na osnovu dobijenih rezultata iz tabele br. 1. može se konstantovati sledeće:

Dobijeni rezultati ukazuju da propustljivost na svetlost u cijelom rasponu talasnih dužina konstantno raste, što ukazuje da polietilen ima povećanu propustljivost svetlosti što je potvrđeno i literaturnim navodima.

Rezultati ispitivanja propustljivosti na svetlost, ambalažnog materijala, orijentisanog polipropilena debljine 20 μm , prikazani su u tabeli br.2.

Tabela br.2: Propustljivost na svetlost za ambalažni materijal OPP(20)

UV spektar			Vidljivi spektar		
	%T	A		%T	A
200	54.59	0.2	400	75.86	0.12
250	91.20	0.04	500	77.62	0.11
300	95.55	0.02	600	77.62	0.11
350	82.10	0.00	700	81.28	0.09
400	75.86	0.1	800	83.18	0.18

Na osnovu dobijenih rezultata iz tabele br. 2. može se konstantovati sledeće:

Da je propustljivost svetlosti nešto veća u odnosu na polietilen što je potvrđeno literaturnim navodima. U ultra violetnom dijelu spektra propustljivost OPP materijala je bila znatno veća nego kod PE materijala. Ove talasne dužine imaju veću energetska vrijednost, što može usloviti povećanu fotooksidaciju upakovanog sadržaja.

Rezultati ispitivanja propustljivosti na svetlost, ambalažnog materijala, orijentisanog polipropilena metaliziranog debljine 20 μm , prikazani su u tabeli br.3.

Tabela br.3: Propustljivost na svetlost za ambalažni materijal OPPmet (20)

UV spektar			Vidljivi spektar		
	%T	A		%T	A
200	1.10	1.90	400	1.07	1.97
250	1.58	1.80	500	1.07	1.97

300	1.41	1.85	600	1.07	1.97
350	1.07	1.97	700	1.07	1.97
400	1.07	1.97	800	1.07	1.97

Na osnovu dobijenih rezultata iz tabele br. 3. može se konstantovati sledeće:

Povećanjem talasne dužine, propustljivosti na svetlost neznatno raste u ultra violetnom dijelu spektra a onda je konstantna na talasnim dužinama od 350-400 nm, kao i u vidljivom dijelu spektra.

U odnosu na ambalažni materijal OPP(20), konstantovana je značajno manja propustljivost svetlosti, što potvrđuje povoljan efekat postupka metalizacije OPP materijala čime ovaj materijal postaje praktično nepropustan na svetlost što je i literaturno potvrđeno.

Rezultati ispitivanja propustljivosti na svetlost, ambalažnog materijala, orijentisanog polipropilena / polietilen debljine 20/50 μm , prikazani su u tabeli br.4.

Tabela br.4: Propustljivost na svetlost za ambalažni materijal OPP/PE(20/50)

UV spektar			Vidljivi spektar		
	%T	A		%T	A
200	34.67	0.46	400	70.80	0.15
250	82.57	0.59	500	75.86	0.12
300	83.18	0.08	600	75.86	0.10
350	79.43	0.10	700	79.43	0.10
400	72.44	0.14	800	83.18	0.08

Na osnovu dobijenih rezultata iz tabele br. 4. može se konstantovati sledeće:

Povećanjem talasne dužine, u ultra violetnom dijelu spektra propustljivost na svetlost raste, u rasponu 250-300 nm, propustljivost svetlosti je nešto veća odnosu na polietilen što je i potvrđeno literaturnim navodima.

U ultra violetnom dijelu spektra propustljivost OPP materijala je bila veća nego kod PE materijala.

Rezultati ispitivanja propustljivosti na svetlost, ambalažnog materijala, poliestar/orijentisani polipropilen / polietilen debljine 12/38/30 μm , prikazani su u tabeli br.5.

Tabela br.5: Propustljivost na svetlost za ambalažni materijal PET/OPPmet/PE(12/38/30)

UV spektar			Vidljivi spektar		
	%T	A		%T	A
200	1.20	1.96	400	1.07	1.97
250	1.07	1.97	500	1.07	1.97
300	1.07	1.97	600	1.07	1.97
350	1.07	1.97	700	1.07	1.97

400	1.07	1.97	800	1.07	1.97
-----	------	------	-----	------	------

Na osnovu dobijenih rezultata iz tabele br. 3. može se konstantovati sledeće:

Efekat smanjenja propustljivosti na svetlost je skoro identičan kao i kod materijala koji su dobijeni postupkom metalizacije. Na osnovu rezultata ispitivanja karakteristika propustljivosti svetlosti odabranih ambalažnih materijala može se konstantovati sledeće:

Svi monomaterijali PET, OPP, PE kao i kombinacija OPP/Pe, u vidljivom dijelu spektra imaju veliki procenat transparentije što je i za očekivati.

U ultra violetnom dijelu spektra dolazi do izražaja vrsta materijala.

Monomaterijal OPP i njegova kombinacija OPP/PE imaju i dalje visoke vrijednosti transparentije, dok se transparentija monomaterijala PET znatno smanjuje. Metalizacijom kod svih kombinacija ambalažnih materijala propustljivost na svetlost se znatno smanjuje.

Literatura:

1. Brecht, J. K., Chau. K. V., Fonseca, S. C. , Oliveria, F. A. R. Silvia, F: M: Nunes, M.C. N. Bender, J. J.: Maintaining optimal atmosphere condition for fruits and vegetables throughout the postharvest handling chain. Apostharvest Biologu and Technolgu, (2003), 27(1),87-101.
2. Curaković, M.,Lazić, V., Gvozdenović, J., Vujković I. Zaštitne osobine ambalaže za pakovanje hrane, Hrana i ishrana, (1996), vol.37, br. 1-4,63-67, IX Jugoslovenski kongres o ishrani. Uvodni referat Kotor.
3. Gvozdenović, J., A. Aljilji, G. Svrzić, A. Tepić.: Influence of protective characteristics of packaging materials on packed dried fruits, Facultu of Technologu, Universitu of Novi Sad (2006), International congres on Bioprocese in Food Industries, Patras, Grčka.
4. Exama, A. Arul, J., Lencki, R. W. Lee, L.Z., Toupin, C. : Suitability of plastic films for modified atmosphere packaging of fruits and vegetables, Journal of Food S. Hanlon, (1993),58.
5. Fenema, O. R.: Preservation of food by storage at shilling temperatures, In O. Fenema (ED)., Principples of food science: Part. II Physical principles of food preservation (1975), 399-466. NY: Marcel Dekker Inc.
6. Floros , J. D.: Controlled and modified atmospheres in food packaging and storage. Chemical Engineering Progress(1990), 86(6), 25-32.

7. Jayas, D. S. , Jeyamkondan, S.: Modified atmospheres storage of grains meats fruits and vegetables. *Biosystems Engineering*, (2002), 82(3), 235-251.
8. Labuza, T.P.,Hyman, C.R.: Moisture migration and control in multi- domain foods. *Trends in Food Science and Technolgu*, (1998), 9, 47-55.
9. Voilley, A. , Morillen , V., Debeaufort, F., Blond G: Temperature influence on moisture transfer through synthetic films. *Journal of Membrane Science* (2000), 168(1-2), 223-231.
- 10.Gvozdenović J;(1987.):Uticaj osobina semipermeabilne višeslojne ambalaže na promene kvaliteta praha od maline ,Doktorska disertacija,Tehnološki fakultet,Novi Sad
- 11.Gvozdenović J;(1981.):Ispitivanje podobnosti kompleksnih ambalažnih materijala i ambalaže za pakovanje instant paradajza , Magistarski rad,Tehnološki fakultet ,Novi Sad
- 12.Živanović R;(1996.):Uticaj zaštitnih svojstava ambalaže na kvalitet dehidriranog belog luka ,Magistarski rad ,Tehnološki fakultet,Novi Sad
- 13.Vasiljević M;(1999.):Uticaj zaštitnih svojstava različitih ambalaž-nih materijala na očuvanje kvaliteta upakovanog praha za gazirano bezalkoholno piće odnarandže,Specijalistički rad,Tehnološki fakul-tet
14. Gvozdenović J;Curaković M;(1993.):Ambalaža i njen uticaj na održivost sušenog voća i povrća ,monografija Tehnološki fakultet , Novi Sad 6.Perić B;(1982.):Priručnik za industrijsku proizvodnju sušenog povrća i voća ,''Književne novine'',Beograd ,498.
15. Gvozdenović J;Popov J; Curaković M ;(2000.):Investiong of karakteristik Colour Stability of Powdered orange Base Juisce ,*Food Chemistry*,70,291-301
16. Nijhuis ,H. H; Torringa,H.M; Muresan,S; Juksel,C. :Approaches to improving the quality of dried fruit and vegetablles ,*Tehnology* 9(1998)13-20
17. Monzocco,L; Calligaris , S; Mastrocola, D; Nicoli, C Lerici ,C. R; Reveew of nonenzymatic browning and antiOxidant capacity in processed foods,*Tehnology* 11(2001.)340-346
18. Maltini,E;Torreggiani,D; Venir, E; Bertolo, G:Water activity and the preservation of plant foods,*Food Chemistry* 82(2000.)79-86

- =====
19. Dirim ,S.N; Ozden ,O.H; Bayindirli,A; Esen,A:Modification of water vapour transferrate of low density polyethylene films for food packaging,246 Journal of Food Engineering 63(2004.)9-13-
 20. Risbo,J:The dynamics of moisture migration in packaged multi- component food systems I:shelf life predictions for a cereal –raisin system,Journal of Food Engineering 58(2003.)239-246
 - 21.Sablani,S.S;Kasapis,S; Rahman,M.S:Evaluating water activity and glass transition concepts for food stability ,Journal of Food Engineering(2005.)
 - 22.Achour, M:A new method to assess the quality degradation of food products during storage ,Journal of Food Engineering (2005.)125-127
 23. Corbo ,R. M;Nobile,A.M;Sinigaglia,M:A novel approach for calculating chelf life of minimally processed vegetables, Internacional Joyrnal of Food Microbiology (2005.)
 24. Akambi ,T.C;Adeyemi,R.S;Ojo,A:Drying characteristics and sorption isotherm of tomato slices,Journal of Food Enginering 73(2006.)157-163
 25. Koca ,N;Burdurlu,H.S;Karadeniz ,F:Kinetics of colour changes in delydrated carrots ,Kinetics of colour changes in dehydrate Page 1-13
 26. Baysal,T;Icier,F;Ersus,S;Yzldz,H:Effects of microwave and in-frared drying on the quality of carrot and qarlie ,Europen Food Research and Tehnology (2003.)
 27. Lewicki,P.P:Water as the determinant of food engineering pro-perties, Joyrnal of Food Engineering 61(2004.)483-495
 28. Buedo,A.P;Elustondo,M. P;Urbicain ,M.J:Non-enzymatic brown-ing of peach juice concentrate during storage,Emerging echnologies 1(2001.)255-260
 29. Milić,B;Carić,M;Vujičić ,B;(1988.)Reakcije neenzimatskog potamnjenja prehrambenih proizvoda,Naučna knjiga ,Beograd,149-157
 30. Zlatković,B;(2003.):Tehnologija prerade i čuvanja voća ,Poljo-privredni fakultet,Beograd –Zemun 107-128
 - 31.Curaković,M;Vujković,M;Gvozdenović,J;Lazić,V;(1992.) :Kontrola ambalažnih materijala i ambalaže , Tehnološki fakultet, Novi Sad
 32. Gvozdenović,J;Curaković ,M;(1993.):Ambalaža i njen uticaj na održivost voća i povrća ,Tehnološki fakultet , Novi Sad

33. Pravilnik o kvalitetu voća i povrća i pektinskih preparata sl. List SFRJ ,br1/79
34. Curaković,M.,Lazić,V.,Gvozdenović,J.,Vujković,I.:Zaštitne osobine ambalaže za pakovanje hrane , Hrana I ishrana , vol.37,(1996),br.1-4,63-67,IX Jugoslovenski Kongres o ishrani Uvodni referat ,Kotor.
35. Gvozdenović J.,Curaković M., Lazić V.:Stability of nutritive Characteristics of packed tomato powder ,the 8th.European Nutrition Conference ,Lillehammer,Norway,49,(1999).
36. Gvozdenović,J.,Curaković ,M.:Pakovanje sušenog voća i povrća ,Zbornik radova za Savetovanje jugoslovenske industrije za preradu voća i povrća ,Tehnološki fakultet ,Novi Sad ,(1984),pp153-161
37. Gvozdenović,J.,Curaković ,M.:The Influence of Packaging and Storage Time Colour of Dehydrated Raspberry,Acta Alimentaria ,vol.243,(1995):s.257-268.
38. Gvozdenović,J.,Curaković ,M.,Lazić,V.:Pakovanje šljive i proizvoda od šljiva,Jugoslovensko savetovanje Privredne komore Jugoslavije , (rad po pozivu) Koštunići (2000).
39. Gvozdenović,J.,Curaković ,M.,Lazić ,V.:Stanje i pravci razvoja proizvodnje ambalaže od papira ,kartona i kombinovanih materijala u svetu ,Zbornik radova sa VI jugoslovenskog savetovanja iz oblasti celuloze ,papira ,ambalaže i grafike ,sa međunarodnim učešćem ,73-82,(rad po pozivu),TMF Beograd ,(2000).
40. Gvozdenović,J.,Curaković ,M., Lazić ,V.:Ambalaža ,plasman ,marketing,Zbornik izvoda radova ,54,sa jugoslovenskog savetovanja 'Proizvodnja ,prerada i plasman šljive i proizvoda od šljive ,(rad po pozivu),Koštunići ,(2001).
41. Gvozdenović ,J.,Curaković ,M.,Vujković .:Primena kombinovanih ambalažnih materijala za pakovanje dehidriranih proizvoda ,VI Kongres o ishrani naroda Jugoslavije ,Novi Sad ,Savremeno pakovanje 23(5),(1982),0-24.
42. Hanlon,J.:Handbook of package engineering .Acaademic Press,London ,NewYork,(198880),p.560.
43. Heiss,R.:Verpackung von Lebensmitteln,Springer Verlag,Berlin-Heidelberg-NewYork,(1980),p.306

- =====
44. Heiss,R.,Eichner,K.:Moisture content and shelf life ,Fd Manufacture,53(maj),(1971)35
45. Labuza ,T.P.,Saltmarch ,M.:Properties of water related to food quality and stability.-In :Rockland ,L.B.and Stewart,G.V. (Eds).The nonenzymatic browning reaction as affected by water in foods.Academic Press,London ,New York,San Francisco,(1980),p.360
46. Lazić,V.Curaković ,M.,Gvozdenović ,J.:Barijerna svojstva ambalažnih materijala i njihov značaj u tehnologiji hrane ,Zbornik izvoda ,220,XII Jugoslovensk simpozijum i hemiji i tehnologiji makromolekula ,Herceg Novi (1996).
47. Lewicki,P.P.:Water as the determinant of food engineering properties,Joynal of Food Engineering 61(2004)483-495
48. Loncin ,M.:Influence of activity of water on the spoilage of foodstuffs,J.Fd Technol.,3,(1968),131-142
49. Lucae ,T.:Zertstaubungstrockung on Frucht-und Gemuse –producte .Z.Lebensmittel Tehnologie u .Verfahrenstechnik ,7,(1978),1-13
50. Pavelić ,A.:Intermediate moisture foods ,PTR,17,4,(1979),13-20
- 51.Tadić ,M.,Stoiljković ,S.,Gvozdenović ,J.:Karakteristike i mogućnosti primene kombi doza za pakovanje raznih vrsta proizvoda ,Savremeno pakovanje ,Beograd (1991),26-29.
52. Varsanyi ,I.:Packed food quality changes during storage ,Paper presentedd at Symposium on aseptic Processing and Packaging of Foods ,Proceedings,Tylosand,Sweden(1985).

KUD 65.05

NDIKIMI I MOTIVIMIT TE PERSONELI JOMENAXHERIAL NË SUKSESIN E NDËRMARRJEVE

*MSc. Albana Gazija
albanagazija@gmail.com*

Abstrakt

Motivimi i punëtorëve është një nga aspektet më të rëndësishme dhe shumë pak i kuptuar nga procesi i menaxhimit të burimeve njerëzore. Në një kohë, punëtorët janë konsideruar vetëm si një input në prodhimin e mallërave dhe shërbimeve. Sjelljet e njerëzve janë komplekse dhe përpjekjet për të gjetur se çfarë i motivon punëtorët ka qenë problem i shkenctarëve biheviourist. Kjo mënyrë e të menduarit ka ndryshuar në ditët e sotme. Sot njerëzit në ndërmarrje konsiderohen si kapitali më i çmueshëm dhe motivimi i punëtorëve është fokus kryesor i menaxherëve .

Motivimi i punëtorëve ka një rëndësi shumë të madhe për të ardhmen e ndërmarrjes dhe arritjen e qëllimeve të saj. Punëtorët e motivuar bëjnë më shumë përpjekje dhe shrytëzojnë aftësitë e tyre për arritjen e qëllimeve të ndërmarrjes që ndikon pozitivisht në rritjen e performancës. Fluktuimi i punëtorëve dhe abstenizmi shkaktohen si pasojë e nivelit të ulët të motivimit nga ana e menaxherëve dhe pakënaqësisë në punë. Është detyrë e çdo menaxheri për të siguruar që punëtorët të kenë një shkallë të lartë të motivimit. Kuptimi i nevojave, dëshirave dhe qëllimeve të punëtorëve dhe përpjekja për t'i përmbushur ato çon në arritjen e rezultateve të larta dhe realizimin e qëllimeve të ndërmarrjes. Motivimi i punëtorëve ndikon pozitivisht në rritjen e cilësisë së produkteve dhe shërbimeve, në rritjen e efikasitetit dhe produktivitetit. Çelësi për një ndërmarrje të suksesshme është motivimi i punëtorëve.

Fjalët kyçe: motivim, punëtorë, menaxher, ndërmarrje

JEL Klasifikimi: M12; M54;

1. Hyrje

Për çështjen e motivimit të njerëzve janë preokupuar shumë psikolog dhe shkenctarë të cilët kanë pasur qasje dhe pikëpamje të ndryshme. Teoritë që kanë pasur më ndikim janë *teoria instrumentaliste*, e cila konstaton se shpërblimet apo dënimet (karota ose shkopi) shërbejnë si mjet për të siguruar që njerëzit të

=====

sillen ose të veprojnë në mënyrë të dëshiruar; *teoria e përmbajtjes*, e cila fokusohet në përmbajtjen e motivimit. Kjo konstaton se përmbajtja e motivimit përbëhet nga nevojat, identifikon nevojat kryesore që ndikojnë mbi sjelljen dhe duhet marr masa për t'i kënaqur ato. Teoria e nevojave ka origjinën nga Masloë (1954), dhe në modelin e dy faktorëve, Herzberg et al (1957), i cili listoi nevojat të cilat sjellin "kënaqësinë" dhe "pakënaqësinë"; *teoria e procesit*, e cila fokusohet në proceset psikologjike të cilat ndikojnë në motivim, duke iu referuar pritjeve (Vroom, 1964), qëllimeve (Latham dhe Locke, 1979) dhe perceptimet e ekuitetit (Adams, 1965). Në teorinë e procesit, theksi vihet në proceset psikologjike ose në forcat që ndikojnë në motivim, si dhe në nevojat bazë. Kjo teori lidhet me perceptimet e njerëzve për ambientin e tyre të punës dhe mënyrat me të cilat ata e interpretojnë dhe e kuptojnë atë.

Edhe në ditët e sotme menagjerët, motivimin i punëtorëve në vendin e punës e konsiderojnë si një detyrë komplekse dhe sfiduese për shkakun se motivimi i punëtorëve është i lidhur drejtëpërdrejtë me suksesin e ndërmarrjes.

Motivimi efektiv i punëtorëve në vendin e punës patjetër që luan një rol vendimtar në arritjen e qëllimeve të ndërmarrjes. Për ta bërë dhe për ta mbajtur biznesin tuaj konkurrues dhe për të arritur përfitim maksimal, është e domosdoshme të motivohen punëtorët dhe të forcohet dëshira për punë e stafit tuaj në mënyrë që të mund të shfrytëzohet talenti i tyre dhe të punojnë maksimalisht.

Sado të aftë dhe të talentuar të jenë punëtorët, nëse menaxherët nuk iu ofrojnë atyre një vizion dhe motivim të mjaftueshëm për të mbajtur në nivel maksimal frymën e tyre të punës, sukseksi i biznesit nuk mund të arrihet. Menaxherët përdorin motivimin në vendin e punës për të frymëzuar njerëzit për të punuar, si individualisht, ashtu edhe në grupe, për të arritur rezultatet më të mira në rritjen e cilësisë së produkteve dhe të shërbimeve, efikasitetin dhe produktivitetin.

Njerëzit janë shtylla kryesore e çdo organizate dhe konsiderohen pasuri e ndërmarrjes. Ata janë qenie mjaft komplekse, të cilët kanë nevoja, kërkesa dhe aspirata të ndryshme, të cilat i mbartin me vete në vendin e punës duke i drejtuar sjelljet e tyre kah qëllimi.

Një biznes i suksesshëm është i bazuar në përmbushjen e qëllimeve të tij, një akt që mund të realizohet përmes motivimit të punëtorëve të vet. Instalimi i të njëjtit qëllim dhe dëshirë për të arritur atë te çdo punëtor mund të jetë një proces i vështirë dhe i ndërlikuar. Gjetja e një grupi njerëzish për të punuar drejt një qëllimi të caktuar mund të jetë një çështje delikate, pasi çdo individ ka personalitetin, karakteristikat dhe stilin e punës së vet që i bëjnë të dallojnë nga njëri-tjetri. Puna e menaxherit konsiston në njohjen e nevojave të secilit punëtorë, të arrijnë të realizojnë qëllimet e ndërmarrjes duke përmbushur qëllimet individuale të punëtorëve.

Në bazë të dhënave të hulumtuara nga literatura të ndryshme shkencore, është vërtetuar se menaxherët duhet të plotësojnë nevojat, dëshirat dhe qëllimet

e punëtorëve që çojnë në motivimin e tyre, njehohësisht edhe në arritjen e qëllimeve të ndërmarrjes.

2. Kuptimi dhe natyra e motivimit

Fjala motivim rrjedh nga fjala latine “move-movere” që do të thotë lëvizje apo nxitje, mirëpo një fjalë e tillë nuk mund të shpreh tërë kuptimin se çka në fakt kuptojmë me motivim.¹

Motivi është definuar si "një gjendje e brendshme që jep energji, aktivizon (ose lëviz) dhe drejton (ose kanalizon) sjelljen drejt qëllimeve të caktuara.² Ndërkaq motivimi është diçka e brendshme që ju shtyn për të lëvizur përpara, për të arritur një qëllim.. Kjo “diçka” e cila është forca shtytëse, mund të jetë një nevojë, një dëshirë, ose një emocion, ku ajo ju bën të veproni në një mënyrë të caktuar.³ Motivimi është gatishmëria e një individi që të përpiqet për arritjen e objektivave të organizatës duke vënë në përdorim një sasi të madhe energjish dhe përpjekjesh, me kusht që këto përpjekje të sjellin plotësimin e objektivave të tij individuale.⁴

Njeriu si qenie shoqërore ka një tërësi nevojash, kërkesash e dëshirash prandaj motivimi konsiderohet si një proces mjaft i ndërlikuar psikologjik sepse kërkohet që të hulumtohen sjelljet e njerëzve në punë. Individët motivohen në mënyra të ndryshme, motivimi i njerit punëtor nuk do të thotë që edhe punëtori tjetër të motivohet në të njëjtën mënyrë. Duke u nisur nga ajo që njerëzit motivohen ndryshe nga njëri-tjetri, për të qenë efektiv një menaxher duhet të kuptojë se çfarë i motivon punëtorët dhe të bëjë përpjekje për t’iu plotësuar nevojat, dëshirat dhe aspiratat e tyre për arritjen e qëllimeve të ndërmarrjes.

Motivimi i punëtorëve është shumë i rëndësishëm, pasi që njerëzit luajnë një rol kyç dhe janë burimi kryesor i një ndërmarrje. Prandaj secila organizatë, pa marrë parasysh veprimtarinë e saj, duhet në mënyrë të padiskutueshme të motivojë punëtorët për arritjen e qëllimeve të saj. Shenjat e motivimit të një personi janë një energji dhe vendosmëri për të arritur qëllimin. Cilësitë tipike të një personi të motivuar përfshijnë:⁵

- Një gatishmëri për të punuar
- Përkushtim në projekte ose çështje të përbashkëta
- Bashkimi i qëllimeve të personit me qëllimet organizative
- Angazhimi
- Një zell për të arritur
- Energji
- Nxitje dhe vendosmëri
- Këmbëngulje

¹ Berim Ramosaj “Menaxhment kreativ dhe Liderशिpi”, fq. 85

² V.G.Kondalkar “ Organizational Behaviour”, fq.99

³ Nail Thomas “The John Adair Handbook of Management and Leadership”, fq. 58

⁴ M.Kasimati & M.Manxhari “Sjellje Organizative”, fq.151

⁵ Nail Thomas “Adair on teambuilding and motivation”, fq. 58

3. Procesi i motivimit

Motivimi ka lidhje me faktorët që ndikojnë te njerëzit të cilët sillen në mënyra të caktuara. Tre komponentët e motivimit janë:⁶

- drejtimi - çfarë një person po përpiqet të bëjë;
- përpjekja - sa fort një person po përpiqet;
- këmbëngulja - sa kohë një person vazhdon të përpiqet.

Të motivosh njerëzit e tjerë do të thotë të bësh që ata të lëvizin në drejtimin që ju doni në mënyrë që të arrihet një rezultat. Motivimi është përcaktimi i drejtimit dhe marrja e një rruge të veprimit e cila do të sigurojë që ju të mbërrini atje. Motivimi mund të përshkruhet si një sjellje drejt qëllimit. Njerëzit janë të motivuar kur ata presin që rruga e veprimit do të çojë në arritjen e një qëllimit dhe një shpërblim të vlefshëm që kënaq nevojat e tyre.⁷ (Shih figurën 1)

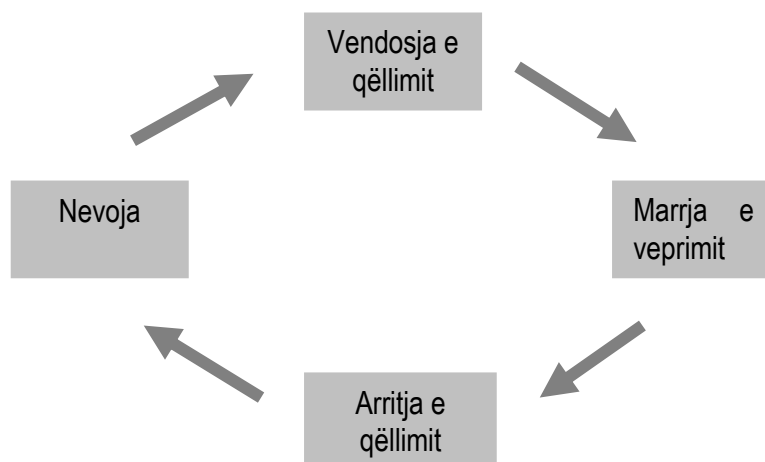


Fig.1. Procesi i motivimit

Motivimi është një proces i vazhdueshëm për faktin se vetë nevoja është një fenomen i vazhdueshëm. Në qoftë se një nevojë është kënaqur, shfaqet nevoja tjetër dhe kështu individët nxiten t'i përmbushin nevojat e tyre dhe në këtë mënyrë krijohet zinxhiri i vazhdueshëm.

Njerëzit kanë nevoja të ndryshme, planifikojnë qëllime të ndryshme për t'i plotësuar këto nevoja, prandaj ndërmarrin veprime të ndryshme për arritjen e qëllimeve.

4. Tipet e motivimit

Ka dy lloje të motivimit të identifikuar nga Herzberg (1957):⁸

⁶ Michael Armstrong "A Handbook of Human Resource Management Practice", fq.252

⁷ Michael Armstrong "A Handbook of Human Resource Management Practice", fq.253

⁸ Michael Armstrong "A Handbook of Human Resource Management Practice", fq.253

- *motivimi i brendshëm* - përfshijnë përgjegjësinë (ndjejnë se puna është e rëndësishme), autonominë (liria për të vepruar), rastin për të përdorur dhe për të zhvilluar aftësitë dhe zotësitë, punën interesante dhe sfiduese dhe mundësitë për avancim .

- *motivimi i jashtëm* - përfshin shpërblimet, të tilla si pagesa e lartë, lëvdata apo ngritja në pozitë dhe dënimet, të tilla si veprimi disiplinor, ndalimi i pagës, apo kritika.

Motivatorët e jashtëm mund të kenë një efekt të menjëhershëm dhe të fuqishëm, por kjo nuk do të zgjatë domosdoshmërisht shumë . Motivatorët e brendshëm, të cilët janë të lidhur me cilësinë e punës, kanë të ngjarë të kenë një efekt më të thellë dhe më afatgjatë, sepse janë të pandarë nga individët dhe nuk imponohen nga jashtë.

5. Strategjitë manaxheriale për rritjen e motivimit

Duke marrë parasysh rëndësinë që ka motivimi i punëtorëve në suksesin e ndërmarrjes, më poshtë janë paraqitur disa strategji të cilave menaxherët duhet t'u kushtojnë vëmendje të madhe në mënyrë që t'i arrijnë qëllimet e ndërmarrjes.

5.1 Paraja si faktor i motivimit

Paraja, në formë të pagesës apo të ndonjë lloji tjetër të kompensimit është një formë e prekshme e shpërblimit dhe një mjet efektiv për të ndihmuar njerëzit të ndjehen se ata janë vlerësuar. Paraja siguron karotën që shumica e njerëzve e duan.⁹ Paraja është një forcë e fuqishme sepse është e lidhur drejtpërdrejt ose tërthorazi me kënaqjen e disa nevojave, të tilla si nevojat themelore për ekzistencë dhe siguri, por ajo gjithashtu mund të plotësojë nevojën për respekt dhe status.

Paraja mund të jetë një faktor i rëndësishëm në tërheqjen e njerëzve kualitativ tek organizata dhe është një nga faktorët që ndikon në mbajtjen e punëtorëve ekzistues. Por sistemi i pagesës i projektuar dhe i menaxhuar keq mund të demotivojë punonjësit. Demotivimi shkaktohet nëse punëtorët kanë pagë të ulët nga e cila nuk mund t'i plotësojnë nevojat elementare, dhe kur nuk shpërblehen në mënyrë të drejtë.

5.2 Komunikimi

Komunikimi efektiv menaxher – vartës ndikon pozitivisht në kënaqjen e nevojave të vartësve.¹⁰ Komunikimi pa kritere apo i dobët midis menaxherit dhe vartësit të tij është shkaku kryesor i konfliktit dhe moralit të ulët në punë. Menaxheri duhet të organizojë takime me punëtorët në baza të rregullta, t'i

⁹ Michael Armstrong "A Handbook of Human Resource Management Practice", fq.267

¹⁰ Shyqyri Laci "Menaxhimi", fq. 309

=====

njoftojë punëtorët rreth qëllimeve të organizatës, të shtrohen pyetje dhe të ngriten probleme të rëndësishme. Menaxherët duhet t'i dëgjojnë përgjigjet e tyre, shqetësimet që ata kanë, kërkesat, të diskutojë për mënyrat e përmirësimit të produktivitetit dhe zgjidhjen e problemeve të ndryshme.

5.3 Përfshirja e punëtorëve në vendime, veçanërisht në ato vendime që do të ndikojë te ata

Pjesëmarrja e punëtorëve në vendimmarrje konsiderohet një faktor shumë i rëndësishëm në motivimin e punëtorëve. Punëtorët ndiejnë kënaqësi në punë kur ata e ndiejnë se i përkasin organizatës, kështu i përkushtohen më shumë punës dhe japin kontributin e tyre në punë për arritjen e objektivave të organizatës. Menaxherët duhet t'i lejojnë punëtorët të vendosin vetë në lidhje me çështjet që drejtpërdrejt ndikojnë tek ata, të tilla si: plaifikimin e orarit të punës, vendosja e objektivave të punës, zgjedhja e paketave të benefiteve të tyre, zgjidhja e produktivitetit dhe problemet e cilësisë. Kështu menaxherët duhet të aplikojnë bashkëpjesëmarrjen e punëtorëve në vendime, bashkëvendimin apo bashkëkshillimin.

5.4 Planifikimi i mundësive të promovimit dhe zhvillimit profesional të punëtorëve

Shumica e njerëzve dëshirojnë të mësojnë dhe të ngritin aftësitë e tyre në punë. Rritjen e motivimit e shkakton një promovim, punë tjetër, një pozitë e re apo rol udhëheqës. Motivimi i punëtorëve mund të përmirësohet duke ofruar mundësi për t'u sfiduar dhe avancuar në kuadër të ndërmarrjes. Një mënyrë për të mbajtur personelin tuaj shumë të motivuar dhe të mbushur me energji dhe entuziazëm, duhet t'iu ofrohen atyre detyra dhe projekte interesante dhe të ofrojnë një gamë të mjaftueshme për zhvillim profesional, gjithashtu të sigurojnë mundësitë për të trajnuar punëtorët me teknologjinë e fundit dhe zhvillimet lidhur me punën. Këto aktivitete bëjnë të mundur që të arrihen qëllimet në lidhje me punën dhe ato profesionale, të punojnë drejt avancimit në kompani, të pasurojnë rolin e tyre të punës dhe të funksioneve, të arrijnë përgjegjësi më të madhe dhe besim, njohje të fituar dhe të rrisin më shumë interesin për punën e tyre.

Trajnimi është një çelës për mbajtjen e stafit dhe i parandalon ata të kërkojnë punë diku tjetër, duke u dhënë mundësinë për të arritur qëllimet e tyre në karrierë brenda ndërmarrjes së tyre.

5.5 Ndryshimi i orarit të punës

Përdorimi i mënyrave alternative të orarit ditor të punës si dhe ndryshimi i numrit të ditëve të javës së punës ka synim lejimin e punëtorëve të koordinojnë orarin e punës apo ditëve të javës së punës për t'i plotësuar më mirë nevojat e

tyre lidhur me punën e tyre dhe me jetën jashtë. Alternativat e ndryshme më të aplikuara në praktikë janë:¹¹

Shkurtimi i javës së punës. Shumë kompani punojnë gjashtë ditë në javë, gjë që i bën punëtorët të ngulfatur në punë, krijon pakënaqësi dhe rrit abstenizmin në punë. Kjo strategji synon që java e punës nga gjashtë ditë pune të shkurtohet në pesë ose katër ditë pune në javë që do të rezultonte me kënaqësinë e punëtorëve në punë dhe rritjen e produktivitetit.

Fleksibiliteti i orarit ditor. Presupozon përcaktimin e një numri të domosdoshëm orësh kur punonjësit duhet të jenë patjetër në punë, ndërsa për kohën tjetër është e lejueshme që ata ta përcaktojnë vetë orën e fillimit dhe përfundimit të punës. Përparësi e kësaj është se punonjësit mund të menaxhojnë kohën e tyre duke i plotësuar nevojat dhe synimet individuale, rrit moralin dhe motivin për punë.

Puna me dy turne të njëpasnjëshme. Ky orar i punës përdoret zakonisht për ditët e fundjavës (e shtunë dhe e diele). Disa njerëz e preferojnë këtë orar për shkak se paga që ata marrin është më e lartë dhe kështu mund t'i përmbushin nevojat e tyre.

Ndarja e punës. Kjo praktikë ka të bëjë më dy apo më shumë individë që kryejnë punën e njëjtë. Këta individë kanë mundësi të koordinojnë orarin e tyre duke punuar kështu njëri paradite ndërsa tjetri pasdite, apo një ditë njëri kurse ditën tjetër tjetri. Kjo i bën individët të plotësojnë nevojat e tyre jashtë punës.

5.6. Krijimi i kushteve të punës

Menaxheri duhet të krijoj një ambientin të punës më të këndshëm për të punuar. Kjo mund të bëhet duke siguruar një ambient të pastër, të pajisur mirë me kafe dhe ushqim, të ketë hapësira të mjaftueshme për të punuar, disponueshmëria e mbikqyerjes, ngritjen e kodit të veshjes (për të bërë një ambient më profesional) ose lehtësimin e kodit të veshjes (për të promovuar një mjedis të rehatshëm të punës) . Ndriçimi, qetësia, parkimi, pajisjet dhe mjetet për punë dhe janë elemente të rëndësishme që kontribuojnë në kënaqësinë e punëtorëve në punë. Mjedisi fizik mund të bëjë një ndryshim të madh për motivimin në vendin e punës.

5.7. Vlerësimi i punëtorëve

Programet e vlerësimit të punëtorëve mbulojnë një spektër të gjerë aktivitetsesh. Shumë kompani arrijnë individuale dhe grupe të vlerësojnë në formë materiale, por disa të tjera kanë krijuar një kulturë falënderuese për të vlerësuar punën e bërë mirë. Kur punëtorët marrin një "bravo" ose një "faleminderit" për një punë të bërë mirë kanë tendencë për të bërë punën e tyre më mirë si rezultat i asaj që ata të ndjehen të vlerësuar për ato orë kushtuar në

¹¹ Shyqyri Laci "Menaxhimi", fq. 312

=====
 një detyrë. Këto mirësjellje mund të duken të thjeshta, por lënë gjurmë te punëtorët dhe mund të kenë një ndikim të madh mbi moralin organizativ. Mënyra tjetër për vlerësimin e performancës përfshin dhënien e çmimeve, lëvdatave, dërgimin e një pusulle apo një emaili për performancë të mirë, zgjedhjen apo emërimin e punëtorëve në komitete prestigjioze, dërgimin e tyre në trajnim, etj. Vlerësimi i punonjësve nga ana e menaxherëve mund të reduktojë fluktuimin e tyre, e sidomos të punëtorëve të mirë.

5.8. Ristrukturimi i punëve

Ristrukturimi i punës, i referohet tërësisë së aktiviteteve që përfshijnë alternimin e punëve specifike ose sistemeve të ndërvarura të punëve me qëllim të përmirësimit të cilësisë së performancës në punë dhe produktivitetit të tyre në punë. Për të stimuluar performancën e punës rol të rëndësishëm luan ristrukturimi i punëve në mënyrë që njerëzit të punojnë sa më me efikasitet të jetë e mundur. Punëtorët shpesh e ndiejnë të nevojshme ristrukturimin e punës për shkak se puna e tyre bëhet shumë rutinore dhe monotone. Ristrukturimi i punës si faktor i motivimit të punëtorëve përfshin pasurimin e punës, zgjerimin e punës dhe rotacionin e punës.¹²

- **Pasurimi i punës** është dizajnimi i punëve që ofron mundësi për zhvillimin e punëtorëve, duke u dhënë atyre më shumë përgjegjësi dhe kontroll mbi punën e tyre. Ajo shpesh është referuar si punë e ngarkuar vertikale, sepse punëtorëve u janë dhënë disa nga përgjegjësitë që u përkasin mbikëqyrësve të tyre. Pasurimi i punës ka për qëllim rritjen e motivimit të brendshëm.

- **Zgjerimi i punës** është rritja e numrit të detyrave që do të kryejë një punëtor, por mbajtja e të gjitha detyrave në nivelin e njëjtë të vështirësisë dhe përgjegjësisë. Kjo është quajtur gjithashtu ngarkim horizontal me punë sepse përmbajtja e një pune është zgjeruar, por vështirësia mbetet konstante.

- **Rotacioni i punëve** përfshin lëvizjen e punëtorëve në pozicione të ndryshme në organizatë në përpjekje për të zgjeruar aftësitë, njohuritë dhe zotësitë. Me fjalë të tjera, rotacioni i punës kërkon lëvizjen e punonjësve nga një punë e specializuar tek një tjetër. Kështu, duke i lëvizur punëtorët nga një punë në tjetrën, menaxherët besojnë se mund të stimulojnë motivimin e punëtorëve sepse puna e tyre bëhet më interesante.

5.9. Ndarja e shpërblimeve në mënyrë të drejtë

Kënaqësia në punë rezulton nga ndarja e drejtë e shpërblimeve të brendshme dhe të jashtme nga ana e menaxherit. Individit do të krahasojë shpërblimet e tij aktuale me shpërblimet e perceptuara. Nëse shpërblimet aktuale janë të barabarta apo më të mëdha sesa shpërblimet e perceptuara, individit do të ndihet i kënaqur. Prandaj menaxherët duhet të ndërmarrë masa që ndarja e shpërblimeve të bëhet në mënyrë të drejtë dhe që përputhet me pritjet e

¹² R.Kreitner&A.Kinicki”Organizational Behaviour”, fq.95

punëtorëve, gjë që do të kontribuojë në rritjen e kënaqësisë në punë dhe redukton apo eviton abstenizmin dhe fluktuimin i cili do t'i sillte kompanisë shpenzime të mëdha në lidhje me rekrutimin, seleksionimin, zhvillimin dhe trajtimin e punëtorëve të rinj.

6. Diskutime dhe analizë

Në bazë të hulumtimit që është bërë në kuadër të identifikimit faktorëve të motivimit të punëtorëve në kompaninë “Ipko” janë arritur rezultate të cilat mbështesin rëndësinë e domosdoshme të motivimit të punëtorëve. Në bazë të rezultateve kemi arritur të nxjerrim se përparësi e madhe në këtë kompani është se punëtorët në përgjithësi janë të kënaqur me punën e tyre dhe me marrëdhëniet që kanë me menaxherët si dhe bashkëpunëtorët. Për punëtorët paga përbën gjënë më kryesore në punë dhe është faktori që i motivon ata më së shumti për punë. Kështu pjesa e madhe e punëtorëve janë të kënaqur me pagën e tyre. Kjo nënkupton se paga e tyre plotëson nevojat e tyre. Mirëpo ekziston edhe një pjesë e vogël e punëtorëve që nuk janë të kënaqur me pagën e tyre, që do të thotë që paga e tyre nuk i plotëson nevojat e tyre, gjë këtë që kontribuon në demotivimin e punëtorëve. Faktorë tjetër motivues për punëtorët e kësaj kompanie janë promovimi dhe avancimi në karrierë. Kjo tregon se punëtorët kanë ambicje të përparojnë në profesion. Gjithashtu motivator është edhe zhvillimi për mësimin e aftësive të reja. Edukimi formal apo joformal ka një rëndësi të madhe për të ardhmen e kompanisë në lidhje me aftësimin e personelit, që do të rezultonte në rritjen e performancës së punëtorëve në punë dhe rrjedhimisht edhe në suksesin e kompanisë. Kompania ka siguruar për punëtorët një ambient të sigurt pune, qoftë fizikisht dhe psikikisht, poashtu edhe kushte e nevojshme për punë, prandaj punëtorët ndjejnë se janë të sigurtë dhe të kënaqur në punë.

Modeli i paraqitur më poshtë mund t'iu shërbejë ndërmarrjeve si mundësi për të arritur përmirësimin e motivimit të punëtorëve dhe do të ndihmojë që menaxherët të krijojnë një mjedis motivues pozitiv më efektiv dhe më efikas.

Motivimi i punëtorëve është shumë i rëndësishëm për arritjen e qëllimeve të ndërmarrjeve. Modeli i paraqitur mund të ketë rëndësi të madhe për menaxherët e ndërmarrjeve të ndryshme për të përqendruar vëmendjen e tyre në arritjen e nivelit optimal të motivimit të punëtorëve.

Nga modeli shohim që secili punëtor në organizatë ka nevojat, dëshirat dhe qëllimet e tij. Menaxheri, që të jetë efektiv, duhet të gjejë çfarë në të vërtetë i motivon punëtorët. Pra, të identifikojë cilat janë nevojat, dëshirat dhe qëllimet e tyre. Për të kuptuar nëse punëtorët janë të motivuar dhe çfarë i motivon ata, menaxheri mund të përdorë teknika të ndryshme, si

- anketimi i punëtorëve, ku kërkohet mendimi mbi atë se çfarë i motivon për punë,
- të vlerësojë sjelljet e tyre në situata të ndryshme të punës,
- të matë përpjekjet e tyre për punë,

Motivimi i punëtorëve mund të arrihet me aplikimin e strategjive të ndryshme dhe të përshtatshme për rritjen e motivimit të cilat janë cekur më lartë. Është e rëndësishme që menaxhmenti të ketë parasysh se motivimi është individual dhe shkalla e motivimit e arritur nëpërmjet një strategjie të vetme nuk do të jetë mënyra më efektive për të motivuar të gjithë të punësuarit. Menaxherët duhet të implementojnë strategjitë e duhura dhe të përpiqen të sigurojnë një klimë më pozitive motivuese për punëtorët. Çelësi për motivimin e punëtorëve është aftësia për të krijuar një ambient pune që i përgjigjet pozitivisht nevojave dhe qëllimeve individuale. Kur punëtorët janë të motivuar, ata janë të gatshëm të përpiqen për arritjen e qëllimeve të kompanisë.

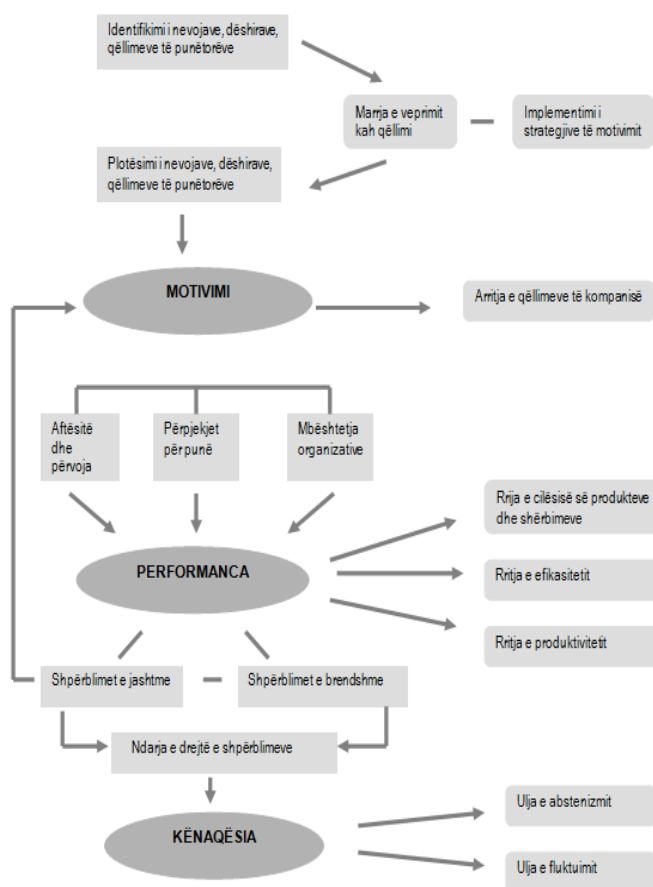


Fig. 2.. Modeli efektiv dhe efikas i motivimit

Performanca ndikohet nga *atributet individuale* të tilla si njohuritë, zotësitë, shkathtësitë, aftësitë, përvoja dhe kapaciteti intelektual i individit;

përpjekjet në punë – janë pika respektive të nivelit të motivimit dhe sasisë së energjisë që një individ arrin të ushtrojë në një punë të caktuar; *mbështetja organizative* të tilla si burimet dhe teknologjia. Nëse punëtorët janë të motivuar, përpjekjet e tyre për punë do të jenë më të mëdha dhe, rrjedhimisht, edhe performanca e tyre do të jetë e lartë. Performanca e lartë rezulton me rritjen e cilësisë së produkteve dhe shërbime, rritjen e efikasitetit dhe produktivitetit. Performanca e individit është e lidhur direkt me shpërblimin që ai ka gjasa ta marrë. Njerëzit përpiqen të vlerësojnë probabilitetin e një niveli të caktuar të përpjekjeve që çojnë në një nivel të dëshiruar të performancës dhe mundësinë e asaj performace që të çon në shpërblime.

Shpërblimi është dylojësh, *i brendshëm* dhe *i jashtëm*. Kur individ i përjeton shpërblimet e jashtme dhe të brendshme për performancën e punës, motivimi do të jetë ndikuar drejtpërdrejt dhe pozitivisht. Prandaj është e nevojshme që ndërmarrja t'i kushtojë një vëmendje të madhe sistemit të shpërblimit në ndërmarrje.

Kënaqësia rezulton nga shpërblimet e brendshme dhe të jashtme dhe perceptimi se ato shpërblime janë ndarë në mënyrë të drejtë. Individi do të krahasojë shpërblimet e tij aktuale me shpërblimet e perceptuara. Nëse shpërblimet aktuale janë të barabarta apo më të mëdha sesa shpërblimet e perceptuara, individ i ndihet i kënaqur. Ndarja e shpërblimeve në mënyrë të drejtë mund të kontribuojë në rritjen e kënaqësinë e punëtorëve në punë për të evituar abstenizmin dhe fluktuimin i cili do t'i sillte ndërmarrjes shpenzime të mëdha në lidhje me rekrutimin, seleksionimin, zhvillimin dhe trajtimin e unëtorëve të rinj.

Motivimi gjithashtu mund të ndodhë kur kënaqësitë në punë rezultojnë nga shpërblimet e jashtme ose të brendshme, që janë përjetuar se janë ndarë në mënyrë të drejtë. Kur ndihen rezultatet negative të padrejtësisë, kënaqësia do të jetë e ulët dhe motivimi do të reduktohet.

7. Konkluzë

Mund të përfundojmë se suksesi i ndërmarrjeve pa motivimin i punëtorëve është i pamundur.

Celësi për të motivuar punëtorët qëndron në zbulimin e asaj se çfarë i motivon ata për punë. Plotësimi i nevojave dhe i interesave të punëtorëve çon në arritjen e qëllimeve të ndërmarrjes dhe në rritjen e përpjekjeve për të treguar një performancë të lartë. Suksesi i ndërmarrjes varet nga fakti sa janë të kënaqur punëtorët në punë.

Duke u bazuar në literaturën bashkëkohore dhe në hulumtimin empirik, në kompaninë “Ipko” vërtetohet se motivimi i punëtorëve është faktor kyç për arritjen e suksesit të kompanisë.

Motivimi i punëtorëve varet nga ekzistimi i një ambienti motivues dhe kur disponueshmëria e shpërblimeve të jashtme dhe të brendshme jepet në përputhje me pritjet e punëtorëve dhe në mënyrë të drejtë.

=====

Të gjitha ndërmarrjet në Kosovë, duhet të kenë parasysh rëndësinë që ka motivimi i punëtorëve në rritjen e performancës, kënaqësisë në punë dhe rritjen e suksesit të ndërmarrjes.

Përfundimisht, si konkluzione mund të përfshihen:

- Shpërblimet e jashtme në formë të parave apo të elementeve të tjera materiale kanë efekt motivues dhe demotivues për punëtorët në vendin e tyre të punës.
- Zhvillimi i aftësive të reja dhe vlerësimi i punës së punëtorëve luajnë një rol të rëndësishëm në rritjen e performancës në punë.
- Krijimi i një ambienti motivues ku ofrohen kushte të mira në punë dhe punëtorët ndjejnë se puna e tyre është tërheqëse, interesante dhe sfiduese, rezulton me rritjen e kënaqësisë së punëtorëve në punë.

8. Referencat

1. Armstrong, Michael, "A Handbook of Human Resource Management Practice", Kogan Page Ltd, London and Philadelphia, 2006
2. Kasimati, K. & Manxhari, M., "Sjellje Organizative", Ilar, Tiranë, 2005
3. Kondalkar, V., "Organizational Behavior", New Age International(P)Ltd., Publishers, New Delhi, 2007
4. Kreitner, R. & Kinicki, A. "Sjellja Organizative", Marin Barleti, Tiranë, 2002
5. Laci, Shyri. "Menaxhimi", Albpaper, Tiranë, 2006
6. Nail, Thomas, "The John Adair Handbook of Management and Leadership", Thorogood Publishing Ltd., London, 2004
7. Nail, Thomas, "Adair on Teambuilding and Motivation" Thorogood Publishing Ltd., London, 2004
8. Ramosaj, Berim, "Menaxhmenti Kreativ dhe Liderhipi", Varta, Prishtinë, 2006

KUD 005

NAGRAĐIVANJE MENADŽERA

Anita Cucovic

Abstrakt

Posmatrajući savremene organizacije i uslove u kojima one posluju može se zapaziti da su najvažniji resurs organizacija ljudi sa svojim sposobnostima. To organizacijama omogućava uspješno ostvarivanje ciljeva. Govoreći o tim sposobnostima misli se na informisanost, inovativnost, kreativnost, što u stvari predstavlja karakteristike koje ih izdvajaju od drugih resursa u organizaciji. Usled toga se može reći da zaposleni predstavljaju najvažniji resurs u kreiranju dodatne vrijednosti preduzeća. Zato je potrebno voditi računa o stimulisanju kadrova, a prvenstveno menadžera koji su organizatori cjelokupne aktivnosti u organizacijama. Motivisani menadžer će definitivno uticati na prenošenje uticaja na svoje podređene i bolje će razumijevati njihove potrebe, bolje će ostvarivati ciljeve jer je tendencija da se postigne da menadžeri, kao i zaposleni, posmatraju ciljeve preduzeća kao svoje sopstvene.

Ključne riječi: Menadzment, nagrađivanje, beneficije, motivacija

Jel klasifikacija: J24, M11, M14, O15, E24

UVOD

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama ostvaruju odabrane ciljeve. To je zapravo proces postizanja željenih rezultata kroz efikasno korišćenje ljudskih i materijalnih resursa. Svakodnevno je suočen s brzim promjenama, kako unutrašnjim tako i spoljašnjim. U sklopu menadžmenta potrebno je voditi računa o spoljašnjem i unutrašnjem okruženju preduzeća. Spoljašnje okruženje predstavlja prilike i prijetnje za preduzeće, a unutrašnje okruženje slabosti i snage.

Menadžeri su ljudi koji rade na ključnim upravljačkim i izvršnim položajima u privatnim i državnim proizvodnim i uslužnim poduzećima. Oni u njima kreiraju i sprovode poslovnu politiku. Po pravilu su rukovodioci vitalnih službi preduzeća, u koje se ubrajaju proizvodnja, prodaja i nabavka, služba računovodstva i finansija, kadrovska služba, kao i služba istraživanja i razvoja.

=====

Menadžeri organizuju i koordiniraju izvršenje radnih zadataka, nadgledaju njihovo sprovođenje i motivišu zaposlene. Tim aktivnostima oni nastoje da udovolje ciljevima organizacije: održavanje i povećavanje proizvodnje i dobiti, zadovoljstvo promjenljive i sve specifičnije potrebe kupaca, uvođenje tehnoloških promjena u radni proces. Zbog organizacije izvršenja radnih zadataka menadžeri planiraju rad službi kojima upravljaju u skladu s definisanom strategijom poslovanja. Predlažu godišnje i mjesečne planove rada u kojima predviđaju potrebne aktivnosti i resurse.

Ipak, potrebno je znati da bi se ostvarili rezultati menadžera, da bi menadžeri djelovali što više u cilju ostvarenja ciljeva organizacije, potrebni su određeni stimulansi koji se mogu razlikovati po svojoj prirodi ispoljavanja.

1. POJAM MENADŽMENTA

Menadžment predstavlja univerzalno sredstvo, neophodno oruđe savremenog industrijskog svijeta. Svako preduzeće, svaki iole složeniji posao, ili ozbiljna aktivnost, zahtijevaju upravljanje da bi se doveli do odabranog cilja, odnosno da bi se efikasno završili. Upravljanje je fenomen današnjeg vremena, neophodnost savremenog života i rada. Upravljački pristup rješavanju raznovrsnih problema, osnovna je karakteristika modernog menadžmenta, bez koga je nemoguće efikasnije djelovanje, funkcionisanje i razvoj.

Menadžment treba posmatrati sa tri aspekta:

- **I aspekt** kaže da je menadžment proces usmjeravanja rada ljudi ka nekom cilju;
- **II aspekt** govori o menadžmentu kao zanimanju, odnosno o menadžerima koji se bave usmjeravanjem drugih ljudi;
- **III aspekt** se bavi menadžmentom kao naučnom disciplinom, odnosno teorijom i praksom.

Različiti autori su različito definisali menadžment. Evo neke od tih definicija:

W. J. Duncan – ”Menadžment je umjetnost koja se mora razvijati i usavršavati- on je fundamentalno važan za uspjeh svih vrsta organizacije i društva u cijelini”.

J. Stoner – ”Menadžment je proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole rada članova organizacije i korišćenja svih raspoloživih resursa u postizanju ciljeva organizacije”.

P. Drucker – ”Menadžment je priča dvadesetog stoljeća. Menadžeri su sintisajzer koji povezuje resurse i imaju sposobnost da osjete šansu i vrijeme za njenu realizaciju”. On još kaže ”Mi danas znamo da menadžment predstavlja generičku funkciju svih organizacija bez obzira na to čime se konkretno bave. Menadžment je generički organ društva znanja”.¹³

Na osnovu navedenih definicija, mogu se izvući neke osnovne odrednice pojma menadžmenta¹⁴:

- Menadžment je usmjeren na postizanje željenih ciljeva,
- Ostvarivanje željenih ciljeva počiva na ljudskom resursu u organizaciji, tj.odnosi se na rad sa ljudima, s tim što su ljudi takođe nosioci procesa menadžmenta,
- Menadžment je proces,
- Menadžment prožima svaku poru u organizaciji,
- Menadžment je odgovoran za efikasnost i efektivnost organizacije,
- Prisutan je kako u profitnim, tako i u neprofitnim organizacijama,
- Radi se o svojevrsnoj tehnologiji raspolaganja ograničenim

2. POJAM MENADŽERA

Potreba za menadžmentom se javlja uvijek kada postoji određeni zadatak koji bi svojom kompleksnošću mogao da prevaziđe mogućnosti pojedinca. Nalazeći se u fizičkoj blizini drugih ljudi, čovjek djeluje sa njima u poznatom prirodnom jedinstvu. Pored toga, čovjek u procesu izvršavanja zadatka svjesno nastoji da se udruži sa drugim ljudima. Udružen sa drugim ljudima u organizaciji, on povećava svoje sposobnosti i lakše zadovoljava sopstvene potrebe.

Čovjek ima usađen smisao za organizovanu djelatnost. Ta organizovana djelatnost je utemeljena na mišljenju. Ono što postoji izvan ljudskog roda samo kao rezultat prirodnih dispozicija. Da bi sa najmanje utrošenog vremena i energije ostvario postavljeni cilj, čovjek razmišlja, kombinuje i kreira. Ipak, sve te aktivnosti ne može da obavi sam. Mora postojati organizacija. Ljudi ulaze u organizaciju zbog ostvarivanja sopstvenih ciljeva. Da bi u tome uspjeli, odnosno da bi se njihovo djelovanje uskladilo i organizacija imala neku svoju svrhu, potrebni su ljudi određenih specijalnosti i zanimanja. Ta grupa ljudi u organizaciji predstavlja menadžere. Sledeća slika prikazuje uslovljenost ljudi, organizacije i menadžmenta, koji funkcionisanje organizacije usmjeravaju u skladu sa potrebama njenih članova.

¹³ Lojpur A., Kuljak M, *Menadžment*, Ekonomski fakultet u Podgorici, Podgorica, 2003., str. 7.

¹⁴ Ibid., str.5

Menadžeri su jedan od osnovnih faktora u organizaciji. Saznanje da je profit važan, isto tako kao i čovjek, smijenilo je novije prilagođeno saznanje, koje proizilazi od toga da je čovjek važan isto kao i profit. U tom smislu, problem menadžmenta je trajno aktuelan, kako u nerazvijenim privredama, tako i u razvijenim.

Menadžeri su osobe koje su zadužene za efikasno i efektivno odvijanje biznisa. Oni svoj posao obavljaju tako što nadgledaju i koordiniraju rad drugih osoba u organizaciji. Menadžerska grupa u firmi se najčešće naziva menadžment. Menadžeri u svojoj organizaciji usmjeravaju svoje napore prema zajedničkim, poželjnim ciljevima, ali i preko aktivnosti drugih. Ponekad se vlasnici firme, posebno malih firmi, nalaze u ulozi menadžera. U velikim kompanijama menadžeri su plaćene osobe koje mogu da budu njeni akcionari. Menadžeri su odgovorni za racionalno raspolaganje resursima firme i resursima cijelog društva.

3. MATERIJALNE KOMPENZACIJE I STIMULACIJE

Cilj materijalnih kompenzacija i stimulacija je usmjeren ka osiguranju i unapređenju materijalnog položaja zaposlenog, ali to podrazumijeva i finansijske kompenzacije za rad. Prema jednoj klasifikaciji, one se mogu analizirati ili posmatrati kroz dvije dimenzije:

- Stepenn direktnosti materijalnih dobiti, odnosno relacije pojedinac – materijalna dobit
- Uloge individualnog rada i ponašanja u njihovom ostvarivanju , odnosno nivo i obuhvatnost organizovanja i distribucije.¹⁵

Direktni dobici koji su materijalne prirode, ili kako ih zovu – finansijski dobici, odnose se na dobitke *u novcu* putem plate, kao što je sistem plata i nekih drugih materijalnih podsticaja, tj. „bonusa vezanih s grupnim ili individualnim radom, koji se, i iz individualnog i iz organizacionog aspekta percipiraju kao direktne nagrade za rad.“¹⁶

Prema drugom aspektu posmatranja materijalnih kompenzacija jeste nivo i obuhvat organizacije i distribucije u preduzeću. Ovdje se razlikuju dvije vrste:

- Materijalne nagrade koje su posledica individualne radne uspješnosti
- Materijalne nagrade vezane za organizacioni nivo „koje se distribuiraju na osnovu organizacionih programa ili politika te uspješnosti u postizanju ciljeva.“¹⁷

Tabela br. 1: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

¹⁵ Sikavice P., *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2007, str. 710.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid., Cf. Bahtijarević Š.F., *Menadžment ljudskih resursa*, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 614.

		DIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	INDIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
NIVO	POJEDINAC	- Plata - Bonusi i podsticaji - Naknade za inovacije - Naknade za širenje znanja i fleksibilnost - Ostali podsticaji (bonusi)	- Stipendije i školarine - Studijska putovanja - Specijalizacije - Plaćena odsustva i slobodni dani - Automobil kompanije - Menadžerske beneficije
	PREDUZEĆE	- Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacione jedinice ili preduzeća - Udio u profitu - Udio u vlasništvu (distribucija akcija)	- Penzijsko osiguranje - Zdravstvena zaštita - Životno i druga osiguranja - Naknade za nezaposlenost - Obrazovanje - Godišnji odmori - Briga o djeci i starima

Izvor: Bahtijarević Š.F., *Menadžment ljudskih resursa*, Golden marketing, Zagreb, 2007, str. 615.

3.1.INDIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE

Beneficije predstavljaju različite oblike kompenzacija koji mogu na različite načine uticati na ekonomski standard tokom rada i po završetku radnog odnosa i vijeka. Za njih se mogu vezati dvije specifične odrednice:

- Pravo na njih je proisteklo iz činjenice da neko pripada određenoj organizaciji
- Po pravilu za njih nije karakteristično percipiranje finansijskim stimulacijama koje su vezane uz rad.¹⁸

Tabela br. 2: Vrste beneficija – indirektnih kompenzacija u organizacijama

¹⁸ Cf. ibid., str. 713.

VRSTE BENEFICIJA		
Beneficije sigurnosti i zdravlja	Beneficije slobodnog vremena	Usluge zaposlenima
- Penzijsko osiguranje - Zdravstveno osiguranje - Životno osiguranje - Osiguranje i naknade u slučaju profesionalnih oboljenja, nesreća i sl. - Bolovanja, - Socijalna sigurnost - Osiguranje i naknade u slučaju nezaposlenostiž - Otpremnine i dr.	- Odmori - Praznici - Opravdani izostanci - Plaćeni dopusti - Žalbeni postupci i pregovaranje - Plaćeno vrijeme tokom stručnog usavršavanja i obrazovanja i dr.	- Pomoć i stipendije za školovanje - Krediti zaposlenima - Usluge prehrane - Automobil kompanije - Profesionalna odjeća - Pravne usluge - Programi štednje - Prevoz i parkiranje - Različite nagrade za službu, staž i sl. - Programi rekreacije i zdravlja - Socijalne aktivnosti - Troškovi preseljenja i transfera - Diskontna kupovina proizvoda organizacije - Prodaja otpisane opreme - Bonusi i pokloni za praznike - Savjetovanje i različite stručne usluge - Neplaćena odsustvovanja zbog porodičnih razloga i dr.

Izvor: Sikavice P., et.ali, Temelji menadžmenta, Mate, Zagreb, 2007, str. 710.

3.2.STIMULATIVNI SISTEM NAGRAĐIVANJA

U okviru stimulativnog sistema nagrađivaja finansijska kompenzacija (gdje se misli na ukupna materijalna primanja) koje dobija pojedinac po pravilu bi trebala biti sastavljena iz četiri dijela:

1. *Prvi dio finansijske kompenzacije*

Ovaj dio je vezan za posao koji pojedinac obavlja. U smislu veličine je isti kao i za sve one koji su vezani za izvršavanje datog posla, a po pravilu, on je određen i kolektivnim ugovorom.

2. *Drugi dio finansijske kompenzacije*

Ovaj dio je promjenljiv i povezan sa individualnom ili grupnom uspješnošću.

3. *Treći dio finansijske kompenzacije*

Ovaj dio sačinjavaju posebne, dodatne individualne nagrade i bonusi.

4. *Četvrti dio finansijske kompenzacije*

Riječ je takođe o promjenljivom vidu kompenzacije, koji je povezan sa uspješnošću organizacione jedinice i organizacije, a dobijaju ga zaposleni i menadžeri prema unaprijed određenim kriterijumima.

Da bi materijalne nagrade bile u funkciji povećanja radnog učinka one bi morale biti povezane sa onim pokazateljima radne uspješnosti na koje bi menadžer mogao uticati svojim ponašanjem.

Potrebno je da postoji jasna veza između rezultata rada i nagrade. „Rad se mora percipirati kao instrument za povećanje plate i uopšte ostvarivanje individualnih ciljeva (razvoja, napredovanja, statusa i tako dalje.)“¹⁹

Sistem nagrađivanja bi trebao biti zasnovan više na pozitivnim konsekvencama, a ne na negativnim konsekvencama radnog ponašanja.

¹⁹ Ibid, str. 714.

3.2.1.UTVRĐIVANJE INDIVIDUALNIH PLATA

U cjelokupnom sistemu materijalnog nagrađivanja utvrđivaje osnovne plate svakog pojedinca predstavlja veoma važan korak i „ishodište cjelokupne nadgradnje podsticanja dobrog rada“.²⁰ Potrebno je kvalitetno odgovoriti na pitanje koliko posao koji pojedinac u organizaciji obavlja vrijedi za organizaciju i koliko donosi novca. Kao uobičajeni način pomoću koga se daje odgovor na ovo pitanje je procjena posla.

3.2.1.1.PROCJENA POSLA

Procjena posla predstavlja postupak kojim „se utvrđuje relativna vrijednost različiti poslova unutar neke organizaci ejako bi se utvrdila struktura plata i razlike u osnovnoj plati za poslove različitih zahtjeva i složenosti.“²¹

Procjena posla podrazumijeva sljedeće ciljeve:

- Utvrditi strukturu plata
- Osigurati svaku „horizontalnu ili vertikalnu unutrašnju nejednakost u plaćanju istih poslova.“²²
- Omogućiti upoređivanje visine plata za različite poslove, funkcije i jedinice unutar organizacije
- Identifikovati zadatke , vještine i odgovornosti povezane sa svakim poslom
- Osigurati metodu za uspostavljanje visine plate za nove poslove i vještine i redizajnirane poslove unutar organizacione strukture.

²⁰ Ibid, str. 716,

²¹ Bahtijarević Š.F., *Menadžment ljudskih resursa*, Golden marketing, Zagreb, 2007, str. 619.

²² Ibid., str. 619.

ZAKLJUČAK

Menadžment se može posmatrati sa 3 aspekta. Prema prvom aspektu riječ je o procesu usmjeravanja rada ljudi ka nekom cilju; prema drugom – menadžment je zanimanje, gdje se menadžeri bave usmjeravanjem drugih ljudi. Treći aspekt podrazumijeva proces menadžmenta shvaćen kao teorija i kao praksa. Potreba za menadžmentom se javlja uvijek kada postoji određeni zadatak koji bi svojom kompleksnošću mogao da prevaziđe mogućnosti pojedinca. Nalazeći se u fizičkoj blizini drugih ljudi, čovjek djeluje sa njima u poznatom prirodnom jedinstvu. Pored toga, čovjek u procesu izvršavanja zadatka svjesno nastoji da se udruži sa drugim ljudima. Udružen sa drugim ljudima u organizaciji, on povećava svoje sposobnosti i lakše zadovoljava sopstvene potrebe. Menadžeri su jedan od osnovnih faktora u organizaciji. Saznanje da je profit važan, isto tako kao i čovjek, smijenilo je novije prilagođeno saznanje, koje proizilazi od toga da je čovjek važan isto kao i profit.

Nagrađivanje menadžera, ali i zaposlenih uopšte je proces koji je direktno usmjeren na zadovoljenje potreba prvo svojih zaposlenih, kako bi se stekle pretpostavke za zadovoljenje potreba potrošača. Cilj materijalnih kompenzacija i stimulacija je usmjeren ka osiguranju i unapređenju materijalnog položaja zaposlenog, ali to podrazumijeva i finansijske kompenzacije za rad. Prema jednoj klasifikaciji, one se mogu analizirati ili posmatrati kroz dvije dimenzije i to kroz: stepen direktnosti materijalnih dobiti, odnosno relacije pojedinac – materijalna dobit i uloge individualnog rada i ponašanja u njihovom ostvarivanju, odnosno nivo i obuhvatnost organizovanja i distribucije.

Direktni dobici koji su materijalne prirode, ili kako ih zovu – finansijski dobici, odnose se na dobitke *u novcu* putem plate, kao što je sistem plata i nekih drugih materijalnih podsticaja, organizacije i distribucije u preduzeću. Ovdje se razlikuju dvije vrste: materijalne nagrade koje su posledica individualne radne uspješnosti i materijalne nagrade vezane za organizacioni nivo

koje mogu biti distribuirane na osnovu organizacionih programa i politika kao i uspješnosti u ostvarivanju ciljeva. Njima su svojstvene dvije odrednice a to je da je: pravo na njih je proisteklo iz činjenice da neko pripada određenoj organizaciji i, po pravilu, njima nije svojstveno percipiranje finansijskim stimulacijama koje su vezane uz rad.

Da bi materijalne nagrade bile u funkciji povećanja radnog učinka one bi morale biti povezane sa onim pokazateljima radne uspješnosti na koje bi menadžer mogao uticati svojim ponašanjem. Potrebno je da postoji jasna veza između rezultata rada i nagrade. Rad mora da ima ulogu instrumenta koji ima značaja za povećanje plate, ali i ostvarivanja ostalih ciljeva koji su usmjereni na napredovanje.

U cjelokupnom sistemu materijalnog nagrađivanja utvrđivaje osnovne plate svakog pojedinca predstavlja veoma važan korak i ishodište cjelokupne nadgradnje podsticanja dobrog rada. Potrebno je kvalitetno odgovoriti na pitanje

koliko posao koji pojedinac u organizaciji obavlja vrijedi za organizaciju i koliko donosi novca. Kao uobičajeni način pomoću koga se daje odgovor na ovo pitanje je procjena posla.

LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber Fikreta, *Menadžment ljudskih resursa*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Sikavice Pere i drugi, *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
3. Ristić Žarko, *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 1998.
4. Lojpur A., Kuljak M, *Menadžment*, Ekonomski fakultet u Podgorici, Podgorica, 2003.

KUD 338(496.51)

ORIENTIMET GLOBALE STRATEGJIKE TË ZHVILLIMIT EKONOMIK NË REPUBLIKËN E KOSOVËS

*M.sc. Ariana Xhemajli
arianaxhemajli@gmail.com*

Abstrakt

Në bazë të praktikave të vendeve tjera të cilat kanë kaluar në periudhën e tranzicionit, problemi kyç i këtij procesi ishte dukuria e korrupsionit, varfërisë dhe efekteve negative të globalizimit. Në këtë punim synojmë që të analizojmë orientimin global strategjik në zhvillimin e ekonomisë së Kosovës në periudhën e tranzicionit, me qëllim të zvogëlimit të normës së papunësisë, varfërisë dhe anëtarësimin më të shpejtë të Kosovës në UE. Qëllimi i këtij punimi do të jetë një kontribut sa do i vogël që të plotësojë një mungesë të madhe të studimeve që trajtojnë aspektet ekonomike dhe sociale në Kosovë. Zhvillimi i ekonomisë së hapur të tregut e të strukturave demokratike të shoqërisë në Kosovë konsiderohet si domosdoshmëri për stimulimin e aktiviteteve ekonomike. Projekti synon të përmirësojë nivelin e informimit të faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm për aspektet ekonomike të problemit të Kosovës, të cilat janë shumë të rëndësishme, por nga ana tjetër, shpeshherë të marginalizuara.

Fjalët kyçe: globalizimi, zhvillimi ekonomik, privatizim

JEL klasifikimi: M3, M37

Hyrja

Kosova, si një vend i vogël dhe ballkanik, duhet të orientohej për ndërtimin e sistemit të ekonomisë sipas kërkesave të një ekonomie të hapur ndaj tregut evropian dhe botëror, politikë të matur, rregullativ dhe liberalizim ekonomik. Ky sistem ekonomik është një sistem që krijon një ambient të përshtatshëm për integrimin e ekonomisë së Kosovës në rajon e më gjerë, stimulimin e bashkëpunimit ekonomik dhe që nxitë investimet e përbashkëta me partnerët e jashtëm. Lidhur me këtë nevojitet strategjia e përkufizuar qartë e transformimit të pronës shtetërore (shoqërore) në pronë private dhe për zhvillimin e ndërmarrësisë si filozofi zhvillimore me tërë infrastrukturën e saj të nevojshme. Kjo mundëson krijimin e një ambienti të volitshëm për zhvillimin e konkurrencës dhe të autonomisë së ndërmarrjeve, duke përfshirë kategorinë e rrezikut. Kjo kërkon ndërtimin e tregut integral (tregu i mallrave dhe shërbimeve, tregu i punës dhe tregu financiar), me gjithë institucionet e tij.

=====

Roli i shtetit duhet të përqendrohet në rregullimin bashkëkohor makro-ekonomik që siguron stabilitet ekonomik dhe ndertim të politikës zhvillimore. Këtu përfshihet: rregullimi i marrëdhënieve ekonomike me botën e jashtme, ndertim i politikës regionale, ndertim i politikës agrare, asaj ekologjike dhe financat publike. Shteti duhet t'i marrë mbi vete edhe funksionet e domosdoshme sociale, me qëllim që më lehtë të tejkalohen pasojat negative në këtë fazë të tranzicionit drejt ekonomisë së tregut. Sistemi ekonomik funksionimin e vetë duhet ta mbështesë në institucionet demokratike, demokracinë liberale e shoqërinë e hapur, si dhe në internacionalizimin e ekonomisë dhe të shoqërisë kosovare

Tranzicioni është proces transformues i përmasave të thella të një sistemi shoqëror, nëpërmjet të cilit ky sistem kalon në një strukturë të re, e cila siguron një efikasitet dhe efektivitet më të lartë. Për të arritur këto performansa, duhet ndërtuar ndryshime simultane në të gjitha nënsistemet e sistemit shoqëror, e para së gjithash në sistemin politik, në sistemin ekonomik dhe në sistemin arsimor.

Tranzicioni nuk mund të jetë proces që qeveriset nga rasti në rast, aq më pak në mënyrë stihike. Kjo do të thotë se nevojitet ndërtimi i strategjisë së tranzicionit, i cili në vete përmban qëllimet e shtrua qartë, pengesat në të cilat mund të ndeshë realizimi i këtyre qëllimeve dhe resurset e mekanizmat me të cilat duhet tejkaluar këto pengesa. Kjo do të thotë gjetja e optimumit, duke patur parasysh oportunitetin politik, oportunitetin ekonomik dhe oportunitetin social. Përvoja e zhvillimit të tranzicionit në vendet ish socialiste dëshmon se mungesa e kësaj strategjie dhe këtij optimumi e forcon rezistencën ndaj ndryshimeve dhe ushqen inercionin më të fuqishëm të elementeve të sistemit të vjetër.

Ekonomia e Kosovës

²³Përkufizimi konvencionale të globalizimit nënkupton procesin e krijimit dhe liberalizimit të tregjeve kombëtare financiare dhe shkrirjen e tyre në tregun e kapitalit global. Të gjitha shoqëritë e organizuara janë të preokupuara me startin e tyre në mileniumin e ri. Janë të shqetësuara me faktin se sa do të jenë në gjendje të inkuadrohen në ndryshimet dramatike që po i sjell shoqëria pasindustriale, përkatësisht ajo informatike.

Prandaj, përkundër situatës në tranzicion në të cilën ndodhet Kosova, nuk guxojmë të mos e shtrojmë pyetjen dhe të përpiqemi të kërkojmë përgjigje mbi atë se ku ndodhemi dhe çka na pret?

Ekonomia e Kosovës starton në etapën e re, pas një periudhe të gjatë rënije drastike të aktivitetit ekonomik, me ngecjen e madhe teknologjike të kapaciteteve industriale, si mungesë e investimeve për disa vite, me rënien e potencialeve prodhuese në sektorin shtetëror e publik. Nevoja e një programi rehabilitimi dhe ristrukturimi të ekonomisë është shumë e evidente. Tri punkte të

²³ J. Lončar: Globalizacija – pojam, nastanak i trendovi razvoja Geoadria, 10/1, 91-104, 2005.

rëndësishme të industrisë megjithatë do ta kenë perspektivën edhe në kushtet e reja: Elektroenergji, Trepça dhe Feronikeli, pas konsolidimit, të luajnë rolin e forcave të zhvillimit ekonomik. Degët e tjera kanë nevojë për një regjenerim kompleks teknologjik, i cili duhet të realizohet krahas privatizimit dhe nëpërmjet investimeve të përbashkëta. Burimet e mëdha të rritjes janë edhe në bujqësi dhe në sektorin e veprimtarive tregëtare dhe shërbyese.

Faktor i rëndësishëm ekonomik është edhe diaspora. Infrastruktura energjetike dhe ajo e trafikut përbëjnë vetëm bazën fillestare për të zënë hapin e zhvillimit, por ato duhet të zgjerohen e modernizohen krahas zhvillimit ekonomik. Infostruktura (infrastruktura informatike) duhet të krijohet me përparësi.

Resurset e disponueshme: pasuritë natyrore, humane, kapacitetet ekzistuese, janë rrethanë pozitive e zhvillimit.

- Disa kapacitete të industrisë bazike, energjetika, nikli, metalet e ngjyrosura, në kushtet e zhvillimit të pavarur, mund të tejkalojnë pozitën e deprimuar në politikën e çmimeve në tregun e brendshëm dhe pengesat për eksport, që ishin ndër pengesat më serioze në zhvillimin e tyre. Zhvillimi i mëtejshëm i këtyre kapaciteteve duhet të bëhet në formë të investimeve të përbashkëta.
- Resurset natyrore duhet të orientohen veçmas në zhvillimin e agrobiznesit dhe turizmit;
- Fondi i resurseve humane – popullsia e re, mund të jetë faktor shumë pozitiv i zhvillimit nëse aftësohet për tëu inkuadruar në rrjedhat e revolucionit informatik.

Qëllimet strategjike

Globalizimi mund të argumentohet se një pasojë e zhvillimit të shkencës, teknologjisë moderne, ekonomisë së tregut e demokracisë. Globalizimi i ka mundësuar lëvizjen e lirë e kapitalit, mallrave, informacionit dhe të njerëzve nëpërmjet zgjerimit dhe heqjen e kufijve.²⁴

Duke u nisur nga rrethanat aktuale dhe ato të pritura, nga niveli i zhvillimit, problemet sociale-ekonomike dhe trendet e pritura të zhvillimit në Evropë dhe në botë, qëllime strategjike të zhvillimit të Kosovës në dekadën e ardhshme do të ishin:

- zhvillimi i pavarur ekonomik brenda integriteteve ekonomike rajonale, evropiane e më gjerë;
- aktivizimi maksimal ekonomik i popullsisë së aftë për punë nëpërmjet zhvillimit dinamik;
- mobilizimi i potencialeve zhvillimore natyrore, humane dhe financiare të popullsisë nëpërmjet sistemit të ekonomisë së hapur të tregut dhe ndërmarrësisë si filozofi bazike e zhvillimit;

²⁴ J. Lončar: Globalizacija – pojam, nastanak i trendovi razvoja Geoadria, 10/1, 91-104, 2005.

- inkuadrimi në rrjedhat e zhvillimeve teknologjike, informatike dhe telekomunikimit e globalizimit.

Pavarësia dhe integrimet rajonale

Pavarësia ekonomike e Kosovës është kusht për zhvillimin ekonomik të Kosovës. Ajo krijon kushte për integritime brendakombëtare, rajonale dhe më gjerë. Pavarësia dhe integrimet janë procese komplementare në frymën e proceseve aktuale që zhvillohen në botë. Pavarësia ekonomike e Kosovës mund të mbështetet në potencialet njerëzore, pasuritë natyrore, infrastrukturën dhe vlerat e krijuara më parë. Bilancet e bëra dhe projeksionet e zhvillimit të pritur dokumentojnë se, në kuadër të një ekonomie të hapur dhe një shoqërie civile e demokratike, Kosova mund ta buxhetojë pavarësinë e saj ekonomike.

