

# PERMBLEDHJE PER STUDENTET

## Menaxhim shëndetësor



## MASTER PROFESIONAL NË MENAXHIM SHËNDETËSOR

Me mbështetjen e:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Agjencia Zvicerane për Zhvillim  
dhe Bashkëpunim SDC



# **MASTER PROFESIONAL NË MENAXHIM SHËNDETËSOR**

**PËRMBLEDHJE PËR STUDENTËT**  
**MODULI: MENAXHIM SHËNDETËSOR**

**Përgatiti:**

Prof.Dr. Shyqyri Llaci

Alba Skendaj

Kledia Pollo

## **Përmbajtja e lëndës:**

- Sfidat e shekullit XXI. Natyra dhe karakteristikat e manaxhimit.
- Rolet dhe funksionet manaxheriale në organizatat shëndetsore
- Historia e zhvillimit të manaxhimit
- Karakteristikat e punës manaxheriale dhe "rishpikja" e manaxhimit
- Etika manaxheriale & Mjedisi i jashtëm I organizatave shendetësore
- Planifikimi në organizatat e shendetit publik
- Marja e vendimeve manaxheriale
- Lidershipi
- Natyra e organizimit
- Strukturimi organizativ dhe tendencat e sotme. Ndryshimi organizativ
- Motivimi i stafit
- Manaxhimi mbi çështjet e pabarazive në marrjen e shërbimit shëndetësor. Shërbimet dhe sjellja konsumatorë. Çështje të mbrojtjes së pacientit
- Kontrolli manaxherial



**REPUBLIKA E SHQIPERISË**  
**UNIVERSITETI I TIRANËS**  
**FAKULTETI I EKONOMISË**  
**DEPARTAMENTI I MANAXHIMIT**



**MIRATOI**

**Prof. Dr. Shyqyri Llaci**

**Përgjegjës i Departamentit të manaxhimit**

Programi i Studimit: **Master Profesional në Manaxhim Shëndetësor**

| Titulli i lëndës : “Manaxhimi shendetesor” |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                          |         |          |        |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------|----------|--------|
| Lloji i Lëndës                             | ECTS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Orë mësimi në auditor                                    |         |          | Totali |
|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Leksion                                                  | Seminar | Ushtrime |        |
| C                                          | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 15                                                       | 22.5    |          | 37.5   |
| Semestri kur zhvillohet lënda              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Semestri I                                               |         |          |        |
| Lektori/Pedagogu i lëndës                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Prof. Dr. Shyqyri Llaci Prof.Asoc.Dr. Adriatik Gabrani , |         |          |        |
| Përshkrimi i lëndës                        | Lënda e Manaxhimit shëndetësor Kjo lëndë u jep studentëve konceptet dhe njohuritë themelore të manaxhimit modern, në epokën e globalizimit dhe në kushtet e një tregu global. Objektivat kryesore të kursit janë:T’i pajisë studentët me njohuritë bazë të manaxhimit modern si dhe rolet dhe funksionet e manaxherit. Të analizojë në mënyrë të detajuar mjedisin global në të cilin operojnë organizatat e shërbimit shendetesor, nderkohe të veprojnë lokalisht për të patur një nivel të lartë efektiviteti manaxherial.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                          |         |          |        |
|                                            | Ky kurs i ri është projektuar për studentët e programit master në manaxhim shëndetësor, duke përfshirë studentët e diplomuar, stazhierët drejtuesit aktualë ose të ardhshëm, si dhe aktorë të tjerë me interes të përgjithshëm në manaxhimin në sektorin shëndetësor duke pasur parasysh specifikat por duke synuar aplikimin e parime të manaxhimit në sektorin privat. Përvoja në punë përbën një avantazh por pavarësisht nga kjo syllabusi është hartuar të jetë i asimilueshëm edhe nga ata studentë që kanë background të ndryshëm nga ai ekonomikSesionet e orëve do të jetë një kombinim i prezantimeve/leksioneve, çështjes dhe diskutimit të temave dhe shpjegimeve të synuara për demonstrimin në sernsin praktik. Gjatë të gjithë kursit, do të fokusohemi në vlerësimin e efektivitetit të roleve dhe përgjegjësisë të manaxherit, të funksioneve manaxheriale si organizim, planifikim, motivim dhe kontroll duke kuptuar avantazhet dhe disavantazhet, duke njohur implikimet e sjelljeve dhe veprimeve dhe duke zhvilluar aftësitë për trajtimin e situatave të vështira gjatë manaxhimit . Manaxhimi është shkencë dhe art dhe si i tillë kërkon kombinim të formimit akademik me situatat dhe rastet studimit të cilat do të jenë pjesë e përhershme e punës në auditor. |                                                          |         |          |        |



|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objektivat e lendes</b>      | <p>Lënda e manaxhimit shëndetësor ka për qëllim të trajtojë mënyrën se si një kompani/institucion drejtohet dhe se si ndikon kjo në marrëdhëniet midis aktorëve të tjere organizativë. Kjo lëndë studion funksionin dhe impaktin e manaxhimit në organizate, si dhe në vlerësimin e efektivitetit dhe arritjen e objektivave. Nëpërmjet kësaj lënde studentët do të njohin funksionet manaxheriale si edhe aplikimin e tyre në praktikën e punës manaxheriale në organizatat apo institucionin e shëndetit si spitale, qendra trajtimi mjekësor apo institucione publike.</p> <p>Objektivat kryesore të kursit janë:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Të pajisë studentët me njohuritë bazë mbi rolet dhe funksionet e një manaxheri në një organizatë apo institucion publik</li> <li>• Të analizojë në mënyrë të detajuar mjedisin në të cilin operojnë organizatat me qëllim që vendimet manaxheriale të jenë me një nivel të lartë efektiviteti manaxherial.</li> <li>• Të orientojë studentët që të dinë të përdorin në mënyrë racionale teknikat ndihmëse në funksion të përmirësimit të cilësisë së manaxhimit.</li> <li>• Ta aftësojë studentin që njohuritë e fituara gjatë këtij kursi t'i përdorë në funksion të formimit të tij dhe njëkohësisht të orientojë me sukses në praktikën e punës manaxheriale</li> </ul> |
| <b>Rezultatet e pritshme</b>    | <p>Në përfundim të studimit të kësaj lënde studenti duhet të jetë në gjendje të:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- të ketë përjetësuar konceptet bazë të manaxhimit</li> <li>- të përdorë aspekte të teorisë së manaxhimit sipas specifikave të mjedisit në fushën e shëndetit</li> <li>- të marrë realizojë praktikisht motivim të diferencuar të stafit në mjedisin e punës,</li> <li>- të dijë të aplikojë në praktikën e punës manaxheriale funksionet bazë dhe rolet e manaxherit në përputhje me kërkesat dhe sfidat që parashtrijnë institucionet e shëndetit publik dhe mjedisi në këtë fushë.</li> <li>- realizojë analiza kritike të problemeve dhe sfidave bashkëkohore manaxheriale --- përmirësojnë aftësitë e prezantimit të punëve individuale dhe në grup</li> <li>- të realizojë komunikimin si lider në relacion me pasuesit dhe jo si manaxher me vartës</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Mënyra e vlerësimit</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vlerësimi i vazhduar 30 %</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Frekuentimi 5%</li> <li>▪ Aktivizimi 5%,</li> <li>▪ Detyra e kursit 5%</li> <li>▪ Provimi i ndërmjetëm 15 %</li> </ul> </li> <li>• <b>Provimi përfundimtar 70 %.</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Literatura e detyruar</b>    | <p>1-Management of Healthcare Organizations: An Introduction 2nd Edition (2015) by <u>Peter C. Olden</u> (Author)</p> <p>-2- Fundamentals of Management 10th Edition by <u>Stephen P. Robbins</u> (Author), <u>Mary A. Coulter</u> (Author), <u>David A. De Cenzo</u> (Author) 2016</p> <p>Leksione të përgatitura nga lektori i lëndës</p> <p>Materiale shtesë dhe artikuj shkencorë që rekomandohen gjatë zhvillimit të ciklit të leksioneve</p> <p><b>Faqe interneti:</b></p> <p><i>Do të jepen në fund të çdo leksioni</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Literatura e rekomanduar</b> | <p>Shyqyri Llaci, "Manaxhimi", AlbPaper Botim i vitit 2017</p> <p>Adriatik Gabrani, Jonila Cyco, Hyrje në Manaxhimin shëndetësor. Strategji biznesi të njësive të shërbimeve stomatologjike Marin Barleti, 2014</p> <p>Shyqyri Llaci, "Teste, Ushtrime dhe Raste Studimore", Botim i vitit 2017</p> <p>A. Kinicki, B. Williams "Management- a practical introduction" 2011</p> <p>R. Kreitner "Management" 2009</p> <p>S. Robbins, M. Coulter "Management" 2011</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| PËRMBAJTJA E LËNDËS |                                                                  |       |
|---------------------|------------------------------------------------------------------|-------|
| Java                | Temat teorike: leksione                                          | orë L |
| 1                   | Sfidat e shekullit XXI. Natyra dhe karakteristikat e manaxhimit. | 1     |
| 2                   | Rolet dhe funksionet manaxheriale në organizatat shëndetsore     | 1     |
| 3                   | Historia e zhvillimit të manaxhimit                              | 1     |

|           |                                                                                                                                              |                |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 4         | Karakteristikat e punës manaxheriale dhe "rishpikja" e manaxhimit                                                                            | 1              |
| 5         | Etika manaxheriale & Mjedisi i jashtëm I organizatave shëndetësore                                                                           | 1              |
| 6         | Planifikimi në organizatat e shëndetit publik                                                                                                | 1              |
| 7         | Marja e vendimeve manaxheriale                                                                                                               | 1              |
| 8         | Lidershipi                                                                                                                                   | 1              |
| 9         | Natyra e organizimit                                                                                                                         | 1              |
| 10        | Strukturimi organizativ dhe tendencat e sotme. Ndryshimi organizativ                                                                         | 1              |
| 11 dhe 12 | Motivimi i stafit                                                                                                                            | 2              |
| 13 dhe 14 | Manaxhimi mbi çështjet e pabarazive në marrjen e shërbimit shëndetësor. Shërbimet dhe sjellja konsumatorë. Çështje të mbrojtjes së pacientit | 2              |
| 15        | Kontrolli manaxherial                                                                                                                        | 1              |
| Java      | <b>Temat praktike (seminare/ushtime)</b>                                                                                                     | <b>orë S/U</b> |
| 1         | Sfidat e shekullit XXI Natyra dhe karakteristikat e manaxhimit.                                                                              | 1.5            |
| 2         | Rolet dhe funksionet manaxheriale në organizatat shëndetësore                                                                                | 1.5            |
| 3         | Historia e zhvillimit të manaxhimit                                                                                                          | 1.5            |
| 4         | Natyra e punës manaxheriale dhe "rishpikja" e manaxhimit                                                                                     | 1.5            |
| 5         | Etika manaxheriale & Mjedisi i jashtëm I organizatave shëndetësore                                                                           | 1.5            |
| 6         | Planifikimi në organizatat e shëndetit publik                                                                                                | 1.5            |
| 7         | Marja e vendimeve manaxheriale                                                                                                               | 1.5            |
| 8         | Lidershipi                                                                                                                                   | 1.5            |
| 9         | Natyra e organizimit                                                                                                                         | 1              |
| 10        | Strukturimi organizativ dhe tendencat e sotme. Ndryshimi organizativ                                                                         | 1.5            |
| 11        | Motivimi i stafit                                                                                                                            | 1.5            |
| 12+13     | Manaxhimi mbi çështjet e pabarazive në marrjen e shërbimit shëndetësor. Shërbimet dhe sjellja konsumatorë. Çështje të mbrojtjes së pacientit | 2              |
| 14        | Kontrolli manaxherial                                                                                                                        | 1.5            |
| Java 15   | <b>Mbrojtje detyrave të kursit</b>                                                                                                           | <b>3</b>       |

Pedagogu i Lëndës  
Prof.. Dr. Shyqyri Llaci

Pedagogu i Lëndës  
Prof. Asoc, Dr. Adriatik Gabrani

## **Tema I Sfidat e shekullit XXI. Natyra dhe karakteristikat e manaxhimit.**

### **Çështjet kryesore**

#### **1- Sfidat e manaxhimit modern**

##### **1.1 Manaxheri sot**

##### **2.Rëndësia dhe konceptimi i manaxhimit**

##### **3- Përkufizimi i manaxhimit**

##### **4- Hierarkia e manaxhimit**

#### **1- Sfidat e manaxhimit modern**

Manaxhimi është konsideruar si një nga shpikjet moderne, rëndësia dhe ndikimi i të cilit është krahasuar me teknologjitë më të rëndësishme që kanë ndryshuar botën. Nga shpikjet më të mëdha të shekullit që kemi lënë pas, mjaft prej tyre nuk do të kishin atë ndikim dhe përhapje që realisht morën në shekullin e XX-të pa praninë dhe rolin e manaxherit. Dhe kur flasim për të mirat e përfituara në këtë kontekst, dhe nga rritja e produktivitetit-thekson J.Margrett (2002)-këto zakonisht njerëzit ja atribuojnë tërësisht teknologjisë apo novacioneve. Në fakt, është manaxhimi ai që kontribuon dukshëm në këtë rritje<sup>1</sup>, që ndikon në “kthimin” e novacioneve në gjërat e domosdoshme apo në realitetet e përditshëm që ne thjesht e marrim të mirëqenë.

Gjithashtu, po kjo studjuese<sup>2</sup>, thekson se “Manaxhimi...është ngritja e organizatave që funksionojnë. Nën teorinë dhe mjetet e përdorura, nën gjithë njohuritë e specializuara, qëndron përkushtimi për performancën që ka ndryshuar fuqishëm ekonominë dhe jetën tonë. Prandaj themi se manaxhimi është preokupimi i çdo organizate”.

---

<sup>1</sup> Margetta J, Stone N (2002) What management is, *What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business* (New York: The Free Press,

<sup>2</sup> Margetta J, të bëhej edhe kryeredaktor e e Harvard Business Review,

Sipas P.Druker, ndonëse manaxhimi nuk njihet nga ekonomistët klasikë A.Smith, D.Ricardo apo J.S.Mill, ishte D.Ricardo, i fundmi i ekonomistëve të shquar anglezë, ndonëse më një pohim me gjysëm zemër, që e shtoi manaxhimin si faktor i katërt i prodhimit së bashku me tokën, punën dhe kapitalin.

Sot puna e manaxherit është mjaft më komplekse dhe e vështirë për shkak të presionit, që ushtrojnë një sërë faktorësh që i kanë dhënë trajtë cilësisht të re vendit të punës, por edhe mjedisit ku operojnë bizneset, duke e bërë manaxhimin mjaft sfidues. Sipas D.Yanai (2015)<sup>3</sup> “Mjedisi i sotëm i punës dhe profesioneve ka pësuar ndryshime të shpejta në shekujt e fundit. Tranzicioni i parë ndodhi nga epoka e bujqësisë, që dominoi botën për mijëra vjet, drejt epokës së industrializimit dhe e arriti kulmin e saj në fillim të shekullit të 20<sup>te</sup>. Epoka e shërbimeve arriti pikun rreth fundit të shekullit të 20<sup>te</sup>, dhe së fundmi epoka e njohurive dhe sistemeve të informacionit është zhvilluar me një ritëm të shpejtë, që prej fundit të shekullit të 20<sup>te</sup> dhe ende nuk ka arritur kulmin e vet”.

Puna manaxheriale është sfiduese, por zënia e një pozicioni manaxherial, potencialisht ka dhe një sërë “përfitimesh” disa epërsi të tjera që burojnë nga vetë statusi i manaxherit. *Pozita manaxheriale* mbart me vete edhe pushtet, autoritet dhe status. Një manaxher shpesh fiton respekt nga anëtarët e grupit. Ai/ajo, gjithashtu gëzon një status më të lartë sesa njerëzit që nuk janë në pozicion manaxherial. Kur kualifikimi personal i një individi përputhet me pozitën, statusi i tij/ saj është edhe më i lartë. Në të njëjtën kohë, manaxheri është qendër informacioni, që e bën të jetë në brendësi të gjerave dhe të vendim-marrjes.

Manaxheri përgjithësisht merr një pagë më të lartë se anëtarët e tjerë të njësisë që varen prej tij. Manaxherët e talentuar dhe të korporatave të mëdha kanë të ardhura mjaft të mëdha, sidomos në modelin anglo-sakson të qeverisjes së korporatave.

Vendi që manaxheri zë në hierarkinë e një organizate i jep shanse më të mëdha se të tjerëve për të avancuar në karrierë dhe mundësi për të kontrolluar e shpërndarë burime financiare dhe materiale. Përgjithësisht manaxheri është në pozitën për të marrë pjesë aktive në përgatitjen e buxhetit të njësisë që drejton dhe të autorizojë kryerjen e shpenzimeve të parashikuara në buxhet.

Por puna manaxheriale ka edhe disavantazhe. Manaxherët kanë një punë, e cila shpesh nuk njihet orare dhe në mënyrë të vazhdueshme është nën presionin e dështimit, të falimentimit e të rrezikut të humbjes së vendit të punës. Këto presione janë tipike në kompanitë me kapital privat. Kreu i çdo kompanie me pronësi private pritët të sjellë fitime nëpërmjet rrugëve të tilla si ulje e kostove, rritje e shitjeve në

---

<sup>3</sup> D.Yanai (2015)“Silver Ace-The intelligence team. Orion Publishing House.

tregjet ndërkombëtare, dhe duke shlyer kreditimet. Ka gjithashtu një presion të konsiderueshëm në CEO për të përmirësuar operacionet duke i bërë ata më eficientë<sup>4</sup>. Shumë njerëz mendojnë se pozita manaxheriale është një burim stresi, dhe shumë manaxherë kanë përvojë të *tejlodhjes* në punë.

Njerëzit në pozicione manaxheriale ankohen vazhdimisht se ata mbajnë përgjegjësi për gjërat, mbi të cilat kanë pak kontroll. Manaxheri mund të ketë vartës jo shumë eficient apo me probleme, por shpesh nuk e ka pushtetin e duhur për të marrë vendimin e pushimit nga puna. Ka raste që rriten kërkesat ndaj manaxherit të një njësie të caktuar për produkte/shërbime me cilësi të lartë dhe nuk i jepet mundësia të shtojë stafin. Përgjithësisht, manaxherët punojnë në kushtet e burimeve të kufizuara materiale, njerëzore, financiare dhe informative.

Numri i problemeve që kërkojnë zgjidhje prej manaxherit është i shumtë. Sa më poshtë në hierarkinë manaxheriale, aq më shumë probleme ka për të përballur. Për shembull, mbikëqyrësi i zyrës shpenzon më shumë për problemet e punëtorëve sesa manaxheri i informacionit. Në qoftë se nuk ju pëlqen që të merreni me problemet e njerëzve, atëherë nuk jeni të përshtatshëm për një pozicion lideri apo manaxheri<sup>5</sup>.

Perceptimi i manaxherit, veçanërisht mbas krizës së vitit 2008 është jo shumë inkurajues për ata që dëshirojnë të kenë një karrierë manaxheriale sepse jo rrallë i konsiderojnë si joetikë. Skandalet e korporatave financiare dhe shpërblimet e jashtëzakonshme të manaxherëve të korporatave të falimentuara, kanë bërë që sidomos manaxherët e niveleve të larta të konsiderohen nga opinioni publik si të pandershëm, jo etikë dhe përvetësues të fondeve të mëdha financiare. Edhe nëse 95% e drejtuesve të korporatës janë të ndershëm dhe të përkushtuar, manaxheri mund të perceptohet si i pandershëm.

Ndaj puna e manaxherit sot është më sfiduese se më parë edhe në këndvështrimin etik, dhe në përpjekjet e vazhdueshme të tyre për një imazh më të mirë para punonjësve, komunitetit të biznesit dhe opinionit publik në tërësi.

## 1.1 Manaxheri sot

Gjithë këto tendenca si edhe trajtimet e reja për manaxhimin dhe rolin e tij, kërkojnë një mënyrë të re të menduari nga individët që aspirojnë dhe punojnë në organizata biznesi dhe në këtë kontekst, veçanërisht të larta janë kërkesat ndaj manaxherëve. Jemi

---

<sup>4</sup> Joe Nocera, "Real Reason for Ousting H. P.'s Chief," *The New York Times* ([www.nytimes.com](http://www.nytimes.com)), August 13, 2010, pp. 1–5; Ben Worthen and Joann S. Lublin, "Mark Hurd Neglected to Follow H-P Code," *The Wall Street Journal*, August 9, 2010, pp. B1, B5; James B. Stewart, "Hewlett-Packard Still Can't Handle the Truth," *The Wall Street Journal*, August 11, 2010, p. C4.

<sup>5</sup> Lynette M. Loomis, "Use Emotions to Guide Thinking, Enhance Results," Rochester, New York, *Democrat and Chronicle*, October 21, 2007, p. 2E.

në shekullin XXI dhe manaxherët më të mirë po konsiderohen ata që njihen më tepër si “*ndihmues dhe mbështetës*” sesa “*si direktiv-dhënës dhe urdhër-dhënës*”.

Manaxhimi në shekullin XXI është jo i kompletuar, jo perfekt dhe shpesh i pamjaftueshëm për të plotësuar nevojat që ushtrojnë presion. Një gjë e tillë e bën manaxhimin e së nesërme më tërheqës se kurrë më parë, një çështje sfiduese dhe një profesion dinamik në praktikë. Pothuajse në çdo aspekt të jetës së secilit, në vendin e punës, në komunitetin ku jetojmë apo në tregun e sotëm global, ka probleme, të cilat nuk do të adresohen siç duhet nëse manaxherët nuk i trajtojnë ato. Ndaj edhe Kreitner (2009) jep disa dallime thelbësore të manaxherit të shekullit XXI, krahasuar me të kaluarën e afërt.

**Tabela 1** *Manaxheri i shekullit të XXI: Dhjetë ndryshimet themelore*<sup>6</sup>

|                                             | <b>Largimi nga :</b>                              | <b>Lëvizja drejt:</b>                                                 |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Roli Administrativ</b>                   | Bosi/Superiori/Lideri                             | Anëtarit të ekipit/lehtësuesit të gjërave/mësuesit/avokatit/trajnerit |
| <b>Orientimi Kulturor</b>                   | Monokulturor/Monolingual                          | Multikulturores/multilinguales                                        |
| <b>Ndikimi Cilësisë së /etikës/mjedisit</b> | Të menduarit e mëpasëm (apo të mos menduarit)     | Largpamësisë                                                          |
| <b>Baza Pushtetit</b>                       | Autoritet Formal; Shpërblime & Dënime             | Njohuri; marrëdhënieve; shpërblimeve                                  |
| <b>Njësia Organizative Primare</b>          | Individuale                                       | Ekipit                                                                |
| <b>Marrëdhëniet Ndërpersonale</b>           | Konkurrencë; Fitim & Humbje                       | Kooperimi; fitim-fitim                                                |
| <b>Të mësuarit</b>                          | Periodik; (përgatitore; të drejtuar nga kurikula) | E vazhdueshëm (për gjithë jetën, të drejtuar nga të mësuarit)         |
| <b>Problemet</b>                            | Kërcënime për tu shmangur                         | Oportunitetet për mësim dhe përmirësim të vazhdueshëm                 |
| <b>Ndryshimi &amp; Konflikti</b>            | Rezistencë/Reagim/Evitim                          | Parashikimit/Kërkimit/Kanalizimit                                     |
| <b>Informacioni</b>                         | Akses i kufizuar/i rezervuar                      | Rritja e aksesit/ndarje e përbashkët                                  |

Sipas shumë studjuesve të njohur të manaxhimit, sot mbi të gjitha është koha kur pritet një performancë e lartë. Njëkohësisht, ndryshimi konceptohet si mënyra e jetës dhe kudo prej punonjësve kërkohen mënyra të reja për të arritur produktivitet të lartë në kushte të reja dhe dinamike. Prej tyre pritet që të jenë më të angazhuar, të marrin pjesë në mënyrë më të plotë në çështjet që preokupojnë organizatën, të demostrojnë kreativitet dhe përkushtim të madh në punë.

## 2. Rëndësia dhe konceptimi i manaxhimit

Shoqëria jonë nuk do të ekzistonte, ashtu sikurse e njohim sot dhe as do zhvillohej me këto parametra pa praninë e manaxherëve, të cilët drejtojnë organizatat e saj. Kështu theksonte P. Drucker, për të cilin manaxhimi efektiv është një nga burimet kryesore të

<sup>6</sup> R. Kreitner (2009) “Management” 11<sup>th</sup> edition., Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company

vendeve të zhvilluara dhe ndoshta burimi më i domosdoshëm për zhvillimin e mëtejshëm të tyre. Sot mundësitë potenciale për progres janë të lidhura ngushtë, veçanërisht me *cilësinë e manaxhimit*.

Të gjitha organizatat e biznesit, organizatat jo-fitimprurëse si dhe institucionet private apo publike, pavarësisht nga fusha ku e ushtrojnë aktivitetin e tyre, e kanë të domosdoshëm praninë e manaxherëve dhe të strukturave manaxheriale. Për arritjen e qëllimit final, organizmat e ndryshme, angazhojnë një sërë burimesh njerëzore, materiale dhe financiare.

Janë pikërisht manaxherët ata që në procesin e punës bashkojnë dhe koordinojnë këto burime të rralla për arritjen e objektivave organizative, që pranojnë riskun e marrin vendime në një mjedis dinamik ku ndërthurren e influencojnë një gamë e gjerë faktorësh ekonomikë, socialë e teknik. Janë ata që veprojnë si novatorë për prezantimin dhe futjen e produkteve apo shërbimeve të reja, të teknologjisë moderne e kompetitive, për përsosjen apo përdorimin e formave moderne të organizimit që kërkon koha, për përballimin me efektivitet të luftës së konkurrencës e për të qenë të suksesshëm në treg.

Manaxherët janë kështu burimi kryesor, *më i kushtueshmi dhe më i rëndësishmi* për çdo organizatë. Praktika ka vërtetuar se në mjaft raste në suksesin apo dështimin e biznesit, faktori vendimtar ka qenë aftësia dhe shkalla e profesionalizmit të ekipit manaxherial.

Rëndësinë e manaxhimit dhe të stafit manaxherial, P.Drucker, një nga studjuesit dhe kontribuesit kryesorë të kësaj shkence, e ka argumentuar duke u bazuar në një sërë shembujsh domethënës nga bota e biznesit, që kanë hyrë tashmë në histori, si Ford, Siemens, General Motors, etj.

Ford dhe Siemens ngritën dy nga kompanitë më të suksesshme të biznesit në botë, themelet e të cilave u tronditën rëndë dhe shkuan deri në prag të falimentimit, sepse që të dy nuk e kuptuan *rëndësinë dhe domosdoshmërinë e manaxherëve* në organizatat e tyre të mëdha. Sipas tyre, për të drejtuar me efektivitet biznesin rëndësi ka pronari-manaxher me shpirt sipërmarrësi, i cili ka nevojë vetëm për ndihmësa apo asistentë, por jo për manaxherë.