Konkurrenca dhe të punësimi si një objektiv mund të realizohen nëpërmjet dhjetra fondeve për zhvillim rajonal, dhe përfshijnë: rritjen e konkurrencës dhe punësimin, duke rritur atraktivitetin rajonal, parashikimet ekonomike dhe ndryshim social në veçanti ato që lidhen me procesin e globalizimit dhe regjionalizimit, promovimin e burimeve njerëzore, mjedis, njohuri, infrastruktura dhe tregu fleksibil²⁵

Inkuadrimi në revolucionin informatik dhe globalizim

Kosova nuk mund të presë që të arrijë një stad të caktuar zhvillimi për t'u inkuadruar menjëherë në revolucionin informatik, i cili po shprehet me digjitalizmin e ekonomisë dhe aktivitete të tjera të njeriut, të bazuara në zhvillimin e fuqishëm të telekomunikimeve. Resurset humane, me të cilat Kosova ka përparësi zhvillimore, do të mund të jenë në funksion të zhvillimit bashkëkohor vetëm nëse arrijnë arsimimin informatik (alfabetizmi kompjuterik), aftësohen për ta përdorur teknologjinë informatike dhe për të marrë pjesë në zhvillimet e saj të ardhshme. Për këtë nevojiten transformime të thella në sistemin e edukimit dhe të arsimimit.

Faktorët që ndikojnë në rritjen ekonomike

Parakusht të realizimit të qëllimeve strategjike të zhvillimit të Kosovës janë:

- Sistemi i ekonomisë së hapur të tregut
- Zhvillimi i ndërmarrësisë dhe NVM
- Konsolidimi, ristrukturimi dhe vazhdimi i privatizimit i ekonomisë ekzistuese

Ndërtimi i sistemit të ekonomisë së hapur të tregut është parakusht për inkuadrim në rrjedhat e bashkëpunimit ndërkombëtar dhe në proceset e globalizimit. Ai është parakusht i domosdoshëm për zhvillimin e marrëdhënieve me integritet ekonomike, me vendet me ekonomi të zhvilluar, me institucionet financiare ndërkombëtare dhe parakusht për mobilizimin e resurseve financiare të popullsisë dhe diasporës. Kjo nënkupton sistemin efikas ekonomik, mbrojtjen

²⁵ Strategjia razvoja Tuzlanskog kantona 2008 – 2013 Sarajevo, decembar 2008

e pronës, respektimin e rregullave të tregut dhe barazinë e subjekteve ekonomike – veprimin efikas të shtetit ligjor. Bazat institucionale të këtij sistemi janë trajtuar në kapitullin e mëparshëm. Ndërtimi i sistemit të ekonomisë së hapur në Kosovë është domosdoshmëri, sepse çfarëdo autarkizmi do të ishte fatal për cilësinë e zhvillimit të Kosovës. Kosova si vend i vogël dhe ekonomikisht i pazhvilluar është e detyruar të orientohej në ekonominë e hapur.

Karakteristikat e ekonomisë së hapur janë:

- liberalizimi i çmimeve
- liberalizmi në tregtinë e jashtme (regjimet e këmbimit),
- liberalizmi i tregut financiar (kursi real dhe kamata reale, formimi i tyre në treg),
- liberalizimi i tregut të punës.

Thelbi i kësaj ekonomie qendron në stabilitetin ekonomik i cili në masë të madhe kushtëzohet nga bilanci i pagesave, që do të jetë problem i vështirë për Kosovën, andaj edhe do të shqyrtohet më detalisht në vijim.

Strategjia e zhvillimit të NVM duhet të krijojë një arsenal masash dhe instrumentesh për nxitjen e zhvillimit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme që kanë rritje të shpejtë dhe koncept ofensiv të zhvillimit. Gjithashtu, aktivitete dhe masa specifike mund të merren për sektore të caktuara: agrobiznesi, shërbimet informatike, programet prodhuese, biznesi i fermave, shërbimet e konsaltingut dhe edukimit për biznes.

Ekspertet nderkombetare dhe shqiptare në këto momente janë duke analizuar faktorët pengues të një rritjeje më të shpejtë të ekonomisë shqiptare dhe sidomos faktorët potenciale, të cilët janë në nivele të pazhvilluara dhe kanë në vetvete rezervë të mëdha për të rritur ritmet e rritjes së ekonomisë shqiptare.

Kjo analizë është shumë dimensionale. Ajo bazohet në rëndësinë që kanë faktorët ndryshëm, siç janë edukimi, energjia, telekomunikacioni, por sidomos mireqeverisja, ku pronesia, funksionimi i shtetit ligjor, lufta kundër korrupsionit dhe efica e enteve rregullatore e mbikqyrëse konsiderohen të rëndësishme për të ushqyer ritmet e larta të rritjes.

Mireqeverisja, reduktimi i barrierave të biznesit, profesionalizmi dhe modernizimi i administratës publike, rritja e tregtisë rajonale, eliminimi i barrierave jo vetëm doganore, krijimi i tregut unik rajonal dhe levizja e lire, konsiderohen të rëndësishme për të rritur thithjen e investimeve të huaja, për të rritur tregtinë rajonale e globale, të cilat sëbashku mbështesin me mirë rritjen ekonomike.

Rritja e performancës eksportuese të ekonomisë sone, apo një ekonomi e orientuar nga eksporti, konsiderohen të detyrueshme në sfidat për qendrueshmërinë e rritjes të lartë ekonomike. Ka një korelacion të fortë pozitiv midis thithjes së investimeve të huaja dhe rritjes së aftësisë eksportuese të ekonomive tona.²⁶

²⁶ Arben MALAJ, Midis rritjes reale dhe nominale të ekonomisë, “Gazeta Start”

=====

Zbatimi i programit të rikonstruktimit dhe regjenerimeve teknologjike e organizative në sektorët e përmendur, brenda një periudhe 2-3 vjeçare (pas normalizimit të gjendjes), mund të ndikojë në konsolidimin e përgjithshëm ekonomik. Kjo gjithashtu mund të konsolidojë edhe rrjedhat e eksportit. Konsolidimi i infrastrukturës ekonomike ka të bëjë me nevojën e rehabilitimit të rrjetit të rrugëve, rivitalizimit të disa drejtimeve më të rëndësishme. Elektrifikimi i hekurudhës gjithashtu shtrohet si nevojë e rëndësishme. Konsolidimi i dy hidrosistemeve (Ibër-Lepenc dhe Radoniq) duhet të zbusë problemin e ujit dhe të mundësojë rritjen e rendimenteve të prodhimit dhe të agrobiznesit.

Përfundimi

Nuk duhet të harrojmë të gjithë ne ekspertët e ekonomisë se rezultatet e para makroekonomike pas përfundimit të privatizimit mund të priten vetëm pas një periudhe 5-10 vjeçare. Deri atëherë, institucionet qeveritare dhe joqeveritare duke përfshirë të gjithë aktorët kontribuues në zhvillimin ekonomik, duhet të përpilojnë plane dhe hartojnë projekte në funksion të stimulimit dhe përkrahjes së iniciativës private që është në lindje e sipër. Vështruar nga prizmi i ekonomisë së tregut, me rëndësi kapitale është transformimi sa më i shpejtë i pronës shoqërore në atë private. Iniciativa private mbetet i vetmi gjenerator i pakontestueshëm i zhvillimit ekonomik në botën moderne të biznesit.

Do të ishte iluzion nëse themi se gjithçka vajti në rregull dhe se nuk kishte gabime. Me siguri se në procese të tilla komplekse gabime ka dhe se ato zbulohen vetëm me kalimin e kohës përmes kryerjes së punëve dhe detyrave. Tek e fundit, mësimi zë vend atëherë kur detektohen gabimet e së kaluarës dhe më pastaj ndërmerren masa për të përmirësuar sjelljet apo mënyrat e kryerjes së punëve.

Literatura

1. Francis F., "Pas fundit të historisë", 2006.
2. Hana L. & Telo I., Tranzicioni në Shqipëri – arritjet dhe sfidat, Tiranë 2005
3. Ilić G., Reforme Evropshke Unije – Institucionalni aspekti., Beograd 2004
4. Jovanović M., Evropshka Ekonomshka integracija, Beograd 2004
5. Limani M., Integritet ekonomike evropshane, Prishtinë 2004
6. Sadiku M., Tranzicioni dhe Reformat Institucionalne në Kosovë, Riinvest, Prishtinë 2007
7. Selmanaj S. Globalizimi dhe Tranzicioni – dilemat dhe sfidat, Riinvest Prishtinë 2006
8. Selmanaj S. Sistemet ekonomike bashkëkohore, Prishtinë 2006
9. Selmanaj B., Globalizimi, Lubljanë 2006
10. Uvalic Milica, "Privatisation and Corporate Governance in Serbia (FRY)", dhjetor 2001;

11. World Bank, "World Development Report 2000/01: Attacking poverty", NY, 2001;
12. World Bank report, "Supporting the Economic Growth and Sustainable Development", in cooperation with Ministry of Agriculture and Food, Albania, November, 2002;

KUD 658

KONTRATA E FRANSORIZINGUT MUNDËSI ALTERNATIVE PËR RRITJE TË INVESTIMEVE

*Dr.sc. Armand Krasniqi, prof as.²⁷
mandikrasniqi@gmail.com*

Abstrakt

Punim trajton një rënë nga mundësitë e funksionimit të tregu ndërkombëtar dhe vendor në bazë të një sistemi kompleks rregullash juridike – kontraktuale specifike. Institucionet respektivisht mekanizmat ekonomikë dhe ligjorë që e rregullojnë këtë segment janë të ndërlidhura e ndërthurura ndërmjet vete sa që marrëdhëniet tregtare dhe biznesore sot karakterizohen për një shkallë të lartë aq sa nuk ka ekzistuar asnjëherë më parë. Dekadat e fundit kanë lindur dhe formësuar një seri kontratash të cilat, përveç që kryejnë funksionin instrumenteve juridike – ekonomike të komunikimit dhe zhvillimit të biznesit në mes të palëve, investimeve u kanë dhënë një dinamizëm dhe masivitet në të gjitha nivelet. Për shkak të rëndësisë që kanë këto kontrata, zbatimit të tyre dhe mundësive që ofrojnë ato në jetën e përditshme, qesin në pah nevojën e domosdoshme të njohjes të përmbajtjes dhe formës së tyre. Termi Franchizing (Franchising) ka shumë përkufizime dhe vlerësojmë se pothuajse çdo vend në botë për shkak të specifikave dhe zhvillimit ekonomik ka perceptimin e vet lidhur me përmbajtjen e asaj çfarë konsiderohet është franchizing. Ky punim pretendon që thjeshtë dhe saktë të ofrojë një tablo të plotë për franchizingun si njëra nga format e mundshme për depërtim në treg e cila gjithsesi duhet vlerësuar dhe mundësisht zbatuar për të qenë pjesë e mjedisit biznesor ndërkombëtar.

Fjalët kyçe: E drejtë kontraktore, investime alternative, Franchizing, privilegje, know – how,.

Hyrja

Zhvillimi i intensiv i teknikës, teknologjisë dhe i ekonomisë në mënyrë të detyrueshme është përcjell dhe determinuar edhe nga zhvillimi i instrumenteve e teknikave juridike roli i të cilave është që të mundësojë realizimin e papengueshëm dhe të sigurt të aktiviteteve biznesore. Pikërisht për shkak të këtij zhvillimi aktual i instituteve të së drejtës klasike nuk iu përgjigjen efektivisht këtyre nevojave. Praktika biznesore, në suaza të rendit ekzistues

²⁷ Autori është mësimpldhënës i lëndëve të te drejtës në biznesore dhe të drejtës biznesore ndërkombëtare në Universitetin e Prishtinës Fakultetin Ekonomik dhe në Fakultetin e Shkencave të Aplikuara të Biznesit në Pejë

juridik, tani më ka krijuar instrumente të reja juridike të cilat i përgjigjën situatës së sapokrijuar në qarkullimin e vlerave. Së këndejmi ka ardhur deri të krijimi i një serie kontratash të reja. Kjo duke u bazuar nga disa parime të përgjithshme dhe premisave të së drejtës detyrimore që janë valide për rregullimin e situatave deri tash jo ekzistuese të krijuar faktikisht në jetën praktike. Mbi këto koncepte dhe nevoja në mas të madhe fillojnë marrëdhëniet e reja kontraktore që në thelb dallohen nga të ashtuquajturat kontratat klasike të së drejtës civile. Këto kontrata ne përmbajtjen dhe qëllimin e tyre aq shumë diferencohen nga ato klasike sa tani më nuk mund të flitet për përkatësinë e tyre në kudër të njërit nga grupet ekzistuese të kontratave por kontrata të llojit të ri, të pavarur, *sui – generis*. Lëmenjtë e jetës ekonomike në kuadër të te cilave ka ardhur deri të krijimi i llojit të ri të kontratave, madje edhe instituteve dhe degëve të reja juridike, para së gjithash janë: ndërtimtaria investive, financimet, kreditimet, operimet, investimet e përbashkëta (në vend dhe jashtë) transporti, sigurimet, turizmi, hulumtimet, etj,. Në këtë mënyrë janë krijuar dhe aplikohen kontratat mbi inxhinieringun, faktoringun, franshizingun, lizingun, etj,. Këto kontrata janë kreacione moderne juridike të praktikës biznesore e cila ka dalë nga nevoja që zhvillimi ekonomik të formësohet – përformohet juridikisht. Elementet “ekonomike” dhe “juridike” këtu ndërthuren thellësisht duke e përcaktuar esencën e secilës punë kontraktore. Pasi që në praktikë ekziston një numër i madh i punëve kontraktuale, analogjikisht ekziston mundësia që nëpërmjet tyre të krijohen strategji alternative të sigurimit të investimeve të huaja në të gjitha lëmenjtë e jetë shoqërore – ekonomike.

Funksionimi i të drejtës kontraktore - kusht për zhvillimin e strategjive alternative të investimeve dhe të rritjeve ekonomike

Marrëdhëniet shoqërore – ekonomike specifike të cilat kanë ndikuar në krijimin dhe kodifikimin e së drejtës biznesore ndërkombëtare kanë kaluar nëpër një rrugë të gjatë. Në këtë pikëpamje procedurat konkrete për zyrtarizimin e kodifikimit dhe unifikimit kanë qenë mjaft të koklavitura e të ngadalshme sa që proceset ekonomike nuk kanë mundur të presin. Spontanisht, nëpërmjet të praktikës në sferën e biznesit ndërkombëtare, dokeve, rregullave të përgjithshme të afarizmit, kontratave tip dhe formular, gradualisht është krijuar një e drejtë profesionale të cilën nuk e ka krijuar shteti por organizatat e ndryshme biznesore. Nga praktikat biznesore ndërkombëtare në teorinë e të drejtës është emërtuar si e drejtë biznesore autonome ndërkombëtare. Unifikimi përmes kontratave ndërkombëtare, në mënyrë kronologjike ka ndikuar në procesin e unifikimit spontan. Mund të konstatohet se kodifikimi i të drejtës dhe rregullave materiale në lëmin e të drejtës kontraktore ndërkombëtare përveç qëllimeve kryesore të rregullimit raporteve specifike në këtë lëmi kanë krijuar edhe

mundësinë që vendete tranzicionit të shfrytëzojnë kontratat për të përmirësuar zhvillimin e vet ekonomik pa ndërhyrjen e drejtpërdrejtë të shtetit.²⁸ Rasti me i besueshëm për rritje e operacioneve në kuadër të biznesit vendas dhe ndërkombëtar është edhe kontrata e franshizingut e cila u mundëson bizneseve vendase që të krijojnë lidhje partneriteti me ndërmarrje të njohura dhe sigurim të një pozite të volitshme në hapësira të caktuara.

Çka është franshizingu

Franshizingu është një sistemi veçantë dhe delikat i operimit biznesor në kuadër të tregut modern me mallra, shërbime ose teknologji bazuar në një bashkëpunim specifik, të ngushtë e të vazhdueshëm në mes të një pronari financiarisht të pavarur që ka ekskluzivitetet – franshizat e ndërmarrjes të cilat në formë të kontratës u garanton palëve – klientëve të tije së bashku me mundësinë, formën, bashkëpunimin dhe përdorimin e të drejtave të marra në pajtim me konceptin e franshizingut. E drejta kontraktuale bazuar në parimin e autonomisë së vullnetit të palëve i lejon përdoruesit kryerjen e aktiviteteve dhe veprimtarive ekskluzive individuale të marra respektivisht të kontraktuara nga dhënësi i franshizingut në këmbim të një kompensimi të drejtpërdrejtë apo të tërthortë financiare. Brenda këtyre marrëdhënieve specifike përcaktohen ekskluzivitet e përdorimit, mbajtjes dhe mbrojtjes të emrit të franshizing – dhënësit për produktin apo shërbimin, know – how – in, mënyrën e të bërit biznesit, teknikat dhe metodat të cilat përbërjen e procedura standarde e të drejtat tjera që kanë bëjnë me prodhimin ose pronën intelektuale. Kjo nënkupton vazhdimisht dhënien e ndihmës ekonomike dhe teknologjike brenda kohës së përcaktuar në marrëveshje të ekskluzivitet me shkrim që është lidhur me palëve për këtë qëllim.

Franshizingu gjithashtu mund të trajtohet edhe si një mënyrë e bashkimit të burimeve e të aftësive të cilat palët e interesuara i kanë në dispozicion. Franshizing – dhënësi me kapitalin fillestar, njohuritë dhe përvojat mund të ndikojë që franshizing – marrësi të kontribuojnë nëpërmjet investimit me kapitali shtesë, motivimit dhe përvojave të biznesit në tregjet shumë dhe të ndryshme të depërtojnë dhe të arrijnë suksese në treg. Nga kjo konfirmohet dhe shihet se franshizingu është një marrëdhënie kompleks e biznesit dhe jo vetëm një marrëdhënie e thjeshtë blerës – shitës.

Franshizingu është posaçërisht i veçantë për faktin se në mes të dhënësit dhe marrësit të një privilegji krijohet një nivel të lartë të ndërvarësisë. Ekskluziviteti është formë e caktuar edhe në drejtimin e biznesit dhe në identitetin e përbashkët komerciale. Franshizingu respektivisht marrëdhëniet që krijohen në këtë instrument juridik me vlera ekonomike përbëhen nga një pako biznesi që ne

²⁸ V. Šmid: Putnička agencija i njeni ugovori s putnicima i davaocima Usluga., Monografi, Savremena Administracija Beograd 1977, fq 48

vete mund te përfshijë; markë ose markat, përbërjen, know – how /in , eksperiencë e biznesit, mbështetje të vazhdueshme teknike dhe të marketingut, trajnime, doracakë, mallra ose shërbime, etj.. Të hysh në një ndërmarrje dhe të blesh një ekskluzivitet është një nga mënyrat e sigurta për të filluar dhe rritur operacionet tregtare sepse kjo metodë konsiderohet interes i të dyja palëve respektivisht të dhënësit dhe marrësit të një privilegj. Me blerjen e një privilegji dhe angazhimit operativ arrihet që shitjes së mallrave dhe shërbimeve që vetëm janë të njohura të depërtojnë menjëherë në treg. Është e rëndësishme që kur blihet një privilegj të marrën trajnimet dhe mbështetjet që do të kontribuojnë për suksesin.²⁹

Marrëveshjet për ekskluzivitet deri me tani nuk janë rregulluar ngushtë ne sistemin juridik te vendit si një kontrate të veçantë e emërtuar. Megjithatë, bazuar në parimet e Ligjit mbi të drejtat e detyrimeve, ligjeve që garantojnë dhe rregullojnë marrëdhëniet autonome tregtare mbi të gjitha, kushtet e përgjithshme të kompanive ekskluziviteve, kontratave formulare, normave dispositive të ligjit civil dhe komercial, normave të përgjithshme doganore të tregtisë dhe e praktikës gjyqësore dhe arbitrazhit ky instrument i komunikimit juridik – ekonomik ne mes të palëve ka mundësi që të zbatohet lehtë në jetën praktike.

Po ashtu edhe në shumicën e vendeve marrëveshjet mbi ekskluzivitetet nuk janë të rregulluara me ligje të veçanta kombëtare. Nëse ka kërkesa ligjore të lidhura me ekskluzivitetet , atëherë ato janë të lidhura kryesisht me marrëdhëniet kontraktuale midis përfituesve dhe donatorët. Prandaj, rregullat dispozitive të themeluara nuk janë domosdoshmërisht të rëndësishme për importimin dhe shpërndarjen e ndërkombëtare të produkteve apo shërbimeve. Një rregullore e tillë mund të jetë ligji për para-kontratë e cila i detyron ofruesit të paraqesin të dhënat e konceptit të ekskluziviteve para nënshkrimit të kontratës.

Për të rregulluar fushën franchising ekspertët e UNDROIT³⁰ kanë zhvilluar dy aktet të rëndësishme sic është ai i Ligjit të ri të tregtisë autonome dhe Udhëzuesin ndërkombëtare franchising për master marrëveshjen.³¹ Përveç kësaj, për të ndihmuar pjesëmarrësit në marrëdhëniet e biznesit ndërkombëtar Dhoma e Tregtisë në Paris (ICC) ne vitin 2000 ka të miratuar standardet ndërkombëtar lidhur me marrëveshjet e ekskluzivitetit të cilat konsideroheshin si një grup i rregullave uniforme të cilat duhet të kompensohen në mungesën të normave kombëtare që rregullojnë detyrimet ndërkombëtare në bazë të marrëveshjeve për ekskluzivitet.³²

²⁹ Vasili Jani, Kontratat jotipike, Botimet ADA Tiranë 2009 fq. 30

³⁰ <http://www.unfranchise.com/index.cfm?action=services.ubBusinessOverview>

³¹ Udhëzues për Marrëveshjet Ndërkombëtare Master ekskluzivitet nga vol. 1998. rishikimit në vol. 2007. dhe Ligjit Model për detyrimin për të informuar në lidhje me para kontratat franchising (Model ekskluzivitet Zbulimi Ligji) në vitin 2002. vol.

³² <http://www.observatoiredefranchise.fr/questions-reponses/comment-integrer-un-droit-d-entree-en-comptabilite-581.htm>

Llojet e marrëdhënieve - ekskluziviteve

Për produktet që janë subjekt i shpërndarjes së ekskluziviteve zakonisht dhënësi është një prodhues që shet produkte të caktuara gjysmë – të gatshme ose të përfunduar ndërkaq marrësi i produktit – ekskluzivitit është tregtari. Shitësit janë të gatshëm të ofrojnë shërbime të plota klientëve të tyre si para dhe pas shitjes duke ndikuar në këta të fundit jo vetëm për të shitur prodhimet e kontraktuara por dhe për të përmbajtur – ndaluar shitësin nga shitja e produkteve tjera konkurruese. Midis franchizing – dhënësit si shitës i tyre dhe franchizing – marrësit si blerësi krijohet një shkallë mjaft të lartë të ndërvaresisë.

Franchizingu i formatizuar nënkuptohet ajo marrëdhënia në të cilën franchizing / dhënësi i jep franchizing / marrësit një format të biznesit, të sistemit operativ dhe ekskluzivitit të markës të cilën pranuesi nuk mund të shes apo të prek sepse nuk futet në sferën e produkteve materiale por bëhet fjalë për privilegjet e shërbimeve.³³ Shembuj të këtij lloji të biznesit - ekskluzivitit mund të gjenden në hotelieri, mikpritje, shërbime, mirëmbajtja të automjeteve dhe fluturakeve, riparim veshjeje apo zëvendësimi i naftës, mirëmbajtje të motorëve, supermarkete, agjenci të qiradhënies së makinave dhe kamionëve, të shërbimeve të biznesit (të kontabilitetit, etj) dhe shërbimet e konsumit (pastrimi, mirëmbajtje dhe riparimi i shtëpive, kujdesi dhe shërbimet arsimore për fëmijët, duke u përgatitur për një zbritje të tatimeve dhe pronave të patundshme).³⁴

Franchizingu përfshin edhe format e biznesit në të cilin shitësit heqin dorë tërësisht nga aktivitetet e ekskluziviteve ose aktiviteve që lidhen me tej me modelin e franchising. Kjo realizohet kur kompania aktuale heq dorë vullnetarisht nga ekskluzivite e pavarura të tyre duke pranuar pagesën e ekskluzivitit në mënyrë që të arrihet një identitet të fortë i marketingut rajonale dhe kombëtare dhe përparësitë ekonomike e kombinuar blerjen e mallrave dhe shërbimeve. Shembulli më i mirë i këtij lloji janë një rrjet të broker pasurive të patundshme.

Elementet e një rrjeti të ekskluziviteve

Në kuadër të biznesit që realizohet nga marrëdhënia kontraktuale e franchizës kanë rrjedhimisht lindin rrjete franchize. Këto rrjete përbëhen nga një ose më shumë dhënës dhe marrës të një ose shumë më lloje të franchizës. Lloji më i zakonshëm i marrësit të ekskluzivitit zakonisht quhet një "njësi marrës" i cili zotëron dhe menaxhon ekskluzivitet e biznesit. Një aspekt tjetër krijimi të rrjeteve Franchising është i ashtuquajtur "franchizer rajonal". Ka dy lloje të përgjithshme drejtash ekskluzive: *zhvillim ekskluziv* dhe *master ekskluzivitit*.

³³ Krasniqi A., E drejta në turizëm dhe hotelieri, Universiteti i Prishtinës – Fakulteti i Biznesit Pejë fq., 159

³⁴ Po aty

- *Zhvillimi ekskluzivitet* nënkupton të drejtën e marrësit që të përpilojë dhe mbajë një numri të caktuar operacionesh ekskluzive (ose mund të jenë të pakufizuara) të vendosur në një territor të veçantë. Sipas kësaj metode donatorët obligohen që zakonisht të zhvillojnë një numër minimal të njësive në secilën periudhë të zhvillimit (zakonisht një vit), ose ndryshe të ashtuquajturave kuotave të zhvillimit. Fituesja nënshkruan marrëveshje për zhvillimin e privilegjit për çdo njësi individuale.
- *Ekskluzivitet e njohura si master (mjeshtri)* janë të ndryshme nga të drejtat e mëparshme të caktuar në përgjithësi nga franshizing / dhënësi. Kjo nënkupton që përfituesi i të drejtave ekskluzivitet (master / mjeshtëri) mund t'i akordojë palës së tretë nënfranshizing / marrësit të drejtën për të zhvilluar dhe të udhëhequr aktivitetet e caktuara si privilegje ekskluzive në territorin ku vepron. Megjithatë, në rrjete më të madhe kontratë e nën franshizingut e lidhur mes mbajtësit master ekskluzivitet , nënfranshizing mbajtës dhe franshizing / dhënësit nuk krijojnë asnjë lidhje të drejtpërdrejtë kontraktuale me nënfranshizing / mbajtësin dhe franshizing / dhënësit por ka vetëm ato të drejta që janë në lidhje master franshizing marrësin.

Zotëruesi i nënfranshizingut për master ekskluzivitet i ka të përcaktuara dhe të faturuara e tarifave për shpenzimet dhe shumës së paguar nga dhënësit e ekskluzivitet. Edhe pse ky lloj i Franchising përdorur me sukses në zhvillimin e rrjeteve të ndryshme në Shtetet e Bashkuara, marrëdhëniet në mes të Franchising mjeshtër është shumë më e zakonshme ndërkombëtarisht.

Disa dhënës të ekskluziviteve kanë zhvilluar një kategori specifike të franshizing marrëdhënieve. Nganjëherë ato ju referohen apo akordohen Drejtorive rajonale, sipas të cilave individit i epet e drejta për të mbuluar një territor të caktuar me qëllim të shitjes të të drejtave ekskluzive në emër të franshizing – dhënësit dhe vendin. Drejtoria rajonale mund të jetë i obliguar të organizojnë kurse trajnimi, duke dhënë ndihmë të vazhdueshme për të dhe monitorimin e cilësisë së mbajtësit ekskluzivitet në rajon të cilit i janë i ngarkuar ekskluzivitetet. Drejtori Rajonal ka një marrëdhënie kontraktuale me franshizing – dhënësin por nuk është përfituesi i një privilegji. Drejtoria rajonale merr një pjesë në pagesën e kompensimi (zakonisht 1/3 te 1/2) për ekskluzivitet e dhëna nga marrësit e ekskluziviteve dhe shumat të ngjashme të paguar nga marrësit e ekskluzivitet. Ky model është përdorur me sukses nga një kompani ekskluzivitet për zgjerimin e shpejtë.³⁵

Kush konsiderohet dhënës i ekskluzivitetev?

³⁵ Vasili Jani, Kontratat jotipike, Botimet ADA Tiranë 2009 fq. 30

- *Franshizing – dhënësi* është një sipërmarrës i cili është: zotëruesi i një markë dhe një identitet vizual i cili njihet në treg; Ofron një gamë e produkteve / shërbimeve / kanale teknologji tradicionale të shpërndarjes; ka të zhvilluar një metodë të shitjes që është testuar dhe përditësuar në disa fusha; është në gjendje për t'i përcjellë të tjerëve metodat e veta, përvojat dhe njohuritë nëpërmjet trajnimeve të vazhdueshme dhe këshillim; e ka zhvilluar kompania e tij, kështu që është në gjendje të zhvillojnë më tej metodat e tyre dhe menaxhojë rrjetin e ekskluziviteve.
- *Franshizing – marrësi* është një kontraktues i pavarur përgjegjës dhe të zgjedhur nga dhënësi i franshizese karakteristika si me mëposhtme: maksimalisht i afirmuar; posedimin e fondeve të mjaftueshme; gatishmërinë që të punojë ngushtë me të tjerët; gatishmërinë që të punojë brenda sistemit dhe duke pasur parasysh rregullat; pajtimin paraprak që të jetë një anëtar i rrjetit dhe që e ka të zhvilluar një frymë ekipore; duke u bashkuar në rrjet ka të drejtë për të përdorur të gjithë elementet që janë subjekt i ofertave.³⁶

Sipërmarrësit janë përfituesit potencial të ekskluziviteve. Veçanërisht ata të cilët në fazën e rritjes dëshirojnë që të pushtojnë tregje të reja për prodhimin e tij dalluese ose për përmirësimin e markë e njohur. Po ashtu për sipërmarrësit të fillojë ose që duan të zgjerojnë markë e tyre apo markat tjera. Zhvillimin e aktiviteteve të reja për të papunët që dëshirojnë të hyrë të një punë të re ose një kategorie tjetër të dëshirojnë të ndryshojnë punë. Mundësi e madhe mund të jetë edhe për punonjësit që marrin pagat dhe duan për të filluar një karrierë të re në biznesin e vet.

Është e rëndësishme të potencohet se i gjithë procesi i hyrjes së sipërmarrësit në një franshizing biznes do të varet dhe do të konsiderohet nga aspekti i vlerave për ndershmëri e cila vlerësohet në mënyrë rigoroze dhe objektive në mënyrë që të përcaktohet fuqia dhe virtytet e njohurive të tyre. Disa nga këto pyetje që janë të domosdoshme për të vlerësuar potencialin për dhënie të ekskluziviteteve varen nëse kjo është një punë i përshtatet karakteristikave të franshizing – marrësit; vetëdijësimin për bashkim me një sistem ekskluzivitetesh; gatishmërinë për të punuar ngushtë me njerëz; mundësinë e sigurimit të burimeve të nevojshme financiare për të vënë këmbën e punës; gatishmërinë për të punuar brenda një sistem dhe në përputhje me rregullat e tij strikte; gatishmërinë për të humbur një pjesë të lirisë së tyre për të punuar brenda një sistem; gatishmërisë që të pranojnë kontrolli periodik i Franchiso; posedimit të shpirt ekipor; gatishmërinë për punë shumë dhe të gjatë; posedim të një fjalori të ekskluziviteteve opracionale.³⁷

³⁶ Metoda, sistemi, apo know-how, produkte, markë dhe imazhin, ndihmë para, gjatë dhe pas hapjes, dhe të tjerët.

³⁷ Po aty

Funksionimi marrëdhënies kontraktore mbi rregullat e fransizingut dhe praktikave biznesore ndërkombëtare

Parimi i autonomisë së shprehjes së vullnetit të palëve është afirmuar në të gjitha sistemet juridike në lëmin e marrëdhënieve deterymore. Pra, të gjithë ligjdhënësit nisen nga supozimi se vet palët në mënyrën më të mirë dhe të përshtatshme do të i rregullojnë marrëdhëniet e tyre, të bazuar në interesin e përbashkët dhe rrethanat konkrete për secilën punë juridike. Parimi i vullnetit të palëve ka luajtur rolin kryesor në formimin e rregullave uniforme juridike të biznesit ndërkombëtar. Duke i shfrytëzuar këto mundësi, afaristet ndërkombëtar kanë thelluar pozitivisht marrëdhëniet e tyre pothuajse deri në fund dhe plotësisht duke i rregulluar ato me kontratë. Këto marrëdhënie janë sforcuar më tutje duke i paraparë dhe inkuadruar të gjitha elementet, në mënyrë detale, në kontratë me të cilën i rregullojnë çështjet e ndryshme që kanë të bëjnë edhe me kontestet eventuale, ligjin e aplikueshme nacional etj. Përsëritja e vazhdueshme e klauzolave më përmbajtje të njëjtë në këto kontrata arrin që të shndërrohen në rregulla doksore të biznesit ndërkombëtare, të cilat në praktikë e derogojnë sistemin e vjetruar juridik nacional dhe relativizmin e ndikimit të shtetit në marrëdhëniet ekonomike. Në procesin e unifikimit të të drejtës ndërkombëtare tregtare përmes praktikës që sot krijon mundësi të mëdha zhvillimi dhe investimi rol të rëndësishëm kanë luajtur organizatat e mëdha dhe të fuqishme profesionale dhe shoqata të cilat kanë qenë në pozitë të influencojnë tipizimin e rregullave në një lëmi të caktuar të të drejtës ndërkombëtare biznesore. Me kontratat e tyre tip dhe formular paraprakisht kanë qenë të rregulluara edhe elementet më të imta, konfrom klauzoles për “kryerjen e veprimtarive më lehtësi dhe më siguri”. Palët të cilat dëshirojnë që të lidhin kontratë me pjesëtarët e këtyre organizatave nuk kanë mundësi të tjera vetëm që t’i pranojnë në tërësi ose të refuzojnë në tërësi kushtet e kontratës, dhe se pikërisht nga kjo emërtohen kontrata sipas aderimit (pranimi) apo kontratë athezione. Si formë e unifikuar e tipizimit të kontratave janë edhe kushtet e përgjithshme ose kushtet e biznesit të cilat i sjellin organizatat profesionale të sipërpërmendura në lidhje me rregullimin e marrëdhënieve kontraktore në një lëmi shkencore të caktuar.

Me kushtet e përgjithshme dhe kontratat formulare janë krijuar parimet ndërkombëtare biznesore të cilat përjashtojnë zbatimin e të drejtave nacionale dhe sjellin në praktikë teknika të reja për lidhjen e kontratave. Në këtë funksion procesi dhe procedurat e strategjive alternative të investimeve bëhen të lehta dhe me kosto jashtëzakonisht të ulët. Ato themelohen në atë mënyrë që palët pa shumë mund dhe me pak kohë të shpenzuar të lidhin kontrata me të cilat i rregullojnë në detale marrëdhëniet e tyre. E drejta e cila është krijuar si produkt i këtyre marrëdhënieve, në teorinë juridike, quhet e *drejta formulare*.³⁸ Duke ju falënderuar këtyre kontratave, në lëmi të ndryshme shkencore të biznesit ndërkombëtare është krijuar një rregullim i ri juridik i cili përjashton përdorimin

³⁸ Krasniqi A: E drejta në Turizëm dhe Hotelieri, Shkolla e Biznesit Peje, Pejë 2004 fq.32

=====

e sistemit juridik nacional. Në këtë mënyrë arrihet që plotësisht të përjashtohet mundësia e intervenimit të gjykatave në raste të caktuara kontestuese. Subjektet biznesore ndërkombëtare paraprakisht i parashohin kompetencën e mekanizmave të veçantë respektivisht arbitrazhave ose gjykatave të zgjedhura gjë që rrjedhimisht e rrisin në mas të madhe sigurinë e investimeve. Shikuar në aspektin e përgjithshëm, subjektet biznesore ndërkombëtar në kontratat e tyre me lehtësi arrin që t'u mënjanojnë aplikimit të te drejtës nacionale dhe gjykatave duke arritur kështu që të krijojnë një sistem të veçantë të sanksioneve që do të shqiptoheshin kundër atyre palëve të cilat refuzojnë që të zbatojnë vendimet e arbitrazhit. Pavarësisht nga elementet pozitive dhe negative që ka e drejta formular në praktikë ajo është duke u zhvilluar, edhe pse ndoshta në mënyrë anarkike, duke i rregulluar në detale çështjet, në bazë të klauzolave dhe autonomisë së vullnetit të palëve të cilat lidhin kontrata dhe njëkohësisht është një formë – alternativë e tërheqjes së investimeve të huaja për vendin.

Përfundimi

Procesi i tranzicionit për vendet e Evropës Qendrore dhe Lindore është përcjell me zhvillime interesante dhe rolin dominant të shtetit për mëkëmbje dhe transformim ekonomik nëpërmjet krijimit të kushteve për investime të huaja direkt dhe portofol. Meqë koha, fazat dhe tërësia e procesit të transformimit në këto vende nuk ka qenë e njëjtë, për shkak të ndikimit të efekteve të caktuar politike, funksionit të shtetit të së drejtës dhe sundimit të ligjit, suksesi i tyre natyrisht që nuk ka qenë i ngjashëm. Vendet e Ballkanit për shkak të mbizotërimit të situatave të komplikuara politike me vështirësi po arrin të transformojnë sistemin ekonomik dhe të rrisin aftësinë konkurruese të ndërmarrjeve nacionale. Në kuadër të rikofigurimit të tregut në këto hapësira kanë përfituar vendet me ekonomi të qëndrueshme duke diktuar kushtet në bazë të parimit të ekonomisë së shkallës. Andaj këto komponente garantojnë përparime ekonomike vetëm nëpërmjet të bashkëpunimit në pikëpamje regjionale dhe globale. Ekonomia dhe veprimtaritë e saja rregullohen më norma juridike nacionale të cilat jo rrallë behën pengesë e këtij zhvillimin. Duke u nisur nga kjo situatë, organizata e ndryshme ekonomike, kompanitë, operatorët ekonomikë etj, zhvillimin ekonomik, në pikëpamje juridike, e kanë mbështetur në shfrytëzimin e parimeve dhe zakoneve biznesore duke i fisnikëruar këto marrëdhënie edhe me parimet dhe kushtet e të drejtës kontraktore. Sifidimi i legjislacionit nacional dhe zvogëlimi i ndikimit të shtetit në rregullimi e ekonomisë, në masë të madhe i ka kontribuar zhvillimi i përgjithshëm i marrëdhënieve kontraktore ndërkombëtare sipas parimeve të së cilës ofrohen metoda për tejkalimin e vështirësive që shfaqen në mes të sistemeve juridike nacionale duke dhënë edhe rekomandime që këto raporte të rregullohen sipas parimeve të te drejtës biznesore. Rol dominant për rregullimin e këtyre

marrëdhënieve po e luan parimi i “autonomis së vullneit” në marrëdhënie kontraktore. Në përgjithësi, konform proceseve ndërkombëtare për globalizimin dhe integrimin e vendeve në bazë të unifikimit të sistemit juridik, e drejta biznese dhe e drejta biznese ndërkombëtar seriozisht kanë ndikuar që nëpërmjet të instrumenteve juridik të unifikojnë bazën legale dhe atë nëpërmjet forumeve ndërkombëtare, normalizimit të praktikës biznese ekzistuese dhe unifikimit nëpërmjet konventave ndërkombëtare. E gjithë kjo veprimtari do të jetë garanci e zhvillimit të mëtejshëm ekonomik dhe të rregullimit të juridik cilësor në pikëpamje ndërkombëtare. Mbi të gjitha, avancimi i këtyre marrëdhënieve ndërkombëtare ka ndikuar në lindjen një seri kontratave të reja të cilat jo vetëm që palëve kontraktuese u garantojnë siguri të lartë juridike por njëkohësisht u mundësojnë edhe shteteve që rishikojnë mundësitë për hartimin dhe zbatimin e strategjive alternative për tërheqjen e investimeve të huaja në vend. Këto kontrata tani më kanë faktuar se e drejta kontraktore autonome e palëve arrin që të kufizojë rolin e shtetit, të rrisë sigurinë juridike biznese, tërheqjen e investime të huaja me një kosto të ulët ekonomike, sigurim të profit dhe nëpërmjet të bashkëpunimit biznesor të avancojë imazhin dhe forcën konkurruese të ndërmarrjeve vendore në tregun ndërkombëtar.

Çdo biznes i suksesshëm që ka për qëllim rritjen dhe zgjerimin duhet të marrë parasysh se ky synim është i mundur që të realizohet nëpërmjet marrëdhënieve franshizing – ekskluzivit. Avantazhet të cilat i ofron ky sistem pa dyshim janë të shumta. Një nga me të rëndësishmet llogaritet të jetë mundësia e përdorimit të burimeve të te tjerëve për të hapur zyrat e reja, që do të thotë se biznesi shpejt mund të përhapet tek njerëzit shumë të motivuar (investitorët, përfituesit e ardhshëm të ekskluziviteve) që do të drejtojnë degën. Në të njëjtën kohë shpenzimet e personelit udhëheqës në drejtimin e këtyre proceseve në këtë fushë janë të vogla posaçërisht në krahasim me shpenzimet e menaxhimit të rrjeteve të tyre. Natyrisht, këto janë avantazhet anën e saj të tjerë, dhe ky është fakti se biznesi ekskluzivitet që gjithmonë të ketë një fitim të vogël se në qoftë se ajo kishte në pronësi, dhe investimet e larta fillestare për hartimin dhe zhvillimin e rrjeteve ekskluzivitet. Përveç kësaj, pasi franchisor do të duhet të përballen me problemet e pashmangshme e komunikimit dhe duke punuar me përfituesit ekskluzivitet. Për shkak të gjithë procesin e hartimit dhe të rrjetit ekskluzivitet duhet të lihet të ekspertëve, si duhet të jenë të vetëdijshëm se ai krijon një formulë që do të shërbejë për vite me radhë, me ndryshime të vogla.

Prandaj, investimi fillestar mund të duket të shtrenjta por zgjedhin problemin e zgjerimit të biznesit afatgjatë dhe plotësojnë mungesën e tre faktorëve kryesorë për biznesin: kohën, të hollat dhe të strukturës së stafit të motivuar. Duke u bashkuar me ekskluzivitet, të tre faktorët ofrohen nëpërmjet ekskluziviteve – franshizez. Nëse doni të projektini në masë të madhe të zgjeruar biznesin tuaj dhe nëse doni të punoni për të rritur madhësinë optimale dhe maksimale profitabilitetit këtë mundëni që lehtë ta realizoni nëpërmjet krijimit të franshizing marrëdhëniesh.

=====

Format e bashkëpunimit bashkëkohor për teknika të reja të tregtisë ndërkombëtare, zhvillimit ekonomik të vendeve i kanë dhënë impulse pozitive. Jo të gjitha vendet (ne veçanti në zhvillim dhe ato të varfra) kanë treguar sukses në procesin e tranzicionit për shkak të dominimit të efekteve të ekonomisë së shkallës. Procesi i tej zgjatur transitiv këto vende i ka qitur para problemeve të shumta shoqërore. Andaj analizimi mundësive të investimeve eventuale alternative nëpërmjet të së drejtës kontraktore në jetën praktike jep rezultate efektive, me kosto ekonomike të ulët për vendin dhe ndërmarrjet e saja. Për të shfrytëzuar këto mundësi është e domosdoshme kompletimi i legjislacionit në frymën bashkëkohore që do të jetë kompatibil me konventat respektive ndërkombëtare dhe me standardet e larta të Bashkimit Evropian. Identifikimi i partnerëve serioz, krijimi i bashkëpunimit nëpërmjet të kontratave siç janë ato të franshizingut, Know – How – it, licencës, forfetingut, etj, besohet të jenë mundësi për një sukses zhvillimor ekonomik në vend.

Zhvillimi ekonomik në kushte e globalizimit, shoqërisë moderne dhe post moderne është shndërruar në motor të zhvillimit shoqëror. Në këtë kontekst procesi i zhvillimit, reformimit dhe transforimit të ekonomive të vendeve, për secilin veç e veç, ka specifikat e përbashkëta dhe ato që i dallojë nga njëra tjetra. Shumica orvaten që të shënojnë rritje ekonomike nëpërmjet të rritjes së tregtisë me jashtë dhe investimeve të huaja.

Literatura e konsultuar dhe e shfrytëzuar

1. Aleksander, Gordon J., & William F.Sh., Fundamentals of investments, 1989
2. Andersen, A., Regionalism and the World Trading System, WTO, 1995
3. Brumbulli S., Investimet, Tiranë 1998
4. Hetemi M., E drejta me njohuritë themelore të së drejtës afariste, Prishtinë 1996
5. Kristo I., Biznesi Ndërkombetar, Tiranë 2004
6. Krasniqi A., E drejta në turizëm dhe hotelieri, Pejë 2005
7. Gorenac V & Šmid V., Poslovno Pravo u Turizmu i Ugostiteljstvu, Zagreb 1999
8. Godštajn A: Privredno ugovorno pravo., Informator br.1, Zagreb 1980
9. Kuhn, G. Michale, Horvath Balaza and J. Christopher., Officaly Supported Export Credits, International Monetary Found, Washington D.C., 1990, Internation Trade Center UNCTAD/WTO, The Financing of Exports, Geneva, 1997
10. Vasili J., Kontratat jotipike, Botimet ADA, Tiranë 2009
11. <http://www.franchise.org/convention.aspx>
12. <http://www.ifeinfo.com/>

KUD 327 : 338

**KRIZA FINANCIARE GLOBALE
POLITIKAT FINANCIARE, GABIMET DHE REFLEKSIONET**

*Dr. Sc. Artan Nimani³⁹
artannimani@gmail.com*

Abstrakt

Kriza e globale ekonomike e kohëve të fundit po shërben si justifikim për të lëshuar një fushatë anembanë botës kundër ekonomisë të tregut dhe sipërmarrjes së lirë si dhe si një motiv për të justifikuar një ndërhyrje më të madhe të shtetit në ekonomi. Kriza e tanishme, si dhe ajo e vitit 1929, filloi në fushën financiare (në Wall Street) dhe në shtetin më të fuqishëm të botës. Tregu i lirë po konsiderohet si përgjegjësi kryesor i kësaj krize ndërkohë që shkaktari kryesor ka qenë në fakt ndërhyrja e qeverisë në ekonomi. Kuptohet që babëzia ka luajtur rolin e vetë në këtë situatë dhe shumë bankierë e kanë mbështetur shtetin si dritë të gjelbër për të abuzuar akoma më tepër duke dhënë kredi bujare për shtëpi për individë që nuk kishin kolateral apo të ardhura të mjaftueshme. Po kështu ka pasur shumë individë të papërgjegjshëm që kanë kërkuar e marrë kredi për shtëpi njëmilionëshe më të ardhura minimale duke shpresuar që rritja e çmimeve do vijonte. Me pak fjalë analiza e krizës që po mbizotëron në mediat ndërkombëtare është e gabuar dhe për këtë arsye edhe zgjidhja e propozuar është e gabuar dhe e dëmshme. Shkaktari i kësaj krize ka qenë ndërhyrja e qeverisë në ekonomi me taktikat e promovuara nga promovuesit e rrugës së tretë dhe jo sistemi i tregut të lirë. Kostoja totale globale e kësaj krize do të arrijë deri në 4.1 trilionë Dollarë

Fjalet kyçe: Kriza, Globalizmi, Tregjet financiare , FMN, Fitimi, Humbja, Qeveritë, Bankat

Hyrje

Kriza aktuale ka përfshirë botën e me theks të veçantë, vendet më të zhvilluara, të atyre shteteve që kanë shumicën e brutoproduktit botëror dhe që kanë nivelin e lartë të jetesës.

Edhe ata që nuk janë ekspertë mund t'i përshkruajnë pasojat e krizës duke e parë realitetin që po shihet, por për atë se deri ku do të shkojë kjo krizë

³⁹ Autori është ligjerues i lëndëve: Mikorekonomi dhe Financa në FSHAB në Universitetin e Prishtinës si dhe lëndëve: Menaxhment dhe Financa e drejta Financiare në Kolegjin Universitar Biznesi, Prishtinë.

është e pamundur që të parashikosh. Edhe ekspertët më të mëdhenjë kanë hamendje dhe divergjenca të mëdha, por pajtohen me një gjë :

- efektet shkatërruese të kësaj krize do të jenë më të rënda se asnjë herë më parë dhe nuk mund të parashikohen.

Kohë të gjatë, në teorinë ekonomike botërore pati sunduar teoria e ligjeve të tregut të lirë. Me bindjen se tregu është rregullatori i të gjitha problemeve ekonomike. Tregu, si uji i lumit do e gjejë rrjedhën me të mirë dhe do të gjejë zgjidhjen e nevojshme më të mirën. Prandaj sa më pak barriera shtetërore tregut, sa më pak intervenime shtetërore dhe vetë tregu është një autorregullatore ekonomik. Ekonomia e tregut të lirë u bë model i zhvillimit dhe progresit ekonomik botëror, ajo kaloi barrierat kombëtare dhe u bë ligji i zhvillimit të mbarë ekonomisë botërore. Globalizmi dhe tregu i liri botëror u bënë parimet e zhvillimit dhe bashkëpunimit ndërkombëtar. Të gjithë organizmat ndërkombëtar, si Banka Botërore, shtetet e fuqishme ekonomike, parime të zhvillimit dhe bashkëpunimit vunë ekonominë e tregut të lirë dhe eliminimin e intervenimeve shtetërore. Sa më pak intervenim të shtetit sa më tepër liri veprimit të tregut- ky ishte parimi kryesor ndërkombëtar. Po jetojmë në një epokë financiare tragjike. Tregjet financiare dhe ekonomit bankare ne veqanti janë në një gjendje jo të mirë, tregjet amerikane të aksioneve ranë rreth 40%, me fjalë të tjera kjo kohë, ishte një ndër 5 momentet më të errëta që nga viti 1920. Para saj mund të renditen vetëm "shembja" e bursës së Wall Street në vitin 1929, kolapsi teknologjik i vitit 2000, kriza e vitit 1973 pas luftës së Yom Kippurit, ndërsa çmimi i naftës u katërfishua dhe kolapsi i famshëm i viteve 1937/'38, kur në Evropë po niste Lufta II Botërore

Në vitin 2000, edhe pse duket sikur fundi i botës ishte pas kthesës, ekonomia botërore shpëtoi thujtë e pacenuar. Sigurisht që u regjistruan recesione të vogla në Shtetet e Bashkuara, Evropë, apo Japoni.

Shumë më e vështirë ka qenë situata në krizat e viteve '30, apo '70, megjithatë bota ia doli mbanë. Për sa i përket krizës së fundit financiare, ajo i ka të gjitha shenjat të jetë shumë më e mprehtë dhe me më shumë pasoja. Rënia e çmimeve të aksioneve është më shumë një efekt anësor i asaj çka po ndodh në të vërtetë. Tregjet financiare e nisën vallen e vdekjes me krizën e kredive, e cila erdhi si pasojë e rritjes së madhe të çmimeve të pasurive të patundshme dhe e borxhit të ekonomive familjare. Pikërisht këto dy dukuri të fundit mund të krahasohen fare mirë me fitimet e mëdha të viteve '20, periudhë gjatë së cilës njerëzit shpenzonin me grushte sikur e nesërmja të mos ekzistonte.

Të gjithë nuk po e heqim nga goja fjalën recesion, që nuk përbën më një fakt të papritur dhe të befte. Por sa më shumë që shkrihet tregu financiar, aq më i madh është rreziku i një ekonomie problematike për vitet që do të vijnë. Kështu, për shembull, kriza bankare në Japoni doli të ishte shumë më e rëndë nga sa u parashikua fillimisht, pjesërisht për shkak të aseteve në të cilat ishin bazuar shumë banka kur dhanë kreditë, veçanërisht toka që humbën shumë në çmim. Çmimi i tokave në Japoni ka rreth 15 vjet që vazhdon të bjerë. (Adri Nurellari-Botuar tek gazeta "shqip"). Në këtë moment, është ende e vështirë që të çmosh

=====

se deri në çfarë mase kriza ka ndikuar në ekonominë dhe cilat do të jenë pasojat e krizës. Ajo çka dimë është se shumë banka do të duhet për shumë kohë ta reduktojnë dhënien e kredive, por për bankat që këtë funksion e kanë pasur primar, kjo do të thotë humbje e madhe

Kriza dhe refleksionet

Kriza e gloale ekonomike e kohëve të fundit po shërben si justifikim për të lëshuar një fushatë anembanë botës kundër ekonomisë të tregut dhe sipërmarrjes së lirë si dhe si një motiv për të justifikuar një ndërhyrje më të madhe të shtetit në ekonomi. Tregu i lirë po konsiderohet si përgjegjësi kryesor i kësaj krize ndërkohë që shkaktari kryesor ka qenë në fakt ndërhyrja e qeverisë në ekonomi. Kuptohet që babëzia ka luajtur rolin e vetë në këtë situatë dhe shumë bankierë e panë mbështetjen e shtetit si dritë të gjelbër për të abuzuar akoma më tepër duke dhënë kredi bujare për shtëpi për individë që nuk kishin kolateral apo të ardhura të mjaftueshme. Kriza e tanishme, si dhe ajo e vitit 1929, filloi në fushën financiare (në Wall Street) dhe në shtetin më të fuqishëm të botës. (Sipas vlerësimeve të FMN, ShBA ze vendin e parë me 23.6% të GDP botërore për 2008, pasuar nga Japonia me 8.0%, Kina 7.1 %, Gjermania 6 % etj).

Kjo krizë u përhap në të gjitha vendet, sidomos në ato të zhvilluara, dhe u shndrrua shpejt në një krizë ekonomike me pasoja të rënda sociale. Analistët venë dukje se, një vit pas fillimit, bota vlerësohet të ketë humbur një pasuri prej 15 trilion \$ (10.3 trilion euro) .

Madje, shtete si Islanda por dhe Hungaria e Letonia, shkuan në buzë të greminës. (SPIEGEL, 7.9.2009). Sipas parashikimeve më të fundit të FMN, (tetor 2009), GDP botërore pritet të bjerë 1.1 për qind këtë vit.

- Më e thellë rënia do të jetë në vendet më të zhvilluara : 3.4 %;
- në Japoni 5.4 %,
- në Gjermani 5,3 %,
- në Itali 5.1 %,
- në Britani 4.4 %,
- në Spanjë 3.8 %,
- në ShBA 2.7 %,
- në Francë, 2.4 %

Rënia ekonomike po shoqërohet me rritjen e shkallës të papunësisë:

- në ShBA 9.3 % më 2009 dhe 10.1 % më 2010 kurse
- në vendet e eurozonës përkatësisht 9.9 % dhe 11.7 %.

Miliona amerikanë humbën shtëpitë e tyre nga piramidat e hipotekave dhe miliona të tjerëve i'u ra vlera e tyre. Gjatë kësaj krize dolën në pah skemat financiare mashtruese të tipit "Ponzi" (1920). Bernard Madoff, ish kryetar i bordit të Bursës NASDAQ të Nju Jorkut për dekada kishte ngritur një piramidë gjigande ku 15 400 investues humbën 65 miliard usd!

Krahasuar me Depresionin e Madh kjo krizë ka si veçori kryesore se bota ndodhet tani në fazën e globalizmit, ndërvarësisë ekonomike, zhvillimit të

teknologjisë dhe internetit, për rjedhojë dhe masat për kapërximin e saj parashikohet të jenë më efektive.

Po cilat janë shkaqet apo rrënjët e krizës? Sigurisht ato janë të shumta dhe të ndryshme. Në këtë shkrim po sjellim në vëmendje kryesisht opinionet e disa fituesve të Çmimit Nobel në Ekonomi, si Paul Krugman (2008), Jozef E. Stiglitz (2001, Amartia Sen (1998), si dhe të ndonjë personaliteti të rëndësishëm botëror

Politikat financiare, gabime dhe pasojat

Në mjaft shkrime të kohëve të fundit nobelistët e cituar konvergojnë në mendimin se rrënjët dhe shkaqet e krizës së tanishme lidhen me politikat e gabuara të ndjekura në ShBA dhe në vende të tjera të zhvilluara në drejtimin e ekonomisë.

Një ndikim të ndjeshëm kanë dhënë sidomos teoritë dhe politikat liberale dhe monetariste të tipit laissez-faire, që i japin përparësi funksionimit automatik të tregjeve tregut, si vetë-korrigjues dhe vetë-rregullues dhe që nënvleftësojnë rregullimet qeveritare. Ato u përpunuan nga M. Fridman, lider i Shkollës Ekonomike të Çikagos në vitet '70, dhe u jetësuan në qeverisjen e R. Reganit, M. Theçerit etj. në vitet '80, e më vonë.



Këto teori sfiduan ato të J.M.Keynes (1883-1946), (ekonomist i britanik, i njohur dhe si themelues i makroekonomisë moderne), i cili përpunoi politikat qeveritare të zbutjes të efekteve të cikleve të biznesit, reçesioneve dhe depresioneve përmes masave fiskale dhe monetare. Lindja e ekonomisë si shkencë- shkruan Krugman-daton me veprën klasike të

Adam Smithit “Pasuria e Kombeve” më 1776. Për mëse 160 vjet u zhvillua një teori ekonomike, mesazhi kryesor i së cilës ishte: Beso tregun! Ekonomistët e pranuan tregun bashkë me rastet e dështimit, ku më i rëndësishmi është ai i “përrjashtimeve”...Thelbi i ekonomisë “neoklasike” ishte gjithashtu besimi në një sistem tregu

Por Depresioni i Madh i 1929 e zbehu këtë besim. Pas kësaj, shumica e ekonomistëve u përqëndruan në analizat e Kejnsit për atë çfarë kishte ndodhur dhe në rrugë-zgjidhjet për depresionet e ardhëshme, të cilat ai i kishte përmbledhur në vitin 1936 në veprën e tij, “Teoria e Përgjithëshme e Punësimit, Interesave dhe Parasë”. Kejnsi kundërshtoi mendimin se ekonomitë e tregut të lirë mund të vetëfunksionojnë, duke shprehur mosbesim në mënyrë të veçantë

=====

për tregjet financiare. Ai bëri thirrje për ndërhyrje aktive qeveritare –për të nxjerrë më shumë para gjatë krizave dhe, nëse është e nevojshme, për të luftuar papunësinë - duke shpenzuar më shumë në punët publike. Kejnisi argumentoi se jo vetëm që tregjet nuk janë vetë-korrigjues, por që në një krizë ekonomike, politika monetare mund të mos jetë efektive. (Krugman, 2 shtator 2009.)

Në këtë linjë është edhe A.Sen kur analizon se “kriza e tanishme ekonomike, pjesërisht është shkaktuar nga një mbivlerësim i madh i veprimit të proceseve të tregut dhe është acaruar nga ankthi dhe mungesa e besimit në tregun financiar dhe në bizneset në përgjithësi. Roli mbikqyrës i qeverisë në ShBA ka qënë reduktuar ndjeshëm, i ushqyer nga një besim në rritje për natyrën vetërregulluese të ekonomisë së tregut (Sen, 26 mars 2009).

Duke analizuar shkaqet e kësaj krize në një rrafsh më konkret por që nxiten nga teori liberale, Presidenti B.Obama në fjalën e tij më 14 prill 2009 në Universitetin Georgetown Washington, thekson se ky recesion, ndryshe nga të mëparshmit “ nuk erdhi si rjedhojë e një rënie normale të ciklit të biznesit. Ai u shkaktua nga një furtunë e vërtetë e papërgjegjshmërisë vendimarrëse që shtrihet nga Wall Street, në Washington në Main Street.”

Teoria e Kejnisi –Rikthehet

Nga Depresioni i Madh kemi mësuar se tregjet nuk janë vetë-rregulluese thekson Siglitz. Por këto mësimë sikur filluan të harrohen këto tre dekadat e fundit. Sistemi financiar amerikan ka ndryshuar thellë që nga vitet 1930. Shumë nga bankat e mëdha lëvizën nga “huadhënia” për bizneset në “lëvizjen e bizneseve .” Ato u fokusuan në blerjen e aseteve, rietiketimin dhe shitjen e tyre, duke treguar paaftësi në vlerësimin e riskut dhe analizën e vlefshmërisë të kredisë.

Ai shton se bota në këto dekadat e fundit është joshur pas idesë të bazuar në nocionin fundamentalist se tregjet janë vetë-korrigjues, i shpërndajnë burimet në mënyrë eficiente, dhe u shërbejnë mirë interesave publike. “Ka qënë ky fundamentalizmi i tregut që shtroi Theçerizmi, Reganomia, dhe i ashtuquajtur i “Konsensusi i Uashingtonit”, (me këtë ai ka parasysh politikën ekonomike që kanë ndjekur institucionet financiare ndërkombëtare), në favor të privatizimit, liberalizimit dhe pavarësisë të bankave qendrore duke u fokusuar posaçërisht mbi inflacionin. Mbrojtësit e fundamentalizmit të tregut -shton ai- duan ta çvendosin përgjegjësinë nga dështimi i tregut në dështimin e qeverisë. Por kjo nuk i ndryshon faktet: bankat e ShBA keqmenaxhuan riskun, ndërsa qeveria u jep atyre miliarda usd si kompensim. (Stiglitz, korrik 2008) .

Mirëpo tani, jemi kthyer të gjithë kejnsonianistë -shprehet jo pa nënkuptim- Stiglitz. Madje edhe të djathtët në Shtetet e Bashkuara i janë bashkuar kampit kejnsonianist me entuziazëm të shfrenuar. Për këdo nga ne që pretendon për disa lidhje me traditat kejsianiste, ky është një moment kthese, pasi ka qënë shmangur, për më shumë se tri dekada. Ajo që po ndodh tani përbën një triumf të arsyes përmbi ideologjitë dhe interesat. (Stiglitz, dhjetor 2008).

Pas fillimit të krizës dhe në fund të mandatit, Presidenti G W Bush duket më realist për rolin e tregut. Në Samitin për Bashkëpunimin Ekonomik Azi-Paqësor në Lima më 22 nëntor 2008 z. Bush pranoi se sistemi i tregut të lirë nuk është perfekt dhe se ai “mund të jetë subjekt i teprimeve dhe abuzimeve. Siç kemi parë këto muajtë e fundit, ka periudha kur ndërhyrja qeveritare është thelbësore për të rivënë në punë tregjet dhe për të mbrojtur shëndetin e përgjithshëm ekonomik.”

A.Greenspan, (kryetar i Rezervës Federale në vitet 1987-2006, i caktuar fillimisht nga Regani por që vazhdoi edhe ne administratat e tre presidentëve të tjerë), u shpreh para një komisioni të Kongresit më 23 tetor 2008 se kishte pasur shumë besim në fuqitë vetë-korrigjuese të tregut të lirë dhe se kishte dështuar të parashikonte fuqitë vet-shkatërruese të huave të ekzagjeruara të hipotekave (nytimes.com.24.10.2008).

Kapitalizëm me rregulla dhe moral

Çështja që shtrohet me shumë forcë tani lidhet me natyrën e kapitalizmit dhe me nevojën ose jo të ndryshimit të saj-shkruan A.Sen. Disa mbrojtës të kapitalizmit të shpenguar, që kundërshtojnë ndryshimin, shprehen se kapitalizmi po fajësohet shumë për problemet ekonomike afatshkurtëra- probleme që ata i a hedhin qeverisjes së keqe (për shembull administratës të Bushit) dhe sjelljes së keqe të disa individëve (ose si John McCain e përshkroi gjatë fushatës presidenciale- "babëzi e Wall Street"). Por të tjerë, shohin difekte vërtet serioze në rregullat ekzistuese ekonomike dhe duan t'i ndreqin ato, duke kërkuar një qasje alternative që ka filluar të quhet -" kapitalizëm i ri."

Mendimi për një “kapitalizëm të ri” u hodh në Simpoziumin e mbajtur në Paris më 8 janar 2009. Në fjalën e tij, presidenti francez N.Sarkozy e cilësoi kapitalizmin financiar bazuar në spekulimin "një sistem imoral " që ka “prishur logjikën e kapitalizmit”, kancelarja gjermane A.Merkel ngriti shqetësimin se sistemi "nuk mund të vazhdojë kështu siç është" dhe propozoi “për tregje më të rregulluara” kurse ish kryeministrit britanik T.Blair u shpreh për një rend të ri financiar bazuar në "vlerat ndryshe nga një fitim maksimal afat-shkurtër."

Ekonomisti M. Yunus që drejton një bankë të madhe mikrokrediti në Bangladesh, (fitues i Çmimit Nobel për Paqe për vitin 2006) shprehet se ‘dora e padukëshme’ e Adam Smithit, e cila mendohej se i zgjidh të gjitha problemet e tregut nuk ekziston. Ajo ç’ka po përjetojmë është një dështim dramatik i tregjeve. Duket qartë se tregu nuk është në gjëndje të zgjidhë të gjitha problemet vetë prandaj njerëzit tani vrapojnë tek qeveritë për të kërkuar ndihmë emergjente. Kapitalizmi, me të gjitha mekanizmat e tregut, do të mbijetojë- nuk është kjo çështja. Por nuk duhet të ketë vetëm një motiv për të bërë biznes siç është maksimizimi i fitimit; e nevojshme është të përfshihen edhe nxitësa sociale.”(SPIEGEL ONLINE International. 10.10.2008.)

Duke lënë mënjanë teoritë e “mosndërhyrjes qeveritare”, duke mos i besuar rolit vetë-rregullues të tregut, qeveritë kanë marrë masa të

=====
 jashtëzakonshme duke injektuar qindra miliard usd në banka dhe institucione të tjera për t'i shpëtuar nga falimentimi dhe për të frenuar krizën ekonomike. Madje nuk kanë ngurruar të ndërhyjnë edhe drejtpërdrejt për të mbrojtur industrinë kombëtare si psh ato të makinave në ShBA, Gjermani etj.

Të ndërgjegjshëm se masat rregulluese në nivel shtetëror nuk mjaftojnë, janë hedhur në lëvizje dhe aktivitet të plotë edhe organizmat dhe institucionet ndërkombëtare si G8, G20, FMN, BB etj). Mjaft frytdhënës dhe tej parashikimeve rezultoi sidomos takimi i G20 i zhvilluar në Londër më 3 prill 2009, ku liderët ranë dakord t'i akordojnë FMN 1.1 trilion usd për të mbështetur një program për kreditimin, rritjen dhe punësimin në ekonominë botërore.

Duke konfirmuar efektivitetin e këtyre masave, shtatë muaj më vonë, në Samitin e G20 në Pittsburgh (ShBA) më 24-25 shtator 2009 kreu i FMN, Strauss-Kahn u shpreh se bashkëpunimi i liderve duhet të vazhdojë për të mbështetur ringritjen ekonomike globale, pasi kjo është ende e pasigurtë. Prandaj-shtoi ai- është e parakohëshme të heqim dorë nga politikat monetare dhe fiskale rregulluese.

Përfundimi

Me qellimte perballimi të kësaj gjendjeje jo të mirë globale financiare, qeverit duhet të jenë të kujdesshme dhe të marrin masa urgjente. Qeveria duhet të lejojë tregun të bënte punën e vetë duke rihvendosur burimet nga sektorë jo-produktiv ose jo-efikas sikurse ishte ajo pjesë e sektorit bankar që u morr me kreditë për shtëpitë, drejt sektorëve të tjerë më produktiv. Pra duhet që ti jepej mundësi tregut që të normalizonte marrëdhënien midis kursimeve, huadhënies dhe produktivitetit. Mirëpo qeveritë në vend që të lejonin krasitjen e shëndetshme që do t'i bënte vetë tregu degëve të kalbura të ekonomisë, është duke e zgjatur (por jo duke eliminuar) kalbësinë. Sikurse thotë Daniel Mitchel i Cato Institute, tregu pa falimentim është si feja pa ferr. Tregu pa falimentimin është i gjymtuar dhe i çaktivizuar dhe nuk mund të bëjë funksiononin e vetë. Duke shtuar likuiditetin në treg shteti amerikan ka ndërmarrë një masë afatshkurtër që thjesht ka për të ndihmuar ato banka që kanë pasur dobësi në menaxhim si dhe ka për të nxitur inflacionin. Po të ndodhte krasitja aktivitetet dështake do të mbylleshin ato aktivitete që nuk rrinë dot në këmbë dhe që konsumatorët nuk i duan dhe fondet, burimet apo energjitë do të kalonin në aktivitete fitimprurëse. Mirëpo në vend që të lihen të falimentojnë institucionet financiare kanë abuzuar me situatën apo që kanë bërë zgjedhje gabuara në treg për të cilat duhet të mbajnë përgjegjësi, qeveria amerikane e më pas qeveritë e tjera u futën në lojë për të mbajtur në këmbë këta dështakë. Në vënd që qeveria të merrte përgjegjësitë që i takonin për krizën dhe të tërhiqej nga tregu qeveria bëri të kundërtën i futi akoma më keq duartë në ekonominë e tregut duke gjendur qindra miliarada të taksapaguesve. Mirëpo paraja në vetëvete nuk gjeneron pasuri po të kishte qenë e mundur do e kishim zhdukur varfërinë qëmoti.

Edhe pse Bankat ndërprejnë huadhënien ndaj njëra-tjetrës, duke pasur frikë se bilancet e tyre të mbushura me borxhe e "mbetje toksike" do të shpërthenin nga momenti në moment. Në këtë situatë ngurtësimi të likuiditetit, bankat qendrore nisën të pomponin para në të gjithë sistemin bankar dhe në shuma shumë të mëdha, e megjithatë zhblllokimi i situatës nuk ndodhi. E që do të thotë se Kriza është me serioze se sa parashikohej deri me tani.

Në perfundim du atë paraqes edhe disa aksione konkrete të qeverive dhe BQ në tejkalimin e kësaj gjendje të emruar si Plane shpëtimi, Planet e shpëtimit të sektorit bankar të rrezikuar fillimisht u plasuan në SHBA dhe Evropë dhe në të shpeshtën e rasteve ka dy aktorë të mëdhenj: - Qeveritë dhe Bankat qendrore.

Bankat qendrore po reagojnë në zbritjen e përqinjes së interesit të tyre si dhe në marrjen si garant të aktiveve të infektuara të bankave në vështirësi. Psh. Në tetor 2008, Fed dyfishoj nivelin e likuiditetit të vënë në dispozicion të bankave duke arritur shumën në 9000 miliard dollarë.

- Qeveria Amerikane plasoj Planin Paulson i cili plan parashikon blerjen e aktiveve të infektuara nga bankat e ndryshme në shumën prej 700 miliard dollarë.
- France : Shteti garanton të gjitha operacionet bankare në vlerë prej 320 miliard dollarë dhe ndihmon në kapitalizimin e bankave në vlerë prej 40 miliard dollarë.
- Gjermani : Shteti garanton operacionet bankare në vlerë prej 400 miliard dollarë dhe ndihmon në kapitalizimin e bankave prej 80 miliard dollarë.
- Britania e Madhe : Shteti garanton operacionet bankare në vlerën prej 320 miliard dollarë dhe ndihmon në kapitalizimin e bankave në vlerë prej 64 miliard dollarë.
- Zvicër : ndihmohtet në kapitalizimin e bankës prej 6 miliard frz. dhe blihen aktivet e infektuara prej 60 miliard frz.
- Indi: ndihmohet sektori bankar me 9 miliard dollarë
- Kinë: Ulet pëqindja e interesit.

Ateher parashtohet pyetja ligjike se kush fitoj dhe kushe humbi nga gjith kjo vorbull financiare. Në rend të parë fituan ata që edhe janë përgjegjës të kryesor të kësaj krize. E ata janë menagjerët e shumtë, bankjerët, ndermjetësuesit bankarë e financiare të cilët kjiuan produkte të lloj-llojshme të plasuar në bursat e njohuar me premtimin e fitimit joreal për financuesit duke siguruar për vetën e tyre fitimin e menjëhershëm mbi kapitalin e investuar nga të tjerët. Financuesit e mëdhenj, spekulatorët e shumtë të tregut bursier duke vjelur fitimet e tyre të garantuara dhe duke lënë si pasojë rrëmujën e mëvonshme financiare. Vetëm rrogat dhe bonuset e menagjerëve të shumë të bankave silleshin në 500'000 deri në 50 milion dollarë vjetor, ndërsa rrogat e punëtorëve as për të siguruar jetesën normale të familjeve të tyre. Sipas revistës „Le Times“, vetëm 15000 familje amerikane fitojnë 5% të të ardhurave totale kombëtare

=====

amerikane - që është e barabartë me të ardhura prej 9.5 miliard dollarë për familje në vit. Në të njëjtën kohë aktualisht sot në botë 1.2 miliard njerëz jetojnë me më pak se 1 dollarë në ditë. Fituan bankat e mëdha të cilat me vite përvetësuan fitimin mbi investimet e realizuara për të vete dhe për të tjerët, ndërsa në rastin e tanishëm, investimet e tyre të pavlerë i bartën me mjeshtri në barrë të bugjetit shtetëror, gjegjësisht në barrën e qytetarëve të thjeshtë që nuk ka asnjë përgjegjësi në arrogancën bankare.

Po kush humbën,- kjo është ana tjetër e medaljese që kushtoj jo pak në gjithë botën. Ketu Humbën kryesisht bankat dhe financuast e ndryshëm që plasuan kursimet e tyre financiare në kërkim të një fitimi më të madh, një fitimi që u bë modë „e shkathtësisë dhe vigjilencës financiare Humbën fondacionet e ndryshme të fondeve pensionale, të cilat investuan në këto produkte financiare me shpresën e kapitalizimit më të madhe, për tu gjendur sot të rrudhura për humbjet e pasuara. Fat të njëjtë pësoj edhe Fondi Pensional i Kosovës për të cilin më në fund po flitet se vetëm gjatë vitit 2008 humbi rreth 100 milion euro nga tërësia e tij. Po nuk di pse nuk thuhet asgjë për parat e grumbulluara nga agjencia e Privatizimit të pasurisë së Kosovës, për të cilat thuhet se janë depozituara në një vend të sigurt, po nuk dihet se ku dhe sa është vlera reale e sotme e tyre. Humbi qytetari, humbën miliona familje të cilat tash dhe në të ardhmen do të bartin humbjet e mëdha financiare me kurrizin e tyre përmes zvoglimit të fuqisë blerëse dhe rritjes së tatimit që shteti do e bartë tek ta për të mbuluar rrezikun që shteti sot ka marrë mbi bankat për të ashtuquajtrua „produkte të infektuara financiare“. Bankierët dhe financierët kanë përvetësuar fitimet e tyre kolosale ndërsa Humbën mijëra të punësuar në ekonominë, pasojat e kësaj krize veç kanë filluar të ndihen, e sektori i dytë pas atij financiar është ai automobilistikë, ku shumica e prodhuesve automobilistik po kërkojnë ndihmën e shtetit dhe kanë ndërprerë përkohësisht prodhimin. Në vazhdim kriza do vazhdojë mbi sektorin e ndërtimtarisë, industrisë, hotelierisë dhe mbi gjithë ekonominë. Recesioni ka përfshirë në gjysmën e dytë të viti 2008 SHBA-në, Japoninë, Francën e edhe Gjermaninë, ndërsa parashikimi i depresionit të Bruto Produktit për vitin 2009-2010 do sillet në rreth -3 e -10%. Me këtë parashikim është evidente humbja e qindra mijëra vendeve të punës.

Si perfundim mbeshetur në të dhenat e FMN-së, humbja apo kostoja totale që do i kushtojë globit kjo krize do të arrijë deri në 4.1 trilionë Dollarë

Literatura dhe referenca

1. Civici, A “Kriza financiare ...apo globale?”, Tiranë, 2010
2. Paul Krugman Fitues i Çmimit NOBEL në Ekonomi (2008),
3. Jozef E. Stiglitz, Fitues i Çmimit NOBEL në Ekonomi (2001)
4. Amartia Sen Fitues i Çmimit NOBEL në Ekonomi (1998)
5. Beqa B, **KRIZA FINANCIARE GLOBALE : EFEKTET SHKATËRRUESE TË SAJ DHE E MAJTA**

6. Govori F.- Financë, - Prishtine2010
7. Nimani A.,- Politikat Financiare- Prishtinë 2010
8. SPIEGEL ONLINE International. 10.10.2008 dhe SPIEGEL, 17.9.2009
9. Nytimes.com.24.10.2008
10. A.Greenspan-kryetar i Rezervës Federale në vitet 1987-2006
11. Sen, 26 mars 2009.
12. M. Yunus fitues i Çmimit Nobel për Paqe për vitin 2006
Daniel Mitchel i Cato Institute, shkurt 2010
13. (Stiglitz, korrik 2008 dhe Stiglitz, dhjetor 2008).
14. Adri Nurellari-Botuar tek gazeta "shqip" Tirane 2010.
15. Ilić G., Reforme Evropske Unije – Institucionalni aspekti., Beograd 2004
16. Sadiku M., Transicioni dhe Reformat Institucionale në Kosovë, Riinvest, Prishtinë 2007
17. <http://www.evropaelire.org/content/article/2042938.html>
18. <http://www.telegrafi.com/?id=46&a=4272>
19. <http://www.setimes.com/cocoon/setimes/xhtml/sq/features/setimes/roundup/2008/10/10/roundup-bs-04>
20. <http://www.noa.al/index.php/ekonomi/90-ekonomi/987-raporti-i-ri-i-fmn->
21. http://www.bbc.co.uk/albanian/regionalnews/2008/11/081126_berzh_alban

KUD 33

OPTIMIZACIJA LOKACIJE POTROŠNJE PUTEM VORONOI DIAGRAMA

*Dr.sc. Asib Alihodžić,
Dr.sc. Almir Alihodžić,
Mr.sc. Adis Alihodžić,*

Abstrakt

Rad prikazuje lokacijske probleme optimizacije koji se mogu rešiti preko Voronoi dijagrama. Osam vrsta kontinuiranih lokacijskih problema optimizacije je formulisano, a ti problemi se rešavaju kroz obični Voronoi dijagram. Problemi o kojima će biti više reči u radu su sledeći: najudaljenije tačke Voronoi dijagrama, težinski dijagram Voronoi, dijagram mreže Voronoi, Voronoi dijagram s konveksnom udaljenošću funkcije, linija Voronoi dijagrama i dijagram polja Voronoi.

Ključne reči: voronoi model, voronoi dijagram, fortune's algoritam

Uvod

Pretpostavimo da se nalazimo u nekom regionu na kojem želimo da otvorimo super-market. Neka se u tom regionu nalazi sem niza drugih objekata(kuće, fabrike, bolnice, škole itd.) i niz gotovo istih mini-marketa koji će biti neposredni konkurenti tek novo-otvorenom super-marketu. Postavlja se pitanje, kako odabrati sigurnu lokaciju na tom regionu da bi ostvarili najveći profit? Da bi dali odgovor na ovo pitanje, najpre razmotrimo koje sve pretpostavke treba da ispunjava novi market :

1. Cena robe (usluge) mora biti **“gotovo”** ista kao i u svim obližnjim super-marketima;
2. Cena isporuke robe do željenog mesta jednaka je: cena robe + cena transporta robe;
3. Cena transportovanja do željenog mesta jednaka je: euklidska udaljenost od supermarketa do željenog mesta puta fiksna cena po jedinici udaljenosti ;
4. Potrošači pokušavaju da minimiziraju krajnju cenu za dobijanje robe(usluge).

Napomenimo da gore navedene pretpostavke često nisu zadovoljene.
Npr : roba može biti u nekom od mini-marketa jeftinija u odnosu na ostale,

zatim unutar regiona transportni troškovi od jednog mesta x do drugog mjesta y **gotovo** uvek ne predstavljaju linearnu euklidsku udaljenost :

$$Dist(x, y) = \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - y_i)^2}, \text{ za } x = (x_1, x_2, \dots, x_n) \text{ i } y = (y_1, y_2, \dots, y_n)$$

Glavni cilj teme koju obrađujemo baziraće se na tome kako da gornji model geometrijski interpretiramo. Gornje pretpostavke induciraju podelu područja na regione (regioni su trgovačka područja za neka mesta, gde bilo koji region sadrži tačno jedan mini-market za to mesto) tako da ljudi koji žive u istom regionu svi posećuju recimo isti mini-market. Naše pretpostavke impliciraju da ljudi kupuju robu u najbližem trgovačkom mestu što je i prirodno. Ovo znači da trgovačko područje za dato mesto (koje je fiksno) je bliže tom mestu nego bilo kojem drugom. Drugim rečima, osoba koja pripada tom mestu ne može biti bliža drugom trgovačkom području za drugo mesto.

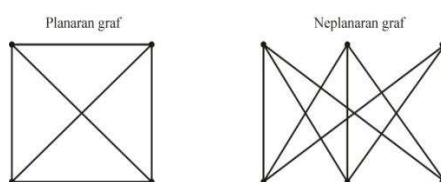
Model koji svakoj tački pridružuje najbliže mesto zove se **Voronoi model**. Podela inducirana ovim modelom zove se **Voronoi dijagram** od datih mesta.

1. Osnovne osobine Voronoi dijagrama

Definicija 1.1: Za graf $G = (V, E)$ kažemo da je planaran ili da se može smestiti u ravan, ako se isti može smestiti u ravan tako da se ivice seku samo u vrhovima.

Primer 1.1: Ilustracija planarnog grafa K_4 i neplanarnog grafa $K_{3,3}$.

Slika 1.1. Prikaz planarnog i neplanarnog grafa

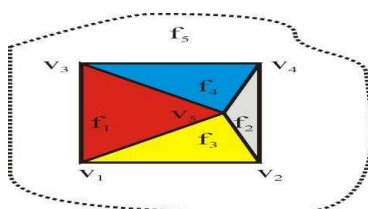


IZVOR: Proračun autora

Definicija 1.2: Region grafa $G = (V, E)$ u oznaci f je deo površi omeđen nekom konturom. Skup regija označavamo sa $F(G)$, gde je V skup svih vrhova, a E skup svih ivica.