Ardhja në krye të Ford Motors e H.Ford II, pa eksperiencë, por që solli një *ekip manaxherësh* dhe nevoja për financim e Siemensit për t'i shpëtuar falimentimit (që e detyroi këtë kompani të pranonte një *strukturë manaxhimi dhe manaxherë*), ishin faktorët themelorë që sollën ringritjen e këtyre dy perandorive gjigande të biznesit dhe rifitimin e pozitave dominuese të tyre në tregun botëror.

Krejt ndryshe ndodhi me A.Sloan, presidentin e ri të General Motors, i cili futi *ekipin e manaxherëve* në drejtimin e kompanisë dhe pas kësaj, brenda një periudhe pesë vjeçare, kjo kompani fitoi një vend lidhësi në industrinë e automobilave.

Manaxhimi si shkencë është relativisht e re, e ka marrë zhvillim sidomos në shekullin e XX-të, por aktualisht, kur organizatat e biznesit veprojnë në kushtet e një

konkurence të fortë, të brendshme dhe ndërkombëtare, të ndryshimeve të shpejta cilësore teknologjike e kur rreziku i dështimit i ndjek ato hap pas hapi, roli dhe rëndësia e manaxhimit është rritur mjaft. Është rritur dukshëm kërkesa për manaxherë të aftë si edhe *preokupimi dhe investimet* e firmave për përgatitjen e ekipeve manaxheriale. Nga ana tjetër, sot janë me dhjetra dhe qindra shkollat dhe universitetet kudo në botë që ofrojnë diploma e kurse specializimi në këtë fushë.

C.S.George (1972), në lidhje me rolin dhe pozitën e manaxhimit, ka theksuar: "*Nga një pozitë pothuaj e panjohur në vitin 1900, manaxhimi sot është bërë një aktivitetet qëndror i epokës dhe ekonomisë sonë, një forcë e fuqishme dhe novatore në të cilën mbështetet shoqëria jonë në fushën materiale dhe mirëqenie kombëtare*".

Ndërsa P.Drucker, për rëndësinë dhe përgjegjësinë e manaxhimit, pohon se: "*Përgjegjësia e manaxhimit në shoqërinë tonë është vendimtare jo vetëm për vetë organizatën, por edhe për qëndrimin publik ndaj manaxhimit, për suksesin dhe statusin e tij, për të ardhmen e sistemit tonë ekonomik e social dhe për mbijetesën e organizatës si një institucion i pavarur*" (P.Drucker, 1989)

Tashmë, më shumë se kurrë kërkohen manaxherë të talentuar. Sipas Fortune (2006) "burimi më i rrallë, më me vlerë në biznes nuk është më kapitali financiar. Është talenti. Nëse keni dyshim, shikoni sa fort luftojnë kompanitë për njerëzit më të mirë. Talentet e çdo tipi janë me mangësi në treg, por mangësitë më të mëdha nga të gjitha talentet, janë manaxherët e kualifikuar, *manaxherët efektivë*"<sup>7</sup>

### 3- Përkufizimi i manaxhimit

Termi "*manaxhim*" ka shumë dimensionë dhe përkufizime, të cilat variojnë më shumë sesa përshkrimi që u bëhet funksioneve të tij. Manaxhimi konsiderohet si një proces social universal, sepse është i pranishëm dhe i domosdoshëm në të gjitha nivelet dhe në të gjitha institucionet dhe njësitë e biznesit, shkollat, kolegjet etj. "Sipas Newman (V.Rao, V.Krishna, 2008), manaxhimi është proces social, sepse ai merret me njerëzit. Për të arritur përdorimin efektiv të përpjekjeve të njerëzve, manaxherët duhet të synojnë dhe vendosin një kooperim të ngushtë ndërmjet punonjësve. Ata duhet ti përdorin burimet në të mirë të të gjithë shoqërisë dhe të kujdesen për interesat e punonjësve, pronarëve/aksionerëve, investitorëve dhe të komunitetit të gjerë".

F.Luthanas dhe R.Hodgets japin një përkufizim më të thjeshtë të manaxhimit: "*Manaxhimi është procesi i përcaktimit të objektivave dhe e koordinimit të përpjekjeve të punonjësve për t'i arritur ato*" (Luthans & Hodgets, 1992). Ky është një zgjerim i përkufizimit klasik të dhënë nga M.P.Follet, e cila e karakterizon manaxhimin si "*arti i bërjes së gjërave nëpërmjet përpjekjeve të njerëzve të tjerë*".<sup>8</sup>

<sup>7</sup> G.Galvin "Catching a raising star" Fortune, February 6, 2006

<sup>8</sup> P.Graham "M.P. Follet: Profet of management" Harvard Business school press, Boston 1995



Sot në botë ka mjaft autorë dhe studjues të manaxhimit dhe secili prej tyre jep një përkufizim të ndryshëm nga të tjerët. R.Heller, një autor i njohur në këtë fushë, pohon se çdo përpjekje për të dhënë një përgjigje përfundimtare për këtë çështje është e destinuar të mos ketë sukses. Ai thekson se *"çdo përkufizim i manaxhimit është i drejtë, sepse secili prej tyre plotëson diçka në këtë fushë amorfe dhe në ndryshim"* (R.Heller, 1972), *"por, në vetvete, ato janë shumë të ngushta apo të paqarta për të dhënë një përkufizim aktual të manaxhimit."* (L.Mullins, 1999).

Megjithatë, fakti që manaxherët përgjithësisht gjykojnë jo nga performanca e tyre, por nga rezultati që arrijnë varësit e tyre, ka bërë që shumë studjues të pranojnë që *"arritja e rezultateve nëpërmjet njerëzve të tjerë është ndër përkufizimet më të përhapura"* të manaxhimit (R.Heller, 1972).

Në këtë konkluzion arrin edhe studjuesja e mirënjohur e manaxhimit, R.Stewart, kur në përpjekjet e saj për të integruar përkufizimet e ndryshme të manaxhimit, thekson se të manaxhosh do të thotë *"... të vendosësh se çfarë do të bësh dhe pastaj të vësh njerëzit e tjerë për t'i bërë ..."* (R.Stewart, 1982).

Duke komentuar përkufizimin e M.P.Follet ("Manaxhimi është arti i bërjes së gjërave nëpërmjet njerëzve), Kinicki & Williams (2011) theksojnë se ky përkufizim klasik, i përbërë nga dy pjesë, nënkupton që manaxherët janë të orientuar njëherazi nga detyrat e përcaktuara si dhe nga njerëzit. Dhe ata operojnë në organizatë, ndaj e thënë në një mënyrë më të formalizuar, sipas këtyre autorëve manaxhimi përcaktohet si (1) arritja e objektivave në mënyrë efektive<sup>9</sup> dhe efçente, (2) integrimi i punës së njerëzve nëpërmjet (3) planifikimit, organizimit, udhëheqjes dhe kontrollit të burimeve të organizatës.<sup>10</sup>

Sipas Robbins & Colulter (2012) *"..Si e përcaktojmë se kush janë manaxherët? Manaxheri është ai individ që koordinon dhe mbikqyr punën e anëtarëve të tjerë, me qëllim që të arrihen objektivat e organizatës. Puna e manaxherit nuk ka të bëjë me arritjet personale-ajo është e lidhur me ndihmën ndaj të tjerëve që ata të kryejnë punën e tyre..."*<sup>11</sup>

Është e domosdoshme që fillimisht të bëjmë përcaktimin e saktë të termave, sepse *"përcaktimi i saktë i termave është dhe fillimi i dijes"* ka thënë Sokrati, filozofi i antikitetit grek. *"*

*Manaxhim"* në mjaft raste ekuivalentohet me termin *"administrim"*. Fjalorët i trajtojnë këto dy koncepte si të përkëmbyeshme. Këto terma janë përdorur nga autorët të ndryshëm në varësi të nevojave dhe qëllimeve të tyre. Historikisht, një nga arsyt kryesore të këtij konfuzioni është e lidhur me përkthimin e librit të H.Fayol-it

<sup>9</sup> Mbi konceptet "efektivitet, efçencë" shihni çështjen 7 të këtij kreu

<sup>10</sup> R. Kreitner (2009) Manaxhimi, 11<sup>th</sup> edition, Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company

<sup>11</sup> S.Robbins & M.Coulter (2012) "Management" 12<sup>th</sup> edition. Pearson Education Inc, publishing as Prentice Hall

*"Administration industrielle et generale"* në versionin anglez, ku fjala administrim u zëvendësua me manaxhim.

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

Ekziston një debat i vazhdueshëm nëse manaxhimi është art apo shkencë. Pikëpamja më e drejtë do të ishte, që manaxhimi të trajtohet si *shkencë dhe si art*. Në manaxhim gjithnjë do të jetë i nevojshëm gjykimi personal, prandaj si praktikë ai është art. Nga ana tjetër, çdo manaxher për nxjerrjen e konkluzioneve të drejta duhet të mbështetet edhe në parimet fundamentale të manaxhimit si shkencë, e në vënien në jetë të teknikave e mjeshtrive specifike të tij.

Debati i studjuesve zgjerohet më tej në çështjen e *universalitetit* të manaxhimit. Dihet tashmë se aplikimi i parimeve shkencore nuk njihet kufij. Kështu, rregullat mbi strukturat mekanike apo arkitekturën e ndërtesave zbatohen pavarësisht nga vendi ku do të ndërtohet ndërtesa: në Amerikë, Europë apo në ndonjë vend tjetër. Përkrahësit e manaxhimit si një disiplinë shkencore debatojnë duke theksuar se ka disa parime themelore, të cilat janë të aplikueshme në praktikë në një varietet të gjerë rrethanash. E thënë ndryshe, kjo nënkupton që universaliteti i shkencës së manaxhimit e lejon atë që të jetë e transferueshme nga një vend në tjetrin. Shkolla "universaliste" e teorisë së manaxhimit beson se parime të caktuara të manaxhimit janë themelore dhe si të tilla janë të aplikueshme në çdo formë të organizuar të aktivitetit njerëzor.

Në kundërshtim me këtë qëndrim të "*ngurtë*", shumë studjues pohojnë se manaxhimi është universal pikërisht sepse ai është *kritik* për operimin e suksesshëm të një organizate. Arsyeja shkon më tej duke theksuar se praktika e manaxhimit është e ndikuar nga variablat apo *elementët kulturorë*. Është pikërisht ndryshimi në kulturën e japonezëve, i cili i bën ata që fokusi mbi burimet njerëzore të zgjerohet edhe tek rekrutimi dhe seleksionimi i punonjësve. Shumë punonjës rekrutohen sapo diplomohen. Punonjësit zgjidhen bazuar në aftësitë e tyre për tu përshtatur në kulturën manaxheriale specifike të kompanisë përkatëse, në të cilën do të jenë anëtarë të ardhshëm të stafit. Pas kësaj, punonjësit presin që të jenë të punësuar për gjithë jetën në atë kompani.

Pra, në këtë pikë mund të konkludojmë se krahas ngjashmërive, *ka edhe diferenca ndërmjet mënyrës se si manaxhohen organizatat në vende të ndryshme*.

Ngjashmëritë shpjegohen në kontekstin e industrializimit dhe të subkulturave industriale, ndërsa ndryshimet shpjegohen në kontekstin e variablave kulturore<sup>12</sup>.

Duhet theksuar, gjithashtu, se manaxhimi nuk është një *talent* që lind bashkë me njeriun, por një *mjeshtëri që mësohet*. Edhe kur një njeri ka disa cilësi të brendshme të tij që përbëjnë mundësinë potenciale për tu bërë manaxher, këto aftësi dhe ky talent duhet stimuluar e zhvilluar nëpërmjet arsimimit, trajnimit e eksperiencës praktike.

#### **4- Hierarkia e manaxhimit**

Të gjithë manaxherët e një kompanie kryejnë pak a shumë të njëjtat funksione bazë e luajnë të njëjtat role, por fusha dhe natyra e aktiviteteve të tyre ndryshon në varësi të pozitës që ata zënë në hierarkinë drejtuese. Kështu për shembull, funksioni i planifikimit apo i organizimit varjon në vartësi të pozitës manaxheriale.

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

##### ***Niveli i lartë i manaxhimit***

Është niveli më i lartë i hierarkisë manaxheriale. Përgjithësisht me termin “*manaxhim i lartë*” i referohemi zyrtarëve/nëpunësve të biznesit, të cilët marrin vendimet kryesore në kompani dhe që janë përgjegjës për performancën e saj. Manaxherët e këtij niveli kanë përgjegjësi për hartimin e planeve të karakterit afatgjatë, për marrjen e vendimeve apo formulimin e politikave që ndikojnë mbi të gjitha aspektet e organizatës.

Numri i pozitave të përfshira në manaxhimin e lartë varet nga madhësia e firmës. Firmat e vogla të biznesit, të cilat janë karakteristike në këtë periudhë në vendin tonë, kanë një organizim shumë të thjeshtë. Ato zakonisht kanë një pronar-manaxher dhe një ose dy ndihmës-manaxherë. Të gjitha vendimet për operacionet e biznesit merren nga pronari-manaxher. Ndërsa kompanitë më të mëdha kanë një strukturë manaxheriale komplekse dhe manaxhimi kryesor mund të përfshijë një numër relativisht të ndjeshëm njerëzish, të cilët marrin vendime që ndikojnë mbi gjithë kompaninë.

Kështu, firmat disi të mëdha, mund të kenë një president (zakonisht është pronari) si edhe disa zv/presidentë. Korporatat kanë një kryetar bordi, bordin e drejtorëve, presidentin dhe disa zv/presidentë. Ka edhe të tjerë tituj. Zakonisht në krye të kompanive më të mëdha janë katër pozita me rëndësi kritike: CEO (shefi ekzekutiv i kompanisë), COO (shefi i operacioneve të biznesit, CFO (shefi i financës) dhe CIO

---

<sup>12</sup> Për më gjerë shihni: Sh Llaci (2008) “Manaxhimi dhe organizata e biznesit-Teori dhe koncepte”, Botimi i Shtëpisë botuese AlbPaper. Tiranë

(shefi i informacionit). CEO është përgjegjësi për drejtimin afatgjatë strategjik të kompanisë. COO është përgjegjës për operacionet/punët e përditshme brenda kompanisë. CFO është përgjegjës për gjendjen dhe strategjinë financiare të kompanisë. Gjithnjë e më shumë kompanitë kanë pozicionin e CIO, i cili është përgjegjës për politikën në lidhje me mbledhjen, përdorimin dhe mbajtjen/ruajtjen e informacionit të kompanisë.

Natyrisht që në firma të ndryshme mund të gjejmë emërtime të larmishme, sikurse ndodh që një individ të ketë më shumë sesa një nga pozitat e mësipërme<sup>13</sup>. Pavarësisht nga këto diferenca në pozitat apo emërtimet, njerëzit që "okupojnë" këto pozita marrin vendime, të cilat janë me rëndësi të madhe për kompanitë e tyre. Shembuj të këtyre vendimeve mund të jenë nënshkrimi (marrja e vendimeve) për prezantimin e produkteve të reja, përfitimi apo blerja e nën ndarjeve të ndryshme, emetimi i aksioneve apo angazhimi për të përcaktuar orientimin strategjik të firmës. Këto vendime mund të përfshijnë angazhimin e miliona lekë kapital e pajisje.

Zv/presidenti është një manaxher i nivelit të lartë, i cili përgjithësisht është përgjegjës për një fushë të caktuar specifike të kompanisë. Për shembull, një kompani mund të ketë një zv/president për marketingun, një për financën, një tjetër për operacionet apo burimet njerëzore. Kompani të tjera mund të kenë zv/president përgjegjës për produktet të caktuara apo zona gjeografike të veçanta. Zakonisht zv/presidenti për financën është në të njëjtën kohë CFO i kompanisë.

### ***Niveli i mesëm i manaxhimit***

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

Për të qenë më konkretë: manaxherët e mesëm janë përgjegjës për "përkthimin" e politikave dhe strategjive të gjera në detyra, të cilat mund të bëhen praktikisht. Ata marrin urdhëra nga eprorët e tyre dhe duhet t'i ndajnë ato për tu zbatuar për secilën pjesë të fushave që mbulojnë. Ata shpenzojnë një pjesë të madhe të kohës së tyre në mbledhje me vartësit, në kontekstin e përpjekjeve që bëjnë për tu

---

<sup>13</sup> Në shumicën e rasteve presidenti/kryetari i bordit mund të jetë edhe CEO. Ky është një fenomen tipik amerikan; gjë që nuk është e pranishme në Europë, ku kemi një ndarje të qartë të këtyre dy funksioneve të larta hierarkike.

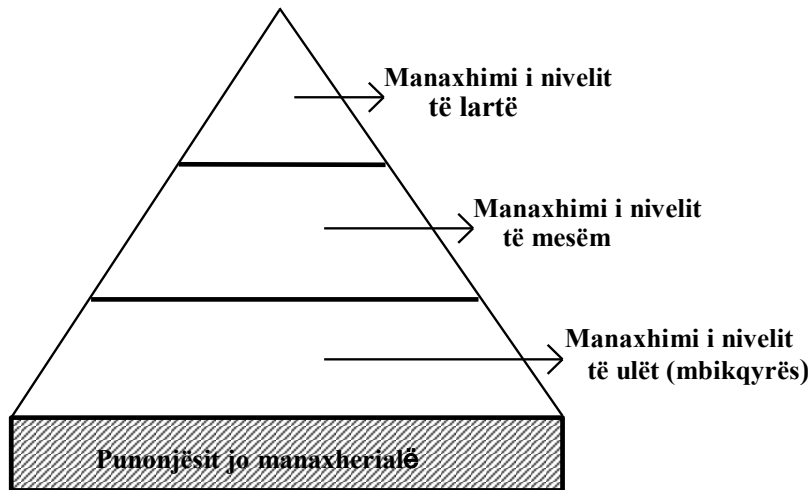
qartësuar atyre detyrat, si dhe për të siguruar prej vartësve përkushtim ndaj planeve që kanë përcaktuar eprorët.

Nganjëherë manaxherët e mesëm e gjejnë veten në situata të vështira, veçanërisht në kushtet e sotme. Ata varen në një masë të konsiderueshme nga ata, të cilët punojnë për të arritur objektivat që eprorët, në bashkëpunim me ta kanë përcaktuar. Por ndodh që objektivat të jenë të diktuar nga disa faktorë, sikurse është mjedisi konkurrues, kërkesat apo presioni që ushtrohet nga të jashtmit. Manaxherët e nivelit të mesëm shpesh janë përgjegjës për arritjen e objektivave sfiduese, në të cilat ata nuk kanë pasur *"dorë të lirë"* gjatë përcaktimit të tyre konkret. Në të njëjtën kohë, atyre mund të mos u jenë dhënë dhe burimet e mjaftueshme dhe/ose autoritetin e mjaftueshëm për arritjen e këtyre objektivave. Përveç këtyre, vartësit shpesh kanë kërkesa nga më të ndryshmet, të cilat manaxherët e mesëm duhet të kenë gjithmonë në vëmendje për t'i shqyrtuar dhe plotësuar.

### ***Niveli i ulët (mbikqyrës) i manaxhimit***

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

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



**Fig 1** Hierarkia manaxheriale e një organizate biznesi

Duke qenë se në vendin tonë mbizotëron biznesi i vogël, zakonisht firmat shqiptare janë të strukturura me një nivel manaxhimi, ku shpesh pronari i biznesit është edhe manaxheri i saj. Vendimmarrja në firmat me një hierarki të tillë të kufizuar manaxhimi është relativisht e shpejtë, shkalla e formalizimit është e vogël dhe komunikimi epror-vartës paraqitet i lehtë e pa pengesa. Ndërsa në fushën e shëndetit publik, ato organizatat që janë pronësi të shtetit, janë më të strukturura dhe me hierarki sikurse është përshkruar në figurën 1.

## **Tema II Rolet dhe funksionet manaxheriale në organizatat shëndetësore**

### **Çështjet kryesore**

#### **1- Funksionet manaxheriale**

#### **2- Rolet e manaxherit në organizatë**

#### **3- Aftësitë manaxheriale**

#### **4- Efiçenca dhe efektiviteti manaxherial**

#### **5- Veçoritë e manaxhimit në sektorin publik**

#### **1-Funksionet manaxheriale**

Për aktivitetin manaxherial kanë shkruar mjaft autorë, por sikurse për r manaxhimin si koncept, edhe këtu nuk ka ndonjë përkufizim të funksioneve të manaxhimit të pranuar nga të gjithë. Megjithatë, ishte H.Fayol, i cili qysh në vitin 1916 dha përkufizimin e mëposhtëm: *“Të manaxhosh do të thotë të parashikosh dhe të planifikosh, të organizosh, të komandosh, të koordinosh dhe të kontrollosh”*, i cili mbetet i vlefshëm edhe sot dhe është adaptuar nga autorët e periudhave në vijim. Përgjithësisht theksohej se *manaxhimi ka të bëjë me planifikimin, kontrollin, koordinimin dhe motivimin..*

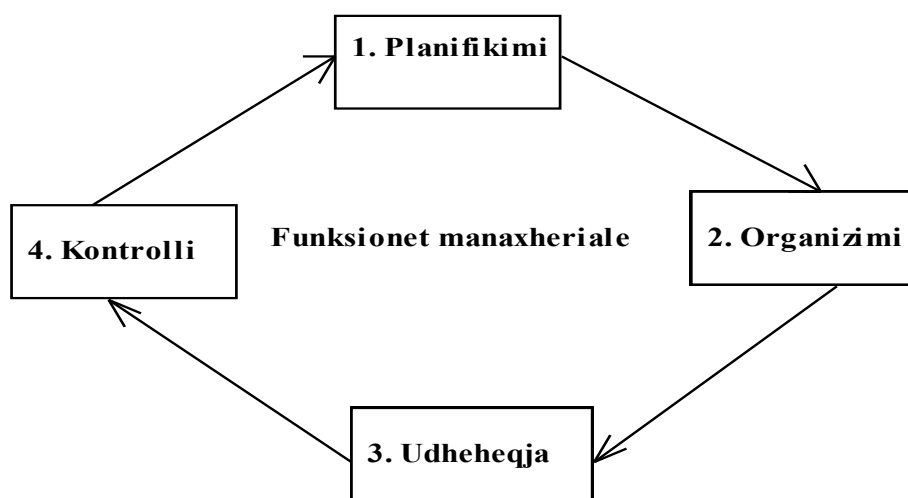
Diferencat që vihen re tek ky pohim apo edhe tek autorët e tjerë të mëvonshëm me përkufizimin e dhënë nga Fayol-i, nuk tregojnë për ndryshime thelbësore, por për gjëra anësore apo që diktohen nga kushtet e reja ekonomiko-sociale. Tashmë nuk flitet më për *komandim* sikurse pohonte Fayol-i, por për *udhëheqje dhe motivim* të punonjësve. Edhe autorë të tjerë, të hershëm, nuk e përdornin termin “organizim”, por e nënkuptonte atë tek planifikimi dhe koordinimi.

Ka rëndësi të theksohet fakti se përgjithësisht autorët pranojnë se pavarësisht nga tipi i firmës, për arritjen e objektivave të saj, të gjithë manaxherët kryejnë katër funksione bazë: *planifikim, organizim, udhëheqje dhe kontroll*. Manaxherët, të cilët konsiderohen të suksesshëm i realizojnë këto katër funksione me efiçencë dhe efektivitet.

Por ç’janë funksionet manaxheriale dhe nga dallojnë ato nga aftësitë manaxheriale? Sipas Kreitner (2009) *“Funksionet manaxheriale janë detyra të*

përgjithshme administrative, që duhet të kryhen praktikisht në të gjitha organizatat produktive. *Aftësitë manaxheriale*, nga ana tjetër, janë sjellje specifike të observueshme/të dukshme, që manaxherët efektivë shfaqin apo ekspozojnë. E thënë ndryshe, funksionet na tregojnë se çfarë bëjnë përgjithësisht manaxherët, ndërsa aftësitë na tregojnë më saktësisht se si ata i kryejnë këto funksione.

Në figurën 1 evidentohet, që pavarësisht se funksionet manaxheriale mund të trajtohen veç e veç, në fakt ato janë të lidhura ngushtë midis tyre dhe varet nga manaxheri mënyra sesi do ti koordinojë ato për arritjen e objektivave të organizatës.



**Fig 1.** Funksionet manaxheriale

Këto funksione janë të gjëra dhe përfshijnë detyra specifike të tilla si koordinimi, komunikimi, zgjedhja e stafit etj. Secili prej funksioneve të evidentuara në figurën 1 do të trajtohen gjerësisht në krerët e ardhshëm.

#### **a-Planifikimi**

Është funksioni bazë i manaxhimit, sepse të gjitha funksionet e tjera (organizimi, udhëheqja dhe kontrolli) zbatojnë vendimet e marra në momentin e planifikimit. Gjatë procesit të planifikimit përcaktohen objektivat e përgjithshme e specifike si dhe programet, politikat dhe strategjitë që duhen ndjekur për arritjen e tyre.

#### **b-Organizimi**

Pasi janë planifikuar aktivitetet e domosdoshme për arritjen e objektivave, hapi i dytë është *gjetja e mënyrës më efektive për realizimin e tyre*. Pra, nëpërmjet organizimit, manaxherët bëjnë ndarjen e detyrave ndërmjet grupeve të punonjësve,



përcaktimin e manaxherit përgjegjës për çdo grup, të autoritetit dhe të përgjegjësisë për çdo pozitë, përcaktojnë diapazonin e manaxhimit, numrin e niveleve të hierarkisë dhe mënyrën më të përshtatshme të departamentizimit etj. Ky funksion i rëndësishëm, zakonisht kryhet nga manaxherët e nivelit të lartë.

### **c-Udhëheqja**

*Proçesi i influencimit* tek njerëzit për të realizuar objektivat specifike si edhe *njohja e nevojave e motiveve* të punonjësve, janë dy nga momentet më të rëndësishme të detyrave manaxheriale. Për të qënë efektiv në punën e tij manaxheri duhet të kuptojë sjelljen e individit dhe të grupit, të njohë e të aplikojë me efikasitet teknikat e motivimit dhe stilet e lidërshiptit. Lidërshipi efektiv është thelbi i manaxhimit efektiv. Manaxherët e nivelit të mesëm dhe të nivelit mbikqyrës përfshihen më shumë në proçesin e udhëheqjes & motivimit sesa manaxherët e nivelit të lartë.

### **d-Kontrolli**

Gjatë funksionit të kontrollit manaxherët në mënyrë sistematike bëjnë krahasimin e performancës së organizatës me objektivat e planifikuara, dhe në qoftëse konstatohen devijime, ndërmerren veprimet e duhura korrektuese, të cilat mund të kërkojnë rishikim të planeve, riorganizime të tjera, kualifikim të stafit apo zëvendësime të pjesshme të tij, përmirësim të cilësisë së lëndës së parë e materialeve etj. Kontrolli është funksioni i çdo manaxheri, që nga presidenti deri tek manaxheri më i fundit. Megjithëse fusha e kontrollit varjon sipas niveleve të manaxhimit, ai është një funksion esencial për secilin manaxher e për çdo nivel drejtimi.