Primer 1.2: Ovde je $F(G) = \{f_1, f_2, f_3, f_4, f_5\}$

Slika 1.2. Prikaz regiona kod planarnog grafa



IZVOR: Proračun autora

Definicija 1.3: Stepen vrha v grafa $G = (V, E)$ u oznaci $d(v)$ je broj grana incidentnih vrhu v .

Primer 1.3: $d(v_1) = 3; i = \overline{1,4}; d(v_5) = 4$

Lema 1.1: Za svaki graf $G = (V, E)$ vredi sledeća jednakost:

$$\sum_{v \in V(G)} d(v) = 2|E|$$

Dokaz: Neka je M matrica incidencije od $G = (V, E)$, $|V| = n$ i $|E| = m$, gde je:

$$d(v_i) = \sum_{j=1}^m a_{ij}, \quad a_{ij} \in \{0,1\}, \quad a_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{ako je čvor } v_i \text{ incidentan ivici } e_j \\ 0, & \text{inače} \end{cases}, \quad M = \begin{pmatrix} a_{11} & \cdots & a_{1m} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & \cdots & a_{nm} \end{pmatrix}.$$

Kod matrice M , čvorovi v_i su redovi ($i = \overline{1, n}$), a ivice e_j ($j = \overline{1, m}$) su kolone. Dobijamo:

$$\sum_{i=1}^n d(v_i) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_{ij}$$

No, svaka od ivica e_j ($j = \overline{1, m}$) incidentna je sa tačno dva čvora v_i i v_j . Otuda:

$\sum_{i=1}^n a_{ij} = 2$, za $\forall j = \overline{1, m}$. Dakle,

$$\sum_{i=1}^n d(v_i) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_{ij} = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n a_{ij} = 2 \sum_{j=1}^m 1 = 2m$$

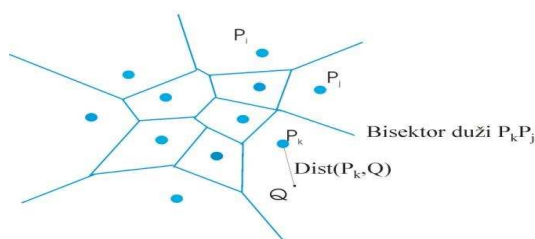
Definicija 1.4: Voronoi diagram od F ($F = \{P_1, P_2, \dots, P_n\}$ -konačan niz od n - mesta) u oznaci $Vor(F)$ je podela ravni u n - regija tako da svakoj ćeliji odgovara

jedno mesto iz F sa osobinom da tačka Q leži u ćeliji kojoj je pridruženo mesto

$$P_k \Leftrightarrow \text{Dist}(Q, P_k) < \text{Dist}(Q, P_j), \text{ za } \forall P_j \in F, j \neq k.$$

Napomenimo da ćelija može biti poluravan ili neki konveksan poligon. Grafička ilustracija gore navedenog data je na sledećoj slici.

Slika 1.3. Prikaz udaljenosti tačke Q u odnosu na P_k



IZVOR: Proračun autora

Definicija 1.5: Bisektor $B(P_j, P_k)$ u ravni za mesta P_j i P_k je simetrala duži $P_j P_k$.

Bisektor B deli ravan na dve poluravni. Otvorenu poluravan koja sadrži P_j a ne

P_k označavaćemo sa $H(P_j, P_k)$, dok otvorenu poluravan koja sadrži P_k a ne sadrži

P_j označavaćemo sa $H(P_k, P_j)$. Ćeliju kojoj odgovara mesto P_k označavaćemo sa

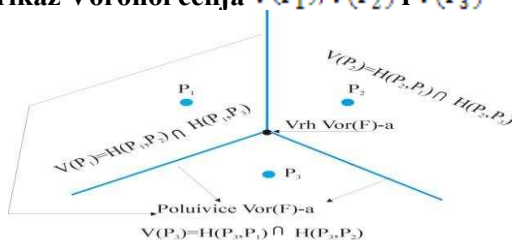
$V(P_k)$. Iz gornje definicije sledi: $R \in H(P_j, P_k) \Leftrightarrow \text{Dist}(P_j, R) < \text{Dist}(P_k, R)$.

Primedba 1.1: Primetimo da vredi sledeće: $V(P_i) = \bigcap_{1 \leq j \leq n} H(P_i, P_j)$, $i \neq j$.

Sledeća grafička ilustracija demonstrira ovu primedbu za $n=3$, tj. kada su

zadati tri mesta: P_1, P_2 i P_3 .

Slika 1.4 Prikaz Voronoi ćelija $V(P_1), V(P_2)$ i $V(P_3)$



IZVOR: Proračun autora

Dakle, svaka i –ta Voronoi ćelija $V(P_i)$ dobija se kao presek $n - 1$ poluravnih.

Definicija 1.6: Područje F je konveksno ako za $\forall x_1, x_2 \in F$ i za $\forall \alpha \in [0,1]$ vektor

$$x = \alpha x_1 + (1 - \alpha)x_2 \in F.$$

Lema 1.2: Presek konveksnih skupova je konveksan skup.

Dokaz: Neka su A i B konveksni skupovi. Stavimo da je $C = A \cap B$ i pokažimo da je C konveksan. Odaberimo proizvoljno $x_1, x_2 \in C$ i $\alpha \in [0,1]$. Pokažimo da $\alpha x_1 + (1 - \alpha)x_2 \in C$. Kako su A i B konveksni i $x_1, x_2 \in C$ sledi $\alpha x_1 + (1 - \alpha)x_2 \in A$ i $\alpha x_1 + (1 - \alpha)x_2 \in B$ otuda $\alpha x_1 + (1 - \alpha)x_2 \in C$.

Definicija 1.7: Skup vektora $x = (x_1, x_2, \dots, x_n) \in \mathbb{R}^n$ koji zadovoljavaju jednačinu $\sum_{i=1}^n a_i x_i = b$ zove se hiperravan.

Hiperravan deli prostor $\mathbb{R}^n$ na dva poluprostora, pa je poluprostor određen

nejednačinama oblika: $\sum_{i=1}^n a_i x_i \leq b$ i $\sum_{i=1}^n a_i x_i \geq b$

Lema 1.3: Hiperravan je konveksan skup.

Dokaz: Sledi odmah iz definicija 1.6 i 1.7.

Lema 2.4: Poluprostor je konveksan skup.

Dokaz: Sledi odmah iz definicije 1.6 i $\sum_{i=1}^n a_i x_i \leq b$ i $\sum_{i=1}^n a_i x_i \geq b$.

Kako su sve poluravni specijalan slučaj poluprostora za $n = 2$, sledi da su poluravni konveksne. Otuda i iz **leme 2** zaključujemo da je $V(P_i)$ konveksno poligonalno područje koje je ograničeno sa najviše $n - 1$ vrhova.

2. Osnovne teoreme o Voronoi dijagramu

Vidimo sa slike 1.3 i slike 1.4 da su neke ivice duži, a neke poluprave.

Specijalno za $n = 3$ imamo sve poluprave sa zajedničkim vrhom (videti slika 1.4). Sledeća teorema daje karakterizaciju gore izloženog.

Teorema 2.1: Neka je F skup od n –tačaka u ravni koje poistovećujemo sa n –mesta u $Vor(F)$ -u. Tada vredi :

i. Ako su tačke kolinearne onda $Vor(F)$ sadrži $n - 1$ paralelni pravi i n –ćelija.

ii. Ako tačke nisu kolinearne tada $Vor(F)$ je povezan graf i njegove ivice su ili duži ili poluprave.

Dokaz : Prvi deo dokaza sprovedemo koristeći zakon kontrapozicije.

Pretpostavimo da naša tvrdnja nije tačna, tj. da $Vor(F)$ ne sadrži $n - 1$ paralelni pravi ili ne sadrži n ćelija.

a. Neka $Vor(F)$ ne sadrži $n - 1$ paralelni pravi. Označimo prave $Vor(F)$ -a redom sa $e_1, e_2, \dots, e_{n-1}$. Tada postoji prava e_i koja seče ostale $e_j (j \neq i)$. Bez umanjenja opštosti možemo pretpostaviti da je $e_i = e_{n-1}$. Kako su e_i Voronoi prave sledi da je e_i simetrala duži $P_i P_{i+1}$. Specijalno e_{n-1} je simetrala duži $P_{n-1} P_n$. Prava e_{n-2} je simetrala duži $P_{n-2} P_{n-1}$. Odavde zaključujemo da je tačka preseka pravih e_{n-2} i e_{n-1} centar opisanog kruga nad trouglom $\Delta P_{n-2} P_{n-1} P_n$. Ovo znači da tačke P_{n-1} , P_{n-2} i P_n nisu kolinearne. Kontradikcija !

b. Neka $Vor(F)$ ne sadrži n ćelija. Neka je broj ćelija od $Vor(F)$ -a manji od n . Tada na osnovu **Dirichletov principa**⁴⁰ bar dva mesta pripadaju istoj ćeliji. Kontradikcija sa definicijom 1.4.

Drugi deo kao i prvi dokazaćemo zakonom kontrapozicije. Pretpostavimo da naša tvrdnja nije tačna. Tada $Vor(F)$ nije povezan ili ivice $Vor(F)$ -a nisu ni duži ni poluprave.

⁴⁰ Dirichletov princip glasi : Ako $n + 1$ bilo kako predmeta rasporedimo u n kutija , onda bar jedna kutija sadrži bar dva predmeta.

- =====
- c. Neka ivice $Vor(F)$ -a nisu ni duži ni poluprave. Neka je ivica e $Vor(F)$ -a prava koja leži na ivici od Voronoi ćelija $V(P_i)$ i $V(P_j)$. Po pretpostavci tačke $P_1, P_2, \dots, P_n$ nisu kolinearne. Možemo smatrati i smatraćemo da su tačke P_i, P_j i P_k temena nekog trougla i da je e simetrala duži $P_i P_j$. Neka simetrala duži $P_j P_k$ seče pravu e u nekoj tački M . Tada deo f prave e (f – je poluprava sa početnom tačkom M koja leži u unutrašnjosti od $H(P_k, P_j)$) ne može ležati na ivici od $V(P_j)$, jer za proizvoljnu tačku Z sa poluprave f vredi: $Dist(P_k, Z) < Dist(P_j, Z)$. No, ovo je kontradikcija sa pretpostavkom da e leži na ivici Voronoi ćelija $V(P_i)$ i $V(P_j)$.
- d. Neka $Vor(F)$ nije povezan graf. Tada postoji Voronoi ćelija $V(P_i)$ koja deli ravan na dva dela. Zbog toga što su ćelije $Vor(F)$ -a konveksni skupovi, $V(P_i)$ sadrži prugu ograničenu sa dve prave. Ovo je kontradikcija sa c).

Lema 2.1 (Euler-ova teorema): Povezan planaran graf sa n –vrhova, m –grana deli ravan na $f = m - n + 2$ regija.

Dokaz: Dokaz ćemo sprovesti indukcijom po broju grana m . Minimalan broj grana koji sadrži povezan graf sa n vrhova je $m = n - 1$. Tada je graf drvo. Pošto drvo ne ograničava ni jednu konačnu oblast, sledi da je $f = 1$. Pa, Euler-ova formula vredi za $m = n - 1$. Pretpostavimo sada da Euler-ova formula vredi za grafove sa $m - 1$ grana. Neka je $G = (V, E)$ graf sa m ($m > n - 1$) grana i neka je f broj oblasti za $G = (V, E)$. Tada graf sadrži bar jednu konturu. Posmatrajmo jednu granu e koja pripada nekoj konturi u grafu $G = (V, E)$. Ova grana je granica za dve oblasti, pa njenim udaljavanjem iz grafa dobijamo graf $G' = G - e$

sa $m - 1$ grana i $f - 1$ oblasti. Primenjujući induktivnu pretpostavku na G' dobijamo: $f - 1 = m - 1 - n + 2 \Rightarrow f = m - n + 2$. Time je lema dokazana.

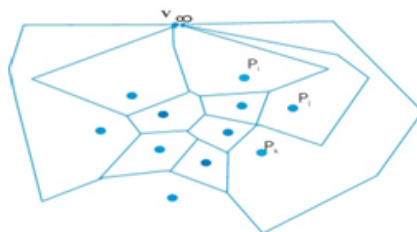
Teorema 2.2: Broj vrhova u $Vor(F)$ -u je najviše $2n - 5$, a broj ivica je najviše $3n - 6$. Ovde kao i ranije $F = \{P_1, P_2, \dots, P_{n-1}\}$, gde tačke P_i ($i = \overline{1, n}$) poistovećujemo sa mestima u ravni.

Dokaz: Ako su tačke kolinearne, onda je broj vrhova odnosno broj ivica jednak nuli, pa u ovom slučaju dokaz je trivijalan. Pretpostavimo da tačke nisu

kolinearne. Kako $Vor(F)$ ima beskonačne poluprave, nije moguće primeniti *Euler-ovu teoremu*. Stoga, dodaćemo jedan vrh v_∞ negde u beskonačnosti i

spojiti sve beskonačne poluprave $Vor(F)$ -a sa ovim vrhom. Dobiven graf označimo sa $G = (V, E)$ (videti sliku 2.1).

Slika 2.1 Prikaz povezanog planarnog grafa $G = (V, E)$



IZVOR: Proračun autora

Svakom mestu P_i ($i = \overline{1, n}$) pridružena je jeddna regija f u povezanom planarnom grafu $G = (V, E)$. Stoga $f = n$. Primenjujući *Euler-ovu teoremu* na $G = (V, E)$ dobijamo: $f = |E(G)| - |V(G)| + 2$. Na osnovu leme 1.1 imamo: $2|E| = \sum_{v \in V(G)} d(v)$. Za $n \geq 3$ svaki vrh $v \in V(G)$ ima stepen najmanje tri, jer je svaki $v \in V(G)$ dobiven kao presek tri bisektora. Otuda sledi: $2|E| = \sum_{v \in V(G)} d(v) \geq 3|V(G)| = 3|n_v + 1|$, gde je n_v -broj vrhova u $Vor(F)$ -u.

Sada konačno imamo: $2n = 2(2 + |E| - n_v - 1) \geq 5 + n_v$. Dakle, $n_v \leq 2n - 5$.

Sada iz: $|E(G)| = n + n_v + 1 \leq n - 1 + 2n - 5 = 3n - 6 \Rightarrow |E(G)| \leq 3n - 6$.
Ovim je teorema dokazana.

Napomena 2.1: Kao što znamo ivice su delovi bisektora, a vrhovi su presečne tačke bisektora. Kako svi bisektori ne definišu ivice $Vor(F)$ -a, niti svi preseki bisektora ne definišu vrhove $Vor(F)$ -a, teorema 2.3 daće karakterizaciju tih slučajeva.

Definicija 2.1: Najveći prazan krug sa centrom u tački Q u oznaci $C_F(Q)$ je krug koji ne sadrži nijedno mesto $P_i \in F$ u svojoj unutrašnjosti.

Teorema 2.3: Neka je F skup od n tačaka u ravni koje poistovećujemo sa n mesta u $Vor(F)$ -u. Tada vredi:

- Tačka Q je vrh $Vor(F)$ -a $\Leftrightarrow C_F(Q)$ sadrži bar tri mesta(tačke) na svom rubu.
- Bisektor između mesta P_i i P_j definiše neku ivicu $Vor(F)$ -a $\Leftrightarrow$ postoji neka tačka Q tako da $C_F(Q)$ sadrži tačno dva mesta P_i i P_j na svom rubu.

Dokaz: a) ($\Leftarrow$) Pretpostavimo da $C_F(Q)$ sadrži tri mesta (tačke) na svom rubu.

Neka su ta mesta P_i, P_j, P_k redom. Tada su ta mesta temena trougla $\Delta P_i P_j P_k$ oko koga je opisan krug $C_F(Q)$. Dakle, Q je tačka preseka simetrala stranica datog trougla. Kako je $Dist(Q, P_i) = Dist(Q, P_j) = Dist(Q, P_k) = r$ (r – poluprečnik kruga $C_F(Q)$) sledi da Q leži na rubu svake Voronoi ćelije $V(P_i), V(P_j), V(P_k)$.

Stoga je Q vrh $Vor(F)$ -a.

($\Rightarrow$) Neka je tačka Q vrh $Vor(F)$ -a. Tada je Q incidentan sa barem tri ivice $Vor(F)$ -a i sem toga sa barem tri Voronoi ćelije $V(P_i), V(P_j), V(P_k)$. To znači da

vrh Q mora da je jednako udaljen od mesta P_i, P_j, P_k . Tačke P_i, P_j, P_k jednoznačno određuju krug $C(Q)$ sa centrom u Q . Pokažimo da je krug $C(Q)$ isto što i $C_F(Q)$. Pretpostavimo suprotno, tj. $C(Q)$ sadrži mesto P_i u svojoj unutrašnjosti. Tada tačka Q nije centar četverougla opisanog oko temena P_i, P_j, P_k, P_i . Otuda, Voronoi ćelije $V(P_i), V(P_j), V(P_k)$ ne mogu se susresti u Q . Kontradikcija!. Dakle, $C_F(Q)$ sadrži bar tri tačke na svom rubu.

b) ($\Rightarrow$) Pretpostavimo da postoji tačka Q u ravni tako da $C_F(Q)$ sadrži tačno dva mesta P_i, P_j na svom rubu. To znači da $Dist(Q, P_i) = Dist(Q, P_j) < Dist(Q, P_k)$, gdje $k = \overline{1, n}$ i $k \neq j$. Ovo dalje znači da Q leži na simetrali duži $P_i P_j$. Tada je Q vrh ili Q leži na ivici od $Vor(F)$ -a. Prvi deo ove teoreme a) implicira da Q ne može biti vrh. Otuda Q mora ležati na ivici od $Vor(F)$ -a.

($\Rightarrow$) Neka bisektor za mesta P_i i P_j definiše Voronoi ivicu. Sada najveći prazan krug sa centrom u Q (Q -proizvoljna tačka na ivici od $Vor(F)$ -a) mora sadržavati P_i i P_j na svom rubu i nijedno više mesto. Ako bi $C_F(Q)$ sadržavao još neko mjesto P_k na svom rubu, tada bi Q na osnovu prvog dela teoreme a) bio vrh. No, kako je svaki vrh incidentan sa najmanje tri Voronoi ivice, sledi Q je incidentan sa barem tri ivice, što je kontradikcija sa izborom tačke Q .

“Computational Geometry in C, Cambridge”, University Press.

KUD 331.24(496.51)

SKEMA PENSIONALE NË KOSOVË: DILEMAT

*MSc. Bashkim Nurboja
bakinurboja@yahoo.com*

Abstrakt

Në Kosovë skema pensionale ka filluar nga pika zero. Modeli i sistemit pensionale është marr nga Kili me rekomandimet e bankës botërore. Shumë shtete këtë e shohin si një model moderne të pensioneve. Ku, stabiliteti fiskal nuk rrezikohet nga vjetërsia e popullatës që është një problem akut në shtetet e zhvilluara, dhe ku mundësohet krijimi i fondeve për investime në tregjet kapitale dhe financiare. Por, në rastin e Kosovës sa është e arsyeshme që të kemi një skemë të tillë? Ne pohojmë që skema pensionale e Kosovës është e qëndrueshme. Që na rastin e Kosovës është Trusti pensionale. Me politizimin e parave të grumbulluara nga Trusti rritet rreziku për të ardhmen e pensioneve.

Fjalët kyçe: Pension, paguaj gjatë procesit (pay as you go), skema investuese (funded sheme)

JEL Klasifikimi: G23, H55.

1. Hyrje

Në Kosovën e pas luftës, tema e pensioneve ka qenë okupim i të gjithëve. Nëse ke qenë pensionist ke mbetur pa pension, nëse nuk ke qenë pensionist ki menduar se si do të mbi jetojë në kohën kur do të pensionohem. Pensioni në shumë shtete shikohet si investimi i dytë më i rëndësishmi pas shtëpisë. Në Kosovë ndër ligjet e para të cilët kanë kaluar në parlament nga Ministria e punës dhe mirëqenies sociale (MPMS), ka qenë ligji për pensione. Ky ligj përbëhet nga tri komponentë dhe është rekomanduar nga Banka Botërore (BB), ku shteti Kilian është marr si model⁴¹. Qëllimi i sistemit pensional në Kosovë ka qenë arritja e disa objektivave:

- Lehtësimi i konsumit duke i lejuar punëtorët të ndajnë të ardhura për vitet ardhshme të pensionimit

⁴¹ Kili ka qenë një ndër shtetet e para të cilët e kanë përdorur formën e skemes investuese (Kursime pensionale)

- Funksionin e sigurimi duke lejuar pjesëmarrësit të sigurohen kundër riskut i.e. pasiguria e jetëgjatësisë, invaliditetit apo përkrahja e të gjallëve nëse vdekja ndodh.
- Rishpërndarja e pasurisë ndër gjenerata dhe brenda gjeneratës, nga të pasurit tek te varfëritë

Megjithatë, se a do ti arrin këto objektiva sistemi pensionale, koha do të tregoj. Në shumë literatura vërehet se intervenimi i shtetit për ti arritur këto objektiva është i domosdoshëm, për shkak të dështimeve të tregut (informatave asimetrike). Shteti i Kosovës duhet të sigurohet së pari që tregu i anuiteteve të ekzistoj, me një konkurrencë të mirëfilltë. P.sh. në Kosovë vetëm kompania sigurimeve Dukagjini është e licencuar për të shitur anuitete. Me një kompani si ofertuese e anuiteteve, mund të supozohet se çmimi do të jetë mbi koston margjinale; që nënkupton që pensionerët do të nën shërbehen. Këto problem ekzistojnë në skemën pensionale që quhet “investuese” siç për momentin ekziston në Kosovë. Por ekziston edhe formë tjetër e sistemit pensionale që nuk i ka këto probleme por, megjithatë edhe ky sistem ka probleme të natyrave të ndryshme.

Dilema të cilën do të elaborohet në këtë punim është se zgjedhja e Kosovës për sistem investues të pensionit a është e duhur dhe pse politizimi i fondit pensional e rrezikon të ardhmen e pensionit.

Në sesionin e dytë do të shtjellohet literatura për sistemet e pensioneve PAYG dhe “investuese”, rreziqet që ekzistojnë nën këto skema. Në sesionin e tretë do të elaborohet pse Kosovës i konvenon skema “investuese” dhe se si politizimi i fondit pensional rrezikon pensionet. Në fund to të paraqitet konkluzioni.

2. Literatura PAYG vs skemës “investuese”⁴²

Racionaliteti për ofrimin e pensionit në formë private apo nëpërmjet sigurimit social është të ofroj të ardhura gjatë moshës së pensionit. Edhe pse, të ardhurat mund të arrihen nga investimet tjera, në mungesë të pensionit, është vështirë të thuhet se çfarë do të ishin të ardhurat e individit. Qartë, individët do të kishin strategji të ndryshme të akumulimit gjatë jetës në mungesë të pensionit. P.sh. në mungesë të pensionit, pasiguria për jetëgjatësinë, njerëzit që janë risk-avers do të kursenin para më shumë se që është e nevojshme në përgjithësi. Kështu, rreziku nga jetëgjatësi është lindur për ofruesit e pensionit qofshin ata shtetëror apo privat. Veçoria e pensionit është të ofroi të ardhura për ata që pensionohen, megjithatë të ardhurat ndryshojnë nga personi në person. Të ardhurat varen nga kontributi që bëhet në skemën pensionale. Këto kontribute mund të përdoren si investime për konsum të më vonshëm, në rastin e skemës investuese. Apo, në rastin e skemës PAYG këto kontribute përdoren për të

⁴² Në disa literature quhet kursime pensionale, por në këtë punim do të përdoret si term skema investuese.

paguar pensionet e gjeneratës të cilët veç janë duke e gëzuar pensionin. Shihet qartë se ofruesit e pensioneve janë lloj i veçantë i mjeteve të kursimit. Si argument tjetër për ekzistimin e pensionit është rishpërndarjen brenda dhe gjatë gjeneratave, megjithatë, rezultatet e rishpërndarjes janë komplekse dhe të pa qarta (Whitehouse et al. 1994).

Në mënyrë që qeveria me ofrua pension, duhet to ofroj skemë që iu mundëson njerëzve të kontribuojnë dhe t'i garantojnë benefitet. Edhe pse përfshirja e qeverisë është e rëndësishme, shteti nuk ka nevojë të mbledh kontributet dhe të paguaj benefitet. Shteti mundet me të legjitim që entitetet tjera ta bëjnë këtë detyrë (trusti, bankat, kompanitë e sigurimit etj), por shteti në çdo kohë duhet ti ketë nën vëzhgim këto entitete, sepse dështimet e tregut siç është informatat asimetrike mund të qojnë deri të pasojat sociale.

Zakonisht janë dy lloje sistemeve të pensionit: paguaj gjatë procesit PAYG dhe skema investuese (funded sheme). Në vazhdim do të shtjellojmë për veçorit e secilës.

2.1. Skema pensionale “paguaj gjatë procesit” (ang. Pay-as-you-go)

Skema pensional PAYG përdoret nga shumë shtete në botë. Në këtë skemë pensioni iu paguhet gjeneratës së pensionerëve nga kontributet e punëtorëve të tanishëm nëpërmjet taksave i.e. në mënyrë implicite një pjesë e taksave dedikohet për pension. Në këtë skemë benefitet llogariten duke i ndërlidhur të ardhurat gjatë karrierës. Kjo skemë edhe pse është në përdorim në shumë vende, ekzistojnë shumë shtete që dëshirojnë ta ndryshojnë në skemë “investuese”. Arsyeja primare është raporti i varshmërisë⁴³ si rezultat i ndryshimeve demografike, që mund ta bënë këtë skemë të paqëndrueshme. Kjo do të rezultojë në rritje të shpenzimeve publike, si pasojë e menaxhimit të taksës. Këtë argument do të tentoj ta shpjegoj duke e shfrytëzuar modelin e Barr (2000).

Konsidero skemën PAYG në balancë, ku:

$$sWE=PR \quad (1)$$

Ku s = norma e kontributit në PAYG, W = paga mesatare nominale, E = numri i punëtorëve, P = pensioni mesatar nominal, dhe R = numri i pensionerëve. Në këtë skemë ekziston një ndërlidhje e balancume në mes kontributit momental të punëtorëve dhe pagesave të pensionit.

Për ta ilustruar efektin e ndryshimeve demografike, supozoni që një gjeneratë e madhe punëtorëve në periudhën 1 përcjellët nga një gjeneratë e vogël e punëtorëve në periudhën 2. Në këtë rast, gjenerata e vogël në periudhën 2 duhet ta financoj gjeneratën e madhe të periudhës 1. Nga ekuacioni 1 mund të shohim se nëse kemi zvogëlim të natalitetit, E , atëherë rregullimi i bilancit mund të bëhet në mënyra të ndryshme. Një mënyrë është duke i zvogëluar mesataren e pensionit P duke e bartur koston të pensionerët, por kjo thyen premtimin që i është bërë

⁴³ Njerëzit mbi 65 vjeç pjetu më njerëzit nga 18-64.

pensionerëve. Mundësi tjetër është duke e rritur normën e kontributit ,s, duke e kaluar koston në punëtorët e tanishëm. Por, kjo mund të shkaktoj efekt nxitës avers në punë si shkak i efektit të zëvendësimit. Alternativa mund të arrihet duke bërë ndryshime në dy anët e ekuacionit 1. Barr (2000) sugjeron që ligjet duhet të dizajnohen që të inkurajojnë rritjen e produktivitetit për punëtorë. Kjo mund të arrihet në dy mënyra:

1. Rritja e mesatares së pagës nominale W (në ekuacionin 1)- kjo arrihet duke
 - Ofruar teknologji më të avancime nga e cila mund të rritet outputi për punëtor, apo
 - Mundësi për punëtorë të fitoj njohuri të reja relevante për punën e tyre me anë të edukimit
2. Rritja e ofertës së punëtorëve, E, që mund të arrihet duke:
 - Duke shtyrë moshën e pensionimit
 - Ofruar kushte më të mira për femrat e martuara

Si rezultat i mundësisë për të perfeksionuar skemën pensionale PAYG shumë ekonomist preferojnë këtë skemë nga ajo investuese. Stiglitz dhe Orszag (1999) argumentojnë se dëshira që të ndryshojnë skemën nga PAYG në atë investuese nuk ka bazë të qartë teorike. Sipas Feldstein (1995) pohimi që skema investuese është superiore ndaj asaj PAYG është e gabueshme sepse neglizhohen kostot e tranzicionit nga një sistem në tjetrin. Për ta bërë këtë qeveria duhet të mendojë se si të paguaj pensionerët që veç janë në PAYG. Që ta bëjë këtë qeveria duhet të rritë taksat apo të lëshon obligacione. Kjo nënkupton që kosto është e pashmangshme sepse dikush duhet ta paguaj tranzicionit. Më shumë, Boldrini et al. (1999) pretendon se PAYG sistemi është i domosdoshëm për arritjen e efikasitetit dhe qëndrimin e rritjes në periudhë afatgjatë. PAYG skema është më përshtatshme për individët me të ardhura të vogla apo ata që kanë qenë të papunësuar gjatë karrierës.

PAYG skema e cila ekziston në shumë shtete është shumë e vështirë që do të ndryshohet në atë investuese për arsye të kostove të tranzicionit. Megjithatë, më disa ndryshim, PAYG skema do të luajë ende një rol të rëndësishëm në shumë shtete.

2.2 Skema pensionale “investuese” (ang. funded scheme)

Skema pensionale investuese nënkupton një llogari individuale ku punëtori kontribuon një përqindje fikse nga të ardhurat. Shuma e parave që akumulohet në këtë fond investohet në tregje të kapitalit apo në obligacione shtetërore, kjo varret nga niveli i risk-aversionit të menaxhmentit të fondit. Në kohën e pensionimit, pensioni i secilit pensioner përcaktohet nga shuma se është kontribuar në fond në emër të tij, plus të gjitha të ardhurat që janë akumuluar si

=====
 pjesë e investimit të fundit pensional⁴⁴. Nga kjo shihet se për dallim nga PAYG skema investuese e tejkalon problemin e ndryshimit në demografi duke e ndërlidhur kontributin me benefitet. Kështu që, në kohën e pensionimit individ mund ta blejë anuitetin më shumë e tërësishme që është akumuluar në llogarinë e tij. Si skemë pensionale e ashtu quajtur investuese është bërë shumë e dëshirueshme sepse duket që mund të ballafaqohet me qëndrueshmërinë që në skemën PAYG kishte dyshime. Nuk është veç ndryshime demografike që e rrite nevojën për skemën investuese, ka më shumë arsye. Feldstein dhe Rangelova (2001) argumentojnë se nën skemën investuese individët mund ti plotësojnë preferencat duke qenë në gjendje që të alokojnë pasurinë e tyre të pensionit në asete të ndryshme. Për më shumë, Feldstein (1995) ofron listën e kushtëve nën cilat ndryshimi nga PAYG në atë investuese do ta rritë mirëqenien sociale: (i) normë të rritjes së ekonomisë, (ii) norma e kthimit në kapital më e madhe se norma e rritjes së të ardhurave nacionale, (iii) norma e kthimit në kapital më e madhe se norma e kohës së preferencave. Ka evidenca [Aaron (1966), Feldstein (1995), Hemming (1998), Miles (2000) Barr and Diamond (2006)] që tregojnë se kushti (i) dhe (ii) lehtësisht plotësohen. Shumat e mëdha të kursimeve privat drejt tregjeve financiare në dekadën e fundit sugjerojnë që edhe (iii) qëndron. Arsye tjetër për skemën investuese është se kostot e pensionit në të ardhmen mund të llogariten lehtësisht. P.sh. në skemën investuese në momentin e fillimit të kontributit fitohet e drejta për pension, kështu norma e kontributit e reflekton të drejtën e fituar për pension.

Edhe pse kjo skemë duket e dëshirueshme, ka shumë rreziqe që ndeshemi nën këtë skemë:

Rreziku nga tregu i anuiteteve: nën skemën investuese, individ mund të blenë anuitetin me shumë e mbledhur në llogari të tij, megjithatë, kjo varet nga pritshmëria e periudhës së pensionimit (jetëgjatësia në kohën që individ del në pension) dhe norma e interesit që kompania e sigurimit pret të fitojë. Këto variabla janë shumë të pa sigurta. P.sh. dy individ me të ardhura të njëjta dhe kontribute mund të përfundojnë me pensione të ndryshme, varësisht nga norma e interesit në kohën e pensionimit. Siç Callund (1999) ka llogaritur për Kilin, kolapsi i normës së interesit në kohë afatgjate në vitet 1996-1998 ka pasur efekt dramatik në normën e anuitetit. Pastaj kemi rrezikun nga inflacioni që mund ta ulë vlerën e akumuluar, megjithatë, gjatë kohës së kontributeve në fond, menaxherat e fondit mund të përdorin instrumente financiare për tu mbrojtur nga inflacioni. Por, pasi që anuiteti blehet, mbrojtja nga inflacioni në kohën pas-pensionimit është e pa kompletim dhe e shtrenjtë. Miles (2000) sugjeron që kontrata efiçente e anuiteteve e rrite mirëqenien.

Rreziku i investimit: në skemën investuese të gjithë risku bie mbi vetë kontribuuesin. P.sh. gjatë investimeve të parave të akumuluar kemi përformim të mirë të fondit, atëherë fondi juaj do të rritet, por në rast se investimet

⁴⁴ Fondi i akumuluar mund të diversifikohet në portfolio të ndryshme p.sh. obligacione, aksione etj. Atëherë nga këto investime do të reflekton niveli i pensionit në kohën e pensionimit.

përformojnë dobët fondi juaj do të zvogëlohet. Miles (2000) duke shfrytëzuar të dhëna historike nga tregu letrave Evropian tregon që disa grupmosha do të fitojn shumë pak apo ndoshta edhe do të kenë kthim negativ.

Kosto administrative: zakonisht këto shpenzime konsiderohen si sekondare sepse njerëzit fokusohen në performancën e aseteve. Megjithatë, James et al. (2001) ka llogaritur që shpenzimet administrative duket që zvogëlon pensionin për 15 deri 30 përqind. Sipas James rreth gjysma janë shpenzime të marketingut, dhe një pjesë e madhe është komision. Poashtu, zvogëlim në pension ndodhë nëse ndaloni të kontribuoni për shkak të papunësisë, sëmundjes apo invaliditetit. Kjo ndodhë se shpenzimet administrative nuk ndalojnë edhe nëse ndalojnë kontributet.

Nga këto mund të shohim se asnjë skemë nuk është imune ndaj riskut. Megjithatë, skema investuese është më dëshirueshme në këtë dekadën e fundit për shkak se e tejkalon problemin e ndryshimeve në demografi. Më shumë, fondet e mbledhura nga skema investuese kanë luajtur rolë shumë të rëndësishëm në tregjet financiare. Poashtu, në skemën investuese njerëzit mund të përcjellin kontributet të cilat i bëjnë dhe ti konsiderojnë si asete që do ti shfrytëzojnë gjatë pensionimit. Megjithatë, skema investuese përballet me problemet që i përmendem: tregu i anuiteteve, risku nga investimet dhe nga shpenzimet administrative.

3. Skema pensionale në Kosovë

Në Kosovë skema pensionale është e ndërtuar prej tri shtylla. Shtylla e parë⁴⁵ konsiderohet si skeme e Beveridge ku të gjithë njerëzit që arrijnë moshën e pensionit, 65 vjet, duhet të kenë drejt në pensionin shtetëror. Ky nivel i pensionit në Kosovë deri vonë ka qenë 40 euro, ku është parapa që të siguroi vetëm 2100 kaloritë e nevojshme ditore për një person. Arsyeja për këtë përfitim të sheshtë për të gjithë që arrijnë moshën 65 vjet se sa veç atyre që kanë kontribuar në skemën pensionale të Beogradit është bazuar mbi disa implikime: mbulim i përgjithshëm për ata që rrallë kanë qenë të paguar; plotësimi i principit të komponentës së parë, shmangia nga varfëria. Megjithatë, kjo shtyllë përbën janë të ulëta 2 % të GDP në krahasim me shtetet e OECD që shpenzojnë nga 10% deri në 20% të GDP (Snelbecker 2005). Shtylla e dytë e cili konsiderohet si më i rëndësishmi ku punëtorët duhet të kontribuojnë 5% të pagës bruto dhe në të njëjtën kohë ky veprim duhet të ndodhë edhe nga punëdhënësi me 5%. Kjo përqindje mund të rritet deri në 15% nga punëtori dhe 15 nga punëdhënësi në mënyrë vullnetare, por 5% është obligues me ligj. E fundit, shtylla e tretë është forma më pak e zhvilluar në Kosovë që quhet pensioni suplementar, kjo bëhet në baza vullnetare. Ky kontribute në Kosovë mund të bëhet në trustin pensional apo edhe në kompanitë private të cilat janë të licencuar nga Banka qendrore për mbledhjen e pensionit suplementar.

⁴⁵ Në këtë punim bëhet analiza për shtyllën e dytë e cila konsiderohet më e rëndësishmia.

Duke u nisur nga struktura e popullsisë së Kosovës që shihet në tabelën 1, që persona mbi 65 vjeç janë diku rreth 4.7%, ndërsa 63% janë të moshës së punës (Riinvest 2005). Sipas Riinvestit (2005) norma e rritjes së popullsisë 1.6-1.8 % për vit, ku deri në 2015 numri i Kosovarëve pritet të arrijë në 2.4 milion. Edhe pse Kosova ka normën e rritjes më të madhe nga shtetet OECD, megjithatë norma e rritjes ka filluar të zvogëlohet (shif. Fig 1). Kjo është një ndër faktet se skema PAYG nëse jo tash në të ardhmen do të shkaktojë probleme financiare mbi buxhetin e Kosovës. P.sh. nëse sot raporti i varshmërisë kishte me qenë 11 punëtor për 1 pensioner sipas llogarive të UNMIK-ut (shif. Tabelen 2) tregon që me zvogëlimin e normës së rritje së popullsisë ky raport do të zvogëlohet. Si rezultat i kësaj nëse e shikojmë ekuacionin 1 atëherë qeveria duhet të ngrit taksat për gjeneratat e ardhshme që të jetë në gjendje të paguaj pensionet për punëtorët që punojnë në këtë kohë.

Problem tjera që do të shkaktoheshin nëse skema PAYG kishte me qenë në funksion është se raporti shumë i madh në mes atyre që punojnë dhe pensionerëve do të detyronte qeverinë që të krijoj një fond akumulues, ku do të menaxhohet nga qeveria e cila çdo herë është vërtetuar se objektivat janë rizgjedhja në qeveri se sa mirëqenia e popullatës. Për ma shume, punësimi informal do të ndikonte në mënyrë të kundërt punëtorët formal. P.sh. kur qeveria i bën planifikimet sa para i nevojiten të financoj pensionerët, qeveria bazohet në punëtorët formal të cilët paguajn taksa, deri sa ata informal i shmangën taksës, atëherë baza e taksës rritet për këta formal dhe kështu kjo ndikon që punëtorët formal të kalojnë në punësim informal, që në mënyrë më të shpeshme asaj takse.

Table 1. Struktura e popullsisë në Kosovë

Përshkrimi	Numri	Përqindja
Popullata*	2.500.000	100%
Prej 0-15 vjeç	807.500	32.3%
Prej 16-64 vjeç	1.575.000	63.0%
Mbi 65 vjeç	117.500	4.7%
Popullata në Kosovë	2.050.000	100%

* Përfshirë edhe ata që kanë emigruar

Burimi: Vëzhgimi i shtëpiave, Dhjetorë 2002

Number of live births that average women gives during her life

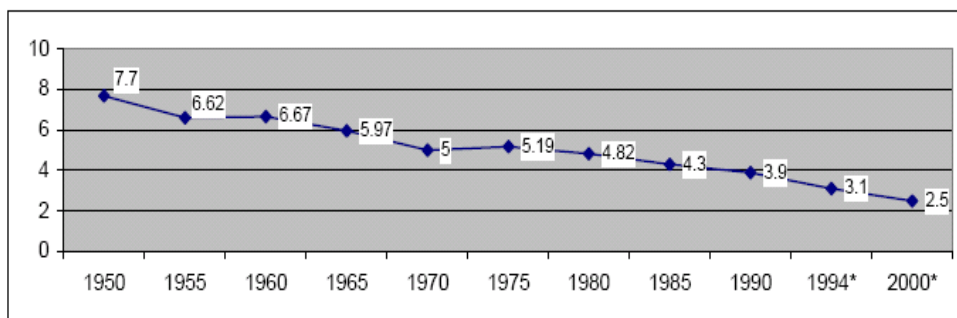


Figura 1. Numri i lindjeve që mesatarisht një femër bën gjatë jetës saj.
Burimi: llogarit e Riinvest

Tabela 2. Parashikimi i numrit të pensionerëve

Viti	2001	2005	2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
Mbi 65 vjeç	131,548	146,436	175,732	209,529	249,456	297,499	334,890	374,888	427,772	500,032	586,085
Pjesë e popullatës	5.8%	6.0%	6.6%	7.4%	8.2%	9.1%	9.6%	10.0%	10.7%	11.9%	13.2%

Burimi: llogarit e UNMIK-ut

Skema pensionale “investuese” në anën tjetër nuk ndikohet nga ndryshimet demografike që nga figura 1 shifet se nuk është immune. Megjithatë, në rrethanat e Kosovës ku pas luftës, institucionet kanë qenë në formim sipër skema investues e detyron qeverinë që të ndërtojë një entitet të pavarur në mirëbesim “Trust” të kontribuesve. Sipas ligjit ky entitet e ka shumë qartë se ku dhe në çfarë asete i lejohet të investoj. Në këtë skemë, nga perspektiva e qeverisë është më mirë se risku ka kaluar në anën e kontribuesve, të cilët nëse investimit nuk ofrojnë kthim të mirë atëherë kjo do të reflekton në pensionin e tyre në të ardhmen, apo e kundërta nëse ofrojnë kthim të mirë ata do të shpërblehen me pension të mirë në të ardhmen. Tjetra, pasi që rrjetin e sigurimit social e mbulon shtylla e parë, shtylla e dytë apo skema investuese bazohet në parimin se sa kontribuon aq edhe do të përfiton kur pensionohesh që në parim është një zgjedhje e drejtë.

Nëse e shikojmë historinë e pas luftës dytë botërore në Kosovë asnjë gjeneratë nuk e ka përjetuar pensionin deri në fund për shkaqe politike. Kjo mund të ndikon në besimin e popullatës dhe ti bëjnë ata që kursimet ti bëjnë në mënyrën individuale a jo duke u bazuar në sistemin pensional. Ndërsa, me

=====

skemën pensionale ku kontributet regjistrohen dhe kthimet apo humbjet nga investimet evidentohen dhe në fund të vitit secili kontribues e merr pasqyrën e vet dhe sheh se pasuri që do ta shfrytëzon në të ardhmen iu ka akumuluar. Kjo kontribuesin do të bënë që të ndihet më konfident për vazhdimin e kontributeve dhe zvogëlon mundësin për kalim në punësim informal. Për më shumë, të dhënat e ndryshme botërore tregojnë që kthimi nga investimet, mesatarisht, është më i madh se norma e rritjes së pagës nominal, që na tregon përfitimit nga skema investuese janë më të mëdha se sa nga skema PAYG. Shume nga këto fakte tregojnë se skema investuese është shumë më e preferuar në rastin e Kosovës se sa PAYG.

Fondet e mbledhura në skemën investuese nuk konsiderohen si fonde për zhvillimin ekonomik të vendet, edhe pse shpesh qeveritë tentojnë ti shfrytëzojnë për atë qëllim. Fondet duhet të kenë objektiv kontribuesin dhe mirëqenien e tij. Në rastin e Kosovës politizimi i fondit pensional e rrezikon pensionet. Duke u nisur nga ligji për pensione që e përcakton çfarë kushte duhet të plotësohen për investim të fondit dhe obligimet ndaj kujdestarëve të këtij fondi, që investimet duhet të bëhet vetëm në ato kompani që janë të regjistruara në tregje të kapitalit nëpër vendet e OECD dhe që janë të ranguara nga agjencitë e vlerësimit të riskut me një risk jo më të ultë se A dhe mund të investohet në instrumente tjera p.sh. obligacione apo bona te thesarit etj. Por të gjitha investimet paraprakisht duhet ta kenë vlerësimin riskut nga agjencitë e riskut. Në Kosovë nuk ekziston tregu i kapitalit, ku kompanitë mundën me u regjistrua dhe të dhënat me qenë transparente. Në Kosovë nuk ekziston asnjë mundësi për investimin këtyre fondeve, për pos në Bankat komerciale. Andaj, me politizimin e fondit ku ngritën zërat se fondi duhet të investohet në Kosovë dhe ti kontribuojë zhvillimit ekonomik, pa u krijuar kushtet, jo vetëm ato elementare që plotësojnë nevojat ligjore, por duhet të krijohen kushtet që përfitimit e fondit të korrespondojnë me riskun.

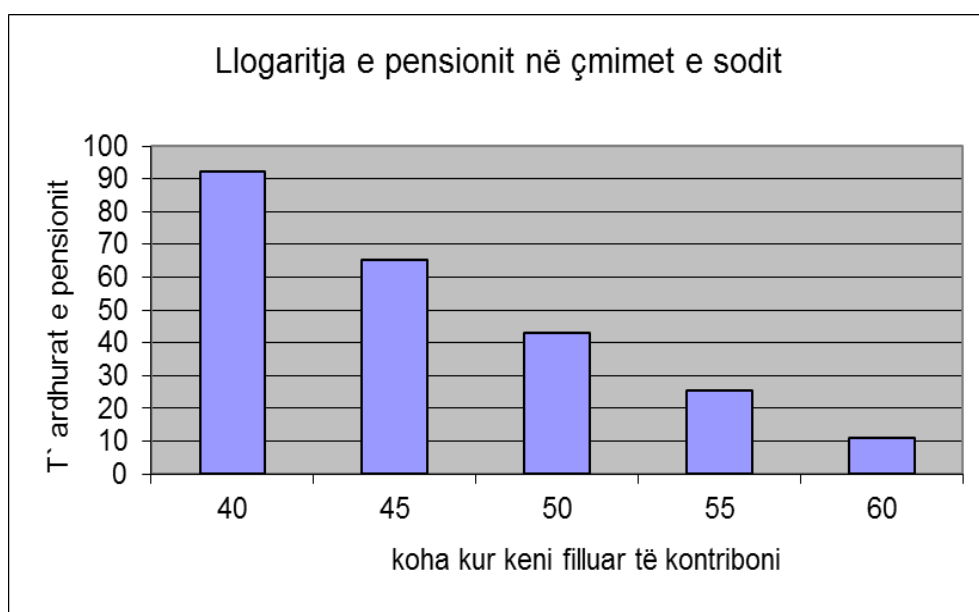
Komentet që shpesh dëgjohen nga politikanët është se parat duhet të kthehen dhe të depozitohen në banka. Kjo do ta rritet ofertën e parave dhe do të ndikojë në uljen e normës së interesit, dhe në vazhdim do të kemi rritje të investimeve dhe kjo do të ndikojë në rritje ekonomike. Kjo retorik se si politikanët e shohin rritjen ekonomike mësohet në lëndën Makroekonomia në studimet deri diplomime. Por, të gjithë nuk marrin parasysh se ky model në këtë lëndë shpjegohet “caeteris paribus”. E në Kosovë shumë gjëra (infrastruktura ligjore, produktiviteti, inovacionet etj) tjera duhet të përmirësohen që do ta zvogëlofshin normën e interesit. Kemi shembullin e fundit ku qeveria i sjelli 300 milion nga fondi i privatizimit dhe norma e interesit nuk ndryshoj fare. Ndërsa, parat e mbledhura në fond pensional që objektiv e kanë akumulimin sa më të madh për përfitime të kontribuesve duhet të investohen në ato vend dhe në ato asete ku përfitimet janë sa më të mëdha duke e marr parasysh riskun.

Rreziqet që mund të vijnë nga politizimi i fondit që kërkon të investohet brenda Kosovës janë zvogëlimi i pasurisë kontribuesve duke e marr parasysh koston oportune, dhe zhvendosja e të punësuarve formal në punësimin informal.

P.sh. edhe pse është vështirë të parashohim të ardhme, në mënyrë hipotetike mbi disa supozime mund të parashohim të ardhurat e një pensionerët në çmimet e sdit.

Supozimet

- Të ardhurat vjetore 2640€ (220€ mujore, paga mesatare në Kosovë)
- Rritjet nga investimi: Pensioni juaj do të rritet nga 7% në vjet deri në kohën kur pensionoheni
- Inflacioni: Indeksi i çmimeve të konsumit (CPI)do të rritet nga 2.5% për vjet deri sa të pensionoheni
- Rritja e kontributit tuaj çdo vjetë do të rritet nga 2.5%
- Jetëgjatësia pas pensionim në moshën 65 vjeç është 14 vjet.



*Figura 2. Llogaritja e pensionit në çmimet e sdit
Burimi: Llogaritur nga unë*

Sipas figurës 2 mund të shihet se punëtorët që iu kanë bashkangjitur trustit në moshën 40 vjeçare, kur të pensionohen do të marrin pension 92€ në muaj me çmimet e sdit, kjo shumë është 42% e pagës së sotme. Po ashtu, në fig.2 mund të shihet edhe për gjenerata të ndryshme. Kjo tregon se gjenerata që sot punon dhe është e vetëdijshme se pensioni në të ardhmen vështirë që do ti mbulon nevojat e tyre në kohën e pensionit. Kjo llogari hipotetike po supozon se rritja reale e investimit është 4.5%, që është shumë optimale duke e pasur parasysh nivelin e riskut. Por, nëse i kthehemi kërkesës së politikanëve që parat e fondit të kthehen në Kosovë dhe të investohen në Bankat komerciale që maksimumi i interesit në depozita që do ta paguajnë bankat janë 5.7% në vlerë nominale. Që nëse shikohet në vlera reale, duke e marrë parasysh inflacionin e

=====

këtyre viteve të fundit, investimet do të kishin kthim negativ. Kjo si rezultat do të detyronte kontribuesit që të gjejnë mënyrë të shkëputen nga ky fond, i cili jo që nuk është duke e rritur fondin por është duke e zvogëluar. Si pasojë pensionet do të rrezikohen sepse fondi i kontribuesit do të zvogëlohet dhe kjo do të shtyj kontribuesin që të kalojë në punësim informal, në mënyrë që ti menaxhojë kursimet vetë për të ardhmen.

Përfundimi

Skema pensionale është shumë e rëndësishme për një shoqëri, por ndryshimet që ndodhin në demografi dhe në ekonomi i kanë dhënë rëndësi edhe organizimit të skemës pensionale. Paraqitem se modeli i vjetër i skemës pensionale PAYG edhe pse është në përdorim nga shumë shtete po tentohet të përmirësohet apo ndryshohet skemën investuese.

Në skemën PAYG ndryshimet në demografi kanë luajtur një rolë të rëndësishëm, ku në shumë shtete ka shkaktuar jostabilitet financiar, sepse me vjetërsinë e popullatës shpenzimet buxhetore të shtetit janë ngritur shumë. Si alternativ, paraqitet skema investuese, ku i tejkalon problemin e demografisë por megjithatë edhe kjo skemë i ka riskun e vetë siç janë: tregu i anuiteteve, risku investimeve dhe kostot administrative.

Megjithatë, Kosova si një shtet i ri që si dilemë cilën skemë ta përdorë është vendosur për skemën investuese si model modern për pensione. Ku në edhe mund të pohojmë se është vendim i duhur për arsye se as Kosova nuk është immune ndaj ndryshimeve demografike, ku gjeneratat do të fillojnë të vjetërsohen dhe kjo skemë e tejkalon këtë problem. Për ma shumë, kjo skemë si e tillë është e ndarë nga vendimet shtetërore dhe si objekt kryesorë ka kontribuesin.

Ndikimet politike se fondi investues duhet të investohet në Kosovë rrezikon pensionet në të ardhmen dhe nuk do të ndikojë në rritjen ekonomike deri sa nuk të përmirësohen parametrat tjerë që i nevojiten një ekonomie të mirëfilltë. Për më shumë, nëse fondi pensional investohet në Bankat komerciale në Kosovë ku në kthim real të investimeve do të jetë negativ kjo do të rrezikon zhvendosjen e të punësuarve nga punësimi formal në atë informal.

Literatura

Aaron, H. J. (1966), "The social insurance paradox", *Canadian Journal of Economics and Politics Science*, vol. 32, pp. 371-4.

Barr, N. (2000) "Reforming Pensions: Myths, Truths, and Policy Choices",. IMF Working Paper No. 00/139

Barr, N., and Diamond, P. 2006 "The Economics of Pensions" *Oxford Review of Economic Policy*

Boldrin, M., Dolado, J., Jimeno, J., and Peracchi, F., (1999) "The Future of Pension Systems in Europe: A Reappraisal," *Economic Policy*, forthcoming.

Callund, D (1999), "Chile: Controversy, Difficulty and Solutions," *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, Vol. 24, pp. 528-33.

Feldstein, M. (1995). "Would Privatizing Social Security Raise Economic Welfare?," NBER Working Paper No. 5281.

Feldstein, M and Rangelova, E. (2001), "Individual Risk in an Investment-Based Social Security System," *American Economic Review*, 91, 4, 1116-1125.

Hemming, R., (1998), "Should Public Pensions be Funded?," IMF Working Paper No. 98/35

James, E., James, S., and Vittas, D. (2001). "Administrative Costs and the Organization of Individual Retirement Account Systems: A Comparative Perspective." in *New Ideas About Old Age Security*, ed. R. Holzmann and J. Stiglitz, Washington DC: World Bank.

Miles, D (2000) "Funded and Unfunded Pension Schemes: Risk, Return and Welfare", CESifo Working Paper Series No. 239.

Orszag, P., and Stiglitz, J., (1999) "Rethinking Pension Reform: Ten Myths About Social Security Systems" *The World Bank, Averting the Old Age Crisis: Policies to Protect the Old and Promote Growth* (Oxford University Press: Oxford, 1994).

Riinvest (2005) "Profili Socio-Ekonomik i Kosovës dhe Sfidat e Zhvillimit" Instituti për hulumtime

Snelbecker, D., (2005) "Pension Reform in Eastern Europe and Euroasia: Experiences and Lessons Learned", USAID Workshop for Practitioners on Tax and Pension Reform Washington, D.C., June 27-29, 2005

Whitehouse, E., Dilnot, A., Johnson, P., and Disney, R., 1994 'Pension Policy in the UK: An Economic Analysis', The Institute for Fiscal Studies.

World Bank (2001) "Kosovo, Federal Republic of Yugoslavia: Economic and Social Reforms For Peace and Reconciliation", Report No. 21784-KOS

KUD 339

ROLI I TREGTISË SË JASHTME DHE ARBITRAZHI

Bekim Kuqi

Abstrakt

Roli dhe rëndësia e tregtisë së jashtme në raport me vendin tonë deri me tani ka pasur ndryshim të madhë sepse tregtia ndërkombetare dukshëm është më e avansuar se sa tregtia e vendit tonë edhe për nga prodhimi, cilësia, si dhe qarkullushmëria e mallit të tyre në vijën e tregtisë ndërkombetare.

Ne e dimë shumë mirë se tregtia ndërkombetare i ka pushtuar të gjitha tregjet e vendëve të ndryshme duke përfshirë edhe vendin tonë, ku i gjithë malli vjen nga jashtë, dhe më cilësi e cila i tejkalon të gjitha kriteret që ne dëri me tani ne pakicë kemi prodhuar një mallë të caktuar, edhe pse janë shumë të pakta.

Ne, këtë punim kam dashur ta pasqyroj rolin dhe rëndësinë e tregtisë së jashtë dhe zgjidhjen e saj me arbitrazh, ku e dim që edhe në shtetin tonë Arbitrazha ka funksionuar më rregullore, por tani e kemi ligjin i cili është hartuar dhe e rregullon edhe raportin në mes shtetit dhe kjo i kontribon edhe sigurisë edhe lehtësisë së lidhjes së një marrëveshje të arbitrazhit si dhe zgjidhjen e kontestit përmes arbitrazhit tregtarë ndërkombetarë.

HYRJE

Zhvillimi i ekonomisë së tregut gjithashtu dëshmon në rolin e shtetit si faktor aktiv në rregullimin e rrjedhave të tregut. Pra roli i shtetit është që ajo në mënyrë institucionale të ndikojë që në treg të sigurohen kushtet për konkurrencë të barabartë, që drejtpërdrejt të veprojë në konjunkturën ekonomike të ndikojë në aftësimin e disa subjekteve ekonomike që në mënyrë të pavarur dhe të barabartë të marrin pjesë në treg, që të stimuloj stabilitetin dhe rritjen e ekonomisë, që t'i rregulloj marrëdhëniet në treg në veprimtari të cilat sipas strukturës së tyre ose sipas rëndësisë së tyre shoqërore nuk janë të përshtatshme për konkurrencë të lirë të tregut.

ROLI I TREGTISË SË JASHTME DHE ARBITRAZHI

Suaza institucionale e rregullimit të tregut mund të parashtrohet në mënyra të ndryshme, por më së shpeshti shfrytëzohen dy koncepte: ai subjektiv dhe objektiv, ose në lidhje me përcaktimin e rregullativës juridike zgjidhjet shfrytëzohen të përziera të njërit dhe konceptimit tjetër.

Sot është vështirë të bëhet ndarja strikte në mes të tregtisë së brendshme dhe asaj të jashtme në kohën e globalizimit të ekonomisë botërore.⁴⁶

Përkufizimi i tregtisë së jashtme nuk është detyrë e lehtë, e në veçanti nëse ato duhet bërë në mënyrë relativisht koncize, për arsye se kemi të bëjmë me veprimtari komplekse dhe terminologjisë specifike si në aspektin ekonomik ashtu dhe atë juridik.

Po ashtu kemi të bëjmë me vështirësi të veçanta metodologjike duke pasur paraasysh se subjektet e ndryshme dhe specifike të afarizmit në tregtinë ndërkombëtare, nivelet e shqyrtimit, si dhe aspektet nën të cilët tregtia e jashtme dhe rezultatet e saj mund të shqyrtohen. Është e rëndomtë që ky problem të zgjidhet me përkufizim konciz dhe të thjeshtë – kuptueshëm të tregtisë së jashtme ose i qaset nga koncepti integral i tregtisë si veprimtari ekonomike dhe trajtohet roli i saj në riprodhimin shoqëror. Më pastaj, me analizë krahasimore dhe të krahasimit të funksioneve ekonomike, të punëve dhe detyrave sqarohet specificiteti i tregtisë së jashtme kundrejt asaj të brendshme.

Koncepti objekti ka aso qasje që juridikisht përcaktohen “punët tregtare” si kushtet e përgjithshme dhe të posaçme për kryerjen e këtyre punëve. Akcenti domethënë vihet në aktivitetet dhe punët e procesit të këmbimit të mallrave dhe shërbimeve.

Këto punë konsiderohen si punë të tregtisë vetëm nëse ligji i ka kualifikuar si të tilla, pa marrë parasysh në cilësinë dhe karakterin e subjekteve të cilat i kryen këto punë. Puna tregtare bëhet bazë e të drejtës tregtare. Sipas këtij sistemi, domethënë, në të drejtën tregtare hynë çdo subjekt ekonomiko-afarist i cili kryen punë tregtare, qoftë të kenë kryer veprimtarinë e tij profesionale, ose pavarësisht nga kjo veprimtari, si jo tregtar.

Nga kjo buron se edhe kushtet e përcaktuara normative, të përgjithshme dhe të veçanta, për kryerjen e atyre punëve, si dhe rregullat e përcaktuara normative të sjelljes së subjekteve të cilët marrin pjesë në punën tregtare, janë të njëjta për të gjitha pjesëmarrësit në këmbimin e mallit dhe kryerjes së shërbimeve. Sipas konceptit objektiv objekti i tregtisë nuk lidhet me subjektet të cilat kryejnë këtë veprimtari, e nga vetë kjo edhe për cilësitë organizative dhe statutore të subjektit.

Në ndarjen shoqërore të punës, tregtia merret me veprimtarinë e qarkullimit, respektivisht me blerjen dhe shitjen e mallit dhe të shërbimeve për nevojat e subjekteve gjegjëse, qoftë për prodhim ose konsum personal. Modalitetet e tregtisë munden me qenë të ndryshme; tregtia e brendshme, tregtia e jashtme, tregtia me mallra, shërbime, tregtia me shumicë dhe pakicë etj. Tregtia është krijuar (ka lind) si rezultat i ndarjes shoqërore të punës.⁴⁷ Mirëpo tregtia njëkohësisht këtë ndonjë të punës e mundëson edhe më tutje e zhvillon nga aspekti teknik, ekonomik dhe aspekteve tjera nga e cila mendohen dhe zhvillohen nevojat dhe nevojat dhe shijet e konsumatorëve, konkurrencës e kurse prodhimtaria iu përshtatet nevojave të konsumatorëve. Mirëpo, përshtatja e

⁴⁶ A. Goldštajn, Pravo međunarodne kupoprodaje, I, Zagreb, 1963, fq. 7-51.

⁴⁷ Shih: C. M. Schmitthoff, Međunarodno trgovačko pravo, Zagreb, 1972, fq. 19-30.

=====

tregtisë – tregut dhe nevojave të konsumatorëve është me rëndësi më të madhe se përshtatja e prodhuesve. Tregtia këto përshtatje mund t'i realizojë në kohë të shkurtër dhe me investime të vogël të mjeteve financiare.⁴⁸

Vëllimi i tërësishëm i këmbimit të ekonomisë së një shteti realizohet në tregun e brendshëm dhe atë të jashtëm. Vëllimi i tregtisë së brendshme rëndom është më i madh se aji i këmbimit me jashtë. Me rritjen e zhvillimit ekonomik dhe afikasistetit të prodhimit rritet pjesëmarrja e tregtisë së jashtme në realizimin e produktit shoqëror në relacion me tregtinë e brendshme.

Tregtia përfshinë dhe aktivitetet e reja të cilat sipas traditës hyjnë në punë tregtare sepse janë pjesë e tregut të mallrave si dhe e punëve të shërbimeve tregtare të cilat janë në funksion të përparimit dhe të zhvillimit të procesit të këmbimit. Disa nga këto aktivitete janë: punët e bursave; shoqërive aksionare, pronarët, ekspozitat, shitblerja e aksioneve.

Tregtinë e përbëjnë edhe shërbimet tregtare të cilat në mënyrë funksionale janë të lidhura me këmbimin e mallit. Shërbimet me të rëndësishme tregtare janë: punët e agjencive, si dhe shërbimet e lidhjes së kontratave të shitjes dhe të blerjes së mallit në emër dhe llogari të komitentit, punët e ndërmjetësimit dhe afarimit në lidhje ose bartjes së deklarimeve afariste në mes të komitentit dhe të personave të tretë me qëllim të lidhjes së kontratës tregtare, shërbimet e ndërmjetësimit në emër dhe llogari të komitentit me qëllim të lidhjes së kontratës për blerjen apo shitjen e mallit, kryerjes së shërbimeve së servisimit dhe shërbimeve tjera teknike në lidhje me mirëmbajtjen dhe riparimin e mallrave teknike,⁴⁹ shërbimet e bartjes dhe sjelljes së mallit dhe punëve tjera që i përcjellin këto, shërbimet e shitjes komisionare, cilësisë dhe sasisë së mallit, organizimit dhe rregullimit të panairëve, dhe të rregullimit të ekspozitave ekonomike, shërbimeve të tregjeve me shumicë; punëve të organizmit të qarkullimit në tregje dhe burrave të produkteve.

Tregtia e brendshme si proces ekonomik mundëson lidhjen e prodhimit dhe sferës së konsumit në vend. Tregtia ndërkombëtare këtë duhet ta mundësojë në ekonominë botërore. Të dyja degët edhe ajo e brendshmja e edhe e jashtmeja i kanë disa karakteristika të përbashkëta por edhe dallime respektivisht specifika. Edhe tregtia e brendshme edhe e jashtme kryen ndërmjetësim të trefishtë: interpersonal, interlokale dhe intertemporale. Po ashtu, ngjashëm është edhe veprimi i ligjeve ekonomike në aspektin e formimit të çmimeve (shpenzimeve), teknikës së tregtimit, e të ngjashme janë edhe trajtat organizative të tregut.

Dallimet në mes të tregtisë së brendshme dhe asaj të jashtme në aspektin materialo-vlerorë, formalo-juridik dhe konsekuencave tjera krijohen në momentin e kalimit fizik të mallit përtej kufirit e këto janë: jo mobiliteti i faktorëve të prodhimit, sistemi i ndryshëm monetar dhe rreziqet më të mëdha

⁴⁸ Z. Grondov, Tregtia jugosllave në ekonomi të tregut, 1989, fq. 1-13.

⁴⁹ V. Vinter, Trgovački zakon, Osijek, 1912.

financiare, kufizimet politiko-tregtare, largësitë e mëdha territoriale të cilat shkaktajnë shpenzime të rritura transportuese.⁵⁰

Pasi që procesi i tërësishëm i riprodhimit shoqëror përbëhet nga faza e prodhimit dhe fazës së konsumit në mes të cilave zhvillohet shpërndarja dhe këmbimi, vendi i tregut dhe tregtisë është në fazën e këmbimit, të qarkullimit të mallit. Çdo proces i riprodhimit i vështruar nga aspekti i procesit të prodhimit i ka dy faza të qarkullimit: e para i paraprinë procesit të prodhimit dhe e dyta në të cilën realizohet prodhimi.

Nocioni i tregtisë shfrytëzohet si nocion funksional që të cilësoi këmbimin e organizuar të mallit dhe të shërbimeve në tregun e brendshëm dhe atë ndërkombëtar. Ky nocion përfshinë të gjithë pjesëmarrësit të cilët paraqiten në treg. Po ashtu nocioni i tregtisë shfrytëzohet edhe si nocion institucional që të cilësoj blerjen dhe shitjen e mallit me qëllim të realizimit të fitimit. Nocioni institucional i tregtisë ka të bëjë kryesisht me ndërmarrjet e specializuara tregtare të cilat vetëm blejnë dhe shesin mall. Nocioni funksional dhe institucional e dallojnë tregtinë me shumicë e cila kyç në veti edhe tregtinë e jashtme por edhe tregtinë me pakicë.

Qarkullimi i mallit nga prodhuesi deri te konsumuesi në treg zhvillohet nëpërmes rrugës së shitjes (distribuimit). Kanalet e shitjes i përbëjnë njësitë e brendshme organizative dhe ndërmjetësuesit e jashtëm nëpërmjet të cilëve zhvillohet qarkullimi i mallrave dhe i shërbimeve.

Mirëpo, më së shpeshti në treg paraqiten kanale të kombinuara të shitjes: të drejtpërdrejta dhe të tërthortë. Shkaqet për kyçjen e ndërmjetësuesve në shitje kryesisht janë këto:

1. Ndërmjetësuesit mundën t'i kryejnë funksionet e shitjes në mënyrë shumë më ekonomike dhe racionale,
2. Mundën t'i kryejnë në mënyrë më efikase me shpenzime të njëjta,
3. Vet prodhuesi në shumicën e rasteve nuk është sa duhet i aftësuar që t'i kryejë këto funksione,
4. Ndërmjetësuesi posedon mjete të konsiderueshme financiare që shitjen ta kryejë në mënyrë më efikase.

Duhet cekur se funksionet kryesore të tregtisë realizohen nëpërmjet tregut me ndërmjetësim hapësinor (interlokale), ndërmjetësimi kohor (intertemporale); ndërmjetësimi në mes të konsumatorëve dhe blerësve (interpersonale), ndërmjetësimi në nivelizimin e çmimeve dhe stabilitetit të tyre, ndërmjetësimi në kreditim.

Tregtia është veprimtari unike, e ndarja e saj në atë të brendshme dhe të jashtme është determinuar nga kushtet nën të cilat zhvillohet, kështu që konsiderohet se kjo është çështje konvencionale.⁵¹

⁵⁰ M. Trajković, Saboraćajno pravo, Beograd, 1985, fq. 13-70; prof. dr. Mehdi J. Hetemi, E drejta e komunikacionit (ligjërata të autorizuar), Prishtinë, 2001, fq. 1-40.

⁵¹ Ž. Markušić, Međunarodna trgovina – teorija i politika, “Privredno finansijski vodič”, Beograd, 1979, fq. 7-16.

Edhe krahas problemeve të cekura në përkufizimin e tregtisë së brendshme dhe asaj të jashtme, megjithatë, nocioni i tregtisë së jashtme përkufizohet si këmbim i mallit dhe shërbimeve me botën e jashtme. Tregtia e jashtme në kuptim të gjerë përfshinë këmbimin e të mirave dhe shërbimeve me botën e jashtme në formë të veprimtarisë së vazhduar. Kjo paraqet pjesë të qarkullimit në të cilin këmbimi kryhet asisoji ku objekt i shitblerjes, duke e kaluar vijën doganore e lëshon territorin e shtetit shitës (eksportues) ose hyn në territorin e shtetit blerës (importues).

Ky këmbim përfshinë krahas këmbimit të të mirave materiale dhe të kryerjes së shërbimeve më të ndryshme prodhuese dhe joprodhuese sipas urdhrat dhe për llogari të subjekteve të jashtme (transportin, shpëdicionin, sigurimin, shërbimet bankare, turizmin, informatave ekonomike dhe propagandës, veprimtarive botuese dhe veprimtarive tjera, remontimit, riparimit, veprimtarive ndërtimore, hulumtimeve gjeologjike dhe të ngjashme.⁵²

Duke zhvilluar më tutje përkufizimin e tregtisë së jashtme mund të dallojmë tregtinë e jashtme në kuptim të gjerë dhe të ngushtë. Tregtia e jashtme në kuptim të ngushtë përfshinë ekspedimin dhe importimin e mallit. E kurse tregtia e jashtme në kuptim të gjerë përfshinë krahas këmbimit të mallit dhe qarkullimin e shërbimeve si dhe qarkullimin e faktorëve të prodhimit në formë të veprimtarisë së vazhduar profesionale.

Pikërisht për shkak të rëndësisë së madhe të tregtisë së jashtme për zhvillimin ekonomik të shtetit, për shkak të natyrës së afarizmit të tregtisë së jashtme, shumëllojshmërisë së ndjeshmërisë politike të çdo pune të tregtisë së jashtme, kjo veprimtari është e kontrolluar në mënyrë strikte nga ana e çdo shteti, dhe kryhet në pajtim me konceptin e sistemit ekonomik.

Zhvillimi i afarizmit me botën e jashtme duhet gjithashtu të vështrohet në prizmin e zhvillimit të përgjithshëm të ekonomisë ndërkombëtare, këmbimit dhe bashkëpunimit si komponentë me rëndësi të zhvillimit të marrëdhënieve ekonomike ndërkombëtare të cilët përfshijnë tregtinë ndërkombëtare dhe politikën e saj, financat ndërkombëtare. Ky zhvillim realizohet “spontanisht” (kryesisht në baza bilaterale), por nën ndikësë dhe kontroll të institucioneve gjegjëse ndërkombëtare (në bazë multilaterale), siç janë Banka Botërore për Rindërtim dhe Zhvillim, Organizata Botërore e Tregtisë, Fondi Monetar Ndërkombëtar etj.

Duke pasur parasysh këtë që e cekëm më lartë, është shumë vështirë të bëhet dallimi ndërmjet nocionit tregtia e jashtme dhe nocioni i afarizmit me botën e jashtme. Në afarizmin me botën e jashtme akcenti vihet në mikro aspekt të këtij afarizmi dhe në lidhmëri e saj me punët e prodhimit, punët financiare dhe punët tjera dhe funksionet e zhvillimit të subjekteve themelore ekonomike.⁵³

Shitblerja ndërkombëtare e mallit dhe shërbimeve zhvillohet në një proces mjaft të përbërë të punës – afarizmit. Kjo sipas fazave përfshinë në suaza të përgatitjeve paraprake të aktit të shitblerjes ndërkombëtare (studimit të tij,

⁵² M. Tešić, v.c., fq. 11.

⁵³ Ž. Markušić, v.c., fq. 10-13.

përparimit të tregut të brendshëm dhe të jashtëm, vuarjes së kontaktit afarist), koncipimit dhe afirmimit të vet punës, përmbartimit të saj në aspektin mallorë dhe financiar dhe likuidimit. Ky proces i punës sot është më tepër i njohur si “afarizëm i tregtisë së jashtme”.⁵⁴

Shkaqet janë të shumta të zhvillimit të gjyqësisë së arbitrazhit. Shkaqet e prosperitetit të këtij institucioni duhet kërkuar në cilësitë e saja, të drejtën të cilën e aplikon, përbërjes së saj dhe procedurës të cilën e aplikon. Por, bazë për zgjerimin e arbitrazhit gjendet në intensitetin e tregtisë ndërkombëtare dhe të kyçjes së shteteve të reja në qarkullimin ndërkombëtar të mallrave, domethënë zhvillimin e tregut botëror edhe në partner të ri. E tërë bota është bërë fqinjë, sepse mjetet e komunikimit i kanë ofruar popujt e botës deri në atë masë që këmbimi ndërkombëtar është zgjeruar në të gjitha shtetet.⁵⁵

Tregtia e jashtme i krijoi vendit rregulla juridike autonome, të cilat në masën më të madhe janë të pavarura nga sistemet nacionale juridike. Për arsye se të drejtën autonome tregtare mundemi ta gjejmë në kushtet e përgjithshme të shitjes, kontratat e ad’hezionit dhe ato tipe, uzancat dhe doket tregtare. Në përbërjen e kësaj të drejte ndërkombëtare tregtare është pandalur në zhvillim permanent, e të drejtës së kësaj të drejte i pëlqen dhe e favorizon arbitrazha.

Bashkësisë afariste ndërkombëtare arbitrazha i nevojitet që t’i mënjanojë mosmarrveshjet e njëkohësisht i mban marrëdhëniet afariste ku me zgjidhjen e kontestit sipas mundësisë dhe rrethanave mos të rrënohen marrëdhëniet afariste. Për këtë arsye edhe konsiderohet se arbitrazha është institucion i paqes.

Mund të cekim se shumë shkaqe shkojnë në dobi të gjykimit të arbitrazhit në përgjithësi dhe janë të pranuar në përgjithësi dhe janë bërë argumente të pranuar të cilët nuk duhet të arsyetohen në këtë vend, por vetëm të cekim: këto janë profesionalizmi në zgjidhjen e kontesteve, shpejtësia, njëshmëria (sipas rregullit), shpenzime më të vogla, *dona fides* si masë themlore për qasje në lidhje me zgjidhjen e kontestit.

Domethënë krijimi i një të drejte të pranuar tregtare ndërkombëtare, njëkohësisht lënë anash edhe problematikën e kolizionit të së drejtës dhe i jep përmbajtje të re të drejtës ndërkombëtare private. Në vend të drejtës me norma kolizive kjo bëhet e drejtë e transaksioneve me element të huaj, në saje të së cilës po bëhet e drejtë e transaksioneve me element të huaj, në suaza të së cilës e drejta tregtare ndërkombëtare ka rëndësi të posaçme. Pra kjo është rruga për eliminimin e njërit nga problemet më të vështira të tregtisë ndërkombëtare: se si të gjendet e drejta meritore e cila duhet të aplikohet në kontratë. Edhe nëse kjo është paraparë në kontratë, interpretimi i të drejtës nacionale nga ana e gjuqtarëve ose arbitrave të nacionaliteteve tjera krijon vështirësi.⁵⁶

⁵⁴ M. Tešić, Organizimi dhe afarizmi ndërkombëtar i ndërmarrjeve, 1987, Beograd, fq. 2.

⁵⁵ Prof. Dr. Mehdi J. Hetemi, Disa tema aktuale të ekonomisë së tregut: Arbitrazhi gjithnjë ë me i preferueshëm në zgjidhjen e konflikteve në hapësirën e tregtisë ndërkombëtare, Prishtinë, 2005, fq. 5-17.

⁵⁶ T. Varadi, Međunarodno privredno pravo, Budimpešta, 1997, fq. 1841-1849 (e botuar në “P. čivot”, nr, 11-12/1993).

=====

Mirëpo, ndoshta ka ardhur koha që shkencës juridike t'i pranohet ai vend të cilin ajo në realitet e ka në zhvillimin e mendimit juridik, e në veçanti në aspektin e të drejtës tregtare dhe asaj ndërkombëtare tregtare. Lajthitja e laikëve për gjithpërfshirjen e ligjit, paraqesin kohë të kaluar, por edhe iluzioni i ligjdhënësit se normat ligjore mundën me qenë burim i vetëm i së drejtës më nuk ekziston, praktika gjyqësore dhe e arbitrazhit dhe praktika afariste janë bërë krijues të pranuar të së drejtës.⁵⁷

LLOJET E ARBITRAZHAVE

1. Arbitrazhet e të drejtës publike

Detyrë në këto raste e arbitrazhit është që ta nxjerr vendimin lidhur me kontestin i cili është i obligueshëm për punëdhënësin dhe punëmarrësit, respektivisht për pjesëmarrësit e kontratës kolektive.

2. Arbitrazha e të drejtës ndërkombëtare publike

Arbitrazhat e të drejtës ndërkombëtare publike i zgjidhin kontestet në mes të shteteve sovrane. Për të ekzistuar kontesti i arbitrazhës nga e drejta ndërkombëtare publike me rëndësi është që si palë të paraqiten shtetet si bartëse të sovranitetit.

3. Arbitrazha e të drejtës private

Ne këtu i trajtoam arbitrazhat e të drejtës private, d.m.th. ato të cilat bazohen në marrëveshjen vullnetare të arbitrazhit dhe në procedurën e së cilës paraqiten personat e të drejtës civile dhe në kushtet e cekura më lartë edhe shtetet respektivisht institucionet e të drejtës publike.

4. Arbitrazha vendore, e jashtme dhe ajo nacionale

E drejta angleze përkufizon arbitrazhën e brendshme si atë selia e së cilës është në Angli, nëse të dy palët në momentin e nënshtrimit të marrëveshjes së arbitrazhit e kanë pasur përkatësinë nacionale angleze.⁵⁸

Domethënë për arbitrazhën e brendshme, respektivisht arbitrazhën e jashtme është me rëndësi se është e nënshtruar ndonjë të drejte nacionale, dhe atë sipas normës së kolizionit të zgjidhjes së kontesteve, d.m.th. të përcaktimit të ndonjë pike lidhëse. Arbitrazha nacionale konsiderohet ajo selia e së cilës është në shtetin e caktuar, e drejta e së cilit shtet është aplikuar në procedurën e arbitrazhit. Mirëpo, aplikimi i këtij kriteri nuk jep rezultate të kënaqshme, nëse vendi juridik i selisë së arbitrazhit është caktuar në një, e procedura zhvillohet në vendin tjetër, e kurse vendimi është nxjerr në shtetin e tretë.

Kriteri gjeografik në këto situata nuk mundet në mënyrë të saktë të jep përgjigje në pyetjen e nacionalitetit të arbitrazhit. Kjo sidomos për shkak të asaj se vendi i selisë së arbitrazhit mundet të përcaktohet edhe më vonë, pasi të lidhet

⁵⁷ A. Goldštajn, Postupni razvoj međunarodnog trgovinskog prava, Zagreb, 1972.

⁵⁸ Se. 3.7. UKAA, 1979.

marrëveshja e arbitrazhit, si dhe nacionaliteti i arbitrazhës mund të mbetet i papërcaktuar gjithnjë deri në momentin e nxjerrjes së vendimit të arbitrazhit.

PERFUNDIMI

Arbitrazha tek ne është një reform që ka filluar, si reform po e quajmë ligjin i cili është i harmonizuar me vendet anëtarë të Unionit Evropian dhe është më lehtë krijimi i marrëveshjes dhe kjo ndikon drejtëpërsdrejti në ekonominë e vendit tonë.

Gjithashtu e stimulon investitorin në krijimin e marrëveshjeve me të shpejta në procedurë dhe marrje të vendimit. Ku dihet që në zhvillim ekonomik karakteri i shpejtësisë në arritjen e marrëveshjes, si dhe në qarkullimin e mallrave krijohen fitime të mira.

Në pika të shkurta në funksionimin e Arbitrazhes. Arbitri në fushën e tregtisë ndërkombëtare e ka si edhe gjykatësi që ta zgjidhë apo vendos kontestin dhe ta shpallë ndarjen e së drejtës, por për dallim nga gjyqi, ky këtë nuk e bën në emër të shtetit, e as në suaza të ndonjë sistemi juridik nacional. Duke shtruar pyetjen se në kontest a duhet të aplikohet e drejta nacionale, ose e kundërta, ka mundësi që asaj t'i iket dhe të thirret në norma të cilat për kah burimi janë jashtështetërore Fachardi përgjigjet se "Funksioni i Arbitrazhit Tregtar Ndërkombëtar është që të orientohet në zgjidhjen e dytë, që me anë të arbitrazhit palët synojnë që t'iu shmangen pengesave dhe konflikteve në mes të gjyqësisë dhe të drejtës, dhe synojnë të gjejnë zgjidhje në pajtim me përpjekjet të cilat iu janë të përbashkëta njerëzve afaristë, në mënyrë që t'iu përshtaten nevojave të tregtisë dhe afarizmit ndërkombëtar".

Emërtimi arbitrazhi tregtar ndërkombëtar në përgjithësi sot është pranuar, jo vetëm në aspektin doktrinar por edhe në praktikën afariste dhe atë të arbitrazhit, por edhe në konventa. Kështu për shembull, Konventa e Evropës për Arbitrazhin Ndërkombëtar Tregtar (e vitit 1961) e ka pranuar këtë term.