Theksuam se të gjithë manaxherët kryejnë këto funksione manaxheriale, por koha që harxhon çdo manaxher, për secilin funksion varet nga pozita hierarkike e tij. Kështu, manaxherët e nivelit të lartë harxhojnë më shumë kohë për funksionin e planifikimit dhe të organizimit sesa manaxherët e niveleve të tjera. Koha e harxhuar për kontroll ndryshon pak nga njëri nivel në tjetrin, ndërsa për udhëheqjen, shpenzimi i kohës është më i madh, sidomos tek manaxherët e nivelit të parë ku edhe kontaktet me vartësit janë më të shpeshta.

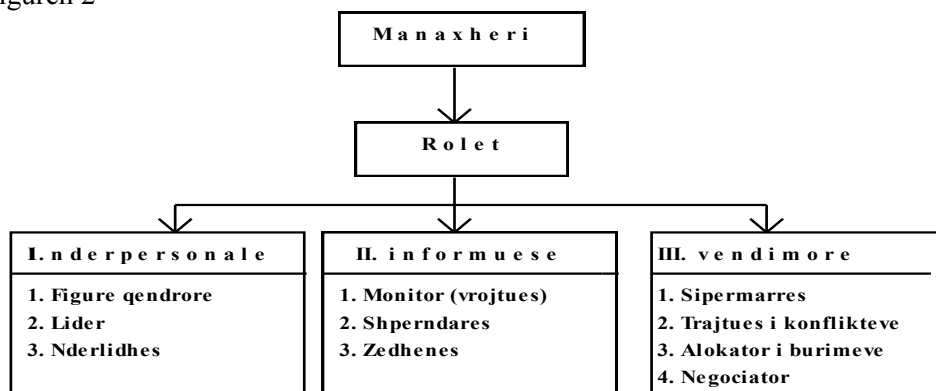
Mënyra sesi kryhen këto funksione ka lidhje jo vetëm me nivelin hierarkik, por dhe me madhësinë e organizatës. Kështu, sipas Robbins. et al, (2010), planifikimi ka më pak mundësi të jetë një ritual i dirigjuar me maturi. Projektimi organizativ është më pak kompleks dhe i strukturuar, ndërsa kontrolli mbështetet më së shumti në vëzhgime të drejtpërdrejta sesa në metoda që bazohen në sisteme të detajuara monitorimi e me anën e përdorimit të kompjuterit.

## **2- Rolet e manaxherit në organizatë**

Në procesin e punës, manaxherët duhet të luajnë një fushë të gjerë rolesh dhe të zotërojnë një sërë cilësish të domosdoshme, për të realizuar me sukses rolet e tyre.

Në këtë fushë janë kryer studime nga mjaft autorë të manaxhimit, por kontributi kryesor i takon H.Mintzberg-ut i cili në librin e tij *"The Nature of Managerial Work"*, thekson se manaxherët kryejnë dhjetë role, të cilat ai i klasifikoi në tri grupe të mëdha: *Rolet ndërpersonale, rolet informuese dhe rolet vendimore*.

Manaxherët kanë pozita të ndryshme në hierarkinë manaxheriale, pozitë nga e cila buron një autoritet dhe status i caktuar, ku zënë fill rolet e paraqitura në figurën 2



**Fig. 2.** Rolet e manaxherit në organizatë

### **I-Rolet ndërpersonale**

Tre janë rolet ndërpersonale të manaxherit:

**a-Figurë qendrore.** Në këtë rol ai bashkëvepron me të tjerët dhe kryen detyrat ceremoniale, si për shembull, pret vizitorët, merr pjesë në ngjarje të rëndësishme si nënshkrimi i kontratave, inagurimi i një sektori apo nje fabrike, dalja e një punonjësi në pension etj. Disa nga detyrat e këtij roli janë kryesisht ceremoniale, disa të tjera janë më të rëndësishme, por në asnjërën prej tyre nuk kemi marrje vendimesh të rëndësishme.

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

**c-Ndërlidhës.** Në këtë rol të tretë manaxheri vepron si ndërlidhës midis njësive së tij e njësive të tjera brenda kompanisë, si dhe ndërmjet kompanisë e të tjerëve jashtë saj si me furnitorët, klientët etj, lidhje këto që i realizon nëpërmjet konferencave, evenimenteve sociale etj. Lidhjet që ai vendos i shfrytëzon në interes të kompanisë. Kështu për shembull, nëse ai ka marrëdhënie

të mira me një zyrtar të bashkisë, ai mund të shpejtojë punën procedurale të përpunimit të dokumentacionit që atij i nevojitet me urgjencë.

## **II- Rolet informuese**

Marrëdhëniet e drejtpërdrejta me punonjësit në kontekstin e roleve ndërpersonale, e vendos manaxherin në një pozicion unik për të marrë informacion. Pra, ky grup rolesh është i lidhur me marrjen dhe transmetimin e informacionit. Këtu kemi të bëjmë me rolin e:

**a-Monitorit (vrojtues)** Manaxheri vrojton në mënyrë të kujdesshme se çfarë ndodh përreth organizatës së tij dhe mbledh informacionin që është i rëndësishëm për organizatën e tij nga gazetatat, revistat, publikimet dhe burimet e tjera të informacionit.

**b-Shpërndarësit e informacionit.** Është e kundërta e rolit të mësipërm. Në këtë rol, manaxheri shpërndan informacionin e mbledhur nga burime të ndryshme tek individët apo njësitë e organizatës, për të cilët ky informacion është i vlefshëm.

**c-Zëdhënësit.** Manaxheri, në këtë rol, përfaqëson organizatën përpara grupeve të ndryshme, të cilat mund të jenë organet e shtypit, institucionet qeveritare, publiku i gjerë, organizata tregtare etj. Ai jep informacion dhe u përgjigjet pyetjeve të ndryshme në emër të kompanisë. Kështu, për shembull, në rastin e një aksidenti i cili ndodh në një kompani jo për faj të saj, ka rëndësi që presidenti i saj të japi konferencë shtypi për të sqaruar situatën dhe pozicionin e kompanisë me qëllim që reputacioni i saj të mos çënohet.

## **III- Rolet vendimore**

Aksesi unik mbi informacionin, e vendos manaxherin në qendër të vendim-marrjes organizative. Ndaj këtë grup të tretë rolesh, manaxheri e përdor kur merr vendime për çështje apo situata të ndryshme. Konkretisht, kemi rolin e:

**a-Sipërmarrësit,** në të cilin manaxheri analizon dhe përcakton oportunitetet që i ofrohen kompanisë dhe e udhëheq në atë drejtim. Në këtë rol manaxheri ndërmerr apo hedh vazhdimisht ide të reja. Kështu, një manaxher që harton një projekt të ri teknologjik, që ofron një skemë të re të strukturës organizative, apo që përmirëson sistemet ekzistuese të shpërblimit, themi që e kryen siç duhet rolin e sipërmarrësit.

**b-Trajtuesit të shqetësimeve të ndryshme.** Në kuadrin e këtij roli manaxheri merret me zgjidhjen e konflikteve të ndryshme brenda organizatës, sikurse mund të jenë konfliktet midis individëve, grupeve, midis organizatës dhe sindikatës etj, si dhe me zgjidhjen e konflikteve midis organizatës dhe elementëve të mjedisit të jashtëm, si me klientët, furnitorët, organizatat e tjera, me publikun etj.

**c-Përndarësit (alokatorit) të burimeve.** Në këtë rol manaxheri merr vendimet për mënyrën e shpërndarjes së burimeve midis departamenteve, sektorëve apo fushave të ndryshme të organizatës. Pra, këtu ai vendos për të çështjet që kanë të bëjnë me shpërndarjen e burimet njerëzore, materiale dhe financiare.

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

Një sërë studimesh të mëvonshme e kanë testuar dhe mbështur këtë kategorizim rolesh duke pohuar në të njëjtën kohë se pavarësisht nga tipi apo niveli organizativ, manaxherët kryejnë këto role të identifikuar nga Mintzberg, rëndësia e roleve varet edhe nga pozicioni që manaxherët kanë në organizatë. Një tjetër gjetje: *roli i liderit* ishte kritik në nivelin e parë të manaxhimit. Megjithatë studimi në fjalë është bërë para rreth 30 viteve<sup>1</sup>, ai është konsistent me praktikën aktuale të manaxhimit. Kështu për shembull, në organizatat e sotme, nga manaxherët e nivelit të parë pritet të jenë liderë efektivë, të cilët motivojnë dhe *mentorojnë* vartësit e tyre”<sup>2</sup>

Pavarësisht nga arritjet pozitive, në lidhje me këto role ka një sërë kritikash. Por duhet të theksojmë se modeli i roleve manaxheriale, të dhëna nga Mintzberg-u, është një kontribut i rëndësishëm për një klasifikim efektiv të aktiviteteve manaxheriale.

#### **4- Aftësitë e manaxherit**

Efektiviteti i realizimit të roleve manaxheriale, varet në një masë të konsiderueshme nga niveli në të cilin manaxheri zotëron cilësitë apo aftësitë e duhura manaxheriale.

R.Katz në studimet e tij shkencore, aftësitë manaxheriale i klasifikoi në tri kategori: *aftësi teknike, aftësi ndërpersonale (apo humane) dhe aftësi konceptuale*. Sipas tij, të trija këto lloje aftësish janë esenciale për një manaxhim efektiv, por që shkalla e rëndësisë së tyre është e lidhur me pozitën drejtuese të manaxherit. Nga ana tjetër, një manaxher i mirë dallohet nga një manaxher tjetër, nga mënyra me të cilin ai i zbaton këto aftësi.

#### **a-Aftësitë teknike**

Janë ato aftësi që i duhen manaxherit për të kryer detyra të specializuara brenda organizatës së tij. Kështu një manaxher prodhimi duhet të dijë mirë

---

<sup>1</sup> Cynthia M. Pavett and Alan W. Lau, “Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty,” *Academy of Management Journal*, March 1983, pp. 170–177.

<sup>2</sup> A.Dubrin (2012) “Essential of management” South-western Cengage Learning, 9<sup>th</sup> edition

proçeset e punës që realizohen në njësinë e tij dhe të jetë në gjendje t'i kryejë edhe vetë ato. Në një klinikë mjekësore aftësitë teknike janë ato aftësi që zotërojnë mjekët, infermierët, radiologët etj.

Këto lloj aftësish janë më të rëndësishëm për manaxherët e nivelit të ulët, sepse manaxherët mbikqyrës duhet të trajnojnë vartësit e tyre për përdorimin efektiv të makinerive dhe pajisjeve. Fakti që ata pjesën dërmuese të kohës e harxhojnë duke punuar me punëtorët, do të thotë që ata duhet ta njohin shumë mirë punën e tyre.

Këto aftësi janë më pak të nevojshme për manaxherët e dy niveleve më të larta. Shkalla e rëndësisë së tyre bie gradualisht duke u ngjitur drejt majës së piramidës manaxheriale.

#### **b-Aftësitë ndërpersonale (ose humane)**

Janë ato aftësi që i duhen manaxherit për të bërë një punë me të vërtetë efektive me njerëzit. Zotërimi i këtyre aftësive presupozon që manaxheri të njohë, të dijë t'i motivojë e të udhëheqë njerëzit, të komunikojë me efektivitet me ata dhe të zgjidhë në mënyrë racionale konfliktet.

Këto lloj aftësish janë më të rëndësishme për nivelin e ulët dhe të mesëm të manaxhimit, sepse ata shpenzojnë më shumë kohë me vartësit. Rëndësia e tyre është më e vogël në nivelin e lartë manaxherial.

#### **c-Aftësitë konceptuale**

Janë ato aftësi që i duhen manaxherit për ta parë organizatën si një të tërë, që ai të jetë në gjendje të kuptojë marrëdhëniet midis forcave të ndryshme e të njohë mënyrën e ndërveprimit të faktorëve që ndikojnë mbi organizatën. Aftësitë konceptuale janë aftësitë intelektuale të manaxherit për të koordinuar dhe integruar të gjitha aktivitetet e organizatës, sidomos në vendimet afatgjata e që kanë influencë mbi të gjithë organizatën.

Këto lloj aftësish janë më të rëndësishme në planifikimin strategjik, pra janë më të rëndësishme për manaxherët e nivelit të lartë, dhe më pak të rëndësishme për nivelin e mesëm dhe të ulët.

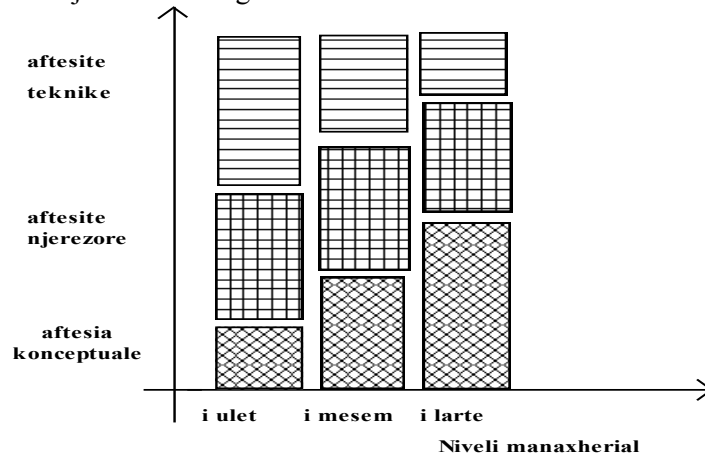
Në figurën 3 paraqiten skematikisht aftësitë manaxheriale sipas nivelit të drejtimit.

Autorë të tjerë të mëvonshëm japin edhe lloje të tjera aftësish të domosdoshme për manaxherët. Një lloj tjetër aftësish presupozohet të jenë edhe:

#### **d-Aftësitë diagnostikuese**

Janë ato lloj aftësish që i nevojiten manaxherit për të *identifikuar dhe kuptuar situatat*. Të dy këto aspekte trajtohen si të një rëndësie të barabartë. Kështu, një manaxher vëren se cilësia e një produkti të kompanisë është nën standartet e kërkuara. Pra, fillimisht ai ka identifikuar problemin që ekziston. Pastaj ai duhet të përcaktojë shkaktuesin i cili mund të jetë, për shembull, cilësia e

ulët e lëndës së parë. Mbi këtë bazë ai përcakton edhe masat përkatëse për eliminimin e këtij fenomeni negativ.



**Fig.3.** Llojet e aftësive manaxheriale sipas nivelit hierarkik

Pra, pasi e ka diagnostikuar problemin, manaxherët përdorin aftësitë teknike, ndërpersonale apo konceptuale për zgjidhjen e tij. Këto lloj aftësish, janë më të rëndësishme për manaxherët e nivelit të lartë. Me uljen e nivelit, bie edhe rëndësia e tyre<sup>3</sup>.

Manaxherët jo vetëm duhet të zotërojnë këto lloj aftësish, por duke ditur se manaxhimi sot po fokusohet gjithnjë e më shumë drejt manaxhimit të njerëzve, (pra edhe të zotërimit të aftësive ndërpersonale) sesa manaxhimit të operacioneve, është e domosdoshme të shpenzojnë më shumë kohë duke operuar në spektrin e aftësive të 'forta' dhe të aftësive të 'buta'.<sup>4</sup> Manaxherët më të suksesshëm janë ata, që e përshtatin këndvështrimin e tyre duke reaguar në pjesën e duhur të këtij spektri.

Gjithnjë e më shumë, aftësitë e buta po dominojnë orientimin e manaxherëve me cilësi liderशिpi, por kjo kërkon profesionalizëm të lartë të manaxherëve, pasi sikurse theksonte edhe *Harvard business review* (Heller, 2005), *është e vështirë të jesh i butë në kohën e sotme*.

#### 4- Efienca dhe efektiviteti manaxherial

##### *Efienca*

<sup>3</sup> Në disa studime jepen edhe aftësitë politike të manaxherit. Për më gjerë, shihni Sh.Llaci

"Manaxhimi" AlbPaper Tiranë, (2017)

<sup>4</sup> Aftësi të forta (hard) konsiderohen psh të marrësh masa disiplinore apo të debatosh me një vartës, ndërkohë që aftësi të buta (soft) është të japësh këshilla apo mbështetje një vartësi.

*Efiçencë* do të thotë arritje e rezultateve cilësisht të larta, me përdorim minimal të burimeve e në kohën më të vogël të mundshme. Efiçenca, pra, nënkupton që të veprosh në një mënyrë të tillë, që të mos keqpërdorësh burimet. Një manaxher është efiçent në punën e tij kur investon fondet e tepërta dhe nuk i lë pa punë apo me një interes të vogël në bankë; kur ka gjithmonë gati plane për të vënë në punë njerëzit në çdo situatë, apo që përdor racionalisht atë informacion për të cilin ka shpenzuar burime të caktuara.

Le ta shpjegojmë më thjeshtë. Një firmë farmaceutike, e cila merr 1.000.000 lekë të ardhura për 250.000 lekë shpenzime marketingu është më efiçente sesa një firmë që arrin të njejtat rezultate shitjeje nga shpenzimet e marketingut prej 300.000 lekë. Meqenëse efiçenca lidhet me raportin e outputeve ndaj inputeve, efiçenca respektive është  $\frac{1.000.000}{250.000} = 4$  dhe  $\frac{1.000.000}{300.000} = 3.33$ .

### ***Efektiviteti***

*Efektiviteti* është aftësia për të zgjedhur objektivat e përshtatshme dhe mjetet e duhura për arritjen e tyre. Efektivitet do të thotë të bësh gjërat që duhen në mënyrën e duhur dhe në kohën e duhur. Ducker-i, për efektivitetin ka theksuar se "Çështja është jo që të bësh gjërat drejt, por se si të gjesh gjërat e duhura për të bërë dhe pastaj të përqëndrosh forcat dhe mjetet në to"

Duke përdorur shembullin e mësipërm, të ardhurat e dëshiruara nga shitja mund të kenë qenë 900.000 lekë për periudhën e kohës në shqyrtim; në këtë rast performanca është e dukshme që është *efektive*. Sidoqoftë, nëse kostot për arritjen e këtij rezultati ishin 300.000 lekë në krahasim me atë të parashikuar që ishte 250.000 lekë, atëherë mund të themi se performanca është *inefiçente*. Për më tepër, nëqoftë se tregu është në rritje dhe shifra 900.000 lekë, përfaqësojnë një vlerësim prej 10% të pjesës së tregut, por të ardhurat nga shitja prej 1.000.000 lekë përfaqësojnë një pjesë tregu prej 8% (për shkak se ritmi i rritjes së tregut nuk është parashikuar saktë), atëherë kjo mund të përfaqësojë një nivel *inefektiv* të performancës.

Por, cili është raporti që ekziston ndërmjet efiçencës dhe efektivitetit?

*E thënë thjesht, efektiviteti i referohet bërjes së gjërave që duhen, ndërsa efiçenca i referohet bërjes së gjërave siç duhet.* Nuk ka dyshim se efektiviteti është shumë më i rëndësishëm sesa efiçenca, pavarësisht se të dyja këto janë të dëshirueshme.

Në raportin *efiçencë-efektivitet* predominues pa dyshim është efektiviteti. Kështu, një kompani mund të jetë shumë efiçente në prodhimin e një produkti, por tregu ka kërkesa të pakta për të dhe kërkesa të larta për një produkt tjetër që prodhon një kompani tjetër, por që prodhimi i tij nuk është shumë efiçent. Në këtë situatë manaxherët e kompanisë së parë nuk janë efektivë në punën e tyre dhe kjo gjë do të pasqyrohet në bilancin e shitjeve të saj e do të japë një varg pasojash të tjera negative.

Thënia e Drucker-it "*megjithëse efiçenca është e rëndësishme, efektiviteti është vital*", është komenti përfundimtar që mund t'i bëhet kësaj çështjeje.

## 5- Veçoritë e manaxhimit në sektorin publik

Prania e mjaft organizatave dhe institucioneve publike, por në të njëjtën kohë, edhe e kompanive të biznesit në pronësi publike, dhënia e më shumë kompetencave dhe decentralizimi i autoritetit në qeverisjen lokale, po çon gjithnjë e më tepër në ngushtimin e dallimeve tradicionale ndërmjet manaxhimit në sektorin privat dhe publik.

Koncepti i manaxherit dhe i aplikimit të parimeve moderne të manaxhimit, është bërë një çështje kardinale sidomos në vendet si Shqipëria, ku problemet e shumta të sektorit publik, deficioni buxhetor si edhe presioni në rritje për një efikasitet më të madhe në qeverisje, e nxjerrin ndoshta më tepër në pah sesa në sektorin privat, nevojën për manaxherë të motivuar dhe të kualifikuar.

Ndërmjet manaxhimit në sektorin publik dhe në sektorin privat ekzistojnë një sërë dallimesh :

- *Qëllimet legislative*-Bizneset private mund të ndjekin çdo qëllim ligjor potencialisht fitimprurës që dëshirojnë. Në një kontrast të dukshëm, organizmat që merren me hartimin e ligjeve dhe vendimeve të ndryshme, u tregojnë agjensive qeveritare se çfarë të bëjnë, gjë që kufizon seriozisht opsionet e tyre.
- *Mungesa e konkurrencës*-Organizatat e sektorit publik (jo ndërmarrjet e këtij sektori) nuk kanë për të kaluar testin e tregut konkurrues. Në vend të testimit nga tregu, këta manaxherë duhet të kalojnë një kohë mjaft të gjatë e të vështirë me programet e kontrollit të kostos dhe programet e kontrollit për të matur efektivitetin e agjensive të ndryshme.
- *Sisteme të dobëta stimulimi*-Ndryshe nga sektori privat, ku ekziston një sistem impresionues stimulues për të motivuar stafin për një performancë të lartë, manaxherët publikë kanë pak stimul për t'i prezantuar para punonjësve të tyre. Për rrjedhojë, agjensitë e institucionet e ndryshme qeveritare, e kanë të vështirë të mbajnë dhe të tërheqin manaxherë të klasit të parë. Gjithashtu, ekziston tendenca për një politikë personeli më të ngurtë, për paga fikse të bazuar në shkallëzime dhe diapazone jo fleksibile etj.
- *Infleksibiliteti organizativ*-Burokracitë e mëdha qeveritare (d.m.th. organizatat e mëdha qeveritare) duhet të kenë një shkallë të lartë strukturimi për të ofruar shërbime standarte për qindra e mijra klientë në të gjithë vendin. Por, ekzistenca e shumë procedurave dhe rregullave pengon novacionin. Manaxherët e sektorit publik janë gjithmonë të sfiduar për të gjetur mënyra të reja për të inkurajuar dhe kultivuar kreativitetin dhe novacionin, pavarësisht nga një prani e theksuar e parashikimit dhe e uniformitetit të kryerjes së



gjërave në këtë sektor. Nga ana tjetër, është e vështirë për të përcaktuar standartet e performancës të shërbimeve të ofruara në raport me fitueshmërinë.

- *Kërkesa për një trajtim uniform dhe përgjegjësia* para opinionit publik
- Janë më të ekspozuara para organeve të medias për aktivitetet e tyre.
- *Shkalla* përgjithësisht e lartë e angazhimit dhe e pjesëmarrjes së sindikatave në vendimmarrje.

Kufizimet e mësipërme ofrojnë një sfidë të veçantë në fushën manaxheriale në përpjekje për të bërë institucionet dhe agjencitë e ndryshme qeveritare më efçente. Sidoqoftë, kualifikimi i tyre për një gamë të gjerë çështjesh, është një nga mënyrat më të mira për të rritur efektivitetin dhe efçencën e punës së tyre.

Në të njëjtën kohë duhet të theksojmë, se pavarësisht nga diferencat, organizatat e sektorit publik dhe privat ballafaqohen me të njëjtat probleme manaxheriale si: efçenca dhe efektiviteti i operacioneve të tyre, qartësia e synimeve dhe objektivave, projektimi i strukturave të përshtatshme, kryerja e një sërë detyrash administrative dhe manaxheriale të njëjta etj.

Parimet bazë të manaxhimit aplikohen në të gjitha aktivitetet e çdo organizate. Aktivitetet bazë të manaxhimit aplikohen në një shkallë të madhe apo të vogël si në ndërmarrjet private ashtu edhe në ndërmarrjet publike. Është e qartë që manaxheri i sektorit publik ballafaqohet me një sërë sfidash mjaft të ndryshme nga ato me të cilat ndeshet homologu i tij i sektorit privat. Sidoqoftë, dekadat e fundit kanë qenë dëshmitare të më shumë ngjashmërive sesa dallimeve ndërmjet sektorit publik dhe privat. Manaxhimi dhe mënyrat e tij në sektorin privat, tashmë shihen si po kaq të përshtatshme edhe në sektorin publik, madje edhe në departamentet qeveritare.

## **Tema III Historia e zhvillimit t` manaxhimit**

### **Ç`shtjet kryesore:**

#### **1 Lindja e shkollave të manaxhimit**

##### **2-Shkolla klasike:**

###### **2.1 Manaxhimi shkencor**

###### **2.2 Manaxhimi administrativ**

##### **3-Shkolla e sjelljes**

##### **4-Shkolla sasore**

#### **5-Teorit` moderne t` manaxhimit**

##### **5.1 Teoria e sistemeve**

##### **5.2 Trajtimi situacional**

#### **1 Lindja e shkollave të manaxhimit**

Eshtë e vështirë të “gjurmosh” në mënyrë të saktë të kaluarën e manaxhimit. Disa studjues e shohin atë nga këndvështrimi apo konceptimi modern. Në këtë sens, manaxhimi nuk do të kishte një histori para moderne, por vetëm disa shenja të zbehta të tij. Të tjerë studjues e “identifikojnë” manaxhimin që nga tregtarët Sumerian e tek ndërtuesit e piramidave të Egjipit të lashtë apo tek arti i qeverisjes së perandorive gjigande të Romës dhe Babilonisë.

Në fakt, ndërtimi i piramidave të faraonëve egjiptianë, komandimi i një ushtrie të madhe, administrimi i një kishe apo qeverisja e perandorive gjigande të Romës e Babilonisë nuk mund të konceptohen pa një *përdorim efektiv të parimeve dhe teknikave të manaxhimit*. Elementët e përdorur praktikisht datojnë shumë më përpara sesa vetë termi “*manaxhim*” të kishte filluar të artikulohej. Termi “*manaxhim*” në vetëvete derivon nga gjuha frënge, nga fjala ‘*menager*’ që përdorej në kontekstin e manaxhimit të një ekonomie shtëpiake. Një alternativë tjetër etimologjike vjen nga fjala Italian ‘*mannegiare*’, apo stërvitës kuajsh (*horse-handler*), gjë që në thelb shprehte kuptimin e rëndomtë dhe të ulët të manaxhimit, në sensin që manaxhimi ishte një gjë që mund të kryhej nga kushdo.

Fjalori anglisht i Oxford-it e fillon historinë e manaxhimit duke pohuar se termi “*manaxhim*” sikurse e perceptojmë sot, daton e cituar në vitin 1598.

Ishte kontributi i F.Taylor, i cili e lidhi manaxhimin me shkencën; ai pohoi se manaxherët së pari, nëpërmjet studimit ‘shkencor’ dhe ‘analizës’ me anën e ‘artit mekanik’ të merrnim më të mirën nga njerëzit për interesin e të gjithëve. Nisur nga ky këndvështrim Taylor përpiqej të promovonte manaxhimin si një klasë e veçantë sociale në shekullin e XX-të, bazuar në superioritetin e aftësive shkencore, duke ndarë kështu të njëjtën pikëpamje me filozofin F.Bacon, i cili në

Anglinë e shekullit të XVII besonte se shkencëtarët duhet të trajtoheshin si një klasë e veçantë.