Gjatë analizimit të natyrës juridike të arbitrazhit është e nevojshme që të nisemi nga dy karakteristika themelore. Në njërin anë misioni i arbitrit konsiston në zgjidhjen e kontestit, në nxjerrjen e vendimit meritator, në të cilën manifestohet funksioni i saj i juridiksionit, Mirëpo, në anën tjetër, ky funksion i juridiksionit ka edhe burimin e vet kontraktues: Arbitri i merr autorizimet e tij nga dëshira e përbashkët e palëve kontraktuese. Andaj, në komponentin kontraktore ndërlidhet detyrimisht komponenta kontraktore. Nga kjo, në doktrinën bashkëkohore në përgjithësi është pranuar një natyrë mikste juridike e arbitrazhit: Kontraktore sipas burimit të vet; e juridiksionit sipas funksionimit të saj. Domethënë, kompetenca e arbitrazhës është bazuar në kontratën e palëve me të cilën ato ia besojnë arbitrazhit që ta nxjerr vendimin meritator në kontestin e tyre. Pra, kontrata e plotfuqishme me të cilën parashihet kompetenca e arbitrazhit është bërë konstituive e gjykimit të arbitrazhit dhe njëkohësisht bazë e dërgimit të kompetencës së gjyqit shtetëror.

KUD 338(496.51)

KONCEPTI I MËSIMIT ORGANIZATIV

*Mr.sc.Driton Sylqa
dsylqa@gmail.com*

Abstrakt

Kohëve të fundit, aktiviteti afarist për shumë ndërmarrje po bëhet gjithnjë e më kompleks dhe kreativ për arsyen e proceseve dinamike dhe ndryshimeve të shpejta që po ngjajnë në ekonomi. Zhvillimi rapid tekniko-teknologjik dhe rritja e konkurrencës në tregjet globale po i shtyjnë ndërmarrjet që vazhdimisht të ndryshojnë, të ristrukturohen, investojnë në teknologji të reja dhe të minimizojnë koston e prodhimit me të vetmin objektiv – që të mbesin konkurrentë në treg. Kështu që, mësimi organizativ po bëhet me rëndësi të jashtëzakonshme nëse organizatat dëshirojnë të kenë sukses. Aplikimi praktik i këtij procesi premtues është i kushtueshëm pasi që kërkon investime në teknologjitë moderne të informacionit. Rrjedhimisht, duke marrë parasysh kapacitetin e vogël veprues dhe burimet e kufizuara me të cilat disponojnë ndërmarrjet e vogla dhe të mesme, lind pyetja se a kanë mundësi që këto ndërmarrje të aplikojnë këtë proces modern? NVM-të që të jenë konkurrentë dhe të sigurojnë qëndrueshmëri duhet të përqendrohen më tepër në diturinë e fshehur dhe në shfrytëzimin e trendeve të teknologjisë së informacionit sepse ndikimi i tij është i konsiderueshëm në zhvillimin e mësimi organizativ.

Fjalët kyçe: mësimi organizativ, dituria / njohuria organizative, ndërmarrjet e vogla dhe të mesme

JEL klasifikimi: L20, M1, O3

HYRJE

Bota bashkëkohore e biznesit modern sot përballlet me sfida të ndryshme dhe me një kompleksitet enorm të mjedisit ndërsa ne jetojmë në një ambient që ndryshon në mënyrë rapide. Presionet e sistemeve shoqërore rriten vazhdimisht dhe njerëzit si kurrë më parë janë të shtyer ose e shtyejnë vetveten drejt arritjeve gjithnjë e më të mëdha. Sistemet shoqërore janë të lidhura ngushtë me biznesin dhe njerëzit ballafaqohen çdo ditë me kompleksitetin dhe novacionet.⁵⁹

⁵⁹ Probst & Buchel, “Organisational Learning”, 1997

Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme⁶⁰ tanimë konsiderohen si burim i rëndësishëm dhe kontribuues të padiskutueshëm në zhvillimin ekonomik. Ato janë burim kryesor i shkathtësive për udhëheqje të ndërmarrjeve, për punësim, si dhe për zbutjen e varfërisë. Ekzistenca e tyre, mbështetja e vazhdueshme dhe krijimi i NVM-ve funksionale është me rëndësi të veçantë jo vetëm për shtetet në tranzicion por tashmë është parë se ato luajnë rol esencial edhe në ekonomitë e BE-së. Në BE rreth 20 milion NVM përfaqësojnë 90% të numrit të përgjithshëm të ndërmarrjeve. Për këtë arsye përkrahja e NVM-ve paraqet njërin nga prioritetet e kryesore të Komisionit Evropian për zhvillim ekonomik, krijim të vendeve të reja të punës, si dhe kohezion ekonomik dhe social.

Proceset e hapura dinamike dhe karakteristikat e ndryshimeve të shpejta bëjnë mjedisin ekonomik të paparashikuar, sa madje edhe në bizneset prodhuese presioni për ndryshime rritet. Punëtorëve iu duhet të performojnë disa lloje detyrash në të njëjtën kohë, të jenë fleksibil dhe të veprojnë në kohë. Kërkesa e konsumatorëve duhet të plotësohet me produkte të kualitetit të lartë. Preferencat e konsumatorëve bëhen gjithnjë e më të rëndësishme për tu detektuar nga organizatat në mënyrë që t'ju sigurojnë atyre një biznes të suksesshëm.⁶¹

Kompleksiteti i imponuar nga mjedisi është vazhdimisht në rritje e sipër dhe mu për këtë arsye organizatat janë të shtyra të ndryshojnë në mënyrë që t'i përshtaten kushteve që i kërkon mjedisi. Mjedisi për organizatat është i rëndësishëm dhe ato duhet që në çdo moment të jenë të gatshme të ndërrojnë varësisht nga nevoja që parasheh mjedisi. Por, a mund të ndërrojnë të gjitha organizatat? A janë të gjitha organizatat inteligjente apo disa janë më pak e disa më shumë? Për t'ju përgjigjur këtyre pyetjeve lypset një shtjellim më i hollësishëm në mënyrë që të kuptohet më mirë procesi i mësimit organizativ

1. ÇKA ËSHTË MËSIMI ORGANIZATIV?

Mësimi organizativ është më tepër se sa një metaforë. Ajo në vete përmban aftësinë e organizatës për të rritur kapacitetin e veprimit si dhe aftësinë për të ndryshuar. Shumë studime praktike pohojnë se organizatat të cilat ndryshojnë më parë se sa konkurrentët e saj me siguri se do të kenë përparësi konkurruese. Prandaj me të drejtë thuhet se procesi i mësimit organizativ fillon në bazë të aftësive të saj për të ndryshuar. Organizatat të cilat dështojnë në implementimin e suksesshëm të ndryshimeve organizative dhe që dështojnë në kultivimin e potencialit të tyre për t'u zhvilluar, mund që së shpejti ta gjejnë veten në mesin e humbësve. Nga shumë autorë pohohet se në të ardhmen mësimi për organizatën do të jetë i vetmi atribut që do t'i sigurojë asaj përparësi konkurruese.⁶²

⁶⁰ Ne tekstin e mëtejshëm të këtij punimi do të përdoret shkurtesa NVM.

⁶¹ World Economic Forum, "Globalization of alternative Investments", Annual Report 2008;

⁶² de Geus, 1988

=====

Është thënë nga shumë autorë se krijimi i njohurive dhe mësimi organizativ janë çështje kyçe për t'u ballafaquar me sfidat e së ardhmes pasi që tani kemi hyrë në të ashtuquajturën “era e diturisë”. Kur përmendet termi njohuri si dhe krijimi i tyre atëherë lënë të kuptohet se është fjala për dituritë e personave individualë që përbëjnë edhe bazën kryesore të njohurive të organizatës në përgjithësi.

A është e mundur që organizatat të mësojnë? Ishte kjo një pyetje kyçe që shumë mendimtarë dhe ithtarë të ekonomisë klasike si dhe psikologët tradicionalë e kanë parashtruar duke kërkuar përgjigje konstruktive. Ata thonë se individët janë ata të cilët mësojnë sepse kanë trurin, sepse janë qenie biologjike. Ndërsa, organizatat si të tilla nuk mund të mësojnë. Që këtu fillon diskutimi lidhur me mësimin që bëjnë individët dhe mësimin organizativ në mënyrë që t'i jipet një mbështetje e fortë këtij koncepti.

1.1 Definimi i konceptit të mësimit organizativ

Argyris, që njihet si person i cili dha kontribut të çmuar në zhvillimin e konceptit të mësimit organizativ, thekson se ky koncept është një aftësi që të gjitha organizatat duhet ta zhvillojnë.⁶³

Mësimi organizativ edhe pse ka një mbështetje të fortë në mësimin individual nuk përbën shumën e njohurive individuale. Ajo ka të bëjë më tepër me bashkëveprimin e ndërsjellë në mes të anëtarëve të organizatës. Ky interaktivitet bën që të ndryshohet baza e njohurive apo diturive të organizatës si një tërësi. Nisur nga ky këndvështrim pason edhe përkufizimi i mëposhtëm:

“Mësimi organizativ është një proces përmes së cilit baza e njohurisë dhe vlerave organizative ndryshojnë, që prijnë drejt përmirësimit të aftësisë për zgjidhjen e problemeve dhe kapacitetit për veprim”⁶⁴

Siç shihet nga ky definicion theksi vihet në “proces”, i cili nënkupton zhvillimin e vazhdueshëm. Pra, kemi të bëjmë me një proces i cili përfshin ndryshimin e njohurive organizative që njëherit paraqet esencën e inicimit të procesit të mësimit. Nga ky shtjellim na bëhet e qartë se koncepti i mësimit organizativ është një proces që shpjegon dhe përshkruan ndryshimin kontinuel dhe dinamik.

Gjatë ushtrimit të veprimtarisë dhe biznesit organizatat përballen me lloj-lloj situatash. Në njërin anë nga këto situata pasojnë eksperiencia të ndryshme që në këtë kontekst mund të kenë kuptim të karakterit të mirë dhe jo të mirë. Përvojat e mira gjithmonë kanë tendencë përsëritëse pasi ato përshkruhen edhe me suksese apo rezultate pozitive, ndërsa ato jo të mira tentojnë të redukohen apo edhe mundësisht të eliminohen. Mirëpo, kjo nuk do të thotë me çdo kusht se përvojat e mira mund të kenë sukses në çdo situatë pavarësisht nga

⁶³ Argyris Chris, “On Organisational learning”, 1999, fq. xiii

⁶⁴ Probst dhe Buchel, “Organisational learning” 1997, fq 15

kushtet e ekspozuara. Në anën tjetër kemi dituritë individuale të punonjësve apo anëtarëve të organizatës që janë të shumëllojshme. Me një menaxhim të mirë dhe bashkëkohor këto dituri individuale do bëhen transparente për të gjithë punonjësit në organizatë, me ç'rast shkëmbimet reciproke të njohurive rezultojnë në beneficionet e organizatës si tërësi. Pra, të gjitha këto modele sjelljesh që janë treguar si të sukseshme medoemos duhet që të memorohen apo të regjistrohen. Ruajtja apo memorimi i përvojave, njohurive dhe modeleve të suksesshme ka domethënie të madhe sepse në këtë mënyrë baza e njohurisë organizative do të rritet. Njohuria që memorohet në dosjet e organizatës, memorimi i veprimeve dhe akteve të ndryshme, vendimeve, normave dhe rregullave bëjnë që organizata ta bëjë veten të kuptueshme për të tjerët dhe për vetveten quhet njohuria organizative.⁶⁵

Në një masë të madhe mësimi zë vend në nivelin individual, pastaj ngjan në nivel grupi për t'u zgjeruar së fundi në nivelin organizativ. Prandaj, është me rëndësi vitale për organizatën që njohuria të memorohet në një sistem informativ brenda organizatës në mënyrë që çdo punonjës të ketë mundësi qasjeje në të. Në të kundërtën, nëse individ i ik nga organizata mund të paraqiten probleme sepse me ikjen e tij organizata do t'i humb njohuritë dhe dituritë e atij individ.

1.2 Dituria e fshehur si pjesë përbërëse e konceptit

Çdo njohuri dhe dituri që individët posedojnë nuk mund të ruhet në sistemet informative të organizatës. Këtu bëhet fjalë për njohuritë dhe dituritë që individët i fitojnë gjatë eksperiencës së ushtrimit të një detyre. Kjo dituri sipas disa shkencëtarëve japonez quhet **dituri e fshehur** e që nuk mund të shprehet me fjalë. Si p.sh. edhe pse ne dimë se si drejtohet biçikleta ne nuk mund ta shpjegojmë se si e bëjmë atë.

Kontribut të madh mbi diturinë e fshehur pra që nuk mund të përshkruhet me fjalë dhe diturinë e qartë apo që mund të shpjegohet kanë dhënë autorët Nonaka dhe Takeuchi. Ata bukur sqarojnë me një shembull konkret se si dituritë e fshehura mund të bëhen transparente për të tjerët. Shembulli ka të bëjë me një kompani bukëpjekëse japoneze në të cilën një individ me përvojë shumëvjeçare bënte bukë dhe pjekurina shumë të shijshme. Puna e tij dallohej shumë nga të tjerët, edhe pse të gjithë punonin me të njëjtën recetë dhe me të njëjtin princip. Askush nuk mund ta zëvendësonte punën e tij kualitative. Pasi që vet performanca e tij nuk mund të mbulonte kërkesën dhe produktet brenda organizatës dallonin shumë nga kualiteti, menaxherit i rrodhi ideja që në prani të 20 punëtorëve të tjerë mjeshtri i bukës të demonstrojë gatesën dhe procesin e pjekjes së pjekurinave. Mjeshtrit iu deshtë që disa herë të përsëris mënyrën e tij identike për të vërejtur të tjerët se esenca qëndronte në lakimin e duarve të mjeshtrit. Ai për 15 minuta pandërprerë sjellte brumin nëpër shuplaka dhe me

⁶⁵ Michael Stankosky, "Creating the discipline of knowledge management", 2005;

gishtërinjtë ngjeshte atë duke e zgjeruar në çdo të sjellë. Punëtorët e tjerë u deshën që mënyrën mistike të gatesës ta përsërisnin disa herë derisa arritën suksesin e njëjtë me atë të mjeshtrit. Dituria e fshehtë tani më u bë e qartë për të tjerët.⁶⁶

Pra, këtu qëndron thelbi i njohurisë së fshehur e cila nuk mund të bëhet transparente. Është më se e domosdoshme që këto njohuri të fshehura apo misterioze që posedohen nga punonjësit, të bëhen të qarta për të tjerët në mënyrë që të ngritet njohuria organizative.⁶⁷

Shuma e proceseve mësimore në mes të individëve në organizatë paraqet mësimin organizativ. Siç u pa nga shembulli i mësipërm, ishte mësimi ai i cili bëri që dituria e pashpjeguar të bëhej e qartë dhe transparente për të tjerët. Dituritë e fshehura duhet bërë të qarta, është një porosi me domethënie të madhe. Sipas këtyre autorëve kjo paraqet edhe esencën e suksesit japonez e cila me vite të tëra ishte misterioze për botën perëndimore.

Këtu shihet lidhja e ngushtë në mes të mësimit dhe diturisë. Njëherë kur mësimi të zë vend fitohet dituria e re dhe pastaj dituria lirisht mund të konsiderohet si një rezultat i procesit mësimor. Për më tepër, mësimi organizativ është pra një proces që përbëhet nga mbledhja, procedimi dhe memorimi i informatave.

2. NDRYSHIMET ORGANIZATIVE

Zhvillimi organizativ është ngushtë i lidhur me ndryshimet organizative. Ndryshimet që ndodhin sot në sferën sociale janë bërë pothuaj përditshmëri. Ato rrjedhin si pasojë e trysnisë së një rrethi të gjerë faktorësh, e që kanë një ndikim të madh jo vetëm në jetën e njerëzve, por edhe organizatave ekonomike. Organizatat e biznesit duke ndjerë efektin pozitiv apo negativ të ndryshimeve, përpiqen të jenë pro-aktiv në parashikimin e tyre në mënyrë që të parapërgatiten për ndryshimet eventuale në të ardhmen.

Nëse lexojmë literaturë mbi menaxhmentin modern të dhjetë viteve të fundit lehtë mund të hasim në qëndrimin se një organizatë mund të veprojë në mënyrë të suksesshme vetëm me anë të bashkëveprimit me mjedisin e gjerë të jashtëm, pjesë e së cilës është edhe vet. Struktura dhe funksionimi i organizatës duhet të reflektojë dhe t'i përgjigjet natyrës së mjedisit në të cilën operon. Faktorët e ndryshëm si, kushtet e pasigurta ekonomike, konkurrenca e egër globale, niveli i intervenimit qeveritar, mungesa e burimeve natyrore, si dhe zhvillimet rapide në teknikë dhe teknologji, krijojnë një mjedis të paqëndrueshëm. Në mënyrë që organizata të sigurojë mbijetesën si dhe suksesin

⁶⁶ "The knowledge – creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation", 1995

⁶⁷ Argyris dhe Schon, "Organisational Learning II – Theory, Method and Practice" 1996, fq 12

në të ardhmen, ajo duhet t'ju adaptohet kërkesave të jashtme, me një fjalë duhet që vazhdimisht të ndryshojë. Presioni kryesor për ndryshime vjen nga ambienti i jashtëm, prandaj organizata duhet që në çdo moment të jetë e përgatitur për t'u ballafaquar me kërkesat e një ambienti të ndryshueshëm⁶⁸.

Me ndryshim organizativ mund të kuptohet çdo përpjekje e menaxherëve për të transformuar gjendjen aktuale, duke përfshirë brenda saj një spektër të gjerë që fillon me ndryshimet më të thjeshta (përmirësimi teknologjik, përshtatja e ambientit për komunikim më të madh në mes të stafit, etj) e deri te ndryshimet radikale apo ato më komplekse dhe më të ndërlikuara, siç janë ristrukturimet e përgjithshme, ndryshimi i sistemit të prodhimit, modifikimi i strukturës dhe sjelljes organizative, krijimi i departamenteve të reja, etj. Ndryshimi organizativ është një çështje mjaft preokupuese për menaxherët, të cilët kanë për detyrë t'i parashikojnë nevojat për t'u përballur me problemet në të ardhmen, t'i planifikojnë dhe realizojnë ato në funksion të arritjes së synimeve të organizatës.⁶⁹

2.1 Ndryshimet e planifikuara organizative

Ndryshimet e planifikuara prezantojnë tentimet e qëllimshme për të përmirësuar efektivitetin operacional të organizatës. Objektivat kryesore që theksohen nga organizatat moderne mund të përmbledhen si orvatje drejt:

- Modifikimit (përmirësimit) të modeleve të sjelljes së punëtorëve në një organizatë; dhe
- Përmirësimit të aftësive të organizatës për t'u përballë me ndryshimet në mjedisin e saj.

Një program për ndryshim të planifikuar dhe performancë të përmirësuar përfshin një model prej tre fazash i cili është një proces në shërbim të modifikimit të sjelljes.

- **Shkrirja e gjendjes momentale** – përfshin reduktimin e forcave që përpiqen të përforcojnë sjelljen në formën aktuale të saj. Në këtë fazë poashtu përfshihet edhe njohja e nevojës për ndryshime, si dhe vlerësimi për domosdoshmërinë e përmirësimeve;
- **Lëvizja përpara** – ka të bëjë me zhvillimin e qëndrimeve të reja apo sjelljeve të reja, si dhe implementimi i ndryshimit të paraparë;
- **Ngrirja e sërishme** – përfshin stabilizimin e ndryshimit në nivelin e ri, si dhe përforcimet nëpërmes të mekanizmave përkrahës si p.sh. politikatat, strukturat, normat, etj.

⁶⁸ Claudia Baca, "Project manager's spotlight on change management", 2005

⁶⁹ Shyqri Llaci, "Manaxhimi i Biznesit", 2000, fq 204-216

Lidhur me procesin e mësipërm, sipas French, Kast dhe Rosenweig, ekzistojnë tetë elemente specifike të përpjekjeve për ndryshimet e planifikuara.⁷⁰ Në vijim prezantohet modeli tre fazash, si dhe elementet specifike të ndryshimeve sipas planit:

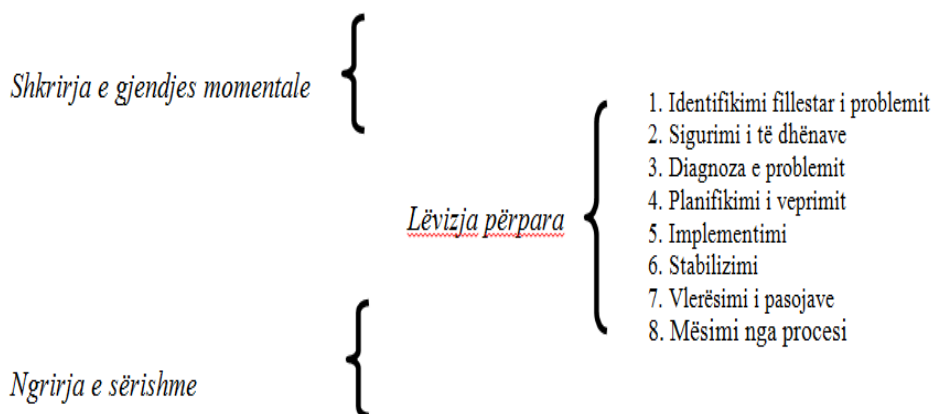


Figura 1. Procesi tre-fazësh i zbatimit të ndryshimit sipas planifikimit.
Adaptuar nga French, Kast, dhe Rosenzweig, “Understanding human behaviour”

Një strategji e ndryshimit mund të bëhet nëpërmes të adoptimit të modelit të sistemit, në të cilin model organizata shihet si një sistem i tërë i përbërë nga shumë variabla apo nën-sisteme. Variablat mund të identifikohen në shumë mënyra që përfshijnë: qëllimin, teknologjinë, strukturën, njerëzit dhe menaxhmentin. Këto variabla shërbejnë si pika kyçe lidhur me ndryshimin organizativ. Ndryshimi mund të inicohet me modifikimin e ndonjëres nga variablat apo me kombinimin e tyre. Në praktikë ndryshimi i ndonjë variable implikon ndryshimin e variablave të tjerë.

Prandaj implemetimi i ndryshimeve mund të shihet si një zgjedhje e strategjisë për modifikimin e qëllimeve, teknologjisë, strukturës, njerëzve apo menaxhmentit. Asnjë njësi në organizatë nuk është ujdhesë dhe ndryshimet e planifikuara në një pjesë të organizatës kanë efekt në pjesët tjera. Prandaj, është tepër e rëndësishme që me ndryshimin e një pjese të planifikohet ndikimi i saj eventual në pjesët tjera përbërëse në mënyrë që të mos ndodhin befasi.⁷¹

⁷⁰ French, W.L., Kast, F.E., dhe Rosenzweig, J.E., “Understanding human behaviour”, f. (569), Harper and Row, 1985,

⁷¹ Wilson, B., “The Challenge of Change”, 1987, në Mullins. L., “Management and Organisational Behaviour”, 1994.

3. NXITËSIT E MËSIMIT ORGANIZATIV

Emërohen si nxitës të gjithë ata faktorë që shërbejnë si promotorë apo gjenerues të procesit të mësimit organizativ. Kjo pjesë identifikon nxitësit (inicuesit) e mësimit organizativ e që janë të dy llojeve.. Njëri lloj ka të bëjë me individët apo grupet ndërsa, lloji tjetër i nxitësve të mësimit organizativ konsiderohen të jenë sistemet memoruese të cilat përdoren nëpër organizata. Shkaktarët e mësimit janë të domosdoshëm për rrjedhën e procesit të mësimit organizativ sepse ata bashkëveprojnë njëri me tjetrin për të mundur kështu jetësimin e mësimit. Veç kësaj, nxitësit ndihmojnë procesin e mësimit në një organizatë duke i kaluar barrierat e mësimit. Them kështu sepse pa i kapërcyer të gjitha barrierat që pengojnë zhvillimin e procesit të mësimit organizativ ky proces nuk mund të ketë jetë të gjatë apo vështirë se do të zhvillohet. Në vijim prezantohen katër tipet e shkaktarëve të këtij procesi.⁷²

3.1 Individët si nxitës

Me individët si shkaktarë mësimi organizativ fokusohet në baza individuale të kapitalit human të organizatës si dhe, në motivet, në interesin dhe në vlerat e individëve që formojnë bazën për proceset kognitive, e që kjo shpie drejt mësimit. Individët në një organizatë janë ata të cilët komunikojnë në mes veti, shkëmbejnë njohuritë dhe përvojat në mes tyre dhe në këtë mënyrë formojnë bazën e teorisë vepruese. Teoria vepruese në këtë kontekst nënkupton të gjitha rregullat, proceset dhe procedurat në të cilat organizata ndërton parimet dhe mënyrat e të vepruarit. Komunikimi në mes të anëtarëve të organizatës është një shprehje e mësimit kolektiv të individëve që zë vend nëpërmes të diskutimeve, dialogjeve, dhe nëpërmjet të interaktivitetit të individëve qofshin ato formale apo jo-formale. Njohuria e re e krijuar mund të zbatohet pastaj me lehtësi për t'u ballafaquar me probleme të natyrave të ndryshme apo edhe për t'i zgjidhur ato në mënyrë efikase. Komunikimi dhe diskutimet kontribuojnë të arrihet një marrëveshje në mes të individëve e mandej bëhet e mundur që të zhvillohet një njohuri personale dhe në fund krijohet një pasqyrë e përgjithshme për realitetin e organizatës. Prandaj edhe thuhet se pa diskutime, argumentime dhe konsensus final, rezultatet e mësimit individual janë të pavlera.

3.2 Elita si nxitës

Kur flasim për Elitën nën kontekstin organizativ medoemos se iu referohet të gjithë atyre personave me autoritet dhe pushtet në organizatë që zakonisht janë të pozicionuar në nivelet e larta menaxhuese. Elita si e tillë ka

⁷² Ian Brooks, "Organisational Behaviour", 2003

=====
 influencë në proceset vendim-marrëse si dhe ka aftësi për të detektuar (zbuluar) kur dhe çfarë ndryshimesh organizative janë të nevojshme në mënyrë që të ndërmarrë aksione të përshtatshme. Kjo mund të ndodhë atëherë kur liderët karizmatik ndryshojnë strukturën, lidhshirë dhe duke i përcaktuar objektivat e reja. Ndryshimi i lidhshirë, që njëherit përfaqëson një ndryshimin esencial, shpesh funksionon si nxitës i mësimit organizativ. Kjo nënkupton gjithashtu se dituria e elitës konsiderohet si burimi më i madh i përcaktimit të ndryshimeve dhe vendimeve organizative. Mësimi organizativ shpesh nxitet me shfaqjen e këtyre ndryshimeve. Në këtë mënyrë mësimi dhe autoriteti (pushteti) konsiderohen se janë të lidhura ngushtë dhe si rrjedhojë elita dhe liderit autoritativ shihen si shkaktarë apo nxitës të mësimit organizativ.

3.3 Grupet si nxitës

Grupet si nxitës të mësimit janë ekipet e ndryshme brenda organizatës që përbëhen nga individë me role dhe aftësi specifike. Grupet e ndryshme siç janë, grupet inovatore dhe aleancat e ndryshme mund të jenë gjeneratorë të vërtetë të mësimit organizativ. Këto grupe nuk nevojitet të kenë autoritet por mund të jenë grupe kreative si p.sh. grupet e rrjetit në organizatë. Anëtarët e këtyre grupeve duhen të jenë të lirë për të menduar, mësojnë dhe punojnë kurdoherë që ata kanë nevojë. Ata janë grupe të vet-organizuar që kontribuojnë në ndryshimin e diturive aktuale dhe rridefinimin e kontekstit të tyre. Ata mund t'i japin sugjerime menaxhmentit si dhe ato duhet medoemos të konsiderohen nga vendim-marrësit. Është shumë e rëndësishme se anëtarët e këtyre grupeve arrijnë marrëveshje në njëri tjetrin sepse kjo çon drejt ndryshimit të njohurive bazë, e me këtë bëhet e mundur edhe zhvillimi i mësimi organizativ. Konsensusi në mes të anëtarëve të grupit mund të shpiejë në gjenerimin e diturisë së re. Kjo dituri mund të sfidojë normat dhe vlerat ekzistuese dhe korniza referuese e organizatës mund të ndryshojë. Në këtë mënyrë mësimi organizativ mund të nxitet. Sipas Garrat-it, këto grupe kanë karakteristikat vijuese:⁷³

- Ata duhet të kenë një rol specifik
- Atyre ju duhet kohë dhe hapësirë për të reflektuar mbi realitetin e tyre
- Ata duhet t'i përdorin aftësitë e tyre personale
- Duhet të jenë të vetëdijshëm se mësimi është një proces i vazhdueshëm

⁷³ Garrat, 1990

Grupet që kanë këto karakteristika konsiderohen si nxitës vendimtar të mësimit organizativ. Kështu, këto karakteristika do t'ju mundësonin grupeve që t'i kalonin barrierat e mësimit organizativ.

3.4 Nxitësit në formë të sistemeve sociale

Sistemet sociale si nxitës të mësimit organizativ pasqyrojnë deponimin e diturive dhe njohurive apo memorjen e saj. Teoritë e cilat merren me sistemet sociale si nxitëse të mësimit organizativ kryesisht kanë të bëjnë me grumbullimin dhe standardizimin e përvojave të mësimit që shfaqen si rregulla, norma, artifakte dhe sisteme. Organizatat perceptohen që posedojnë me sisteme që iu mundëson atyre t'i memorojnë përvojat, dituritë dhe vlerat. Në këto sisteme poashtu ruhet edhe aspektet e ndryshme që i përkasin kulturës organizative, si p.sh. sjelljet e ndryshme në organizatë të punëtorëve, marrëdhëniet e tyre, etj. Lidhur me këtë, procesi i mësimit mund të jetësohet pasi që informatat dhe njohuritë e reja ruhen në memorien e këtyre sistemeve dhe më pastaj transformohen në rregulla, norma dhe procedura. Këto ndryshime ngjajnë pavarësisht nga anëtarët e organizatës. Ky proces i mësimit siguron që baza e njohurive vazhdimisht të modifikohet, pasurohet dhe rifreskohet. Kështu që, me modifikimin e bazës së njohurive dhe me zhvillimin e vazhdueshëm të kësaj baze, organizata mund të ngrisë bazën e saj të njohurive dhe në këtë mënyrë gradon mësimin organizativ.

4. BARRIERAT E MËSIMIT ORGANIZATIV

Strukturat e fiksuara mund ta pengojnë procesin e mësimit sepse mësimi i shkatërron njohuritë në format e saj ekzistuese. Ky qëndrim potencohet mu për atë se strukturat fleksibile organizative janë më të përshtatshme për ndryshime dhe adaptime ndaj rrethanave që i imponon ambienti. Prandaj, nëse dëshirohet që mësimi organizativ të zë vend, baza e njohurive duhet të ndërrohet dhe të zëvendësohet me një bazë të re njohurish. Me këtë rast shpesh thuhet që njohuritë ekzistuese duhet të fshihen plotësisht dhe të ndërtohet një bazë e re. Por, shumë organizata përpiqen t'i rezistojnë ndryshimeve për arsye të performancës së mirë të tyre. Rezistimi për të ndryshuar është identifikuar si vështirësi për shlyerjen nga mendja të njohurive të vjetra.⁷⁴ Sidoqoftë, është shumë e vështirë të hiqet dorë nga njohuritë e vjetra që janë fituar gjatë një kohe të konsiderueshme. Mendohet se vetëm nxitësit e mësimit organizativ mund të gjenerojnë procesin e shlyerjes së njohurive të fituara nga përvoja.

Megjithatë, shumica prej organizatave fillojnë me procesin e mësimit organizativ vetëm atëherë kur përballen me vështirësi të ndryshme si, krizat financiare, rënia e qarkullimit, apo ndryshimet e udhëheqjes. Këta faktorë konfirmojnë pamjaftueshmërinë e kapacitetit veprues dhe aftësinë për zgjidhjen

⁷⁴ William W.Lee & Karl J.Krayer, "Organising Change", 2003;

=====

e problemeve. Përgjithësisht, për këto arsye organizatat mund t'i ndërrojnë strukturat e vjetra, njohuritë, konceptet dhe programet e vjetra me të reja.

Në literaturë njihen disa barriera të këtij procesi të cilat grupohen si në vijim⁷⁵:

- Modelet defensive të organizatës
- Normat, privilegjet dhe temat tabu
- Shtrembërimi i informacionit

4.1 Modelet defensive të organizatës

Sjelljet e individëve gjatë rrethanave të vështira dhe kërcënuese bëjnë që të mos lëshohet situata nga kontrolli për asnjë çmim. Këto sjellje të punëtorëve janë të njohura si paaftësi e të kualifikuarve. Ky term përdoret për të shpjeguar përpjekjet e punëtorëve për t'ju shmangur situatave kërcënuese. Në procesin e shmangies nga këto situata njerëzit shpesh gënjëjnë dhe trillojnë gjëra. Pra kjo sjellje e individëve ndodh për shkak të ruajtjes së “fytyrës” apo karakterit personal.

Rutinat defensive ngjajnë atëherë kur individët injorojnë apo i kalojnë gabimet e ndryshme që ndodhin në organizatë dhe nuk flasin për to me kolegët e punës apo me eprorët e tyre. Rutinat defensive krahasohen me “Ekonominë e zezë” dhe me “Mafinë”. Këto lloj rutinash mund të quhen mekanizma që shfrytëzohen nga individë të caktuar për të mbrojtur veten e tyre. Ato mund ta shkatërrojnë organizatën ngadalë dhe ta reduktojnë shkallën e efikasitetit të tyre. Këto rutina mund të shihen si pengesë apo barrierë e konsiderueshme për aplikimin e procesit të mësimit organizativ. Hap i rëndësishëm kundër këtyre rutinave është ndërhyrja dhe frenimi i tyre nga ana e menaxhmentit. Sidoqoftë, është shumë e vështirë të luftohet kundër tyre sepse ekziston rreziku i dështimit dhe pastaj gjërat mund të acarohen edhe më shumë.⁷⁶

Imagjinimi i gjërave - i referohen sjelljeve të caktuara të individëve që ju mundëson atyre ta mbrojnë vetveten duke u shtirë si të verbër (që nuk kanë parë asgjë) apo duke i fajësuar të tjerët për gabimet e natyrave të ndryshme që ndodhin brenda organizatës. Kjo lloj sjelljeje është shumë e rrezikshme sepse mund të bëhet pjesë e kulturës së organizatës. Kjo bën që punëtorët mund ta ndjejnë veten jo mirë dhe jo të sigurt në organizatë. Imagjinimi i gjërave emërtohet edhe si sëmundje, pasi që mund të lëshojë rrënjë dhe të bëhet sjellje e rëndomtë e anëtarëve të organizatës. Kjo sëmundje mund të shërohet duke e trajtuar sindromën, si dhe duke i sulmuar shkaktarët drejtë në kokë.

⁷⁵ William W.Lee & Karl J.Krayer, “Organising Change”, 2003;

⁷⁶ Argyris, 1990, pp. 25-30

4.2 Normat, privilegjet dhe temat tabu

Këto barrierat janë një grup tjetër i barrierave që identifikohen si mekanizma për të penguar procesin e mësimit. Normat mund të jenë barrierat në rastet kur individët/grupet nuk guxojnë të devijojnë nga rregullat për shkak të vërejtjeve publike. Normat mund të marrin formën e kodit të veshjes, marrëveshjet e punës, si dhe forma të tjera të ngjashme të sjelljeve brenda në organizatë.

Privilegjet dhe temat tabu gjithashtu e bëjnë mësimin të vështirë. Ato kanë të bëjnë me moralin dhe zakonet (pjesë të kulturës organizative), që është shumë e vështirë të ndryshohen apo të evitohen. Ndonjë person i privilegjuar mbase nuk heq dorë lehtë nga privilegjet që i gëzon, si dhe temat tabu janë të rrënjësura në mendjet e njerëzve dhe është tepër vështirë të shndërrohen në tema të lira e të diskutueshme.

4.3 Shtrembërimi i informacionit

Gjithashtu si barrierat e tjera, edhe shtrembërimi i informatave pengon procesin e mësimit në organizatë. Kjo barrierë ka të bëjë me çrregullimin e rrjedhës së informacionit apo mos transmetimin e drejtë të informatës personave të caktuar. Një sistem informativ i varfër në organizatë gjithashtu mund të paraqes pengesë për aftësinë e të mësuarit. Informata mund të bllokohet, filtrohet apo thjeshtë nuk mbërrin në kohën dhe vendin e duhur. Në disa organizata informata shtrembërohet apo edhe nuk transmetohet fare tek vendim-marrësit për shkaqe të ndryshme, e që mund të jenë: hierarkia e theksuar, burokracia e tepruar, aspekti i specializimit të punëve, centralizimi i autoritetit, frika e punëtorëve nga pasoja e informatës së saktë, marrëdhëniet jo të mira në mes të personelit, etj. Në disa raste, informata e pakëndshme mund të mos përfillet gjithashtu. Mu për këto arsye menaxherët nuk kanë vështirësi real për organizatën dhe pastaj ballafaqohen me vështirësi dhe pasoja. Kur menaxherët janë të vetëdijshëm për pasojat që rrjedhin nga këto barrierat atëherë është më lehtë të ndërmerren masa që në fillim në mënyrë që ato të reduktohen maksimalisht apo edhe të evitohen plotësisht.

PËRFUNDIMI

Me qëllim që organizatat e sotme të ballafaqohen me kompleksitetin duhet të rrisin njohuritë e tyre. Këto njohuri përveç që duhet të shtohen dhe pasurohen në vijimësi ato duhet të ristrukturohen e të ndryshohen vazhdimisht, varësisht nga rrethanat dhe kushtet e caktuara. Mu për këto arsye aftësia për të mësuar është me rëndësi të jashtëzakonshme. Në këtë kontekst, organizatat nevojitet që të fokusohen dhe kapacitetet e tyre t'i orientojnë drejt mësimit.

Me procesin e mësimit organizativ krijohen njohuri të reja të cilat i mundësojnë organizatave të mbajnë ritmin e tyre të zhvillimit dhe kështu qojnë në një qëndrueshmëri afatgjate të arritjes së qëllimeve. Pasi që njohuria shpesh është një burim i vetëm i mundshëm, ndërmarrja duhet ta trajtojë me kujdes dhe ta përdor atë me mençuri. Kjo njohuri mund të merr disa forma. Për shembull, është njohuria për konsumatorët apo ajo për proceset e prodhimit. Ajo mund të jetë rezultat i edukimit formal apo thjeshtë një intuitë. Në qoftë se kjo njohuri mbetet në ndërmarrje dhe bëhet pjesë e entitetit social, ndërmarrja dhe anëtarët e saj mund ta përdorin dhe të përfitojnë nga ajo.

Vetëm mësimi i vazhdueshëm dhe krijimi i njohurive mund të ndihmojë në sigurimin e suksesit afatgjatë të ndonjë ndërmarrjeje. Për këtë, NVM-të duhet t'i bëjnë njohuritë e tyre të përdorshme për të tjerët. Rrjedhimisht, mësimi organizativ është pra një proces që shpie drejt krijimit të njohurive organizative, të cilat i mundësojnë asaj të zhvillojë muskujt për të përballur me sukses me sfidat që i imponohen nga jashtë.

Literatura

1. Argyris, Chris, "On Organizational Learning", 2nd Edition, Massachusetts, Blackwell, 1999;
2. Bob Nelson & Petter Economy, "The management bible", 2005;
3. Claudia Baca, "Project manager's spotlight on change management", 2005
4. Ian Brooks, "Organisational Behaviour", 2003;
5. Michael Stankosky, "Creating the discipline of knowledge management", 2005;
6. Nonaka, Ikujiro/ Takeuchi, Hirotaka, "The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation", New York, Oxford University Press, 1995;
7. Robert E. Johnston, Jr, J. Douglas Bate, "The power of strategy innovation", 2003;
8. Senge, Peter, "The Fifth Discipline – The Art & Practice of the Learning Organization", London, Doubleday/Currency, 1990;

9. Stewart, Thomas A., "Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations", London, Nicholas Brealey, 1998;
10. Stevenson, Lois/ Lundström, Anders, "Patterns and trends in entrepreneurship/SME policy and practice in ten economies", Örebro: Swedish Foundation for Small Business Research, 2001;
11. Selmanaj Selman, "Globalizimi dhe Tranzicioni – dilemat dhe sfidat", 2006;
12. Takeuchi, Hirotaka, 2001, "Towards a Universal Management of the Concept of Knowledge", in: Nonaka, Ikujiro, Teece, David J. (Eds.), 2001; "Managing Industrial Knowledge", London, Sage;
13. William W.Lee & Karl J.Krayer, "Organising Change", 2003;
14. World Economic Forum, "Globalization of alternative Investments", Annual Report 2008;

KUD 371.3(496.51)

Teknologjitë e informacionit dhe komunikimit në kornizën e kurrikulumit të Kosovës

*Dr. Edmond Beqiri
ebeqiri@gmail.com*

Abstrakt:

Autori këtë punim kërkimor e përgatiti i angazhuar në cilësinë e anëtarit të rregullt të Këshillit Shtetëror të Kosovës për Kurrikula (KSHKK), në të cilin është emëruar nga Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë së Kosovës, si ekspert dhe përgjegjës për programet e ndërlidhura me teknologjinë e informacionit dhe të komunikimit. KSHKK është themeluar që nga viti 2008 dhe është në fazën e aprovimit të Kornizës së re kurrikulare të Kosovës, pas përfundimit të suksesshëm të diskutimit publik në muajin nëntor 2010. Për më shumë se 2 vjet KSHKK që formohet nga 20 anëtarë eminentë të fushave dhe disiplinave të ndryshme, kryesisht nga 2 ekspertë të lëmenjëve të: matematikës, Gjuhës shqipe, gjuhëve të huaja, TIK, historisë, gjeografisë, pedagogjisë etj. dhe i ndihmuar nga Ekipi Teknik (ET) bëri një punë shumë studioze në ndërtimin e një koncepti të ri për kurrikulin e Kosovës, i cili është i bazuar në kompetencë të studentët. Autorin e ndihmuan anëtarët e ekipit teknik të caktuar nga MASHT, të cilët mblodhën të dhëna në lidhje me teknologjinë e informacionit dhe të komunikimit në institucionet arsimore të Kosovës. Nga analiza e rezultateve është ardhë deri te përfundimet relevante mbi TIK dhe rolin e teknologjive të informacionit në implementimin e kornizës kurrikulare të bazuar në kompetencë.

Fjalët kyçe: Kurrikulum, teknologji, informacion, kompetencë, komunikim, arsim, ekonomi

JEL Kualifikimi: O030; O032;

1. HYRJE

Kurrikulumi nënkupton tërësinë e fushave mësimore, lëndëve dhe çështjeve ndërkurrikulare që gjenden në një sistem arsimor. Në kuptim më të gjerë, kurrikulumi përfshin edhe aspektet e metodologjisë së mësimdhënies, vlerësimit dhe materialeve mësimore.

Korniza e Kurrikulimit të Kosovës paraqet vizionin për zhvillimin dhe zbatimin e kurrikulimit në Kosovë, të bazuar në kompetenca dhe që në qendër ka Studentin, duke integruar dhe pasqyruar vlerat dhe parimet thelbësore të të drejtave të njeriut, të bashkëjetesës, të të drejtës shoqërore dhe të gjithëpërfshirjes.

Po ashtu, ajo parasheh zgjidhje kurrikulare, të cilat i kanë parasysh nevojat e studentëve, duke ofruar qasje të barabartë dhe arsim cilësor për të gjithë. Në të njëjtën kohë, Korniza e Kurrikulimit paraqet edhe sfidat kryesore me të cilat ballafaqohet zhvillimi dhe zbatimi i kurrikulimit, duke përfshirë harmonizimin e kurrikulimit në arsimimin dhe aftësimin e mësimdhënësve, vlerësimin dhe menaxhimin e shkollës dhe të klasës.

Korniza e kurrikulës së arsimit parauniversitar është një dokument zhvillimor bazë që në shkallë vendi sjell vlerat dhe qëllimet e përgjithshme të arsimit, përcakton se çka duhet të dijnë dhe për çka duhet të aftësohen studentët pas mbarimit të një niveli të caktuar të arsimit, përcakton përmbajtjet mësimore dhe jep udhëzime si të zhvillohen ato dhe si të përcillet dhe vlerësohet cilësia e të arriturave të studentëve dhe puna e shkollave në Kosovë.

Korniza e kurrikulës është bazë për hartimin e të gjitha dokumeneteve tjera kurrikulare, si ato që kanë të bëjnë me kurrikulat lëndore, tekstet shkollore, mjetet dhe materialet mësimore, standardet dhe kriteret për vlerësimin e të arriturave të studentëve dhe të punës së shkollave në përgjithësi.

Në botën bashkohore, procesi i rishikimit dhe hartimit të kurrikulave gjithnjë e më shumë po demokratizohet dhe decentralizohet, duke përfshirë në këtë proces dhe duke bartur përgjegjësinë për ndryshimet, rezultatet dhe cilësinë e kurrikulës në shkolla (tek mësimdhënësit dhe drejtuesit) dhe tek studentët, prindët e komuniteti si dhe tek subjektet tjera që janë përfutës nga arsimi dhe edukimi.

1.1. Kurrikula e arsimit e bazuar në kompetencë me anë të shfrytëzimit të teknologjive të informacionit dhe komunikimit

Për dallim nga qasja tradicionale që kryesisht ishte e orientuar në zgjedhjen dhe strukturimin e përmbajtjeve mësimore në plan-programe, qasja kurrikulare është e bazuar në zhvillimin e kompetencave të studentët/studentit, si qëllim kryesor të arsimit dhe edukimit.

Qasja kurrikulare në arsim në vend të përcjelljes së dijes nga mësimdhënësi tek studenti, është e përqëndruar në zhvillimin e kompetencave të studentët, që janë të standardizuara në shkallë vendi. Pra, kurrikula duhet të

=====

përcakton se çka duhet dhe çka mund të mësojë dhe të dijë studenti i moshës së caktuar; cilat aftësi, shkathtësi dhe qëndrime duhet dhe mund t'i zhvillojë dhe formojë ai, në një periudhë të një cikli zhvillimor, që rigorozisht nuk kufizohet në kohë në periudhën prej një viti shkollor.

Kjo qasje mundëson matjen, vlerësimin dhe notimin e të arriturave të studentëve në nivel vendi, vlerësimin e rezultateve të përgjithshme në arsim dhe ndihmon në orientimin e drejt të politikave arsimore drejt përmirësimeve të vazhdueshme dhe arritjes së rezultateve kulmore në arsim dhe edukim.

Qasja kurrikulare u siguron institucioneve shkollore dhe mësimdhënësve një autonomi më të madhe në dizajnimin e kurrikulave dhe në punën e tyre në përgjithësi, por njëkohësisht rritë dhe nivelin e përgjegjësisë së tyre për rezultatet dhe cilësinë e të arriturave të studentëve dhe të shkollave.

Korniza e kurrikulës mundëson futjen e lëndëve të reja mësimore dhe të temave të reja ndërdisiplinare si dhe largimin e lëndëve dhe temave që konsiderohen të tepërta dhe të vjetëruara.

Ndërkaq, zhvillimin dhe implementimin e reformave në arsim korniza e kurrikulës i projekton si një qasje të kombinuar nga lartë-poshtë dhe nga posht-lartë, në harmoni me politikat arsimore në shkallë vendi, ku marrin pjesë e bashkëpunojnë në mënyrë konstruktive të gjithë faktorët e interesuar relevantë të shoqërisë kosovare. Vetëm kështu, reforma e arsimit mund të shndërrohet nga vizioni në realitet të përditshëm shkollor.

Kurrikula e orientuar në zhvillimin e kompetencave të studentët, aktualisht është trend evropian dhe botëror i politikave arsimore. Kështu, për të iu përgjigjur me sukses sfidave të shoqërisë së dijes dhe tregut global, Unioni Evropian me dokument të veçantë ***“Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on Key Competences for lifelong learning, 2006/962/EC”***, ka përcaktuar tetë kompetenca bazë për mësim gjatë gjithë jetës:

1. Komunikimi në gjuhë amtare
2. Komunikimi në gjuhë të huaja
3. Kompetenca matematike dhe kompetenca themelore në dije e teknologji
4. Kompetenca digjitale
5. Të mësosh si të mësosh
6. Kompetenca sociale dhe qytetare
7. Kompetenca për iniciativë dhe ndërmarrësi
8. Vetëdija kulturore dhe e të shprehurit.

Zhvillimi i këtyre kompetencave është një ndër qëllimet parësore të politikave arsimore të vendeve të Unionit Evropian dhe i vendeve tjera që synojnë integrimin në UE.

Kosova si vend i pavarur dhe sovran që është jetësisht i interesuar që në një të ardhme të afërt të integrohet në UE, duhet që këto kompetenca t'i inkorporojë në kurrikulën e vet arsimore. Për më tepër, përveç vlerave dhe

traditës arsimore që është trashëguar nga e kaluara gjatë hartimit të politikave arsimore dhe gjatë zhvillimit të kurrikulës, duhet bazuar edhe në dokumentin e mësipërm dhe në dokumentet tjera të rëndësishme evropiane.

Sipas dokumentit në fjalë, kompleksiteti i botës në të cilën po jetojmë sot, shtron nevojën që arsimimi dhe edukimi nuk duhet redukuar dhe kufizuar vetëm në periudhën e shkollimit formal, por duhet vazhduar gjatë gjithë jetës së një individi.

1.2. Rrethanat e reja në Kosovë dhe rëndësia e arsimimit në fushën e TIK

Republika e Kosovës është shteti më i ri në Evropë, që ndodhet në mes të Evropës Juglindore. Ajo ka shpallur pavarësinë me 17 shkurt 2008, pas gati dhjetë vjet administrimi nga Kombet e Bashkuara (KB) dhe tri vjet bisedash mbi statusin me ndërmjetësim e aktorit ndërkombëtar. Popullsia e Kosovës llogaritet të jetë rreth 2 milionë që jetojnë në një territor prej 10,908.1 km² (Enti i Statistikave të Kosovës).

Kushtetuta e Kosovës dhe ligjet tjera në fuqi garantojnë të drejtën e çdo qytetari në arsim në përputhshmëri me mundësitë dhe nevojat e tij/saj.

Kosova është shoqëri e re, dinamike dhe shumëetnike. Pothuajse një e katërta e popullsisë vijon çdo vit njërin nga nivelet formale të arsimit. Sa për ilustrim të kësaj që u tha, dy tabelat e mëposhtme paraqesin numrin e nxënësve që vijojnë arsimin fillor, të mesëm të ulët apo të mesëm të lartë gjatë viteve 2002-2008.

Tabela 1. Numri i nxënësve në arsimin fillor dhe të mesëm të ulët gjatë viteve 2002-2008

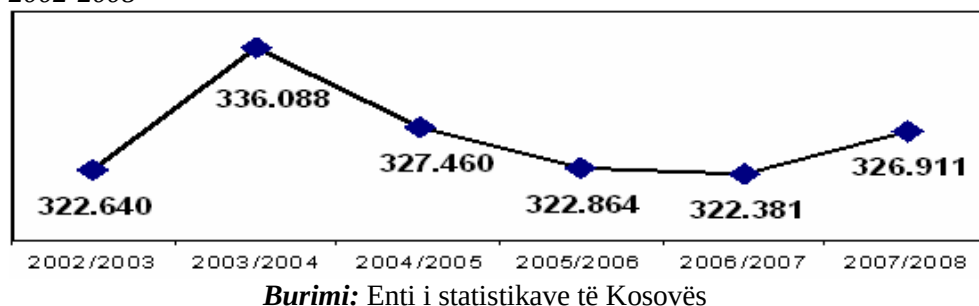
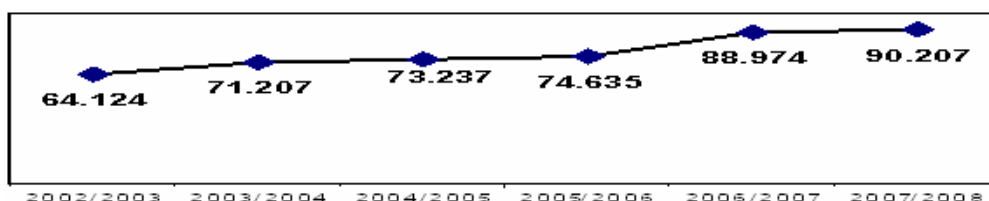


Tabela 2. Numri i nxënësve në arsimin e mesëm të lartë në Kosovë gjatë viteve 2002-2008



Burimi: Enti i statistikave të Kosovës

Një ndër synimet kryesore të arsimit në Kosovë është zhvillimi i dijes, shkathtësive dhe qëndrimeve që i kërkon qytetaria demokratike. Kjo do t'u mundësojë të rinjve që të jenë qytetarë aktivë dhe të përgjegjshëm. Vëmendje e posaçme në kuadër të arsimit për qytetari demokratike do t'i kushtohet edhe karakterit shumëetnik dhe shumëkulturor të shoqërisë kosovare, duke u mundësuar studentëve që të përballen në mënyrë konstruktive dhe pozitive me dallimet, si dhe duke u mundësuar atyre të kultivojnë dhe respektojnë të drejtat e tyre dhe të drejtat e të tjerëve.

Shoqëria kosovare tani është rilidhur me zhvillimet e fundit në shkencë, teknologji dhe kulturë. Mundësitë për një dialog të ri ndërmjet sistemit arsimor të Kosovës dhe sistemeve tjera progresive të arsimit në botë, tani kanë një shans të ri. Në këtë kuptim, një synim tjetër i rëndësishëm i arsimit në Kosovë është pajisja e studentëve me informatat më të reja dhe shkathtësi funksionale të cilat do t'u ndihmojnë që të përballen me sfidat e një shoqërie të nxënies dhe me perspektivat e të nxënës në një botë të ndërvarur.

Studentët do të aftësohen për të shfrytëzuar në mënyrë kreative dijen dhe shkathtësitë e tyre në situata të ndryshme dhe kontekste të reja; që të angazhohen në mënyrë individuale dhe në bashkëpunim më të tjerët në identifikimin dhe zgjidhjen e problemeve, si dhe të ushtrojnë shkathtësitë për të mendim të pavarur dhe kritik.

Studentët do të jenë në gjendje të ndërlikojnë dijen teorike me aktivitetet praktike, do të kenë qëndrim pozitiv ndaj të të nxënës si dhe do t'i zbatojnë dijet e nxëna dhe shkathtësitë e zhvilluara për studime të mëtejme, punë dhe jetë private e publike.

Studentët do të përkrahen që të zhvillojnë vetëbesimin dhe motivimin pozitiv, si dhe të shfrytëzojnë të drejtat e tyre. Ata do të përkrahen që të kultivojnë kërshtërinë e tyre si dhe qëndrimin pozitiv ndaj ndryshimeve, përkritazi me idetë, fenomenet, personat, kulturat etj.

1.2 Konteksti ndërkombëtar dhe global

Sfidat dhe mundësitë e tjera me të cilat ballafaqohet shoqëria kosovare përfshijnë:

- **Shoqëria e dijes dhe e ekonomisë.** Për shkak të zhvillimeve të shpejta teknologjike dhe shoqërore gjatë dekadave të fundit, qasja në dije (veçanërisht përmes TIK) sot është e pakufizuar, gjë që ka kontribuar në demokratizimin e qasjes dhe shfrytëzimit të dijes në mbarë botën. Sot dija, gjithnjë e më tepër, shihet si një mjet i rëndësishëm i prodhimit dhe mirëqenies. Për shkak të kësaj qasjeje virtualisht të pakufizuar ndaj informatave dhe nevojës për t'u përballur me kontekste dhe sfida të reja, shkollat duhet t'u ndihmojnë të rinjve, që krahas kompetencave e përgjithshme për jetë dhe punë, të zhvillojnë edhe kompetencat adekuate për qasje dhe përpunim të informacionit në mënyrë të pavarur dhe të përgjegjshme.
- **Rritja e ndërvlerësive dhe lëvizshmërisë.** Në sajë të ndikimit të aspekteve të ndryshme të globalizimit (për shembull, në sferën e komunikimit, kapitalit, udhëtimit, arsimit, kulturës, migrimit, stilit të jetesës) të gjitha vendet e botës sot janë gjithnjë e më të ndërvleruara. Kjo ka ndikim në identitetin individual dhe kolektiv dhe në atë se çfarë perceptohet si "universale" apo "ndërkombëtare" krahasuar me atë që konsiderohet tradicionale, "vendore" dhe "kombëtare". Më shumë se kurdoherë më parë të rinjtë duhet të jenë në gjendje t'i përshtaten ndryshimeve të shpejta dhe të paparashikuara, si për shembull kriza e fundit ekonomike dhe financiare, shpërndarja e sëmundjeve ngjitëse dhe konfliktet e vazhdueshme.
- **Të mësosh të jetosh së bashku.** Raporti i vitit 1996 i Delors et al. për UNESCO-n, "Të mësosh të jetosh së bashku" paraqet një ndër sfidat kryesore në një botë të hapur dhe të ndërvleruar, përfshirë menaxhimin konstruktiv të dallimeve, zgjidhjen paqësore të konflikteve, tolerancën, respektin për vetveten, respektin për të tjerët dhe mirëkuptimin ndërkulturor si dhe komunikimin efektiv. "Të mësuarit për të jetuar së bashku" është një prioritet edhe për Kosovën, kur kihet parasysh procesi i integritetit në Bashkimin Evropian, në të cilin Kosova synon të marrë pjesë aktive. Kjo përfshin promovimin e vlerave dhe të praktikave që kanë të bëjnë me gjithëpërfshirjen, qytetarinë demokratike dhe të drejtat e njeriut në kontekstin e jetës publike, profesionale dhe private.
- **Zhvillimi i qëndrueshëm.** Në një botë gjithnjë e më të globalizuar në të cilën cilësia e jetës në tokë për gjeneratat e tanishme dhe ato të ardhshme është e kërcënuar, studentët duhet të pajisen me dije, shkathësi dhe qëndrime për t'u kujdesur me përgjegjësi për ambientin e krijuar nga natyra dhe nga dora e njeriut, në mënyrë që t'i shmangen shpërdorimit të burimeve dhe praktikave të tjera të papërgjegjshme. Kjo kërkon që të

rinjtë të vetëdijesohen, jo vetëm për parimet dhe përvojat e kohezionit shoqëror dhe gjithëpërfshirjes, por edhe për atë se si të luftohet varfëria, marginalizimi, diskriminimi dhe padrejtësia në mënyrë sa më efektive.

2. Teknologjitë e informacionit dhe parimet e Kornizës së Kurrikulumit

2.1. Roli i teknologjive të informacionit në mësimdhënien dhe mësimnxënien me studentin në qendër dhe gjithëpërfshirja

Korniza e kurrikulumit reflekton qasjen e bazuar në të drejtën për arsim në harmoni me vlerat dhe përvojat e respektimit të të drejtave të njeriut dhe të fëmijës. Ajo merr parasysh situatat specifike të studentëve si dhe nevojat e mundësitë individuale për të kontribuar drejt zhvillimit të plotë të secilit studentët.

Në përputhje me këtë parim, Korniza e kurrikulumit promovon (a) të nxënë që reflekto përvojat paraprake të fëmijëve, interesat dhe mundësitë e tyre, (b) të nxënë që është kuptimplotë (p.sh. i orientuar në zgjidhje praktike të problemeve) dhe (c) përfshirje aktive të studentëve në përzgjedhjen e përvojave të të nxënit, duke qenë të vetëdijshëm për rëndësinë e përvojave të caktuara dhe në gjendje për të vlerësuar dhe vetvlerësuar rezultatet e të nxënit.

Në KK gjithëpërfshirja është marrë në kuptimin më të gjerë të fjalës përfshirë të gjitha rrethanat të cilat pengojnë qasjen në arsim cilësor dhe dallimet që manifestohen në forma të ndryshme (si pakicat; grupet në pozitë të pafavorshme ekonomike; fëmijët me nevoja të veçanta; fëmijët e kthyer nga diaspora dhe ata që ndodhen në diasporë; studentët e viseve të largëta; studentët e talentuar dhe me dhunti; studentët që përjetojnë sëmundje dhe trauma; studentët me probleme në sjellje).

Nëpërmes shfrytëzimit të teknologjive të informacionit dhe komunikimit Korniza e kurrikulumit mundëson zgjidhje të modifikueshme për t'i trajtuar dallimet e studentëve në procesin e mësimnxënies dhe nevojat e tyre të veçanta, duke kontribuar kështu në zhvillimin e plotë të potencialeve mësimore të secilit individ. Duke i pasur parasysh nevojat individuale dhe stilet e të nxënit, përvojat mësimore në shkollë do të nxisin motivimin për mësim si kusht për përmirësimin e vijueshmërisë së shkollës dhe nivelit të arritshmërisë së studentëve.

2.3. Teknologjitë e informacionit te mësimdhënia dhe mësimnxënia e integruar

Korniza e kurrikulumit promovon të nxënë të plotë që integron dhe reflekton ndërlidhjet dhe ndërvlerësitë si në natyrë dhe në botën e krijuar nga njeriu, ashtu edhe në dijen dhe informacionin që ne kemi për to.

Për të mundësuar një qasje të tillë korniza e kurrikulumit parasheh si vijon:

- Organizimin e përvojave mësimore në fusha të gjera mësimore në kuadër të të cilave përmbajtja lëndore është e ndërlidhur me çështjet ndërkurrikulare dhe kontribuon në zhvillimin e kompetencave kryesore;
- Përforcimin e ndërlidhjes ndërmjet fushave të ndryshme mësimore;
- Fuqizimi i të nxënit të integruar përmes integritit të kurrikulumeve lëndore, për shembull integrimi i shkencave natyrore dhe integrimi i shkencave shoqërore në nivelin e arsimit fillor dhe të mesëm të ulët;
- Ndërlidhja kuptimplote ndërmjet aspektit konceptual dhe dimensioneve praktike, si zbatimi i dijes dhe shfrytëzimi i shkathtësive të caktuara në kontekst të zgjidhjes së problemeve praktike dhe reale;
- Integrimi i fushave të reja kurrikulare që reflektojnë zhvillimet në sferën shoqërore, ekonomike, kulturore apo të shkencës (si **teknologjia e komunikimit dhe informimit, mësimi elektronik, vetëdijesimi mbi mediat, shkathtësitë jetësore**);
- Perspektiva e të nxënit gjatë gjithë jetës: kurrikulumi do t'i përgatisë studentët që të përballen me sukses në jetën e tyre të përditshme me sfidat e vazhdueshme dhe mundësitë që ofron një shoqëri dhe ekonomi, duke i kushtuar vëmendje të veçantë mësimi për të nxënë, aftësive për **shfrytëzimin e teknologjive të reja** dhe kompetencat për vlerësimin dhe
- procedimin efektiv dhe të ndërgjegjshëm të **informacionit**.

2.3. Roli i TIK te fleksibiliteti dhe mundësia për lëvizje

Përdorimi i teknologjive të informacionit dhe komunikimit dhe Korniza e kurrikulumit lejon marrjen e vendimeve në nivel shkolle dhe në mënyrë të decentralizuar (afërsisht 10%-20% të kohës shkollore). Duke u bazuar në parimet dhe normat e autonomisë së shkollës, shkollat do të jenë në gjendje që të vendosin se si ta shfrytëzojnë këtë kohë në mënyrën më të mirë për të kontribuar drejt përvetësimit të dijes dhe zhvillimit të shkathtësive, vlerave dhe qëndrimeve sipas resurseve lokale, nevojave dhe veçantive të bashkësisë ku vepron shkolla dhe prospekteve zhvillimore të tij. Shkollat mund të zhvillojnë edhe elemente shtesë kurrikulare për të përmbushur nevojat e veçanta të studentëve të asaj shkolle si dhe për të reflektuar rrethanat në të cilat shkolla përkatëse vepron.

Fleksibiliteti po ashtu i referohet planifikimit dhe shfrytëzimit fleksibil të kohës shkollore duke mundësuar kështu forma të mësimdhënies ndërvepruese.

2.4. Transparenca dhe llogaridhënia

Me anë të teknologjive të informacionit dhe komunikimit, transparenca dhe llogaridhënia në mënyrë shumë efektive i referohen edhe sistemit të arsimit në tërësinë e tij edhe procesit të zhvillimit dhe zbatimit të kornizës së kurrikulimit.

Procesi i zhvillimit të Kornizës së kurrikulimit është mbështetur në qasje gjithëpërfshirëse, duke i përfshirë të gjitha palët e interesuara. Procesi i zbatimit do të monitorohet dhe vlerësohet në pajtim me kriteret e cilësisë, duke marrë parasysh informatat kthyes dhe sugjerimet e pranuar nga përfituesit dhe palët e interesit.

Shkollat dhe mësimdhënësit do të përfshihen në procesin e rishikimit të kurrikulumeve ekzistuese dhe të zhvillimit të kurrikulumeve të reja. Shkollat do të përkrahen në mënyrë të drejtpërdrejtë për të siguruar një zbatim cilësor të kornizës së kurrikulimit dhe kurrikulumeve të reja, por edhe do të jenë përgjegjëse për mënyrën e shfrytëzimit të mundësive dhe të resurseve në dispozicion për sigurimin e nivelit të kënaqshëm të arritshmërisë së studentëve.

3. Roli i TIK në realizimin e qëllimeve të arsimit dhe rezultatet e pritura (kompetencat e studentëve)

3.1 Qëllimet e arsimit

Formulimi i qëllimeve dhe objektivave të arsimit në Kosovë ka parasysh realitetin e shoqërisë kosovare pas shpalljes së pavarësisë, në kuptim të zhvillimit demokratik, përparimit të ekonomisë dhe hapjes ndaj botës. Qëllimet e arsimit në Kosovë janë:

- Zhvillimi personal
- Kultivimi i identitetit individual, përkatësisë shtetërore dhe mirëkuptimit ndërkulturor
- Promovimi i të drejtave të njeriut dhe qytetarisë demokratike
- Përgatitja për jetë, punë dhe zhvillim të qëndrueshëm

3.1.1. Zhvillimi personal: Arsimi do të përkrahë zhvillimin e personalitetit të studentëve dhe potencialin e plotë të aftësive të tyre.

Arsimi do të kontribuojë në zhvillimin e plotë të potencialit të individit nga perspektiva që favorizon qasjen për zhvillimin e plotë të personalitetit, pa paragjykime dhe të pavarur. Studentët do të përkrahen në zhvillimin e tyre si individ, duke balancuar zhvillimin e aspektit intelektual, emocional dhe motorik të personalitetit të tyre, duke përforcuar vetëbesimin, motivimin pozitiv dhe kapacitetin për të shfrytëzuar në mënyrë të duhur të drejtat e tyre e duke respektuar identitetin dhe të drejtat e të tjerëve.

3.1.2. Kultivimi i identitetit individual, përkatësisë shtetërore dhe mirëkuptimit ndërkulturor: Arsimi do të nxisë vetëdijesimin kulturor dhe mirëkuptimin ndërkulturor, si dhe sensin kompleks të identitetit shumë-shtresor.

Arsimi do të zhvillojë te studentët respektin ndaj prindërve dhe mësimdhënësve të tyre, identitetin e tyre kulturor, gjuhën dhe vlerat, si dhe ndaj vlerave të Republikës së Kosovës dhe Kushtetutës së saj.

Arsimi do të ndihmojë studentët që të njohin dhe respektojnë identitetin e tyre lokal, etnik e kombëtar, si dhe do t'u mundësojë atyre që të jenë të hapur për pasurimin e identitetit të tyre personal përmes ndërvarshmërisë së botës së sotme. Studentët do të përkrahe që të kuptojnë se identiteti jo vetëm që dallon njerëzit, por përfshin edhe atë që i bën ata pjesë të një bote më të gjerë. Konceptet e identitetit më të gjerë, shumështrësor, do të jenë mundësi për pasurim të identitetit personal dhe shoqëror dhe nuk paraqesin rrezik për asnjë identitet individual, lokal apo kombëtar.

Ndërtimi i identitetit fillon në familje dhe në komunitet dhe vazhdon të kultivohet gjatë tërë jetës. Të gjitha përvojat e reja janë të lidhura me ato paraprake. Arsimi duhet t'i aftësojë studentët që të kuptojnë dhe vlerësojnë traditën e familjeve dhe shoqërisë ku jetojnë, si dhe të ju mundësojë atyre që të jenë të hapur ndaj historisë dhe kulturës së bashkësive tjera etnike dhe të shteteve tjera.

3.1.3. Promovimi i të drejtave të njeriut dhe qytetarisë demokratike:

Arsimi do të zhvillojë njohuri, shkathtësi, vlera dhe qëndrime që i kërkon qytetaria demokratike me qëllim të nxitjes së gjithpërfshirjes, të drejtës shoqërore dhe zhvillimit të qëndrueshëm, duke u bazuar në respektimin për të drejtat njerëzore dhe lirinë elementare të secilit.

Një nga të arriturat më të rëndësishme të dhjetëvjetëshit të fundit është fillimi i një procesi të vërtetë demokratik në Kosovë, në kuptim të ngritjes së një strukture të fuqishme dhe institucioneve demokratike. Kjo ndërlidhet me ringjalljen e shoqërisë civile dhe ndjenjës së dinjitetit individual dhe shoqëror.

Arsimi ka rol të madh në pajisjen e fëmijëve dhe të rinjve me njohuri, shkathtësi, qëndrime e vlera të nevojshme për angazhim kompetent dhe të përgjegjshëm në jetën e tyre private, publike dhe profesionale dhe për t'u bërë qytetarë aktivë dhe të përgjegjshëm të një shoqërie demokratike, pluraliste, të drejtë dhe koherente.

Edukimi për qytetari demokratike do të jetë pjesë e kurrikulimit, me vëmendje të posaçme në karakterin shumëetnik dhe shumëkulturor të shoqërisë kosovare, në mënyrë që t'u mundësojë studentëve të përballen në mënyrë konstruktive dhe pozitive me çështjet e dallimeve. Edukimi për qytetari demokratike do t'u mundësojë studentëve edhe njohjen, kultivimin dhe respektimin e të drejtave të tyre personale dhe të drejtave të të tjerëve, pavarësisht nga përkatësia etnike, gjuhësore, kulturore, religjioze, gjinore, e moshës, përgatitja shkollore dhe situata ekonomike e tyre.

Studentët do të përkrahen në zhvillimin e përgjegjësisë për vete, për të tjerët, për shoqërinë dhe për mjedisin. Zhvillimi i përgjegjësisë nënkupton zhvillimin e kapacitetit për ndërmarrjen e iniciativës dhe marrjen e vendimeve, përmbytjen e detyrave dhe obligimeve, si dhe vetëdijesimin për pasojat e veprimeve personale dhe kolektive.

3.1.4. Përgatitja për jetë, punë dhe zhvillim të qëndrueshëm: Arsimi do t'i përgatisë studentët për jetë dhe punë, duke i pajisur ata me kompetenca të nevojshme për t'u përballur me sfidat dhe mundësitë e së sotmes, në një shoqëri komplekse të bazuar në dije dhe ekonomi globale dhe për të kontribuar për një zhvillim të qëndrueshëm.

Shoqëria kosovare tani është e lidhur me zhvillimet ekonomike, shoqërore, shkencore, teknologjike dhe kulturore në Europë dhe botë. Duke pasur parasysh këto zhvillime, qëllim tjetër i arsimit është pajisja e studentëve me dije aktuale dhe të vlefshme dhe shkathtësi funksionale, të cilat u mundësojnë atyre që të përballen me sfidat e shoqërisë së dijes dhe ekonomisë globale, si dhe me prospektet e mësimi gjatë tërë jetës në një botë gjithnjë e më të ndërvarur, në të cilën mësimi për të jetuar së bashku dhe për zhvillim të qëndrueshëm janë sfidat thelbësore.

Studentët do të familjarizohen me ushtrimin e të drejtave dhe përgjegjësi brenda familjes, bashkësisë, botës së punës dhe jetës publike si dhe do të përkrahen që të marrin vendim adekuat për karrierën e tyre. Ata po ashtu do të udhëzohen për të kuptuar rëndësinë e mbrojtjes së mjedisit dhe do të inkurajohen që të kontribuojnë në zhvillimin e qëndrueshëm në nivelin lokal dhe global.

Studentët duhet të jenë në gjendje të lidhin dijen me aktivitetet praktike, të zhvillojnë qëndrim pozitiv për mësimin dhe të aftësohen për të zbatuar njohuritë dhe shkathtësitë e përvetësuara në studimet e mëtejme, në punë, si dhe në jetën e tyre publike dhe private. Studentët do të aftësohen për të përdorur në mënyrë kreative njohuritë dhe shkathtësitë e tyre në situata të ndryshme dhe kontekste të reja, për t'u inkuadruar në mënyrë individuale dhe në bashkëveprim me të tjerët në zgjidhjen kreative të problemeve dhe për të menduar në mënyrë të pavarur dhe kritike. Ata do të inkurajohen për të zhvilluar kureshtjen dhe hulumtimin, si dhe të demonstrojnë qëndrime pozitive dhe konstruktive drejt dallimeve, në kuptim të ideve, fenomeneve, personave dhe të kulturave.

3.2 Koncepti i “kompetencave” si rezultate mësimore

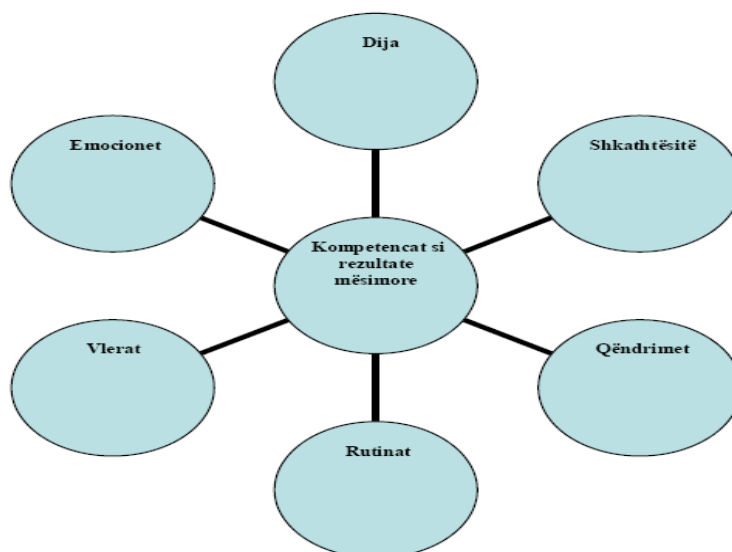
Duke marrë parasysh kompleksitetin e botës me ndryshime të shpejta, ekziston një interes i gjerë për zhvillim të kurrikulumit të bazuar në kompetenca si një mënyrë për të nxitur të mësuarit produktiv dhe relevant. KKK është përcaktuar për *perspektivën e bazuar në kompetenca* me qëllim që të adresojë nevojat e ndryshme të studentëve për zotërimin e kompetencave kryesore, që do t'u mundësojnë të përballen me sfidat aktuale dhe sfidat e parapara të shoqërisë kosovare dhe të opinionit më të gjerë.

Theksimi i “kompetencave” nuk nënkupton mohimin e dijeve; qasja e bazuar në kompetenca supozon që gjatë definimit të rezultateve të pritura të kurrikulumit dhe të procesit mësimor si dhe gjatë përzgjedhjes dhe organizimit të përvojave mësimore të integrohen në mënyrë të balancuar njohuritë parësore dhe vlerat, qëndrimet dhe shkathtësitë. Qasja e bazuar në kompetenca dallon nga

qasjet që promovojnë mësim jorelevant, rutinor, të bazuar vetëm në memorizim dhe reprodukim të njohurive të parapërgatitura.

Figura e mëposhtme paraqet sistemin e kompetencave ku përfshihen, dijet, shkathtësitë, qëndrimet, vlerat, emocionet dhe rutinat.

Fig 3. – Sistemi i “kompetencave”; çfarë përfshijnë kompetencat?



Kompetencat kryesore janë të ndërlidhura dhe të ndërvarura nga mënyra se si ato ndikojnë dhe përforcojnë njëra-tjetrën nga perspektiva e ‘personalitetit të plotë’.

4. Përfundimi me Rekomandime

Në bazë të analizës së rezultateve të punës 2-vjeçare në Këshillin Shtetëror për Kurrikula të Kosovës, autori erdhi në përfundim se rëndësia e përdorimit të teknologjive të informacionit dhe të komunikimit në zhvillimin e kurrikulave të bazuara në kompetencë të studentëve është e rolit vendimtar.

Për këtë qëllim është e nevojshme që përveç pajisjes me teknologji të informacionit dhe të komunikimit të shkollave dhe institucioneve tjera arsimore, menjëherë të gjithë mësimdhënësit e Republikës së Kosovës të trajnohen të përdorin teknologjitë e reja hardverike dhe softverike në mënyrë që të mund të realizojnë programet me anë të të cilave do të mund të zhvillojnë tek studentët e tyre:

- Kompetencat e komunikimit dhe të shprehurit
- Kompetencat e të menduarit

- Kompetencat për të mësuar
- Kompetencat për jetë, punë dhe mjedis
- Kompetencat personale
- Kompetencat qytetare

Vetëm në këtë mënyrë do të arrihet që nxënësi dhe studenti të bëhet:

- Komunikues efektiv
- Mendimtar kritik
- Student i suksesshëm
- Kontribuues produktiv
- Individ i shëndetshëm

Referencat

1. Beqiri, Dr. Edmond, "ECTS në Universitetin e Prishtinës", Universiteti i Prishtinës, Prishtinë, 2002
2. European Commission (2007). Electronic skills for the 21st century: fostering competitiveness, growth and jobs. <http://europa.eu/scadplus/leg/en/lvb/l24293.htm>
3. European Commission (2003). eLearning: Better eLearning for Europe. Directorate General for Education and Culture. Luxembourg. Office for Official Publications of the European Communities. http://www.elearningeuropa.info/directory/index.php?page=doc&doc_id=7641&doclng=6
4. Korniza e Kurrikulumit të Kosovës, Drafti i dytë në diskutim publik, MASHT prill-nëntor 2010
5. Lankshear, C., Snyder, I. and Green, B. (2000). Teachers and Technoliteracy: Managing Literacy, Technology and Learning in Schools. London: Allen & Unwin
6. Martin, A. (2006). Digital literacy needed in an "e-permeated" world - progress report of DigEuLit project. http://www.elearningeuropa.info/directory/index.php?page=doc&doc_id=6973&doclng=6
7. Mayes, T. & Fowler, C. (2006). Learners, Learning Literacy and the Pedagogy of e-Learning. In Martin, A. & Madigan, D. (Eds.) Digital Literacies for Learning, London: Facet, 26-33
8. Sørby, M. (2003). Digital Competence: from ICT skills to digital "bildung", Oslo: ITU, University of Oslo
9. Street, B. (1984). Literacy in Theory and Practice, Cambridge: Cambridge University Press

10. UNESCO (2006). Education for All Global Monitoring Report 2006, Paris: UNESCO Publishing. Retrieved 5 March 2008 from: www.unesco.org/education/GMR2006/full/chapt6_eng.pdf
11. Wood, E., Willoughby, T., Rushing, A., Bechtel, L. & Gilbert, J. (2005). Use of Computer Input Devices by Older Adults *Journal of Applied Gerontology*, 24, 419-438
12. Webber, S. and Johnston, B. (2000). Conceptions of information literacy: new perspectives and implications. *Journal of Information Science*, 26(6), pp.381-387.

=====

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 kohën 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.

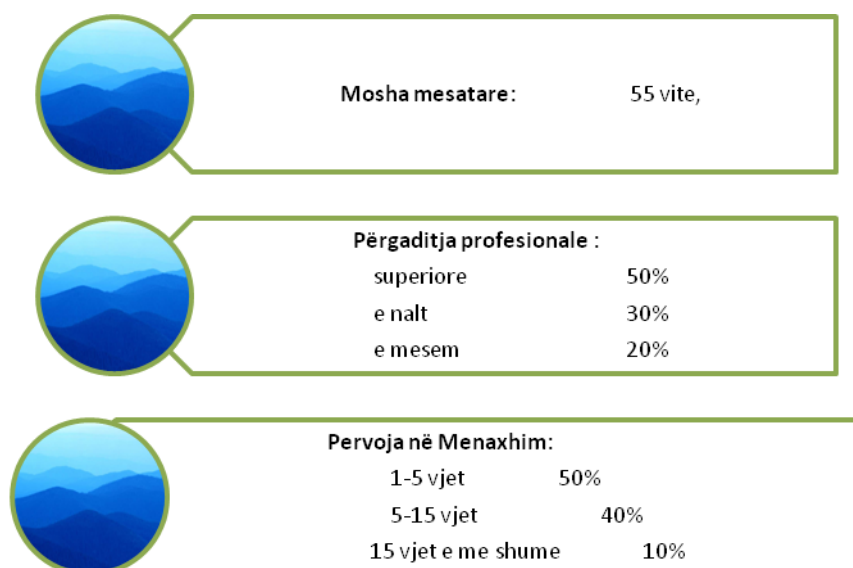


Fig.2 Struktura e Menaxhmentit nëpër Ndërmarrjet Shoqërore para privatizimit, dhe të dhënat kryesore.

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 implementojnë 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 ne 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:Solvong Business problems with information technology”, McGraw-Hill/Irwin, NewYork, 2003g.,
- [4] Krasniqi Armand, Ukaj Fatos , “Menaxhimi i Destinacionit ne 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,

KUD 338.48(496.51)

ROLI DHE RENDËSIA E TURIZMIT NË ZHVILLIMIN EKONOMIK TË KOSOVËS

Dr.sc Fetah Reçica
fetahreqica@hotmail.com

Mr. sc. Bedri Millaku
bedri_millaku@hotmail.com

Abstrakt

Turizmi është veprimtari ekonomike cila sjell, leverdi fitimprurëse për ekonominë e secilit vend, e po ashtu edhe të Republikës së Kosovës si vend në tranzicion. Potencialet e shumta dhe shfrytëzimi i tyre, në shërbim të ofertës së mirëfilltë turistike, kanë peshën, rolin dhe rëndësinë e tyre në zhvillimin ekonomik dhe në përgjithësi të brutoproduktit shoqëror. Në këtë mënyrë do të angazhohet fuqi punëtore dhe do të shkojë në favor të zhvillimit dhe sigurimit të mirëqenies shoqërore të popullsisë vendore dhe në ngritjen e standardit jetësor.