Studjuesit e ndajnë historinë paramoderne të menaxhimit në tre periudha. E para daton që nga koha e historisë së dokumentuar (të shkruar) e deri në mesin e shekullit të XIV. Periudha e dytë mund të thuhet se filloi me “*revolucionin tregtar*”, që përfshinte zhvillimin e korporatave tregtare në qytet shtetet italiane dhe më specifikisht, zbulimi i llogarisë dyfishe nga Luca Paccioli. Ndërsa periudha e tretë dhe e fundit paramoderne filloi me *revolucionin e parë industrial* (rreth vitit 1770), kohë në të cilën metoda të reja në prodhim u bënë të disponueshme në industri (dhe bujqësi) dhe po kërkoheshin forma të reja organizimi dhe rolesh ekonomike, duke përfshirë edhe ato (role) të menaxherit.

Ishte koha e *Revolucionit Industrial*, gjatë së cilit u shfaqën fabrikat, të cilat duke bashkuar në një vënd një numër të konsiderueshëm punëtorësh, krijuan kushte për një prodhim masiv të mallrave. Metodat e reja të prodhimit shtruan para menaxherëve probleme të cilat kërkonin zgjidhje të pranueshme për epokën e re. Megjithatë përvoja praktike e menaxhimit është e gjatë, si shkencë ai paraqiste pak interes dhe njohu zhvillim vetëm gjatë shekullit XX. Në fundin e viteve 1800, dominues në ekonomi ishin biznesmenët e vegjël. Kjo situatë, me kalimin e viteve, filloi të ndryshonte dhe detyrat e tyre po i merrnin përsipër tipe të ndryshme ndërmarrjesh të specializuara. Ndërkohë teknologjia avanconte me ritme të shpejta. U shpik anija dhe lokomotiva me avull, elektriciteti e telegrafi, dhe u përhapën gjëra si hekurudhat. Nga ana tjetër, ekspansioni ekonomik dhe specializimi i bizneseve rriti dukshëm numrin e firmave të biznesit në ekonomi.

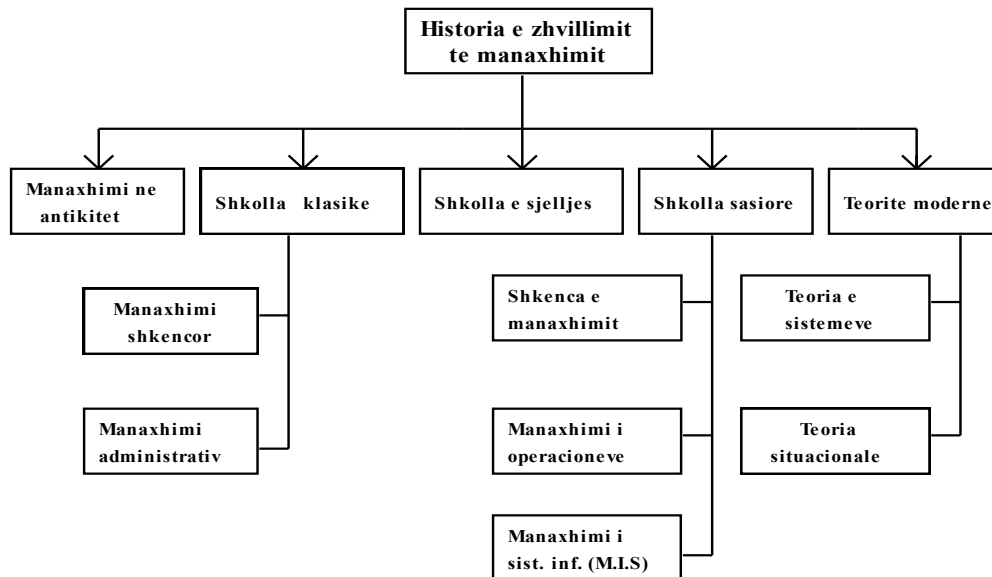
Ekzistenca e bizneseve të mëdha shtroi problemin e rritjes së efikasitetit dhe efektivitetit për rritjen e fitimeve, e për rrjedhojë kërkoi dhe rriti *klasën e menaxherëve*, të cilët nuk kishin lidhje pronësore me biznesin.

Të parët që u ndeshën me këto çështje që nxori epokën e *Revolucionit Industrial* ishin dy teoricienë britanikë: R.Owen dhe Ch.Babbage.

Nga fundi i shekullit të XIX A. Marshall (1842-1924), Leon Valras (1834-1910) dhe të tjerë na ofruan një faqe të re e komplekse të mbështetjes teorike të menaxhimit. Teoritë e para të plota mbi menaxhimin dolën rreth viteve 20-të të shekullit të XX (Taylor, Fayol, etj)

Kështu, gjatë kësaj periudhe u krijuan kushte për një trajtim më sistematik të menaxhimit. Shkencëtarë të ndryshëm u përqëndruan në aspekte të ndryshme të fenomeneve komplekse menaxheriale. Këto përpjekje të tyre u kristalizuan në krijimin e tre shkollave të menaxhimit: *shkolla klasike*, *shkolla e sjelljes dhe shkolla kuantitative (sasiore)*. Kohët e fundit kemi daljen edhe të *teorive moderne të menaxhimit* si edhe të disa perspektivave të reja si *menaxhimi i njohurive dhe organizatat që mësojnë*.

Në mënyrë skematike historia e zhvillimit të menaxhimit dhe shkollat respektive të tij, jepen në figurën 1



**Fig. 1.** Historia e zhvillimit të manaxhimit

## 2-Shkolla klasike e manaxhimit

Kjo shkollë manaxhimi u shfaq që në fillim të shekullit XX duke u përqëndruar në dy drejtime kryesore: Në *manaxhimin shkencor*, i cili ka si objekt të tij punën e individit dhe në *manaxhimin administrativ*, i cili përqëndrohet në organizatën si një e tërë.

### 2.1 Manaxhimi shkencor

Kërkesat e reja, produkt i ndryshimeve ekonomike, teknologjike dhe sociale shërbyenë si nxitje që shkencëtarët të studjonin shkaqet e ineffikasitetit dhe të përpiqeshin të gjenin metoda efektive dhe procedura për kontrollin. Si rrjedhojë e këtyre përpjekjeve kemi lindjen e rrymës së manaxhimit shkencor.

Synimi i manaxhimit shkencor ishte të gjendej metoda më eficiente për kryerjen e punëve, me qëllim që të maksimizohej prodhimi dhe pastaj të trajnoheshin punëtorët sipas asaj metode. Përfaqësuesi kryesor i kësaj rryme ishte F. Taylor.

**F.W. Taylor** (1856-1915). Konsiderohet si themeluesi i manaxhimit shkencor për shkak të kontributit të veçantë që ai dha në zhvillimin e kësaj rryme. Në punën e tij si inxhinier në Midvale Steel Company të Filadelfias ai vërejti se punëtorët punonin me një ritëm të ngadaltë, prandaj e studjoi nga afër këtë fenomen duke menduar se ekziston një metodë më e mirë për kryerjen e çdo pune.

Nisur nga ky synim, ai u përpoq të zbatonte këtë "best way" me anën e punës eksperimentale, duke besuar se metoda shkencore do të zëvendësonte atë empirike. Ai studjoi vetë çdo punë, përcaktoi mënyrën më efikase të kryerjes së tyre dhe vendosi sistemin e pagës me copë.

Që puna të realizohej me sukses, sipas Taylor-it, secili punëtor duhet të ketë një detyrë ditore të përcaktuar qartë dhe t'i sigurohen kushtet e domosdoshme të punës. Gjithashtu, duhej të përdorej sistemi i pagës me copë ku punëtorëve më të mirë t'u jepej shpërblimi më i lartë, ndërsa për ata punëtorë që nuk arrinin të realizonin detyrën e dhënë, si dënim, paga duhej të zvogelohej në masën e mosrealizimit.

Taylor, në dy veprat e tij kryesore, "*Shop Management*" (1903) dhe "*Principles of Scientific Management*" (1911), dha këto parime bazë:

1. Studimi në mënyrë shkencore i çdo elementi të punës, gjë që duhej të zëvendësonte metodën empirike.
2. Përzgjedhja shkencore dhe pastaj trainimi, mësimi dhe zhvillimi i punëtorit. Në të kaluarën punëtorët e zgjidhnin vetë punën e tyre dhe kualifikoheshin po vetë sipas mundësive që ata kishin.
3. Kooperimi i ngushtë me punëtorët për t'u siguruar se e gjithë puna kryhej në përputhje me parimet shkencore.
4. Puna shpërndahej pothuajse në mënyrë të barabartë midis manaxherëve dhe punëtorëve. Manaxherët marrin përsipër atë punë që ata e bëjnë më mirë se punëtorët. Në të kaluarën pothuajse e gjithë puna dhe pjesa më e madhe e përgjegjësisë u ngarkohej punëtorëve.

Puna e Taylor-it dha rezultate të larta jo vetëm në kompaninë e tij, por edhe në kompanitë e tjera ku më vonë ai punoi si konsulent i pavarur. Krahës Taylor-it, në fushën e manaxhimit shkencor kanë dhënë kontribut edhe një sërë studjuesish të tjerë, ku ndër më të spikaturit janë:

Studjues t' tjer' t' spikatur t' manaxhimiot shkencor janë **R.Owen** (1771-1858, një biznesmen i suksesshëm ishte industrialist që zotëronte një fabrikë pambuku. Ai cilësohet si një reformator social; **Ch.Babbage** (1792-1871, profesor matematike në Universitetin e Kembrixhit, shpiku të parën kalkulatriçe mekanike dhe formuloi konceptet bazë të kompjuterit) etj

## 2.2 Manaxhimi administrativ

Ndërsa përkrahësit e rrymës së manaxhimit shkencor, duke përdorur metoda kërkimore shkencore për rritjen e efikasitetit, u përqëndruan kryesisht tek punëtori individual, manaxhimi administrativ, e shtoi vëmendjen e tij tek disa probleme më të gjëra, në çështjen se si duhet të strukturohen organizatat. Përfaqësuesit kryesorë të kësaj rryme janë H.Fayol dhe M.Weber.

**H.Fayol** (1841-1925) është padyshim përfaqësuesi kryesor dhe më i shquar i kësaj rryme. E filloi karrierën si inxhinier minierash në një moshë fare të re dhe e kaloi gjithë jetën e tij deri sa doli në pension në një kompani franceze. U

bë drejtor i saj në moshën 47-vjeçare kur ajo ishte në prag të falimentimit. Nën drejtimin e tij, për një periudhë gati 30-vjeçare, kompania njohu vetëm suksese. Përvoja e gjatë në punën manaxheriale u mishërua në veprën e tij të njohur "*Administration industrielle et generale*" të botuar në vitin 1916. Për kontributin e tij të veçantë ai konsiderohet sot si themeluesi i teorisë moderne të manaxhimit.

Fayol-i i klasifikoi gjithë aktivitetet e organizatave të biznesit në 6 grupe funksionale:

1. Teknike (prodhimi, përpunimi)
2. Komerciale (blerja, shitja, shkëmbimi)
3. Financiare (gjetja dhe përdorimi sa më i mirë i kapitalit)
4. Të sigurimit (mbrojtja e pronës dhe e individit)
5. Kontabiliste (bilanci, inventarizimi, kosto, statistikat)
6. Manaxheriale

Të gjithë këto grup aktivitetesh duhet të punojnë në mënyrë të bashkërenduar për arritjen e objektivave të organizatës. Është detyrë e aktiviteteve manaxheriale, të cilat janë më të rëndësishmit në organizatë që të bëjnë harmonizimin e punës së tyre.

Sipas Fayol-it, pesë janë funksionet bazë manaxheriale: *planifikimi, organizimi, komandimi, koordinimi dhe kontrolli*, përcaktim që e ruan vlerën e tij edhe sot pas afro tetë dekadash pune, eksperience dhe studimi në fushën e manaxhimit.

Kontributi më i madh i Fayol-it janë 14 parimet e manaxhimit të përgjithshëm. Ai theksonte se parimet e tij ishin universale dhe të aplikueshme jo vetëm në biznes por edhe në politikë, besim fetar, ushtri apo filantropi. Nga ana tjetër, ai pohonte se parimet e manaxhimit nuk janë të ngurta por *fleksible* dhe se nuk ekziston ndonjë kufi limit për numrin e parimeve të manaxhimit që mund të ndikojnë në përmirësimin e punës së një organizate.

### ***Parimet e Fayol-it***

1. *Ndarja e punës* - Specializimi, i cili rrit efikasitetin dhe produktivitetin nuk mund të realizohet pa bërë ndarjen e punës.
2. *Autoriteti dhe përgjegjësia* - Këto të drejta dhe detyra rrjedhin nga pozita që zë manaxheri në hierarkinë e drejtimit dhe duhet të jenë në një masë të barabartë midis tyre.
3. *Disiplina* - Fayol e shikonte disiplinën si një element të rëndësishëm që nxit tek punonjësit e organizatës bindjen, zellin, energjitë dhe respektimin e rregullave të vendosura. Çdo shmangie nga marrëveshjet midis punonjësve dhe firmës duhet dënuar sipas një hierarkie masash të përcaktuar qysh më parë.
4. *Uniteti i komandës* - Asnjë vartës nuk duhet të marrë udhëzime dhe të raportojë te më shumë se një epror, sepse një gjë e tillë shkakton konfuzion, dobëson disiplinën dhe çënon parimin e autoritetit.

5. *Uniteti i drejtimit* - Sipas këtij parimi të gjitha aktivitetet që kanë një objektiv të përbashkët duhet të kenë një manaxher dhe të përfshihen në të njëjtin plan.
6. *Varësia e interesit individual ndaj interesit të përgjithshëm*- Interesi i përgjithshëm i organizatës është më i rëndësishëm se interesi i çdo punonjësi apo grupi punonjësish. Atje dhe atëherë kur ka konflikte të tilla, manaxheri duhet të përpiqet të gjejë mënyrën e duhur për harmonizimin e tyre.
7. *Shpërblimi* - Në përcaktimin e shpërblimit duhet të ndiqet parimi i drejtësisë dhe paanshmërisë. Ai duhet të jetë në një masë të tillë, që sipas mundësive konkrete, të kënaqë sa më shumë interesin vetiak të punonjësve.
8. *Centralizimi* - Çdo manaxher, në çdo nivel manaxhimi, duhet të përcaktojë se çfarë duhet të përqëndrojë në duart e tij e çfarë të delegojë tek vartësit. Ndërsa manaxherët kanë përgjegjësi përfundimtare për njësinë e tyre, vartësit përgjigjen përpara eprorit të tyre për autoritetin e deleguar.
9. *Zinxhiri skalar* - ose ndryshe, zinxhiri i komandës, presupozon linjën e manaxherëve nga kreu deri në fund të organizatës, zinxhir gjatë të cilit lëviz gjithë fluksi i urdhërave, kërkesave apo direktivave. Kjo hierarki duhet të ndiqet me rigozitet dhe mund të neglizhohet vetëm në raste të veçanta.
10. *Rregulli* - një vend për çdo gjë dhe çdo gjë në vendin e vet.
11. *Barazia* - Manaxherët duhet të trajtojnë vartësit e tyre me dashamirësi dhe drejtësi.
12. *Stabiliteti i personelit* - Manaxherët duhet të kujdesen vazhdimisht që të kenë një personel sa më stabil në organizatë. Largimet apo zëvendësimet e shpeshta janë me rrezik dhe kosto për arritjen e objektivave të vendosura.
13. *Niciativa* - Fayol-i e përcaktonte iniciativën si aftësi për të projektuar dhe zbatuar një plan veprimesh. Është detyrë e manaxherëve që të nxitin stafin e tyre për të shfaqur iniciativën, me qëllim që ata ta ndiejnë veten pjesë aktive e organizatës. Kështu ata do të kontribuojnë më shumë në realizimin e objektivave.
14. *"Esprit de corps"*- Uniteti dhe harmonia janë një forcë e madhe për çdo organizatë. Ky parim, është zgjerim i parimit të unitetit të komandës duke e vënë theksin tek puna në ekip dhe në rëndësinë e komunikimit.

Sipas Fayol-it për të realizuar me sukses aktivitetet manaxheriale, çdo manaxher duhet të ketë disa cilësi të caktuara. Kështu, sa më poshtë në hierarki, aq më shumë puna e tij varet nga aftësitë teknike dhe për manaxherët e nivelit të lartë kanë më shumë rëndësi njohuritë në fushën e administrimit.

Fayol-i ishte inxhinjer nga profesioni, por përvoja e gjatë në punën manaxheriale e bindi se manaxhimi i organizatave kërkonte njohuri të tjera nga ato që kishte mësuar ai. Ai gjithashtu pohonte se manaxhimi nuk është një talent i lindur por një mjeshtëri që duhet mësuar.

Disa prej ideve dhe praktikave të manaxhimit administrativ gjejmë aplikim edhe në kohën e sotme. Kështu, këndvështrimi funksional i punës manaxheriale i atribuohet Fayl-it. Gjithashtu, 14 parimet e tij, të tilla si autoriteti manaxherial,

vendimmarrja e centralizuar, raportimi vetëm tek një epror, shërbejnë si model reference, prej të cilëve kanë evoluar shumë nga konceptet bashkëkohore të manaxhimit, etj.<sup>1</sup>

Të tjerë studjues që kanë kontribuar në zhvillimin e manaxhimit administrativ janë **M. Weber** (1864-1920, Weber-i, ndryshe nga Fayol-i dhe Taylor-i nuk ishte as inxhinier dhe as manaxher praktik, por një sociolog, i cili zhvilloi një teori të re, *teorinë e burokracisë*).<sup>2</sup>, **Ch. Barnard** (1886-1961) dhe **M.P. Follet** (1868-1933).

Puna e Ch. Barnard-it u përqëndrua në fushën e autoritetit dhe të përgjegjësisë. Në vitin 1938 ai botoi një nga librat më të mirënjohur në fushën e manaxhimit, të titulluar *"The Functions of the Executive"*. Ai e trajtoi manaxherin nga këndvështrimi i sistemeve sociale me qëllim që të analizonte në mënyrë racionale funksionet e ekzekutuesit. Puna e tij në këtë fushë bëri që ai të cilësohet si *ideator i konceptit të sistemeve të manaxhimit*.

Ndërsa M.P. Follet punoi për përcaktimin e synimeve të organizatës dhe për zgjidhjen e konflikteve në mënyrë të tillë që të përfitonin të gjithë të organizatës. Puna e M.P. Follet ka rëndësi të veçantë sepse *shërben si një urë lidhjeje midis shkollës klasike dhe asaj të sjelljes*. Ajo pohonte se autoriteti nuk duhet përdorur për të dominuar mbi të tjerët apo thjesht për të dhënë komanda. Për një lidhje efektive manaxherët duhet ta vënë theksin tek kooperimi dhe jo tek detyrimi. Ajo e kuptoi rëndësinë potenciale të njeriut në vëndin e punës për arritjen e objektivave organizative.

Teoricientët e shkollës klasike të manaxhimit, me punën e tyre, kontribuan që manaxhimi të trajtohej si një disiplinë e rëndësishme shkencore. Por kjo shkollë duke synuar efikasitetin e la pas dore punonjësve. Trajtimi i tij si objekt dhe jo si subjekt shërbeu si nxitje për lindjen e një shkolle të re në fushën manaxheriale, të shkollës së sjelljes.

### 3. Shkolla e sjelljes

Lindja dhe zhvillimi i shkollës klasike të manaxhimit u shoqërua me një sërë ndryshimesh politike, ekonomike dhe sociale. Rritja e mekanizimit nga njera anë, dhe rritja e popullsisë nga ana tjetër, u shoqëruan me zgjerimin e lëvizjeve sindikaliste, me greva dhe me ndryshimin e qëndrimit të punonjësve. Ishte koha kur qeveritë po bëheshin më të interesuara për çështjet ekonomike e të kufizonin akseset e mekanizmave të tregut.

Parimi *"laissez-faire"* u lëkund dhe po shëmbej në vitet e Depresionit të Madh 1929-1933. Ndërkohë, ekonomisti i shquar **J.M. Keynes** nxori teorinë e tij,

<sup>1</sup> A. Dubrin (2010) "Essentials of management" South-western Cengage Learning.

<sup>2</sup> Ndryshe nga kuptimi i zakonshëm, këtu termi "burokraci" nënkupton një formë organizimi, që bazohet në karakteristika të rëndësishme të tilla si hierarkia e autoritetit dhe një sistem i përcaktuar rregullash.



që predikonte ndërhyrjen qeveritare në ekonomi. (Teoria e tij u pasqyrua në veprën tij madhore "*The General Theory of Employment, Interest and Money*"). Këto ndryshime dramatike u reflektuan edhe në teorinë e manaxhimit. Puna e M.P.Follet apo e Ch.Barnard-it, me teorinë e tij të re që i trajtonte organizatat si një sistem kooperues, ishin pararendëse të *shkollës së sjelljes*.

Viti 1912, shënoi lindjen e *psikologjisë industriale*, si shkencë më vete me publikimin po në këtë vit të librit "*Psychology and Industrial Efficiency*" të psikologut gjerman **H.Muntsberg**. Puna e Muntsberg-ut u plotësua më tej nga **L.Gilbreth**, e cila në librin e saj "*Psychology of Management*", të botuar në vitin 1914, u përpoq të aplikonte konceptet psikologjike në praktikën e manaxhimit shkencor.

Por ajo çka shënoi përfundimisht lindjen e shkollës së sjelljes ishin një sërë studimesh shkencore në uzinën e Hawthorn-it të Western Electric Company e të njohura me emrin *Studimet e Hawthorn-it*.

### ***Studimet e Hawthorn-it***

Këto studime lidhen me emrin e **E.Mayo-s** (1880-1949), i cili udhëhoqi ekipin e studjuesve me një sërë eksperimentesh shkencore. Qëllimi i tyre ishte të vëzhgonin lidhjen që ekzistonte midis kushteve të punës dhe faktorëve të tjerë dhe produktivitetit.

Në tërësinë e eksperimenteve të kryera, dy prej tyre ishin me rëndësi të veçantë:

**a-** Në eksperimentin e parë u veçuan një grup prej 6 punëtorësh dhe u ndryshua ndriçimi në vëndin e punës, dhe rezultatet e punës së tyre u krahasuan me ato të punëtorëve të tjerë të cilët vazhdonin punën në kushte normale. Duke konstatuar rritje të produktivitetit, edhe gjatë ndryshimit (ulje apo rritje) të ndriçimit, shkencëtarët ishin gati ta quanin eksperimentin si të dështuar, por duke parë në të diçka të vecantë, ata vazhduan punën kërkimore.

**b-** Në eksperimentimin e dytë, objekt i studimit është një grup prej 9 punëtorësh ndaj të cilëve u aplikua sistemi i pagës me copë me pretendimin që, ata do të nxiteshin të prodhonin sa më shumë, me qëllim që të rrisin të ardhurat.

Por edhe këtu rezultatet ishin të papritura. Ndryshimet e ndodhura nuk shpjegoheshin dot nga forma e pagesës së përdorur. Shkencëtarët vunë re se pas një farë kohe, grupi vendosi një kufi prodhimi të pranueshëm për të gjithë duke nxitur të punonin më shumë për arritjen e këtij niveli punëtorët që ngeleshin mbrapa dhe duke u bërë presion për të prodhuar më pak atyre që tejkalonin kufirin e vendosur bashkarisht.

Nga këto eksperimente, si edhe nga ato të tjerat të zhvilluara në këtë kuadër, studjuesit arritën në konkluzionin se ekzistonin të tjerë faktorë, të karakterit social, të cilët ishin të panjohur nga manaxherët por që kanë rëndësi të veçantë. Faktorë të tillë ishin morali, marrëdhëniet midis anëtarëve të grupit si edhe manaxhimi efektiv, ai manaxhim që e kupton sjelljen njerëzore, sidomos atë

të një grupi njerëzish dhe punon në mënyrë të tillë që t'i motivojë, udhëheqë e komunikojë në mënyrë të tillë me ta, që të arrijë rezultatet e dëshiruara.

Ky fenomen, reagim i punëtorëve, i zbuluar në eksperimentet e Hawthorn-it quhet *efekti Hawthorn*. Ajo çka zbuloi E.Mayo me studimet e tij është, para së gjithash, domosdoshmëria që të njihen më shumë e më mirë *aspektet sociale dhe të sjelljes në manaxhim*.

### ***Marrëdhëniet njerëzore***

Studimet e Hawthorn-it nxitën lindjen dhe zhvillimin e një mënyre të re të menduari për punëtorët, që njihet me emrin *lëvizja e marrëdhënieve njerëzore*. E Mayo, që konsiderohet si themeluesi i kësaj lëvizje, duke pohuar se njeriu si një qenie sociale ka nevojat dhe motivet e tij të veçanta, të cilat i sjell me vete në vëndin e tij të punës, e vë theksin tek domosdoshmëria e strategjive manaxheriale të cilat të sigurojnë një angazhim prioritar të organizatës ndaj punonjësve.

Numri i studjuesve që ndoqën rrugën e E.Mayo-s duke studjuar teknikat e motivimit, stilet e lidhshimit apo aspekte të tjera humane ose të sjelljes organizative, për vetë rëndësinë që paraqiti kjo fushë shkencore, është mjaft i gjatë. Autorët më të njohur të marrëdhënieve njerëzore, apo siç quhen sot *shkencëtarët e sjelljes*, janë *A.Maslow* me teorinë e tij të hierarkisë së nevojave njerëzore, *D.McGregory* me teorinë X dhe Y mbi natyrën e punonjësve, *R.Likert* me teorinë e tij të lidhshimit, *F.Hertzberg* me teorinë e tij të motivimit etj. (Më gjërësisht këto teori do të trajtohen në kapitullin 7 dhe 8)

Pikëpamjet e parashtruara nga shkencëtarët e parë të marrëdhënieve njerëzore, me gjithë rëndësinë e tyre, ishin disi të thjeshtëzuara dhe naive. Kritikët e tyre nuk besonin se ekzistenca e një mbikqyrje suportive nga manaxherët dhe marrëdhëniet e mira njerëzore do të ngrinin automatikisht moralin e punonjësve e për pasojë dhe produktivitetin e tyre.

Shkencëtarët bashkëkohor të sjelljes kanë një pikëpamje më komplekse mbi sjelljen njerëzore, pasi janë një tërësi procesesh individuale dhe shoqërore, që të gjitha së bashku, janë përcaktues dhe pasoja të sjelljes njerëzore. Sot studjuesit përqëndrohen për një njohje sa më shkencore të sjelljes njerëzore në kuadrin e organizativ.

### **4-Shkolla sasiore**

Përdorimi i metodave sasiore, për zgjidhjen e problemeve të ndryshme ka ekzistuar shumë kohë përpara zhvillimit të shkollës së manaxhimit shkencor, por ishte F.Taylor-i i cili i përdori ato nisur nga një këndvështrim shkencor i manaxhimit. Ndërsa gjatë Luftës së II Botërore, vëndet perëndimore si SHBA dhe Britania e Madhe u ballafaquan me shumë probleme komplekse në fushën ushtarake, të cilat nuk mund të zgjidheshin më me metodat e mëparshme. Këto nevoja nxitën daljen e shumë teknikave sasiore dhe lindjen e *shkollës kuantitative*. Idetë dhe teoritë e

përpunara nga kjo shkollë, pas luftës u aplikuan në fushën e biznesit, në procesin e planifikimit, të marrjes së vendimeve dhe të kontrollit. Ndër teknikat më të rëndësishme sasiore mund të përmendim programin linear, teorinë e rradhës, simulimin, analizën e rrjetave etj.

Duke përdorur këto metoda e teknika të sofistikuara matematikore e statistikore, manaxheri është në gjendje që të marrë vendime me cilësi të lartë për probleme komplekse e të rëndësishme për mbijetesën në aspektin afatgjatë. Konkretisht, nëpërmjet aplikimit të metodave dhe teknikave të kësaj shkolle mund të zgjidhen probleme të tilla si për shembull, cila do të jetë madhësia optimale e një uzine të re dhe ku duhet të jetë vendndodhja e saj, sa rezerva materiale duhet të ketë kompania që të vazhdojë normalisht prodhimin e që në të njëjtën kohë imobilizimi i mjeteve monetare të jetë minimal etj.

Progresi i madh në këtë fushë është i lidhur ngushtë me zhvillimin e kompjuterit dhe të mjeteve të tjera elektronike të përpunimit të informacionit, të cilat aktualisht ofrojnë mundësi potenciale të mëdha, që manaxheri jo vetëm të jetë në gjendje të përpunojë brenda një kohe të shkurtër një informacion shumë të madh, por edhe ta marrë atë nga burime të ndryshme brenda apo jashtë organizatës së tij atëherë kur i duhet atij. Kështu për shembull, në kompanitë e mëdha, përdorimi i sistemeve të informacionit të manaxhimit (M.I.S), bën të mundur që çdo manaxher mund të hyjë në këtë sistem dhe të marrë të dhënat e duhura për punën e tij nga fusha e marketingut, e financës, prodhimit, të burimeve njerëzore etj.

Kjo shkollë ndahet në tre degëzime kryesore:

*a-Shkenca e manaxhimit;*

*b-Manaxhimi i operacioneve*

*c-Sistemet e informacionit të manaxhimit (MIS).*

## **5- Teoritë moderne të manaxhimit**

Në përgjigje të ndryshimeve në kontekstin e mjedisit social-ekonomik, shumë studjues në kohën e sotme në mënyrë të vazhdueshme debatojnë për sfidat e manaxhimit si dhe për tendencat e reja në këtë fushë “amorfe” e në zhvillim të vazhdueshëm. Është e vërtetë se trajtimet më të fundit, të rreth një dekade më parë, konsideroheshin trajtimet sistemore të organizatave të biznesit si edhe këndvështrimi situacional i problemeve<sup>3</sup>. Por po aq e vërtetë është se aktualisht në rrymat më të reja të manaxhimit, që sot po zenë vend gjithnjë e më shumë për përmirësimin e performancës, po trajtohen dy momente të rëndësishme: *manaxhimi i njohurive dhe organizatat që mësojnë*.

---

<sup>3</sup>Dmth, që në zgjidhjen e problemeve në fushën e manaxhimit duhet të përdoren ato perspektiva që ishin më të përshtatshme për çdo situatë konkrete

Në vijim do të trajtojmë *teorinë e sistemeve dhe teorinë situacionale*, të cilat megjithëse nuk e kanë arritur akoma statusin e shkollave të manaxhimit, u ofrojnë drejtuesve mundësi e teknika të tilla që të trajtojnë variablat organizative në lidhje e vartësi reciproke midis tyre.

### 5.1 Teoria e sistemeve

Ch.Barnard cilësohet si ideatori i konceptit të sistemeve të manaxhimit. Në veprën e tij klasike "The Functions of the Executive" ai i cilëson të gjitha organizatat si *sisteme* kooperuese. Sipas tij, "sistemi kooperues është një kompleks elementesh fizike, biologjike, personale dhe sociale, të cilët kanë një marrëdhënie specifike sistematike me anën e kooperimit të dy a më shumë personave për një apo disa qëllim të caktuar".

Në përgjithësi, *sistemi* është një tërësi elementesh në lidhje dhe vartësi reciproke që veprojnë si një e tërë për arritjen e një qëllimi të përbashkët. Me anën e teorisë së sistemeve bëhet i mundur studimi i elementeve thelbësore të organizatës në kushtet e ndërveprimit me njëri-tjetrin dhe me mjedisin e jashtëm. Pra, sjellja e organizatës parashikohet apo shpjegohet në një kuadër shumëdimensional duke studjuar njëkohësisht njerëzit, strukturën, teknologjinë dhe mjedisin.

Më poshtë po japim në mënyrë të përmbledhur disa karakteristika të sistemeve.

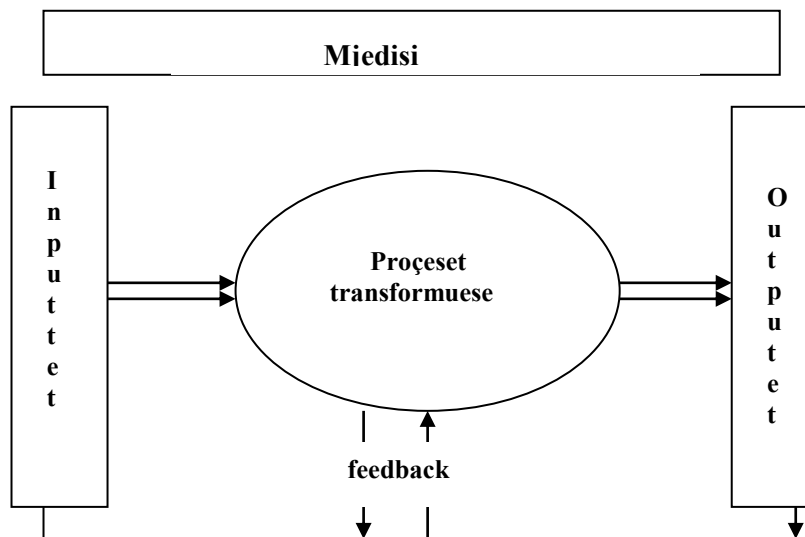
Sistemet klasifikohen në të hapura dhe të mbyllura.

*a-Sistemet e mbyllura* janë ato sisteme që nuk veprojnë me mjedisin e jashtëm por janë vetërregullues.

*b-Sisteme të hapura* janë ato sisteme që bashkëveprojnë me mjedisin, tek i cili mbështeten për të marrë inputet dhe për shpërndarjen e outputeve.

Organizatat, si sisteme sociale janë sisteme të hapura, sikurse janë edhe sistemet biologjike dhe ato informative.

Një organizatë e trajtuar nga këndvështrimi sistemor, në një formë të thjeshtëzuar, të mund të paraqitet si në figurën 2



**Fig. 2.** Skema e paraqitjes sistamore të organizatës së biznesit

*Inputet* e një organizate janë: burimet njerëzore, fizike, financiare dhe informative, ndërsa *outputet* përgjithësisht janë produktet dhe shërbimet e ndryshme.

*Feedback-u* ka të bëjë me kalimin e informacionit nga një pikë e sistemit në një pikë tjetër të mëparshme me qëllim që të modifikohet sjellja e ardhshme e tij.

Në varësi të shkallës së parashikimit të sjelljes së tyre, sistemet, mund të kategorizohen në:

**a-Sisteme deterministe**, ku sjellja e tyre mund të përcaktohet plotësisht në çdo moment të dhënë kohe.

**b-Sisteme stokastike ose probabiliste**, ku sjellja e tyre mund të përcaktohet vetëm në mënyrë probabilitare.

Shumica e sistemeve mund të ndahen në *nënsisteme*. Kështu, sistemi i ekonomisë së një vendi ndahet në nënsistemin e industrisë, të bujqësisë, transportit, tregtisë etj. Ndërsa, në një organizatë biznesi disa nga nënsistemet e mundshme janë nënsistemi i prodhimit, i marketingut, i financës, i burimeve njerëzore etj.

*Ndarja në nënsisteme është relative*. Kështu një nënsistem mund të jetë i tillë për një sistem të një shkalle më të lartë, por ai mund të jetë në të njëjtën kohë një sistem që përfshin disa nënsisteme të tjera. Kështu, në shembujt e dhënë më lartë, organizata e biznesit është nënsistem për sistemin e ekonomisë kombëtare dhe sistem që përfshin tërësinë e nënsistemeve të marketingut, prodhimit etj. Ka

rëndësi të theksojmë që *sistemi bazë* duhet të delegojë një autoritet të mjaftueshëm tek pjesët e tij dhe të ekzistojë një rrjet efektiv komunikimi midis tyre.

Trajtimi sistemor nuk e lejon manaxherin të lerë jashtë vëmendjes aspektet e brendshme apo të jashtme të mjedisit organizativ. Kështu, për prodhimin e një produkti të ri, manaxheri duhet të marrë në konsideratë burimet që ka në dispozicion, nivelin e teknologjisë si edhe të studjojë tregun për të përcaktuar tendencat e tij.

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

Nga ana tjetër, trajtimi i organizatës si një njësi unike e si pjesë e një sistemi me të madh e aftëson manaxherin për një konceptim e zbatim më efektiv të funksioneve që ai kryen gjatë përmbushjes së detyrave të tij manaxheriale.

Teoria e sistemeve është akoma në zhvillim, por në të ardhmen ajo do të luajë një rol gjithnjë e më të madh në teorinë dhe praktikën e manaxhimit.

## **5.2 Teoria situacionale**

Është një tjetër perspektivë moderne e manaxhimit, që përpiqet të largohet nga konceptet universale të manaxhimit drejt një trajtimi situacional jo se "trajtimet universale të manaxhimit ishin të gabuara, por thjesht se ato nuk ishin adekuate". Ndërsa teoritë e tjera të manaxhimit kërkonin përgjigje universale për problemet e tij, kjo teori thekson se nuk ka një *"best way"* manaxhimi, që ti përshtatet çdo situatë, sepse kompleksiteti i sistemeve sociale (organizatat) dhe i sjelljes njerëzore, e bëjnë çdo situatë që të jetë disi e veçantë nga situatat e tjera. Teoria situacionale nuk u kundërvihet trajtimeve të mëparshme, por përpiqet që idetë e dhëna nga shkollat e ndryshme të manaxhimit ti aplikojë në praktikën konkrete të veprimtarisë së organizatave.

Parë nga pikëpamja historike, trajtimi situacional *nuk është i ri*, pasi qysh në fillim të këtij shekulli Taylor-i theksoi rëndësinë e manaxherit që ti përshtatej më mirë çdo situatë, kurse Fayol-i pohonte se parimet e tij të manaxhimit nuk janë diçka e ngurtë, por janë parime fleksible.

## **Tema: Karakteristikat e punës manaxheriale dhe “rishpikja e manaxhimit**

**Cështjet :**

**1-Natyra e punës manaxheriale ndër vite dhe ndryshimet post - Mintzberg**

**2 - A duhet ‘*rishpikur*’ manaxhimi?**

**3-Pesë ndryshimet e mëdha të “rishpikjes” së manaxhimit**

**4-“Lista” e ndryshimeve të manaxhimit si një perspektivë evolucioniste**

### **1 - Natyra e punës manaxheriale ndër vite dhe ndryshimet post - Mintzberg**

Ne vitin 1973, Henry Mintzberg publikoi librin ‘*The Nature of Managerial Work*’, i cili përfshin sintezën e kërkimeve shkencore të mëparshme si dhe përmbledhjen e një studimi intensiv të sjelljes në punë të pesë shefave ekzekutivë. Në bazat e këtij studimi, Mintzberg formuloi dhjetë role manaxheriale dhe ofroi trembëdhjetë propozime rreth karakteristikave të punës manaxheriale.

Këto propozime përshkruajnë punën manaxheriale në mënyrë precize e të përcaktuar (sjellje reaktive dhe të fragmentuar, që kryhet në një ritëm dinamik, sidomos nëpërmjet marrëdhënieve verbale). Studimi i Mintzbergut, është e qartë që i përket traditës së manaxhimit shkencor. Pjesa më e madhe e librit të tij i dedikohet çështjes së ‘*programimit*’ të punës manaxheriale dhe përdorimit të shkencës së manaxhimit për këtë qëllim.

Në vitet pas publikimit të kësaj vepre të rëndësishme shkencore, studiuesit u ndanë në dy grupe. Njeri prej tyre, bazuar në studimet post-Mintzberg pohojnë se natyra e punës manaxheriale nuk paraqet ndryshime esenciale me kalimin e kohës. Nga ana tjetër, autorë të njohur përgjatë viteve ’70-’90 si Drucker, Handy, Kanter, Morgan, Peters, etj, pretendojnë se puna manaxheriale ka pësuar ndryshime dramatike gjatë periudhës së dekadave të fundit.

*Pyetja që shtrohet është:* A ekziston një arsye për të besuar se diskutimet e reja mbi ndryshimin, fleksibilitetin, lidhshërinë dhe kulturën kanë ndikuar sjelljen manaxheriale në një mënyrë substanciale?

Ndër kërkime shkencore, edhe ato që kanë investiguar rëndësinë e *kulturës kombëtare* në dhënien trajtë të modelit të sjelljes së manaxherëve, kanë evidentuar (Doktor 1990) se edhe në vendet aziatike si p.sh. CEO-t japoneze dhe të Koresë së Jugut, përgjithësisht punonin sipas karakteristikave të përshkruara nga Mintzberg, por me disa veçori. Kështu, ata punonin në mënyrë *më pak fragmentare* sesa kolegët e tyre amerikanë. Ndërkohë që edhe krahasimi i sjelljes në punë të 6 drejtorëve kinezë

nga Boisot & Liang (1992) me ato të studjuar nga Mintzberg, tregoi se edhe ekzekutivët kinezë ishin në të njëjtën “*gjatësi vale*” me pretendimet themelore të vitit 1973. Ata dallonin në pak gjëra: *kishin shumë më tepër kontakte me eprorët e tyre, shpenzonin dukshëm më pak kohë në tavolinën e punës dhe kishin më pak dëshirë të delegonin*.

Pavarësisht nga ndryshimet në këto dekada si edhe në dominimin e lidershit, duhet të themi se *deri më tani një punë e re manaxheriale akoma nuk është e mbështetur në mënyrë substanciale nga evidencat empirike*. Studimet kanë zbuluar se vetëm ndryshime të vogla kanë ndodhur në sjelljen manaxheriale në këtë kohë post burokratike

Sipas Hales (2002) mënyrat e reja të organizimit janë të ndikuara nga burokracia e kaluar, sepse manaxherët janë akoma personalisht përgjegjës për performancën e njësive të tyre, dhe për këtë arsye nuk ka shumë gjasa që ata të fillojnë të trajtojnë punonjësit si partnerë të pavarur apo të heqin dorë prej monitorimit nga afër e performancës. Edhe një tjetër studiues i mirënjohur Watson (1994/2001) pohonte, gjithashtu, se sjellja manaxheriale ishte e natyrës *relativisht stabël*. Në studimin e tij, ai madje shfaqti habinë për efektin minimal që ndryshimi kulturor, fuqizimi i punonjësve dhe fokusi ndaj klientit, kishin pasur ndaj punës së përditshme të manaxherit.

H. Mintzberg mbetet i palëkundur në qëndrimin tradicional të publikuar në vitin 1973, ku ai i prezantoi rezultatet e tij pa marrë *kohën* në konsideratë dhe pretendoi se puna manaxheriale është një fenomen që nuk varet nga koha: “*Në thelb, manaxherët sot punojnë ashtu siç kanë punuar gjithmonë*”. Edhe në studimet e mëvonshme, Mintzberg nuk i modifikoi pikëpamjet e tij. Madje ishte skeptik ndaj përkrahësve të lidershit transformues dhe post-burokracisë. Çështje të tilla si teknologjia e re, ndryshimi, fleksibiliteti, globalizimi dhe rritja e presionit konkurrues nuk janë trajtuar. Në vend të kësaj, Mintzbergu konkludonte se kompleksiteti i madh i punës manaxheriale, kërkon kryerjen e disa roleve të ndryshme, veç udhëheqjes (konceptim, skedulim, kontroll, lidhje, komunikim, negocim). Pra, Mintzbergu qëndron në *pozita të pandryshueshmërisë së natyrës së punës manaxheriale*.

Edhe një studim i mirënjohur i bërë në vitin 2006 nga S. Tengblad në Suedi, mbi 6 CEO, ka arritur në konkluzione, që më së shumti janë në favor të konceptimit të Mintzberg. Gjatë studimit krahasues me Mintzberg, ai jep edhe disa ndryshime në natyrën e punës manaxheriale:

1. Puna manaxheriale nuk është stabël sikurse e përshkroi Mintzberg (1973). Megjithatë nuk është dhe aq në ndryshim sikurse thonë përkrahësit e pretendimeve post - burokratike.
2. Ndërsa shumica e propozimeve të H. Mintzbergut janë akoma të vlefshme, studimi i ri tregon se puna manaxheriale në majë të piramidës manaxheriale



është më pak fragmentare (në lidhje me kohën) dhe më pak e orientuar drejt efikasitetit administrativ.

3. Në tërësi, ka një sërë indikacionesh që prezantimi i çështjeve si lidhësi transformues, kultura e korporatës dhe ‘*de-burokratizimi*’ kanë ndikuar mbi praktikën menaxheriale të CEO-ve.

Të ngjashme, na lejon që pavarësisht se kampioni i marrë në shqyrtim është i kufizuar, të sintetizojmë se praktikën e punës menaxheriale, me kalimin e kohës *po zhvillohen më shumë gradualisht sesa me ndryshime radikale*. Por edhe ky përfundim duhet marrë me rezervë. Ajo që kërkohet sot janë studimet empirike që të mbështetnin e krijojnë lidhjen e duhur midis asaj çka pretendohet se ka ndryshuar në natyrën e punës menaxheriale si reagim i ndryshimeve të epokës sonë për të bërë *vërtetimin praktik të këtyre pretendimeve*.

Pavarësisht debateve shkencore dhe dyshimit mbi qëndrueshmërinë e rezultateve të punës së Mintzberg në shekullin XXI, libri *Nature of Managerial Work* përdoret ende si një burim i rëndësishëm reference për kërkimet shkencore menaxheriale dhe akademike.

## 2 - A duhet ‘*rishtet*’ menaxhimi?

*“When it comes to innovation, most companies have a barn-sized blind spot. Perversely, the sorts of innovation that are least likely to produce long-term competitive advantage—operational innovation and product innovation—are those that get the most attention. Yet if you accept the lessons gleaned from 700 years of military conflict and a century-plus of industrial competition, it is management innovation that yields the biggest, longest-lasting performance advantages.” (G. Hamel, 2007)*

Menaxhimi është padyshim një nga shpikjet më të rëndësishme të njerëzimit. Për më shumë se njëqind vjet, përpjekjet në menaxhimin - strukturat, proceset dhe teknikat të përdorura për të bashkuar, apo kombinuar përpjekjet njerëzore, kanë ndihmuar në forcimin e progresit ekonomik. Por shumica e zbulimeve të mëdha në menaxhim kanë ndodhur dekada më parë dhe pothuajse të gjithë ata që hodhën themelet e ‘*menaxhimit modern*’ kanë lindur më shumë se një shekull më parë.

Sipas J. Merphy (2000)<sup>1</sup>, ndërsa strukturat dhe sistemet e menaxhimit të zhvilluara nga studiues si Weber, Fayol, Taylor dhe Drucker në shekullin e 19<sup>të</sup> dhe 20<sup>të</sup> krijuan një paradigmë menaxhimi, e cila i rezistoi mijëvjeçarit. Këto struktura dhe sisteme ‘*të thjeshta*’ ishin më të përshtatshmet për kohën kur konkurrenca ishte e ulët, më pak agresive, e karakterizuar nga periudha të gjata stabiliteti dhe shkenca e informacionit ka qenë në fazën e saj embrionale.

---

<sup>1</sup> J. Merphy (2000) “*Virtual Management - a New Business Organization Paradigm*” Negotiation Academy

Firmat e mëdha industriale u bënë dominante, si edhe stili i manaxhimit të tyre. Një vështrim i kujdesshëm i historisë së biznesit tregon se kompanitë e mëdha, shumica me numër të madh punonjësish, ekzistojnë që prej mëse një shekulli e gjysëm. Që në 1850, nëntë nga dhjetë njerëz në Amerikë punonin për veten si fermer, shitës, apo punë zanati. Kompania më e madhe në Britani, në atë kohë kishte rreth 200 punonjës. Por revolucioni industrial shkaktoi një ndryshim të madh në natyrën dhe organizim e punës, në manifakturat, hekurudhat, prodhuesit e çelikut dhe kompanitë e energjisë elektrike në pjesën e dytë të shekullit XIX.

Sigurisht, ky model industrial manaxhimi ishte një sukses spektakolar dhe u bë një nga faktorët kryesorë të progresit ekonomik në shekullin XX. Por ai pati një efekt të keq në konceptin e manaxhimit, sepse termi u lidh ekskluzivisht me formën hierarkike dhe burokratike të praktikuar në firma të mëdha industriale. Për shumë njerëz, termi '*manaxhim*' risjell në mendje imazhet e hierarkisë, kontrollit dhe procedurat formale, për arsye se nuk kanë të bëjnë me kuptimin themelor të fjalës.

Është shumë e qartë që mbërritja e shekullit XXI kërkon një rimendim thelbësor, dhe zhvillimi e një paradigme manaxhimi që mund të përballojë presionin e ndryshimit të shpejtë në një botë të globalizuar, pa kufij e mbështetur gjithnjë e më shumë në struktura virtuale – një sistem manaxhimi virtual.

Teknologjitë e reja kanë çuar në një ekonomi të bazuar te njohuritë dhe organizatat janë bërë më shumë komplekse. Shfaqja e teknologjisë dhe e një mjedisi virtual ka rezultuar në adoptimin e strukturave të reja organizative dhe praktikave të punës. Kështu, ka krijuar shumë sfida për paradigmen e manaxhimit dhe lidhshirësit tradicional të shekullit XX.

Kuadri tradicional i manaxhimit është duke provuar gjithnjë e më shumë paaftësinë për të operuar në realitetin e tregut të ri. Kjo ka bërë që të drejtohet në një paradigme të re manaxhimi, në terma të së cilës funksioni i manaxhimit do të ripërcaktohej radikalisht duke marrë realitete të reja në konsideratë. Nëse kompanitë duhet të udhëheqin industrinë – ato kanë nevojë të përvetësojnë në mënyrë proaktive një filozofi të re manaxhimi që njeh dinamikat e shkencës së informacionit, ndryshimin e shpejtë, një botë pa kufij, qasje holistike, shkencat e reja, po ashtu dhe rritjen e teknologjisë.

Sipas G. Hamel, pas një fillimi të shpejtë në fillim të shekullit XX, ritmi i inovacionit gradualisht u ngadalësua dhe në vitet e fundit është ngadalësuar deri në zvarritje. Manaxhimi ashtu si "*motor me djegie të brendshme*", është një teknologji e 'pjekur' që tani duhet të *rishpik*et për një epokë të re.

Krizat e viteve 2002 dhe sidomos kriza financiare botërore e vitit 2008 evidentuan rolin negativ të manaxhimit. Nëse liberalizimi i tepruar apo besimi absolut te vetërregullimi i tregut çoi, krahas faktorëve të tjerë, në situatën e padëshirueshme të viti 2008, analistët theksojnë se duhet bërë kujdes që të mos kalohet në krahun tjetër më shumë sa është e nevojshme<sup>2</sup>. Dhe në kontekstin tonë, i adresohet *sjelljes së manaxhimit* të kompanive. Kjo

---

<sup>2</sup> Madje disa kritikë të tjerë theksojnë se ishte pikërisht ndërhyrja e shtetit tej limitit të domosdoshëm në tregun e kredive për të mbështetur shtresat me të ardhura të ulëta, faktori që çoi në këtë situatë të padëshirueshme.

sjellje e manaxherëve është kritikuar në vijimësi gjatë këtij dhjetëvjeçari të fundit, për shkak se ata kanë qenë më të prirur nga egoizimi sesa nga altruizmi, duke e rritur në mënyrë të ndjeshme koston e agjensisë.<sup>3</sup>

Më këtë performancë negative dhe opinion, manaxhimi si profesion nuk është shumë i respektuar. Në vitin 2008 Gallup ndërmori një sondazh mbi ndershmërinë dhe etikën në 21 profesione të ndryshme; 12% e të anketuarve mendonin se ekzekutivët e biznesit kishin integritet të lartë, ose shumë të lartë gjatë gjithë kohës. 37% mendonin se ata vijnë pas juristëve, drejtuesve të sindikatave, agjentëve të pasurive të patundshme, kontraktorëve të ndërtimit dhe punonjësve të bankave.

Punonjësit janë të pakënaqur me manaxherët e tyre. Prova më bindëse vjen nga studimet e lumturisë të ekonomistit R. Layard. Me cilët ndërveprojnë në mënyrë më të kënaqshme njërezit? Shoqëria dhe familja janë në fillim, ndërsa manaxherët renditen në fund. Kjo është një *'padi domethënëse'* ndaj profesionit të manaxhimit.

Manaxhimi dhe firma të mëdha industriale u ndërthurën në vitet 1920; madje edhe sot janë të lidhura fort, gjë që gabimisht na shtyn të mendojmë që kompanitë e mëdha janë në thelb më superiore ndaj formave të tjera të organizimit. Në një artikull të quajtur *"Alternativat interesante historike të prodhimit masiv"* (1997), akademikë si Ch. Sabel & J. Zeitlen e theksuan fort faktin, që ka patur forma të tjera organizimi gjatë revolucionit industrial (konfederatat e firmave të pavarura punonin bashkë për një qëllim të caktuar duke lidhur aleanca me firmat e mesme dhe të vogla të lidhura nëpërmjet lidhjeve familjare dhe aksioneve). Këto modele ishin shumë të realizueshme në fund të vitit 1800 dhe shumë prej tyre janë aktive edhe sot. Sabel & Zeitlin nuk synonin të hidhnin poshtë idenë e prodhimit masiv. Përkundrazi, ata ishin për një pluralizëm dhe njohje të ndryshme të modeleve të manaxhimit, përveç organizimit hierarkik, burokratik, çka do të ishte e vlefshme dhe e rëndësishme. Në fakt, ky është një mësim që na jep historia edhe sot.

Kriza e kreditit e viteve 2008-2009 mund të fajësohet për një dështim të rregullimit të ekonomisë, një dështim të politikave makro ekonomike, madje edhe një dështim të mënyrës së funksionimit të gjithë sistemit tonë të tregut. Megjithatë, falimentimi i investimeve bankare ishte, gjithashtu, një *dështim spektakolar i manaxhimit*. Kur një kompani dështon, CEO duhet të marrë përgjegjësinë për dështimin. Por, përtej historisë së disa CEO-ve që kanë humbur kontrollin në organizatat e tyre, ky *'dështim i manaxhimit'* në investimet bankare është shumë i madh.