Fjalët kyçe: Turizmi, Zhvillimi ekonomik, Potencialet turistike, Oferta turistike, perspektiva e zhvillimit.

Hyrje

Turizmi në vitet e fundit është zhvilluar në rrethana mjaftë të vështira në aspekte të ndryshme si politike, ekonomike dhe shoqërore. Zhvillimi i turizmit është në lidhshmëri me zhvillimin ekonomik të vendit. Republika e Kosovës me potencialet e sajë mund të jetë vendi me zhvillim ekonomik në të cilin turizmi do të jete njëri prej vendeve ku premtojnë investimet në këtë sektor. Gjithëherë duke marrë për bazë vendet e regjionit si Maqedoninë, Bullgarinë, Kroacinë, Slloveninë, Shqipërinë, ku turizmi është njëra prej sektorëve të ekonomisë i cili ka thithur investime nga investitorët e huaj dhe të qëndrueshëm në këto vende. Edhe Republikës së Kosovës me potencialin e konsiderueshëm turistik i nevojiten investime të shumta për zhvillimin e turizmit. Nevojat për zhvillimin e turizmit janë parësore të cilat japin një kërkesë të qëndrueshme.

Republika e Kosovës me kushtet e saja në disponim paraqet bazë potenciale për zhvillimin e turizmit me degët e tij; Turizmit malor, turizmit balnear, turizmin fshatar, turizmin kongresist, turizmin transit, turizmin kulturor etj. Pra disponon me vlera të shumta të trashëgimisë natyrore dhe kulturore, me motive të shumta që nga e kaluara e lashtë deri në ditët e sotme.

Roli i turizmit në Republikën e Kosovës dhe rëndësia për ekonominë e vendit

Turizmi është njëra prej veprimtarive me komplekse në shoqërinë e sotme moderne. Ne vendet e zhvilluara ka marrë formën e një industrie të plotë me të cilën ndërveprojnë shumë veprimtari si ; ekonomia, politika, kultura dhe të gjitha veprimtari të dhe aktivitete njerëzore. Roli i turizmit për zhvillimin e ekonomisë është mjaftë i lartë sepse turistët, konsumojnë në vendin i cili vizitohet. Zhvillimi i turizmit në ekonominë e një vendi mund të ketë ndikime të drejtpërdrejta, indirekte dhe multiplikative. Në sferën e ndikimeve direkt që bën turizmi në ekonomi, me të rëndësishme janë ndikimet në produktin shoqëror dhe të ardhurat nacionale, në zhvillimin e veprimtarive ekonomike cilat përbëjnë ekonominë turistike si hoteleria, tregtia, transporti, institucionet kulturore për argëtime etj. Mandej inkuadrimi i popullsisë në punë e cila ka ndikim të drejtpërdrejtë më ngritjen e standardit jetësor, ngritjen e investimeve, në ekuilibrin e shkëmbimit me jashtë si dhe zhvillimin e vendeve dhe rajoneve më pak të zhvilluara.

Efektet e turizmit janë edhe indirekte, në ato veprimtari ekonomike, të cilat nuk marrin pjesë në shërbimet e drejtpërdrejta të vizitorëve, por janë në shërbim të ekonomisë turistike; bujqësia, ndërtimtaria, industria, tregtia etj. Megjithatë Republika e Kosovës me potencialet e shumta turistike, premton të jetë tregu i mundshëm turistik për vizitorët e vendeve të ndryshme. Në turizëm gjerat duhet shikuar në kuptimin me të gjer sepse zhvillimi i tij varet nga faktorët e shumtë të cilët i japin impuls edhe zhvillimit ekonomik. Në mënyrë që oferta të kompletohet dhe të jetë në lidhshmëri proporcionale me kërkesën turistike.

Zhvillimi i turizmit për secilin vend është i lidhur me qëndrueshmërinë politike dhe sociale. Arritja e tyre mund të bëhet në qoftë se kemi rritje ekonomike të qëndrueshme. Rritja e zhvillimit ekonomik të qëndrueshëm mund të arrihet vetëm atëherë kur kemi një mjedis të sigurt të sektorit privat. Për vendosjen në vend të një klime makroekonomike të qëndrueshme dhe një ekonomi të tregut duhet të bëhen përpertime në reformat ekonomike të cilat kanë munguar deri në periudhën e pasluftës.

Mjedisi makroekonomik i qëndrueshëm është prej prioriteteve për të përfutur investitorët. Vendi duhet të jetë i sigurt nga veprimet e dëmshme si kriminaliteti, korrupsioni, të cilat ndikojnë në stabilitetin dhe zhvillimin e vendit. Gjithëherë do të ishte e preferueshme që lufta kundër korrupsionit dhe krimit të organizuar nga organet shtetërore duhet të jetë në rëndësi të parë, në atë mënyrë për të krijuar një mjedis i favorshëm për investitorët e jashtëm, por edhe ata të vendit. Republikës së Kosovës i mungojnë politika e mirëfillta turistike. Kjo është e vështirësuar se edhe pas përfundimit të luftës, ende nuk ka një vizion e as një koncept të zhvillimit makroekonomik, por as strategji për zhvillimin e turizmit. Edhe pse ekzistojnë studime të shumta nga banka Botërore dhe organizmat përkatës të Bashkësisë Evropiane për mundësitë e zhvillimit ekonomik të Republikës së Kosovës, të cilës ende i mungojnë indikatorët bazik

makroekonomik për formimin e politikave ekonomike duke përfshirë edhe atë turistik. Deri tani ne përdhën e pasluftës se fundit organet kompetente të Republikës së Kosovës kanë përgatitur dy ligje për turizmin të cilat janë përfshirë veprimtarit hoteliere, atë të agjencive turistike, të ciceroneve turistike etj. Sipas gjendjes së implementimit të tyre, paraqiten vështërsi dhe mangësi.

Mendojmë se në Republikën e Kosovës ende nuk është krijuar një mjedis në të cilin investitorët, vendor dhe ata ndërkombëtar do të fitojnë besimin për të investuar. Kjo kërkon miratim të shpejtë të pakos legislative për të rregulluar aktivitetet e investimeve dhe biznesit komform standardeve ndërkombëtare. Mungesa e strategjive ekonomike është pengesë e zhvillimit dhe investimeve të mirëfillta ndërkombëtare në vend.

Mënyrat e intervenimit të shtetit në shtetet e Evropës perëndimore dhe shtete në tranzicion për zhvillimin e turizmit

Në të gjitha vendet e botës, pa marrë parasysh zhvillimin shoqëroro-ekonomik të vendit, shumë çështje lidhur me turizmin rregullohen në mënyrë të drejtpërdrejtë ose të tërthortë nga ana e shtetit. Turizmi përfshinë sferat e ndryshme të jetës shoqërore si politike, ekonomike, kulturore, sociale, atëherë edhe lënda e politikës turistike e përcaktuar kryesisht nga shteti, përfshinë grupet e aktiviteteve shoqërore të cilat i takojnë politikës sociale, ekonomike, shëndetësore, politike, kulturore dhe elementeve përbërëse të tyre. Në të gjitha vendet ligji i rregullon pjesën më të madhe të raporteve dhe dukurive të turizmit, duke i përfshirë të gjitha veprimtaritë si në hotelieri, transport, të tregtisë, të politikës sociale, shëndetësore, industriale, bujqësore etj.

Në përgjithësi kompetencat më të rëndësishme të organeve shtetërore për turizëm në vendet e Evropës perëndimore dhe vendet fqinje të Kosovës janë :

- Përgatitja e dispozitave ligjore nga lëmi i turizmit,
- Përgatitja dhe hartimi i planeve për zhvillimin e turizmit,
- Monitorimi dhe zbatimi i dispozitave dhe punës së organizatave të rëndësishme turistike,
- Caktimi i politikave të çmimeve të shërbimeve të vendosjes dhe të ushqimit.

Secili vend i cili shfrytëzon potencialet turistike në shërbim të ofertës së mirëfilltë turistike kanë hartuar legjislacionin më të përparuar i cili është në funksion të turizmit. Vendet turistike të Evropës perëndimore por edhe disa vende të Evropës së mesme zhvillimi i politikave turistike është në funksion të ngritjes së infrastrukturës turistike dhe përgjithësisht i jep përparësi zhvillimit të kësaj veprimtarie të leverdishme për ekonominë. Në vendet në tranzicion vendet turistike kanë më shumë vështërsi, por edhe shteti nuk u jep rëndësi zhvillimit të turizmit. Në këto shtete po sa ka filluar të marr hapat drejt zhvillimit. Në

ketë rang radhitet edhe vendi ynë, ku shfrytëzimi i potencialeve turistike paraqet mundësi të mëdha për zhvillimin turizmit.

Disa veçori për ndërmarrjet hoteliere të Republikës së Kosovës

Për periudhën e pasluftës hapja e bizneseve të reja hoteliere është përqendruar kryesisht në biznese të vogla. Si veçori bazë e zhvillimit të biznesit hotelier në Republikën e Kosovës është zhvillimi i tij në formën e bizneseve të vogla, e cila shoqërohet më disa pasoja si; mundësi të vogla për krijimin e vendeve të punës, por edhe me anët pozitive për të ndikuar edhe në uljen e papunësisë; si mundësi relativisht të kufizuara për të ardhurat nga taksat dhe tatimet e ndryshme.

Kjo lëmi ka mangësitë e saj, sepse në bazë të analizave nuk janë të ndërtuara të gjitha bizneset hotelier sipas standardeve. Por ka edhe të atilla që i plotësojnë kriteret për këtë veprimtari sipas standardeve të cilat do të plotësonin ofertën turistike.

Subjektet hoteliere janë në fazën fillestare të formimit të tyre në bazë të kapitalit të tyre privat. Periudha e nga viti 2009 Duke u bazuar në të dhënat me të cilat posedon Ministria e Tregtisë dhe Industrisë (MTI), Departamenti i Turizmit, si dhe Enti i Statistikave të Kosovës (ESK), del se në të gjitha komunat e Kosovës veprimtarinë Hoteliere e ushtrojnë 148 hotele të licencuara me gjithsej 2461 shtretër.

Qytetet të cilat kanë më së shumti hotele janë : Prishtina (30), Prizreni (14), Ferizaj (18) dhe Lipjani (12). Nga kjo nuk do të thotë se objektet hotelier nuk janë të shpërndara edhe në qendrat tjera por janë në fazat e licencimit, klasifikimit dhe kategorizimit. Realisht numri i objekteve hoteliere është me i madh. Realisht tani pas implementimit të legjislacionit të fundit turistik, do të bëhet klasifikim dhe kategorizimi i objekteve akomoduese në mënyrë që ato të jenë pjesë e ofertës së mirëfilltë turistike.

Përfundimi

Roli dhe rëndësia e turizmit për zhvillimin e turizmit në Republikën e Kosovës është i madh. Në bazë të potencialeve në disponim, zhvillimi i turizmit mund të jetë njëra prej veprimtarive ekonomike që do të ndikojë në zhvillimin ekonomik të vendit. Kur kemi parasysh vështërsitë nëpër të cilat ka kaluar kjo veprimtari ekonomike së bashku me degët e tjera ekonomike, sot janë krijuar kushte për zhvillimin e saj. Me qenë se Republika e Kosovës ka kushte për zhvillimin e turizmit; Turizmit malor, turizmit balnear, turizmin fshatar, turizmin kongresist, turizmin transit, turizmin kulturor etj. Si përfundim mund të vijmë se në qoftë se i jepet rëndësi edhe roli i tij për zhvillimin ekonomik të vendit do të jetë bukur i madh. Në këtë mënyrë turizmi do të ndikojë në zhvillimin ekonomik të vendit. Sepse shfrytëzimi i potencialeve turistike dhe

=====

oferta e mirfillt turistike do te rris kërkesën dhe ne këtë mënyrë do te arrihet ngritja e standardeve turistike e tera ne te mire te zhvillimit te vendit.

Literatura

1. Adams, P.D. and B.P. Parmenter (1995), "An Applied General Equilibrium Analysis of the Economic Effects of Tourism in a Quite Small, Quite Open Economy," *Applied Economics*, Vol. 27, No. 10, 985-994.
2. Blake, A. (2000), "The Economic Effects of Tourism in Spain," *Tourism and Travel Research Institute Discussion Papers*, No. 2.
3. Magazine of the World Tourism Organization. ISSUE 3/2010.
4. Office for National Statics "Travel trend" Issued by: Office for National Statistics, Government Buildings -Cardiff Road-Newport NP10 8XG.
5. The International Centre for Responsible Tourism (Dr Harold Goodwin) and Scott Wilson Business Consultancy (Stuart Robson and Sam Higton), August 2004.
6. . Coles, T., Hall, C.M. & Duvall, D.T. (2006).
7. Tourism and post-disciplinary enquiry. *Current Issues in Tourism*, 9(5), 293–319.
8. Hall, C. M., Timothy, D. J., & Duval, D. T. (Eds.). (2003). *Safety and security in tourism: Relationships, management, and marketing*. New York: Haworth Hospitality Press.
- 9 Faulkner, B., & Russell, R. (2000). Turbulence, chaos and complexity in tourism systems: A research direction for the new millennium. In B. Faulkner, G. Moscardo and E. Laws, (Eds.), *Tourism in the 21st century: Lessons from experience* (pp. 328–349). L
10. E-International Scientific Research Journal London: The socio – Economic impact of tourism and entrepreneurship in Vigan city. ISSN: 2094-1749 Vol: 1 Issue: 1, 2009.
11. Tourism Victoria (2002) The Tourism Industry Strategic Plan 2002-2006, Available at: <http://www.tourism.vic.gov.au/> (accessed in September 2009).
12. UNCED (1992), Agenda 21, Rio Declaration on Environment and Development, United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, Available at: <http://www.un.org/> (accessed in July 2009).
13. WTTC (2009b), WTTC Results Show No Time For Rhetoric, World Travel & Tourism Council, PR 12 March 2009, Berlin, Available at <http://www.wttc.org/> (accessed in September 2009).
14. [World Tourism Organisation \(UNWTO\) Statistics Departament](#).
15. World Travel and Tourism Council (2004), Annual Report: Progress & Priorities 2004/05.
16. Tooman, L.A. (1997), "Tourism and Development," *Journal of Travel Research*, Vol. 35, No. 4, 33-40.
17. Smith, S.L.J. (1995), "The Tourism Satellite Account: Perspectives of Canadian Tourism Associations and Organizations," *Tourism Economics*, Vol. 1, No. 3, 225- 244.

- =====
18. Paci, E. (1998), "Report: The World Tourism Organization's Efforts in the Development of a Tourism Satellite Account," *Tourism Economics*, Vol. 4, No. 3, 279-283.
 19. M. Gashi : "Bazat e Turizmit" Universiteti i Kosovës, Prishtinë, 1986.
 20. M. Gashi "Vlerat turistike ne Kosovë" Plani regjional hapësinor i KSAK Prishtinë 1969.
 21. N. Muhaxheri : *Ekonomika dhe Menaxhmenti në Turizëm-Prishtinë* 2005.
 22. M. Gashi : "Uslovi i mogućnosti za razvoj turizma SAP Kosovu, Prishtinë 1977.
 23. M. Gashi : "Osnovni potencijal turističkih vrednosti Kosova", ekspertiza izrađena za potrebe i rade regionalnog prostornog plana Kosova, Priština 1969.

KUD 657 : 005

ROLI I KONTABILITETIT TË MENAXHMENTIT SOT

*Msc. Fidane Spahija,
fidane.spahija@gmail.com*

Abstrakt

Kontabiliteti si disiplinë shkencore, identifikon, rregjistron dhe komunikon informatat që janë relevante, të besueshme dhe të krahasueshme për marrjen e vendimeve nga ana e shfrytëzuesëve. Kontabiliteti i menaxhmentit dallon nga kontabiliteti financiar kryesisht sa u përket përdoruesëve. Informacioni i kontabilitetit menaxherial nevojitet për përdoruesit e brendshëm, ndërsa informacioni i kontabilitetit financiar u drejtohet përdoruesëve të jashtëm. Objektivat e kontabilitetit të menaxhmentit ndërlidhen drejt përmbushjes së objektivave të organizatës. Kontabiliteti i menaxhmentit ndihmon organizatën në marrjen e vendimeve, kontrollim, planifikim dhe raportimin e informatave sa më kualitative. Konkurenca, rritja e shërbimeve dhe përparimet e teknologjisë informative janë faktorë kryesorë që kanë ndikuar në praktikën sa më të madhe të kontabilitetit të menaxhmentit në ndërmarrje. Kjo nënkupton edhe pjesëmarrjen aktive të kontabilistëve menaxherial në proceset kyçe të ndërmarrjes. Sot, roli i tyre është shumë i madh dhe zbatimi i standardeve etike është i obligueshëm.

Fjalët kyçe: Kontabilitet, ndërmarrje, menaxhim, financiar, ekonomi.

JEL kualifikimi: M0, M4, M41.

1. Hyrje

Me këtë punim shkencor bëhet përpjekje të sqarohet roli i kontabilitetit të menaxhmentit sot në ndërmarrje, rëndësia dhe objektivat kryesore të tij, dhe krejtësisht në fund flitet për faktorët që kanë ndikuar në praktikën e kontabilitetit të menaxhmentit dhe rolin e kontabilistëve menaxherial duke ia bashkangjitur disa nga standardet etike të cilave duhet t'u përmbahen.

Objektiv kryesor i punimit është që t'u ofrohet studentëve të FSHAB-it në Pejë, literaturë shtesë mbi lëndën "Kontabiliteti i menaxhmentit".

Për hartimin e punimit janë përdorur literatura të ndryshme vendore dhe të huaja, poashtu hulumtime në internet, media elektronike dhe të shkruara. Metodat e përdorura për të arritur qëllimin e punimit kryesisht janë: analitike, krahasuese, abstraksionit, etj.

2. Nocioni i kontabilitetit dhe llojet e tij

Gjatë zhvillimit të veprimtarive ekonomike është paraqitur nevoja e ndjekjes dhe e evidencimit të faktorëve të ndryshëm gjatë procesit dhe rezultateve përfundimtare. Duke filluar që nga viti 1494, për zhvillimin e parimeve të kontabilitetit të dyfishtë si shkencë e cila ndërlidhet me zhvillimin e shoqërisë, kontribut të madh dha italianin Luka Paciolo. Që nga ajo kohë, por edhe sot, shumë shkencëtarë mundohen të japin një definicion të plotë mbi kontabilitetin. Kështu, në vitin 1940, AICPA (American Institute of Certified Public Accounts), definoj kontabilitetin si “art i rregjistrimit, i klasifikimit dhe i përmbledhjes në një mënyrë kuptimplote e në vlerë monetare i veprimeve, që janë pjesërisht me karakter financiar, si dhe interpretimit të këtyre rezultateve”.⁷⁷

Definicion të përafërt mund ta gjejmë edhe në literaturën amerikane, ku kontabiliteti definohet si “sistem për ofrimin e informatave sasiore, para se gjithash të natyrës financiare, mbi entitetet ekonomike, me qëllim të marrjes së vendimeve sa më të shfrytëzueshme”. Informatat financiare që dalin si rezultat i matjes dhe i raportimit nga ana e kontabilistëve kryesisht u shërbejnë njësive ekonomike. Por ka informata të llojeve të ndryshme që mund tu raportohen palëve të interesuara. Këta përfshijnë menaxherët dhe pronarët e biznesit të cilëve u nevojiten informatat e kontabilitetit për të marrë vendime, investitorët të cilët e shikojnë mundësinë për të siguruar dividendin në fund të periudhës, kreditorët shikojnë mundësinë e pagesës së obligimeve të entitetit, njësitë qeveritare për mundësinë e pagesës së taksave dhe të punësuarit të cilët përmes raporteve e shohin mundësinë e pagesës së pagave të tyre, etj.

Një definicion më praktik për kontabilitetin do të ishte: “Kontabiliteti modern, para se gjithash, është i përqendruar jo vetëm në mbajtjen e librave, por poashtu edhe në veprimtari të tjera duke përfshirë planifikimin dhe problemet e shitjes, të kontrollit, të analizës dhe të revizionit. Kontabiliteti i sotëm përqëndrohet në nevojën ultimative të asaj se kush është shfrytëzues i informatave të kontabilitetit, përkatësisht se shfrytëzuesi i informatave a është brenda apo jashtë pjesëmarrjen në biznes”.⁷⁸

Kontabiliteti si disiplinë shkencore fokusohet në disa hapa kryesor, siç janë:⁷⁹

- Identifikimi dhe matja e informatave,
- Rregjistrimin e informatave të identifikuar dhe të matura në librat e kontabilitetit,
- Raportimin e rezultateve dhe analizën e tyre për nevojat e shfrytëzuesve të brendshëm dhe atyre të jashtëm.

Pra, sistemet e kontabilitetit janë mjeshtri në vete dhe janë krijuar për t'i ndihmuar njeriut në përmbushjen e qëllimeve.

⁷⁷ Ahmeti, Skender, “Kontabiliteti i menaxhmentit”, Universiteti Iliria, Prishtinë, 2008, fq.12

⁷⁸ Po aty, fq. 14

⁷⁹ Kermit, Wild, Chiappetta “Accounting principle”, fq. 1-11

Kemi disa lloje të kontabilitetit, siç janë: Kontabiliteti financiar, Kontabiliteti i menaxhmentit, Kontabiliteti i kostos dhe Kontabiliteti i taksave.

3. Kontabiliteti i menaxhmentit kundrejt kontabilitetit financiar

Kontabiliteti i menaxhmentit kundrejt kontabilitetit financiar, ka të bëjë me të gjitha llojet e informacionit kontabël që grumbullohen, maten, rregjistrohen, përpunohen dhe u transmetohen menaxherëve të njësive ekonomike. Informacionet që u sigurohen menaxherëve nga kontabiliteti i menaxhmentit kanë të bëjnë me koston e produkteve të prodhuara, për produktet e veçanta në çdo segment të njësisë, me planifikimin dhe kontrollin e operacioneve të ndryshme, me natyrën, vendin dhe madhësinë e të ardhurave për çdo produkt dhe segment të njësisë, me buxhetimin e kapitalit, etj. Kontabiliteti i menaxhmentit dallon nga kontabiliteti financiar për arsye se kontabiliteti i menaxhmentit shfrytëzohet për marrje të vendimeve brenda kompanisë dhe nuk është e thënë të përcjellë çfarëdo rregulle të lëshuar nga trupat e përcaktimit të standardeve. Sa i përket kontabilitetit financiar ka të bëjë me informacionin kontabël, përveç që përdoret nga drejtimi i njësisë ekonomike, kryesisht u komunikohet edhe përdoruesëve të jashtëm të informacionit. Kontabiliteti financiar është ajo pjesë e sistemit të kontabilitetit që merret me matjen dhe raportimin e gjendjes financiare dhe të rezultatit të biznesit gjatë një periudhe të caktuar kohore, në përputhje me parimet e përgjithëshme të pranura të kontabilitetit. Kryesisht siguron informacion në lidhje me marrëdhëniet e njësisë ekonomike me personat fizikë ose juridikë jasht saj, si p.sh., me furnitorët, kreditorët, investitorët, shtetin, etj. Që të dy llojet e kontabilitetit marrin informacione nga sistemi bazik i kontabilitetit të organizatës.

4. Objektivat kryesore të kontabilitetit të menaxhmentit

Kontabiliteti i menaxhmentit shton vlerën e një organizate, duke marrë parasysh këto objektiva kryesore:⁸⁰

- Duke ofruar informata për marrjen e vendimeve dhe për planifikimin nëpërmes pjesëmarrjes aktive të ekipit menaxherial.
- Asistimi i menaxherëve të drejtimit në kontrollin e veprimtarive operative. Pra, ekipi i menaxhmentit duhet të ketë përherë informacione për nevojat operative të konumatorëve, kurse ekipi i menaxherëve të drejtimit dhe kontrollit duhet t'i krahasojnë rrjedhat e koston aktuale me ndikimin e tyre në buxhetine firmës.
- Motivimi i menaxherëve dhe të punësuarëve të tjerë drejt përmbushjen së qëllimeve të kompanisë. Edhe pse shpesh ndodh që qëllimet personale janë në kundërshtim me ato të organizatës,

⁸⁰ Ahmeti, Skender, “ Kontabiliteti i menaxhmentit ”, Universiteti Iliria, Prishtinë, 2008, fq. 23-25

=====

mirëpo një ndër objektivat e kontabilitetit të menaxhmentit është që t'i motivoj menaxherët dhe punëtorët në realizimin sa më efikas të qëllimit të organizatës.

- Të maturit e performancës së veprimtarive, njësive, menaxheëve dhe punëtorëve në organizatë, me qëllim të arritjes maksimalizimin fitimit. Shumë nga organizatat e njohura e kompensojnë veprimtarinë e shtuar të të punësuarëve në bazë të profitit të arritur të njësisë. Në disa ndërmarrje tjera kjo matet me cilësinë, shitjen ose shpërndarjen në kohë.
- Përcaktimi i pozicionit konkurrues të ndërmarrjes dhe të punuarit me menaxherët e ndërmarrjes për sigurimin e konkurrencës më afat gjatë në treg.

Roli crucial i kontabilitetit të menaxhmentit është të përcaktojë se si organizata do t'i kundërvihet konkurrencës, duke u përpjekur përherë të shkojë përpara në zhvillimin e saj ekonomik.

5. Faktorët që ndikojnë në praktikën e kontabilitetit të menaxhmentit

Gjatë 25 viteve të fundit, trysnia e konkurrencës në nivel botëror, çrregullimet, rritja e industrisë së shërbimeve dhe përparimet në teknologjitë e informacionit dhe të prodhimit, e kanë ndryshuar natyrën e ekonomisë sonë dhe e kanë bërë që shumë industri prodhimi dhe shërbimesh të ndyshojnë në mënyrë dramatike mënyrën se si ato veprojnë. Për këtë arsye, sistemet kontabël, të bazuara mbi veprimtari, u zhvilluan dhe u zbatuan nga shumë organizata. Gjithashtu, u zgjerua fokusi i sistemeve kontabël të menaxhimit dhe të kostos për të lejuar menaxherët t'u shërbejnë më mirë nevojave të konsumatorëve dhe të menaxhojnë proceset e biznesit të firmës që përdoren për të krijuar vlerën konsumatore. Për të siguruar dhe mbajtur një avantazh konkurrues, menaxherët kërkojnë të përmirësojnë performancën e bazur në kohë, cilësinë dhe efikasitetin. Informacioni kontabël duhet të jetë i tillë që të mbështesë këto tre objektiva kyçe të organizatës.⁸¹

5.1. Konkurrenca globale

Përmirësimi i sistemeve të transportit dhe të komunikacionit kanë futur shumë firma prodhuese dhe shërbimesh në tregun botëror. Disa dekada më parë, firmat as nuk e dinin dhe as u interesonte se çfarë prodhonin firmat e ngjajshme me ato në vendet e tjera. Këto firma të huaja nuk ishin konkurrenca, pasi që tregjet e tyre ishin të ndara në distanca gjeografike. Mirëpo, tani si firmat e

⁸¹ Hansen Don & Mowen Maryanne, "Menaxhimi i kostos, kontabilitet dhe kontroll", Universiteti i Arizonës, SHBA, 2008, fq. 5 -7

mëdha dhe ato të vogla ndikohen nga mundësitë që ofrohen nga konkurrenca në nivel botëror. Bankierët e investimeve dhe konsulentët e menaxhimit mund të komunikojnë me zyrat e huaja në çast. Ky mjedis i ri konkurrues e ka rritur kërkesën jo vetëm për më shumë informacione për koston, por edhe për informacione më të sakëta për koston. Informacioni mbi koston luan një rol jetësor në reduktimin e koston, në përmirësimin e prodhimit dhe në vlerësimin e përfitimeve të linjës së prodhimit.

5.2. Rritja e industrisë së shërbimeve

Derisa industritë tradicionale e kanë humbur rëndësinë e tyre, sektori i shërbimeve ka ritur rëndësinë e tij në ekonomi. Sektori i shërbimeve përfshin afërsisht tre të katërtat e ekonomisë dhe të punësimit në SHBA. Në mesin e këtyre shërbimeve janë edhe shërbimet e kontabilitetit. Ekspertët parashikojnë që ky sektor do të vazhdojë të zgjerohet në madhësi dhe në rëndësi me rritjen e prodhueshmërisë së shërbimeve. Rritja e konkurrencës, i ka bërë menaxherët e kompanive më të vetëdijshëm lidhur me nevojat për të pasur një informacion mbi koston, e cila shërben për një planifikim, kontrollim dhe përmirësim të vazhdueshëm të proceseve për vendimarrje.

5.3. Përparimet në teknologjinë e informacionit

Kemi tri përparime të rëndësishme që ndërlidhen me teknologjinë e informacionit.

- E para është e lidhur ngusht me aplikimet e integruara kompjuterike. Me prodhimin e automatizuar, kompjuterët përdoren për të monitoruar dhe kontrolluar veprimet. Tani është e mundur të kontrollohen produktet në mënyrë të vazhdueshme dhe të raportohet sakt informacioni për njësitë e prodhuara, materialet e përdorura, mbetjet e prodhuara dhe kostoja e prodhimit. Programi kompjuterik i planifikimit të burimeve të ndërmarrjes (ERP) ka për objektiv të ofrojë një sistem të integruar, që mund t'i kryejë të gjitha veprimet e një kompanie në kohë reale nga fusha të ndryshme të funksioneve të kompanisë. Automatizimi dhe integrimi e rrisin saktësinë e informacionit dhe menaxherët përfitojnë në maksimum nga këto sisteme komplekse.
- Përparësia e dytë madhore ka të bëjë me disponueshmërinë e mjeteve që kërkohen: disponueshmëria me kompjuterë personal (PC), e programeve analitike më rrjet (OLAP) dhe e sistemeve për mbështetjen e vendimeve (DSS). Për shkak të këtyre përparimeve teknologjike, kontabilistët e menaxhmentit dhe të koston kanë fleksibilitet për t'iu përgjigjur nevojave menaxheriale për më shumë metoda komplekse të koston së prodhimit si koston e bazuara në aktivitet (ABC).

- Përparësia e tretë është lindja e tregtisë elektronike (e-commerce) – formë e çdo biznesi që kryhet duke përdorur teknologjitë e informacionit dhe të komunikimit. Interneti u lejon blerësve dhe shitësve të bashkohen dhe të kryejnë veprime nga vende dhe kushte të ndryshme. Tregtia me internet i lejon kompanive që të veprojnë si organizata virtuale duke ulur shpenzimet e buxhetit. Shkëmbimi elektronik i të dhënave midis kompjuterëve përmes linjave telefonike mundësohet nga EDI. Ndarja e informacionit midis tregtarëve, ul koston dhe përmirëson marrëdhëniet me klientët, duke çuar kompaninë në një pozitë më të fortë konkurruese.

Këta ishin disa nga faktorët kryesorë të cilët po ndikojnë në praktiken e kontabilitetit në përrgjithësi, duke mos lënë anash rëndësinë e aplikimit të kontabilitetit të menaxhmentit sot në ndërmarrje.

6. Roli dhe standardet e sjelljes etike për kontabilistët menaxherial

Kontabilistët menaxherial furnizojnë menaxhmentin me të gjitha llojet e informacioneve dhe veprojnë njëherësh si partnerë strategjikë në biznes, në përkrahjen e rolit të menaxhmentit në marrjen e vendimeve dhe menaxhimin e veprimtarive të organizatës.

Porsche, Stihl, DaimlerChrysler dhe kompani tjera gjermane e shohin kontabilitetin e menaxhmentit si një disiplinë të veçantë dhe zakonisht punësojnë për kontabilitetin e menaxhmentit aq punonjës sa punësojnë në kontabilitetin financiar ose dhe më shumë.⁸²

Roli i kontabilistëve të menaxhimit në një organizatë është ai i mbështetjes dhe i punës në grup. Ata ndihmojnë personat që janë përgjegjës për arritjen e objektivave bazë të një organizate. Kontabilisti menaxherial është përgjegjës për krijimin e informacionit financiar të kërkuar nga firma për raportim të brendshëm dhe të jashtëm. Kjo përgjegjësi përfshin mbledhjen, përpunimin, analizimin dhe raportimin e informacionit që ndihmojnë menaxherët në veprimtarinë e tyre planifikuese, kontrolluese dhe vendimarrëse.

Shumë ndërmarrje vendosin një kod etik ose standard sjellje për menaxherët dhe punonjësit e tyre. Një studim i kryer nga *Deloitte & Touche LLP* dhe revista *Corporate Board Members* tregoi se 98 % e korporatave ishin dakord me faktin se ndërmarrja duhet të zbatojë një programin etik.⁸³ Sjellja etike është e lidhur me kontabilistin, pasi që besueshmëria e informacionit kontabël varet nga ndjeshmëria e atyre që përgatisin, raportojnë dhe kontrollojnë këtë informacion. Instituti i kontabilistëve menaxherialë (IMA), ka vendosur kodin dhe standardet etike që duhet t'i përmbahen kontabilistët menaxherialë.

⁸² Hansen Don & Mowen Maryanne, "Menaxhimi i kostos, kontabilitet dhe kontroll", Universiteti i Arizonës, SHBA, 2008, fq.4

⁸³ Hansen Don & Mowen Maryanne, "Menaxhimi i kostos, kontabilitet dhe kontroll", Universiteti i Arizonës, SHBA, 2008, fq.15

Ky kod bazohet në tri parime themelore :

- Në integritetin e personit që përgatit, raporton dhe kontrollon informatat e kontabilitetit,
- Në objektivitetin e informatave të përgatitura, të raportuara dhe të kontrolluara,
- Në pavarësinë profesionale të personit që përgatit, raporton dhe kontrollon informatat.

Të bazuarit në këto parime themelore, mundëson që:

- të menjahohen gabimet e vogëlle etike,
- Të fokusohemi në reputacionin afatgjatë,
- Të përgatitemi për të pritur konsekuencat personale për mbajtjen e pozicionit etik.

Në kodin e mirësjelljes profesionale të përpiluar nga IFAC, cekën edhe disa parime tjera bazë për kontabilistët menaxherialë⁸⁴:

- *Çmuarja*, kontabilisti profesionalë duhet të jetë i sinqertë, i drejtë, i ndershëm në ofrimin e shërbimeve profesionale.
- *Objektivizmi*, Kontabilisti nuk bën të lejojë prejjudikime, konflikte interesash ose ndikim me qëllim që t'i iket objektivizmit.
- *Aftësia profesionale*, nënkupton kryerjen e punëve në mënyrë profesionale dhe me kompetencë.
- *Besueshmëria*, në ruajtjen e informatave dhe mosdhënien e tyre personave të paautorizuar, si dhe mosshfrytëzimi i tyre për nevojë dhe çështje që nuk kanë të bëjnë me interesin e kompanisë.
- *Sjellja profesionale*, me reputacion dhe duke mos e kryer punën që e diskreditojnë atë dhe kompaninë në tërësi.
- *Standardet etike* – duhet zbatuar në përgjithësi varësisht nga vendi ku aplikohen ato standarde.

Roli i kontabilistëve menaxherial është tejte i madh e sidomos për kompanitë prodhuese dhe shërbyese, njëkohësisht zbatimi i standardeve etike nga ana e menaxherëve është i domosdoshëm.

7. Përfundimi

Si rezultat i këtij punimi kërkimor arrita në përfundim se aplikimi i një sistemi të kontabilitetit në ndërmarrje, varësisht nga madhësia e saj, është i obligueshëm, e sidomos në kushtet e sotme të globalizimit, me konkurrencë të madhe dhe me aplikimin e teknologjive të reja informative. Nëse një ndërmarrje

⁸⁴ Ahmeti, Skender, “ Kontabiliteti i menaxhmentit ”, Universiteti Iliria, Prishtinë, 2008, fq. 28-31

=====

dëshiron të jetë pjesë e kësaj konkurrence dhe të arrijë maksimalizimin e fitimit duhet patjetër të aplikojë sistemin e kontabilitetit dhe jo vetëm me libra por edhe përmes kompjuterit. Duke e pasur parasysh qëllimin e punimit, jam fokusuar më tepër në aplikimin e kontabilitetit të menaxhmentit, kontabiliteti i cili kryesisht duhet të përdoret nga ndërmarrjet prodhuese dhe shërbyese. Me ndihmën e informatave të siguruar nga kontabilistët menaxherialë, ndërmarrja mund t'i arrij shumë më lehtë objektivat e saj.

Por kjo arrihet kur kontabilistët janë profesional, kanë aftësi t'u qasen analizave, t'i kuptojnë të dhënat nga sistemi kontabël dhe u përmbahen standardeve etike të miratuara sipas rregulloreve ndërkombëtare.

Literatura

1. Ahmeti, Skender, “ Kontabiliteti i menaxhmentit ”, Universiteti Iliria, Prishtinë, 2008.
2. Dharmo, Sotirag, “Kontabiliteti financiar”, Universiteti i Tiranës, Tiranë, 1998.
3. Hansen Don& Moëen Maryanne, “Menaxhimi i kostos, kontabilitet dhe kontroll” Universiteti i Arizonës, SHBA, 2008.
4. Kermit, Eild, Chiappetta, “Accounting principle”, SHBA, 2004.

Web-faqe

www.cob-sfau.edu
www.ansëer.google.com
www.wikipedia.com

KUD 327(4/9):65(496.51)

**NDIKIMI I KRIZËS GLOBALE, IDENTIFIKIMI I BARRIERAVE
KRYESORE DHE NDIKIMI I TYRE NË ZHVILLIMIN E
MENAXHIMIT TË BURIMEVE TË FINANCIMIT TË BIZNESEVE TË
VOGLA DHE TË MESME NË KOSOVË**

*Fjolla Trakaniqi,
fjollatrakaniqi@gmail.com*

Abstrakt

Menaxhmi përfshin të gjithë procesin menaxhues në një ndërmarrje duke u nisur nga planifikimi, punësimi, drejtimi, bashkërenditja, ekzekutimi e deri te kontrolli i saj.

Në aktivitetet e financimit të ndërmarrjes përfshihet marrja e vendimeve lidhur me financimin dhe shfytëzimin sa më racional të mjeteve në ndërmarrje. Në këto aktivitete njëherit përfshihet edhe zgjidhja e problemeve të cilat janë të lidhura me burimet e financimit, lartësia e mjeteve dhe struktura e mjeteve financiare.

Në Kosovë ndërmarrjet e vogla dhe të mesme mund të marrin kredi nga bankat dhe atë me kamatë të lartë. Si mjet garantues për marrjen e kredisë nevojitet pengu, hipoteka në vlerën për dy herë më të madhe se kredia. Kredia jepet për veprimtari të ndryshme ekonomike, si për kapital qarkullues ashtu edhe për kapital themelor. Edhe disa organizata mikrofinanciare lejojnë kredi me vlerë më të vogël se sa bankat, me kamatë të njejtë mirëpo me afat më të shkurtër.

Fjalët kyçe: Menaxhimi, financimi, ndërmarrje, kredi, kapital, kamatë, burime të financimit, mjete financiare, aktivitete të financimit.

JEL Klasifikimi: B26, GOO, G01, G29, H12, F24, E52, E43.

1. Hyrje

Menaxhimi i burimeve të financimit hap perspektivë të zhvillimit më të shpejtë të bizneseve të vogla dhe të mesme duke mundësuar ngritjen e efikasitetit të qëndrueshmërisë së këtyre bizneseve.

Problemi kryesor me të cilin po ballafaqohen këto biznese në Kosovë është mungesa e burimeve financiare që njëherit e pengon krijimin e bizneseve të reja si dhe zhvillimin dhe zgjerimin e bizneseve ekzistuese.

Financimi dhe zhvillimi bashkëkohor i bizneseve të vogla dhe të mesme mund të hapë perspektivë për rritjen e punësimit dhe zvoglimin e varfërisë.

Nga ky aspekt financimi i bizneseve të vogla dhe të mesme duhet të përkrahët në formë institucionale nga administrata qendrore dhe lokale nëpërmes mbështetjes financiare, duke aplikuar stimulim në politikën tatimore, monetare, kreditore, doganore, etj. Studimet e këtij punimi do të bazohen në hulumtimet që mundësojnë identifikimin e faktorëve dhe zgjedhjen metodave për përcaktimin e modelit të qëndrueshëm të menaxhimit të suksesshëm të bizneseve të vogla dhe të mesme në ekonominë e Kosovës.

2. Ndikimi i krizës globale në burimet e financimit në Kosovë

Në fillim kriza përfshiu ekonominë e vendeve më të zhvilluara kapitaliste, ku dhe ishte me intenzitet më të lartë. Globalizimi i ekonomisë, i tregjeve dhe i financave botërore bëri që kriza, edhe pse lindi e u zhvillua vetëm në disa shtete të pasura e të fuqishme, të përhapej shpejtë dhe nuk kurseu asnjë shtet në tërë botën.

Kështu, kriza ekonomike globale në mënyrë direkte apo indirekte ndikoi edhe në Kosovë, përkitazi me investimet e huaja. Tani vërehet mungesë e investimeve të huaja dhe gjendja ekonomike dhe sociale po rëndohet edhe më shumë.

Republika e Kosovës po përballet me shumicën e problemeve, të cilat i kanë pasur edhe shtetet tjera postkomuniste dhe shtetet që kanë dalë nga konflikti.

Republika e Kosovës është shteti më i varfër në Evropë. Të bësh biznes është e vështirë, Kosova është ranguar e 113 – ta nga Banka Botërore për bërjen e biznesit më 2009.

Bankat komerciale në vend po përcillen me një trend negativ të kreditimit. Është shtuar përqindja e kredive të këqija jopërfomuese. Mirëpo, ka një rritje të kreditimit por në një masë shumë më të vogël se sa viteve të kaluara.

Marrëdhënja midis performancës së biznesit dhe performancës së bankave qëndron në raport proporcional dhe përkeqësimi i gjendjes financiare dhe komerciale tek bizneset reflektohet në përkeqësimin e gjendjes financiare dhe komerciale edhe të bankave.

Planifikimi i joefikas i rrjedhës së parasë është rezultat i krizës por edhe i mos planifikimit të kompanive vendore. Kreditë janë zvogëluar, sepse bankat rezervohen në këtë kohë krize, meqë kanë informacione se kompanitë do të kenë vështirësi për kthimin e kredive, prandaj në kohë krizash bankat janë më konservative, e kjo gjë po ndodhë edhe në Kosovë.⁸⁵

Në Kosovë nuk ka ndonjë përmirësim të financimit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme e sidomos të financimit të bizneseve fillestare. Është një

⁸⁵ Prof.Dr.Isak Mustafa, “Konferenca e nëntë ndërkombëtare biznesi dhe punësimi”, 2010, Prishtinë, fq.41.

numër i vogël i bankave komerciale në Kosovë për këtë ato kanë një sjellje monopoliste në dhënie të kredive, në afat të kthimit të kredive, janë shumë të shtrenjta dhe jo ekonomike për shumë biznese që kanë nevojë për financim. Sipas raportit të BQK-së në vitin 2009 73.3 % të bizneseve janë pjesëmarrës në kredi bankare ndërsa në vitin 2008 ka pasur 76.3%. Nga kjo shihet se në vitin 2009 ka një rënje prej 3% pjesëmarrje në kredi bankare.

3. Identifikimi i barrierave kryesore dhe ndikimi i tyre në zhvillimin e menaxhimit të burimeve të financimit të bizneseve të vogla dhe të mesme

Agjencia për mbështetje si dhe institucionet tjera si ato vendore ashtu edhe ato ndërkombëtare, në bazë të hulumtimeve periodike që i kanë bërë, kanë ardhur në përfundim se ekzistojnë barrierat të shumta dhe të natyrave të ndryshme. Agjencia për mbështetje të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme pas hulumtimeve ka arritë të bëjë sistemimin dhe adresimin e barrierave kryesore të cilat për vite të tëra adresohen nga sektori i bizneseve të vogla dhe të mesme në Kosovë, nga përfaqësues të biznesit dhe autoritete publike shkencore, akademike dhe politike.

Disa nga barrierat kryesore janë:

- Barrierat e përgjithshme,
- Ambienti legal,
- Promovimi i ndërmarrjes,
- Financimi,
- Teknologjia.

Barrierat kryesore në financim janë: pjesëmarrja në kapital dhe kreditë.

Në pjesëmarrjen në kapital ndikojnë:

- Padisponueshmëria e kapitalit vetanak,
- Rrjedha e kufizuar e investimeve të huaja,
- Fitimi i ultë në shumicën e bizneseve.

Te kreditë ndikojnë:

- Lartësia e kolateralit dhe kërkesave për garanci,
- Grejs periudha të shkurtra të kthimit të kredive,
- Shkalla e lartë e interesit,
- Vështirësitë në qasje afatgjate financiare në institucionet kreditore.

Banka Qendrore e Republikës së Kosovës në bashkëpunim me Zyrën Civile Ndërkombëtare (ICO) kanë organizuar konferencën e përbashkët me titull: Burimet e financimit për rritjen ekonomike: A ka para të mjaftueshme në Kosovë ?

Korniza makroekonomike për rritjen ekonomike, ishte tema e prezantuar nga z. Renzo Daviddi, kreu i Zyrës Ndërlidhëse të Komisionit

Evropian. Sipas tij qasja në financim është njëra ndër barrierat kryesore për sektorin privat në Kosovë. Kosova ka para që mund të investohen ato duken edhe nga depozitat e larta bankare, por kostoja e financimit është e lartë për shkak të riskut të perceptuar nga bankat.

Ndërsa z.Robert Wright prezantoi temën “Financimi kreditor për sektorin privat”.

Sipas tij tregu në total i huave është 1.3 miliardë euro prej të cilave 73% janë kredi për sektorin e biznesit. Sektori bankar ka 500 milionë euro depozita të pashfrytëzuara. Wright ka thënë se nga aspekti i bankave problematike nuk është vetëm mosshfrytëzimi i këtyre parave por edhe numri i vogël i firmave që përdorin kreditë për të investuar në bizneset e tyre, që në total është 23.5% i bizneseve në Kosovë, shifër kjo ende e ultë krahasuar me vendet e rajonit. Sipas tij sektori i tregtisë prinë me afro 55% të kredive të marra në banka. Ai ka shfaqur vërejtjen e tij se fokusimi në ndërtimtari i ekonomisë mund të ketë pasoja në rast se këto prona që ndërtohen nuk shitën. Gjithnjë sipas z.Wright, në Kosovë ka nevojë për krijimin e mundësive të reja për lëshimin e kredive sidomos në sektorin e shërbimeve komunale, telekomit, shëndetësisë, teknologjisë, për faktin se në këto fusha risku mund të jetë më i ultë etj.⁸⁶

3.1 Pasojat e normave të larta të interesit

Normat e larta të interesit në kreditë e bankave komerciale në Kosovë vështirësojnë financimin dhe zhvillimin e bizneseve, vlerësojnë përfaqësuesit e bizneseve në Prishtinë dhe ekspertët e çështjeve ekonomike. Bizneset në Kosovë nuk mund të zhvillohen pa mbështetjen financiare të bankave komerciale, por sistemi i financimit të këtyre bizneseve është tejet i shtrenjtë, për shkak të normave të larta të interesit nga kreditë e bankave, vlerësojnë përfaqësuesit e bizneseve në Kosovë dhe ekspertët e çështjeve ekonomike. Agim Shahini, drejtues i Aleancës Kosovare të Bizneseve, thotë se ngritja e normave të interesit nga bankat komerciale në gjithë botën, është pasojë e krizës financiare botërore, por niveli i normave të interesit në Kosovë, sipas tij, është më i larti. “Në ato vende që ka krizë, e kanë gjetur rrugën që t’i ulin normat e interesit dhe të dalin nga kriza. Bankat në Kosovë e kanë gjetur mënyrën tjetër, që t’i ndalojnë kreditë, t’i rrisin normat e interesit dhe kështu t’i detyrojnë bizneset që të shkojnë drejt falimentimit”. “Kjo do të thotë se bizneset gjenden në një pozitë të vështirë, duke marrë për bazë normat e larta të interesit prej 15 deri në 17 për qind të bankave, duke marrë parasysh politikat tregtare dhe fiskale jo të favorshme dhe duke u nisur nga fakti bazë se fuqia konsumuese në Kosovë për çdo ditë po varfërohet”, thotë Shahini.

Ngjashëm vlerëson edhe Muhamet Sadiku, ekspert për çështje të ekonomisë, i cili thotë se me normat aktuale të interesit në kreditë bankare në Kosovë, është vështirë të ndërtohet konkurrenca e bizneseve. “Këto norma janë

⁸⁶ <http://www.bqk-kos.org/?cid=1,52,321>

të larta edhe në aspektin e krahasimeve rajonale dhe ndërkombëtare. Do të thotë, kapitali në Kosovë e ka çmimin më të lartë në raport me të gjitha këto zhvillime në tregun rajonal”. “Kemi ardhur në një situatë, ku bankat janë akomoduar me norma të larta të kamatës dhe flitet që kemi sistem bankar të qëndrueshëm, ndërsa kemi biznese të dobëta. Do të thotë, i tërë sistemi bankar dhe formula e financimit të tyre janë joadekuate në raport me nevojat reale të bizneseve në Kosovë”, thotë Sadiku.

Vitin e kaluar, ne kemi pasur rreth një mijë biznese që janë mbyllur dhe kjo është një shqetësim për të gjithë ne. Ky është një argument se duhet të ketë reforma të mëdha në gjithë spektrin, qoftë ekonomik, qoftë atë të ndryshimeve të politikave tregtare, financiare, fiskale. Kjo do ta ndihmonte biznesin”.⁸⁷

3.2 Mundësit e financimit të bizneseve në Kosovë

Hulumtimi i Odës Ekonomike Amerikane në Kosovë, mbi qasjen në kapital, nxori në pah shumë çështje, për të cilat ekspertët dhe përfaqësues të institucioneve bankare në Kosovë duhet t’i kushtojnë rëndësi. Kështu u tha në Konferencën e organizuar nga Oda Ekonomike Amerikane. Drejtori ekzekutiv i Odës Ekonomike Amerikane në Kosovë, Lekë Musa, tha se bizneset në Kosovë, burimet e tyre të financimit, i shfrytëzojnë, kryesisht, përmes bankave, kursimeve të tyre dhe huamarrjes, duke mos pasur shumë informata rreth burimeve të tjera të financimit që do të ishin më të përshtatshme për ta. “Ende nuk është eksploruar i tërë sistemi financiar, do të thotë, burime të tjera të financimit, përveç atij bankar. Pastaj, si një problem kyç i zhvillimit ekonomik, është identifikuar edhe mungesa e financimit të bizneseve, të cilat sapo lindin. Ndërsa, nga sistemi bankar në vend, është kërkuar që të përmirësohet raportimi financiar, përkatësisht, të përmirësohen raportet e pasqyrave financiarë, me të cilat prezantohen bizneset”, thotë Musa. Ndërsa, sa i përket normave të interesit, hulumtimi thekson se, ato janë të krahasueshme të rajonit. “Si propozime për ulje të normave të interesit, është vetë zgjerimi i bazës së ofruesve të kredive, do të thotë, që të zgjerohet tregu i kapitalit, që të shtohet numri i bankave, liberalizimi i tregut, pastaj jepet si një opcion edhe ndërhyrja nëpërmjet politikave të ndryshme qeveritare, ku ata do të bënin atë që është paraparë në ligjin e ri mbi Bankën Qendrore”, ka sqaruar Lekë Musa, nga Oda Ekonomike Amerikane në Kosovë. Ekspert të kësaj fushe, thanë se, si burime tjera të financimit, që bizneset mund të përdorin janë edhe investimet në aksione si dhe përdorimi i instrumenteve të tjera financiare.⁸⁸

⁸⁷ <http://www.kohaditore.com/index.php?cid=1,5,22647>

⁸⁸ <http://www.koha.net/index.php?cid=1,5,14863>

4. Huadhënjet për bizneset e vogla dhe të mesme në Kosovë nga maji i vitit 2008 deri në prill të vitit 2009

Tabela 1: Kreditë bruto për korporata sipas sektorëve.

	Pril l '08	Ma j '08	Qe r '08	Ko rr '08	Gu. '08	Sht '08	Tet '08	Në n '08	Dh j '08	Jan '09	Sh k. '09	Ma '09	Pri. '09
Bujqësia	27. 9	29. 2	30. 4	31. 1	31. 8	32. 2	33. 5	33. 3	33. 3	33. 3	38. 4	39. 3	34. 3
Industri, Energji, Ndërtim	16 2.5	16 8.9	16 9	17 2.8	17 8.8	16 7.0	16 2.9	16 3.4	16 0.2	16 2.4	17 5.3	19 3.9	19 2.4
-Miniera	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	4.1	3.7	3.6
-Industri,	10 4.1	10 9.8	10 9.5	11 1.5	11 2.6	10 0.6	96. 7	96. 4	93. 8	92. 2	10 1.5	11 5.0	11 0.2
-Industri përpunues e (ushqim)	76. 5	79. 2	77. 5	79. 4	79. 5	79. 5	77. 4	77. 2	75. 1	74. 3	78. 4	86. 3	83. 1
-Industri përpunues e(Vaj, Kimikale)	14. 0	16. 8	18. 2	18. 6	19. 7	19. 5	17. 9	17. 7	17. 1	16. 3	21. 3	26. 9	25. 4
-Energjia elektrike,g azi dhe uji	13. 7	13. 7	13. 7	13. 5	13. 5	1.6	1.5	1.5	1.6	1.6	1.7	1.8	1.8
-Ndërtim	57. 9	58. 6	59. 0	60. 7	65. 6	65. 9	65. 5	66. 2	65. 6	69. 3	69. 7	75. 1	78. 6
Shërbime:	60 5.1	62 0.2	64 6.2	65 3.7	65 2.1	66 3.1	69 0.4	71 0.8	70 4.8	70 7.0	70 9.0	70 2.4	71 2.8
-Tregti	46 3.3	47 4.9	49 0.8	48 9.9	49 0.9	49 8.0	49 9.6	50 8.5	50 4.7	50 7.5	54 8.9	53 6.7	52 4.9
-Tregti shitjes me shumicë	40 4.1	41 4.7	42 6.8	42 3.5	42 3.8	43 1.3	43 4.3	44 1.4	43 7.5	43 8.5	46 9.3	45 9.1	44 7.6
-Hotelet dhe restorantet	36. 8	40. 2	42. 4	44. 0	44. 0	43. 6	43. 5	45. 0	45. 1	45. 2	47. 7	47. 6	47. 7
-Tregti tjetër	22. 4	20. 0	21. 6	22. 4	23. 0	23. 1	21. 8	22. 1	22. 0	23. 9	32. 0	30. 0	29. 6
-Shërbime financiare	6.4	6.5	9.6	10. 4	6.6	6.4	5.8	6.0	6.0	5.7	8.7	11. 0	10. 8
-Shërbime tjera	13 5.5	13 8.8	14 5.7	15 3.3	15 4.7	15 8.0	18 4.4	19 5.8	19 4.2	19 3.8	15 1.4	15 4.7	17 7.1
Gjithsejt:	80 0.9	82 3.8	85 1.1	86 3.2	86 8.2	86 7.8	89 1.1	91 1.8	90 2.4	90 6.8	92 7.2	94 0.4	94 4.2

Burimi: Agjencia për mbështetjen e NVM-ve, 2009, Raport vjetor, fq.29.

Nga tabela e mësipërme vërehet se kreditë bruto për korporata kanë një tendencë rritje nga muaji në muaj krahasuar muajin prill të viti 2008 me po të njëjtin muajin në vitin 2009 vërehet një rritje prej 17.9%.

Bazuar në kreditë bruto të korporatave sipas sektorëve nga periudha e muajit prill 2008 deri në periudhën e muajit prill 2009 rritje më të madhe ka sektori i Industrisë përpunuese (vaj, kimikale), me 81.43%. Pas këtij sektori radhitet sektori i shërbimeve financiare me një rritje prej 68.75% krahasuar mes periudhës prill 2008 - prill 2009. Rritja më e vogël është prezente te sektori i minijerave ku krahasuar me muajin prill 2008 në muajin prill 2009 vërehet një rritje për vetëm 7.2%.

Në tabelën e mësipërme ku janë pasqyruar kreditë bruto për korporata sipas sektorëve, te sektori i energjisë elektrike, gazit dhe ujit vërehet një rrënjë për - 66.86 % për prill 2009 krahasuar me periudhën prill 2008.

Tabela 2. Kredit Bruto për Korporata dhe ekonomi familjare.

	Pr ill 0 8	Ma j '08	Qe r '08	Ko rr '08	Gu. '08	Sht '08	Tet '08	Në n '08	Dh j '08	Jan '09	Sh k. '09	Ma '09	Pr. '09
Kredit ë bruto dhe të ngjash me për Korpo rata financi are dhe Jofina nciare dhe ekono mi familj are		1.0 52. 8	1.0 89. 7	1. 11 4.	1.1 24. 2	1.1 30. 2	1.1 60. 8	1.1 87. 9	1.1 83. 4	1.1 88. 6	1.2 11. 2	1.2 29. 8	1.2 3 ...

Burimi: Agjencia për mbështetjen e NVM-ve, 2009, Raport vjetor, fq.30.

Nëse krahasojmë kreditë bruto të ekonomive familjare nga muaji në muaj atëherë rritja më e madhe është në muajin qershor të vitit 2008 ku

=====

krahasuar me muajin maj të vitit 2008 kemi rritje për 3.5% ndërsa rënje kemi në muajin dhjetor për 0.39% krahasuar me muajin nëntor të vitit 2008.

Marrë në përgjithësi tabela e mësipërme paraqet një rritje prej 21.51% nga muaji prill 2008 deri në muajin prill 2009 për kreditë bruto të korporatave dhe ekonomive familjare.⁸⁹

4.1. Kushtet ekonomike të kredive në vitin 2009

Kushtet ekonomike varen nga: lloji i kredive, maturiteti, kamata, shuma maksimale e kredisë, kushtet për marrje të kredisë etj.

Për nga shuma e kredisë klasifikimi i tyre mund të varirojë ndërmjet bankave, por përgjithësisht ato ndahen në të vogla deri në 10 000 euro, të mesme deri në 100 000 euro dhe të mëdha mbi 100 000 euro. Kreditë jepen bazuar në mundësinë që biznesi ka për kthimin e tyre, por gjithashtu përveç pengut të luajtshëm duhet të sigurohen me patundshmëri.

Struktura e kredive sipas sektorëve edhe në vitin 2008 ka mbetur e ngjajshme me periudhat e kaluara. Pjesmarrjen më të madhe në kredi e kanë ndërmarrjet me 76.3 % të gjithsej kredive (77.5% në 2007), ndërsa ekonomitë familjare 23.7% (22.5% në 2007). Në kuadër të kredive të ndërmarrjeve, dominojnë ndërmarrjet që merren me tregti me një pjesëmarrje prej 42.6%. Sektori me pjesëmarrjen më të ultë në kreditë e sektorit bankar vazhdon të jetë sektori i bujqësisë, përfaqësuar me vetëm 4.1% në gjithsej kreditë. Me gjithë atë, në vitin 2008 vërehet një rritje në kreditë e lëshuara ndaj këtij sektori.

⁸⁹ *Ministria e Tregtisë dhe Industrisë, "Agjencia për mbështetjen e NVM-ve", raporti vjetor 2009, Prishtinë, fq.29.*

Përfundim

Zhvillimi i menaxhimit të burimeve të financimit të bizneseve të vogla dhe të mesme në Kosovë mund të kontribuojë në zhvillimin efikas të bizneseve të vogla dhe të mesme në përputhje me parimet e ekonomisë së tregut.

Menaxhimi i burimeve të financimit do të ndikojë në përmirësimin e pozitës materiale financiare të bizneseve të vogla dhe të mesme në Kosovë. Menaxheri i mirë duhet praktikuar nëse sigurohen hua dhe përdoren për fitim. Një menaxhim i tillë përfshin: njohjen e fluksit të parave, parashikimin e nevojës për para, planifikimin e huamarrjes në një periudhë më të përshtatshme dhe vërtetimin e aftësisë paguese të biznesit.

Pasi që bizneset nuk disponojnë ende fonde për të financuar të gjitha nevojat e tyre, bankat luajnë një rol të rëndësishëm për financimin e tyre. Mirëpo, normat e larta të interesit i'u vështirësojnë bizneseve marrjen e kredive bankare.

Ulja e normave të interesit do të ndihmonte në shmangjen e problemeve që vërehet në menaxhimin financiar të bizneseve, që kanë të bëjnë me pamundësinë e kthimeve të kredive të huazuara nga bankat. Në të njëjtën kohë, kjo do të ndihmonte në hapjen e rrugëve të reja për financimin e biznesit, në rritjen e eficiencës ekonomike dhe të cilësisë së menaxhimit të biznesit, në zgjerimin e bizneseve e sidomos atyre prodhues. Kjo do t'i shërbente në të njëjtën kohë bizneseve duke iu mundësuar që zgjerimin e biznesit ta sigurojnë përmes institucioneve financiare. Njëherit kjo do të ndikojë në përmirësimin e situatës ekonomike të bizneseve ekzistuese dhe krijimin e bizneseve të reja.

Literatura

1. Konferenca e nëntë ndërkombëtare biznesi dhe punësimi, IFK, Prishtinë, 2010.
2. Civici, Adrian “Krizë financiare ...apo globale?”, Tiranë, 2010.
3. Ministria e Tregtisë dhe Industrisë, “Agjencia për mbështetjen e NVM-ve”, raporti vjetor 2009, Prishtinë
4. Raportet financiare periodike dhe vjetore , BQK, 2008/2009, Prishtinë.
5. <http://www.kohaditore.com/index.php?cid=1,5,22647>
6. <http://www.koha.net/index.php?cid=1,5,14863>
7. <http://www.bqk-kos.org/?cid=1,52,321>

KUD 005.742:334.784(4)

MODELET E QEVERISJES KORPORATIVE NË EVROPË

Granit Vokshi
gvokshi@hotmail.com

Abstrakti

Tradita politike, filozofike, kulturore dhe vlerat e tjera shoqërore të shoqërive të caktuara e përcaktojnë strukturën institucionale, infrastrukturën ligjore si dhe e determinojnë qëllimin e ekzistencës së shoqërisë. Ndërmarrjet e etabluara brenda shoqërive të ndryshme zakonisht kanë edhe diferenca të mëdha. Duke u nisur nga këto premisa institucionet supranacionale të Bashkimit Evropian kanë tentuar që ta bëjnë harmonizimin e legjislationit Evropian në fushëveprimin e së drejtës së kompanive, e veçanërisht në modelin e qeverisjes korporative. Mirëpo diferencat në premisat ideologjike të shoqërive të ndryshme anëtare të BE-së me theks të veçantë Gjermanisë dhe Mbretërisë së Bashkuar kanë rezultuar me një ngecje në procesin e harmonizimit duke bërë të pamundur prezencimin e rregullave uniforme brenda BE-së sa i përket disa aspekteve të Qeverisjes Korporative. Në këtë punim prezentohen nëpërmjet metodologjisë krahasimore, diferencat në mes të dy sistemeve të qeverisjes korporative, pikat e konfliktit, tendencat për harmonizim si dhe anët e forta dhe të dobëta të modeleve respektive.

Fjalët kyçe: Qeverisje Korporative, Sistemi Kontinental, Sistemi Anglosakson, Aksionarët, Palët e Interesit, Bashkimi Evropian

JEL Klasifikimi: K2, K22, G39

1. Hyrje

Secila shoqëri është e modeluar në përputhje me qëllimet dhe objektivat e saj. Si rezultat i kësaj korniza ligjore e cila e rregullon fushëveprimin e ndërmarrjeve është zhvilluar në mënyrë të pavarur duke u rregulluar me ligje nacionale, në harmoni me mënyrën se si shoqëritë respektive e shohin rolin e ndërmarrjeve në shoqëri. Graviteti i zhvillimit juridik të ndërmarrjeve nuk varet nga vet ligjet, shkencat juridike apo vendimet gjyqësore por ajo varet nga vet shoqëria. Prandaj duke u nisur nga këto premisa, në Evropë ekzistojnë koncepte të ndryshme ideologjike lidhur me atë se cili është roli i ndërmarrjes në një shoqëri, të cilat perceptime rrjedhimisht ndikojnë në zhvillimin e të Drejtës së Kompanive, respektivisht të drejtës së aksionarëve të ndërmarrjeve, strukturat e bordeve dhe në përgjithësi strukturat e qeverisjes korporative.

Qeverisja Korporative quhet sistemi në bazë të së cilës kompanitë drejtohen dhe kontrollohen. Organizata për Bashkëpunim dhe Zhvillim Ekonomik e definon Qeverisjen Korporative si “një tërësi e marrëdhënieve në

mes menaxhmentit, bordit, aksionarëve (pronarëve) dhe palëve të tjera të interesit (stakeholders) të një ndërmarrje”. Qeverisja e mirë korporative është e njohur si kruciale në krijimin e një klime të përshtatshme investuese e karakterizuar nga ndërmarrje konkurruese dhe tregje financiare efikase. Sot, ekzistojnë parime të pranuar ndërkombëtarisht të qeverisjes korporative, të cilën e adresojnë të gjithë kornizën- si atë ligjore, institucionale dhe strukturën rregullative, si dhe praktikën më të mira që krijojnë kontekstin ku bizneset veprojnë. Si parime të njohura ndërkombëtare për qeverisjen korporative janë Parimet e Organizatës për Bashkëpunim Ekonomik dhe Zhvillim e cila është shumë aktive në përcaktimit praktikave më të mira të Qeverisjes Korporative.

Qeverisja Korporative është pjesë e pandarë e të Drejtës së Kompanive dhe kontretisht të Drejtës së Korportave. Praktika dhe legjislacioni Evropian i të Drejtës së Kompanive i njeh dy sisteme të Qeverisjes Korporative. Modeli i parë është ai Anglo-Sakson, i cili shpesh konceptohet si: model i orientuar tregu dhe kapitali, sistem i cili në plan të parë i ka interesat e aksionarëve etj. Modeli i dytë është ai kontinental i cili është i njohur si: model i cili i merr në konsideratë interesat e të gjithë palëve të interesuara (stakeholders), ku bankat kanë influencë të madhe, poashtu aksionarët kryesor në të shumtën e rasteve janë edhe menaxher të ndërmarrjeve. Bashkimi Evropian (BE) nëpërmjet instrumenteve të saja ligjore ka tentuar që të harmonizoj këto rregulla të cilat në të shumtën e rasteve kanë qenë divergjente duke u bazuar në premisat e ndryshme filozofike, kulturore, ligjore dhe politike të cilat i karakterizojnë shtetet e ndryshme anëtare të BE-së. Megjithatë në një kontekst mjaft të gjerë BE ka arritur që të bëjë përafrimin e këtyre ligjeve ndërmjet shteteve anëtare, në disa pika shumë ka mbetur të shpresohet.

Andaj, qëllimi i këtij punimi është që nëpërmjet metodologjisë krahasimore të identifikohen dallimet kryesore në aspektin e qeverisjes korporative ndërmjet këtyre dy sistemeve, si dhe shkaqet që qëndrojnë prapa këtyre diferencave. E gjithë kjo do të mund të jap edhe një përgjigje se pse procesi i harmonizimit të ligjeve që rregullojnë fushëveprimin e kompanive në Evropë ende konsiderohet i papërfunduar. Për të arritur këtë kemi analizuar literaturë relevante të azhurnuar si dhe instrumentet ligjore të BE-së e cila e rregullon këtë fushë.

2. Sisteme të ndryshme

Në përcaktimin e diferencave në mes të këtyre modeleve, shumë faktorë duhet të miren për bazë. Së pari, sistemi politik luan një rol shumë të rëndësishëm në përcaktimin e sistemit të qeverisjes korporative, pasi ai reflekton filozofinë dhe objektivat politike të secilit shtet (Luo 2007). Sistemi politik i evropës kontinentale është i bazuar në demokraci sociale, ku shteti nëpërmjet instrumenteve të tij luan një rol të rëndësishëm në rregullimin e ekonomisë. Në fushën e të drejtës së kompanive ky sistem politik reflektohet duke i favorizuar punëtorët në çdo rast kur ndonjë konflikt në mes të punëtorëve dhe aksionarëve ndodh. Nga ana tjetër sistemi anglo-sakson është ekskluzivisht i bazuar në

ekonomi të tregut, ku shteti ka ndikim minimal në ekonomi, si dhe i gjithë fokusi është i drejtuar në maksimizimin e vlerës së aksioneve dhe pasurisë së aksionarëve.

Së dyti, ka edhe disa aspekte filozofike të qeverisjes së korporatave që janë përgjegjëse për këtë dallim. Në sistemin anglo-sakson qeverisja korporative është e dominuar nga rëndësia e ngritjes së vlerës së aksioneve, rrjedhimisht ky sistem përballlet me problemin Aksionar-Menaxher (Principal-Agent dilemma) e cila lind si pasojë e pronësisë së ndërmarrjeve në këto sisteme, ku agjentët (menaxherët) jo gjithmonë veprojnë në interesin më të mirë të aksionarëve (Solomon J & A Solomon 2005). Në anën tjetër shtetet në Evropën Kontinentale janë të bazuara në fondacione të ndryshme filozofike në lidhje me qeverisjen korporative, e cila është e bazuar në konsiderata të theksuara ndaj të gjitha palëve të interesuara, në të cilin model për dallim nga ai anglo-sakson, aksionarët janë, “ një nga grupi i gjerë i të gjitha palëve të interesuara” ndërsa fokus i veçant i ipet të punësuarve dhe menaxherëve (Malin 2004). Në këtë kulturë të biznesit ndërmarrjet nuk shihen vetëm si një pjesë e pasurisë, që janë në pronësi të aksionerëve dhe që mund të disponojnë me të në mënyrën se si ata dëshirojnë, por ajo shihet si një komunitet, i cili ka detyrime ndaj të punësuarve, konsumatorëve dhe palëve të tjera të interesit (Yavasi 2001).

Problemi aksionar-menaxher apo agjent (principal-agent problem) për herë të parë është përmendur nga Ross (1973). Aksionari i cili është pronar i kompanisë, ia delegon menaxhimin e përditshëm të kompanisë menaxherëve apo agjentëve. Problemi i cili ngritet është rezultat i kësaj structure të qeverisjes korporative, pasi që menaxherët jo domosdoshmërisht marrin vendime të cilat janë në interesin më të mirë të aksionerëve, pasi që menaxherët mund të preferojnë të ndjekin objektivat e tyre personale siç është arritja e përfitimeve më të mëdha financiare nëpërmjet bonuseve etj.

Së treti, modelet respektive të qeverisjes korporative janë të ndikuara edhe nga sistemet përkatëse juridike të secilit shtet. Sistemi juridik i Evropës Kontinentale është kryesisht i bazuar në të drejtën romake, i cili lidhur me qeverisjen korporative ka predispozita të jetë më konkret dhe i plotë, me rregulla të detajuara dhe me procedura qartësisht të përcaktuara. Nga ana tjetër modeli juridik anglo-sakson lidhur me qeverisjen korporative ka tendencë të jetë më fleksibël, dhe me procedura më të thjeshta dhe më pak burokratike në krahasim me pjesën tjetër të Evropës. Përderisa normat juridike në shtetet e bazuara në të Drejtën Romake vendosin një standard minimal të sjelljes të cilin ndërmarrjet duhet ta respektojnë, sistemi juridik anglo-sakson përcakton kufijtë përtej të cilit një aktivitet apo praktikë është e paligjshme. E drejta romake potencon atë se çka duhet të bëhet, ndërsa e drejta anglo-saksone atë se çka nuk duhet të bëhet.

3. Sistemi Kontinental i Qeverisjes Korporative

Në Gjermani konsiderohet se ndërmarrja është e mishëruar në shoqëri, dhe që krahas fitimeve që i realizon ajo ka edhe detyrime ndaj saj. Ky angazhim

=====

i ka rrënjët në kushtetutën gjermane ku potencohet se pronësia përfshinë edhe detyrime . Prandaj, sistemi gjerman i qeverisjes korporative është i veçantë në dy aspekte. Së pari, pothuajse të gjitha palët e interesuara në një kompani janë të përfaqësuara në bordet mbikëqyrëse. Prandaj, aksionarët dhe palët e tjera mund të përdornin të drejtat të kontrollit mbi menaxherët. Së dyti, nuk ka opozitë të dukshme sociale dhe politike të kësaj strukture.

Siç u tha më parë sistemi kontinental e qeverisjes korporative është model i brendshëm, në të cilën kompanitë janë në pronësi dhe të kontrolluara nga një, dy ose grup të vogël i aksionarëve të mëdhenj, si familjet e pasura, firmat jofinanciare, bankat, apo qeveritë (kryesisht në Francë) . Në vendet e Evropës kontinentale nuk ka numër të madh të kompanive që tregtohen publikisht dhe kjo sjell si pasojë e një marrëdhënie të fortë ndërmjet aksionerëve dhe menaxherëve. Për më tepër funksioni i aksionerëve dhe menaxherëve në shumicën e rasteve nuk janë të ndara (Ooghe & Vuyst, 1999) pasi ajo është ushtruar nga i njëjti person. Prandaj, ndryshe nga sistemi anglo-sakson, ky model i qeverisjes së korporatave nuk është shumë i mbështetur në tregun e kapitalit si dhe investitorët institucional. Sistemi i qeverisjes korporative në Gjermani përbëhet nga një trup i plotë të rregullave, që pasqyron konceptin e përzier të interesit të korporatës, e cili krahas interesave të aksionerëve, i merr në konsideratë edhe e palët e tjera si të punësuarit, kreditorët, furnizuesit, konsumatorët dhe komunitetin në përgjithësi (Hopt 2002). Bordi i drejtorëve në shumicën e ndërmarrjeve në Evropë është i përbërë nga dy nivele, Bordi mbikqyrës dhe Bordi Menaxhues. Franca është përjashtim nga ky sistem, sepse juridiksioni francez iu lejon aksionerëve për të zgjedhur strukturën vet në lidhje me përbërjen e bordit qoftë unitar apo në dy nivele. Bordi menaxhues është përgjegjës për drejtimin ditor të ndërmarrjes, ndërsa përgjegjësia e bordit mbikqyrës është emërimi, mbikqyrja dhe këshillimi i anëtarëve të bordit menaxhues. Poashtu në raste të marrjes së vendimeve të rëndësishme strategjike për zhvillimin e kompanisë, bordi mbikqyrës duhet të jetë i involvuar . Poashtu vlenë të potencohet roli i sindikateve në qeverisjen korporative të kësaj pjese të evropës. Sindikatat vlerësohen se janë shumë të fuqishme, si në vendimmarje poashtu edhe në përcaktimin e strategjisë së përgjithshme të zhvillimit të ndërmarrjes. Struktura formale e bordeve në Gjermani është e ndikuar nga parimet e demokracisë sociale, ku si parim është që në bordet e drejtorëve të korporatave të mëdha, gjysma e anëtarëve të bordit mbikqyrës duhet të jenë përfaqësues të punëtorëve (Roe 2004). Përderisa bordi menaxhes në Gjermani është zgjedhur nga bordi mbikqyrës, në korporatat me më shumë se 2000 punëtorë gjysma e vendeve në bordin mbikëqyrës janë të rezervuara për punëtorët, ndërsa në kompani më të vogla një e treta e bordit mbikëqyrës përbëhet nga përfaqësuesit e punonjësve (Wojcik 2001). Gjermania ka pasur gjithmonë një përfaqësim shumë të gjërë të punëtorëve në krahasim vendet tjera anëtare të BE. Fuqia e punonjësve në qeverisjen korporative gjermane është zgjeruar më tej duke i dhënë një rol të rëndësishëm këshillave të punës dhe sindikatave. Këto këshilla janë të angazhuar në konsultime dhe pjesëmarrje në

procesin e vendim-marrjes së korporatave, ndërsa sindikatat kryesisht miren me me kushtet e punës dhe negociatat e pagës (Cernat 2004). Prandaj, në sistemin kontinental pozita e punonjësve është e forcuar në çdo aspekt, dhe në çdo situatë, si kur ndodhin bashkimet e kompanive, blerjet apo riorganizimet e ndryshme.

Përveç kësaj si pikë pozitive e këtij modeli të qeverisjes korporative mund të konsiderohet edhe mundësia e vogël e ekzistencës së problemit “agjent”. Këtu nuk shikohet si vështirësi lidhja e interesave të menagjimentit të kompanisë me atë të aksionarëve, pasi që shumë shpesh ata janë njerëzit e njëjtë. Sidoqoftë, disa probleme serioze të qeverisjes korporative mund të sipërfaqen në këtë sistem. Si rezultat i mos ndarjes së pronësisë dhe të kontrollit, mund të ndodhë që aksionarët e mëdhenj të keqpërdorin fuqinë e tyre, si dhe aksionarët e vegjël mund të mos kenë qasje në informatat e veprimtarisë së ndërmarrjes (Mallin 2004).

4. Sistemi Anglo-Sakson i Qeverisjes Korporative

Modeli anglo-sakson i qeverisjes korporative është thellësisht i bazuar në teorinë kontraktuale, që e trajton ndërmarrjen kryesisht, apo më mirë të themi ekskluzivisht si pronë të aksionarëve (Dine 1997). Ky sistem është i bazuar në konceptin e kapitalizmit, i cili siç dihet i anë pozitive e ka prodhimin e konsiderueshëm të të mirave, prosperitetin ekonomik, dhe suksesin e korporatave të mëdha, mirëpo si anë negative konsiderohet se kapitalizmi shumë shpesh asociohet me fenomene siç janë: lakmia, despotizmi, abuzimi i pushtetit, pabarazia sociale dhe shpërndarja jo e drejtë e pasurisë. Andaj në këtë model i cili ndryshe quhet edhe ai i ekonomisë së tregut ku përgjegjësia e menaxherëve tradicionalisht ekziston vetëm karshi aksionarëve dhe qëllimi përfundimtar është maksimizimi i profitit, duke neglizhuar në njëfar forme palët e tjera me interes, siç janë: punëtorët, konsumatorët dhe komuniteti në përgjithësi. Krahas kësaj karakteristikë tjetër e sistemit anglo-sakson është se ai shpesh herë quhet edhe si “sistem i jashtëm” pasi që është i karakterizuar me pronësi të shpërndarë në mes të investitorëve të cilat imponojnë një koncentrim të fuqisë vendimmarrëse në duar të menagjerëve ekzekutiv të kompanive. Kjo situatë ka për pasojë edhe ndarjen e pronësisë nga kontrolli dhe menagjimi, i cili dërgon te problemi “drejtor-menagjer” (agency problem). Ky problem manifestohet për arsye se synimet e menaxherëve të kompanive karshi synimeve të aksionarëve mund të jenë të ndryshme, dhe si rezultat menaxherët mund të mos veprojnë në interesin më të mirë të aksionarëve, siç është shembulli me kundërtënimet lidhur objektivat afat-shkurta apo afat-gjata të ndërmarrjeve. Si rezultat i kësaj, fuqia e menagjerëve në këtë model është mjaft e madhe, ndërsa fuqia e aksionarëve shumë shpesh është e marginalizuar.

Koncepti i kapitalizmit dhe ekonomisë së tregut imponon besimin se tregu i decentralizuar mund të funksionoj në mënyrë të balancuar. Andaj në krahasim me Evropën kontinentale vendet anglo-saksone karakterizohen me një numër të madh të korporatave të cilat janë të listuara në bursa dhe aksionet e tyre

=====

tregtohen publikisht. Sa i përket strukturës së bordeve drejtuese në sistemin anglo-sakson të qeverisjes korporative, ajo është e bazuar në sistem unitar të bordit, ku në përbërje janë si drejtorët ekzekutiv poashtu edhe ata joekzekutiv. Bordi i unitar është përgjegjës për drejtimin, operacionet dhe aktivitetet e përditshme të ndërmarrjes. Drejtorët që janë në pozita menaxheriale quhen të brendshëm apo të drejtorë ekzekutiv, ndërsa ata drejtorë të cilët nuk kanë kompetenca menaxheriale quhen drejtor të jashtëm apo jo-ekzekutivë. Aksionarët zgjedhin të bordi e drejtorëve në takimin e përgjithshëm vjetor të kompanisë (Malin 2004).

Bazuar në parimin e maksimizimit të vlerës së aksionarëve mund të konkludohet se punëtorët në ndërmarrjet anglo-saksone nuk e gëzojnë të njejtin nivel të të drejtave si homologët e tyre kontinental. Ndikimi i sindikatave në Mbretërinë e Bashkuar nuk është i madh sa në të modelin evropian. Britania, nuk ka struktura e detyrueshme pjesëmarrjes së punëtorëve në borde, rrjedhimisht ky model nuk favorizon pjesëmarrjen e punëtorëve në vendimet strategjike të kompanive (Cernat 2004).

5. Pikat e konfliktit

Nga shtjellimi i mësipërm mund të shohim ku janë dhe konfliktet dhe dallimet në lidhje me qeverisjen korporative në mes të këtyre dy modeleve. Pikat kryesore dalluese në procesin e harmonizimit në fushën e së drejtës së kompanisë në Bashkimin Evropian janë sipërfaqur si shkak i këtyre dy qasjeje ndaj qeverisjes korporative. Dallimet konceptuale kanë bërë që procesi i harmonizimit të legjislacionit të vështirësohet në masë të madhe, duke arritur në pikën që është hequr dorë nga ky objektiv shkaku i këtyre problemve. Njëra prej problemeve dhe pikave konfliktuale është pikërisht në principet të cilat këto modele bazohen, si shembull është parimi i pjesëmarrjes së punëtorëve në vendimet strategjike të ndërmarrjeve i cili është i njohur si parimi i bashkëvendosjes, përderisa një qëndrim i kundërt ekziston në Mbretërinë e Bashkuar që është i bazuar në idenë e maksimizimit të vlerës së aksionarëve.