Na vjen ndërmend si një shembull domethënës keqmanaxhimi, falimentimi i Lehman Brothers. Por industria e investimeve bankare nuk është i vetmi shembull përfaqësues, pavarësisht falimentimit të saj spektakolar. General Motors (GM), një kompani

---

<sup>3</sup> Idetë e teorisë së agjencisë janë rrjedhojë e punës së një ekonomisti amerikan, R. Coase të viteve '30-të të shek XX. Marrëdhëniet e agjencisë krijohen kur një person (primari) delegon disa funksione dikujt tjetër (agjentit). Marrëdhëniet ndërmjet primarit dhe agentit krijohen, sepse shpesh agjenti ka disa njohuri specifike ose aftësi, të cilat e lejojnë të realizojë funksionet në mënyrë më efektive së primari. Pjesë e kësaj teorie është pikëpamja mbi natyrën njerëzore: *se njeriu është më shumë i orientuar nga interesi i vet sesa nga altruizmi*. Prandaj nuk mund të besojmë, se ai do të veprojë në interesin më të mirë të të tjerëve sesa për maksimizimin e interesit të tij. Për më shumë, shihni: Sh Llaci *'Qeverisja e korporatave'*. Tiranë, 2014.

tjetër me një histori të gjatë dhe krenare, në fund ‘doli nga binarët’ në vitin 2009. Pas Luftës së Dytë Botërore, GM ishte shembull i përkryer i firmës moderne industriale, luante rol kryesor në industrinë më e rëndësishme në botë. Por, nga një pjesë tregu të 51 për qind në vitin 1962, kompania filloi një rrëshqitje gjatë, duke arritur vetëm një pjesë prej 22 për qind në vitin 2008. Konkurrenca nga Japonia ishte shkaku fillestar i problemeve të GM, por rënia vazhdoi. Kriza financiare e vitit 2008 ishte goditja e fundit: kreditë u ngrinë, konsumatorët ndaluan blerjen e makinave dhe GM iu mbaruan fondet financiare, duke shkuar drejt falimentimit më 31 maj 2009.

Fara e dështimit e GM mund të jetë i lidhur direkt me sukseset e saj të mëparshme. GM u ngrit në pozitën e saj falë lidhësit të A. P. Sloan. Duke e drejtuar me profesionalizëm, Sloan themeloi ndarjet gjysmë-autonome me përgjegjësinë e fitimit dhe ndërtoi një kuadër nga drejtuesit që merren me planifikimin afatgjatë në qendrat e korporatave. Nën udhëheqjen e tij, GM ishte në gjendje të siguronte ekonomitë e shkallës. Kompania është njohur si modeli i organizimit të korporatave, me një burokraci me rregulla dhe procedura formale, një hierarki e qartë dhe inpute dhe outpute të standardizuara. Kjo ka funksionuar mire për vite me rradhë. GM u bë dominante në industrinë e automjeteve dhe gradualisht mori kontrollin e furnizimit zinxhir të saj zinxhir si edhe klientëve saj.

Shumë gjëra që lejuan GM për të patur sukses në vitet e pasluftës, kontribuan në rënien e saj. Pa dashur të hyjmë në një analizë të hollësishme, ky dështim i GM është i lidhur me manaxhimin. Një model manaxhimi i mirë - zgjedhur mund të jetë një burim i përparësisë konkurruese, ashtu si një model i zgjedhur keq mund të çojë në shkatërrim. Lehman Brothers dhe GM japin shembuj mjaft domethënës të rrezikut *duke mbajtur një model të manaxhimit që i ka ikur koha*.

Nëse shikojmë prapa gjatë pesëdhjetë viteve të fundit, është fakt që manaxhimi nuk ka përparuar, përkundrazi statistikisht konfirmojnë se manaxhimi në tërësi është në rënie. Kështu, kthimi mbi asetet e firmave amerikane është vetëm 1/4 e asaj që ishte në vitin 1965. Jetëgjatësia e firmave në Fortune 500 tashmë në mënyrë befasuese është më e shkurtër. Qarkullimi i ekzekutivëve po përshpejtohet. Në përgjithësi, sektori privat nuk po siguron më një jetesë të mirë për të gjithë qytetarët e vendit.

Shumë ekipe manaxheriale kanë dështuar dhe:

- Investitorët po u japin ekipeve manaxheriale *më pak kohë* se më parë për të provuar vetveten. Për shembull, qarkullimi i aksionerit është 5 herë më i lartë, sesa pak dekada më parë (dmth. ndryshon pronësia nga hyrja e aksionerëve të rinj dhe dalja e të vjetërve).
- Edhe në kohët më të mira, analizat e bëra kanë treguar se 9 ndër 10 ekipe manaxheriale dështojë të arrijnë rritje me fitueshmëri për kompaninë e tyre. Duke patur në konsideratë kërkesat e investitorëve për rritje çdo çerek viti, 9 nga 10 ekipe manaxheriale nuk arrijnë dot të përmbushin parashikimet e aksionerëve. (C. Zook dhe J. Allen, 2010).
- Aksionerët e tolerojnë humbjen shumë më pak se më parë. Ndërmjet viteve 1999 dhe 2006, një studim i bërë në Amerikë, tregoi se koha mesatare e qëndrimit të një

CEO ra nga 10 vjet, në rreth 8 vjet. Gjithashtu u evidentua se 40% e atyre me kohë më të shkurtër qëndrimi, kishin qëndruar më pak se 2 vjet. Kjo tendencë vijon edhe në vitet e postkrizës 2008.

Rregullat e lojës po ndryshojnë vazhdimisht. Turbulencat në industri janë shpeshtuar. Gati 2/3 e bizneseve dhe më shumë se 50% e fitimit (të riinvestuar) në botë janë në industri turbulente të tilla si telekomunikacioni, media, linjat ajrore dhe automobilat.

### **3-Pesë ndryshimet e mëdha të “rishpikjes” së manaxhimit**

Në mënyrë të sintetizuar, në një sërë librash dhe artikujsh, rishpikja e manaxhimit identifikohet nga pesë ndryshime të mëdha dhe në 25 sfida (moonshots)

**Ndryshimi #1: Ti japësh kënaqësi klientit.**

**Ndryshimi #2: Nga kontrollues në mundësues .**

**Ndryshimi #3: Nga burokracia në lidhje dinamike.**

**Ndryshimi #4: Nga vlera në vlerat.**

**Ndryshimi #5: Nga komanda në bisedë**

*Le ti trajtojmë më gjerësisht këto pesë ndryshime*

#### **Ndryshimi 1: Qëllim i ri: ndryshimi i këndvështrimit « Nga brenda –jashtë në jashtë-brenda »**

Manaxhimi tradicional ka hasur probleme, jo sepse manaxherët kanë harruar se si të manaxhojnë, por për shkak se bota ka ndryshuar dhe praktika manaxhimi nuk ka ndryshuar. Ndër ndryshimet më të rëndësishme në treg është ndryshim në bilancin e energjisë nga shitësi tek blerësi. Pesëdhjetë vjet më parë, korporatat e mëdha kishin në thelb kontrollin e tregut. Nuk është më. Ardhja e konkurrencës globale, qasja konsumatorëve ndaj informacionit të besueshëm dhe aftësinë e tyre për të komunikuar me njëri-tjetrin kanë bërë që konsumatori tashmë ‘të ketë komandën’.

Për të patur sukses në këtë treg, firmat duhet të zhvendoset nga një perspektivë brenda-jashtë ("Ne e prodhojmë produktin dhe ju e merrni") në një perspektivë nga jashtë-brenda, ("Ne kërkojmë që të kuptojmë problemet tuaja dhe u japim zgjidhjen"). Zhvendosja shkon përtej firmës duke u kushtuar vëmendje më shumë në shërbim konsumatorëve: kjo do të thotë orientimin gjithë dhe gjithçka në firmë në ofrimin e më shumë vlerë për konsumatorët sa më shpejt.

Ndryshimi ishte paralajmëruar në vitin 1973, nga Peter Drucker, kur ai shkroi: "Nuk është vetëm një përkufizim i vlefshëm për qëllimin e biznesit: për të krijuar një klient. . . . konsumatori është ai i cili përcakton se çfarë është një biznes. Është vullneti i konsumatorit për të paguar për një të mirë apo për një shërbim ai që konverton burimet ekonomike në pasuri, gjërat në mallra. . . . Konsumatori është themeli i një biznesi dhe ai e mban atë në ekzistencë. "

Për shumicën e njerëzve, shembulli më i njohur i ndryshimit do të jetë Apple, e cila gjatë dhjetë viteve të fundit ka një lumë të produkteve iPod, iMac-dhe iPad-i, ka kënaqur

klientët e saj dhe rritur kapitalizimin e tregut më shumë se dhjetë herë. Gjithnjë e më shumë, mënyra për të kënaqur klientët nuk është vetëm për të ofruar një produkt, si një telefon, por të ofrojë një telefon si iPhone i cili është një platformë në të cilën përdoruesit mund të zgjedhin aplikacionet e tyre dhe kështu të përshtasin produktin me nevojat e tyre specifike.

## **Ndryshimi 2: Rol i ri për manaxherët: Nga kontrollues në mundësues**

Duke u ndalur në mënyrë të vazhdueshme në shtimin e vlerave të reja për klientët, kjo kërkon një ndryshim në mënyrën e kryerjes së punës, pasi burokracia tradicionale nuk është projektuar për risi apo kënaqësi konsumatore. Ajo është projektuar për të prodhuar performancë të qëndrueshme kryesisht nga punëtorët jo të kualifikuar. Kjo është një arsye pse përpjekjet për të përmirësuar manaxhimin tradicional në fokus të konsumatorëve kanë qenë të prirur për të ngecur. Tjetër është se si puna u fokusua gjithnjë e më shumë te njohuritë, praktikat burokratike kanë dëmtuar një përbërës kyç të produktivitetit: moralin e punëtorit.

Për të arritur nivel të ri të performancës, organizata ka për të fuqizuar ata që bëjnë punën, në mënyrë që të lehtësojnë mësimin, bashkëpunimin e shpejtë dhe inovacionin. Rezultati është një ndryshim dramatik në rolin e manaxherit nga kontrollues në mundësues. Në vend të raportimit të punëtorëve për drejtuesit, manaxherët janë përgjegjës për ata që bëjnë punën dhe për heqjen e çdo pengesë që pengojnë punën. Ky ndryshim i polarizimit pranon se motori i produktivitetit, novacionit dhe kreativitetit banon në energji dhe ide të njerëzve që bëjnë punën, duke punuar së bashku, duke u bazuar në teknologji të reja, për t'u bërë më produktive dhe inovative. Mundësimi zhblokon pasion, talent dhe energji. Kjo do të thotë se drejtuesit duhet të frymëzojnë, të motivojnë, të inkurajojnë bashkëpunimin në punën në ekip.

## **Ndryshimi 3: Koordinimi i Ri: Nga burokraci në linjë dinamike**

Një numër shumë i madh i njerëzve mund të punojnë së bashku dhe të arrijnë rezultate të qëndrueshme nëpërmjet përdorimit të planeve të detajuara, rregullave dhe proceseve të detajuara nga manaxhimi. Çdo devijimi mund të identifikohet dhe të dënohet nëse është e nevojshme.

Në vendin e sotëm të punës, kjo çon në disa probleme të mëdha. Së pari, burokracia është e jomotivuese, dhe në punën e njohurive, motivimi është çelësi për produktivitet. Së dyti, kjo mënyrë e punës nuk është e mirë për inovacionin, kur sot risia është kritike. Së treti, nuk është burokracia atëherë e „shkathët“ sa të të kënaqi klientët, apo përshtatemi me ndryshimet e shpeshta në tregun e sotëm. Si rezultat, përpjekjet e firmave po përqëndrohen te klientët ose te krijimi i ekipeve autonome që kanë tendencë për të ardhur kur të eliminohen metodat burokratike të koordinimit të përdorura.

## **Ndryshimi 4: Nga një vlerë në shumë vlera**

Duke pasur parasysh qëllimi i saj për të bërë para për aksionarët, organizata tradicionale është preokupuar në një vlerë, në vend të shumë vlerave. Vlerat janë vlerësimet e jo një vlerë, por i disa vlerave. Nëse vlera është ajo që na bën të pasur, vlerat, mendojmë dhe pohojmë se janë ato që na bëjnë njerëzor. "

Në organizimin tradicional, një preokupim me vlerë ka inkurajuar firmat për të shkurtuar shpenzimet dhe për të eliminuar shumë gjëra që janë të nevojshme për të gjeneruar të ardhmen dhe në vend që të ndjekin "fitime të këqija", dmth fitimet e bëra në kurriz të konsumatorëve. Taktika të tilla janë të rrezikshme në botën e sotme: kur konsumatorët dinë çdo gjë në lidhje me një kompani; me rritjen e transparencës rregullat e biznesit kanë ndryshuar përgjithmonë.

Kur qëllimi i firmës është zhvendosur nga bërja e parave për aksionarët në ofrimin e më shumë vlerë për konsumatorët, nuk është e nevojshme një ndryshim nga një preokupimi me vlerë të një preokupimi me vlerat e biznesit që do të rritet duke krijuar risinë dhe kënaqësinë e konsumatorëve.

### **Ndryshimi 5: Komunikimi: Nga komanda në biseda**

Sfida për menaxherët sot është se duke u përpjekur për të nxjerrë energjitë, imagjinatën, dhe kreativitetin e punëtorëve të tyre, ata duhet të komunikojnë kryesisht nëpërmjet gjuhës së normave shoqërore, kundrejt historisë ku marrëdhëniet në organizatë kanë qenë të dominuara nga hierarkia dhe burokracia. Rrjedhimisht manaxhimi në shekullin e 21-të kërkon një ndryshim në mënyrën e komunikimit nga komanda në bisedë, me ndërveprime të hapura.

\*

\*

\*

Në librin ‘*The Leader’s Guide to Radical Management-*’ (Stephen Denning 2010, ofrohet një histori e detajuar e evolucionit të këtij mendimi dhe një analizë të aspekteve në të cilat këto ndryshime ngjasojnë apo ndryshojnë nga praktikat e manaxhimit në të kaluarën.

Janë **dy aspekte** në të cilat mendimi i ri është vërtet i ri dhe i ndryshëm. **Njëri** është ndryshimi nga prespektivat brenda-jashtë tek një prespektivë jashtë-brenda, kështu që të fokusohet gjithë organizata në kënaqjen e klientit, më tepër sesa në bërjen e parave për aksionerët. Ky ndryshim është themelor, sepse ai reflekton ndryshimin themelor në balancën e pushtetit në treg nga shitësi tek blerësi. Sipas një autori “Unë besoj se librat dhe artikujt që kanë për qëllim rizbulimin e manaxhimit pa reflektuar këtë ndryshim janë duke kryer mëkatin (apo sindromën) e ‘verë e vjetër në shishe të re’”. ( Për shembull kjo është dobësia kryesore e artikullit të Porter/Kramer të titulluar “*How to Fix Capitalism*” mbi “vlerat e përbashkëta”: ai është shkruar nga një prespektivë brenda-jashtë e të bërit para për aksionerët.)

**Aspekti i dytë** në të cilin rizbulimi i manaxhimit është vërtet i ri, nuk është sepse ndonjë prej këtyre ndryshimeve është i ri. Ajo çfarë është e re, është bërja apo kryerja e *të pesta këtyre ndryshimeve menjëherë*, në të njëjtën kohë. Kështu që ndryshimi nga brenda-jashtë tek jashtë-brenda ka rrënja të thella historike në marketingun e të menduarit për shumë vite. Si pasojë dikush mund të thotë: “Nuk ka asgjë të re këtu!” Ajo çfarë është e ndryshme është kombinimi i marketingut të të menduarit me katër ndryshimet e tjera kështu që ju merrni ekzekutim të disiplinuar dhe inovacion të vazhdueshëm. ***Kjo është diçka vërtet e re.***

Në të kundërt, librat dhe artikujt që fokusohen vetëm në një ose dy nga këto pesë ndryshime mund të ndihmojnë të gjenerojë disa arritje në disa fusha, por fitimet nuk do të jenë të mjaftueshme për të kthyer rënien e mprehtë në performancën e manaxhimit të përmendur më lart. Fitimet e mëdha vijnë nga të bërit e të gjitha pesë ndryshimeve në të njëjtën kohë. Kjo është atëherë ajo që ne kemi, një rizbulim i vërtetë i manaxhimit.

#### 4- Lista e sfidave të manaxhimit si një perspektivë evolucioniste<sup>4</sup>

Nga sa përshkruam në çështjet e mësipërme, mund të themi se manaxhimi është vertet një *'koncept amorf'* në këto dy dekada të fundit. Është ky arsytimi që nxiti G. Hamel, të pohojë se një qasje më e dobishme është të *'rishpikësh manaxhimin'* – për të shkuar përsëri në parimet e para për të kuptuar mirëfilli, mbi të gjitha se ç'është manaxhimi.

Me këtë këndvështrim mbi manaxhimin sot, të frymëzuar pjesërisht nga Akademia Kombëtare e Inxhinierisë në U.S, e cila kishte propozuar 14 sfida madhore inxhinierike për shekullin XXI, një grup studiuesish dhe liderë të biznesit u mbledhën në maj 2008 për *"projektuar rrugën për rishpikjen/rizbulimin e manaxhimit"* duke dhënë 25 sfidat për *"rishpikjen e manaxhimit"* (të cilat janë dhënë të sintetizuara në tabelën 1.

Së pari, shtohet pyetja : *Cila është axhenda për inovacionin e manaxhimit?*

- Çfarë është ajo gjë, në lidhje me mënyrën që organizatat e mëdha janë të manaxhuara, të strukturuar, dhe udhëhequr, që do të rrezikojë aftësinë e tyre për të lulëzuar në dekadat përpara?
- Çfarë lloj ndryshimesh do të nevojiten në parimet dhe praktikatat e manaxhimit për të ndërtuar kompani që janë vërtet të përshtatshme për të ardhmen?

#### *Sfidat e manaxhimit për të ardhmen*

1. Sigurohuni që puna e manaxhimit t'i shërbejë një qëllimi të lartë.
2. Ngulisni dhe kultivoni plotësisht idetë e komunitetit dhe shtetësisë në sistemet e manaxhimit
3. Rindërtoni themelet filozofike të manaxhimit.
4. Eliminoni patologjitë e hierarkisë formale.
5. Reduktoni frikën dhe rrisni besimin.
6. Rizbuloni/Rishpikni mjetet e kontrollit.
7. Ripërcaktoni punën e udhëheqjes.
8. Zgjeroni dhe shfrytëzoni diversitetin.
9. Rizbuloni/Rishpikni bërjen e strategjive si një proces emergjent
10. De-strukturoni dhe ndani në pjesë përbërëse organizatën.
11. Reduktoni në mënyrë dramatike tërheqjen e së kaluarës.
12. Ndajeni punën e përcaktimit të drejtimit.
13. Zhvilloni masa holistike të performancës.
14. Zgjasni kornizat kohore të ekzekutivëve dhe perspektivat..

---

<sup>4</sup> M.S. Srinivasan & O.P. Dani [Published in the Management Accountant, Journal of the Institute of Cost and Woks Accountant of India, Dec 2011.]



15. Krijoni një demokraci të informacionit.
16. Fuqizoni ‘renegatët dhe çarmatosni reaksionarët’.
17. Zgjeroni gamën e autonomisë të punonjësve.
18. Krijoni tregje brendshme për idetë, talentin, dhe burimet
19. Depolitizoni vendim-marrjen..
20. Optimizoni më mirë trade-offs.
21. Ndërseni më tej imagjinatën njerëzore.
22. Aktivizoni komunitetet e pasionit.
23. Përshtatni manaxhimin për një botë të hapur.
24. Humanizoni gjuhën dhe praktikën e biznesit.
25. Ritrajnioni mendjet manaxheriale.

## **Tema : Etika manaxheriale dhe mjedisi i jashtëm i organizatave shëndetësore**

**Çështjet:**

- 1-Mbi konceptimin e etikës në organizatë**
- 2-Etika manaxheriale dhe dilemat etike**
- 3- Disa parime etike- guidë për manaxherët**
- 4 - Krijimi i mjedisit për manaxhimin etik**
- 5- Mbi mjedisi operues të organizatave**
- 6- Specifikat e mjedist të organizatave n fushën e shëndetit publik**

### **1-Mbi konceptimin e etikës në organizatë**

Studimi i etikës në manaxhim mund të bëhet në këndvështrime të ndryshme, por trajtimi ndoshta më praktikë është ta konsiderosh etikën si një *katalizator apo nxitës* të manaxherëve që të operojnë duke qenë përgjegjës nga këndvështrimi social për veprimet, dhe në përgjithësi për vendimet e tyre. Lëvizja për të përfshirë studimin e etikës si pjesë kritike e edukimit manaxherial e ka fillimin e saj në vitet '70-të, fitoi më shumë terren në vitet '80-të dhe po zgjerohet me ritme më të shpejta në fillimet e shekullit XXI.

Gjatë viteve '80-të, kohë në të cilën Wall Street po lëkundej nga pesha e skandaleve financiare, J.Shad, kryetari i komisionit të letrave me vlerë dhe transaksioneve, i ofroi një fond prej 20 milion \$ Universitetit të Harvardit për të përfshirë në kurikulumin e shkollës etikën e biznesit si lëndë në programin MBA.

Mjeku dhe humanisti i famshëm Albert Schweitzer e ka përcaktuar etikën si “preokupimi ynë për një sjellje të mirë. Ne e ndjejmë si detyrim jo vetëm mirëqënien tonë, por edhe atë të njerëzve të tjerë”.

Etika në një konceptim të përgjithshëm, është shkenca që merret me studimin e asaj që është e mirë dhe e keqe, e drejtë dhe e gabuar, e ligjshme dhe jo e ligjshme. Etika ka të bëjë me standartet e të drejtës dhe të gabuarës që influencojnë sjelljen. Këto standarte mund të varjojnë nga në vend në tjetrin dhe nga një kulturë në tjetrën. Sjellja etike është ajo sjellje, e cila konceptohet si e “drejtë” apo e “gabuar” bazuar në këto standarte (Kinicki & Williams, 2011). Edhe Daft, Kendrick & Vershinina, (2010) kanë të njëtin arsyetim në përkufizimin e tyre:”Në një sens të përgjithshëm, etika është kodi parimeve dhe vlerave moral, të cilat udhëheqin sjelljen e individëve apo grupeve në lidhje me atë se çfarë është e drejtë apo e gabuar. Etika vendos standardet në lidhje me çfarë është e drejtë dhe e gabuar në sjellje apo vendimmarrje”

Manaxherët etik përpiqen të ndërmarrin veprime të drejta, të mira dhe të shmangin veprime të gabuara/të këqija. Por duhet të ekzistojë edhe një tërësi parimesh, vlerash dhe normash, nga të cilat duhet të udhëhiqemi në biznes. Por herë pas here, e mira dhe e keqja janë shpesh pak të mjegullta apo të paqarta. Aplikimi i ideve etike në biznes është art, dhe arti në vetvete kërkon gjykim si mbi motivimin për të ndërmarrë një veprim a një vendim dhe pasojave të mundshme të veprimeve tona.

Pavarësisht se të gjithë manaxherët ballafaqohen me konflikte etike, zbatimi i parimeve që shërbejnë si guidë, zgjidhen vetëm nga shumica e tyre. Dihet që vjedhja është e dënueshme dhe ligjërish, edhe moralisht, por jo rrallë ka individë që marrin sende të punës në shtëpinë e tyre, apo nuk ruajnë sekretin tregtar. Mashtrimi në reklamat tregtare është shkelje e ligjit të përgjithshëm të biznesit, i cili, në esencë, thekson se shitësi i një produkti nuk duhet të mashtrojë në mënyrë të qëllimshme klientët.

Sidoqoftë, nuk është kaq e lehtë për të vepruar në mënyrë etike. Ato, vendime apo veprime, që mund të jenë të tilla për dikë apo për një mjedis, mund të mos jenë të tilla për disa të tjerë apo për një mjedis tjetër.

Në një seancë dëgjimore në senatin amerikan, gjatë investigimit mbi akuzat e bankës Goldman Sachs nëse i kishte mashtruar klientët e saj, senatori J.McCane theksoi: “Une nuk e di nëse Goldman ka bërë ndonjë gjë ilegale, por nuk ka asnjë dyshim se sjellja e tyre ishte joetike”<sup>1</sup>. Pyetja që shtrohet në raste të tilla, është se çfarë mendonin apo bënë manaxherët kur realizoheshin të tilla vendime dhe veprime të diskutueshme nga këndvështrimi etik?

## **2-Etika manaxheriale dhe dilemat etike**

Organizata operon në një mjedis ku ndërthurren interesat e mjaft aktorëve si investitorët, klientët, punonjësit, kreditorët dhe konkurentët. Këto grupe kanë diapazonin e tyre të interesave, që në disa raste janë në konflikt jo vetëm me njeri-tjetrin, por edhe me biznesin. Për realizimin e synimeve të tyre ato ushtrojnë presion, të cilin e ndjejnë në radhë të parë manaxherët e organizatave të biznesit.

Në këtë kontekst, investitorët kërkojnë nga manaxhimi marrjen e të tilla vendimeve financiare që të rriten shitjet, e bashkë me to fitimi dhe shlyerja sa më e shpejtë dhe e sigurtë e investimit të bërë. Konsumatorët presin që organizata të ofrojë mallra dhe shërbime cilësore, të sigurta dhe me çmime të arsyeshme “për xhepin e tyre”. Punonjësit kërkojnë një trajtim të drejtë dhe mbi baza të vërteta barazie në punësim, trajnim, ngjitje në hierarkinë e manaxhimit dhe shpërblim. Kreditorët duan që pagesa t’ju bëhet në kohë dhe informacioni kontabël të jetë i saktë. Ndërsa konkurentët shpresojnë për një garë të drejtë dhe të ndershme.

---

<sup>1</sup> J. Hempel, “Coming Out in Corporate America,” *Business Week*, December 15, 2003, pp. 64–72.

Të gjendur përballë një trysnie të kësaj natyre, jo rrallë ndodh që manaxherët të ndodhen para dilemës se si të veprojnë që të kënaqin këtë rreth të gjerë interesash, të cilat shpesh janë në kontraditë madje edhe me kërkesat e legjislacionit dhe etikën e tyre profesionale. Nga ana tjetër, ata aspirojnë për një karrierë manaxheriale të suksesshme, shkallët e së cilës disa i ngjitin më shpejt, jo dhe aq nga aftësitë e tyre profesionale sesa nga marrja e vendimeve jo etike duke u bërë kështu një nxitje negative për të tjerët. Gjithashtu, duke jetuar në një mjedis me kërkesa gjithnjë e në rritje për të mira materiale dhe shpirtërore, manaxherët mund të jenë gjithnjë të tunduar për përfitime të pa merituar.