Një tjetër ndryshim është roli që tregjet e kapitalit si dhe bankat që kanë në këtë fushë. Në Gjermani bankat luajnë një rol shumë të rëndësishëm, ndërsa tregjet e kapitalit janë më pak të zhvilluara (Hopt 2004). E kundërta është e vërtetë në Britani të Madhe, ku tregjet e kapitalit janë shumë të zhvilluara dhe shumica e kompanive janë të listuara në tregun e aksioneve. Dallime të tjera të dukshme janë në aspektin e pronësisë, përderisa në Mbretërinë e Bashkuar ekziston një shpërndarje e pronësisë, në anën tjetër në Gjermani ekziston një pronësi e koncentruar në numër më të vogël të aksionarëve por të cilët janë të fuqishëm si: familjet e pasura, firmat jofinanciare, bankat, ose qeveria .

Historikisht në tentimet e Bashkimit Evropian për të harmonizuar rregullat nga kjo fushë kanë ngjallur reagime nga Britania e Madhe dhe Gjermania. Fusha që ka ngjallur më së shumti konflikt është në këtë proces është padyshim qështja e strukturës së përbërjes së bordit, si dhe qështja e reprezentimit të punëtorëve në bordin e drejtorëve. Gjatë procesit të draftimit të

legjislationit komunitar (evropian) që e rregullon këtë fushë dy vendet tentuan që të impononin sistemin e vet brenda këtij legjislationi. Pikërisht kjo ishte edhe arsyeja kryesore pse Projektdirektiva e pestë nuk mundi të miratohet nga strukturat ligjvënese të BE-së (Sandrock & J. Du Plessis 2005). Kjo direktivë parashihte vendosjen e rregullave të detyrueshme për krijimin e strukturës me dy nivele të bordit të drejtorëve, dhe pjesëmarrje të detyrueshme të punonjësve (Edwards 1999), por për shkak të presionit në Mbretërinë e Bashkuar kjo direktivë nuk është zbatuar.

Procesit i harmonizimit të së drejtës së kompanive mund të konsiderohet si pjesërisht i suksesshëm, pasi që edhe pse deri më tani një numër i direktivave janë miratuar, kur janë në pyetje pikat e ndjeshme siç janë strukturat e bordit apo pjesëmarrja e punonjësve në vendimarrje, si Britania e Madhe ashtu edhe Gjermania nuk ishte e gatshme të sakrifikojë sistemin e tyre që e kanë zhvilluar me vite.

6. Përfundim

Qëllimi i këtij punimi ishte të identifikoj nëpërmjet metodologjisë krahasimore modelet e ndryshme të qeverisjes korporative që ekzistojnë brenda Bashkimit Evropian. Fillimisht kemi identifikuar se këto dallime janë të bazuara në fondacionet filozofike, politike, kulturore e ligjore e të secilit shtet respektiv. Poashtu diferencat janë edhe si rezultat i asaj se si këto vende e shohin rolin e biznesit në shoqëri, si dhe me arsyen se pse ndërmarrjet ekzistojnë.

Në Evropën kontinentale demokracia sociale ka luajtur rolin e saj në qeverisjen korporative duke e krijuar një sistem në të cilin punëtorët dhe palët e tjera me interes janë më të favorizuar në rast të konflikteve të ndryshme të cilat mund të ndodhin, përdorin modeli anglo-sakson është në mënyrë shumë më të dukshme i orientuar kah tregu, duke nënvizuar rëndësinë e ngritjes së vlerës së aksionerëve dhe duke mos i marrë parasysh interesat e palëve të tjera.

Sistemi kontinental është një model i brendshëm me përqendrim të lartë të pronësisë, i cili e zhvillon veprimtarinë pa u mbështetur shumë të madhe në tregun e kapitalit si dhe në investitorët institucional. Poashtu karakteristikë tjetër është se korniza ligjore në shtetet e Evropës Kontinentale (me përjashtim të Francës) kërkon që struktura e bordeve menagjuese të jenë në dy nivele: bordin mbikqyrës dhe bordin menaxhues. Më tej kemi shikuar në rolin e punëtorëve për qeverisjen korporative, në të cilën Gjermania është një lider në këtë drejtim. Qeverisja korporative është e bazuar në parimin e bashkëpunimit me pjesëmarrje të detyrueshme të të punësuarve në bordin mbikqyrës ku rol të rëndësishëm i është dhënë këshillave të punës dhe sindikatave. Gjithashtu në Gjermani bankat kanë një rol të rëndësishëm në qeverisjen korporative pasi që disponojnë një pjesë të konsiderueshme të aksioneve.

Në anën tjetër kemi theksuar se modeli anglo-sakson karakterizohet nga shpërndarja e pronësisë në mes të investitorëve të ndryshëm (kryesisht investitorë institucional) dhe me pushtet të madh koncentruar në duart e

menaxherëve. Kjo ndarje e pronësisë është e konsideruar të çojë në problemin drejtor-agjent. Modeli unitar i bordit dhe të drejtat e punëtorëve të cilave nuk iu është japur shumë rëndësi në sistemin anglosakson poashtu janë të përmendura në këtë punim.

Andaj bazuar në këto diferenca, si dhe në pamundësinë për të bërë progres në procesin e harmonizimit të legjislacionit i cili e rregullon këtë fushë, Komisioni Evropian është koncentruar në harmonizimin e elementeve të tjera të qeverisjes korporative. Komisioni është i fokusuar në ngritjen e transparencës duke i detyruar korporatat në shtetet anëtare që të i publikojnë raportet vjetore lidhur me strukturat si dhe praktikat lidhur me qeverisjen korporative, kompozicioni dhe funksioni i bordeve, kodet nacionale të qeverisjes korporative si dhe informatat e tjera relevante në këtë aspekt.

Referencat

1. Cernat L (2004) *The emerging European corporate governance model: Anglo-Saxon, Continental, or still the century of diversity*. Journal of European Public Policy 11:1. 147-166
2. Dine M.J (1997) *The fate of the fifth Directive on company law: accommodation instead of harmonisation*. Journal of Business Law
3. Edwards, V (1999) *EC Company Law* Oxford: Oxford University Press
4. Hopt J. K (2002) *Common Principles of Corporate Governance in Europe? Corporate Governance Regimes-Convergence and Diversity*. Edited by McCahery et al. Oxford.
5. Hopt, K. J & Leyens P (2004) *Board Models in Europe: Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France and Italy*. ECGI- Law Working Paper, No 18/2004
6. Luo Y (2007) *Global Dimensions of corporate governance*. Wiley-Blackwell
7. Lutz S & Erberle D (2007) *On the Road to Anglo-Saxon Capitalism? German Corporate Governance Regulation Between Market and Multilevel Governance*. Comparative research in CLPE law& political economy.
8. Mallin C.A., (2004) *Corporate Governance* Oxford : Oxford University Press
9. Ooghe H & Vuyst D. V (1999) *The Anglo-Saxon versus the Continental European corporate governance model: Empirical evidence of board composition in Belgium*. Vlerick Leuven Gent Management School.
10. Roe, J M (2002) *Political foundations for separating ownership and control*. Corporate Governance Regimes-Convergence and Diversity. Edited by McCahery et al. Oxford.
11. Sandrock O & Plessis J. J (2005) *The German corporate governance model in the wake of company law harmonisation in the European Union*. Company Lawyer Vol 26. Nr 3. Pages 88-95
12. Schillhofer A & Zimmermann H (2003) *Corporate Governance and Expected Stock Returns: Empirical Evidence from Germany*. DUV.
13. Solomon J & Solomon A (2005) *Corporate Governance and Accountability*. John Wiley & Sons, Ltd. Sussex.

14. Wojcik D (2001) *Change in the German model of corporate governance: Evidence from blockholdings 1997-2001*. University of Oxford.
15. Yavasi M (2001) *Shareholding and board structures of German and UK companies*. Company Lawyer

KUD 658

LIDERSTVO I MENADŽMENT ZNANJA U FUNKCIJI KONKURENSKE PREDNOSTI

*Dr. Husnija Bibuljica, prof. ass.
h_bibuljica@hotmail.com*

Abstrakt

U vremenu ubrzanih promena i globalizacije poslovanja, pitanja liderstva i menadžmenta znanja sve više dobijaju na značaju u kreiranju i održanju konkurentske organizacijske prednosti. U radu su dati rezultati istraživanja uticaja liderstva na uspješnost programa menadžmenta znanja u razvijenim zemljama i na Kosovu.

Menadžment znanja podrazumijeva usvajanje kolektivnog znanja u cilju postizanja poslovnih ciljeva kompanije. Najkraće rečeno, menadžment znanja ima ulogu da osigura da ljudi imaju znanje koje im je potrebno, tamo gdje im je potrebno i u trenutku kada im je potrebno, tj.

pravo znanje, na pravom mjestu i u pravo vrijeme. Najširi pristup ovom konceptu je razmišljanje o menadžmentu znanja kao procesu koji predstavlja jedinstvo tri komponente: ljudi, procesa i tehnologije. Cilj savremene organizacije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao

proces znanja. Ovakvo polazište uključuje stvaranje znanja (Creation), osvajanje znanja (Capture), čuvanje znanja (Storing), podjelu znanja sa drugima (Sharing) i primjenu znanja (Application) na način koji će doprineti stvaranju dodatne vrijednosti za organizaciju.

Ključne riječi: liderstvo, menadžment znanja, promjena, konkurentska prednost, tehnologija, process.

Jel klasifikacija: M11, M15, M53, M54.

Uvod

Savremena ekonomija, orjentisana sve manje na prirodne resurse, a sve više na preimućstvo intelektualnog aspekta, polazi od činjenice da se konkurentska prednost svake firme nalazi u znanju koje ona posjeduje. Terminima ekonomske teorije rečeno, potrebno je izgraditi strategiju koja će proizvesti super profit, tj. strategiju koja će efikasnim iskorišćavanjem znanja omogućiti firmi da osvoji konkurentsku prednost. Pretpostavka je da se znanjem, u svojim eksplicitnim ili prećutnim manifestacijama, može upravljati. Postavlja se pitanje kako razviti strategiju menadžmenta znanja kojom bi se iskoristio ovako značajan resurs i zaštitila njegova vrijednost. U tom pravcu koncipiran je i ovaj rad, čiji je cilj ne samo sagledavanje značaja programa menadžmenta

znanja u postizanju konkurentske prednosti organizacije, već i definisanje uloge i uticaja lidera na efikasnost samog programa⁹⁰. Mogućnost upravljanja znanjem postaje sve značajnije u današnjoj tzv. ekonomiji znanja (knowledge economy). Kreiranje i širenje znanja unutar savremene organizacije postaje sve više odlučujući faktor u postizanju i održavanju njene konkurentske prednosti. Zapravo, jedina održiva prednost savremene organizacije proizilazi iz onoga šta firma zna, koliko efikasno koristi ono što zna i koliko brzo stiče i koristi novo znanje. Savremena organizacija u eri znanja je ona koja uči, pamti i djeluje na osnovu informacija i znanja dostupnog na najbolji mogući način.

Kao strategijski pogled na menadžment znanja koji sagledava jedinstvo između tehnoloških i ljudskih faktora kao osnovu opstanka u promjenljivom okruženju ističe se definicija dr Y. Malhotre po kojoj se menadžment znanja definiše na sledeći način: „Menadžment znanja obuhvata najvažnija kritična pitanja organizacione adaptacije, opstanka i kompetencije u susretu sa sve rastućim i bržim promjenama poslovnog okruženja⁹¹. U osnovi, menadžment znanja je otelotvorenje organizacionih procesa koji teže sadejstvu i kombinaciji podataka i informacija koji povećavaju kapacitete informacionih tehnologija i kreiraju i inoviraju potencijalne ljudske kapacitete“ To je koncept kolektivnog znanja jedne organizacije čiji krajnji cilj predstavlja efikasnu primjenu znanja u situacijama u kojima se donose odluke. Koncept menadžmenta znanja predstavlja, dakle "sposobnost da se za relativno kratko vrijeme dođe do informacije koja će omogućiti svakome u organizaciji da donese najbolju odluku, bilo da se radi o uslovima na tržištu, proizvodu, usluzi, procesu, planiranim aktivnostima konkurenata ili nekim drugim informacijama važnim za uspjeh kompanije. Najkraće rečeno, menadžment znanja je proces kroz koji organizacija generiše vrijednost svoje intelektualne imovine bazirane na znanju.

Proučavanje problematike menadžmenta znanja, neminovno dovodi i do definisanja i analiziranja faktora čiji se uticaj na efektivnost programa menadžmenta znanja može definista i kao pozitivan ili negativan, kao pospješujući ili ograničavajući, kao motivišući ili demotivišući. Neki autori čak i samu prirodu koncepta menadžmenta znanja razlikuju od ostalih strategijskih koncepata upravo po strasti, odvažnosti i samopouzdanju lidera znanja (knowledge leader), kako ih nazivaju. Imajući u vidu kompleksnost savremenog poslovnog okruženja, globalizaciju, brz i konstantan razvoj tehnologije, radnike znanja kao nosioce inovativnih i kreativnih procesa, samo znanje kao osnovu konkurentske prednosti organizacije, s pravom možemo konstatovati da je uloga,

⁹⁰ Amidon, D.M., Macnamara, D., 7 C's of Knowledge Leadership: Innovating our Future, dostupno na www.entovation.com.

⁹¹ Cavaleri, S., Seivert, S., Lee, W.L. (2005) Knowledge Leadership. The Art and Science of the Knowledge – based Organization, Elsevier, str. 6.

=====

sposobnost i odgovornost lidera od krucijalnog značaja za poslovanje savremenih organizacija⁹².

1. Uloga lidera u ekonomiji znanja

Organizacija koja u svom centru ima implementirani program menadžmenta znanja i koja se bori za svoju konkurentsku prednost u okruženju ekonomije znanja poseduje karakteristike i specifičnosti koje zahtjevaju posebne, ka znanju okrenute lidere ili, kako smo ih već nazvali, lidere znanja. Ovakvi lideri se nalaze pred veoma teškim zadatkom. Potrebno je upravljati organizacijom sa sljedećim karakteristikama: prioritet je protok znanja; odnos sa korisnicima usluga nije više jednosmjernan, već se pretvara u partnerstvo koje stvara zajednička rješenja i u kome je protok znanja dvostran; zaposleni čija svakodnevica uključuje program menadžmenta znanja znaju više o tehničkoj osnovi poslovanja, imaju bolji osjećaj za tržište i bliži su korisnicima nego njihovi poslodavci; najproduktivniji faktor ovakvih organizacija, kreativni zaposleni ili radnici znanja, najbolje funkcionišu u kreativnom haosu i u uslovima u kojima je organizaciona hijerarhija irelevantna; primarna pokretačka snaga organizacije je kontrola toka informacija i ona je podređena internetu i internoj mreži; osnova deljenja znanja među zaposlenima je povjerenje; kancelarije ne predstavljaju simbol moći, a značaj neformalne komunikacije se maksimalno naglašava. Upravljanje ovakvom organizacijom veoma je težak, odgovoran i izazovan zadatak. Zato i čuveni autor Karl Erik Sveiby postavlja pitanje: "Možete li se suočiti sa ovakvim svijetom? Vjerujem da možete i da nemate izbora – već se nalazite u njemu!"⁹³ Organizacija je veoma težak, odgovoran i izazovan zadatak. Kao uvod u naše detaljnije razmatranje karakteristika i sposobnosti koje treba da posjeduje lider znanja, navešćemo rezultate istraživanja 11th Annual Global CEO Survey 2008, Price Waterhouse Coopersa na temu konkurencije i saradnje (Compete & Collaborate. What is success in a connected world?) koji treba da nam ilustruju koliki je značaj lidera za uspješnost kompanije u savremenom poslovanju. Naime cilj istraživanja je bio ispitivanje kako izvršni direktori uspješnih kompanija vide poslovno okruženje u kome rade. Istraživanje je izvršeno među 1.150 izvršnih direktora (CEO) u 50 zemalja, u periodu od septembra do novembra 2007. godine.

Mi ćemo posebno razmotriti dva pitanja koja su značajna za predmet ovog rada. Na pitanje: Koje od ponuđenih vještina i karakteristika smatrate da su ključne za vašu organizaciju?, više od 80% ispitanika se odlučilo za osam od ponuđenih deset vještina. Sa veoma visokim procentom su se opredjelili za sposobnost prilagođavanja internim i eksternim promenama, sposobnost

⁹² Davenport, T., Prusak, L. (2000) *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, str. xv.

⁹³ Capshaw, S., Koulopoulos, T.M. (1999) *Knowledge Leadership*, DM Review Magazine, maj 1999.

liderstva i vođenja drugih i sposobnost za saradnju.⁹⁴ Pitanjem: "Da li imate teškoća da regrutujete kadrove sa sljedećim vještinama i karakteristikama?", od izvršnih direktora se tražilo da identifikuju vještine koje je najteže naći kod zaposlenih. Preko 60% ispitanika smatra da su osobine koje je najteže pronaći kod zaposlenih: kombinacija tehničkih i poslovnih vještina, globalno iskustvo i sposobnost za razvoj i liderstvo drugih, kao i sposobnost za kreativnost i inovaciju.

1.1. Lider znanja

U literaturi se već, kao što smo naveli, ustalio naziv "lider znanja" (Knowledge Leader). Njegovo postojanje u praksi potvrđuju primjeri mnogih organizacija, ali se oko njegove važnosti, vrsta, naziva, položaja i uloga u organizaciji, takođe, vode i mnoge rasprave. Ako je znanje osnovni resurs savremenog poslovanja i sredstvo za postizanje konkurentске prednosti organizacije, onda mijenjanje odnosa koji zaposleni imaju prema svom poslu i svojim kolegama, mjerenje vrijednosti koja se novim načinom poslovanja stvara za organizaciju, stvaranje povjerenja kao uslova za neometano dijeljenje i širenje znanja unutar organizacije, globalizacija i tehnološki razvoj, zahtjeva i lidera koji će zahvaljujući svojim posebnim karakteristikama i vještinama, u navedenim uslovima uspjeti da upravlja znanjem u organizaciji i da zahtjeve promjenjivog i turbulentnog okruženja sprovede u djelo. Najčešće se u praksi susreću sljedeći lideri znanja, različitih naziva sa, u organizaciji, različito određenim poslovima, radnim zadacima i mjestom u organizacionoj strukturi.⁹⁵

1. Inženjer znanja (Knowledge engineer). Ova vrsta lidera javlja se u organizacijama koje imaju veoma taktički / proceduralan pristup menadžmentu znanja. Zadatak ovog lidera je, kako bismo po njegovom nazivu i sami mogli da zaključimo, da eksplicitno znanje pretvori u instrukcije, programske sisteme i kodifikovane aplikacije. Praktično, na ovaj način se redukuje i smanjuje postojeće znanje da bi se kodifikovalo. Negativna strana ovako postavljene funkcije lidera znanja jeste da detaljnija kodifikacija znanja sprovedena na ovaj način, onemogućava njegovu promjenu u trenutku kada okruženje to zahtjeva.

2. Analitičar znanja (Knowledge analyst)⁹⁶ je odgovoran za sakupljanje, organizovanje i širenje znanja, obično po zahtjevu. Ova vrsta lidera sprovodi

⁹⁴ PriceWaterhouseCoopers (2008) 11th Annual Global CEO Survey "Compete & Collaborate. What is success in a connected world?". Dostupno na www.pwc.com/ceosurvey. Preuzeto sa sajta 5.3.2008.

⁹⁵ Lončarević, R. Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J. (2007) Menadžment. Principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 145.

⁹⁶ Frappaolo, C. (2006) Knowledge Management, Capstone Publishing Ltd., str. 57 – 61.25

=====

svoju funkciju na taj način što postaje skladište najbolje prakse. Nedostatak ovako osmišljene funkcije lidera znanja jeste što njegovim odlaskom iz organizacije postoji opasnost da ode i najbolja praksa. Još jedna potencijalna opasnost koja stoji iza ovakvog lidera znanja jeste da postane od neprocjenjive važnosti za svoje neposredno okruženje, tako da nije u stanju da svoje vještine stavi na raspolaganje i ostalim dijelovima organizacije, kojima je potreban.

3. Menadžer znanja (Knowledge manager) ima ulogu nadzornika. Ovaj pristup liderstvu znanja ima najbolje rezultate u organizacijama u kojima se vjeruje da je znanje rezultat različitih pojedinaca širom cijele organizacije. Menadžer znanja je odgovoran za koordiniranje napora inženjera, arhitekata i analitičara. Ova pozicija najbolje odgovara velikim organizacijama gdje postoji rizik da se veliki broj posebnih procesa dijeljenja znanja izoluje i fragmentira. U tom slučaju menadžer znanja bi trebalo da obezbedi isti nivo koordinacije ovakvih aktivnosti u svim dijelovima organizacije.

4. Direktor znanja (Chief knowledge officer) je veoma tradicionalni, hijerarhijski pristup upravljanju znanja. Direktor znanja je odgovoran za obezbjeđivanje široke koordinacije svih lidera znanja i direktno podnosi izvještaje izvršnom direktoru organizacije. Za uspješnost ovako osmišljene uloge lidera znanja, neophodno je ustanovljenje kulture dijeljenja znanja u organizaciji.

5. Upavnik znanja (Knowledge steward) je vrlo slično menadžeru znanja. Ova vrsta lidera znanja najviše uspjeha ima u organizacijama koje ne posmatraju znanje kao korporativni resurs kojim se mora upravljati od vrha do najnižeg nivoa u kompaniji. Ova uloga, prilično nepouzdana u praksi, podrazumeva obezbjeđivanje minimalne, ali stalne podrške korisnicima znanja, u formi pomoći oko metoda i praksi liderstva znanja.

Koja od navedenih uloga najbolje odgovara organizaciji, zavisiće od raznih faktora, kao što su nivo na kome se nalazi dijeljenje znanja u organizaciji, spremnost i podrška liderstvu znanja, kao i prijemчивost kulture upravljanja znanjem u organizaciji. Bez obzira o kojoj se ulozi radi, nesporno je da lider znanja ima veliku ulogu u postizanju uspješnosti programa menadžmenta znanja u organizaciji.

1.2. “7Cs” Liderstva znanja

Ekonomija znanja zahtjeva transformaciju upravljanja najdragocijenijem resursom današnjice, ljudskim resursima. Ta transformacija zahtjeva od funkcije liderstva da se od tradicionalne funkcije zasnovane na komandovanju i kontroli, kreće ka funkciji povezivanja, umrežavanja i usmjeravanja. Govoreći o liderstvu u ekonomiji znanja, autori Debra Amindon I Doug Macnamara, koji spadaju u vodeće teoretičare, ali i praktičare menadžmenta znanja, smatraju da su moderni lideri oni koji se ne boje brzine promjena, koji se hvataju u koštac sa

konstantnim učenjem, koji znaju da efikasan menadžment nije stvar posjedovanja znanja, već znati kako ga upotrijebiti, koji znaju da nije dovoljno poznavati savremene koncepte menadžmenta, nego i implementirati ih. Po mišljenju navedenih autora, bez obzira što je liderstvo više umjetnost, nego nauka, ipak je potrebno tražiti odgovarajuću mjeru koja će nam omogućiti da izmerimo prijenos od uspješnog liderstva (ROL , Return – on – leadership). Povezanost između znanja i napretka nije nova i nepoznata.

Postoji sedam područja koji čine lidera znanja uspješnim, tzv. "7C" liderstva znanja:⁹⁷

1. Liderstvo znanja je pitanje konteksta (Context). Lider znanja mora da razumije prirodu složenog konteksta u okviru koga djeluje, kao i da umije da njegov smisao prenese tako da inspiriše druge.

2. Liderstvo znanja je pitanje kompetencije (Competence). Lideri znanja moraju da znaju da se kompetencije baziraju na znanju i da su mnogo dinamičnije nego statični atributi kao što su vještine. Izgradnja kompetencija zahtjeva sistematizovani okvir učenja.

3. Liderstvo znanja je pitanje kulture (Culture). Lideri moraju da spoznaju povezanost motivacije (psihologija) pojedinca i kulture (sociologija) organizacije. Trebalo bi da poznaju tradiciju i naslijeđe (antropologija) i da znaju da više od 2% svoga vremena menadžeri treba da posvete viziji koja predstavlja životnu snagu poslovanju budućih generacija.

4. Liderstvo znanja je pitanje zajednice (Communities). Lideri znanja treba da razumiju vrijednost kolektiva – timova, mreža i zajednica koje rade da bi realizovale viziju. "Kolaborativna prednost" može biti kompetencija novog milenijuma.

5. Liderstvo znanja je pitanje konverzacije i zajedničkog jezika (Conversations, Common Language). Lideri moraju da znaju kako da razvijaju zajednički jezik i da shvate da je mnogo više snage u rezultatima dijaloga, nego u dokumentima koja nastaju kao rezultat pojedinačnih procesa planiranja.

6. Liderstvo znanja je pitanje komunikacija (Communications). Lideri treba da vrednuju komunikacione procese, kako tehničke, tako i međuljudske. Ovo vrednovanje ne treba da se zasniva samo na onome što se prenosi komunikacijom, već na onome novom što može da se nauči i kako novo znanje može da se primeni zarad postizanja dobrobiti za organizaciju ili društvo kao celinu.

7. Liderstvo znanja je pitanje treninga (Coaching). Lideri treba da obučavaju i da budu obučavani od strane ljudi koji imaju slične vještine i viziju.

2. Uticaj liderstva na program menadžmenta

⁹⁷ Malhotra, Y. (1997) Knowledge Management in Inquiring Organizations, Proceeding of 2RD Americas Conference on Information System (Philosophy or Information Systems – in Track), Indianapolis

=====

Po riječima čuvenog M. Portera potencijalni izvori konkurentske prednosti nalaze se svuda u organizaciji. Da bi se došlo do identifikovanja potencijala jedne organizacije za postizanje konkurentske prednosti, potrebno je analizirati svaku od komponenti tzv. lanca vrijednosti: pet primarnih (ulazna logistika, proizvodnja, izlazna logistika, marketing i prodaja, servis, odnosno postprodajne usluge) i četiri sekundarnih aktivnosti za podršku kreiranju vrijednosti (infrastruktura organizacije, upravljanje kadrovima, razvoj tehnologije i nabavka).⁹⁸ Sve navedene aktivnosti preduzimaju se u cilju pravljenja mosta između strategijske formulacije i implementacije.

Na osnovu Porterovog lanca vrijednosti, u literaturi je nastala ideja formiranja i teorijske analize tzv. modela lanca znanja (Knowledge Chain Model). Model lanca znanja će nam omogućiti detaljnije analiziranje položaja i uticaja liderstva na uspješnost programa menadžmenta znanja.

Bazična premisa modela je da su sposobnost organizacije da uči i uspješnost njenih projekata, veoma važne komponente organizacionog uspjeha i postizanja konkurentske prednosti. Primarne aktivnosti u modelu lanca vrijednosti su aktivnosti koje su zajedničke za cijelu organizaciju i koje spadaju pod nadležnost direktora znanja.

U pet primarnih aktivnosti spadaju:

1. Akvizicija znanja (sticanje znanja iz eksternih izvora i preduzimanje aktivnosti da to znanje postane podobno za kasniju upotrebu),
2. Selekcija znanja (selekcija potrebnog znanja iz internih resursa i preduzimanje aktivnosti da se to znanje učini podobnim za kasniju upotrebu),
3. Stvaranje znanja (stvaranje znanja ili otkrivanjem novog ili dobijanjem od postojećeg znanja),
4. Internalizacija znanja (ažuriranje stanja organizacionih izvora znanja distribucijom i čuvanjem stečenog, selektovanog ili stvorenog znanja) i
5. Eksternalizacija znanja (ugrađivanje znanja u organizacione autpute radi puštanja znanja u okruženje).

Pored primarnih, postoje i četiri sekundarne aktivnosti u modelu lanca znanja koje daju podršku primarnim aktivnostima. U sekundarne aktivnosti spadaju:⁹⁹

1. Liderstvo znanja (uspostavljanje uslova koji omogućavaju i olakšavaju korisne aktivnosti menadžmenta znanja),
2. Koodinacija znanja (upravljanje međusobno zavisnim aktivnostima menadžmenta znanja da bi se osigurali pravi procesi i resursi u pravo vrijeme),

⁹⁸ Holsapple, C.W., Singh, M. () The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness in Handbook on Knowledge Management, Holsapple, C.W. (ed.), Springer, str. 220 – 247.

⁹⁹ Santosus, M., Surmacz, J., ABC of Knowledge Management, dostupno na www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabc.html , preuzeto sa sajta 4.1.2008

3. Kontrola znanja (obezbeđivanje da potrebni procesori znanja i resursi budu dostupni u dovoljnom kvalitetu i kvantitetu u cilju obezbeđivanja postavljenih zahteva) i

4. Mjerenje znanja (ocjenjivanje vrednosti resursa znanja, procesora znanja i njihovog razvijanja).

Od četiri sekundarne aktivnosti menadžmenta znanja, liderstvo zauzima primarnu poziciju. Liderstvo znanja postavlja osnovni ton organizacione kulture usmjeren na koordinaciju, kontrolu i mjerenje rezultata, kvalifikuje izražavanje svake od primarnih aktivnosti. Najkraće rečeno, liderstvo treba da omogući stvaranje uslova za postizanje uspješnog i plodonosnog menadžmenta znanja, kroz ostalih osam aktivnosti. Osnovne karakteristike ovakvog liderstva su inspirativnost, mentorstvo, davanje primjera, a u cilju stvaranja povjerenja i poštovanja, kohezivne i kreativne kulture, ustanovljenja vizije, učenja, slušanja, podučavanja i dijeljenja znanja.¹⁰⁰

Na primjerima uspješnih kompanija, tzv. korporativnih lidera, autori Cavaleri i Sharon, navode karakteristike liderstva znanja i njegovu povezanost sa menadžmentom znanja. Po mišljenju autora, korporativni lideri, kao što su 3M, Best Buy, BMW, BP Amoco, Canon, Fuji-Xerox, Hewlet-Packard, Intel, Nokia, Siemens, Royal Dutch Shell, Sony, Toyota, UniLever i Xerox, rutinski govore o važnosti znanja za njihov uspjeh na duži rok. Neke od ovih kompanija, kao što su 3M, Toyota i Xerox, postale su nešto više od kompanija koje koriste menadžment znanja. Ove kompanije su sebe transformisale u organizacije zasnovane na znanju (KBO – Knowledge Based Organizations). Ono što je važno za predmet rada, a što navedeni autori posebno naglašavaju, jeste da lideri u ovakvim, na znanju zasnovanim kompanijama, ne teže da upravljaju znanjem (manage knowledge) unutar svojih kompanija, već traže način da iskusno i na znanju zasnovanim načinima (knowledgeably manage) upravljaju, radi postizanja konkurentne prednosti. Tako i dolazimo do osnovne karakteristike lidera znanja – razumijevanje njihovog osnovnog cilja, a to je transformisanje svojih organizacija u organizacije zasnovane na znanju koje će koristiti znanje da bi postigle rezultate koji ne mogu biti dostignuti od strane konkurencije. Lideri znanja treba da menadžment znanja integrišu sa razvojem znanja (knowledge development) i da budu sigurni da je znanje utkano u aktivnosti, menadžment sistem i infrastrukturu organizacije.

Uspješno liderstvo koje je fokusirano na znanje, ali u smislu njegovog iskorišćavanja radi postizanja dodatne vrijednosti za organizaciju, daje veoma pozitivne rezultate u praksi, koji se najčešće ogledaju u povećanju produktivnosti i agilnosti firme, jačanju inovativnosti, poboljšanju reputacije, unapređenje kreativnosti zaposlenih i jačanje njihovog morala. Svaki od navedenih rezultata vrlo je važan za organizaciju. Možemo izvesti zaključak da menadžment znanja predstavlja veliki izazov sa savremene lidere. Gotovo da u

¹⁰⁰ Shockley, W. (2000) Planning to Knowledge Management, Quality Progress, USA, str. 57.

literaturi postoji apsolutna saglasnost teoretičara da efikasnost i uspeh programa menadžmenta znanja zavisi prvenstveno od stava lidera po tom pitanju. Naime, velika je vjerovatnoća da će, ukoliko lideri kompanije ne uvide značaj programa menadžmenta znanja, kao i potencijalne benefite za organizaciju, sam program biti osuđen na neuspjeh. U savremenim uslovima poslovanja, znanje i učenje postaju neraskidivi deo liderstva, a uticaj liderstva na implementaciju programa menadžmenta znanja veoma veliki. O tome govore ne samo navodi u literaturi, nego i brojni primeri iz prakse. Liderstvo samo u saradnji sa ostalim aktivnostima menadžmenta znanja može doprinjeti uspehu ovog programa, ali mišljenja smo da ipak treba naglasiti stav da je "korporacija sjenka čovjeka na vrhu", po riječima A. Millera. Naravno, liderstvo koje bi trebalo da bude faktor koji pospješuje program menadžmenta znanja mora da razriješi jednu od osnovnih dilema u liderstvu, a to je sam način upravljanja radnicima znanja. Možda najbolju sliku liderstva u ekonomiji znanja dao je Peter Drucker koji posao rukovodioca organizacije poredi sa poslom upravljanja operom. "Tu su vaše zvijezde i vi ne možete da im izdajete naređenja; imate i ansambl i orkestar; imate ljude koji rade iza scene; i imate publiku. Svaka od ovih grupa je posve različita. Ali dirigent opere ima partituru I svi drugi imaju tu istu partituru. U preduzeću morate da se postarate da se sve različite grupe približavaju da bi proizvele željeni rezultat. To je ključ razumijevanja onoga što je pred nama. Ne radi se o tome ko je manje ili više važan, već ko je za šta važan. Ne radi se o uzdržavanju od izdavanja naređenja, već treba znati kada naređenje treba dati, a kada se prema nekom treba odnositi kao prema partner."¹⁰¹

Zaključak

Liderstvo je nesumnjivo veoma važan faktor koji utiče na efektivnost programa menadžmenta znanja. Uspešno liderstvo koje je fokusirano na znanje, ali u smislu njegovog iskorišćavanja radi postizanja dodatne vrednosti za organizaciju, daje veoma pozitivne rezultate u praksi, koji se najčešće ogledaju u povećanju produktivnosti i agilnosti firme, jačanju inovativnosti, poboljšanju reputacije, unapređenje kreativnosti zaposlenih I jačanje njihovog morala. Biti uspešan lider u menadžmentu znanja predstavlja veliki izazov sa savremene lidere, a imati dobrog lidera na vrhu organizacije znanja, pitanje je od krucijalnog značaja za uspešnost programa znanja.

Da bi organizacije maksimalno osetile benefite koje može pružiti uspešan program menadžmenta znanja i, u tom smislu, iskoristile nesumnjiv uticaj koji liderstvo može imati na efektivnost samog programa, potrebno je da liderstvo bude okrenuto ka znanju kao osnovi konkurentске prednosti savremene organizacije; da postoji jasna vizija o tome kako se znanje može iskoristiti na najbolji način u tu svrhu; da se neguje otvorena komunikacija i poverenje; da se

¹⁰¹ Drucker, P. (2002) Upravljanje u novom društvu, Adižes, Novi Sad, str. 70.

neguje kultura učenja i usavršavanja zaposlenih i da se zaposleni na pravi način motivišu u tom pravcu.

Literatura

1. Amidon, D.M., Macnamara, D., 7 C's of Knowledge Leadership: Innovating our Future, dostupno na www.entovation.com.
2. Cavaleri, S., Seivert, S., Lee, W.L. (2005) Knowledge Leadership. The Art and Science of the Knowledge – based Organization, Elsevier, str. 6.
3. Davenport, T., Prusak, L. (2000) Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, str. xv.
4. Capshaw, S., Koulopoulos, T.M. (1999) Knowledge Leadership, DM Review Magazine, maj 1999.
5. PriceWaterhouseCoopers (2008) 11th Annual Global CEO Survey "Compete & Collaborate. What is success in a connected world?". Dostupno na www.pwc.com/ceosurvey. Preuzeto sa sajta 5.3.2008.
6. Lončarević, R. Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J. (2007) Menadžment. Principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 145.
7. Frappaolo, C. (2006) Knowledge Management, Capstone Publishing Ltd., str. 57 – 61.
8. Malhotra, Y. (1997) Knowledge Management in Inquiring Organizations, Proceeding of 2RD Americas Conference on Information System (Philosophy or Information Systems – in Track), Indianapolis
9. Holsapple, C.W., Singh, M. () The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness in Handbook on Knowledge Mngement, Holsapple, C.W. (ed.), Springer, str. 220 – 247.
10. Santosus, M., Surmacz, J., ABC of Knowledge Management, dostupno na www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabc.html , preuzeto sa sajta 4.1.2008
11. Shockley, W. (2000) Planning to Knowledge Management, Quality Progress, USA, str. 57.
12. Drucker, P. (2002) Upravljanje u novom društvu, Adižes, Novi Sad, str. 70.

KUD 659.3:658.8

ROLI I MEDIAS SOCIALE NË MARKETING

MSc. Jahja Lataj
jahja_lataj@yahoo.com

Abstrakt

Një logjistikë e kombinuar e Teknologjisë së informacionit, përkatësisht kombinimi i Teknologjisë Informative dhe menaxhmentit do të krijojë një vision të ri për çdo kompani. Rrjeti social mund të jetë pjesë e rendësishme e zhvillimit të një vizioni të ri dhe shumë të rendësishëm në komunikimin e kompanisë me konsumatorët aktual dhe të mundshëm. Qëllimi i këtij punimi është që të analizojë dhe të shqyrtojë se si kompanitë mund të përdorin rrjetet sociale që të promovojnë vetën e tyre dhe për të përmirësuar marrëdhëniet e tyre me konsumatorë.

Fjalët kyçe: media sociale, blog, mikroblog, Facebook, Twitter, 5P, 5W

JEL klasifikimi: M3, M37

Hyrje

Nëse mund të themi se interneti është një shpikje, atëherë mund të themi se është shpikja më e madhe të gjitha kohërave. Nga një rrjet i vogël universiteti është shtrirë në tërë rruzullin tokësorë si një mjet komunikimi. Sot, ne me anë të internetit mund të bëjmë shitblerje, të ndëgjojmë dhe lexojmë lajmet e fundit, të paguajmë faturat, të bisedojmë me miqtë tanë dhe të shikojmë TV dhe shfaqje të ndryshme.

Në fillim interneti ishte vetëm një medium statik, por më futjen e sistemit web 2.0 çdo gjë ka ndryshuar. Interneti është bërë shumë më fleksibil, me përmbajtje të ndryshuar nga vetë përdoruesit. Ne tani mund të ndërveprojnë me njëri-tjetrin dhe për këtë arsye, interneti është bërë një medium social. Si njerëz, në gjithmonë jemi të angazhuar në rrjete sociale. Këto rrjete mund të formohen në bazë të lidhjeve farefisnore, miqësisë, besimit, statusit shoqërorë etj.. Rrjeti social është ndarja e çdo lloj informacioni me të tjerët duke përdorur shërbimet sociale që ofrohen në internet. P.sh. blogje, forume, foto, audio, video etj..

Rrjeti social i lejon njerëzit, pa njohuri të veçanta të postojnë dhe të ndajnë përmbajtje të ndryshme me të tjerët në çdo moment në mbarë botën. Në vitet e fundit rrjetet sociale kanë një rritje marramendëse me qindra miliona përdorues në mbarë botën. Portale më të mëdha aktuale si rrjete sociale në internet janë Facebook, Twitter dhe Youtube.

Definimi i problemit

Rrjeti social është një term i panjohur si për kompanitë ashtu edhe për botën akademike. Shumë kompani nuk janë të sigurta se si ta praktikojnë rrjetin social në biznesin e tyre. Rrjeti social përshin një numër shumë të madh përdoruesish. Për shembull, rrjeti social Facebook përfshinë afërsisht 500 milion përdorues aktiv në mbarë botën. Disa kompani janë të vetëdijshme për rëndësinë e përdorimit të rrjetit social në komunikim me konsumatorët aktual dhe ata të ardhshëm. Sot, 54 përqind të top ndërmarrjeve në botë të ranguar nga revista Fortune e përdotin rrjetin social Twitter, 30 përqind e tyre përdorin blog dhe Facebook. Shumë rrjete sociale ofrojnë shërbime dhe vegla të ndryshme për përdorim, mirëpo duhet ditur se cila prej tyre është më e favorshme për kompaninë tone. A duhet kompania t'i përdor të gjitha apo vetëm disa prej tyre?

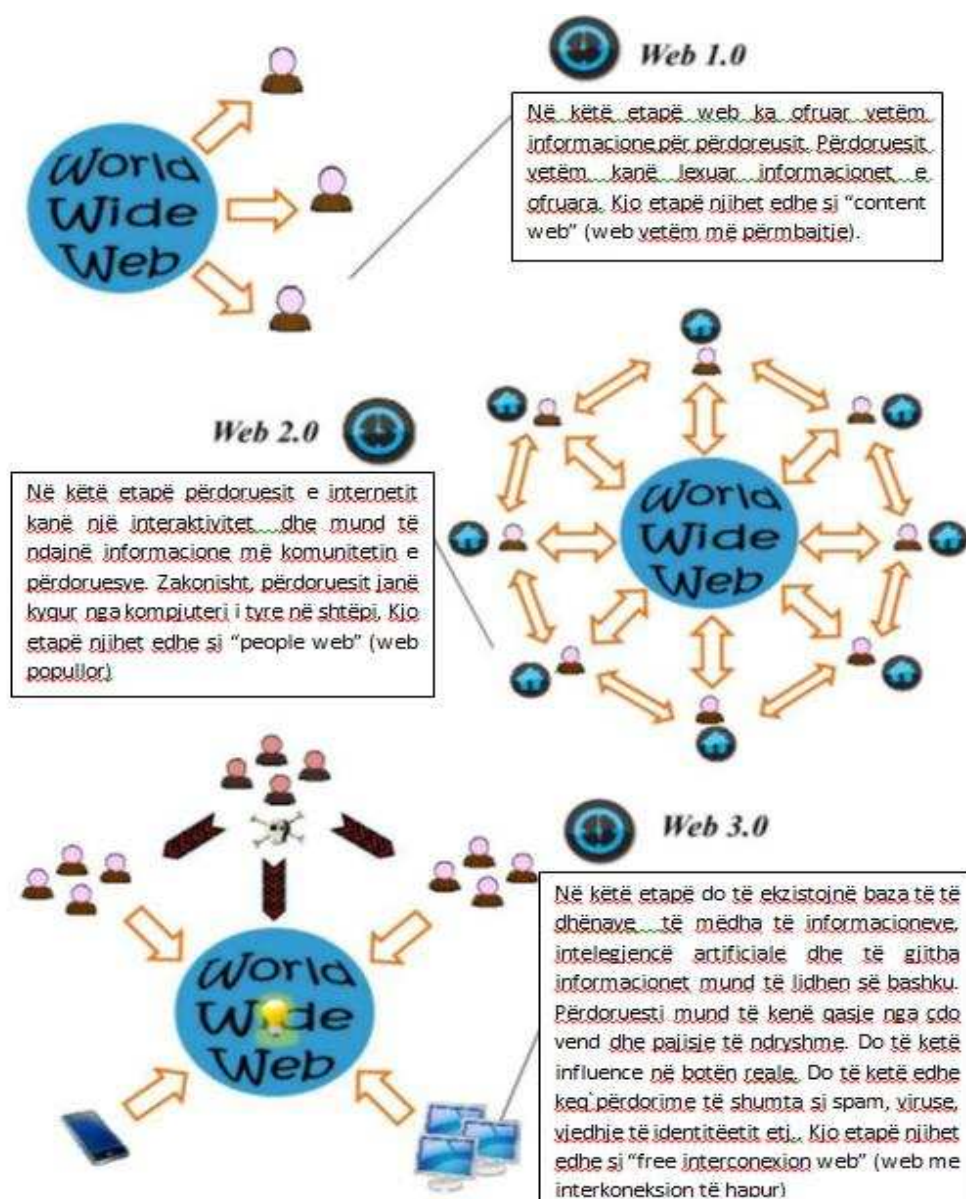
Evoluimi i Web-it dhe rrjeti social

WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS						
World Regions	Population (2009 Est.)	Internet Users Dec. 31, 2000	Internet Users Latest Data	Penetration (% Population)	Growth 2000-2009	Users % of Table
Africa	991,002,342	4,514,400	67,371,700	6.8 %	1,392.4 %	3.9 %
Asia	3,808,070,503	114,304,000	738,257,230	19.4 %	545.9 %	42.6 %
Europe	803,850,858	105,096,093	418,029,796	52.0 %	297.8 %	24.1 %
Middle East	202,687,005	3,284,800	57,425,046	28.3 %	1,648.2 %	3.3 %
North America	340,831,831	108,096,800	252,908,000	74.2 %	134.0 %	14.6 %
Latin America/Caribbean	586,662,468	18,068,919	179,031,479	30.5 %	890.8 %	10.3 %
Oceania / Australia	34,700,201	7,620,480	20,970,490	60.4 %	175.2 %	1.2 %
WORLD TOTAL	6,767,805,208	360,985,492	1,733,993,741	25.6 %	380.3 %	100.0 %

Përdorimi i internetit në botë (Burimi: Internet Usage World Stats)¹⁰²

Duke parë numrin e përdoruesve të internetit në mbarë botën të paraqitur në tabelën e mësipërme, diku rreth 1,733,993,741 përdorues, është mire të paraqesim edhe evlpuimin e web-it. Web-i kryesisht ka kaluar në tri etapa. Etapa e parë e njohur si Web 1.0 është e zhvilluar gjatë viteve të 90-ta. Etapa e dytë e njohur si Web 2.0 ka filluar që nga viti 2000 e deri më sot dhe etapa e tretë që pritet të filloi së zhvilluari shumë shpejtë e njohur si web 3.0.

¹⁰² www.internetworldstats.com



Evoluimi i web-it që nga vitet e '90¹⁰³

Media sociale ose softveri social, është zhvilluar në etapën e Web 2.0. Përmbajtja e medias sociale është ajo e cila e formon rrjetin social në internet. Media sociale përfshinë një numër të madh veglash që përdoren për komunikim online, sikurse janë dërgimi i mesazheve, komunikimi me tekst, wikis, blogs dhe shërbime tjera të rrejtit

¹⁰³ Annet faqe 52-54

=====

social. Kim, Jong dhe Lee (2009, fq. 216) e definojnë median sociale si: “ Ato web faqe të cilat ua mundësojnë përdoruesve të internetit të formojnë komunikime online dhe të ndajnë përmbajtje të caktuara të formuara nga përdoruesit”.

Bark (2009) përmend pesë hapa të rëndësishëm që duhet mbajtur mend gjatë përdorimit të medias sociale:

Strategjia – para se të përdorim këtë shërbim kompanitë duhet të dinë se çka mund të paraqesin dhe çka nuk duhet të paraqesin. Që nënkupton strategjinë e prodhimit të përmbajtjes që do të përfshihet në median sociale.

Veglat – ka një llojllojshmëri të veglave që mund të përdoren, kompania duhet të vendos se cila prej veglave është më e mira dhe eduhura.

Qëndrimi – njëra nga gjërat me kryesore kur përdorim median sociale është edhe se sa jemi të qëndrueshëm dhe actual me informacione të reja.

Participimi – nëse nuk jemi aktiv dhe nuk participojmë në diskutime, nuk është e arsyeshme të jemi përdorues të rrjeteve sociale.

Vepriartaria – ne mund të krijojmë një imazh të mire në rrjetet sociale duke dëgjuar dhe ndihmuar të tjerët. Pas kësaj duhet të ndërmarrim aksion në kthimin e potencialit të invesutar më herët.

Veglat e medias sociale

Blogjet (blogs) – Zhvillimi i blogjeve ka filluar që nga vitet e '90 kur përdoruesit e internetit paraqiten online ditare dhe revista. Blogu është një web faqe në të cilën prezantohen informacione në formë të artikujve, ku softveri i mundëson autorëve të shkruajnë dhe publikojnë në mënyrë shumë të shpejtë. Të tjerët mund të komunikojnë në mënyrë shumë të lehtë me autorin si më komente të ndryshme, interaktivitet me çka e bën një blog të sukseshëm. Për të pasur sukses në përdorimin e blogut, blogu duhet të përmban një përmbajtje të mire. Përmbajtja duhet të jetë relevante dhe interesante për tregun e synuar. Një përmbajtje e mire përmban: artikuj, produkte të frakuara, intervista, etj..Gjithashtu duhet të bëhet përditësimi në mënyrë të vazhdueshme.

Mikroblogjet (microblogs) – mikroblogu është një vegël për dërgimin e mesazheve të shpejta dhe të shkurta që është kombinim i elementeve të blogut dhe rrjeteve sociale. Me këto mesazhe të vogla, zakonisht në madhësi prej 140 karaktereve, mund të bëjmë në mënyrë shumë të shpejtë dhe të ndajmë me të gjithë. Mikroblogu më i popullarizuar tash për tash është Twitter. Mikroblogjet kanë filluar të përdorin edhe rrjetet sociale tjera siq janë Facebook dhe LinkedIn.

Rrjetet sociale – përdoruesit e këtyre rrjeteve zakonisht krijojnë profilet e tyre dhe krijojnë lidhje me miqtë e tyre. Të gjitha rrjetet sociale punojnë pak a shumë në mënyrë të njëjtë. Njëri ndër rrjetet sociale më të popullarizuara dhe më më së shumti përdorues është Facebook (mbi 500 milion përdorues). Kemi edhe rrjetet tjera sociale siq janë: Twitter, LinkedIn, Youtube etj..

Promocioni në marketing

Ka disa mënyra të ndryshme të promocionit në marketing, Kirby dhe Madsen (2006 fq. Xvii) i përmendin:

Reklamimi në mediat masive – është promovimi i produkteve apo shërbimeve nga ana e kompanisë, dërgimi i mesazheve bindëse përmes mediave me një audience të gjerë siq janë gazetatat, revistat, filamt, radios, Tv dhe internetit.

Marketingu viral - është promovimi i produkteve apo shërbimeve nga ana e kompanisë, dërgimi i mesazheve bindëse për tu përhapur në destinacionin e duhur, në mënyrë online nga personi në personin tjetër.

Komunikimi gojor - është promovimi i produkteve apo shërbimeve nga ana e kompanisë, dërgimi i mesazheve bindëse dhe marrja e iniciativave për të folur në mënyrë positive për kompaninë dhe produktet apo shërbimet e saj nga persona të ndryshëm dhe media.

Perceptimet tradicionale në marketing

Më poshtë janë përmendur dy perceptime tradicionale për marketingun, 5P dhe 5W.

5P përfaqësojnë: Product (Produkti), Price (Çmimi), Place (Vendi), Public Relation (Marrëdhëniet me publikun) dhe Positioning (Pozicionimi) (Hoyle 2002).

Produkti – është shumë më rendësi të njohim produktin tone para se të fillojmë promovimin e tij. Është esenciale të dime vlerën e produktit, çka përfiton konsumatori nga blerja e atij produkti apo shërbimi.

Çmimi – është shumë më rendësi të dime për çmimin e produktit apo shërbimit duke marrë parasysh konkurrencën si dhe qëllimet financiare të ndërmarrjes. Me disa produkte mund të arrijmë profit, me disa vetëm t'i kthejmë investimet si dhe me disa të kemi humbje.

Vendi – influenca e produkteve apo shërbimeve tona nuk janë vetëm tek konsumatorët por duhet patur parasysh edhe vendin. Lokacione të ndryshme kanë edhe dobësitë dhe mangësitë e veta.

Marrëdhëniet me publikun – zë vendin më të madh në reklamimin e produkteve apo shërbimeve. Qëllimi është që të gjejë perceptcion pozitiv për kompaninë dhe produktet e saj.

Pozicionimi – një plan marketing zakonisht paraqet suksesin apo dështimin e produktit tone, çelës për suksesi e një plan marketing është pozicionimi. Pozicionimi ka të bëjë më përcaktimin dhe plotësimin e nevojave të konsumatorëve kundrejt një rezultati pozitiv financiar për kompaninë.

5W përfaqësojnë: Why? (Pse?), Who? (kush?), When? (Kur?), Where? (Ku?) dhe What? (Çka?).

Pse – secili duhet të shpenzojë kohën dhe paratë për produkte dhe shërbimet tona.

Kush – për kënd është dizajnuar produkti apo shërbimi ynë? Duke u bazuar në produkte audience jonë mund të ndryshojë. Është më së esenciale hulumtimi i audiences që produkti jonë apo shërbimi do të jetë terheqë për atë audience.

Kur – produkti apo shërbimi është i rendësishëm për t'u shitur, kjo ndikon në maksimizimin e efektivitetit dhe arritjen e audiences së synuar.

Ku – produkti apo shërbimi është i vendosur, e njejtë më vendin tek 5P.

Çka – ka të bëjë ekskluzivisht me produktin apo shërbimin, kur blerësit e vlerësojnë rendësinë e produktit apo shërbimit tuaj.

Përfundim

Zhvillimi i web-it është duke kaluar nëpër etapa të ndryshme tanipër tani jemi duke përdorur Web 2.0, shumë shpejt do të kalojmë në etapën Web 3.0. Web është bërë një medium social dhe shumë i lehtë për të komunikuar. Media sociale është njëra prej

=====

mënyrave të reja për të promovuar produkte. Shërbimet që ofrohen sot janë: blogjet, Facebook dhe Twitter, përmes së cilave ofrohen shumë shërbime të përdorshme. Aspektet themelore për teknologjinë dhe internetin janë teknike, por përdorimi i tyre nuk është i tillë. Media sociale ka të bëjë më komunikimin, qëndrimin, ndershmërinë, participimin dhe relacionet. Kur përdorim median sociale si vegël e marketingut, ne kemi gjetur një mundësi për të komunikuar me konsumatorët tanë. Nëse ne bisedojmë më konsumatorët tanë në mënyrë serioze, miqësore, kjo do të ndikojë në ngritjen e marrëdhënieve me konsumatorë dhe do të jetë një marketing falas për kompaninë. Edhe pse media sociale nuk është si marketing tradicional, disa teori mund të aplikohen. Ne duhet të planifikojmë, të kemi një strategji se si të komunikojmë.

Literatura

1. Annet, D. (2008). *Web & Dirigeants*.
2. Hoyle, L. H. (2002). *Event Marketing*. New York: John Wiley & Sons.
3. Kim, W., Jeong, O. R., & Lee, S. W. (2009). On social Web sites. *Information Systems*, 35(2), 215-236.
4. Kirby, J., Marsden, P. (2006). *Connected Marketing*, Oxford: Elsevier.

KUD 338.025.88

POLOŽAJ MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U INDURSTRIJI EVROPSKE UNIJE

Mersiha Kalač
mersiha_haris@hotmail.com

Abstrakt

Razvoj malih i srednjih preduzeća predstavlja osnovni faktor svake moderne ekonomije. Mala i srednja preduzeća stimulišu privatno vlasništvo i preduzetničke sposobnosti. Ona su fleksibilna i mogu se brzo prilagoditi na promjenu ponude i tražnje na tržištu. Ona stvaraju zaposlenost, promovišu diverzifikaciju ekonomskih aktivnosti, podržavaju održivi rast i daju značajan doprinos izazovu i trgovini. Razvoj malih preduzeća je kompleksan izazov koji uključuje veći broj direktno zainteresovanih strana u svakom sektoru države kao i privrede. Značaj malih i srednjih preduzeća za ekonomiju je neosporan. Sva istraživanja su pokazala da se, vixse od 90 % svih poslova obavlja u malih i srednjih preduzećima. Mala i srednja preduzeća zapošljavaju dvije trećine ukupne radne snage Evropske Unije. Približavanje Evropskoj Uniji pretpostavlja uskladjivanje sistematskog ambijenta i poboljšanje klime preduzetništva , privatne inicijative, razvoja malih i srednjih preduzeća. Ovo opredeljenje ima uporište u aktuelnim svjetskim procesima, koji preferiraju upravo razvoj malih i srednjih preduzeća, koristeći profitnu efikasnost i dokazane prednosti prilagodljivosti malog biznisa, inače dinamičnim promjenama u privredi.

Ključne riječi: Ekonomija, preduzeće, razvoj, preduzetništvo.

JEL kvalifikacija:

1. Uvod

Skraćenica MSP se često može pročitati u štampanim medijima ili na sajtovima, pa čak čuti i preko elektronskih medija. Prema nekim istraživanjima, nije mali broj ljudi ni među onima koji prate medije i žele da budu informisani, a koji ne znaju ili nisu sigurni da skraćenica označava jedan sektor privrede, i to takozvana mala i srednja preduzeća. Od ukupno 23 miliona malih preduzeća i oko 100 miliona zaposlenih u ovom sektoru, koliko ih ima u Evropskoj uniji, čak 99 odsto su mala i srednja preduzeća. Ona doprinose ukupnom bruto društvenom proizvodu EU sa 60 odsto i obezbeđivala su uoči najnovnijih

=====

primanja članica preko 80 miliona radnih mjesta. To konkretno znači da u sketoru MSP rade dve trećine od ukuponog broja zaposlenih u privarnom sektoru u EU¹⁰⁴. Kaže se da su mala i srednja preduzeća motor ekonomskog razvoja, te da je to sektor koji promoviše privatnu svojinu i preduzetničke vještine. Po dominantnom mišljenju u krugovima ekonomista, MSP je sinonim za privatni sektor, i u figurativnom smislu za preduzetništvo. Komparativna prednost tih preduzeća je u tome što su fleksibilna, mogu brzo da se adaptiraju na promjene i da zadovolje zahteve tržišta. U zemljama Evropske unije, vlade donose propise koji su fokusirani na podršku malih i srednjim preduzećima i na stimulisanje njihovog rasta i konkurentnosti. U martu 2000. godine tokom samita šefova vlada Evropske unije u Lisabonu, sektor MSP je označen kao jedan od stubova u postizanju cilja da Evropska unija postane najkonkurentnija i najdinamičnija privreda u svetu do 2010. godine. U junu 2002. godine lideri Evropske unije su usvojili Evropsku povelju (sa 10 tačaka) za mala preduzeća, kojom se pozivaju zemlje članice Evropske unije i Evropska komisija da pruže podršku i pomognu malim preduzećima u brojnim ključnim oblastima, poput obrazovanja i obuke preduzetnika, kao i stvaranjem efikasnijeg zakonodavstva, propisa, poreskog i finansijskog sistema. Na taj način u potpunosti je priznat značaj malih preduzeća i preduzetnika za razvoj, konkurentnost i zaposlenost u Evropskoj uniji. Koliko je razvoj malih i srednjih preduzeća važan zemljama u tranziciji pokazuju između ostalog i strategije razvoja kojima vlade promovišu ciljeve i daju odrednice kako bi stvari trebale da se odvijaju u nekom dužem ili kraćem periodu. Njen cilj je promocija preduzetništva i kreiranje okvira za otvaranje održivog, međunarodno konkurentnog i izvozno orijentisanog sektora malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u periodu od pet godina, čime bi bio obezbeđen ekonomski i društveni boljitak za Evropsku uniju. Mala i srednja preduzeća su motor ekonomskog razvoja. Promovišu privatnu svojinu i preduzetničke vještine. Po mišljenju mnogih eksperata i ekonomista MSP su sinonim za privarni sektor, i u figurativnom smislu za preduzetništvo.

2. Karakteristike MSP u industriji Evropske Unije

Mala preduzeća postoje u skoro svim privrednim oblastima. Ova preduzeća shodno ekonomskim parametrima, imaju mali obim poslovanja, mali uloženi kapital i mali broj zaposlenih radnika. Ona se strukturno uklapaju u privredni prostor koji nisu pokrila velika i srednja preduzeća i obavljaju i poslove za koje i nisu zainteresovana, ili koji nisu profitabilni za veća preduzeća. Preduzeća male privrede povećavaju stepen i obim korišćenja novih resursa jedne privrede, uz visok stepen fleksibilnosti i adaptivnosti novim tržišnim i drugim uslovima. Mala preduzeća po pravilu, osniva pojedinac, preduzetnik, koji je istovremeno i vlasnik i menadžer preduzeća. Ta ličnost vrlo često

¹⁰⁴ Grupa autora, <http://ec.europa.eu>, "European Union Support Programmes for SMEs", An overview of the main funding opportunities available to European SMEs, Evropska Komisija, 2006, str, 56

samostalno donosi sve odluke koje se odnose na poslovanje i snosi rizik poslovanja preduzeća. Malo preduzeće karakteriše relativno nizak stepen specijalizacije poslova, upravljačkih i poslovnih funkcija. Poslovi malog preduzeća su, po pravilu, lokalnog karaktera sa stanovišta tržišta i zaposlenosti. Broj zaposlenih u malom preduzeću varira od jedne oblasti do druge. Na primer u svetu se smatra malim preduzećem ono koje zapošljava do dvesta radnika, ukoliko preduzeće radi u industrijskoj delatnosti. Kriterijumi razvrstavanja preduzeća na mala, srednja i velika razlikuju se i među zemljama, a često i velike finansijske organizacije dizajniraju sopstvene kriterijume klasifikacije preduzeća po veličini. Poslednjih godina došlo je do nove klasifikacije preduzeća po veličini. Kategorija malih i srednjih preduzeća se sada podelila na tri vrste preduzeća. Novina su takozvana mikro preduzeća, koja po klasifikaciji Evropske Unije imaju do 10 zaposlenih, a aktivu i godišnji obrt do dva miliona eura. Stalan predmet diskusija stručnjaka je da li mala i srednja preduzeća doprinose rastu zaposlenosti tj. stvaranju novih radnih mjesta. Ovoga puta empirijski dokazi nisu na strani tradicionalnog mišljenja kada je o ovoj temi reč. Male firme u velikoj meri utiču na stvaranje novih radnih mjesta, ali takodje i u gašenju postojećih. To je zbog toga što male firme nastaju velikom brzinom ali se brzo i gase. Mnoge male firme ne uspeju da porastu. U razvijenim EU zemljama uprkos rasprostranjenom mišljenju, male firme ne stvaraju više radnih mjesta, ako se imaju u vidu radna mesta koja se zatvaraju i firme koje nestaju mnogo češće nego velike firme. Isti zaključak bi mogao da se izvede i kada se radi o zemljama u razvoju. U industrijskom sektoru EU, preduzeća koja imaju veći udeo na tržištu, imaju i veći rast produktivnosti, kao i efikasnosti. Većina studija u zemljama u razvoju pokazuje da su najmanje firme i manje efikasnije. Postoje i studije da su male i velike firme relativno neefikasne u poređenju sa srednjim firmama. Sporno je i to da su mala i srednja preduzeća inovativnija od velikih firmi. Mnoge male firme donose inovacije na tržište, ali doprinos u inovacijama na temu produktivnosti zahteva određeno vreme, a velike firme imaju više resursa da usvoje i implementiraju inovacije. Vrlo često dolazi i do toga da inovacija doprinosi rastu preduzeća. Uz jednu uspešnu i revolucionarnu inovaciju, malo preduzeće vrlo lako prelazi i u srednje pa i veliko preduzeće. Sektor male privrede ima i veliki značaj u tranzicionim ekonomijama. Zemlje u tranziciji kreću od planirane i centralizovane ka tržišno orijentisanom ekonomiji. Tokom perioda centralne i planirane ekonomije većina državnih firmi funkcioniše u veštački i odbrambeno orijentisanom ekonomskom ambijentu koji im nije dao priliku da nauče da se ponašaju tržišno. Transformacija državnih firmi u privatne automatski ne vodi nužno ka stvaranju profitabilnih kompanija, jer preduzetništvo pre svega podrazumeva spremnost da se preuzme rizik, a onda treba posedovati i iskustvo i izoštren osećaj za posao. Sa druge strane veoma je važno stvaranje pozitivnog političkog i ekonomskog ambijenta pogodnog za stvaranje jakog MSP sektora. To je jedan od glavnih zadataka vlada zemalja u tranziciji.

Razlozi za stratešku važnost MSP su:

- MSP doprinose porastu zaposlenosti mnogo više nego velike firme i mogu na duži rok, da obezbede veoma značajan udeo svih zaposlenih;
- MSP mogu da pomognu u restrukturiranju tako što apsorbuju suvišne radnike;
- Povećavaju konkurenciju na tržištu.¹⁰⁵

Tranzicione ekonomije su na različitim nivoima razumevanja i razvoja MSP, dok u najrazvijenijim zemljama postoji pravni sistem postavljen tako da podržava sektor MSP. Sektor MSP u tranzicionim ekonomijama je još uvek u nižoj fazi razvoja. Velika većina MSP su mikro preduzeća koja zapošljavaju članove porodice ili bliske srodnike. U najvećem broju zemalja u tranziciji MSP su uglavnom orijentisana na trgovinu i samo mali deo njih proizvodi dobra namenjena prodaji ili pružanjem usluga. U zemljama u tranziciji, fokus treba da bude na stvaranju MSP i treba im pomoći da rade efikasno u uslovima tržišne ekonomije. Iako mnogo argumenata ne ide u prilog malim i srednjih preduzećima, njihov značaj je nesumnjiv za svaku privredu, jer gotovo u svakoj ekonomiji učestvuju u velikom procentu u stvaranju društvenog proizvoda, a mogu da budu i značajan oslonac u smanjenju nezaposlenosti.

3. Problematika Razvoja MSP sektora u EU

Mala i srednja preduzeća koja posluju na teritoriji Evropske Unije, susreću se sa brojnim problemima u svom poslovanju, koji im onemogućavaju da se nesmetano razvijaju u rastu. Najčešći problemi sa kojima se ona susreću su sledeći:

- Nedostatak kvalifikovane radne snage
- Niska kupovna moć stanovništva
- Ograničen pristup finansijskom tržištu
- Previše visoki troškovi radne snage
- Problemi sa implementiranjem nove tehnologije
- Problemi sa implementiranjem novih modela organizacije poslovanja
- Nizak nivo menadžmenta kvaliteta
- Problemi sa javnom administracijom
- Loša infrastruktura (saobraćajna mreža, električna i komunikaciona mreža).¹⁰⁶

¹⁰⁵ Izvor: Panian, Ž., Klepac, G., Poslovna inteligencija, MASMEDIA, Zagreb, 2003, str. 71

¹⁰⁶ Grupa autora, <http://ec.europa.eu>, "European Union Support Programmes for SMEs", An overview of the main funding opportunities available to European SMEs, Evropska Komisija, 2006

U istraživanju koje je sproveo Gallup International, a koje je obuhvatilo MSP u industrijskom sektoru, došlo se do podataka, da mala i srednja preduzeća u industriji imaju najveći problem sa nedostatkom kvalifikovane radne snage, a drugi po važnosti je problem smanjenja kupovne moći, potrošača, te po toj osnovi i smanjena tražnja za njihovim proizvodima. Naime, pošto ova preduzeća raspolazu malom finansijskom snagom, ona vrlo često i nisu u mogućnosti da plate visokokvalifikovanu radnu snagu, tako da je taj problem usko povezan i sa nedostatkom finansijskih sredstava. Što se tiče problema kupovne moći potrošača ona mnogo više utiče na mala i srednja preduzeća u industriji, nego na velika. Razlog je zato što ova preduzeća u principu imaju mnogo veće troškove po jedinici proizvoda, zato su i manje mogućnosti da se utiče na konačnu cenu. Velika preduzeća u industriji uspevaju da smanje svoje troškove poslovanja zahvaljujući ekonomiji obima i širine, te nečudi da na njih mnogo manje utiče problem smanjene kupovne moći potrošača, proistekao pre svega iz efekata finansijske krize koja je u toku. Problem ograničenog pristupa finansijskom tržištu ima gotovo petina malih i srednjih preduzeća u industriji. Ovaj problem je posebno prisutan u zemljama koje su novočlanice Unije. Najveći problem je na Malti i u Madjarskoj, gde se govoto trećina preduzeća izjasnilo da ima problem sa finansiranjem i pozajmljivanjem sredstava. Tokom istraživanja primećena je još jedna zakonitost, a to je da je što je preduzeće manje to su i veći problemi sa finansiranjem. Sa manjkom kvalifikovane snage ne susreću se podjednako sva preduzeća u Uniji. Na primer kod MSP u Njemačkoj, Holandiji i Luksemburgu ovaj problem je mnogo manje izražen, obzirom da ove zemlje imaju dobro izgrađen obrazovani sistem i da godinama u nazad privlače visoko kvalifikovanu radnu snagu iz celoga svijeta, te je sasvim logično da je najveća ponuda stručnjaka u ovim zemljama. S druge strane Litvanija, Grčka, Estonija imaju veoma izražen ovaj problem, obzirom da imaju loš obrazovani sistem, uglavnom nasledjen iz prethodnog perioda. Drugi problem u ovim zemljama je tzv. Odliv mozgova ka razvijenim zemljama Unije, što je uticalo na veoma oskudnu ponudu radne snage u ovim zemljama.

Komisija EU je izjavila da želi da stvori jednu od najkonkurentnijih ekonomija u svetu, i savremena tehnologija je svakako jedan od mogućih načina da se to postigne. U Uniji je oko 15% preduzeća imalo problem da implementira nove tehnologije, i ako ovo na prvi pogled može da deluje kao veoma loše stanje, zapravo situacija je višestruko bolja nego u zemljama koje još nisu članice Unije, u kojima više od polovine MSP ima ovaj problem.¹⁰⁷ Najmanje problema sa implementacijom novih tehnologija imaju preduzeća u Austriji, Finskoj, i što je zanimljivo u Bugarskoj, a najviše problema imaju preduzeća iz Portugala. Inovacije i implementacija novih tehnologija u proizvodne procese i poslovanje su ključne za razvoj i unapređenje performansi preduzeća. Zato je Zajednica veoma aktivan na ovom polju, kako na pružanju tehničke pomoći tako i u obezbeđenju finansijskih sredstava i sl. Državna administracija i zakonska

¹⁰⁷ Roman Z, The SMEs in Hungarian Economy, Association of small Enterprises, Budapest, 1995, str, 211

=====

regultiva u mnogim zemljama podstiču osnivanje i rad malih i srednjih preduzeća, ali često mogu da budu i ograničavajući faktor njihovog razvoja. Na zakonske barijere su mnogo više osetljiva velika preduzeća, nego što su to preduzeća male privrede, pošto često podležu raznim antimonopolskim zakonima, dok kod MSP to nije slučaj zbog njihove male ekonomske snage. Istraživanjem sprovedenim u zemljama Evropske Zajednice, najveće administrativne barijere za mala i srednja preduzeća su u Madjarskoj, Češkoj, Sloveniji i Slovačkoj. Problem se primećuje uglavnom kod njihovih članica Zajednice, jer još nisu u potpunosti uskladjena zakonodavstva u ovoj oblasti, sa onima u starijim članicama. Razvijenost infrastrukture je posebno značajna za preduzeća koja posluju u industriji. Neophodna je dobra saobraćajna infrastruktura, kao i energetska. Najmanji problemi sa infrastrukturu su u starim državama članica (EU15), dok se u novim članicama investitori sreću sa brojnim problemima vezanim za razvijenost infrastrukture. Najveći problemi su u Bugarskoj i Rumuniji, najnovijim članicama Zajednice, i to zbog veoma loše nasleđene infrastrukture iz komunističkog perioda, koja ili nije dovoljno razvijena za potrebe savremenih industrijskih postrojenja, ili pak neadekvatna. Za razliku od njih najrazvijeniju infrastrukturu imaju Finska i Danska. Problem sa razvijenošću saobraćajne i energetske mreže bilo je i u Poljskoj, Grčkoj i Estoniji, ali je došlo do veoma značajnih poboljšanja u poslednje dve godine, tako da sada se investitori mnogo lakše odlučuju da investiraju u ove privrede.

U gore navedenom, videlo se koji su sve to problemi sa kojima se susreću mala i srednja preduzeća, koja posluju u industrijskoj delatnosti EU. Obzirom na važnost MSP sektora za EU, Zajednica pokušava na razne načine da izadje u susret preduzećima koji posluju na njenoj teritoriji. Pored uklanjanja barijera i njihovog snižavanja, EU Komisija je pripremila i sprovodi razne vrste pomoći namenjene sektoru male privrede.

4. Finansijska podrška MSP u Evropskoj Uniji

Finansijska podrška se kanališe na četiri načina:

1. Tematske finansijske mogućnosti oko posebnih ciljeva (okruženja, istraživanje, obrazovanje) koncipirane i sprovedjene od strane raznih delova Evropske zajednice i često u vidu sufinansiranja.
2. Strukturni fondovi (Evropski fond za regionalni razvoj (ERDF) i Evropski socijalni fond (ESF) su najveći finansijski instrumenti Zajednice koje koriste MSP, odabrana za ovu vrstu pomoći i kojima se upravlja na državnom i regionalnom nivou.
3. Finansijski instrumenti su na raspolaganju jedino indirektno, preko državnih finansijskih posrednika, a većinom njima upravlja Evropski investicioni fond.

4. Podrška internacionalizaciji MSP namenjena posredničkim organizacijama i javnim organima u oblasti međunarodne promocije MSP.¹⁰⁸

U okviru Unije postoje i grupe koje daju podršku MSP, tako sto im ukazuju na primere iz uspešne prakse, obavještavaju ih o važnim događajima i pomažu im da se umrežavaju sa drugim preduzećima. Osim ovih više socijalno orijentisanih ciljeva, EU daje znatnu podršku MSP i preko Programa za konkurentnost i inovacije (CIP), te preko Programa za preduzetništvo i inovacije kojim se pruža posebna podrška malim i srednjim preduzećima preko Fonda za ulaganje u preduzeća (EIF), centra za inovacije i kroz promovisanje politike i drugih ključnih pitanja u kompanijama u tom sektoru. Osim toga, EU pruža veliku onlajn pomoć MSP preko svog MSP portala. Uz pregledne osnovnih politika, ovaj portal rešava i jedan od osnovnih problema MSP politike – koordinaciju. Preko ovog jednog linka MSP mogu da nadju informacije kako o svom domaćem, tako i o međunarodnim tržištima i standardima. Pored vertikalnih mera koje su navedene u gornjem tekstu, rast MSP je uveliko unapređen okruženjem koje mu ide u prilog. Ne doživljavaju isti rast sva MSP jednako, neka čak i ne rastu, ali većina ima problem sa postojanjem regulatornih barijera u posebnim fazama, često u vezi s pitanjima zapošljavanja. Teško je doći do objektivnih informacija jer i sami izvještaji malih i srednjih preduzeća su kontradiktorni medju sobom. Zaposleni u MSP su plaćeni manje nego u državnom sektoru, a ako se ukinu zakonska prava za zaštitu radnika nikako se ne povećava fleksibilnost tržišta rada.

5. Programi i mjere podrške za mala i srednja preduzeća

Evropska Unija se, dakle, opredjelila za koordinisani pristup u razvoju MSP. U okviru Evropske Unije koordinišu se strategije koje se donose na nivou Evropske Unije i strategija svake od država članica. Struktura sistema podrške koji se primjenjuju za implementaciju strategije u pogledu malih i srednjih preduzeća je široka i uglavnom obuhvata sledeće programe i mjere podrške:

- **Koncentrisane akcije članica EU u pomoći MSP**

Koncentrisane akcije kao vid konkretne podrške razvoju MSP u EU, zasnovane su na modelu konsultacija izmedju članica EU i Komisije u cilju promjena nepovoljne prakse i promocije najboljih rješenja. Do sada su posebno razjašnjena tri fundamentalna pitanja: Koji su zahtjevi i potrebe MSP, koja je uloga vlade, koja je uloga posrednika.

- **Pristupi finansijama i kreditima i razvoj finansijskih instrumenata za MSP,**

Razvoj partnerskih odnosa na relaciji banka – MSP stavljeni su u prvi plan kako bi finansijska podrška bila svrsishodna .

¹⁰⁸ Grupa autora European Union Support Programmes for SMEs – An overview of the main funding opportunities available to European SMEs, Evropska Komisija, 2005, str. 13-14

=====

U EU postoji i šema finansijskih instrumenata koji su na raspolaganju MSP. EU funkcionise **EMGA** – The European Manutal Garantee Association (evropska zajednička garancijska asocijacija). Da bi se koristila šema EMGA, neophodno je biti član te asocijacije. Njeno funkcionisanje od posebne je koristi onima koji intezivno investiraju u MSP.

Evropska investiciona banka (EIB) obezbedjuje globalnu finansijsku podršku za MSP. Od 1990. godine, od kada je počela funkcionisati, do 2004. godine, EIB je odobrila preko 42.000 kredita u iznosu od 11 miliona eura.

Evropski investicioni fond (EIF) ima ulogu da podstiče razvoj MSP, na transevropskom nivou, obezbedjujući garancijske zajmove za projekte . EIF podržava zajmove vezane za biznis i okruženje u kontekstu potreba MSP.

Projekt tipa “Rast i Okruženje” podrazumjeva da EIF daje garancije za zajmove MSP koji zapošljavaju manje od 100 radnika za investicije, koje su vezane za rješavanje problema MSP. Garancije pokrivaju zajmove za investicije koje imaju minimalnu starost od tri godine i ako su manje od 1 miliona eura, garancije pokrivaju zajmove samo za direktno generisane investicije ili indirektne koje doprinose rješavanju nekog ekološkog problema i samo novi zajmovi mogu biti odabrani za garancije u okviru ovog sistema.¹⁰⁹ Navedene mjere Evropska Komisija sprovodi sveobuhvatno na prostoru cijele Evropske Unije. Pored zajedničkih aktivnosti, svaka zemlja članica sprovodi i svoje vlastite aktivnosti na jačanju MSP u svojoj državi. Te aktivnosti se finansiraju uglavnom iz budžeta svake države, a nerijetko se subvencioniraju iz budžeta EU:

- Podrška razvoju regionalnih MSP,
- Podrška MSP u evropeizaciji i internacionalizaciji njihovih strategija.

109 Djordjević Lj., Gligorijević S., Stanje I razvojne perspective malih I srednjih preduzeća, 2006

6. Zaključak

Značaj malih i srednjih preduzeća u ekonomiji Evropske Unije je izuzetan. Čak 99% svih preduzeća osnovanih u EU je u vidu malih i srednjih preduzeća, te ih to čini najznačajnijim izvorom zapošljavanja na prostoru Unije, a obzirom da učestvuju sa 60% u stvaranju bruto društvenog proizvoda EU, ona su i zanačajan izvor rasta nacionalnog bogatstva. Sektor male privrede je sinonim za preduzetništvo u EU tako što promovise privatnu svojinu i preduzetničke vještine. U industriji EU sektor male privrede je najzastupljeniji u prehrambenoj, tekstilnoj i drvenoj industriji, i u tim sektorima zapošljava čak četiri petine ukupnog broja zaposlenih u ovim industrijskim granama. Pored toga što su značajan izvor zapošljavanja u industriji, mali biznisi su kreatori mnogih inovacija, ali i značajan činilac u postizanju spoljno trgovinske ravnoteže. Evropska Unija, stoga nastoji da vodi veoma aktivnu politiku prema malim i srednjim preduzećima, kako bi im se pomoglo da prevaziđu probleme koje imaju u održavanju i rastu svog posla. MSP politikom Evropska Unija ima za cilj da im olakša pristup kapitalu, pruži tehničku pomoć, omogući promovisanje njihovih biznisa i pomogne im u umrežavanju. Budući razvoj sektora mali privrede po svemu sudeći zavisi od opštih tendencija u privrednim kretanjima na svetskom nivou. Obzirom da nije još uvek na vidiku jasan recept izlaska iz tekuće krize, nije moguće na ovom nivou ni predvideti buduće perspektive razvoja malih i srednjih preduzeća, pa i samih ekonomija.

LITERATURA

1. Djordjević Lj., Gligorijević S., Stanje I razvojne perspective malih I srednjih preduzeća, 2006.
2. Dannreuther C, EU SME Politics, EPIC, Sarajevo 2006.
3. Grupa autora, <http://ec.europa.eu>, "European Union Support Programmes for SMEs", An overview of the main funding opportunities available to European SMEs, Evropska Komisija, 2006.
4. Grupa autora, The new SME definition, user guide and model declaration Enterprise and industry publications, European Commision, Brisel 2006.
5. Roman Z, The SMEs in Hungarian Economy, Association of small Enterprises, Budapest, 1995.
6. Panian, Ž., Klepac, G., Poslovna inteligencija, MASMEDIA, Zagreb, 2003.
7. Živković M, Ekonomika poslovanja, Megatrend, Beograd.2002.

KUD 336.71(496.51)

E-BANKING NË KOSOVË DHE MUNDËSITË E INTEGRIMIT

*MSc. Mimoza Luta
mimoza.luta@gmail.com*

Abstrakt

Gjatë viteve të fundit bankat evropiane kanë kaluar disa miliarda euro në kanale të reja elektronike. Megjithatë, pas disa vjet zhvillimi dhe euforie ishte e qartë se përfitimet nga kjo fushë nuk do të kapnin qiellin. Me zhvillimin e IT bankat europiane kanë derdhur miliarda euro në ndërtimin e kanaleve të drejtpërdrejta si web, përmirësimin e degëve dhe call center, dhe duke u përpjekur që të integrojnë të gjithë këto kanale mirëpo në Kosovë ende nuk ka filluar aplikimi i e-banking-ut. Në këtë punim do të shtjellohet çështja e integritit të bankave të Kosovës në trendet e bankave europiane.

Fjalët kyçe: Integrim, E banking, Sisteme Informative (SI), Teknologji Informative (TI)

JEL Klasifikimi: F15, D8, O32

Hyrje

Sistemet informative SI janë bërë pjesë vitale për një organizatë. Bashkpunimi në mesë të organizatave të ndryshme është bërë një model për bashkimin e organizatave dhe institucioneve ku prezenca luan një rol të vogël. TI nënkupton të gjitha platformat teknike, prej kompjuterëve e deri të sistemet telefonike që përdoren për të mundësuar komunikimin brenda ose në mes të dy organizatave. Në mes të platformave teknike ka një softuer që përdoren për të mundësuar që teknologjit e ndryshme të komunikojnë me njëra tjetren, këta softuer thirren sisteme informative.

TI mundëson që SI të përdoret dhe të zhvillohet në mënyra të ndryshme, kombinimi në mes të TI dhe SI është një zgjedhje që ne sot e përdorim për të manipuluar rrjedhjen e informatave të ndryshme në një organizatë.

E-banking përcaktohet si përdorim i automatizuar i produkteve dhe shërbimeve të reja dhe tradicionale bankare në mënyrë të drjtpëdrejtë nga klienti përmes kanaleve elektronike dhe interaktive të komunikimit. E-banking përfshinë sistemet që mundësojnë klientët e institucioneve financiare, qofshin individ ose biznese ti qasen llogarive, kryejn transaksione biznesi ose te marrin

informata mbi produktet dhe shërbimet financiare përmes rrjetave private ose publike duke përfshirë këtu edhe internetin.

Shërbimet bankare elektronike që i ofron banka për shumë konsumator kanë kuptim si mundësi '24 orëshe' që konsumatori të kontrollojë kursimet e veta përmes futjes direkte të kartës në sportelet e ATM-bankomatit të bejë terheqjen e parave nëçdo kohë.

E-BANKING NË KOSOVË DHE MUNDËSITË E INTEGRIMIT

Zhvillimi i teknologjisë informative TI ecën shumë shpejtë dhe sistemet informative SI janë bërë pjesë vitale për një organizatë. Bashkpunimi në mes të organizatave të ndryshme është bërë një model për bashkimin e organizatave dhe institucioneve ku prezenca luan një rol të vogël, ku edhe takimet e ndryshme janë bartur në një vendtakim virtual. Një vend me platforma teknike me sotver të sofistikuar, që gjithë kohën zhvillohen, që i plotëson nevojat për bashkpunim në rrjetë. Në platformen virtuale ka vend për shumë antarë, e cila nuk kufizohet dhe lehtëson bashkpunimin në mes të organizatave të ndryshme.

Organizatave që sot bashkpunojnë me institucione të ndryshme në gjithë botën e përdorë teorinë e bashkpunimit në rrjetë, për të ofruar produkte të ndryshme. Pa këtë mënyrë të bashkpunimit ndoshta një pjesë e madhe e organizatave dhe kompanive ndërkombëtare nuk kishin egzistuar. Komunikimi dhe rrjedha e informative në mes të personave fizik dhe në mes të institucioneve apo kompanive bëhet përmes një numri të konsiderueshëm të SI-ve, së pari programet për administrimin e e-mailit. Vetëm nga kjo në shumicën e rasteve ku përdoret e-maili për komunikim-informata është bërë pjesë vitale për organizatave, mbasi që SI për e-mailin përdoret për të furnizuar puntorët e organizatave në informata, brenda dhe në mes tyre. Më tej kjo mënyrë e bashkpunimit shtronte kërkesa të mëdha në funksionalitetin dhe efikasitetin e një SI.

Shumica e organizatave pa marrë parasyshë se a komunikojnë në mënyrë virtuale apo jo, e përdorin një lloj softveri për të komunikuar. Zhvillimi i teknologjisë dhe shpejtësia e zhvillimit e kanë ndëruar botën tonë e gjithashtu edhe të përditshmen tonë. Rrjetat e kompjuterëve kanë krijuar mundësi që funksione dhe sektorë të lidhen në mes veti brenda kompanive dhe organizatave të tëra. Egzistojnë rrjeta të kompjuterëve dhe kemi SI që e organizonë këtë. Hapat teknologjik e kanë lehtësuar punën paralele në organizatat pasi që organizatat gradualisht po zhvillohen prej hierarkive të mëdha të centralizuara në sektorë të kyqur me ndihmen e SI dhe rrjetave kompjuterike.

Zhvillimi i SI ka mundësuar komunikimin pa marrë parasyshë vendin dhe kohën e cila më tej ka mundësuar që largësia në mes të aktorëve në rrjetë është gjeografikisht e pakufizuar. SI kanë lehtësuar qasjen në informata në krejtë botën dhe kompanitë sot investojnë shuma të mëdha në këtë lëmi. Mijëra softuer në lëmin e komunikimit janë zhvilluar për të automatizuar proceset që ne dje i kryenim në mënyrë manuale. Dhe zhvillimi vetëm po ecën para SI kanë ardhur për tu vendosur-pa marrë parasysh a duam ne apo jo-ne nuk mund të

jetojm më pa to. Për shkak të këtij zhvillimi ne duhet të ju falenderohemi nevojës së madhe për manipulim interaktiv që kompjuteri dhe softueri është bërë një ndër segmented më dinamike të branshit.

Natyra e teknologjisë inforamative, sistemeve informative dhe informatave

Teknologjia informative (TI), sistemet informative (SI) dhe informatat edhe pse janë terme të ndryshme e kanë një natyrë të veçant dhe lidhemn me njëra tjetren në mënyrë të veçant.

TI dhe SI janë vetëm instrumente për puntorët e një organizate për të mundësuar komunikimin mes tyre. Janë vetëm instrumente që mundësojnë drejtimin dhe kontrollimin e pjesëve të ndryshme të një organizate, nëse i shohim instrumentet nga prespektiva e menaxhimit TI dhe SI janë dy instrumente që na e mundësojnë manipulimin dhe kontrollimin e administrimin e volumeve ekstreme të informatave që qarkullojnë nëpër organizata. Pasi që ne gjithë kohën mundohem që të jemi të informuar dhe që të komunikojm në mes njëri tjetrit në mënyrë të shpejtë dhe të mirë çdoherë do të ketë nevoj për versione të reja dhe mirëmbajtje të SI. Një gjë të cilën në çdoherë duhet që ta ndjekim. Për ta shpjeguar këtë më poshtë shpjegohet jeta e sistemit informativ.

Jeta e sistemit informativ

Pjesa dërmuese e kompanive e përdorin sot SI për të administruar pjesë të ndryshme të administratës në veprimtarin e tyre. SI që përdoren në një kompani shumë herë e kanë një jetë të kufizuar, varësisht se në cilin nivel ajo mund të përshtatet organizatës. Për një SI mund të i blehen versionet e reja ose të mirëmbahen dhe në këtë mënyrë mundem ne të ja zgjasim jetën. Në të njejtën mënyrë si jeta e veprimtarisë mundem të ilustrojm edhe jetën e një SI. Jeta e një SI përbëhet nga tri faza që vijnë: “Zhvillimi i Sistemit”, “Sistemet në Veprim” dhe “Sistemi në fazën kur ai hiqet nga përdorimi”.

Sistemi në veprim përbëhet nga dy faza: “Mirëmbajtja e Sistemit” dhe “Përdorimi i Sistemit” që janë aktive paralelisht dhe i takojnë procesit të veprimtarisë normale.

- Zhvillimi i Sistemit

Në këtë hap kompanit zhvillojnë një sistem për t’i përmbushur disa nevoja të ndryshme në veprimtarinë e tyre. Zhvillimi i sistemit është faza e parë në jetën e sistemit dhe ka d.m.th. se në këtë fazë zhvillohet dhe përmirsohet në sistem që është aktiv në kompani dhe që përdoret në veprimtari normale.

- Përdorimi i Sistemit

=====

Mbasi që është zhvilluar SI duhet të implementohet në veprimtari. Mbas përfundimit të procesit të implementimit duhet punëtorët ta përdorin dhe ta shfrytzojnë atë në punën e tyre të përditshme. Në këtë hap duhet të jap efekt apo edhe mbështetje në veprimtari. Kur sistemi është përdorur një kohë dhe tregohen nevojat të ndryshme për modifikimin e tij, e cila gjë mund të varet prej ndryshimit të veprimtariës gjatë kohës ose duhet të futen funksionet e reja që duhen e që janë identifikuar gjatë punës në versionin e vjetër të sistemit.

Për të ju përmbajtur kësaj metode ne duhet çdoherë ta kemi një mirëmbajtje të mirëfillt dhe strategjikë të sistemeve tona. Nëse nuk i kemi këto në mendje dhe çdoherë të mendojmë përpamund dhe çdoherë të mundohem të e përshtatim sistemin sipas nevojave të kompanisë mund të kushtoj shumë shtrenjë, në blerjen e sistemeve të reja por edhe në efikasitetin e veprimtarisë.

- Mirëmbajtja e sistemit

Kualiteti është një ndër gjërat të cilën një veprimtari duhet ta ndjek dhe ta zhvillojë gjatë jetës së saj. Për këtë arsye ne duhet të bëjmë përpjekje të ndryshme për të ndjekur zhvillimin e kualitetit dhe në këtë mënyrë të mirëmbajmë sistemin. Mirëmbajtje do të thotë që ne të përpjekim të përmirsojmë kualitetin e SI për t'i shfrytëzuar efektet e mira të saj dhe për të përforcuar ato njëkohsisht.

Mirëmbajtja e rregulltë nuk kushton shumë dhe është një gjë që ia gjatë jetën një SI. Mirëmbajtje nuk do të thotë se ndryshme duhen të bëhen në sistem por mund të jetë indirekt e koncentruar që personeli dhe shfrytëzuesit e saj ta përdorin sistemin sa më mirë. Disa nga përmirsimet e ndryshme në një sistem aktiv mund të jenë:

- 1) korrigjime-korrigjimi i gabimeve
- 2) përshtatje-veprimtarisë dhe teknologjisë
- 3) përmirsimet-të kualitetit të sistemit
- 4) pastrim-pjesë të panevojshme

Të gjitha këto përmirsimet që prezantohen më lartë janë të drejtuara në mirëmbajtje të një SI. Mirëmbajtje e një SI nuk duhet të jetë vetëm versione të reja dhe shtesa e funksioneve të reja. Nga aspekti teknik ne mund të përmirsojmë SI që kjo të i përshtatet kushteve të ndryshme që i shtrohen. Ndryshime mund të bëhen në mënyrë të vazhdueshme për të ndjekur dhe kontrolluar përdorimin e SI dhe fleksibilitetin e tij për veprimtarinë në të cilën ajo përdoret me ndihmën e një përcjellje të rregulltë ne mund të nxjerrim rezultate dhe mund të gjenerojmë informata rreth mundësive të sistemit si dhe nevojave për modifikimin e tij ose nëse ka nevojë që të zhvillohet më tej.

- Heqja nga përdorimi

Kur një kompani ka arritur në këtë fazë atëherë mundësisht ka kaluar nga një SI një tjetër. Heqja nga përdorimi i një SI do të thotë se ne e heqim nga përdorimi një SI pasi që analizat tona kanë rezultuar se i njeiti nuk mund të shërben për administrimin organizatës. Shpesh herë zëvendsohet SI me një të ri dhe më të mirë në vend që të bëhën ndryshime dhe modifikime drastike në sistemin e vjetër. Një SI i ri kërkon punëtor kur vjen koha që të implementohet. Nëse një kompani përdor disa SI të reja duhen të jenë fleksibile që përshtatja e integrimi me sisteme tjera të jetë i mundshëm. Gjatë kohës dhe jetës së një veprimtarie ne përpiqem çdoherë të gjejmë një mënyrë për të mbështetur veprimtarin tonë atëherë e bëjmë një plan se si do të veprojmë për të reklamuar një produkt ose një shërbim ose si ne do t'i prodhojmë këto. E njëjta vlenë edhe për SI të ndryshme. Ne duhet të kemi një plan detaj për SI që ne do të përdorim si mbështetje në veprimtarin tonë.

E-BANKING

E-banking¹¹⁰ përcaktohet si përdorim i automatizuar i produkteve dhe shërbimeve të reja dhe tradicionale bankare në mënyrë të drjtpëdrejtë nga klienti përmes kanaleve elektronike dhe interaktive të komunikimit. E-banking përfshinë sistemet që mundësojnë klientët e institucioneve financiare, qofshin individ ose biznese ti qasen llogarive, kryejn transaksione biznesi ose të marrin informata mbi produktet dhe shërbimet financiare përmes rrjetave private ose publike duke përfshirë këtu edhe internetin. Klientët i qasen shërbimeve të E-banking duke përdorur pajisje elektronike siç janë: kompjuteret personal PC, asistentet personal digjital (PDA), makinat e automatizuara treguese ATM, etj. Përderisa rreziqet dhe kontrollat janë të ngjashme për kanalet e ndryshme të qasjes në e-banking, ne këtu do të shqyrtojmë kryesisht shërbimet e bazuara në Internet për shkak se interneti është rrjetë e qasjes publike .

Komponentet kryesore të një sistemi të E-banking

Komponentët e E-banking mund të dallojmë dukshëm në konfigurimet e tyre varësisht nga një numër i faktorëve. Institucionet financiare duhet të zgjedhin konfigurimet e E-banking duke u bazuar në këta faktorë

- Objektivat strategjike për E-banking
- Fushën, shkallën dhe kompleksitetin e paisjeve, sistemeve dhe aktiviteteve
- Ekspertizën teknologjike
- Sigurinë dhe kërkesat e kontrollit të brendshëm

Institucionet financiare mund të zgjedhin të përkrahin shërbimet e E-banking në mënyrë interne. Si alternativë, institucionet financiare mund të

¹¹⁰ WWW.ffiec.gov/ffiecinfobase/bookletss/e_banking/00_intro_def.html

=====

përkrahin nga jashtë cilindo aspekt të E-banking sistemit të tyre nga palët e treta. Entitetet e shënuara më poshtë mund të mundësojnë ose udhëheqin (pra, lejojnë aplikacionet të qëndrojnë në serverët e tyre).

Shërbimet e E-banking për institucionet financiare janë:

- Istitucion tjetër financiar
- Sigurues i shërbimit të Internetit
- Prodhues ose përpunues i softuerit të bankës në Internet
- Sigurues i shërbimit të menaxhuar të sigurisë
- Sigurues i pagesës së faturave
- Byro kreditore dhe
- Kompani e vlerësimit të kredive

E-banking sistemet mbështeten në një numër të komponentëve ose proceseve të zakonshme. Lista e mëposhtme përfshinë shumë nga komponentet dhe proceset potenciale që hasen në një institucion tipik:

- Dizajn dhe hosting i web faqeve
- Konfigurim dhe menaxhim i firewallit
- Sistemet e detektimit të ndërhyrjes ose IDS
- Administrimi i rrjetit
- Menaxhimi i sigurisë
- Server i bankës në Internet
- Aplikacionet e E-business
- Serverët e brendshëm të rrjetës
- Sistemet kryesore përpunuese
- Përkrahja programuese
- Sistemet e automatizuara të marrjes së vendimeve

Këto komponentë punojnë së bashku për të mundësuar shërbimet e E-banking. Secila komponentë përfaqëson një pikë kontrolli për ta konsideruar.

Mënyra e realizimit të E-Banking

Përmes kombinimit të zgjedhjeve të brendshme dhe përkrahjes nga jashtë, udhëheqja ka shumë alternativa gjatë përcaktimit të konfigurimit të përgjithshëm të sistemit për komponentët e ndryshme të një sistemi E-banking.¹¹¹ Sidoqoftë ne këtu do ti shohim dy variante themelore .

Varianti i parë një ose me shumë organizata shërbyese mund të angazhohen për shërbime të teknologjisë informative dhe mund të jenë host të E-banking. Në këtë konfigurim, siguruesi i shërbimit për institucionin është host i ueb faqes, serverit të bankës, firewall-it dhe sistemit të detektimit të ndërhyrjeve. Përderisa institucioni nuk ka nevojë të bëjë menaxhimin e përditshëm të

¹¹¹ [WWW.ffiec.gov/ffiecinfobase/bookletss/e banking/ 00 intro def.html](http://WWW.ffiec.gov/ffiecinfobase/bookletss/e%20banking/00%20intro%20def.html)

komponentëve të sistemit, udhëheqja dhe bordi i institucionit mbesin përgjegjës për përmbajtjen, performansat dhe sigurinë e sistemit të bankës

Varianti i dytë, institucioni mund të jetë host i shumicës ose pjesës më të madhe të sistemit të brendshëm të E-banking. Në këtë rast, sigurveksi nuk gjendet në mes të qasjes së Internetit dhe sistemit kryesor përpunues të institucionit financiar. Kështu institucioni mbanë përgjegjësinë e administrimit të përditshëm të sistemit.

Rekomandimet

Sipas mendimit tim bankat e Kosovës janë në fazën fillestare të aplikimi të E-banking, ende nuk ka filluar të aplikohet në disa banka në Kosovë. Andaj duhet të angazhohen ekspert të ndryshëm nga kjo lëmi ,të reklamohet aplikimi i e-banking nëpër bankat e kosovës me qëllim të ritjes së konkurrencës që ka si rezultat përkushtimin më të madhë të bankave në aplikimin dhe avansimin e E-banking në Kosovë.

Gjithashtu edhe puntorët kosovarë duhet të dërgohen në trajnime të ndryshme që të mos lejohet ndodhja e aksidenteve të ndryshme që do të rezultonte në humbjen e besimit në përdorimin E-Banking.

Meqense ndodhemi në epokën e globalizimit, atëher është shumë e rëndësishme që popullata të vetdijësohet në aspektin e përdorimit të E-banking dhe aplikimit të E-business edhe në Kosovë.

Kemi edhe dukurin e investimeve në këtë fushë si krijimi i ueb faqeve, reklamave, mirëpo aplikimi i E-banking nuk ka filluar këtë e rekomandoj nga fakti se bankat fitojnë të ardhura shtesë ndaj transaksioneve të kryera nëpërmjet kanaleve elektronike. Shërbimet bankare nëpërmjet kanaleve elektronike kanë një fitim të lartë si rezultat i diferencës së pagesës së klientëve për shërbimet e marra nga banka (të ardhurat nga shërbimet për njësi) me koston për njësi që nevojitet për të realizuar këto shërbime për klientin.

Si dhe investimet fillestare në kanalet e IT dhe të sigurisë janë të larta edhe zhivillimi i këtyre produkteve kërkon kosto të larta në fazën e fillimit por në një të ardhme jo shumë të largët unë mendoj se kosto do të bëhet më efikase për këto kanale transaksioni.

=====

Literatura

1. Daniel, E. "Provision of electronic banking in the UK and Ireland," International Journal of Bank Marketing, 17, 2, 1999, pp. 72–82. Business week Online, April 16, 2001.
2. www.ipko.net
3. [www.ffiec.gov/ffiecinfobase/bookletss/e banking/ 00 intro def.html](http://www.ffiec.gov/ffiecinfobase/bookletss/e%20banking/00%20intro%20def.html)
4. www.procreditbank/kosova/com
5. <http://www.ecommercecommission.org/document/emergingdig.pdf>

KUD 65

RËNDËSIA E VENDIMEVE EFEKTIVE NË RRRITJEN E PERFORMANCËS SË FIRMAVE TË BIZNESIT

Mirjeta A. Domniku
mirjeta.domniku@gmail.com

Abstrakt

Në kushtet bashkëkohore të zhvillimit të afarizmit, udhëheqësit e firmave të biznesit, gjithnjë e më shumë duhen të jenë sa më të kujdesshëm, duke i përkushtuar rëndësi shumë të madhe vendimeve të cilat i marrin në kuadër të funksionimit dhe zhvillimit të aktiviteteve të tyre. Çdo vendim i marrë, mund të ndikojë pozitivisht, por edhe negativisht në procesin e prodhimit të produkteve ose të shërbimeve. Prandaj, në kuadër të çdo vendimi, menaxherët e firmave të biznesit duhen të marrin parasysh shumë faktorë, qoftë brenda por edhe jashtë ndërmarrjeve të tyre, në mënyrë që vendimet e tyre mos të kenë efekt negativ.

Ekonomia e tregut, respektivisht sistemi ekonomik kapitalist i mundëson qytetarit gjegjësisht konsumatorit që ti ofrohen mundësi dhe zgjedhje të shumta sa i përket përzgjedhjes për produkte dhe shërbime. Prandaj, veprimi i lirë i firmave të biznesit në treg, zgjedhja e mënyrës së prodhimit, në mënyrë të padiskutueshme konsiderohet si përparësi absolute, mirëpo në anën tjetër edhe si mangësi që karakterizohet me një numër të madh të konkurrencës që ofrojnë produkte ose shërbimeve të ngjashme. Udhëheqësit e firmave të biznesit gjithmonë duhet që vendimet e tyre ti mbështesin në dobi të dyanshme, në njërën anë në dobinë e pronarëve të tyre dhe në anën tjetër në dobi të konsumatorëve. Qëllimi i këtij punimi është që të ofrojë të dhëna teorike dhe praktike që tregojnë dhe dëshmojnë rëndësinë e vendimmarrjes efektive, si faktorë vendimtarë i arritjes së suksesit biznesor.

Fjalët kyçe: afarizëm, vendim, vendimmarrja efektive, sukses, performancë

JEL Klasifikimi: 0L26; 0M11; 0M24;

1. Hyrje

Përcaktimi për hartimin e këtij punimi, ka mbështetje në rrethanat e pasigurta që e rrethojnë secilën firmë të biznesit, e cila operon dhe vepron në kushtet bashkëkohore afariste. Kushtet dhe rrethanat e përgjithshme ekonomike, globalizimi, e në veçanti kriza globale ekonomike botërore, ka ndikuar në masë të madhe që vendet e mbarë botës të shënojnë rënie ekonomike të shkaktuar më rritje të shkallës së papunësisë, rritje të normës së inflacionit, e në veçanti firmat e biznesit respektivisht bizneset private qoftë industriale apo komerciale të

ballafaqohen me rënie të kërkesës për ofertat e tyre, gjë që ka ndikuar që të pësohen me jostabilitet financiar dhe pasiguri në zhvillimin e kontinuitetit normal të bizneseve të tyre. Në këso rrethanash, drejtuesit e firmave të biznesit, duhet gjithsesi të tregohen sa më eficientë dhe efektivë në kuadër të vendimmarrjes, pasi që çdo vendim i marrë varet dhe ka ndikim të drejtpërdrejtë në rrjedhën dhe ecurinë e biznesit të tyre. Prandaj përcaktimi ynë për të hulumtuar rëndësinë e vendimmarrjes efektive është kërkim për një rezultat që siguron të dhëna se vendimmarrja efektive garanton suksesin biznesor, apo nuk e ka ndonjë ndikim të veçantë.

Janë disa qëllime të cilat synojmë ti arrijmë në këtë punim:

- a) të tregohet rëndësia e vendimmarrjes efektive në zhvillimin e procesit afarist
- b) të ofrohen informata se çka është vendimmarrja, dhe si zbatohet ajo në realizimin e aktiviteteve në kuadër të funksioneve të biznesit
- c) të ofrohen të arriturat e hulumtimit empirik të bërë, në lidhje me rolin dhe rëndësinë e vendimmarrjes efektive në rritjen e suksesit biznesor.

Po ashtu janë prezantuar të dhëna në lidhur me ndikimin e vendimmarrjes efektive e cila mundëson funksionimin dhe zhvillimin e suksesshëm të afarizmit në firmat e biznesit kosovarë. Literatura bashkëkohore dhe të dhënat nga hulumtimet e prezantuara në punime të ndryshme shkencore e bëjnë bazën kryesore të këtij punimi. Interneti dhe burimet e tjera gjithashtu ofrojnë një bazë të mirë për punimin dhe kompletimin e suksesshëm të kësaj teme.

2. Nocionet dhe përkufizimet e vendosjes dhe vendimeve

Vendosja është e vjetër sa edhe vet njerëzimi. Me këtë nënkuptojmë se njerëzit gjithmonë kanë marrë vendime të ndryshme në përputhje me nevojat dhe interesat e tyre personale, prandaj për këtë arsye vendosja është pjesë përbërëse e jetës së përditshme të njerëzve. Njeriu çdo ditë sjell vendime të ndryshme, ku kryesisht këto vendime ndërlidhen me vet aktivitetin e tij jetësor, p.sh. merr vendim se me çfarë të ushqehet, si të e kalojë kohën e lirë, më këtë të e kalojë, etj. Vendimet pothuajse në të gjitha rastet janë të ndryshueshme, edhe për nga aspekti i mënyrës së marrjes së një vendimi mirëpo edhe për nga aspekti i ndërlikueshmërisë dhe rëndësisë së marrjes së ndonjë vendimi të caktuar. Thamë që vendimet janë të ndryshueshme dhe e potencuan mënyrën dhe aspektin e variabilitetit të tyre, kështu që vendimet mund të jenë të thjeshta që nënkupton se mund të vendosim shumë lehtë, dhe se kryesisht këto vendime njihen si vendime rutinore ose të përditshme. Në anën tjetër kemi edhe llojin e vendimeve më të vështira të cilat janë edhe më të ndërlikuara në procesin e marrjes së një vendimi, p.sh. kur na kërkohet të vendosim se ku të jetojmë, ku të punësohemi, çka të studiojmë, etj. Vet procesi i

përcaktimit për një vendim të caktuar e sidomos rastin kur kemi të bëjmë me një vendim të natyrës së ndërlikuar, na kërkohet që mirë të mendojmë përpara se të kthejmë mendimin në aksion të vërtetë, sepse pasojat mund të na përcjellin në një të ardhme afatshkurtër apo edhe afatgjatë. Këtu vlen të veçohet se vendimet që merren në botën afariste janë vendime që prekin interesat e përgjithshëm të një grupi të caktuar të individëve, kështu që vendimet që merren në jetën private kryesisht janë vendime që dëmtojnë interesin tonë personal. Në organizata të ndryshme, e veçanërisht në firmat e biznesit vendimet zakonisht merren nga menaxherët e këtyre firmave të cilët kryesisht mund të jenë menaxherë operativë, seniorë dhe menaxherë të lartë ose strategjik. Menaxherët e nivelit më të lartë organizativ marrin vendimeve të rëndësishme strategjike, kurse menaxherët e niveleve të ulëta marrin vendim rutinore.¹¹²

3. Përkufizimi i vendosjes

Nga shumë autorë të ndryshëm hasim në një numër të madh të përkufizimeve lidhur me çështjen e vendosjes, por në fakt këto definicione janë shumë të ngjashme njëra me tjetrën. Mund të themi se vendosja është proces i zgjedhjes ndërmjet më së paku dy alternativave të mundshme për zgjidhjen e ndonjë problemi. Sipas Z. Baraqqait, në bazë të aftësive të vendosjes, të marrësit të vendimeve, dallojmë këto grupe të njerëzve.

- a) njeriun i cili “nuk e di që nuk di”,
- b) njeriun i cili “e di që nuk di”,
- c) njeriun i cili “nuk e di që di”,
- d) njeriun i cili “e di që di”

Nga kjo nënkuptojmë se në grupin e parë për nga aspekti i vendosjes, ky grup është më i rrezikshmi, grupi i dytë është më pak i rrezikshëm, i pasigurt konsiderohet grupi i tretë, përderisa grupi i katërt është më i kërkuari gjatë marrjes së vendimeve.

3.1. Vendosja afariste

Çdo vendosje qoftë e bërë në firma, organizata dhe institucione të ndryshme të biznesit, vlerësohet si vendosje afariste. Mund të themi se nuk ka dallim ndërmjet vendosjes në sferën private dhe asaj afariste për nga aspekti i mënyrës, fazave, faktorëve dhe të rrethanave në të cilën vendoset. Dallimi i vetëm është se kush është subjekt që sjell vendime, a është njeriu si person privat apo si person juridik. Te vendimet afariste pasojat mund të jenë shumë më të mëdha dhe vlejné për një numër më të madh të të punësuarve duke përfshirë komplet ndërmarrjen apo edhe me gjerë.

3.2. Llojet e vendimeve

¹¹² Ibrahim Kuka, Justina Sh. Pula dhe Besnik Krasniqi (2006) *Menaxhmenti dhe Vendosja* fq. 30

Vendimet mund të sistemohen sipas attributeve të ndryshme, të cilat dominojnë në kushtet e dhëna. Klasifikimet bëhen në bazë të nivelit dhe ndërlikueshmërisë, resurseve kufizuese, shpenzimeve, qëllimeve dhe detyrave, subjekteve në vendosje, kushteve, etj.

Sipas H. Simon dallojmë dy lloje të vendimeve:

- a) *Vendimet e programuara*
- b) *Vendimet e paprogramuara*

Vendosja e programuar përdoret për zgjidhjen e problemeve rutinore. Marrësi i vendimit ballafaqohet me problemet e përditshme rutinore dhe me problemet të cilat kryesisht përsëriten. Vendosja e programuar përdoret për problemet të cilat marrësit të vendimeve i janë të njohura dhe të qarta, kështu që ato realizohen në kushtet e sigurta.

Karakteristikat kryesore të vendosjes së programuar janë:

- Strukturimi i mirë i problemeve që duhet të zgjidhen,
- Kriteret e qarta për zbatimin e vendosjes,
- Përcaktimi i lehtë i alternativave për zgjidhjen e problemit,
- Ekzistimi i sigurisë relative gjatë zgjidhjes së alternativës.

Vendosja e paprogramuar përdoret për zgjidhjen e problemeve të pastrukturuara, të reja dhe të definuara dobët, të cilat nuk përsëriten.

Karakteristikat e vendosjes së paprogramuar, sipas R.L. Daftit, janë:

- Strukturimi i dobët i problemeve për të cilat vendoset,
- Përdorimi vetëm në situata të jashtëzakoshme,
- Përdorimi në situata që nuk përsëriten,
- Gjenerimi i numrit të vogël të vogël të alternativave.

Sipas Marit dhe shumë autorëve të tjerë, vendimet mund të jenë:¹¹³

- a) Strategjike,
- b) Taktike,
- c) Operative.

Vendimet strategjike janë vendimet më të rëndësishme në ndërmarrje. Në bazë të këtyre vendimeve caktohet strategjia e ndërmarrjes, poashtu edhe qëllimet e ndërmarrjes në të ardhmen. Faktikisht këto vendime i sjell organi afarist më i lartë i ndërmarrjes për të jetësuar vizionin dhe misionin e ndërmarrjes.¹¹⁴

Vendimet taktike sigurojnë realizimin e vendimeve strategjike, ku në bazë të këtyre vendimeve bëhet operacionalizimi i vendimeve strategjike, dhe si kriter kryesor i vlerësimit të tyre është efikasiteti i ndërmarrjes. Këto vendime i sjell niveli i mesëm i menaxherëve dhe këto vendime kryesisht bëhen në qendrat kryesore administrative të ndërmarrjeve.

Vendimet operative sigurojnë realizimin e vendimeve taktike. Vendimet operative shfrytëzohen për zgjidhjen e problemeve rutinore, që nënkupton se në

¹¹³ Mari Cupic & V.M. Tummala: *Savremeno odlučivanje-metoda i primena*, fq. 18.

¹¹⁴ R. Formisao, *Manager's Guide to Strategy*, McGraw-Hill, 2004 faqe 192-193

shumicën e rasteve janë të programuara. Për nga aspekti i shfrytëzueshmërisë, këto vendime karakterizohen dhe shfrytëzohen në nivelet e ulëta menaxherike dhe në disa raste të rralla edhe në nivelet e larta të menaxhmentit.

4. Lidhshmëria reciproke e vendimeve

Secili marrës i vendimeve duhet të ketë parasysh lidhshmërinë reciproke të vendimeve, ku mund të thuhet se të gjitha vendimet prej nivelit më të ulët deri te ai më i larti në ndërmarrje janë të lidhura reciprokisht, siç janë të lidhura hallkat e zinxhirit.

Lidhshmëria reciproke e vendimeve mund të jetë;

- *horizontale* dhe
- *vertikale*.

Me lidhshmërinë *horizontale*, nënkuptojmë vendimet të cilat merren në të njëjtin nivel menaxherik dhe se që janë të kushtëzuara në mes vete, p.sh., vendimi mbi rritjen e prodhimit ka ndikim edhe në vendimet mbi furnizimin, si dhe në vendimet mbi shitjen.

Me lidhshmërinë *vertikale* nënkuptojmë vendimet që merren në nivelin e lartë ose të ulët menaxherik, d.m.th., se çdo vendim i nivelit të lartë menaxherik paraqet kornizë për marrjen e vendimit në nivelin e ulët menaxherik.

5. Diskutime dhe analizë

Ekonomia private në Kosovë filloi të zhvillohet në pjesën e dytë të viteve të '90-ta të shekullit XX. Pas një zhvillimi të hovshëm ndërmjet viteve 1985-1990, fillon të bie shkalla e zhvillimit të biznesit privat, dhe atë kryesisht për shkak të instalimit të pushtetit represiv serbë në Kosovë në vitin 1989/90. Kjo rënie vazhdon edhe në periudhën 1991/95. Një rënie e tillë kulminon me kolapsin e plotë të ekonomisë private në Kosovë në periudhën 1996/98, kur shumica e ndërmarrjeve të vogla falimentojnë dhe shuhen, kurse themelimi i ndërmarrjeve të reja gati bie në zero. Në periudhën e pasluftës ekonomia private, përkatësisht biznesi i vogël dhe i mesëm në Kosovë po shënojnë një zhvillim ekspansiv dhe atë si në aspektin kuantitativ poashtu edhe në aspektin kualitativ¹¹⁵.

Sipas llojit të aktivitetit, ndërmarrjet janë prodhuese, tregtare, dhe shërbyese. Sipas të dhënave të anketës të bërë me 2005, 47.1% e bizneseve të anketuara janë identifikuar si ndërmarrje tregtare, 31.4% janë deklaruar si ndërmarrje prodhuese, dhe 21.5% janë ndërmarrje shërbyese.

Mënyra e menaxhimit të ndërmarrjeve varet drejtpërdrejt nga forma e organizimit ligjor të bizneseve. Kështu tek bizneset me pronësi individuale, kryesisht vetë pronari e menaxhon ndërmarrjen e tij, ndërkaq tek firmat në formë

¹¹⁵ Hulumtimi i ndërmarrjeve të vogla në Kosovë: *Ministria e Tregtisë dhe Industrisë 2005*, fq. 17-20

të partneritetit, menaxhimi i firmës paraqitet më i lehtë sepse pronarët e ndërmarrjes përveç kapitalit të tyre bashkojnë edhe aftësitë e tyre profesionale dhe menaxheriale, që ndihmojnë dhe lehtësojnë mjaft menaxhimin e firmës.

Ndërkaq, te firmat e organizuara në formë të shoqërive aksionare pronësia mbi kapitalin dhe menaxhmenti i firmës janë të ndara dhe mundësitë për një menaxhim më cilësor të bizneseve janë shumë më të mëdha. Sipas rezultateve të anketës së zhvilluar (Ministria e industrisë dhe tregtisë e Kosovës) me 600 ndërmarrje të vogla në Kosovë del se në 72.9% të numrit të bizneseve të anketuara menaxhimin e ndërmarrjes e bëjnë vetë pronarët e firmës, në 21.4% menaxhimin e firmës e bëjnë së bashku menaxheri dhe pronari, kurse vetëm në 5.7% të ndërmarrjeve të anketuara menaxhimin e ndërmarrjes e bëjnë menaxherët profesionalë. Bizneset që operojnë në tregun e komunës së Pejës kryesisht siç vërehet edhe në bazë të statistikave zyrtare, shumicën e këtyre bizneseve e udhëheqin vetë pronarët e tyre që nënkupton se vendimmarrësit kryesorë përfshirë secilin aktivitet të firmës dhe funksion të biznesit. Suksesi apo mosesuksesi i bizneseve të vogla në komunën e Pejës varet nga vendimet që pronarët ose udhëheqësit e tyre i marrin. Siç është shpjeguar edhe në pjesën teorike në kuadër të vendimmarrjes ekzistojnë vendimet rutinore dhe ato strategjike, mirëpo poashtu edhe ato të programuara dhe të joprogramuara. Përpjekjet dhe qëllimet tona kanë qenë që të arrijmë të argumentojmë dhe përshkruajmë se si merren këto vendime nga ana e menaxherëve të bizneseve të vogla të komunës së Pejës, si merren dhe çka marrin ata parasysh si dhe cili është ndikimi i këtyre vendimeve në ruajtjen stabilitetit të qëndrueshëm afarist apo më mirë thënë ndikimin e tyre në rritjen e suksesit biznesor.

6. Përfundime

Përfundimisht si konkluzione mund të përfshihen:

- Vendimmarrja efektive ndikon në rritjen e të hyrave: vendimet e marra në kuadër të mbështetjes së fushatave të ndryshme të marketingut, dhe shitjen e produkteve dhe të shërbimeve nëpërmes mënyrave dhe formave që përkrahin interesin e klientëve mundësojnë që ndërmarrjet e komunës së Pejës të rrisin të hyrat nga shitja.
- Vendimmarrja efektive ndikon në minimizimin e kostos së prodhimit: minimizimi i shpenzimeve bëhet duke marrë vendime në lidhje me gjetjen e furnizuesve më të lirë, ose gjetjen e mënyrave më të përsosura të prodhimit që mund të ndikojnë në kursimin e parasë, kohës dhe punës, që mund të themi gjetjen e mënyrës më eficiente të prodhimit.
- Vendimmarrja efektive ndikon në rritjen e përparësisë konkurruese: kur ndërmarrjet e komunës së Pejës arrijnë të gjejnë metoda dhe mënyra që të ofrojnë produktet dhe shërbimet e tyre në mënyrë më

unike. Kjo nënkupton se ndërmarrjet vazhdimisht arrijnë të ofrojnë produktet dhe shërbimet e tyre në mënyrë më unike, ose më çmime më të lira ose me mundësi më të mira të kreditimit.

- Vendimmarrja efektive ndikon në rritjen e produktivitetit të firmës: komunikimi i mirëfilltë i mbështetur në parimin demokratik, ku respektohet dhe merret parasysh vlera dhe ideja e secilit punëtorë të organizatës, ndikon që shkalla e prodhueshmërisë së tyre gjithnjë e më shumë të rritet. Ndenja e kënaqësisë në punë, dhe ndenja e secilit prej anëtarëve të tjerë të ekipit si pjesë me rëndësi e organizatës ndikon shumë pozitivisht në aspektin produktiv.
- Vendimmarrja efektive ndikon në arritjen e suksesit biznesor: Vendimet që merren nga ana e drejtuesve të ndërmarrjeve të komunës së Pejës, ndikon që secili aktivitet të realizohet me efektivitet më të lartë dhe rrjedha e zhvillimit të biznesit të ketë vetëm normë të rritjes pozitive qoftë për nga aspekti i treguesve të suksesit financiar apo atyre organizativ.

7. Propozimi i masave rekomanduese

Për sa i përket rolit të vendimeve efektive dhe ndikimit të tyre në zhvillimin e procesit afarist dhe impaktit të këtyre vendimeve në arritjen e suksesit biznesor, vijë deri e propozimi i disa masave dhe i rekomandimeve:

- Secila ndërmarrje e vogël duhet ti mbështet vendimet e saja mbi bazën dhe kapacitetet e saja prodhuese.
- Ndërmarrjet e vogla dhe drejtuesit e saj duhet që vazhdimisht të jenë azhur me rrjedhat dhe novacionet që ndodhin në treg, për qëllim të mbajtjes në nivel të cilësisë së tyre të operimit.
- Vendimet duhet që gjithmonë të jenë në përputhje me interesat dhe objektivat qoftë strategjike të ndërmarrjes.
- Ndërmarrjet e vogla duhet që në një shkallë më të lartë të mendojnë në informatizimin e tyre, për arsye se informatat të cilat gjenerohen nga teknologjia informatike ndikojnë që vendimet të jenë të sakta, të plota dhe efektive.
- Ndërmarrjet e vogla duhet që të mendojnë në ndarjen e fondeve të nevojshme për avancimin e stafit të tyre, në vijimin e seminareve profesional, shkollim ose vijimin e kurseve profesionale të lëmesë së biznesit dhe menaxhmentit.
- Ndërmarrjet e vogla duhet të jenë në gjendje të grumbullojnë informata mbi nivelin dhe shkallën e konkurrencës në mënyrë që të përpilojnë ose modifikojnë strategjitë e tyre të veprimit me qëllim të rritjes së përparësisë konkurruese.
- Ndërmarrjet e vogla duhet të rrisin mundësinë e pjesëmarrjes së vartësve të tyre në procesin e vendimmarrjes, pasi që shumë

punonjës specializohen në punët e caktuara dhe kanë njohuri më të mëdha në propozimin e alternativave si dhe zgjidhjen më të mirë të tyre në favor të një vendimi efektiv.

Literatura

1. Bell D., Howard R., Twersky A. (1999): "Decision Making", Press Syndicate, University of Cambridge
2. Burrow, Kelindl, Everard (2008): "Business Principles and Management", Prentice Hall, ShBA.
3. Domniku S. (2010): "Bazat e biznesit bashkëkohor" Dispensë e lëndës "Bazat e biznesit", Kolegji Iliria – Dega në Pejë.
4. Ferrell O. C. (2009): "Ethical Business Decisions", Prentice Hall, ShBA.
5. Ferrell O., Flirt G., Frell L. (2007): "Business Changing The World", McGraw Hill, ShBA
6. Georges E. (1999): "International Business Ethics", McGraw Hill, ShBA.
7. Kuka I., Shiroka-Pula J., Krasniqi B. (2006): "Menaxhmenti dhe vendosja", Rilindja, Prishtinë.
8. McKeown & Max (2001): "The Truth About Innovation", Prentice Hall, ShBA.
9. Ossenbruggen P. (1994): "Fundamental of Decision Making", John Wile & Sons, Co, ShBA.
10. Plous S. (2001): "The psychology of Judgement and Decision Making", Harward University Press, ShBA
11. Ranyard R., Crozier W., Svenson O. (2000): "Decision Making", Routledge Francise Group, ShBA.
12. Russo E. (2001): "Winning Decisions", Press Hall, ShBA.
13. Silver M. & Remington B. (1991): "System that support decision makers", McGraw Hill, New York.
14. Welch D. (2004): "The Art of Effective Decisions", Prentice Hall, ShBA.

KUD 65

OD IDEJE DO POSLOVNOG PLANA

Mujo Dacić
email.mujodacic@yahoo.com

Abstrakt

Poslovni plan usmjerava poduzetnikovu ili menadžerovu pažnju na rast, te svjestan, namjeravan i kontrolabilan odnos prema tom rastu. Poslovni plan rezultat je nekoliko ciklusa planiranja. Prvi krug planiranja podrazumijeva uočavanje poslovne prilike, te smišljanje načina kako tu poslovnu priliku najbolje iskoristiti. Svakodnevno se susrećemo sa novim proizvodima, a relativno rijetko razmišljamo o tome na koji način ih je netko osmislio i komercijalizirao, odnosno na njoj zasnovao poduzeće. Pitanja poput: «Odakle se pojavljuju ideje; tko ih generira; kako bivaju pretvorene u proizvode koje tržište prihvaća?» nemaju jednoznačne odgovore.

Ključne riječi: Biznis plan, preduzetnik, biznis, ideje, prilike, generiranje ideja

Uvod

Prema istraživanjima, dvije trećine malih i srednje velikih poduzeća ne preživi prve tri godine poslovanja. Uzroci njihovog zatvaranja ili prodaje su mnogobrojni, a neki od najčešće spominjanih su sljedeći:

- nedostatak menadžment kompetencija: slabost u menadžerskim ulogama kakva je npr. donošenje odluka; te neiskustvo u uporabi menadžerskih funkcija (poput planiranja, organiziranja, vođenja ili kontrole) najčešći su uzrok propadanja poduzeća u SAD.
- nedostatak iskustva u industriji: ulazak u industriju koju poduzetnik ne poznaje dobro također je visoko rangiran uzrok brzog propadanja poduzeća
- nedovoljna početna kapitalna sredstva, te nepoznavanje principa tijeka novca i njegove kontrole
- slab marketing
- nekontrolirani rast: rast poduzeća je poželjan ukoliko je kontroliran i planiran. U suprotnom, može prerasti u noćnu moru i potencirati sve ostale već navedene probleme.
- slab izbor lokacije

- slaba kontrola zaliha.

Veoma je teško generalizirati uspjeh poslovnog pothvata ili poduzeća. Ipak, u nedostatku boljih sredstava za kontrolu i održivost uspješnosti u poslovanju preporučuje se sljedeće:

- dobro, ekspertno znanje o poslu; industriji
- pripremljen, argumentiran poslovni plan
- angažiranje adekvatne količine kapitala i oprezno rukovanje sa gotovinom.
- izvjestenost u analizi finansijskih dokumenata poduzeća.
- izvjestenost u upravljanju ljudima
- diferencijacija poslovnog pothvata u odnosu na konkurentsku ponudu
- zadržavanje pozitivnog stava i visoke razine energije u poslovanju.

1. Proces formiranja biznis plana

Proces planiranja podrazumijeva izbor ciljeva koje se želi ostvariti, te načina njihova ostvarivanja prije nego li se u ostvarivanje ciljeva uđe. Poslovni sustavi najčešće nisu nastale slučajno već s određenom svrhom i na temelju određenog sustava. Temeljni dokument kojim se namjerno i svjesno promišlja što i kako prodavati, te na temelju toga zaraditi naziva se poslovnim planom. Za poduzetnika - pojedinca ili poslovni sustav partnerstva, društva sa ograničenom odgovornošću ili bilo kojeg drugog pravnog oblika od presudnog je značaja imati poslovni plan kao pisani dokument koji objašnjava poslovnu priliku i mogućnosti koje eksploatacija prilike pruža. Poslovni plan ima višestruku vrijednost za poslovni sustav:

- Poslovni plan može poslužiti kao razvojni alat za pokretanje poduzeća koji vlasnike prisiljava na papiru projicirati i promisliti neke kritične elemente realnog poslovanja.
- Planovi kristaliziraju viziju i misiju poslovnog sustava: ono što se činilo jasnim u glavi dobiva nove dimenzije kada se stavi na papir.
- Planovi mogu poslužiti kao mehanizam vrednovanja realiziranih aktivnosti. Pomoću poslovnog plana planiraju se i vrednuju potezi i odluke koje treba donijeti tijekom životnog ciklusa poslovnog sustava.
- Planovi pomažu u privlačenju poslovnih partnera, najboljih djelatnika na tržištu rada, te investitora. Potencijalni kreditori ili ulagači zahtijevaju finansijske projekcije i proračune, na temelju kojih odlučuju o isplativosti kreditiranja ili ulaganja u poslovni pothvat.

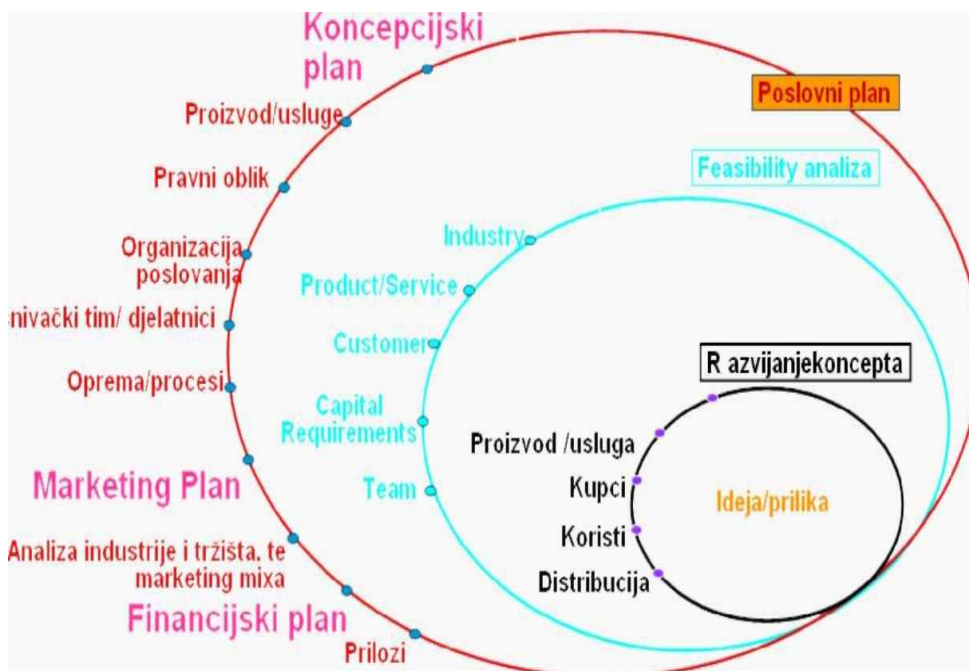
Poslovni plan usmjerava poduzetnikovu ili menadžerovu pažnju na rast, te svjestan, namjeravan i kontrolabilan odnos prema tom rastu. Poslovni plan rezultat je nekoliko ciklusa planiranja. Prvi krug planiranja podrazumijeva

uočavanje poslovne prilike, te smišljanje načina kako tu poslovnu priliku najbolje iskoristiti.

2. Uočavanje poslovne prilike i ideje

Slika 1. Razvijanje poslovnog koncepta, analiza ostvarivosti, poslovni plan

Od ideje do poslovnog plana



2.1. Prepoznavanje prilika

Svakodnevno se susrećemo sa novim proizvodima, a relativno rijetko razmišljamo o tome na koji način ih je netko osmislio i komercijalizirao, odnosno na njoj zasnovao poduzeće. Pitanja poput: «Odakle se pojavljuju ideje; tko ih generira; kako bivaju pretvorene u proizvode koje tržište prihvaća?» nemaju jednoznačne odgovore. Mediji su prepuni priča o uspjehu preko noći, sto stvara niz pogrešnih pretpostavki vezanih uz ulogu i značaj promišljanja ideje, koncepta, izvodivosti pothvata, te pokretanje poduzeća.

Tablicom 1. su predstavljene neke od uobičajenih predrasuda vezanih uz izvore ideja:

Predrasude o poslovnim idejama tabela 1.

Predrasude	Realnost
Ideje se pojavljuju niotkud.	Najuspješnije ideje pojavljuju se na strukturiran i sistematičan način.
Ne postoje glupe ideje.	Postoje glupe ideje. No ne postoje glupa pitanja. Pitanjima je moguće i glupu ideju pretvoriti u nesto bolje i pametnije.
Kupci kažu sto žele. Treba ih samo slušati.	Kupci mogu pomoći u identificiranju onoga što nije zadovoljeno; no zadovoljenje te potrebe zahtijeva mnogo više od te početne dijagnoze.

Ideje su rezultat uočene prilike, a Peter Drucker navodi 7 potencijalnih eksternih izvora prilika sistematiziranih u tabeli.2.

Izvori prilika	Primjer
Neočekivanost	Nedavni teroristički napadi doveli su do naglog porasta broja poduzeća u industriji sigurnosti.
Nepodudarnost očekivanja i realnosti	Fred Smith, osnivač FedEx nije mogao prihvatiti nemogućnost da prekonoćnom dostavom pošalje paket dokumenata, te je smislio način na koji će to omogućiti i svim onima koji imaju slične potrebe.
Nusproizvodi velikih istraživanja	Iako još nije otkriven lijek za kancerogena oboljenja, istraživanja su omogućila napredak u poznavanju genetske mape čovjeka, te rezultirale nizom lijekova za niz drugih bolesti.
Promjene u industrijskoj ili tržišnoj strukturi uzrokovane tehnološkim napretkom	Shawn Fanning, osnivač Napstera, kreirao je tehnološko rješenje za produciranje glazbenih sadržaja putem Interneta, te prisilio niz velikih izdavačkih kuća na online uslugu pretplate i reprodukcije glazbenih brojeva.
Demografske promjene	Posljednji demografski bum uključuje djecu rođenu u razdoblju 1980-1994 i naziva se generacijom Y (echo boomers; millennials); a sa njima se pojavila i generacija poduzeća koja prati njihove razvojne potrebe.
Promjene u percepciji, ponašanju i socijalnim vrijednostima	Percepcija je način na koji se sagledavaju činjenice. Iako se činjenice smatraju nepromjenjivima vrijednosti ili asocijacije koje imamo kada promatramo činjenice varira o razini obrazovanja, socijalnoj klimi i povjerenju i sl. psihografskim obilježjima. Do prije nekoliko godina smatrali bi krznenu bundu poželjnim odjevnim predmetom; a danas smo svjedoci protesta protiv onih koji imaju i nose takve odjevne predmete.

Nova znanja	Velik broj proizvoda svakodnevne uporabe rezultat su svemirskih istraživanja i programa: npr. mobilni i mikrovalna pećnica.
--------------------	---

U poduzetničkim pothvatima uobičajeno je ideje pronalaziti u području osobnih interesa ili hobija, radnog iskustva ili sposobnosti; poznatih tržišnih potreba, te eksternih trendova (PEST okolina)

Tabela 3. Gdje i kako tražiti ideju za pokretanje poslovnog pothvata

Gdje tražiti izvore ideja?	Na što obraćati pozornost? što treba uočiti?
Osobni interesi i hobi	Ograničenja onoga što je trenutno raspoloživo
Radno iskustvo, sposobnosti; vještine	Nove i drugačije pristupe
Proizvodi i usluge za koje postoji educirano tržište bez obzira da li s njima imate ili nemate iskustva.	Naprednije ili revolucionarnije rješenje postojećeg
Eksterne prilike i trendovi u okolini	Nepopunjene niše
	Trendove i promjene

Postoje različite metode kojima se potiču nove i neuobičajene ideje, poput metoda skaniranja okoline ili metoda kreativnog rješavanja problema (brainstorming; sinektika i sl), Metode kreativnog razmišljanja su najčešće zasnovane na sljedećim principima:

- Posvetiti dovoljno vremena generiranju ideje
- Potaknuti nove i neuobičajene ideje
- Ideje zapisivati kako dolaze
- Odgoditi vrednovanje ideja dok se ne prikupi dovoljan broj ideja za vrednovanje

Izvore prilika tražiti u:

- Industrijama koje se ne obaziru na zahtjeve kupaca i popuniti tu prazninu
- Postojećim konceptima koji svi razumiju jer je edukacija tržišta skupa
- Stvaranju tržišne niše čije opsluživanje možete kontrolirati.

Na temelju uočene prilike razvija se poslovni koncept kojim je potrebno identificirati 4 temeljna elementa:

1. Proizvod / usluga
2. Kupac
3. Koristi za kupca
4. Distribucija

Testiranje koncepta podrazumijeva test realnosti koji mora dati pozitivne odgovore na sljedeća pitanja:

- Je li tržište dovoljno veliko za pokretanje poslovnog pothvata? Tko će kupovati? Koliko često? Koliko mnogo? Gdje će kupovati?
- Jesu li kapitalni zahtjevi pokretanja posla umjereni? Jesu li očekivanja povrata od pokretanja pothvata realna? Je li poduzeće u stanju procese organizirati tako da bude operativno i na dobitku.
- Jesu li resursi i tim ljudi za pokretanje pothvata raspoloživi odnosno da li ih je moguće pribaviti u relativno kratkom roku? Hoće li kupci prepoznati koristi koje nudi novi ponuđač.

Osim ovakvog prvog testa poslovno planiranje može uključiti i druge sistematičnije oblike vrednovanja ili analize izvodivosti ideje poput feasibility studije (fizibiliti studija ili studija izvodivosti) ili poslovnog plana.

3. Feasibility analiza - testira poslovni koncept

Tabela 4. Četiri elementa za feasibility analizu analizu ostvarivosti poslovnog koncepta

Elementi analize	Identifikacione karakteristike elemenata
Proizvod/Usluga	Razvoj proizvoda i vrijeme potrebno za izlazak na tržište potencijal za zaštitu intelektualnog vlasništva diferencijacija
Industrija	Demografski trendovi životni ciklus industrije ili proizvoda ulazne barijere tehnologija prosječna profitna marža, distributeri, konkurenti, dobavljači
Tržište kupci	Demografski trendovi ciljnog tržišta, profil kupca informacija o konkurentima i diferencijaciji kanali distribucije
Finansije	Troškovi pokretanja posla Potrebni operativni kapital Vrijeme do stvaranja pozitivnog tijeka novca (cash - flowa) Tacka pokrica

Testiranje koncepta kroz feasibility analizu: Donosi li proizvod neke specifične koristi kupcima? Je li tržište dovoljno veliko i je li u rastu? Je li zatvorena financijska konstrukcija koja u doglednom vremenu omogućuje održivost poslovnog koncepta odnosno generiranje profita? Kakva su pravila igre u toj industriji? Da li postoji odgovarajuća motivacija osnivačkog tima za početak posla?

Feasibility analiza je strukturiran i sistematičan način analize različitih aspekata poduzetničkog poslovnog koncepta s ciljem određenja operativnosti

odnosno izvodivosti cijelog koncepta. U praksi, feasibility analizom definiraju se mogući razmjeri uspjeha poduzetničkog pothvata, odnosno ona je dobra podloga za poslovni plan.

Od ideje do poslovnog plana



Feasibility analiza dobra je osnova za tzv. test konkurentnosti. Ovim testom ispituje relativni položaj poslovnog pothvata u odnosu na konkurente.

4. Poslovni plan

Poslovni plan je pisani dokument koji predstavlja detaljan opis poslovanja poduzeća u nekom budućem razdoblju.

Tabela 5. Struktura poslovnog plana - što sadrži poslovni plan?

Djelovi plana	Opis pojedinih djelova plana
Sazetak poslovnog plana	Iznijeti najvažnije odrednice poslovnog plana Zainteresirati čitatelja za nastavak čitanja Jasno identificirati svrhu napisanog plana
Opis poslovnog koncepta	Opis proizvoda, kupaca, koristi za kupca, jedinstvene karakteristike proizvoda Pravni status i način funkcioniranja poduzeća Utjecaj na okoliš Lokacija (poslovni prostor poduzeća) Menadžment tim Kvalifikacije Zaposlenici (plan zapošljavanja)
Plan marketinga	Opis industrije, ciljno tržište I niše distribucijski kanali ,konkurenti , diferenciranost proizvoda-usluga izvori konkurentske prednosti , cijena ,plan promocije i oglašavanja
Financijski plan	Izvori i uporaba kapitala Popis opreme Financijski izvještaji: bilanca, tačka pokrića, izvještaj o dobiti i sl. Ključni pokazatelji.
Prilozi	Biografija, Osobna sposobnost zaduživanja, Ponude dobavljača ili kalkulacije, Pisma namjere budućih kupaca, Preporuke, Ugovori o lizingu, Pravni dokumenti o poduzeću

Tabela 6. Ko čita poslovni plan i što ga pri tome zanima?

Čitaoci plana	Sadržaj šta ih zanima
Investitori	Kvalifikacije menadžera potencijala rasta Kako će pothvat stvarati vrijednost? Kako je moguće zaraditi investiranjem u takav pothvat?
Bankari	Profitna marža: kako će poduzetnik biti u mogućnosti vraćati kredit? Tijek novca: hoće li pothvat moći podmirivati svoje izdatke Imovina: garancija povrata uložених sredstava Kvalifikacije, iskustvo i kredibilitet poduzetnika i menadžera
Ključni menadžeri ili potencijalni ključni djelatnici	Koju ulogu treba odigrati u razvitku pothvata? Kakvu marketing strategiju izabrati? Kakve su mogućnosti zarade u pothvatu?

Kojih se preporuka držati kod izrade poslovnog plana? Dužinom ne treba prelaziti 50 stranica Poslovni plan napisati samostalno za sebe

Zahtijeva oko 6 mjeseci posla na prikupljanju podataka i njihovu analizi

Svrha poslovnog plana

Uvjeriti ostale o mogućnostima komercijalizacije ideje Prethodno saznanje o tome kako će poduzeće poslovati Alat odlučivanja

Poslovni plan mora zadovoljiti tri temeljna testa:

1. **test realnosti** (ima li mjesta za određenu uslugu ili proizvod);
2. **test konkurentnosti** (može li se proizvodnjom ili uslugama zarađivati);
3. **test vrijednosti** (sposobnosti generiranja povrata na uložena sredstva po stopi povoljnijoj od klasičnog bankarskog ukamaćivanja; sposobnosti podmirivanja obaveza kako nailaze; sposobnosti stvaranja profita).

ZAKLJUČAK

Priprema poslovnog plana zahtijeva vrijeme i resurse, ali su koristi koje pruža višestruko veće od troškova. Izrada plana prisiljava poslovnog čovjeka na sagledavanje svoje ideje pod objektivnim svjetlom. Proces koji pri tome poduzetnik prolazi je proces kojim poduzetnik ujedno i uči o industriji, konkurentima, ciljnim tržištima; financijskim i resursnim zahtjevima pothvata, što u konačnici povećava šanse uspjeha.

LITERATURA

1. Stevan Peterson i Peter Jaret 2001, Business plans Kit For Dummies, 2001.
2. Paunović, Blagoje, Dimitraki Žipovski, Poslovni plan Ekonomski fakultet 2005.
3. Šebić, Dževad, Strateski menadžment Mostar 2001.
4. Geoff Lancaster and Lester Massingham, Marketing management 1993 McGraw-Hill International (UK)
5. Forsyth, P. Business Planning, Capstone Publishing, London 2002

KUD 324

FINANCIMI I PARTIVE POLITIKE DHE FUSHATAVE ELEKTORALE

Mr. Sc. Sadik Haxhiu¹¹⁶
sadik_haxhiu@hotmail.com

Abstrakt

Njëra prej sfidave kryesore për zhvillimin e zgjedhjeve demokratike goftë në shtetet me demokraci të konsoliduar apo shtetet me demokraci fluide është pa dyshim financimi i partive politike dhe fushatave elektorale. Ajo jo vetëm që kërkon infrastrukturë ligjore precize por njëkohësisht kërkon institucione shtetërore të cilat duhet të bëjnë auditimin objektiv të të hyrave dhe shpenzimeve të partive politike dhe fushatave elektorale.

Financimin e partive politike dhe fushatave elektorale secili shtet e ka të rregulluar me akte të veçanta juridike. Madje në shumë shtete kjo çështje është e rregulluar me akte të veçanta ligjore, duke miratuar ligje për financimin e partive politike dhe fushatave elektorale.

Në botën bashkëkohore financimi i partive politike dhe fushatave elektorale gjendet para sfidave të mëdha. Këto vështirësi nuk i kanë vetëm shtetet të cilat janë në kërkim të konsolidimit të demokracisë përfaqësuese, te të cilat ekzistojnë shumë mangësi, duke filluar që nga mungesa adekuatë e infrastrukturës ligjore për financimin e partive politike dhe fushatave elektorale e deri te institucionet që janë të obliguara të bëjnë menaxhimin tyre.

Vështirësi mjaftë të mëdha për kontrollimin e financimit të partive politike dhe fushatave elektorale kanë edhe shtetet në të cilat demokracia përfaqësuese është e konsoliduar, duke pasur parasysh se fushatat elektorale janë bërë mjaft komplekse, për shkak të mundësisë së financimeve jo zyrtare, kryerjes së shërbimeve anonime, propagandës përmes mjeteve të internetit etj. Nëpër këto vështirësi po kalojnë edhe shtetet që janë djepi i demokracisë përfaqësuese, në të cilat pluralizmi politik dhe sistemi shumë partiak kanë traditë mbi treqind vjeçare.

Megjithatë, në botën bashkëkohore janë miratuar një varg aktesh ndërkombëtare për financimin e partive politike dhe fushatave elektorale si dhe menaxhimin e tyre. Këto akte përbëjnë parimet bazë për modelet e infrastrukturës ligjore dhe auditimit të financimit të partive politike dhe fushatave elektorale të shteteve veç e veç.

Fjalët kyqe: parti politike, fushata elektorale, financime të partive politike dhe fushatave elektorale, organet që bëjnë menaxhimin dhe auditimin e financimit të partive politike dhe fushatave elektorale etj.

¹¹⁶ Autori është Doktorant i Fakulteti Juridik në Universitet e Bihaqit në BiH., është ligjeruaes ne Kolegjin Universitar FAMA, i lendeve Sistemet Elektorale dhe Parlamentarizem si dhe në Universiteti e Prishtines,Fakulteti Edukimit, lenda Menaxhimi i Shkolles

Hyrje

Për të ushtruar funksionin e tyre në jetën politike, partitë duhet patjetër të kenë në dispozicion resurse monetare. Në të vërtetë, partitë kanë nevojë për derdhje të vazhdueshme monetare, ku lartësia e tyre varët nga madhësia dhe tipi i partisë, numri i banorëve.¹¹⁷ Rregullimi i financimit të partive politike dhe fushatave zgjedhore është një faktor për të siguruar një proces të rregullt zgjedhor. Para së gjithash, financimet duhet të jenë transparente; kjo transparencë ka rëndësi thelbësore pavarësisht nga niveli politik dhe ekonomik i vendit në fjalë.¹¹⁸

Transparenca zhvillohet përmes dy niveleve.

- a) E para ka të bëjë me fondet e fushatës, të cilat duhet të jenë të detajuara në llogaritë përkatëse të mbajtura me kujdes. Në rastin e devijimeve nga norma ose në rast se tejkalohen kufijtë e detyrueshëm të financimit, zgjedhjet duhet të anulohen.
- b) Niveli i dytë ka të bëjë me monitorimin e gjendjes financiare të përfaqësuesve të zgjedhur përpara dhe pas mandatit të tyre.¹¹⁹

Rregullat për financimin e partive politike dhe fushatave zgjedhore duhet të bazohet në parimet e më poshtme: krijimi i një ekuilibri të arsyeshëm midis financimit publik dhe privat, kritere të drejta për shpërndarjen e kontributeve të shtetit për partitë, rregulla të rrepta në lidhje me donacionet private, vendosje e kufirit për shpenzimet e partive në lidhje me fushatën zgjedhore, transparenca e plotë e llogarive, krijimi i një autoriteti të pavarur auditimi, dhe vënia e sanksioneve të drejta për partitë dhe kandidatët që shkelin rregullat.¹²⁰

Duhet ditur se çështjet financiare mund të shtrembërojnë procesin zgjedhor dhe mund të sjellin gjerë te mungesa e besimit publik. Partitë politike duhet të konsiderojnë vetëvehtën të obliguar ndaj parimeve të hapjës dhe transparencës. Ato duhet të zbulojnë të hyrat e tyre dhe pasurinë, burimet e të hyrave dhe shpenzimet.¹²¹

Është tejet jo reale të pritët që zgjedhjet demokratike të jenë të ndara terësisht nga çështjet financiare. Kontributet financiare janë formë legjitime e

¹¹⁷ Goati, Vladimir; Politicke Partije I Partijski Sistemi, vep e cit. faqe 180

¹¹⁸ Komisioni Evropian për Demokraci Përmes Ligjit; Komisioni i Venecias, CDL-AD (2002) 23 rev; faqe 33

¹¹⁹ Komisioni Evropian për Demokraci Përmes Ligjit; Komisioni i Venecias, CDL-AD (2002) 23 rev; faqe 33

¹²⁰ Ingrid Van Biezen; Financimi i Partive Politike dhe Fushatave (Udhëzues), Këshilli i Evropës, dhjetor 2003, faqe 10

¹²¹ Gay S Goodëin – Gill; Kodet e Sjelljes në Zgjedhje; Inter - parliamentary Union; 1998, Geneve faqe 72

pjesëmarrjës politike, por fuqia financiare e individëve të caktuar apo organizatave, nuk duhet t'i lejoj ata që të ushtrojnë influencë mbi zgjedhjen e kandidatëve.¹²²

Pavarësisht modeleve të ndryshme të përdorura në vende të ndryshme, shqetësimet dhe objektivat për të gjithë vendet janë pothuajse të njëjta. Disa nga tendencat kryesore janë:

- a) të kufizohen dhe zvogëlohen shpenzimet e partive politike;
- b) të garantohet parimi i barazisë midis partive;
- c) të sigurohet transparenca e financimit të partive;
- d) të përcaktohet një sistem i mbikëqyrjes së financimeve nga buxheti i shtetit për partitë politike;
- e) dhe për financimet private duhet të ketë kufizime dhe dënime të larta kur shkelet ligji.¹²³

Në mënyrë që të disiplinohen shpenzimet, duhet të përkufizohet lista e shpenzimeve elektorale të kryera nga partitë politike, koalicionet ose kandidatët e paraqitur nga grupet e zgjedhësve.

Në këtë listë bëjnë pjesë:

- a) shpenzimet për mjetet e propagandës elektorale cilido qofshin ato;
- b) shpenzimet për transport;
- c) pagesat e stafeve të fushatës;
- d) shpenzimet për komunikim elektronik ose postar;
- e) interesat e kredive (nëse do të lejohen) të marra për qëllime fushate;
- f) shpenzimet për qiramarrjen, ngritjen dhe funksionimin e zyrave elektorale.¹²⁴

Nëpër botë, financimi i partive politike dhe fushatave zgjedhore është përcaktuar përmes dispozitave ligjore. Një numër i vendeve, këtë çështje e rregullojnë me ligjin për financimin e partive politike dhe fushatave zgjedhore; ndërsa një numër tjetër i vendeve këtë çështje e rregullojnë përmes ligjeve ose kodeve të zgjedhjeve.

Sipas ligjit për zgjedhjet e përgjithshme në Kosovë asnjë subjekt politik i certifikuar nuk mund të bëjë tejkallime në shpenzime të fushatës mbi shumën që do të caktohet nga rregulla e KQZ-së. KQZ-ja përcakton maksimumin e shpenzimeve të fushatës mbështetur në numrin e përgjithshëm të votuesve të regjistruar në listën e votuesve në kohën e freskimit të fundit të listës së votuesve në dispozicion të KQZ-së. Shpenzimet maksimale për fushatë zbatohen për çdo mall dhe shërbim të shpenzuar për qëllime të fushatës pa marrë parasysh kohën e

¹²² Gay S Goodëin – Gill; Kodet e Sjelljes në Zgjedhje; Inter - parliamentary Union; 1998, Geneve faqe 20

¹²³ **Kastriot Islami ; Model për financimin elektoral e partiak..... te hulumtohet ne internet**

¹²⁴ Kastriot Islami ; Model për financimin elektoral e partiak..... te hulumtohet ne internet

blerjes apo të pajisjes me shërbime. Subjekti politik nuk mund të pranoj çfarëdo kontributi, përveç në mënyrën e rregulluar me legjislacionin në fuqi.¹²⁵

Në shtete të ndryshme të botës janë përcaktuar kritere të ndryshme sa i përket mënyrës së financimit të partive politike dhe fushatave për zgjedhje si dhe janë përcaktuar edhe limite të lartësisë së mjeteve që mund të shfrytëzohen nga subjektet politike pjesëmarrëse në zgjedhje.

Në Belgjikë, ligji mbi financimin e partive politike dhe shpenzimeve zgjedhore definon të hyrat dhe shpenzimet, përcakton maksimumin që mund të shpenzohet gjatë zgjedhjeve legjislative.¹²⁶ Ligji Bullgar mbi partitë politike i vitit 1990 përcakton burimet e lejueshme të financimit: obligimet fillestare dhe të anëtarësisë, donacionet dhe trashëgimitë; të hyrat nga aktiviteti i punës dhe ndihmat nga shteti. Ai gjithashtu i ndalon tipet e caktuara të kontributeve, përfshirë donacionet anonime, apo ato nga shtetet, institucionet, ndërmarrjet ose financimet nga organizatat e huaja.¹²⁷ Portugalia ka bërë një kombinim të financimit privat publik, për financimin e partive politike dhe fushatave zgjedhore; ndërsa Ligji i Spanjës i vitit 1987, parasheh financimin publik për pagimin e shpenzimeve zgjedhore në bazë të numrit të votave të fituara nga secila parti dhe mandateve të fituara në parlament. Financimi privat atje përfshinë: anëtarësitë, kontributet, trashëgimitë, të hyrat nga kapitali dhe kreditë.¹²⁸

Në Gjermani, të gjithë kandidatët janë të financuar nga partitë politike, ndërsa këto të fundit marrin më tepër se 60% të mjeteve për fushatë nga qeveria. Donacionet e korporatave janë të lejuara, por nuk janë të liruara nga tatimet. Individët, gjithashtu janë burim i të hyrave dhe donacioneve të cilët janë të liruar nga tatimet në shumta të caktuara.¹²⁹

Zgjedhjet Presidenciale të vitit 1996 në Shtetet e Bashkuara të Amerikës, ishin të dominuara nga shpenzimet në të gjitha anët, të vlerësuara në shumë të përgjithshme të rreth 2.5 bilion dollarë.¹³⁰ Gjykata Supreme e SHBA – ve ka mbështetur kërkesën për limitimin e kontributeve, hulumtimin dhe

¹²⁵ Ligji për Zgjedhjet e Përgjithshme në Kosovë Nr. 03/ L-073 neni 39, paragrafi 1,2,3,4; 5 qershor 2008

¹²⁶ Loi de 4 juillet 1989 “ Relative a la limitation et au controle des depenses electorales ainsi qu;au financemenet et

a la contabilite ouverte des partis politiques”; Moniteur Belge, 20 juillet 1989 206, arts 4; cit nga G. G. Gill;

Kodet e Sjelljes në Zgjedhje, faqe 12

¹²⁷ Gay S Goodëin – Gill; Kodet e Sjelljes në Zgjedhje; Inter - parliamentary Union; 1998, Geneve faqe 12

¹²⁸ Ligji Themelor Portugez 9/1991 Për Financimin e Partive Politike; cituar nga G. G. Gill; Kodet e Sjelljes në

Zgjedhje, faqe 13

¹²⁹ Gay S Goodëin – Gill; Kodet e Sjelljes në Zgjedhje; Inter - parliamentary Union; 1998, Geneve faqe 15

¹³⁰ Gay S Goodëin – Gill; Kodet e Sjelljes në Zgjedhje; Inter - parliamentary Union; 1998, Geneve faqe 15

zbulimin e shpenzimeve të fushatave për të luftuar korrupsionin, përmes ndalimit të varësisë së kandidatëve nga shuma e kontributeve të mëdha financiare të fushatave, por kjo çështje është vështirë të limitohet për shkak të pengesave që paraqet Amendamenti 1 i Kushtetutës së SHBA-ve i cili në mënyrë indirekte thekson se nuk duhet të limitohen kontributet financiare për financimin e partive politike dhe fushatave elektorale.

Në shtetet me demokraci përfaqësuese të konsoliduar, gati është parim unanimit që partitë politike duhet të kenë evidenca financiare precize, të cilat shërbejnë për ngritjen e autoritetit, forcimin e kredibilitetit të tyre, për të nxitur financimin e aktiviteteve partiake.¹³¹ Kur respektohen këto kritere forcohet bindja te elektorati se organizimi i zgjedhjeve është bërë fer dhe sipas standardeve ndërkombëtare për zgjedhje demokratike.

Në praktikë ekzistojnë mendime nga më të ndryshmet lidhur me njoftimin e opinionit për financimin e partive politike. Është konstatim i përbashkët se të gjitha kontributet, donacionet dhe transaksionet duhet të jenë në dispozicion për të gjithë të interesuarit, si mënyra më e mirë që kontrollimi financiar të jetë kualitativ.

Disa individ pretendojnë se e drejta në privatësi është njëra prej të drejtave themelore, prandaj opinionin i gjerë, nuk duhet të jenë i njoftuar lidhur me të dhënat se me sa fonde kanë kontribuar për partitë politike. Këto mendime kanë dominuar më herët në Zvicër dhe në Suedi, ku donacionet private janë njëjtësuar me privatësinë e votimit.

Nëse individit i garantohet privatësia, në momentin kur e rrethon opsionin e tij në fletë votim, dhe nuk i kërkohet të deklarojë se për këndë ka votuar, atëherë po ashtu nga individ i nuk duhet të kërkohet të deklarojë se kush i ka dhënë mbështetje financiare,¹³² gjatë fushatës elektorale.

Në këtë mënyrë transparenca financiare është hedhur në plan të dytë, dhe është ulur ndikimi që edhe më tutje të njoftohet opinion publik lidhur me financimin e partive politike, sepse ka mbizotëruar mendimi i donatorëve që praktika e deri tashme të vazhdojë.

Në anën tjetër argumentohet, deklarimi në favor të dhënave se partitë politike ushtrojnë funksione publike dhe për këtë arsye, objekt i vëmendjes dhe i testimit lidhur me financimin e partive politike është debati publik,¹³³ sipas të cilit qytetarët duhet të dinë dhe të japin mendimin e tyre se cila duhet të jetë lartësia e mjeteve financiare për financimin e partive politike dhe fushatat elektorale.

¹³¹National Democratic Institute, Minimum standarda za demokratsko funkcionisanje političkih partija, faqe 7

ëëë. ndi.org

¹³² Gene Eard, Transparency in Money in Politics: A Comparison of the United States and Canada, p 23

¹³³ Gene Eard, Transparency in Money in Politics: A Comparison of the United States and Canada, p. 23

=====

E drejta e privatësisë duhet të ekzistojë kur donacionet private janë relativisht të pakta, por për donacionet e mëdha identiteti i dhuruesit duhet të zbulohet, për të rritur kështu transparencën dhe për të parandaluar korrupsionin financiar.¹³⁴

Rreth zbulimit të identitetit të donatorëve ka dy kategori vendesh:

1. Njëra kategori e vendeve përcakton se duhet të caktohet pragu (shuma e mjeteve) se kur mund të zbulohet identiteti i donatorit, ndërsa
2. kategoria tjetër përcakton se pavarësisht prej sasisë së donacioneve financiare, me ligj duhet të obligohen partitë që të identifikojnë donatorët.

Ekzistojnë dy burime kryesore të financimit të partive politike dhe fushatave:

1. burimet publike dhe
2. burimet private

Burimet publike të financimit të partive politike dhe fushatave elektorale

Njëra prej formave të luftës kundër korrupsionit politik është financimi i partive politike nga buxheti shtetëror. Në këtë mënyrë mjetet u ndahen partive në proporcion me numrin e mandateve të fituara në parlament, ndërsa një pjesë e mjeteve ju ndahet në mënyrë të barabartë të gjitha partive politike. Kjo është mënyrë mjaft e mirë e financimit të partive politike duke matur fuqinë politike të tyre përmes votave, por njëkohësisht paraqet edhe disa dobësi të dukshme, sepse jashtë burimeve materiale shtetërore mbasin një numër i partive politike të cilat kanë marrë një përqindje të votave në zgjedhje por nuk kanë pasur mundësinë të kalojnë censusin e caktuar për të fituar mandate deputetësh në parlament.

Financimi nga buxheti shtetëror, sot paraqet njërën prej burimeve materiale më të rëndësishme për partitë politike në një numër të madh të shteteve. Megjithatë, niveli i përqindjes që ndahet nga buxheti variron nga një vend në vendin tjetër.¹³⁵ Përveç nga buxheti shtetëror, partitë mund të përfitojnë mjete materiale edhe nga buxheti i organeve të vetëqeverisjes lokale, varësisht prej ndarjeve administrative shtetërore.

Financimi publik i partive politike është njëri prej financimeve më stabile në kuadër të një shteti, edhe pse prej shtetit në shtet ka dallime. Ky lloj i financimit është njëri prej burimeve kryesore financiare në të cilin partitë mund të kryejnë veprimtarinë e vetë.¹³⁶

¹³⁴ Ingrid Van Biezen; Financimi i Partive Politike dhe Fushatave, Këshilli i Evropës, dhjetor 2003, faqe 59

¹³⁵ Zlatko Vujovic, Daniela Boskovic i Branko Boskovic; Financiranje politicke partije u Crnoj Gori; Centar za monitoring CEMI; Podgorica 2005, str. 49

¹³⁶ Donatella Della Porta; Bzaat e shkencës politike; vep e cit. faqe 162

Në disa shtete ndarja e mjeteve nga buxheti ka për qëllim financimin e punës së partive politike, të cilat nuk kanë hyrë në parlament por të cilat e kanë kaluar një prag të caktuar. Kjo vjen në shprehje më së shumti në shtetet të cilat e kanë prapun apo censusin e lartë zgjedhor për fitimin e mandateve. Shembull për këtë është Sllovenia në të cilën pragu apo censusi zgjedhor është 4% ndërsa të drejtën për financimin nga burimet e buxhetit të shtetit e fitojnë të gjitha ato parti të cilat arrijnë prapun prej 1% të votave.¹³⁷ Lartësia e mjeteve u ndahet partive në proporcion 30% me 70 %, që do të thotë se 30% e mjeteve u ndahet me lartësi të njëjtë të gjitha partive, përkatësisht koalicionëve politike të cilat kanë fituar mandate në parlament, ndërsa 70% e mjeteve u ndahen partive përkatësisht koalicionëve politike në proporcion me numrin e mandateve të fituara.

Kështu është e rregulluar përafërsisht edhe në rajon. Në Slloveni ky raport qëndron 10 me 90%, në Kroaci 20 me 80%, ndërsa parime të njëjta aplikojnë Rumunia, Bosnja dhe Hercegovina dhe Maqedonia.¹³⁸

Financimi i partive politike dhe fushatave elektorale duhet të dallojë në vendet me demokraci parlamentare të konsoliduar nga vendet në të cilat demokracia parlamentare është mjaft fluide. Në grupin e parë të shteteve financimi duhet të bëhet edhe nga mjetet publike edhe nga donacionet private, sepse kontrolli i të hyrave dhe shpenzimeve të mjeteve financiare nga autoritetet shtetërore është mjaftë i lartë. Në vendet me demokraci parlamentare fluide burim parësor për financimin e partive politike dhe fushatave elektorale duhet të jetë financimi publik, ndërsa financimi privat duhet të jetë i limituar dhe i precizuar, në mënyrë që partitë politike të japin llogari për mjetet dhe mënyrën e financimit të partive politike dhe fushatave elektorale

Burimet private të financimit të partive politike dhe fushatave elektorale

Financimi nga buxheti nuk e zgjidh mjaftueshëm financimi e partive politike, prandaj janë gjetur kritere tjera që e rregullojnë financimin e tyre nga burime tjera. Për këtë arsye janë vënë kufij për burimet private të financimit, që partia të mundet të financohet nga burimet private, ajo duhet të rregullohet në proporcion me burimet financiare buxhetore.¹³⁹ Bie fjala, nëse partia politike financohet nga buxheti me 60% atëherë nga burimet private nuk duhet të kalojë më shumë se 40%.

Të hyrat kryesore nga financimet private janë: anëtarësia, dhuratat, të hyrat nga aktivitetet, të hyrat nga prona partiake, dhe të hyra tjera.