Kjo mundësi potenciale për përfitime të kësaj natyre ka në themel të saj konfliktin e interesave, i cili ndodh atëherë kur një manaxher apo edhe një individ tjetër i angazhuar në biznesin e firmës, shfrytëzon një situatë kryesisht për interesin e tij personal dhe jo të punëdhënësit të tij. Shembull tipik është kur marrja e një dhurate apo e një pagese influencon në vendimet e manaxherit të biznesit duke favorizuar personin apo firmën që bën këtë ofertë. Në këtë rast kemi të bëjmë me një rryshfet, marrja e të cilit është gjithnjë joetike.

Jo vetëm vënia e synimit për mirëqënien e tij materiale mund të krijojë probleme të kësaj natyre, por edhe marrëdhënjet me klientët dhe kolegët e punës janë çështje mjaft të mprehta etike, nëse informacioni konfidencial bëhet prezent për të tjerët apo kur idetë apo puna e kolegëve “përvetësohet” dhe paraqitet si e vetja. Po kështu konsiderohet edhe moszbatimi i angazhimeve të marra në një marrëveshje ose presioni mbi të tjerët për të vepruar në mënyrë joetike.

Pra, është e rëndësishme që çdo organizatë biznesi të kuptojë çfarë përgjegjësisë ka ndaj të tjerëve e ti përmbahet asaj që sot quhet *“Etikë manaxheriale”*.

Për një vendim që kërkohet, ekzistojnë disa alternativa të mundshme, midis të cilave manaxheri duhet të zgjedhë. Këto alternativa mund të kenë rezultate të ndryshme. Marrësi i vendimeve duhet të krahasojë alternativat, të peshojë anët pozitive dhe negative të tyre, dhe të zgjedhë atë që dëshiron.

Por si mund të matet apo vlerësohet dëshirueshmëria e një veprimi? Ekzistojnë disa metoda sasiore që mund të ndihmojnë për matjen e shkallës së dëshirueshmërisë për kryerjen e një veprimi. Megjithatë, këto metoda sasiore nuk mund të zgjedhin apo të matin gjykimin personal apo shkallën e përgjegjësisë morale të manaxherit të biznesit. Si mundet të krahasojmë disavantazhin e prishjes së pamjes natyrore të një zone me përfitimet që vijnë nga rritja e pasurisë, krijimi i vendeve të reja të punës, etj? Pra, në marrjen e vendimeve në këtë rast po përfshijmë disa kritere të tjera, si efekti mbi mjedisin, ndryshimi i kushteve të punës, ndikimi në bizneset e tjera e kështu me radhë. Pra, në këtë mënyrë kalojmë nga vënia e theksit në *teknikat dhe metodat sasiore*, në vënien e theksit në *etikën dhe moralin*.

Rritja e interesit për etikën, vitet e fundit është rezultat i rritjes së përgjegjësisë edhe për ruajtjen e mjedisit, dhe sot dimensionin mjedisor është në të

vërtetë një pjesë e rëndësishme e çdo diskutimi, rreth etikës në marrjen e vendimeve të biznesit. Ekzistojnë, gjithashtu, edhe dimensione të tjera të rëndësishme të cituara më lart (si përgjegjësia ndaj punonjësve, klientëve, konkurentëve, furnitorëve dhe ndaj qeverisë).

*Kudo që ndonjëri shtron pyetje të tilla si "A do të ishte e drejtë të bëhej kjo? ose "Ehtë kjo e ndershme?"-themi se jemi në fushën e rregullave të etikës. Vështirësia që lind në përgjigjen e këtyre pyetjeve është se nocionet "i drejtë" apo "i ndershëm" nuk janë absolute dhe nuk ekziston ndonjë marrëveshje universale për to.*

Është e qartë se çdonjëri mund të gjejë një numër modelesh të tilla në jetën e përditshme. Megjithatë, problemi është i qartë: shpesh aftësia për të perceptuar etikën e një vendimi është e kufizuar, përderisa nuk dimë pasojat që ai do të ketë në të ardhmen.

*Etika manaxheriale përfshin të gjitha standartet e sjelljes apo gjykimi moral që manaxheri duhet të përdorë gjatë drejtimit të një biznesi. Të tilla standarte lindin nga normat dhe vlerat e përgjithshme të shoqërisë, nga eksperiencia e individëve të ndryshëm në familjet e tyre, nga arsimi, feja apo institucione të tjera, nga ndërveprimi ndërmjet personave, etj. Për rrjedhojë, etika manaxheriale mund të ndryshojë shumë në individë të ndryshëm.*

Sipas A.B.Caroll, studiues i shquar në fushën e përgjegjësisë sociale, manaxheri normalisht karakterizohet nga tre nivele të gjykimit moral apo etik: *1. manaxhimi imoral, 2. manaxhimi amoral, 3. manaxhimi moral.*

1. *Manaxhimi imoral.* Në biznes termat «imoral» dhe «joetik» mund të konsiderohen si sinonime. Kështu, manaxhimit imoral i mungojnë jo vetëm parimet etike, por ai vepron në mënyrë aktive në kundërshtim me sjelljen etike. Kjo mënyrë të menduari dhe të vepruari karakterizohet kryesisht ose tërësisht nga preokupimi për përfitimet e kompanisë, për fitimin dhe suksesin e saj me çdo kusht, nga mungesa e preokupimit për të trajtuar të tjerët me drejtësi dhe nga vështrimi i ligjit si një pengesë që duhet kapërcyer patjetër, edhe duke e thyer atë po të jetë nevoja. *Parimi kryesor* me të cilin operon manaxhimi imoral është: mund të fitojmë para me këtë veprim, sjellje apo vendim? Ajo çëka nënkupton kjo sjellje është, që konsideratat e tjera kanë pak rëndësi ose shpesh asnjë rëndësi. Një lloj i tillë manaxhimi ndeshet shpesh në vendet e Evropës Lindore (edhe në vendin tonë) që po jetojnë hapat e para të kapitalizmit, ku duke përfutur nga dobësia e autoritetit shtetëror, e të shtyrë nga etja e shfrenuar për fitim, biznesmenët nuk i marrin fare parasysh përgjegjësitë sociale e normat e etikës dhe shpesh përdorin spekulime nga më flagrantet për të arritur tek fitimi.

2. *Manaxhimi amoral*. Manaxhimi amoral nuk është as imoral, por as edhe moral. Me tepër ai i injoron apo është i pakujdesshëm kundrejt konsideratave etike. Ekzistojnë 2 tipe manaxhimi amoral: *i qëllimshëm dhe i paqëllimshëm*.
  - Manaxherët amoralë të qëllimshëm nuk marrin parasysh konsideratat etike në vendimet dhe veprimet e tyre, sepse ata nisen nga arsyetimi i gabuar se standartet e përgjithshme mund të shërbejnë në fushat e tjera të jetës dhe jo në biznes.
  - Manaxherët amoralë të paqëllimshëm, nuk i mendojnë çështjet etike në biznesin e tyre, sepse ata janë të pakujdesshëm apo të pandjeshëm ndaj aspekteve morale të vendimeve dhe të veprimeve të tyre. Ata e ndjekin fitimin si një synim dhe i kushtojnë pak rëndësi impaktit të sjelljes së tyre mbi të tjerët.
3. *Manaxhimi i moralshëm*. Në dallim nga manaxhimi imoral dhe amoral, manaxhimi moral përpiket të veprojë në përputhje me parimet etike. Edhe manaxherët e moralshëm duan të kenë sukses në biznes, por ata dëshirojnë ta arrijnë atë duke vepruar brenda parametrave të standarteve të etikës dhe idealeve të drejtësisë dhe ndershmërisë. Për rrjedhojë, manaxherët e moralshëm ndjekin objektivat e biznesit të cilat përmbajnë në brendësi të tyre njëkohësisht fitimin dhe sjelljen brenda standarteve të etikës dhe konform ligjit.

### **3 - Disa parime etike- guidë për manaxherët**

- a) *Bindjuni ligjit*. Një parim bazë i përgjegjësisë sociale dhe i etikës manaxheriale është bindja ndaj ligjit. Kjo nënkupton që jo vetëm të bindesh ndaj asaj çka kërkon ligji, por edhe ndaj frymës që përmban ligji.
- b) *Tregoni të vërtetën*. Tregimi i së vërtetës ka rëndësi në krijimin e besimit tek grupet “stakeholders” Kështu për shembull, kur një grup punonjësish pyetën Digital Equipment Corporation (DEC) për të parë se çfarë problemi shkaktonte dështimin e grave shtatzana që punonin në linjat zinxhir të gjysmëpërçuesve, DEC menjëherë bëri një studim që i kushtoi disa qindra mijëra dollarë. Nga studimi rezultoi se dështimet në zonën e gjysmëpërçuesve ishin 39%, kurse në zonën tjetër të kompanisë si edhe në popullsinë në përgjithësi në rajon ishte i njëjtë, rreth 18%. Pra, ishte pikërisht puna në linjat e gjysmëpërçuesve që shkaktonte këtë gjë. Kompania menjëherë informoi punonjësit e saj mbi këtë të vërtetë si edhe shoqërinë e industrisë së gjysmëpërçuesve.
- c) *Tregoni respekt për njerëzit*. Nocioni i trajtimit të njerëzve në respekt i ka rrënjët thellë në studimin e etikës. Respekti për individin është një aspekt i rëndësishëm i

theksit që i është vënë së fundi vlerësimit të diversitetit. Kështu, punësimi i njerëzve me aftësi të kufizuara apo individëve nga grupe minoritare, është shembull i respektit që tregohet ndaj njerëzve pavarësisht nga karakteristikat fizike, të racës apo gjinisë.

- d) *Përmbajuni rregullit të artë.* Rregulli i artë “*Bëjuni të tjerëve atë që do të donit që të tjerët t’ju bënin juve*” (nga bibla), na ofron një lloj testi për të vlerësuar dimensionet etike të vendimeve të biznesit.
- e) *Mbi të gjitha mos bëni keq.* Ky parim - rregulli numër një në etikën mjekësore - konsiderohet nga disa studjues si kufiri i poshtëm i etikës, i cili mund të adaptohet me lehtësi në biznes.
- f) *Praktikoni pjesëmarrjen, jo paternalizmin.* Ky parim nënkupton faktin se manaxherët duhet të kenë parasysh se cilat janë nevojat e stakeholders-ave dhe jo të vendosin vetë se çfarë është e mirë për ta. Për shembull: Weyerhaeuser, një kompani që ofron produkte druri, ka arritur të ketë një reputacion të mirë tek ambientalistët, duke njohur pikëpamjet e tyre para se të finalizojë ndonjë plan për token apo për ngritjen e ndonjë fabrike.
- g) *Veproni gjithmonë kur keni përgjegjësi dhe mundësi.* Manaxherët kanë përgjegjësi për kryerjen e veprimeve në çdo rast ku kanë mundësinë apo burime për të vepruar në këtë mënyrë. Veprimi manaxherial është veçanërisht i rëndësishëm, nëqoftëse ata që janë afër tij kanë nevojë (dhe kur manaxheri është i vetmi që mund t’i ndihmojë). Për shembull, kur Merck donte të ofronte një lloj medikamenti për të kuruar falas popullsinë në disa vende të botës së tretë, kompania zbuloi se nuk ekzistonte ndonjë sistem i gatshëm për të bërë shpërndarjen e tij (medikament për të luftuar *river blindness*). Për rrjedhojë, kjo kompani ndërmori edhe një hap tjetër e pikërisht organizimin e një komiteti për të realizuar këtë objektiv të vetin.

#### **4 - Krijimi i mjedisit për manaxhimin etik**

Një çështje e rëndësishme është: Çfarë mund të bëjnë manaxherët për të nxitur sjelljen etike të të tjerëve në organizatë? Ndërsa pohojmë se nuk është e lehtë të influencosh mbi sjelljen e individëve, përsëri ekzistojnë një sërë strategjish apo mekanizmash, të cilët i ndihmojnë manaxherët për të krijuar një klimë etike. Këto mekanizma përfshijnë *përkushtimin e manaxherëve të nivelit të lartë, kodet e etikës, komitetet etike, auditimi i etikës, trajnimi për etikën dhe linjat telefonike direkte.*

##### ***a-Përkushtimi i manaxherëve të nivelit të lartë***

Manaxherët mund ta demonstrojnë përkushtimin e tyre nëpërmjet institucionalizimit të një sërë mekanizmash të diskutuar më poshtë, si edhe duke dhënë shembullin me sjelljen e tyre, sepse shpesh vartësit tregojnë më tepër vëmendje në atë çka shohin tek eprorët dhe jo në atë çka ata thonë.

### ***b-Kodi i etikës***

Zakonisht manaxherët ballafaqohen me dilema etike kur ndodhen para çështjeve të diskutueshme, për të cilat ekziston mundësia e interpretimeve të ndryshme. Në këto kushte, një sfidë e rëndësishme dhe e përhershme e manaxhimit është operimi i organizatës në mënyrë të tillë që anëtarët e saj, të zhvillojnë një biznes brenda kufijve të etikës manaxheriale. Për të arritur këtë, manaxheri *së pari* duhet të ketë njohuri mbi kushtet apo faktorët e mjedisit dhe të organizatës, të cilat mund të ndihmojnë në rritjen e oportunitetit për sjellje joetike dhe *së dyti*, ai duhet të jetë në gjendje të përdorë mekanizma të ndryshëm për të bërë më të lehtë sjelljen etike. Dhe një nga mekanizmat më të njohur është që në programet e trajnimit të manaxherëve, të përfshihen e trajtohen me seriozitetin e duhur edhe çështje të sjelljes etike në biznes.

Përveç këtyre, është e domosdoshme që çdo organizatë të zhvillojë kodin e saj etik. Në mënyrë të sintetizuar *kodi etik* është një dokument i përgatitur me qëllim që anëtarët e organizatës të udhëhiqen nga parimet e tij, kur ballafaqohen me një dilemë etike. Kodi i etikës është një çështje, të paktën deri tani, e lënë në harresë nga organizatat shqiptare.

Sipas një studimi të viteve të fundit, formulimi dhe shpërndarja e kodit të etikës perceptohet si një mënyrë efektive dhe efëcente në të njëjtën kohë për nxitjen e praktikave etike brenda organizatës. Tashmë është i mirënjohur kodi etik i shkruar në vitin 1943 nga R. Johnson, i cili e udhëhoqi Johnson & Johnson, nga një biznes i vogël familjar, drejt një kompanie me një shtrirje ndërkombëtare dhe me reputacionin që gëzon aktualisht.

Është e vërtetë që kodi i etikës është një moment mjaft i rëndësishëm për biznesin, por po kaq e rëndësishme e ndoshta akoma më kritike, është përcaktimi i standarteve të qarta të sjelljes e që janë të aplikueshme në punën e përditshme të secilit.

### ***c- Komitetet etike***

Komiteti etik është një organizëm, i cili ka për detyrë të ndihmojë në përcaktimin e politikave dhe në zgjidhjen e çështjeve të rëndësishme etike me të cilat ballafaqohen anëtarët e organizatës gjatë punës së tyre. Komiteti gjithashtu, mund të mbikqyrë edhe programet e trajnimit në fushën e etikës. Shpesh komiteti përbëhet nga njerëz që kanë pozitë të lartë manaxheriale dhe që bëjnë pjesë në bordin e drejtorëve. Pra, komitete etike kanë në përgjithësi kompanitë e mëdha.



#### ***d- Auditimi i etikës***

Disa organizata kryejnë auditim të etikës: përpjekje sistematike për të gjykuar nëse në praktikë veprohet në përputhje me politikat etike të organizatës. Gjithashtu, ky auditim bëhet edhe për të ndihmuar në të kuptuarit e këtyre politikave dhe identifikojnë raste ku ka shkelje, të cilat kërkojnë veprime rregulluese. Por, edhe në këtë mënyrë, problemet etike është vështirë të identifikohen. Praktika ka treguar që edhe kompani, të cilat kryejnë edhe auditime etike, kanë herë pas here probleme etike.

#### ***e-Linjat telefonike direkte apo i komunikimit elektronik***

Është një linjë e veçantë telefonike për të bërë të mundur që punonjësit të kapërcejnë zinxhirin normal të komandës për të raportuar mbi ankesat dhe problemet serioze etike. Kjo linjë zakonisht administrohet nga një manaxher, i cili ka si detyrë të investigojë dhe të ndihmojë në zgjidhjen e problemeve, të cilat raportohen tek ai me telefon. Kjo linjë lehtëson trajtimin e brendshëm të problemeve, duke reduktuar kështu mundësinë që problemet të bëhen publike dhe t'i shkaktojë dëm në reputacion dhe në anën financiare organizatës.

#### ***f-Krijimi i një mjedisi etik pune***

Krijimi, shpërndarja dhe përmirësimi i vazhdueshëm i kodit të etikës është *vetëm njeri hap* që manaxherët duhet të ndërmarrin për të krijuar një mjedis etik pune. *Hapi tjetër*, i ndërmarrë nga mjaft kompani të mëdha, aktualisht është përcaktimi i pozicionit të shefit apo të manaxherit përgjegjës për etikën në organizatë. Detyra e tij është që të garantojë integritimin e etikës dhe vlerave organizative në vendimet e përditshme në të gjitha nivelet e organizatës. Ata rekomandojnë, ndihmojnë në zbatimin si edhe në përmirësimin e strategjive që synojnë në integritimin e një sjellje etike në të gjitha fazat e operacioneve që kryen kompania.

Mënyrë tjetër për të promovuar etikën në mjedisin e punës është edhe *trajnimi i anëtarëve të organizatës*. Dhe *së fundi*, është detyrë e manxherëve që të krijojnë kushte të tilla pune që u imponojnë njerëzve sjellje etike si dhe të minimizojnë kushtet që lënë hapësirë për sjellje joetike. Dy nga praktikat më të zakonshme që stimulojnë sjelljen joetike janë dhënia e shpërblimeve shumë të larta për performancë të mirë si edhe dënimet shumë të rënda për performancë të keqe. Gjithmonë ekstremiteti çon në sjellje jo etike, prandaj këto praktika duhet të eliminohen nga manxherët.

### **5- Mbi mjedisin operues të organizatave**

Zhvillimi i aktivitetit të organizatave dhe marrja e vendimeve manaxheriale realizohen nën tryshinë e vazhdueshme të një diapazoni të gjërë forcash e faktorësh të mjedisit të jashtëm, të cilët kanë një influencë relativisht të madhe në mbijetesën dhe perspektivën e zhvillimit të ardhshëm të tyre.

Për rolin e faktorëve të mjedisit mbi shkallën e suksesit të organizatave të biznesit, ekzistojnë tri pikëpamje të ndryshme:

*a- Roli determinues i mjedisit.* Kjo pikëpamje e ka zanafillën e saj në teorinë darviniste të seleksionit natyral. Studiuesit e fushës së organizimit industrial, të cilët mbështesin këtë këndvështrim, pohojnë se performanca e biznesit varet në mënyrë absolute nga konkurrenca në industri dhe se firmat nuk mund të influencojnë mbi mjedisin.

*b- Roli determinues i organizatës.* Kjo pikëpamje mbështetet nga studjuesit e fushës së sociologjisë, ekonomisë dhe të menaxhimit strategjik, të cilët argumentojnë se organizatat e biznesit jo vetëm që i përshtaten mjedisit, por sukcesi i tyre varet nga fakti se sa ato influencojnë mbi të. Organizatat e fuqishme të biznesit, të cilat disponojnë burime të mëdha, kanë një influencë më të madhe mbi mjedisin sesa organizatat e vogla.

*c- Roli determinues i mjedisit dhe i organizatës.* Kjo pikëpamje, e cila mbështetet nga shumica e studjuesve, sot pohon se në suksesin e biznesit ndikojnë së bashku si mjedisi ashtu edhe organizata.

Faktorët e mjedisit të jashtëm janë ata faktorë, që veprojnë jashtë kufijve të një organizate dhe që ndikojnë mbi operacionet e saj. Në spektrin e faktorëve të mjedisit dallohen dy grupe të mëdha, të cilët në mjaft raste veprojnë në mënyrë të ndërthurur midis tyre. Në grupin e parë bëjnë pjesë *makrofaktorët* e mjedisit të jashtëm, ose siç quhen shpesh në literaturën e sotme, *mega mjedisi* dhe në grupin e dytë përfshihen *mikrofaktorët* e mjedisit.

### ***Mega mjedisi***

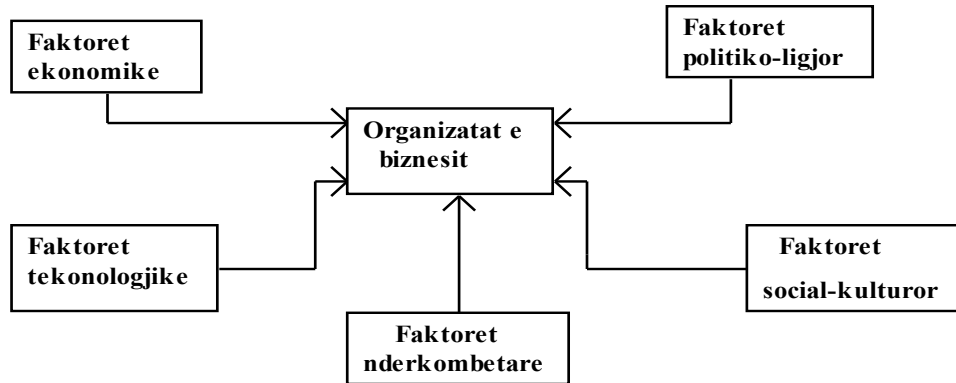
Mega mjedisi, apo mjedisi i përgjithshëm, përfshin atë grup makrofaktorësh ose atë segment të mjedisit të jashtëm që pasqyron kushtet dhe tendencat e shoqërisë brenda së cilës vepron organizata e biznesit. Në këtë grup përfshihen një sërë faktorësh, ku më të rëndësishmit janë pesë: *faktorët politiko-ligjorë, faktorët ekonomikë, teknologjikë, socialë dhe ndërkombëtarë*<sup>2</sup>.

Këta faktorë veç e veç, ose në mënyrë të kombinuar, diktojnë kufizime apo ofrojnë mundësi të ndryshme për biznesin. Ky realitet duhet të njihet mirë nga menaxherët, të cilët duhet të veprojnë në mënyrë të tillë që jo vetëm të shmangin efektet e padëshirueshme, por edhe të shfrytëzojnë me efektivitet të lartë mundësitë potenciale të krijuara prej tyre.

Në mënyrë skematike veprimi i këtyre faktorëve mbi organizatën do të paraqitet në figurën 1.

---

<sup>2</sup> Disa autorë, për shkak të ndikimit që kanë aktualisht, përfshijnë në megamjedis edhe faktorët demografikë.



**Fig. 1** Veprimi i makrofaktorëve mbi organizatën e biznesit

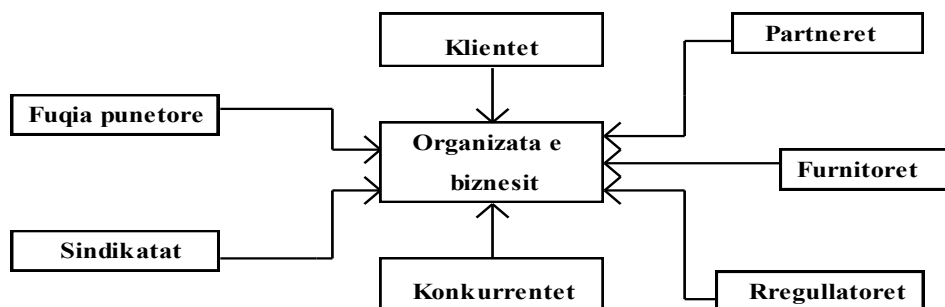
### ***Mikromjedisi (mjedisi i afërt)***

Në aspektin e faktorëve të *mikromjedisit*, ose siç quhet ndryshe mjedisi i afërt bëjnë pjesë të gjithë ata elementë, me të cilët organizata e biznesit bashkëvepron gjatë realizimit të aktivitetit të saj.

Elementet që përfshihen në mikromjedisin e një organizate të caktuar varen nga lloji i aktivitetit të biznesit që realizon kjo firmë, nga tipi i produkteve apo shërbimeve si edhe nga vendi apo zona ku ajo operon. Elementët kryesorë të mikromjedisit janë: *klientët, konkurrentët, furnitorët, fuqia punonjëse, sindikatat, partnerët, rregullatorët etj.*

Çdo organizatë duhet të studiojë me kujdes mjedisin ku ajo vepron për të përcaktuar sa më mirë mikromjedisin e saj konkret, i cili mund të jetë pak e shumë i ndryshëm nga organizatat e tjera. Nëqoftëse është e vështirë që një organizatë e vetme të ushtrojë ndikim mbi mikromjedisin, ajo mund të jetë e suksesshme në influencën e saj mbi elementë të veçantë të tij.

Skematikisht, mikromjedisi i një organizate mund të paraqitet si në figurën 2.



**Fig 2** Elementët e mikromjedisit të një organizate .

## **6- Specifikat e mjedisit të organizatave n fushën e shendetit publik<sup>3</sup>**

### **6.1 Katër forcat e shëndetit**

Në vitin 1946 OBSH ka cilësuar se “shëndeti është një gjendje e plotë fizike, mendore dhe sociale well-being dhe jo thjesht mungesa e sëmundjes apo e infirmity. Vërejmë se definicioni i shëndetit bazohet më shumë në të qenurit mirë (well =being ) sesa në mospasjen e sëmundjeve apo problemeve. Për të kuptuar më mirë shëndetin si edhe për një manaxhim efektiv duhet të njohim mirë katër forcat e shendetit

**Katër forcat :** trashëgimia, shërbimet mjekësore, mjedisi dhe stili i jetesës - së bashku përcaktojnë shëndetin e popullsisë

**Trashëgimia (Heredity )** është pikënisja e shëndetit. Genet dhe karakteristikat e trashëguara nga prindërit e bëjnë një person të ketë me shumë ose më pak të mundshëm të zhvillojë disa probleme shëndeti dhe të jetë ose jo i shëndetshëm sa duhet. Ndoshta prindërit tuaj kanë përmendur disa tipare dhe karakteristika gjenetike që ka familja juaj. Genet konsideroheshin të pandryshuara deri kur filloi shkenca e gjenetikës në shekullin e XX. Manaxheri nuk mund të ndërhyjë gjenetikisht për të përmirësuar shëndetin e pacientëve dhe komunitetit.

Kujdesi Mjekësor (ose më gjerë Kujdesi Shëndetësor) ka të bëjë më shumë shërbime mjekësore (dhe shërbime shëndetësore) të ofruara nga sistemi i kujdesit shëndetësor për të ndihmuar njerëzit sa më mirë.

*Kujdesi Mjekësor* është diagnostikimi dhe trajtimi në kujdes të pacientit, ndonjëherë kufizohet me kujdesin nga mjekët dhe ndonjëherë më gjerësisht përfshin kujdesin nga infermierët, terapistët dhe të tjerë të cilët kujdesen për pacientët.( Slee, Slee and Shmidt 2008, 340).

*Kujdesi Shëndetësor* shërben për të promovuar shëndetin, parandalon problemet shëndetësore, diagnostikon dhe trajton problemet shëndetësore për t'i kuruar ato dhe përmirëson cilësinë e jetës. ( Slee, Slee and Shmidt 2008, 245).