¹³⁷ Zlatko Vujovic, Daniela Boskovic i Branko Boskovic; *Financiranje politicke partije u Crnoj Gori*; Centar za

monitoring CEMI; Podgorica 2005, str. 49

¹³⁸ Status i finansiranja političkih partija u Crnoj Gori, CEMI 2005, str. 106, 107.

¹³⁹ Zlatko Vujovic, Daniela Boskovic i Branko Boskovic; *Financiranje politicke partije u Crnoj Gori*; Centar za

monitoring CEMI; Podgorica 2005, str. 50

=====

Në disa demokraci të zhvilluara kontributet private, janë shikuar si kërcënim potencial për procesin demokratik, duke qenë shumë shpesh të orientuara në një agjendë të veçantë legjislative apo politike. Përdorimi i fondeve publike në përkrahje të partive politike dhe mbulim të shpenzimeve zgjedhore mund të aplikohet duke siguruar baraspeshë të njëjtë në mes akterëve garues.¹⁴⁰

Në zgjedhjet e përgjithshme në Britani të Madhe, në zonat elektorale një kandidatëshe, kandidati emëron agjentin i cili është përgjegjës sipas ligjit, për të gjitha shpenzimet që paraqiten në fushatën zgjedhore. Kandidatët janë të kufizuar se sa mjete financiare duhet të shpenzojnë, sepse partitë politike gjatë fushatave elektorale janë të ndihmuara prej shtetit me shumë shërbime duke përfshirë: kohën falas të programit televiziv, përdorimin falas të sallave për mbledhje zgjedhore, shpërndarjen postale falas tek secili votues etj.,¹⁴¹

Në shumicën e vendeve një pjesë e financimit të partive politike bëhet nga anëtarësia partiake. Ajo sipas përcaktimeve statutare i obligon anëtarët të paguajnë anëtarësinë për buxhetin partiak. Në disa vende meqenëse deputetet dhe ministrat i fitojnë mandatet në emër të partisë politike, ata janë të obliguar që të paguajnë një përqindje të pagës mujore për buxhetin e partisë politike. Partia mund të fitojë shumën e mjeteve prej dhuratave, megjithëse kjo mënyrë e financimit është shpesh herë e kufizuar dhe ajo shumë duhet të jetë e ulët. Partitë politike, varësisht prej përcaktimeve ligjore mund të zhvillojnë edhe aktivitetet ekonomike të kufizuara.

Duke pasur parasysh se partitë politike kanë karakter jo profitabil, prandaj edhe financimi i aktivitetit të tyre duhet të jetë i kufizuar.

Burimet private të financimit të partive politike dhe fushatave zgjedhore mund të jenë:

1. të brendshme ose
2. të jashtme

Burimet kryesore të financimit privat janë financimet brenda partiake. Ato janë kuotat e anëtarësisë, të ardhurat nga pronat, të ardhurat nga veprimtaritë e partisë, si për shembull shitja e gazetave ose e botimeve të tjera të partisë si dhe veprimtaritë për ngritje fondesh.¹⁴²

Burimet tradicionale të financimit të partive dhe anëtarësimi i rregullt i kuotave, mund të konsiderohen si forma më demokratike dhe më legjitime e financimit të partive politike.

Forma tradicionale e financimit të partive politike, ekskluzivisht nëpërmjet kuotës së anëtarësisë, nuk është e mjaftueshme për shumicën e partive në demokracitë moderne. Mjetet private të financimit janë me mjaft probleme.

¹⁴⁰ Gay S Goodëin – Gill; Kodet e Sjelljes në Zgjedhje; Inter - parliamentary Union; 1998, Geneve faqe 7

¹⁴¹ Gay S Goodëin – Gill; Kodet e Sjelljes në Zgjedhje; Inter - parliamentary Union; 1998, Geneve faqe 15

¹⁴² Ingrid Van Biezen; Financimi i Partive Politike dhe Fushatave Këshilli i Evropës, dhjetor 2003, faqe 17

Burimet private si për shembull donacionet, krijojnë lidhje të pa përshtatshme midis donatorëve dhe përfaqësuesve të popullit gjatë marrjes së vendimeve.

Zgjidhja më e mirë qëndron në një përzierje produktive të burimeve të ndryshme të të ardhurave, duke përfshirë si financimet publike ashtu edhe ato private.

Duhet të vihen kufizime të rrepta mbi disa lloje burimesh dhe shumës së donacioneve private, ndërsa financimet shtetërore duhet të akordohen me kusht që llogaritë e partive politike, t'i nënshtrohen auditimit të jashtëm nga organet publike të autorizuar. Transparenca e plotë e financimit të partive politike duhet të sigurohet me synimin për të shmangur ndonjë ndikim të mundshëm, të padëshirueshëm të parave, ndaj partive politike dhe në politikën në përgjithësi.¹⁴³ Kur burimet e financimit janë të pa njohura, sfida që i bëhet procesit demokratik është shumë e madhe.¹⁴⁴ Kushtet ekonomike dhe sociale, qartë mund të forcojnë apo dobësojnë përkrahjen e procesit demokratik.

Sanksionet kundër donacioneve të paligjshme janë të ndryshme dhe secili shtet i përcakton me akte juridike të brendshme, të cilat rezultojnë me:

- Gjyba administrative
- Konfiskimi i fondeve të paligjshme
- Ndërprerja e fondeve publike
- Humbja e vendit në parlament
- Skualifikimi për zgjedhjet e ardhshme
- Shkrirja e partisë
- Anulimi i rezultateve të zgjedhjeve, etj.¹⁴⁵

Në botën bashkëkohore është vështirë të identifikohen donacionet e pa ligjshme, sepse ato mund të jepen përmes mjeteve monetare kesh, në formë të shërbimeve apo në formë të reklamave të internetit pa adresë. Pavarësisht nga këto vështirësi që mund të paraqiten, institucionet shtetërore duhet të bëjnë përpjekje për identifikimin e tyre në mënyrë që te qytetarët të krijohet besimi se procesi zgjedhor është zhvilluar në pajtim me parimet ndërkombëtare për zgjedhje demokratike.

Përmbyllje

Financimi i partive politike dhe fushatave elektorale si dhe menaxhimi dhe auditimi i tyre janë elementeve të veçanta të cilat i japin zgjedhjeve karakter demokratik apo më pak demokratik. Kur financimet e partive politike dhe fushatave elektorale janë të limituar qoftë nga buxheti i shtetit apo nga financimet private, partitë politike dhe kandidatët e tyre gjatë zgjedhjeve garojnë

¹⁴³ Ingrid Van Biezen; Financimi i Partive Politike dhe Fushatave Këshilli i Evropës, dhjetor 2003, faqe 13

¹⁴⁴ Gay S Goodëin – Gill; Kodet e Sjelljes në Zgjedhje; Inter - parliamentary Union; 1998, Geneve faqe 7

¹⁴⁵ Ingrid Van Biezen; Financimi i Partive Politike dhe Fushatave, Këshilli i Evropës, dhjetor 2003, faqe 68

=====

përafërsisht me kushte të barabarta dhe këtu financimet nuk janë mjet për të fituar zgjedhjet por mjete për mbarëvajtjen e tyre.

Menaxhimi dhe auditimi i financimit të partive politike dhe fushatave elektorale, paraqet sfidën kryesore të organeve të cilat i ushtrojnë këto shërbime administrative. Partitë politike, rëndom kanë struktura financiare menaxhuese të cilat mundohen t'i zvogëlojnë shumat e të hyrave dhe shpenzimeve të mjeteve financiare, prandaj është detyrë e organeve shtetërore që bëjnë auditimin e financimit të partive politike dhe fushatave elektorale që të konstatojnë saktësisht këto mjete dhe për partitë politike që nuk raportojnë drejtë, të shqiptojnë dënime konformë dispozitave ligjore. Në ky segment institucional ndihmohet fuqishëm konsolidimi i demokracisë përfaqësuese dhe i shtetit të së drejtës.

Literatura

1. Komisioni Evropian për Demokraci Përmes Ligjit; Komisioni i Venecias, CDL-AD Venecia 2002
2. Ingrid Van Biezen; Financimi i Partive Politike dhe Fushatave (Udhëzues), Këshilli i Evropës, dhjetor 2003
3. Goati, Vladimir; Politicke Partije i Partijski Sistemi; Centar za monitoring-CEMI, 2007 Podgorica
4. Gay S Goodwin – Gill; Kodet e Sjelljes në Zgjedhje; Inter - parliamentary Union; Geneve 1998
5. Ligji për Zgjedhjet e Përgjithshme në Kosovë Nr. 03/ L-073, 5 qershor 2008
6. Loi de 4 juillet 1989 ‘’ Relative a la limitation et au controle des depenses electorales ainsi qu;au financemenet et a la contabilite ouverte des partis politiques’’; Moniteur Belge, 20 juillet 1989
7. Ligji Themelor Portuguez Për Financimin e Partive Politike; 9/1991
8. National Democratic Institute, Minimum standarda za demokratsko funkcionisanje političkih partija, www ndi.org
9. Gene Ward, Transparency in Money in Politics: A Comparison of the United States and Canada pdf
10. Ingrid Van Biezen; Financimi i Partive Politike dhe Fushatave, Këshilli i Evropës, dhjetor 2003
11. Zlatko Vujovic, Daniela Boskovic i Branko Boskoviv; Financiranje politicke partije u Crnoj Gori; Centar za monitoring CEMI; Podgorica 2005
12. Donatella Della Porta; Bazat e shkencave politike; Prishtine 2006
13. Status i finansiranjë političkih partija u Crnoj Gori, Centar za monitoring-CEMI, 2005
14. <http://www.aceproject.org>
15. [http://www.demokracia.com/perfaqesimi dhe pjesemarrja/manual/pdf](http://www.demokracia.com/perfaqesimi-dhe-pjesemarrja/manual/pdf)

KUD 65

THE ROLE OF BUSINESS DICTIONARIES

Shqipe Husaj
Shqipe.husaj@hotmail.com

Abstract

English language is an international language or one can freely say that it is an everyday language no matter which country you live in or which country you come from. We can say so, considering the fact that business has become one of the life necessities and knowing that doing business means having to do with different people from all over the world, and the language used in every field is English. Nowadays no studies, no travelling, no business can be run without being able to speak English language. In response to these needs, this article is an attempt to provide a guided approach to ESP dictionaries design for business students at tertiary level.. When designing an English course, the primary issue is the analysis of learners' specific needs and the appropriate literature that suits those needs .

Learners want to learn EOP (English for Occupational Purpose), EBE (English for Business and Economics), EAP (English for Academic Purposes) etc, all for instrumental reasons. Some learners are preparing for future jobs in which they will use English, whereas others want to learn it to improve their current job performance in dealing with particular partners or customers. All of these purposes can be achieved only by using the proper dictionary which will enable learners to learn their ESP in a faster and easier way.

A bilingual dictionary is necessary due to the level of the students at the beginning. An english-english one is only used with advanced learners. It is absolutely necessary to use one, but very often teachers first have to teach learners how to take advantage of it and take time to work with examples on the different meanings depending on the context

Key words; EBE, entry, business, dictionary, translation, Anglicism, comparison, explanation etc.

JEL- Clasification: A; A2

Introduction

With the globalization of trade and economy and the continuing increase of international communication in various fields, the demand for English for Specific Purposes is expanding, especially in countries where English is taught as a Foreign Language.

ESP (English for Specific Purposes) has been referred to as " applied ELT (English language teaching) as the content and the aims of any course are

determined by the needs of specific group of learners (Dudly Evans 1997). ESP is often divided into EAP (English for Academic Purposes), preparing students to write academic papers, taking lecture notes and studying for their exams, and EOP (English for Occupational Purposes) teaching general English or particular workplace training and development. EOP is further divided into EBE (English for Business and Economics), professional English and vocational English (English for tourism, nursing, aviation, and bricklaying).

In some English speaking countries for instance in Great Britain, Canada, America etc. governments are launching initiatives to help economic migrants obtain the practical English skills necessary to function in their working place. For example, new English to Speakers of Other Languages (ESOL) for Work Qualifications in the United Kingdom are designed to help employers and employees access courses which offer them the functional language skills demanded across a variety of employment sectors such as customer care, health and safety.

1. The Role of EBE Dictionaries

Learners learn languages when they have opportunities to understand and work with language in a context that they comprehend and find interesting. Before starting to learn a new language every learner should consider the following questions:

- What do learners need to do with English?
- Which of the skills do they need to master and how well?
- Which genres do they need to master either for comprehension or production purposes?

In this view, EBE (English for Business and Economics) is a powerful means for such opportunities. Learners will acquire English as they work with materials which they find interesting and relevant and which they can use in their professional work or further studies. Learners of the business English are generally aware of the purposes for which they will need to use it. Having already oriented their education toward a specific field, they see their English training as complementing their orientation. Knowledge of the subject area enables the students to identify a real context for the vocabulary and structures of the business English classroom. In such way, the learners can take advantages of what they already know about the subject matter to learn English.

As we mentioned above EBE (English for business and economics) focuses on the language of business that learners need in the workplace. This can take the form of:

- Everyday language which is used in social situations
- General business language which can be used in a variety of business contexts
- Context specific language used by a particular industry or profession.

=====

The precise mix of language taught in English courses depends upon the needs of particular groups of learners.

EBE also focuses on business communication skills, for example, making presentations, taking part in meetings, writing reports. That's why EBE dictionaries tend to give learners the vocabulary and structure to develop these skills and the chance to practise using them. (www.britishcouncil.com)

If you make grammar mistake, it may be "wrong" but very often people will understand you anyway. But, if you do not know the exact word that you need, it is very frustrating for you, and the person you are talking to. Therefore, learning specific vocabulary by using specific dictionaries and specific books is a very important part of learning English.

Learners should think about the kind of vocabulary they need. What about social English? The language of business letters? Building EBE vocabulary is a big job- students can help themselves by choosing the things that are most use to them and learning those first.

Apart from reading and using the dictionary it is very useful source to use things learners meet everyday at work, look at the letter they receive in their office even if their English is really poor, then open their dictionary and look up for the unknown words, it will help them for sure.

When using a specific dictionary learners should not just learn new words . Good dictionaries tell them how to use them, which words does a word combine with .By combining different words many word partnerships are formed , and a good dictionaries give examples of the way in which words go together.

- | | |
|-------------|--------------|
| 1. answer | a. visitor |
| 2. wellcome | b. a letter |
| 3. type | c. the phone |

All the above words on the left need another word from the right, to form a partnership. So, if we say ;

Type a visitor is completely wrong , because no visitor can be typed , but we can
Type a letter but
Wellcome a visitor

EBE courses tend to be based on the needs of specific groups of learners. Learners want to learn business English for instrumental reasons. Some are preparing for future jobs in which they will use English, whereas others want to learn it to improve their current job performance in dealing with particular partners or customers.

EBE dictionaries and books in general also focus on preparing learners business communication skills, for example, making presentations, taking part in

meetings, writing reports. they tend to give learners the vocabulary and structure to develop these skills and the chance to practise using them. (Ian McKenzie in English for business studies)

2. Analysing the composition of EBE dictionaries

Using dictionaries while learning a foreign language is a must, as it helps learners to check the meaning , the pronunciation and the spelling. More over it gives the learner a chance to see the word in examples and also see its synonyms.

Dictionaries are as good as water to be swallowed with the food you are eating to assimilate, so like english language you won't digest it's ssence, word meaning and the word classes unless you have a very helpfull and well planned dictionary.

I usually recommend that students switch to a monolingual dictionary after some time because a bilingual dictionary just doesn't give enough detail or show how to use it in a sentence. Depending on the context the choice of word may differ and a bilingual dictionary just lists possibilities but not necessarily the correct ones Although the vast majority of dictionaries are designed for the learners of the general English the EBE dictionaries are desinged to give these specialized entries based on a totally different field from the once of general English. Not all dictionaries have the same composition, content or organization. Considering the role of the EBE dictionaries learners of languages should try to find the one which suits their field of interest.

The dictionaries compared :

- A trilingual dictionary –**English-Italian-Albanian Encyclopedic Dictionary** written by Ilir Hoti about Banking, Business and Economics which provides terms about exchange, accounting, marketing, money, insurance etc
- **The Economic Dictionary** written by Maksim Konini & Ilia Peci, a trilingual Dictionary . At the end there is given their equivalent form from
- **Oxford Advanced Learner's Dictionary**, English-English explanation where everything is better explained and better understood.

2.1.1 Entry- Administration

Ed1-

Dege e drejtimit te nje subjekti dhe te cdo organizate ne pergjithesi.Administrimi konsiston ne njohjen operative, ne njohuri te formave te organizimit te subjekteve te biznesit dhe te organizatave te te gjitha llojeve. Further on the author gives the explanation of all kinds of administration such as:

=====

Administration Costs – expenses - kosto te administrimit. Teresa e shpenzimeve

administrative brenda nje subjekti te biznesit ne nje periudh te caktuar kohore.

Administration department –Departamenti administrative. Departamenti I nje subjekti biznesi , organizate apo institucioni qe bene administrimin dhe merret me problemin e tij apo saj .

Administration order- urdher likuidimi-Urdher I leshuar ne rast falimentimi te biznesit nga ana e gjykates apo nga ndonje subject I barasvlefshem.

Administrative accounting- kontabilitet administrativPjese e procesit kontabel qw ka te beje me drejtimin.

Administrative action- veprim administrative – veprim I cili kryhet si rezultat I permbushjes se nje vendimi te organit drejtues dhe administrues te nje subjekti te biznesit.Ky veprim perfshin gjithë fushen e administrimit .

Administrative audit- revision , rishikim , kontrollim administrative .Proces I verifikimit te sakesise, ligjeshmerise dhe rregulleshmerise se operacioneve te propozuara si dhe atyre ne prage per tu ekzekutuar-**Auditing**.

Administrative Budget-Bugjeti I shpenzimeve administrative .Ndryshe quhet edhe plani financiar I nje firme.

Administrative revenues- te hyra administrative-te hyrat apo te ardhurat qe entet qeveritare te nje vendi realizojne nga sherbimet qe administrata e tyre I ofron publikut.

Administrative review-Rishikim, kontrollim administrative.1. Term I njejte me Administrative control .2.Kontroll kontabel I veprimtarise se nje subjekti biznesi I njejte me Administrative audit.

Administrative Tribunal-Gjykate e specializuar per zgjedhjen e konfliktyeve gjyqesore te natyres administrative qe prekin mardheniet e individit me shtetin , me punesimin dhe per te frejtat qe I takojne por qe per arsye te ndryshme nuk I njihen

ED2.

Administrate-Administration

Administrat publike—public administration- organ I cili ne kuaderin e ndarjes se pushtetit nuk ushtron pushtet legjislativ apo gjyqesor, por qe ne veprimtarin e tij ndikohet nga keto dy pushtete.Strukture ekzekutive ne sherbim te politikës ekonomike dhe sociale.

-**ndertese e administrates**-Administrative building

-**shpenzime administrative** –administrative costs(expanses)

-**keshill administrative**- administrative board

-**nenpunes administrativ**- employee in the administration

-**organ administrativ**- administrative body.

-**personel I administrates**-administrative staff

-**administrat locale**-local authority

- administrate publike**- public service/administration
- e drejt administrative**-administrative law
- urdher administrative**-administrative order

ED3.

Administration/noun/1. the activities that are done in order to plan , organize and run a business, school or other institution. Administration costs are passed on to the costumer.

2. the process or act of organizing the way that something is done ; the administration of justice;3.The people who plan , organize and run e plan a business,institution etc;university administration

4.the government of a country , especially the USA;This happenden frequently during the Nixon Administration 5./formal/ the act of givin a drug to somebody; the administration of antibiotics.

Administrator-/noun./ A person whose job is to manage and organize public or business affairs of a company or institution ; a hospital administrator.

2.a person who is good on organizing things.She is a brilliant organizer and administrator.

2.1.2 ED1: Entry - Assets-Zoterime, active .Bashkesia e mjeteve monetare e financiare, lendore ose jo lendorete shprehura ne njesi monetare.Zoterimet disponohen nga nje subject biznesi ose individ.

-Asset liability Committee- komiteti I zoterimeve dhe detyrimeve.

-Asset liquidity-likuiditeti I zoterimeve

-AssetLedger-liber I madh kontabel per llogarite active , liber I madh kontabel per llogarite e zoterimeve.

-Asset management Account-llogari e amvisimit te zoterimeve

ED2.

Assets-zoterim,mjet ne pronesi,aktivi I bilancit

ED3

Assets/ noun usually pl./a thing of value , especially of property, that a person or company owns, which can be used or sold to pay debts; the net asset value of the company ; her assets include shares in the company and a house in France.

2.1.3. ED1: Bearer Cheque- Cek I mbajtesit, cek I pruresit. Cek I pagueshem ne te pare dhe I transferueshem pa xhirate. Xhirimi I kryhet ne momentin kur arketohet ne nje sportel bankar.

=====

-**Bearer Mortgage** Note-vlerenote ipotekare.Instrument detyrimi(debt instrument)qe pala detyruesee leshon ndaj pales kreditore ndaj nje huamarrjeje hipotekare.Intrumenti eshte I transferueshem, sa qe kushdo qe mban titullin konsiderohet pale kreditore.

-**Bearer Passbook**-libreze ndaj mbajtesit.D o te thot banka e njej si pronar te depozites personin qe mban kete libreze.

-**Bearer Share**-aksion ndaj mbajtesit.Aksioni ndaj mbajtesit eshte I transferueshem tek te tjeret , thjesht duke ia levruar qertifikaten , pa kryer regjistrim ne librin e aksionareve apo te ortakeve.

ED2

-**cek/cheque/** Titull krediti , nisur nje banke nga ana e nje personi qe ka mjete te disponueshme ne te I cili permban urdherin e pakushtezuar per te paguar” me te pare” nje shume te caktuar parash ne favor te vete apo nje te treti.

- 1 **cek I bllokuar**/stopped/blloked cheque
- 2 **-cek I pambuluar**/flash cheque
- 3 **-cek I xhiruar**/endorsed cheque
- 4 **I leshoj dikujt nje cek /** to make out a cheque to s.o.
- 5 **Cek I bardh**-blank cheque/check
- 6 **Cek udhetari**-travellers cheque/check.

ED3

Cheque_(Br. Eng.)(Am.Eng. check)- a printed form that you can write on and sign as a way of paying for sth. instead of using money; **a cheque for \$50; to write a cheque ; to make q cheque; to pay by cheque.**

- **blank cheque**
- **traveller’s cheque**

2.1.4. ED1: Debit-debitim-. Veprim kontabeli kundert me kreditimin. Ne nje llogaridebitimi evidentohet ne anen e majte te shikuar te llogarise.Per llogarit active , gjithenje pasqyron shtim te gjendjes se saj , ndersa per llogarite passive pasqyron pakesim.

-**Debit balance**-teprice debitore1. teprice debitore e nje llogarie active . ne kontabilitetin e bilancit te nje firme tregon gjendjen e mjeteve qe zoteron firma. 2.ne gjuhen bankare nenkupton teprice e borxhit qe I ka bankes nje klient ne pozitat e huamaresit.3 .ne bilancin e nje firme huadhenes eshte teprice e detyrimit qe secili huamarres ka ndaj saj.

debit card-karte debiti-kartepagesa(payment card)electronike dhe jo electronike , zoteruesi I se ciles urdheron qe te debitohet llogaria e tij per nje pagese ne favor te nje perfituesi.

ED2

Debi/ debit/side/- shume te hollash qe I detyrohem i dikujt . ana e majte e librit te llogarise ne te cilen regjistrohen shumat qe duhet ti paguhen dikujt.

-debitoj/ to enter on debit side, to debit

-debi dhe kredi/ assets and liabilities, credits and debits

-debitor/ debtor/ personi I cili duhet te paguaj nje shume te caktuar

-debitore/ accounts receivable/ **Kontabilitet.** Cilesim I pergjitheshem per individ , ndermarrje apo institucione qe detyrohen te paguajne nje shume te caktuar. **Bilance Bankar.** Kredite e dhena klienteve te ndryshem.

ED3.

Debit-/noun/1.a written note in a bank account or other financial record of a sum of money owed or spent; on the debit side of an account .2.a sum of money taken from a bank account.

2.Debit/verb/ when a bank debits an account, it takes money from it; **the money will be debited from your account each month.**

Debtor/noun/ a person , a country or an organization that owes money.

2.1.5. ED1:

Entry - Economic and Financial Committee – komiteti Ekonomik dhe Financiar.Organizem I krijuar ne stadin e trete te Bashkimit Ekonomik dhe Monetar(**Economic and Monetary Union**)Shtetet anetare te Bashkimit Evropian , Komisioni Evropian (**europian Commission**) dhe Banka Qendrore Evropiane (**European Central Bank**) caktojne secila nga jo me shume se dy anetarete cilet formojne Komitetin Ekonomik dhe Financiar.

-Economic Aggregates- Agregatet ekonomike- Tregues te pergjitheshem makroekonomik te krijuar nepermjet abstraksionit dhe agregacionit (**aggregation**) Agregatet me te rendesishem jane:*agregati I kerkeses(**demand aggregation**), *agregati I ofertes (**aggregates supply**), *agregati I konsumit (**consumption function**),*agregati I kursimit (**savings aggregate**).

- 9 **Economic Cooperation Administration**-administrim per bashkepunim ekonomik- Ent I themeluar ne vitin 1948per administrimin e rreth 6 milion USD te vequara nga qeveria amerikane per ndihmat e vendeve te ndryshme . Ne vitin 1951 u zevendesua nga agjensia e sigurise se ndersjelle(**mutual security agency**)

ED2-

Ekonomi/ **economy/** 1.teresi marredheniesh ne prodhim qe I pergjigjen nje shkalle te caktuar te zhvillimit te forcave prodhuese ne nje rend shoqeror.2.

=====

Gjendje materiale dhe financiare e nje vendi , nje zone , nje dege te veprimtarise prodhuese apo e nje familjeje.

-program i zhvillimit ekonomik/ **economic development programme/**
-ekonomi boterore/ **world economy/** Marredheniet dhe bashkepunimi qe krijohet midis ekonomike te vendeve te ndryshme ne kuadrin e trgetisenderkombetare dhe te levizjes se punes dhe kapitalit ndermjet tyre.

system ekonomik nderkombetar/ **international economic system/**

-komisioni ekonomik boteror/ **world economic Commission/**

-ekonomi sociale e tregut/**social/market economy-** model ekonomik I konceptuar nga A.Myler Armak dhe L. Erhard, sipas te cileve krahas funksionimit dhe garantimit nga shteti te konkures ekonomike , plotesohet kuadri I detyrave ekonomike dhe politike te shtetit me theks objektivat sociale politike.I

ED3.

Economy/ 1.the relationship between production, trade and the supply of money in a particular country or region; the word economy; a market economy(= one in which the price is fixed according to both cost and demand)

Economics- the study of how a society organizes its money, trade and industry the way in which money influences or is organized within an area of business or society- The economics of the project are very encouraging Economics proffesion – persona profesioni I te cileve eshte ekonomika. Ketu perfshihen profesoret e universiteteve, te qendrave studimore ekonomike, gazetar te profesionit ekonomik , etj te natyres se njejte. Economist- economist- ekspert, specialist I fushes se ekonomise teorike apo te aplikuar.

2.1.6. ED1.

Entry - Financial resources- resurse financiare.Pergjat nje kursi normal operacionesh biznesi , eshte bashkesia e zoterimeve te nje firme qe shendrohet ne te holla.

-financial Statement-raportim financiar1.raport kontabel ku permblihet ecuria financiare e nje subjekti biznesi pergjate nje periudhe te dhene kohore.perbehet nga keto komponente;*bilanci(balance sheet), ku evidentohet gjendja e te nje firme ne dy momente te ndryshme .* evidenca e te ardhurave (income statement) .Quhet edhe evidence e operimit te firmes (operating statement) ose evidence per fitime dhe humbje (profit and loss statement). Evidenton te ardhurat nga shitjet,shpenzimetdhe rezultatin fitim/humbjeqe nje firm ka realizuar pergjate nje periudhe te dhene kohore.

-Finished Goods Inventory –inventare te produkteve te perfunduara ,inventare te produkteve te gateshme.Gjendje mallrash te perfunduara dhe te

gatshme per shitje , qe nje firme ka ne nje moment te dhene.Perfshin mallerat ne dyqane dhe ne pika shitje qe jane ne pritje per tu shitur-Inventories.

ED2

-**Finance/Finance/** 1.fushe e veprimtarise ekonomike qe perfshin mjetet monetare dhe veprimet qe kryhen ne to. 2. Dege e administrates shteterore qe merret me keto mjete dhe veprime.

-**buxhet financiar/ financial budget**

-**financa ;**purchasing powe of money/

-**furnitori,furnizuesi/** supplier, contractor,deliverer,dealer.
publike/public finances

-**kontabilitet financiar/financial** accounting, generalaccounts(
accountings)

-**mjete financiare/funds, capital, finacial facilities.**

Fond aksiones/ investment company(trust)

Fondi Monetar Nderkombetar/International Monetary Fund.

Fondi I sigurimit te depozitave/ Deposit guarantee fund.

ED3.

Finance- noun/ money use to run a business, an activity or a project; finance for education comes from taxpayers,2. the activity of managing money, especially by a government or commercial organization; the Minister of Finance;the finance director, **3.finance-** money available to a person , an organization or country ; the way this money is managed; the government/ public/personal finances

Finance/ verb/ to provide money for a project, SYN. Fund.The building project will be financed by government and by public donators .

Filing/noun/ 1.the act of putting documents , letters etc, into a file.

2.something that is placed in an official record; a bankruptcy filing;

2.2. There are some entries not found in every dictionary causing learners difficulties on finding the right translation such as.

2.2.1. **Hammering the Market**-goditje tregu,rendim tregu.Shitje intensive nga ana e subjekteve te nje tregu apo burse,kur shitesit mendojne se qmimi real I te sigurtave , mallerave, valutave,dhe vlerave qe disponojne, do te bjere-selling short.

This entry can be found only in the ED1 not in the other two dictionaries.

or

=====

2.2.2. Hard Currancy- money that is easy to exchange for money from another money, because it is not likely to lose its value; the hotel insisted that we pay in hard currency.

Found only in ED3

2.2.3. Offshore banking./ Emertim per operatione bankare nderkombetare, te cilat zhvillohen jashte sistemit monetar te vendit, ku ato realizohen. Operacionet bankare offshore realizohen para se gjithash ne vendet financiare evropiane si Londra dhe Luksenburg, si dhe ne Azine Juglindore (tregu Aziatik I dollarit) dhe ne Ameriken e Veriut.

2.2.4. Lease/noun/ an alegal agreement that allows you to use a building, a piece of equipment or some land for a period of time, usually in return for rent; **to take out a lease on a flat**

2. verb- sth to sb. to use or let sb use sth, especially property or equipment , in exchange for rent , or a regular payment; **they lease a land from a local farmer.**

2.2.5.- Lizing* - has no Albanian equivalence found- a borrowing is used instead

ED1: **Leasing** - Thuhet se nje transferim fondi permbushet kur banka e perfituesit (beneficiary) pranon pagesen ne favor te tij, duke ia kryer pagesen dhe shkarkuar detyrimin qe derguesi kishte ndaj perfituesit. Ky rregull eshte I pacenueshem. Rrezik paraqet vetem kur banka ndermjetese e kryerjes se transferimit te fondit falimenton.

2.2.6.- Zakah Fund- Fondi I ndihmes se vullnetshme- Ne sistemin financiar islamik i referohet nje fondi qe krijohet per te ndihmuar familjet ose individet me te ardhura te pakta, te varfer, te papune, etj. Krijohet nga te ardhurat e cdo subject biznesi a individ ne nje mjedis te ekonomise islamike.

2.2.7.- Zollvereign – Bashkim doganor [gjermanisht]. Term qe se pari haset ne shekullin e XIX, duke iu referuar levizjes per heqjen e pengesave doganore dhe nxitjen e unitetit ekonomik te Gjermanise.

3. Conclusion

Using English-English dictionaries is learning the language from professional English teachers in plain english. They can learn what plain English is like as well as what the words they are looking up mean.

I encourage the use of dictionaries and teach learners how to use them by explaining the different abbreviations that are used and with work on the phonetic symbols and 'stress' indications. However, "just as a carpenter needs a hammer, dictionary is the best tool for the job that learners are trying to do." Learners should be dictionary-oriented! Whatever they do in classes somehow is related to a dictionary. the meaning of a word or correct pronunciation of a word or anything like that should be checked by learners in classes. Also learners should write examples to show how a special word is used in real context, to put it in a nutshell, a dictionary can be the best teacher for English learners if they know the right way of using it.

Impossibility of having a proper dictionary offering adequate word in Albanian causes the use of anglicisms which make the process of speaking and understanding the language more difficult. For eg. If we talk about Bonds or Assets to an old man, a child or even an adult who does not understand English, it is really difficult to understand the role or even the difference between the two of them. I think that linguists of both Albanian and English language should work hard and come up with a dictionary which will be a great help to the learners of EBE or ESP dictionaries. A bilingual dictionary is necessary due to the level of the students at the beginning. An english-english one is only used with advanced learners. It is absolutely necessary to use one, very often teachers first have to teach learners how to take advantage of it (dictionary) and take time to work with examples on the different meanings depending on the context.

The use of dictionaries is optional in the classrooms, but those who use it get the privilege of learning new words faster because the process of looking the word up in the book will make it permanent in our brains. e-dictionaries are the new trend that have to be applied in every institute, they are really useful.

Bibliography

1. Cambridge University Press- Ian Mc Kenzie – English for Business Studies
2. John Flower – Build your Business Vocabulary
3. www.BritishCouncil.com
4. Ilir Hoti- Fjalor enciklopedik
Anglisht-Italisht-Shqip per Banken, Biznesin, Ekonomine- trilingual
English-Italian-Albanian Encyclopedic Dictionary of Economics, Banking and Business-trilingual- January 2001
5. Maksim Konini- Fjalor Ekonomik
Shqip-Anglisht –Gjermanisht-1997
6. A.S. Hornby- Oxford Advanced Learner's Dictionary
Oxford University Press.2000
7. www.esp-world.info

=====

KUD 005(496.51-2)

**IDENTIFIKIMI I KARAKTERISTIKAVE KRYESORE TË BVM-VE NË
REGJIONIN E PEJËS**

Sokol J. Domniku
sdomniku@gmail.com

Abstrakt

Sektori i bizneseve të vogla dhe të mesme luan një rol të rëndësishëm në zhvillimin ekonomik të çdo vendi, e në veçanti për Kosovën që është duke kaluar në fazën e tranzicionit në një kahje drejt ekonomisë së tregut. Në këtë punim do të shfaqen karakteristikat kryesore të organizimit të bizneseve të vogla dhe të mesme (në tekstin e mëtejshëm BVM-ve) në regjionin e Pejës, u bërë përshkrimi i vend ndodhjes së tyre, veprimtarisë, organizimit, menaxhimit si dhe përgjegjësinë ligjore që e bartin. Më tej do të bëhet një analizë dhe një diskutim nga të dhënat e gjetura që mbështeten në një hulumtim empirik të realizuar nëpërmes anketimit të BVM-ve në regjionin e Pejës. Pjesa e fundit do të përfshijë pjesën e rekomandimeve të cilat kanë për qëllim përmirësimin e kushteve aktuale të BVM-ve qoftë për nga aspekti i jashtëm por edhe ai i brendshëm që kanë për qëllim rritjen e performancës së tyre. Punimi me titullin e lartcekur është shumë aktual duke u mbështetur për nga aspekti i vështirësive që i kanë BVM-të sot, mirëpo edhe për nga aspekti i rolit të tyre si sektor shumë i rëndësishëm në ndikimin e tyre në zhvillimin e qëndrueshëm ekonomik që manifestohet nëpërmes zbutjes së papunësisë, rritjes së prodhimit vendor, përmirësimit të bilancit tregtar, rritjes së shkallës së investimeve në regjionin e Pejës, etj.

Fjalët kyçe: BVM-të, Menaxhim, Organizim, Përgjegjësi ligjore, Veprimtari.

JEL Kualifikimi: R10; R12; R39;

1. Hyrje

Karakteristikat e organizimit të BVM-së në Kosovë janë të shumta, duke filluar nga roli dhe rëndësia e BVM-së, kontributi i tyre në ekonomi, forma e veçantë e mënyrës së operimit dhe organizimit, etj. Sektori i BVM-së luan një rol të rëndësishëm në zhvillimin ekonomik për çdo vend në botë, e sidomos për Kosovën që është duke kaluar në fazën e tranzicionit drejt ekonomisë së tregut ku pothuajse të gjitha firmat e biznesit klasifikohen si biznese të vogla ose të mesme. Vitet e 90-ta për biznesin kosovarë ishin jashtëzakonisht të vështira. Hapësira afariste ku ata vepronin ishte e mbushur me ligje diskriminuese dhe ndërhyrje arbitrare të zyrtareve të atëhershëm të një sistemi okupues. Mundësitë për zhvillimin e biznesit privat ishin shumë të vështira e në veçanti për gjininë

femërore. Megjithatë, përkundër kushteve të jashtëzakonshme të operimit, kosovarët edhe në atë kohë treguan se posedojnë atributet e ndërmarrësit, siç ishte guximi dhe gatishmëria për tu ballafaquar me një shkallë të lartë të riskut. Në vitin 1999 me përfundimin e luftës në Kosovë, rrethanat për krijimin dhe zhvillimin e firmave të biznesit ndryshuan dukshëm duke krijuar mundësi shumë më të favorshme.

Duhet cekur se BVM-të demonstrojnë një shkallë të lartë të novacioneve, fleksibilitetit dhe adaptimit ndaj ndryshimeve të cilat ndodhin në rrethinë. Prandaj, duhet vënë në dukje ndikimin e BVM-së në rritjen e punësimit në vend si dhe në përgjithësi në nxitjen e zhvillimit ekonomik duke nënkuptuar dinamizmin e ekonomisë. Në shumicën e vendeve të botës ndikimi i BVM-së është pozitivisht i jashtëzakonshëm me ç'rast ky ndikim manifestohet në rritjen e punësimit, rritjen reale ekonomike, reduktimin e varfërisë, nxitjen e kërkimeve shkencore, novatorizmin, etj.

Prandaj, synim kryesor i këtij punimi është që me grumbullimin, paraqitjen dhe prezantimin e të dhënave teorike dhe empirike, është arritur të konstatohet mënyra e organizimit të BVM-së e në veçanti të vijmë deri te konkludimet dhe analizat e trendit zhvillimor dhe organizativ të BVM-së në regjionin e Pejës.

Përgjithësisht në këtë punim synohen të arrihen këto qëllime:

- të bëhet njohja e kapacitetit dinamik të BVM-së
- të potencohet rëndësia e BVM-së në ushqyerjen e zhvillimit shoqëror në Kosovë
- të paraqiten të dhënat empirike në lidhje me krahasimin e gjendjes së BVM-së në Kosovë për nga aspekti i llojit dhe i veprimtarisë së tyre dhe krahasimit në periudha të caktuara kohore.
- Të ofrohen rekomandime që mund të kenë ndikim në përmirësimin gjendjes së BVM-ve të regjionit të Pejës.

Aspekti teorik do të krijojë një tablo bazë për kuptimin e koncepteve themelore të BVM-ve, përderisa të dhënat empirike do të ofrojnë të dhëna në lidhje me pozitën dhe gjendjen e BVM-ve në regjionin e Pejës duke përshkruar karakteristikat kryesore të tyre.

2. Kuptimi dhe klasifikimi i BVM-së

Pasi që pothuajse në të gjitha vendet në të cilat dominon sistemi i ekonomisë kapitaliste ose edhe asaj socialiste, përcaktimi dhe definimi i BVM-së nuk është i njëjtë në të gjitha vendet me ç'rast edhe lirshëm mund të konstatojmë që nuk ka ndonjë përkufizim të përgjithshëm rreth definimit të BVM-së. Janë dhënë shumë përcaktime sasiore dhe cilësore rreth kësaj problematike nga organizata dhe institucione të ndryshme shkencore akademike dhe financiare. Shtypi në mënyrë të vazhdueshme e përkufizon biznesin e vogël si një biznes me më pak se 100 punëtorë, ndërsa “SBA” (*administrata e biznesit*

të vogël) e përkufizon “si një biznes që zotërohet, vepron në mënyrë të pavarur dhe nuk vepron mbi fushë veprimtarinë e tij”.

Në Francë termi biznes i vogël nënkupton ndërmarrjet e vogla dhe të mesme, mirëpo ky term përjashton kompanitë të cilat i kanë më pak se 10 të punësuar. Në vende të tjera si Britania e Madhe dhe Danimarka, standard për klasifikimin e bizneseve e kanë numrin e të punësuarve mirëpo e marrin parasysh edhe nivelin qarkullimit. Nga kjo nënkuptojmë se në një vend që një biznes i caktuar klasifikohet si i vogël, në vendin tjetër mund të radhitet dhe klasifikohet si biznes i mesëm. Konkretisht, një biznes i vogël në Britaninë e Madhe (me më pak se 200 të punësuar) në Danimarkë klasifikohet dhe konsiderohet si biznes i mesëm. Shembull tjetër e kemi shtetin e Tajlandës e cila bizneset e vogla i konsideron ato biznese të cilat i kanë të punësuar më pak se 50 punonjës, përderisa biznes të mesëm ato të cilat i kanë të punësuar prej 50 – 200 punonjës.¹⁴⁶

Në vijim në tabelën 1, do të prezantohet mënyra e klasifikimit të BVM-së sipas standardit të Bankës botërore dhe Unionit Evropian¹⁴⁷:

Tabela 1. – Klasifikimi i BVM-së sipas: Bankës botërore dhe Unionit Evropian

Nr.	Emërtimi	Nr i Punëtorëve (Banka Botërore)	Nr i punëtorëve (sipas UE-së)
1.	Mikro-ndërmarrje	1 – 5	1 – 9
2.	Ndërmarrje të vogla	6 – 25	10 – 49
3.	Ndërmarrje të mesme	25 – 250	50 – 249

3. Veprimtaria – Menaxhimi – Përgjegjësia ligjore e BVM-së në Republikën e Kosovës (të dhëna statistikore të nxjerra nga hulumtimi empirik)

Në mënyrë që punimi ti krijohet një karakter më real për nga aspekti i argumentimit të temës së përcaktuar, është bërë një hulumtim i BVM-së dhe kryesisht në bizneset e intervistuarat kanë qenë bizneset e regjionit të Pejës. Këndvështrimi i këtij hulumtimi është të ofrojë të dhëna në lidhje me vendin ku veprojnë BVM-të, veprimtarinë, menaxhimin, organizimin dhe përgjegjësinë ligjore të tyre. Në hulumtim janë përfshirë 82 biznese nga të cilat janë

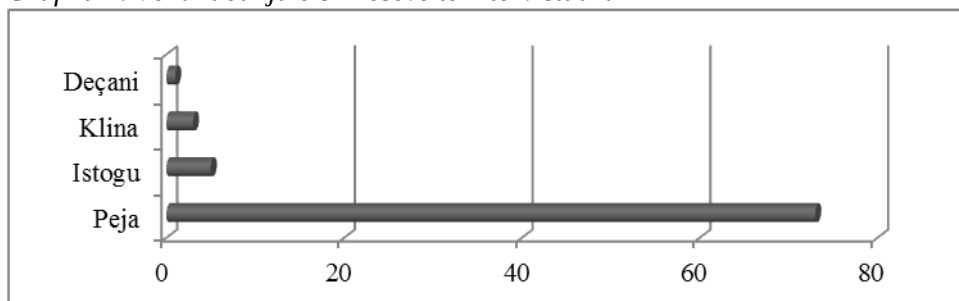
¹⁴⁶Phapruke Ussahawanitchakit (2008): Review of Business Research, fq. 16

¹⁴⁷ Domniku Sokol: “Bazat e biznesit”, fq. 79

intervistuar firmat nga të gjitha qendrat kryesore të regjionit përfshirë; Pejën, Deçanin, Istogun dhe Klinën.

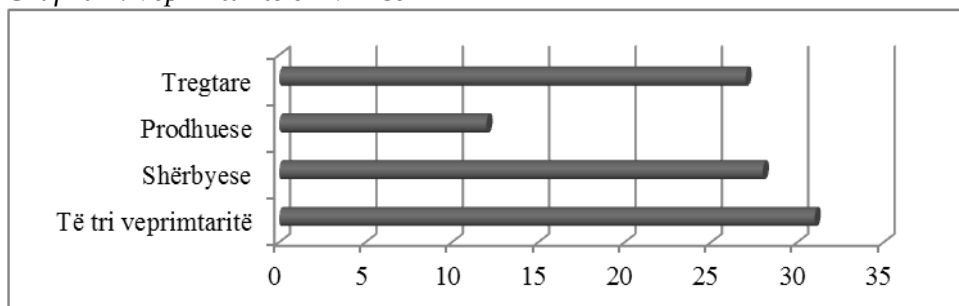
Nga 82 ndërmarrje¹⁴⁸ gjithsejtë sa janë intervistuar, 73 prej tyre kanë qenë nga qyteti i Pejës me rrethinë në mesin e të cilave biznese të vogla por edhe të mesme me ndikim të madh në ekonominë e Kosovës, 5 firma të biznesit kanë janë intervistuar në qytetësen e Istogut, 3 qytetës e Klinës, si dhe 1 nga qyteza e Deçanit.

Grafiku 1. Vendndodhja e bizneseve të intervistuar



BVM-të sipas llojit të veprimtarisë janë prodhuese, shërbyese dhe tregtare. Nga anketa e 82 firmave del se veprimtarinë tregtare e ushtrojnë 28% të BVM-ve, 12% të BVM-ve janë prodhuese, 28% të BVM-ve ushtrojnë veprimtari shërbyese ndërsa 32% të BVM-ve ushtrojnë më shumë se njëren prej veprimtarive të lartcekura.

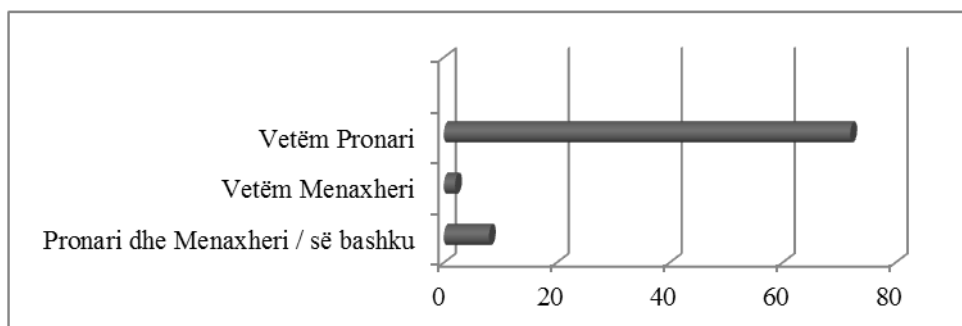
Grafiku 2. Veprimtaritë e BVM-së



Nga të dhënat e paraqitura në grafikun 2 vërehet se 32% e BVM-ve ushtrojnë më shumë se një veprimtari ndërsa vërehet shkallë e njëjtë e përqindjes tek veprimtaria shërbyese dhe ajo tregtare përderisa në veprimtarinë prodhuese kemi një përqindje më të vogël të BVM-së.

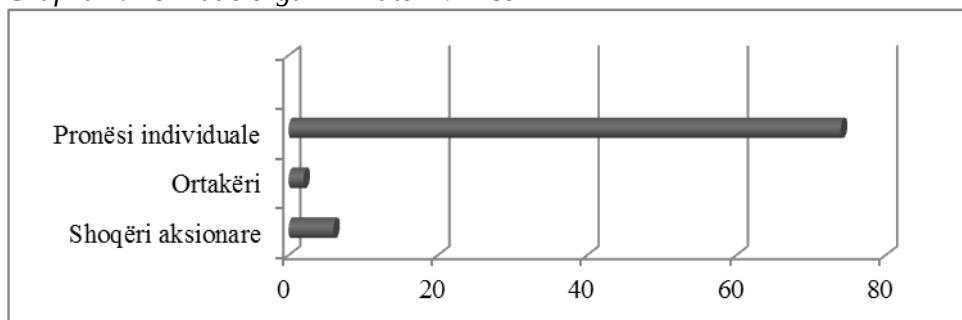
Grafiku 3. Menaxhimi i BVM-së

¹⁴⁸ Anketë-hulumtim i BVM-ve në regjionin e Pejës; realizuar nga studentët e Kolegjit Iliria – Dega në Pejë (Maj 2010)



Nëse i shikojmë të dhënat nga grafiku 3., atëherë mund të vërejmë rreth 90% të BVM-ve, procesin e menaxhimit të firmave të tyre e bëjnë vet pronarët, përderisa vetëm rreth 7% prej tyre menaxhohen nga menaxherët profesionistë, ndërkaj 23% raste të identifikuar të BVM-ve drejtohen së bashkërisht nga pronarët dhe menaxherët e firmave.

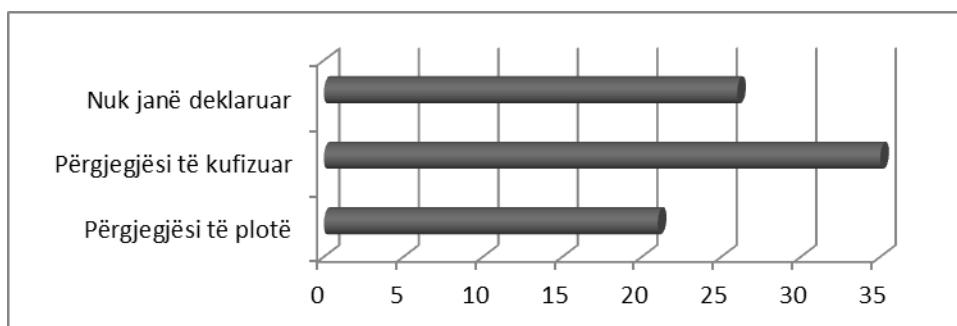
Grafiku 4. Format e organizimit të BVM-së



Në bazë të të dhënave nga hulumtimi i bërë në lidhje me identifikimin e formës së organizimit të BVM-së, del se rreth 90% të BVM-ve i takojnë pronësisë individuale të cilat pasohen me pjesëmarrjen e formës së shoqërisë aksionare me rreth 7% prej tyre përderisa së fundmi rënkohej forma e pronësisë së partneritetit me vetëm 3% të BVM-ve.

Sipas të dhënave të prezantuara në grafikun 5., 82 nga BVM-të janë deklaruar vetëm 46 prej tyre që në përqindje paraqet 56% prej tyre, përderisa 26 prej BVM-ve respektivisht 21% të tyre nuk janë deklaruar fare. Forma ligjore me përgjegjësi të plotë aplikohet nga 21 BVM-të që në përqindje shprehet në 26%, përderisa 35 prej tyre janë deklaruar se kanë përgjegjësi ligjore të kufizuar dhe që në përqindje shprehen në 43%.

Grafiku 5. Përgjegjësitë ligjore të BVM-ve



4. Diskutime dhe analizë

Sipas të dhënave të përfshira në punim e në veçanti gjetjeve, mund të konstatojmë se tregu kosovar dhe ndërmarrësia kosovare përputhet krejtësisht me vlerat e ekonomisë së tregut ku përfshihen iniciativa private, konkurrenca e plotë, si dhe të parimeve të një sistemi të hapur ekonomik dhe kapitalist. Iniciativa private është dominante në të gjitha vendet e shoqërive kapitaliste në kuptimin industrial por edhe në atë të BVM-së, por edhe sistemeve socialiste por në kuptimin vetëm të biznesit të vogël. Tregu kosovar, e në veçanti ai i regjionit të Pejës, dominohet me veprimtaritë të ndryshme ndërmarrëse përfshirë tregtinë, shërbimin por edhe në një masë edhe prodhimin.

Pjesëmarrja e pronësisë individuale është e theksuar në raport me format e tjera të organizimit të BVM-ve, çka dhe përshtatet me statistikat e pothuajse të gjitha vendeve të tjera kapitaliste të cilat kanë një zhvillim të qëndrueshëm ekonomik dhe në vendet të cilat pjesëmarrja e pronësisë individuale është dominante.

Çka mund të vërehet ndoshta si mangësi për nga aspekti i menaxhimit të BVM-ve, është fakti se në numër të lartë BVM-të drejtohen nga pronarët e tyre e jo nga menaxherët të cilët mund të kenë aftësi dhe shkathtësi më të mëdha për ta bërë këtë punë. Kjo nuk duhet nënkuptuar që të gjithë pronarët nuk i kanë këto attribute profesionale, por nëse merret nga shumica e pronarëve, dihet shumë mirë se njëra nga dobësitë kryesore të pronarëve të firmave të biznesit janë aftësitë dhe shkathtësitë e ulëta që ata i posedojnë dhe që në shumë raste këto attribute mund të ndikojnë që vendimet gjegjësisht vendimmarrja të mos jetë efektive dhe kjo ti krijon mundësi bizneseve që të shkojnë drejt një dështimi të sigurt. Autoriteti i plotë në marrjen e vendimeve është njëra nga armët më të fuqishme, mirëpo “zgjedhja e alternativës më të duhur nganjëherë mund të mos jetë edhe zgjedhja e alternativës së duhur”.

Shumica e BVM-ve aplikojnë përgjegjësi ligjore të kufizuar, çka në shumë aspekte ndërmarrësve e posaçërisht partnerëve ose aksionarëve u krijon një përparësi për nga aspekti i obligimeve por edhe i përfitimeve.

Vërehet një numër i konsiderueshëm i BVM-ve që fare nuk janë deklaruar dhe kjo mund të ketë ndodhur si rezultat i dy arsyeve; së pari ata nuk e

kanë idenë për përgjegjësinë ligjore të firmës, dhe së dyti nuk kanë pasur dëshirë të deklarojnë një përgjigje të tillë.

5. Rekomandime

Duke u mbështetur në të dhënat teorike dhe ato praktike, mund të vijmë në konstatimet si në vijim:

1. Duhet të stimulohet organizimi i ndërmarrjeve në formë të shoqërive aksionare (korporatave) si një formë optimale e cila do të ndikonte në investimin edhe të shumave më të vogla të fondeve financiare që zotërojnë individët dhe familjet dhe në të njëjtën kohë do të ndihmonte në financimin e projekteve që nuk mund të financohen vetëm nga burimet vetanake ose edhe nga kreditë bankare.
2. Struktura e BVM-ve sipas veprimtarive ekonomike tregon se duhet mbështetur me politika makroekonomike cilësore ndërmarrjet prodhuese dhe shërbyese, në mënyrë që tregu i vendit të furnizohet nga ndërmarrjet prodhuese dhe shërbyese vendore dhe kjo të ndikojë në përmirësimin e bilancit tregtar në vend i cili në Kosovë është shumë brengosës.
3. Menaxhimi i BVM-ve duhet besuar menaxherëve profesionistë të cilët në bazë të dijes dhe përvojës që e kanë, dinë në mënyrë shumë më të saktë ti identifikojnë nevojat e tregut përfshirë kërkesat e furnizimeve, shitjeve, tregun financiar, etj.
4. Pronarët duhet investuar në vetvete nëse nuk dëshirojnë që biznesin e tyre t'ua drejton dikush tjetër. Kjo nënkupton se ata duhet vijuar trajnime dhe kurse të ndryshme profesionale të fushës së biznesit dhe menaxhimit. Kjo do ty krijonte një mundësi më të mirë që vendimet e tyre të jenë më efektive dhe kjo të ndikojë që performanca e bizneseve të tyre të ketë një shkallë më të lartë të rritjes.

Marrja parasysh e rekomandimeve të mësipërme në mënyrë të theksuar do të ndikonte që të ngritët vetëdija dhe aftësia ndërmarrëse, mirëpo edhe do të krijoheshin kushte më të mira për rritjen e investimeve në vend. Rritja e investimeve në vend do të ndikonte që të shfrytëzohet në mënyrë më racionale potenciali i tregut të regjionit të Pejës mirëpo këtë duhet nënkuptuar edhe në nivelin e ekonomisë kombëtare për nga perspektiva e biznesit dhe e ndërmarrësisë.

6. Referencat

1. Domniku Sokol (2010): “*Bazat e Biznesit*”, Ligjërata të autorizuar, FSHAB – Pejë
2. Phapruke Ussahawanitchakit (2008): Review of Business Research, fq. 16, Cambridge University, ShBA.
3. Anketë – Hulumtim: “*Identifikimi i karakteristikave kryesore të BVM-ve në regjionin e Pejës*”, Realizuar nga studentët e Kolegjit Iliria – Dega në Pejë, Pejë, Maj 2010.

KUD 338.48(496.51)

RËNDËSIA E TURIZMIT PËR ZHVILLIMIN EKONOMIK TË KOSOVËS

*MSc. Valdete REXHEPI
valdeterexhepi@hotmail.com*

Abstrakt

Mbështetja në zhvillimin e degëve ekonomike tradicionale, Kosovës nuk i ka sjellur ndonjë efekt madhor në zhvillimin e deritanishëm, kështu që pasurimi i strukturës ekonomike me zhvillimin e degëve të reja ofron një mundësi kualitative të rëndësishme për avansimin e ekonomisë dhe mbarë shoqërisë kosovare. Qëllimi i këtij punimi është theksimi i disa aspekteve të cilat identifikojnë mundësitë dhe rëndësinë që ofron zhvillimi i turizmit në rritjen ekonomike dhe përparimin e shoqërisë kosovare.

Fjalët kyçe: zhvillimi i turizmit, rritja ekonomike, përparimi i shoqërisë

Hyrje

Ndikimi i turizmit në ekonominë e vendeve të ndryshme në botë është i njohur dhe efektet pozitive zakonisht shprehen në bazë të hyrave që ai vend gjeneron gjatë një periudhe të caktuar. Do të thotë derisa vendet tjera pyesin çfarë ka ndodhur nga zhvillimi i turizmit gjatë një viti, ne akoma duhet të pyesim a do të ndodhë apo si do të ndodhë zhvillimi i turizmit tek ne. Duke e ditur se zhvillimi spontan i turizmit nuk mund të sjellë asnjë të mirë në procesin e zhvillimit të mëtejshëm, por edhe se zhvillimi i turizmit në Kosovë nuk mund të jetë faktori kryesor nga i cili varet zhvillimi i vendit, është e nevojshme që përmes gërshetimit të ideve, shkencës dhe bartjes së përvojave të vendeve të huaja, të kontribuohet që zhvillimit të Kosovës ti bëhet një qasje në mënyrë shumë më konstruktive, me më shumë kuptim ndaj procesit shumë kompleks të zhvillimit, dhe që turizmit si veprimtari ti kushtohet rëndësi më e madhe duke u bazuar në efektet direkte dhe indirekte të cilat trashëgohen si në nxitjen e zhvillimit ekonomik ashtu edhe në atë social.

Turizmi dhe zhvillimi ekonomik

Meqenëse zhvillimi ekonomik ka të bëjë me shumë llojshmëri aspektesh, zhvillimi i turizmit si aktivitet ekonomik duhet të trajtohet jo vetëm në aspekt të rritjes ekonomike të vendit, por edhe në aspekt të ndërlidhjes me kualitetin e jetës së banorëve vendës.

=====

Turizmi si aktivitet ekonomik ka filluar të trajtohet diku nga gjysma e dytë e shekullit XX dhe përfshirja e degëve tjera ekonomike të domosdoshme në zhvillimin e tij, ka bërë që turizmi të mos vlerësohet vetëm si një aktivitet rekreativ apo argëtues për njerëzit, por të trajtohet si një industri në vete e cila gjeneron të ardhura të konsiderueshme dhe krijon vende të shumta pune, e në veçanti stimulon punësimin e gjinisë femërore. Lidhja në mes të turizmit dhe ekonomisë është një proces shumë kompleks, dhe trajtimi i tij kërkon identifikimin e të gjitha lidhjeve që mund të krijohen dhe duhen të krijohen për funksionimin sa më efikas dhe produktiv të sistemit turistik.

Kosova tani gjendet në rrugë për dalje nga krizat si ato politike, të sigurisë, ekonomike, sociale apo të tjera, të cilat kanë dominuar për vite me radhë. Duke u bazuar në parimin se vendi nuk mund të ketë të ardhme të qëndrueshme pa zhvillim ekonomik, por as zhvillim ekonomik të qëndrueshëm pa stabilitet, është mëse e nevojshme që të identifikohen faktorët të cilët kontribuojnë në qëndrueshmërinë e vendit. Një prej faktorëve i cili mund të kontribuojë në daljen më të shpejtë nga krizat e theksuara është edhe zhvillimi i turizmit.

Edhe pse në Kosovë nuk diskutohet shumë për zhvillimin e turizmit, është e nevojshme përdorimi i përvojave për zhvillim të vendeve nga rajoni dhe më gjerë, dhe të analizohen ndryshimet të cilat turizmi, veçanërisht turizmi i qëndrueshëm si industri e llojit të vet, mund ti sjellë jo vetëm vendit tonë si një veprimtari ekonomike, por edhe të gjithë rajonit apo vendeve fqinje. Për të mos i dhënë hapsirë mundësisë që “ligjet e tregut” të ndikojnë në zhvillimin e përgjithshëm të vendit, zhvillimi i Kosovës duhet të bazohet në parimet e strategjisë nacionale për zhvillim ekonomik dhe në strategjinë për zhvillim rajonal.

Globalizimi, integrimet ekonomike dhe integrimet tjera, duhet të konsiderohen të domosdoshme për zhvillimin bashkohor të shoqërisë dhe përparimin ekonomik të vendit. Tani më çdo vend në një mënyrë të caktuar është pjesë e ekonomisë globale! Rregullat e strategjisë nacionale për zhvillim të qëndrueshëm të vendit, duhet të konceptohen ashtu që të jenë kompatible me rregullat evropiane dhe rregullat e zhvillimit global.

Prandaj në Kosovë, zhvillimit ekonomik duhet qasur sipas planit dhe strategjisë, duke i kushtuar theks të veçantë zhvillimit të turizmit, duke pasur parasysh efektet multiplikative të kësaj dege në punësim, zgjerimin e aktiviteteve ekonomike, zhvillimin kulturor, apo krijimin e mundësive për investime direkte të jashtme. Do të thotë, është e nevojshme që përveç strategjisë për zhvillim ekonomik të Kosovës, të hartohet strategji e veçantë për zhvillimin e turizmit, duke pasur parasysh karakteristikat natyrore favorizuese, trashëgiminë kulturore dhe historike, pejsazhet e bukura natyrore, dhe thesaret tjera. Me strategji do të definoheshin parakushtet të cilat duhet të përmbushen që të vërehen efektet për zhvillimin e turizmit në Kosovë.

Rëndësia dhe aktualiteti për zhvillimin e turizmit në Kosovë, qëndron si në arsyet politike, ekonomike, të sigurisë, dhe të tjera, prandaj hulumtimi i potencialeve turistike të Kosovës duhet të ketë karakter strategjik. Duke pasur parasysh se në perspektivë turizmi mund të jetë një nga mbështetësit kryesor të zhvillimit të Kosovës, atëherë hulumtimet duhet të bazohen në faktorët më të rëndësishëm për zhvillim të turizmit. Kjo do të thotë se përveq pasurive natyrore,

niveli i zhvillimit të tanishëm ekonomik duhet të krahasohet me mjedisin, popullsia me nivelin e arsimit, dhe faktorë të tjerë të cilët janë parakushte për zhvillimin e turizmit.

Efektet që mund të sjellë zhvillimi i turizmit në Kosovë

Turizmi është veprimtari që sjell efekte të shumta pozitive direkte dhe indirekte ekonomike, dhe efekte në zhvillimin afatgjatë të secilit vend si destinacion turistik. Që efektet e turizmit të jenë stabile dhe afatgjata dhe të jenë në funksion të zhvillimit të një destinacioni, duhet bërë planifikimin e qëndrueshëm turistik, pavarësisht sa kompleks është ai proces. Është e nevojshme të tregohet se turizmi së bashku me degët tjera, duhet të kenë karakter të qëndrueshëm. Dhe kjo e bën planifikimin turistik të domosdoshëm për tu shmangur nga zhvillimi spontan.

Sistemi i ri i planifikimit vë theksin në identifikimin dhe parashikimin e pasojave të mundshme nga alternativat e ndryshme politike dhe evoluimi i tyre në raport me qëllimet dhe drejtimit e veprimit. Procesi i monitorimit dhe kontrollit të zhvillimit identifikon dallimet në mes të sistemit turistik të planifikuar dhe atij real.

Që të arrihet deri te strategjia e duhur për zhvillim, duhet të definohet niveli i deritanishëm i zhvillimit, të hulumtohen resurset dhe të identifikohen karakteristikat e lokaliteteve në veçanti dhe në tërësi. Hulumtimet duhet të tregojnë:

- Efektet ekonomike të degëve tjera ekonomike dhe në veçanti turizmi si degë të cilës duhet ti kushtohet një trajtim specifik
- Efektet socio-kullore të turizmit në Kosovë si një destinacion turistik me një të ardhme të rëndësishme
- Efektet ekologjike të turizmit në mjedisin jetësor
- Efektet e turizmit në zhvillimin e përgjithshëm të vendit, mirëpo edhe volumi i efekteve në mjedis përmes integriteteve ekonomike, ekologjike, kulturore

Konceptet bashkohore të zhvillimit krijohen në bazë të grumbullimit të informatave të ndryshme për proceset ekonomike, që në mënyrë sa më të kompletuar dhe të besueshme mund të projektohet rruga e zhvillimit të ardhshëm. Informacionet për trendin e bruto produktit të degëve në veçanti dhe bruto produktit në tërësi, tregojnë në probleme të mundshme në realizimin e efekteve shoqërore kualitative. Disa nga industritë kanë pjesëmarrje më të lartë e disa më të ulët në bruto produktin vendor, prandaj krijohet një pasqyrë nga efektet e tilla në bazë të së cilës merren vendime strategjike se cilave degë industriale duhet dhënë prioritet në zhvillimin afatgjatë ekonomik. Duke pasur parasysh se sa kompleks është procesi i zhvillimit, në të cilin ndikojnë shumë faktorë, qoftë individualisht apo në mënyrë grupore, duhet të identifikohen efektet e turizmit si industri në zhvillimin e vendit, por edhe të përcaktohen treguesit që pasqyrojnë jetë gjatësinë e turizmit si mbështetës i zhvillimit të vendit. Gjithashtu duhet të tregohet agragatët makroekonomikë si bruto produkti, eksporti, importi, sa do të ndikojnë në kuantitetin dhe kualitetin e strukturës

=====

ekonomike të vendit . Me krijimin e staregjisë bëhet adaptimi dhe ristrukturimi ekonomik i degëve të veçanta ekonomike me qëllim të realizimit të strukurës ekonomike efikase dhe të gjërë, duke premtuar për zhvillimin e gjeneratave të ardhshme, për punësimin e tyre dhe standardin e lartë.

Duke pasur parasysh kompleksitetin e procesit të zhvillimit, është me rëndësi që në nivel global të ngritet vetëdija për rëndësinë e turizmit, të kuptohet kompleksiteti i turizmit, efektet e tij, rrugët e zhvillimit, të analizohet aplikimi i koncepteve menaxhuese më bashkohore dhe në veçanti koncepti i menaxhimit strategjik integral në menaxhimin e turizmit, si në vendet e zhvilluara ashtu edhe në vendet e pazhvilluara siq është edhe Kosova!

Gjithashtu, në nivel lokal është me rëndësi të kuptohet, procesi i planifikimit turistik, nevoja për mbrojtjen dhe shfrytëzimin racional të ambientit, respektimi i sistemit të vlerave, pasi që modelet e planifikimit në turizëm nuk mund të vështrohen si të izoluara nga jeta e njerëzve. Prandaj, është e rëndësishme që të respektohen karakteristikat e të gjitha lokaliteteve me potenciale turistike dhe zhvillimi i tyre të konceptohet në bazë të resurseve specifike të tyre.

Arsyet orijentohen në pasqyrimin e efekteve të turizmit në zhvillimin e Kosovës, me çka mund të tregohet shfrytëzimi praktik dhe rruga për gjetjen e zgjidhjeve jo standarde për problemet gjatë fazes së zhvillimit.

Në krijimin e strategjisë, problemi qëndron në faktin se sa detalisht mund të analizohen mundësitë për zhvillimin e Kosovës si destinacion turistik. Ky problem mund të bëhet edhe më i ndërlikuar duke marrë parasysh se të gjitha degët tjera ekonomike gjenden në vështirësi të mëdha, kur papunësia është shumë e shprehur dhe kur produktiviteti në punë është shumë i ulët.

Përfundim

Disa nga çështjet themelore në të cilat duhet të bazohet planifikimi strategjik për zhvillimin e turizmit në Kosovë janë: stabiliteti makroekonomik, nxitja e zhvillimit ekonomik, dhe ulja e nivelit të papunësisë. Ndërsa elementet kryesore në të cilat do të bazoheshin matjet e zhvillimit të turizmit, e të cilat kanë ndikim të drejtpërdrejtë në zhvillimin ekonomik janë: efektet direkte të krijuara nga qarkullimi i turistëve dhe shpenzimet e tyre, efektet indirekte të krijuara nga shpenzimet përmes të cilave plotësohen kërkesat turistike, dhe nga efektet e stimuluar të cilat shprehen përmes shpenzimeve të cilat krijohen nga banorët vendës të cilët kontribuojnë në zhvillimin e ofertës turistike.

Literatura

1. Burns P., Novelli M. **Tourism development** (2008) British library, London, UK
2. Bouncken R, Pyo S. **Knowledge Management in Hospitality and Tourism** (2002) The Journal of Quality Assurance in Hospitality&Tourism, Volume 3

3. Hara T. **Quantitative tourism industry analysis** (2008) Elsevier, Oxford, UK
4. Jafari J. **Encyclopedia of tourism**, (2000) Routledge, London, UK

KUD 811.18'373.4

FJALA SHQIPE NË VEND TË FJALËS SË HUAJ

Dr. Xhavit Aliçkaj, prof. ass.

Abstrakt

Duke u mbështetur në shkrimet e përditshme gazetareske, në shkrime të ndryshme që kanë karakter studimor dhe në fjalimet, bisedat, intervistat e intelektualëve të profesioneve të ndryshme, vërejmë dukurinë e përdorimi të një numri të madh të fjalëve të huaja, të cilat e dëmtojnë gjuhën shqipe, dhe të cilat kanë mundësi të zëvendësohen me fjalë të burimit shqip.

Në këtë punim po japim një fjalorth të fjalëve të huaja që hasen më së shpeshti dhe fjalët me kuptim shqip që mund të përdoren në vend të tyre.

Fjala shqipe në vend të fjalës së huaj

Me gjithë të dhënë historike se gjuhët ndikohen prej njëra-tjetrës, pra marrin dhe japin, me gjithë faktin se gjuha shqipe e nënshruar shtresimeve të gjuhëve të pushtuesve të shumtë e të gjatë në këto troje dhe me gjithë faktin tjetër se terminologjia e shpikjeve të ndryshme depërton bashkë me mjetin e shpikur kemi obligim shkencor, kombëtar e moral që ta ruajmë gjuhën tonë nga invadimi (pushtimi) i fjalëve të huaja, sidomos në ditët tona.

Po të ndalemi në historikun e gjuhës shqipe nëpër periudha të ndryshme, po t'i shikojmë përpjekjet e gjuhëtarëve, intelektualëve dhe mësuesve (edhe atyre fetarë) se ç'kanë bërë e ç'kanë rrezikuar për ta ruajtur dhe mësuar gjuhën shqipe dhe kanë ruajtur ndër shekuj, që është sa befasi e madhe aq edhe meritë e tyre, kur dihet me çfarë pushtuesish kanë pasur të bëjnë, atëherë në ditëton tona mbetet ta duam, ta mësojmë, ta begatojmë me forma të ndryshme dhe ta ruajmë nga përdorimi gjithnjë e më i madh i fjalëve të huaja.

Në rastet kur kemi mundësi ta përdorim fjalën shqipe, kur gjuha jonë ka përparuar dhe është begatuar me fjalë të reja dhe ka ende mundësi të gjejmë nga burimi autokton yni, t'u shmangemi fjalëve të huaja, të cilat e lëndojnë, e varfërojnë, e rëndojnë gjuhën tonë të bukur dhe i bëhen si mish i egër në trungun e gjuhës.

Më duket se është bërë modë dhe shprehi e një pjese intelektualësh të përporin fjalë të huaja për të treguar se dinë, se kanë kulturë evropiane ose ndonjëherë edhe me qëllim të errësimit të mendimeve.

Fjalë të tilla përdoren jo vetëm në fjalimet e politikanëve, shtypin e përditshëm, por edhe në shkrime shkencore të fushave të ndryshme studimore, të cilat përkundër faktit që kanë stilin e vet dhe leksikun profesional, duhet bërë përpjekje që të gjendet fjala shqipe e të përdoret në vend të fjalës së huaj.

Prandaj edhe në këtë punim , në këtë revistë shkencore-profesionale, ku dominojnë lëndët nga fusha e ekonomisë, biznesit dhe turizmit do t'i shënojmë fjalët e huaja, të cilat kanë mundësi të zëvendësohen me fjalë shqipe, ku edhe këta lëmenj e gjejnë veten. Tek e fundit gjuha shqipe është e kombit tonë; gjuhë e shkencës dhe gjuhë mësimore, kendej le t'u shërbejë të gjithëve si një kulturë më e begatë gjuhësore.

Për këtë arsye edhe lënda Shkrimi akademik duhet të ketë si parim kujdesin në përdorimin e fjalëve të huaja, të cilat, siç e cekëm, jo vetëm e dëmtojnë gjuhën tonë, por e bëjnë të pakuptueshme.

Pavarësisht nga fushat studimore dhe fjalori specifik i tyre, duhet bërë përpjekje për gjetjen e fjalës shqipe, kur ka mundësi. Për këtë duhet komentuar fjalori i gjuhës shqipe, fjalori i fjalëve të huaja dhe fjalorë terminologjikë të shkencave të ndryshme. Tani këtu po jepim një fjalor të vogël të fjalëve të huaja që mund të zëvendësohen me fjalë shqipe :

	A	
abonoj	=	pajtoj
abuzoj	=	shpërdoroj
abandonim	=	braktisje
adaptoj	=	përshtat
adaptim	=	birëzim
aderoj	=	i bashkohem
abnegacion	=	vetëmohim
abrogim	=	shfuqizim, shlyerje, heqje
adash	=	emnak
afeksion	=	përmallim, përzemërsi
aglutinim	=	përngjitje
akoma	=	ende
aksident	=	fatkeqësi
akomodim	=	rregullim, përshtatje
alternancë	=	këmbim
ambient	=	mjedis
ambientohem	=	mësohem, përshtatem
anomali	=	parregullsi
aparencë	=	dukje, pamje e jashtme
aproksimativ	=	synim, dëshirë
asete	=	pasuri, pronë
auditiv	=	dëgjimor
avansim	=	përparim

	B	
barrierë	=	pengesë
bile	=	madje

brefing	=	konferencë shtypi
bord	=	këshill, komision
brutal	=	i ashpër, i vrazhdë

C

cedin	=	tërheqje, lëshim
-------	---	------------------

D

dakord	=	pajtohem, pranoj, jemi të një mendimi
decidoj	=	vendos
dedikoj	=	i kushtoj, kushtone
deformim	=	shformim
degjenerim	=	zvetnim
dekadencë	=	rënie
dekompozoj	=	shpërbërje
destinacion	=	drejtim, vendarritje
devijim	=	shmangie
deziluzion	=	zhgënjnim
decidiv	=	i vendsour
determinim	=	përcaktim
devotshmëri	=	përkushtim
denoncim	=	kallëzim
diferencë	=	dallim

F

filantrop	=	bëmirës
frakturë	=	thyerje
fertilitet	=	pjellshmëri
fiksim	=	ngulitje
fiasko	=	dështim
fiskal	=	tatimor
fidbek	=	prapaveprim, reagim
flesh	=	shkurt (lajme të shkurta)
frustrim	=	mashttrim, zhgënjim
funebër	=	mortor, përmotshëm

G

grimasë	=	ngërdheshje
---------	---	-------------

glosar	=	fjalës
grant	=	dhuratë, bursë, ndihmë, financë

I

i spostuar	=	i zhvendosur
iluzor	=	i rremë, i kotë
impotent	=	i pafuqishëm, i kapitur
indinjatë	=	zemërim
inkorporim	=	përfshirje, mishërim
insuficiencë	=	pamjaftueshmëri
intencë	=	synim, qëllim
interferim	=	ndërveprim, ndërmjetësim
involvim	=	përzierje
irrelevant	=	i parëndësishëm
itinerar	=	rrugëtim
impenjim	=	përkushtim

D

difensiv	=	mbrojtje e fortë
dislokim	=	zhvendosje (trupash)
disproporcion	=	shpërpjesëtim
distancë	=	largësi
divorc	=	ndarje
divulгим	=	popullarizim
divergjencë	=	mosmarrëveshje
dopio	=	dyfish
draft	=	plan, skicë, projekt

E

ofiçencë	=	gatishmëri, gjendje pune
eklatant	=	i famshëm, i shkëlqyeshëm
ekskluziv	=	i veçantë
eksplіcit	=	i dobishëm, i qartë
ekuivok	=	i dykuptimshëm
ekzagjerim	=	zmadhim, tepri në diçka
ekzigjencë	=	kërkim, nevojë
enorme	=	e parregullt, e jashtëzakonshme
eskalim	=	shkallëzim, përshkallëzim
eveniment	=	ndodhi, ngjarje e rëndë
ekstradim	=	dorëzim

evitim	=	shmangie
eksploatim	=	shfrytëzim
ekuivalent	=	barasvlerë

I

investigoj	=	hetoj
ilaritet	=	të qeshura, me tallje
interceptoj	=	kap, ndërkap
impozant	=	madhështor, hijerëndë
impakt	=	efekt, përplasje
inJORANCë	=	padituri, pa dije

K

kakofoni	=	keqtingëllim
kauzë	=	çështje
kauzal	=	shkakor
kapricipoz	=	tekanjor, njeri me teke
koincidencë	=	përkim, përputhje
konciz	=	i ngjeshur, i thukët
konfidencë	=	mirëbesim
konform	=	në pajtim me , në përputhje me
konsulent	=	këshillues
komponent	=	përbërës
kredibilitet	=	besueshmëri
kompeticion	=	garë
konfondim	=	ngatërrim (i gjërave)
konsensus	=	bashkëpëlqim
kolandim	=	pranim, vërtetim
kolumne	=	rubrikë, shtyllë në gazetë
krucial	=	vendimtar, i ashpër
konstituiv	=	i vazhdueshëm
koshient	=	i ndërgjegjshëm
kredibil	=	i besueshëm
kurent	=	bashkëkohor

L

lider	=	prijës, udhëheqës
leadership	=	kreu, udhëheqësi
lansoj	=	hedh në qarkullim

M

meskim	=	shpirtvogël
megaloman	=	mendjemadh
mocion	=	propozim
mediator	=	ndërmjetës

N

neglizhencë	=	mospërfillje, pakujdesi
nominim	=	emërim

O

oficial	=	zyrtar
opcion	=	zgjedhje
panel	=	trup gjykues, juri
patronazh	=	përkujdesje
penetrim	=	depërtim
perfid	=	dhëlpërak, i pabesë
permanent	=	i përhershëm
performancë	=	kryerje, përfundim i një pune
pragmatik	=	praktik
precedencë	=	përparësi
prestigjioz	=	me cilësi të larta
profanim	=	përdhosje, poshtërim
prolongim	=	zgjatje, zvarritje
prononcim	=	shprehje, deklaram
provizor	=	i përkohshëm
promocion	=	gradim, ngritje në post

R

relaksim	=	çlodhje, pushim
revidim	=	rishqyrtim

S

satisfkaksion	=	kënaqësi, shpagim
spostim	=	zhvendosje
slogan	=	parullë, frazë

solucion	=	sqarim, zgjidhje
sondazh	=	vëzhgim
sublim	=	i madhërishëm

T

tender	=	ofertë, konkurs
trend	=	drejtim, synim
tretman	=	trajnim
triumf	=	ngadhnjim
turbulencë	=	rrëmujë
tutelë	=	kujdeestari (për fëmijë)

V

valid	=	i vlefshëm
versnik	=	moshatar
violencë	=	dhunë
viadukt	=	mbikalim
verdikt	=	vendim

XH

xhentil	=	i sjellshëm
---------	---	-------------

Përfundim

Me shënimin e këtyre fjalëve që përdoren pa nevojë në shkrimet e përditshme ua kemi ofruar një mundësi të mirë të gjithë atyre që do t'i lexojnë, që t'u shmangen sa të kenë mundësi dhe të flasin e të shkruajnë shqip. Mendojmë se kemi fjalë të mjaftueshme që t'i përdorim qoftë në shkrime të lira, gazetareske, po edhe shkencore.

Literatura

1. ASHA e RSH, Instituti i Gjuhësisë dhe i Letërsisë, Për Pastërtinë e Gjuhës Shqipe, Tiranë 1998
2. Kryeziu, Dr.Bahtijar. Si të flasin e të shkruajmë drejt, libri shkollor, Prishtinë, 2006
3. Murati, Dr.Qemal, Gjuha e mediave, IA.,Prishtinë.2008
4. Shkurtaç, Gjovalin. Si të shkruajmë shqip. Toena, Tiranë 2008

Botues / Izdovac / Editor

Universiteti i Prishtinës

Fakulteti i Shkencave të Aplikuara të Biznesit – Pejë

ADMINISTRIM BIZNESI

Revistë shkencore shoqërore – ekonomike

KUD 65:338

Nr. 2

ADMINISTRIRANJE BIZNISA

Ekonomsko – društvena znanstvena revija

KUD 65:338

Br. 2

BUSINESS ADMINISTRATION

Economic and Social Scientific Journal

KUD 65:338

Vol. 2

Botimin e kësaj reviste e mundësoi Z Mobile nga Devolli Group



E drejta autoriale mbrohet në bazë të ligjeve në fuqi të Republikës së Kosovës.

=====