Shërbimet e kujdesit shëndetësor egzistojnë për të gjitha moshat dhe statet e jetës nga lindja në vdekje. Ato formojnë një vazhdimësi të kujdesit që paraqitet më poshtë në këtë kapitull. Ndoshta ju keni përdorur disa shërbime mjekësore dhe shëndetësore. Shërbimet mjekësore dhe shëndetësore janë të rëndësishme, ata kanë

---

<sup>3</sup> Për këtë çështje si referencë ka shërbyes libri

akoma efektin më të dobët të katër forcave të shëndetit, sic tregohet në fig. 1.1 nga trashësia e reduktuar e shigjetës së shërbimeve të kujdesit mjekësor.

*Mënyra e jetesës* – zakone dhe sjellje si pirja e duhanit, përdorimi i rripit të sigurimit, dieta, ushtrimet, ndjenjat rreth parandalimit të kancerit, etj, ndikojnë fuqishëm në shëndet. Aktualisht, obeziteti është një problem shëndetësor i përhapur, i cili ka qenë i lidhur më zgjedhje të pashëndetshme të mënyrës së jetesës, si mungesa e ushtrimeve. Gjithse personalisht ata nuk mund të bëjnë shumë për të ndryshuar trashëgiminë, shërbimi shëndetësor, mjedisi mund të ndryshojnë mënyrën e tyre të jetesës. Psh disa studentë kanë zgjedhur të hanë ushqime më të shëndetshme dhe të bëjnë më shumë ushtrime. Manaxherët e Kujdesit Shëndetësor mund të përmirësojnë shëndetin e njerëzve duke përmirësuar mënyrën e tyre të jetesës.

*Mjedisi* përfshin vendosjen fizike dhe socialkulturore ku një person jeton. Në shëndet, ndikojnë shumë elementë mjedisorë, si psh. higjena, dhuna, dielli, mundësitë e punësimit, fqinjësia, dendësia e popullsisë dhe ndotja e ajrit. Mjedisi përfshin elementët e krijuara nga natyra dhe njerëzit. Henrik Blum besonte se mjedisi ka efektin më të fuqishëm mbi shëndetin. Kjo pikëpamje mbështetet akoma në ditët e sotme (Kindig 2014). Ne mund të kuptojmë rëndësinë e mjedisit duke marrë parasysh problemet e higjenës që kërcënojnë jetën (dhe probleme të tjera shëndetësore) të shkaktuara nga përmytjet, stuhitë dhe tornadot. Gjithashtu, merren parasysh diferencat në shëndet dhe problemet shëndetësore midis fqinjësisë të sigurt dhe të zgjuar dhe fqinjësisë të varfër dhe violente. Mjedisi përfshin si elementët socialë ashtu edhe ata fizikë. Më parë, disa kërkues i paraqitën këta elementë të ndarë si mjedis fizik dhe mjedis social (Kindig 2014). Në këtë mënyrë, nënvizojnë përcaktuesit socialë të shëndetit (dmth mbështetjen sociale, shtresën, arsimimin, të ardhurat, fqinjësinë), të cilat kanë fituar rëndësi në dekadat e kaluara (Shier et al. 2013). Sipas kësaj përqasjeje pesë (më tepër se katër) forca të jashtme përcaktojnë shëndetin.

## **6.2 – Dhjetë sektorët e megamjedisit të organizatave të kujdesit shëndetësor (hco)**

HCO egziston në një mjedis të brendshëm njerëzish, organizatash, industrish, trendesh, forcash, ngjarjesh dhe zhvillimesh të cilat në të shumtën e rasteve janë jashtë kontrollit të tyre. Pjesë përbërëse e këtij mjedisi janë HCO të tjera që përbëjnë sektorin më të madh të kujdesit shëndetësor. Mjedisi i HCO-ve përtej kujdesit shëndetësor përfshin qytetarët, shkollat, kolegjet, bankat, kompanitë kompjuterike, njësi pune, tregun e aksioneve, qeveritë, laboratorët kërkimorë etj. Mjedisi përfshin zhvillime ekonomike, demografike, kulturore, ligjore, dhe lloje të tjera zhvillimi në shoqëri. Psh në Here's What Happened të hapur, mjedisi i Kujdesit Shëndetësor të Partnerëve përfshin dekretimin e ligjit të reformës së kujdesit shëndetësor dhe shpikjen e pajisjeve të reja për teknologjinë e lëvizshme.

*Një HCO egziston në, dhe influencohet nga një botë më e madhe. HCO duhet të hapet në mjedisin e saj dhe të ndërveprojë efektivisht me të. nëse perifrazojmë një thenie të vjetër, asnjë HCO nuk është ishull që vepron vetëm. Një HCO varet nga njerëz dhe organizata në mjedisin e vet tamam si një njeri. Një shtëpi kujdesi duhet të hapet në mjedisin e saj që të fitojë klientë, staf, informacion, fonde, pajisje, furnizime, liçensa dhe informacion. Kur je manaxher tregohu i vëmendshëm ndaj mjedisit!*

Për të kuptuar më mirë mjedisin e madh përtej një HCO-je të vetme, ne mund ta ndajmë atë në 10 sektorë të dallueshëm ( Daft 2013, 149):

1. *Sektori i industrisë:* i lidhur me bizneset dhe konkurrentët që ofrojnë produkte dhe shërbime të ngjashme me ato që ofron organizata juaj.
2. *Sektori i lëndëve të para:* Furnizues, prodhues dhe ofrues shërbimesh nga disa prej të cilëve organizata juaj fiton furnizimet, pajisjet dhe shërbimet e nevojshme.
3. *Sektori i burimeve njerëzore:* punonjës, njësi pune, shkolla, kolegje, agjensi punësimi dhe tregjet e punës nga disa prej të cilëve organizata juaj fiton punonjës.
4. *Sektori i burimeve financiare:* bankat, huadhënësit, tregjet e aksioneve dhe investitorë nga disa prej të cilëve organizata juaj fiton hua, kredi dhe burime të tjera financiare ( nuk përfshihen klientët të cilët paguajnë organizatën tuaj për produkte dhe shërbime).
5. *Sektori i tregut:* klientë aktualë dhe potencialë dhe përdorues të prodhimeve dhe shërbimeve të organizatës suaj.
6. *Sektori teknologjik:* metodat shkencore dhe teknologjike të prodhimit të produkteve dhe shërbimeve të cilat përdor organizata juaj.
7. *Sektori i kushteve ekonomike:* nivelet dhe normat e punësimit, inflacioni, rritja, investimet dhe rrethana të tjera ekonomike në të cilat egziston organizata juaj( kjo nuk është burime njerëzore ose para për organizatën tuaj).
8. *Sektori i qeverisjes:* Ligjet, rregullat, vendimet gjyqësore, sistemet politike, qeverisje në nivele lokale, shtetërore dhe federale disa prej të cilave ndikojnë tek organizata juaj.
9. *Sektori socialkulturor:* karakteristikat e shoqërisë dhe kulturës ( dmth arsimimi, vlerat, zakonet) në të cilat egziston organizata juaj.
10. *Sektori ndërkombëtar:* vende të tjera dhe globalizimi i botës në të cilat egziston organizata juaj.

Kur mendon për një HCO, mendon gjithashtu për mjedisin sepse kjo do të ndikojë fuqimisht tek HCO. Manxherët duhet të zhvillojnë marrëdhënie të mira midis HCO-ve dhe mjedisit të tyre,

## TEMA: PLANIFIMIMI NE ORGANIZATAT E SHENDETIT PUBLIK

- 1- Rëndësia dhe natyra e planifikimit
- 2 - Hierarkia e planeve
- 3 - Planet me një përdorim
- 4-Klasifikimi i planeve
- 5-Manaxhimi me anën e objektivave
- 6-Teknikat ndihmëse në procesin e planifikimit

### 1 Rëndësia dhe natyra e planifikimit

Në një këndvështrim të gjerë, planifikimi përfshin përcaktimin e synimeve organizative dhe të strategjive për arritjen e këtyre synimeve, si edhe hartimin e planeve për integrimin dhe koordinimin e aktiviteteve të punës.

Planifikimi është element kyç për mbijetesën perspektive të çdo organizate, sepse ai ndihmon për të përcaktuar mënyrën më fitimprurëse të alokimit të burimeve ndërmjet objektivave konkurruese. Rëndësia e planifikimit në kushtet aktuale rritet akoma më shumë, sepse kompanitë operojnë në një terren ku kushtet sociale dhe ekonomike ndryshojnë me shpejtësi. Risku dhe pasiguria që ofron e ardhmja mund të minimizohen shumë me anën e planeve të hartuara në mënyrë të tillë, që organizatat të jenë të përgatitura për alternativat e ndryshme që ofron mjedisi.

Shumë manaxherë të suksesshëm e trajtojnë *planifikimin* si funksionin më të rëndësishëm manaxherial për arsye se ai është esencial për arritjen e një niveli të lartë të performancës së tyre. Nga ana tjetër, pavarësisht se të gjitha funksionet manaxheriale paraqiten si një sistem i ndërlidhur veprimesh, çdo manaxher, para se gjithash, duhet të planifikojë me qëllim që të dijë se çfarë strukture organizative është më e përshtatshme, cila duhet të jetë madhësia e përbërja e personelit, në ç'mënyrë duhet të motivohen punonjësit dhe se çfarë lloji e metodash kontrolli janë të domosdoshëm për arritjen e objektivave të vendosura.

Planifikimi fillon nga manaxherët e nivelit të lartë, të cilët duke bashkëpunuar me bordin e drejtorëve (për firmat e mëdha) përcaktojnë *objektivat dhe strategjitë* e firmës. Zakonisht, këto elementë të rëndësishëm hartohen nga ekipi i manaxherëve, i cili ia percjell bordit të drejtorëve për aprovim përfundimtar.

Një sërë organizatash të mëdha biznesi si Ford, Johnson & Johnson në organizatat e huaja apo AGNA Grup në Shqipëri etj, kanë staf të veçantë specialistësh për planifikimin. Përgjithësisht ky staf gjendet i atashuar në *nivelin e lartë* të manaxhimit, ndihmon manaxherët linearë për hartimin e planeve të llojeve



të ndryshme. Ata, gjithashtu, koordinojnë dhe integrojnë aktivitetet e planifikimit të niveleve të tjera të organizatës.

Manaxherët e *nivelit të mesëm* luajnë një rol të dyfishtë në procesin e planifikimit. Nga njera anë, ata punojnë bashkë me manaxherët e nivelit të lartë për të ndihmuar në projektimin e planeve strategjike si dhe hartojnë planet taktike. Nga ana tjetër, ata punojnë në mënyrë individuale për të hartuar dhe zbatuar planin e aktiviteteve brenda njësisë apo nënndarjes që është nën vartësinë e tyre.

Edhe manaxherët e *nivelit të ulët* të manaxhimit kanë dhe duhet të luajnë rol aktiv në planifikim. Sikurse manaxherët e nivelit të mesëm, edhe ata punojnë bashkarisht për hartimin e planeve që ndikojnë në më shumë se një departament apo njësi dhe punojnë individualisht për të planifikuar për njësitë e tyre. Kontributi i tyre orientohet kryesisht në procesin e planeve *taktike dhe operacionale*.

Gjatë procesit të hartimit të planeve, manaxherët duhet të kenë në qendër të vëmendjes eficientë e tyre dhe konceptimin e saj nga një këndvështrim më i gjerë se sa ç'ofron kuptimi tradicional i këtij termi. Manaxherët mund të hartojnë një plan të mirë, por duke angazhuar një mbishpenzim të panevojshëm burimesh e me një kosto relativisht të lartë. Një plan i tillë nuk do të ishte eficient e duhet lënë

Planifikimit është një proces i vështirë, shkalla e së cilës është në varësi të një sërë faktorësh, ndërmjet të cilëve *koha, mjedisi dhe madhësia* e firmës luajnë një rol të caktuar. Sa më e madhe koha për të cilën planifikojmë, aq më i madh është numri i gabimeve e i pasaktësive në planifikim. Përveç kësaj, sa më e madhe të jetë firma, aq më e madhe është fusha ku planifikojmë e aq më kompleks është plani. Kështu, plani i një firme biznesi me një personel prej 10-15 vetësh është shumë më i thjeshtë se plani i një firme me 200 punonjës e disa departamente.

Po kështu, edhe mjedisi ku operon firma luan shpeshherë rol vendimtar në saktësinë e planeve që hartojmë. Firmat që ushtrojnë aktivitet në një mjedis që ndryshon me ngadalë e kanë më të lehtë parashikimin e ecures së ardhme të ngjarjeve, kurse firmat që operojnë në mjedise komplekse e me intensitet të lartë të ndryshimit të tyre si firmat që veprojnë në tregjet financiare apo në industrinë elektronike, e kanë më kompleks e më të vështirë planifikimin, ndërsa niveli i saktësisë së planeve ka një propabilitet më të ulët.

Pavarësisht nga problemet konkrete me të cilat ballafaqohet çdo firmë si edhe nga rruga e ndjekur prej tyre, manaxheret, në procesin e hartimit të planeve, duhet të udhëhiqen nga disa parime, të cilët janë të një karakteri të përgjithshëm:

**1-** Përcaktimi i qartë i objektivave dhe sigurimi i një informacioni të saktë e të mjaftueshëm janë premisa për një planifikim efektiv e real.

**2-** Analiza e kujdesshme e mjedisit për përcaktimin e drejtë të faktorëve që favorizojnë dhe pengojnë arritjen e objektivave të përcaktuara.

**3-** Planet duhet të marrin në konsideratë mundësitë potenciale të firmës, nivelin e organizimit si edhe mundësitë që ekzistojnë për të bërë një kontroll efektiv të performancës.

4- Planet duhet të jenë sa më të qarta me qëllim që t'u japin orientimet e nevojshme njerëzve, por jo më të detajuara se ç'duhet. Ato duhet të mbulojnë të gjitha aspektet e kërkuara, por jo në atë masë sa të pengojë iniciativën e njerëzve. Gjithashtu, planet duhet të paraqiten në një mënyrë të thjeshtë. Një plan i thjeshtë synon të arrijë objektivat e tij me sa më pak komponentë, forca, efekte dhe ndërveprime. Përveç këtyre, plani duhet të jetë sa më tepër praktik për t'u zbatuar.

5-Planet duhet të ofrojnë një shkallë të caktuar fleksibiliteti me qëllim që në qoftë se kushtet dhe faktorët ndryshojnë, atëhere të kemi mundësi të bëjmë adoptime dhe ndryshime në to pa e humbur efektivitetin e tyre. Sa më i vështirë të jetë parashikimi i së ardhmes, aq me fleksibël duhet të jenë planet.

## **2- Hierarkia e planeve**

Ndërtimi i një uzine, rikonstruksioni i një fabrike apo çelja e një biznesi të ri sigurisht që realizohet mbi bazën e planeve të hartuara qysh më parë. Por koncepti i planeve është më i gjerë se kaq. Duke patur parasysh se plan është *çdo tërësi veprimesh të ardhshme*, atëhere në kategorinë "plane" mund të përfshihet një spektër i gjerë prej tyre të hierarkizuar në këtë mënyrë: qëllimi dhe misioni i firmës, objektivat, strategjitë, praktikat, procedurat, rregullat, programet dhe buxhetet.

### ***Qëllimi dhe Misioni***

Disa autorë të manaxhimit nuk bëjnë asnjë dallim midis *qëllimit dhe misionit* të firmave. Në fakt të dyja këto kategori kanë ndryshime esenciale midis tyre. Në çdo sistem shoqëror firmat kanë një qëllim i cili u është caktuar atyre nga shoqëria. Kështu, në një vend me ekonomi tregu, qëllimi i organizatave të biznesit është fitimi nëpërmjet prodhimit dhe shpërndarjes së produkteve dhe shërbimeve. Është e qartë që misioni është i njëjtë për të gjitha organizatat e biznesit.

Ajo çka i dallon firmat e ndryshme nga njera tjetra është misioni, i cili *si formë e ngushtë e shprehjes së qëllimit*, është i veçantë për secilën prej tyre. Ndërsa shoqëria u ka caktuar një mision të përbashkët, organizatat e përbushin këtë mision nëpërmjet prodhimit apo shpërndarjes së produkteve e shërbimeve të caktuara. Kështu, një firmë ndërtuese ka si mision të saj projektimin dhe ndërtimin e banesave, të rrugëve, të qendrave industriale etj, ndërsa një firmë naftë ka si mision nxjerrjen e përpunimin e naftës etj. Zgjedhja e drejtë e misionit është me rëndësi të veçantë për një firmë biznesi. Drucker-i, (1974) për këtë çështje ka theksuar se "*Mënyra me të cilën një organizatë përcakton misionin e saj është vendimtare për mbijetesën dhe prosperitetin e saj.*"

### ***Objektivat***

Në të vërtetë, funksioni i planifikimit fillon pikërisht me identifikimin e *objektivave* të ardhshme. Objektivat përcaktohen si ato *përfundime që duhen arritur me qëllim që të realizohet misioni i firmës*.

Shumë studjues dhe manaxherë, krahas objektivave përdorin edhe termin *synim* si një kategori të dallueshme prej tyre, duke i dhënë synimeve një kuptim më të gjerë e që përfshin një kufi kohe më të gjatë se objektivat. Për shkak të lehtësisë së përdorimit dhe kuptimit të përafërt të tyre, gjatë trajtimit të mëtejshëm të tyre dhe të çështjeve që lidhen me to, do të përdorim këto dy terma si të përkëmbyeshme midis tyre.

Organizatat mund të kenë një tërësi objektivash. Ndërsa objektivat e firmës përbëjnë planin bazë të saj, edhe departamentet apo nëndarjet më të vogla mund të kenë objektivat e tyre specifike, të cilët duhet të kontribuojnë në arritjen e objektivave të përgjithshme të firmës. Kështu, ndërsa objektivi i një firme është fitimi nëpërmjet prodhimit të paisjeve sportive, objektivi specifik i një departamenti prodhimi të saj mund të jetë prodhimi i biçikletave sportive me cilësi të lartë e kosto të ulët. Ky objektivi është në të njëjtin sens me objektivin e përgjithshëm të firmës dhe kontribuon pozitivisht për arritjen e tij.

Objektivat organizative mund të diferencohen sipas nivelit ku ato përcaktohen, sipas fushës së veprimtarisë së tyre, sipas kohës së shtrirjes dhe madhësisë së specifikimit të tyre. Ndërsa për matjen e nivelit të arritur të objektivave mund të përdoret një *sistem i gjerë treguesish*.

Duke qenë se në organizatë ekziston një tërësi objektivash, manaxherët duhet të synojnë dhe të realizojnë një përcaktim të drejtë të *prioritetit* të plotësimit të tyre, si edhe të parandalojnë apo zgjidhin *konfliktet* midis objektivave konkurruese.

Jo të gjitha objektivat kanë të njëjtën shkallë rëndësie e duhen plotësuar në të njëjtën kohë. Nga ana tjetër, një pjesë e tyre kanë si kusht paraprak plotësimin e disa objektivave fillestare. Përcaktimi i drejtë i rradhës prioritare është i lidhur ngushtë me *alokimin efektiv të burimeve*, prandaj marrja e vendimeve të tilla është një proces i vështirë që kërkon një gjykim realist të situatës, eksperiencë e kualifikim të lartë të manaxherëve.

### ***Strategjitë***

Strategjitë përcaktohen si programe të gjera të aktiviteteve që duhen për të arritur objektivat e vendosura.

Strategjitë shërbejnë si udhëheqje për mënyrën e organizimit të burimeve me qëllim që objektivat të arrihen me efektivitet të lartë. Ato nuk synojnë të paraqesin të detajuar mënyrën sesi organizata e biznesit do të realizojë objektivat e saj, sepse një gjë e tillë është detyrë e një sërë programesh e planesh më të hollësishme.

### ***Politikat***

Një nga aspektet më të rëndësishme të planifikimit në veçanti, dhe të manaxhimit në përgjithësi, është formulimi i saktë i politikës, sepse procesi i planifikimit dhe i përcaktimit të objektivave bëhet efektiv kur ato gjejnë shprehjen e duhur në formën e *politikës*.

Edhe politikat janë plane, në kuptimin që ato shërbejnë si një guidë për të orientuar idetë dhe mendimet e njerëzve në procesin e marrjes së vendimeve. Pra me fjalë të tjera, ato janë *udhëheqje për mendimin e veprimin e njerëzve*. Politikat shprehin mënyrat nëpërmjet të cilave do të arrihen objektivat e kompanisë dhe zakonisht ato marrin formën e akteve normative, të cilat u tregojnë punonjësve sesi duhet të veprojnë në situata të caktuara. Në këtë mënyrë, kur lind një problem i ngjashëm në atë çka ka ndodhur një herë tjetër, nuk është e nevojshme të analizohet përherë e njëjta situatë. Kështu edhe manaxherët kanë më tepër mundësi të delegojnë autoritetet tek vartësit dhe në të njëjtën kohë të kontrollojnë edhe tërësinë e veprimeve që ata kryejnë për zgjidhjen e problemeve.

Zakonisht politikat ekzistojnë në të gjitha nivelet e organizatës. Diapazoni i tyre shtrihet që nga politikat e kompanisë, tek politikat e departamenteve e deri tek politikat "e vogla" të njërive apo nënndarjeve më të ulta të saj. Politikat mund të jenë të lidhura në funksione të tilla si shitjet apo financa apo deri tek një projekt për prodhimin e një produkti të ri.

Tipet e politikave janë të ndryshme si për shembull, politika e tregut ka të bëjë me përcaktimin e kanaleve të shpërndarjes, strukturën e çmimeve të produkteve, volumin dhe tipin e reklamave, shpërblimin e punonjësve të shitjes, ndërsa politika e burimeve njerëzore përfshin metodat e marrjes në punë dhe të kualifikimit, skemën e pensioneve, planin e stimuljeve, marrëdhëniet me sindikatat etj.

Herë pas here, politikat duhet të verifikohen nëse i shërbejnë si duhet arritjes së objektivave me qëllim që veprimet korrektuese nëse janë të domosdoshme, të merren në kohën e duhur.

### ***Procedurat***

*Procedurat* janë plane që pasqyrojnë politikën dhe japin metodën e kryerjes së aktiviteteve të ardhshme nëpërmjet një tërësie kronologjike të veprimeve të domosdoshme. Me fjalë të tjera, ato janë më tepër një guidë veprimesh, sesa stimuluese të mendimit dhe të marrjes së vendimeve.

Varësia e procedurave nga politikat mund të ilustruhet me anën e shembullit të mëposhtëm. Politika e një kompanie që merret me transportin e mallrave është që veçanërisht për kompanitë e mëdha, produktet të trajtohen me përparësi e brenda një kohe të shkurtër. Atëhere, mbi këtë bazë, manaxherët duhet të përpunojnë procedura të tilla që të zbatojnë këtë politike të kompanisë së tyre.

Procedurat në shumë raste nuk hartohen vetëm për një segment apo departament të caktuar. Zbatimi efektiv i politikës shpeshherë kërkon të thyhen kufijtë e ndarjeve organizative.

### ***Rregullat***

Shpeshherë në praktikë *rregullat* dhe procedurat ngatërrohen me politikat. Në fakt politikat përcaktojnë sfondin apo kuadrin, nga i cili udhëhiqemi për vendosjen e rregullave. Politikat lejojnë një shkallë të caktuar fleksibiliteti e iniciative të vartësve, ndërsa rregullat dhe procedurat si pasqyrimi e zbërthimi i politikës nuk e gëzojnë këtë cilësi. Përkundrazi, manaxherët i përdorin ato për rastet apo situatat, të cilat kërkojnë një veprim rigorozisht të pandryshueshëm. Politikat janë të konceptuara më gjerë se rregullat dhe janë të formuluar me një gjuhë më të përgjithshme.

Rregullat dhe procedurat, gjithashtu, janë të dallueshme nga njera-tjetra. Rregullat janë udhëheqje për veprim sikurse edhe procedurat, por ato nuk bëjnë specifikime në lidhje me kohën se kur duhen kryer keto apo ato veprime të caktuara. Përveç kësaj, rregullat mund të jenë ose jo pjesë përbërëse e procedurave. Kështu, në disa ambjente të një kompanie shkruhet se "Ndalohej hyrja për të huajt", ky është shembull i një rregulli i cili vepron jashtë një procedure, por në esencë çdo rregull është pasqyrim i vendimeve manaxheriale për atë çka lejohet të kryhet ose jo.

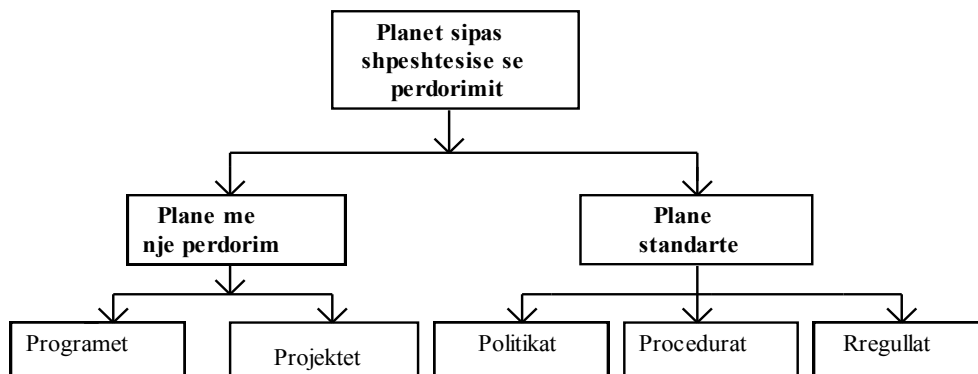
Ndërsa një rregull i inkluduar brenda një procedure të caktuar, duke përdorur shembullin e dhënë me lart për kompaninë e transportit, mund të ishte i tillë: "Të gjitha transportimet kryhen me mjetet e vetë kompanisë", gjë që nuk le shteg për interpretime apo veprime të tjera jashtë këtij rregulli.

### **3-Planet me një përdorim**

Planet mund të kategorizohen, përveç të tjerave edhe mbi bazën e shpeshtësisë së përdorimit të tyre. Në këtë kuadër mund të dallojmë dy tipe planesh: *plane me një përdorim* dhe plane standarte; detajimi i mëtejshëm i tyre është dhënë nëpërmjet skemës së paraqitur në figurën 1

Planet me një përdorim përdoren për arritjen e një qëllimi të caktuar, për shembull, për ndërtimin e një ure në një zonë të caktuar. Mbas realizimit të tyre, zakonisht, ato nuk përdoren më në të ardhmen. Për shembull, ndërtimi i një ure të re në një zonë tjetër padyshim që do të këtë një sërë veçorish në krahasim me urën e mëparshme, çka e bën të domosdoshme hartimin e një plani të ri.

Planet me një përdorim, sikurse duket edhe më tej, ndahen në programe dhe projekte.



**Fig. 1** Llojet e planeve në varësi të shpeshtësisë së përdorimit të tyre.

#### **a-Programet**

*Programet* janë plane të hartuara për arritjen e një objektivi të papërsëritshëm, e ku përfshihen një diapazon i gjerë aktivitetesh. Zakonisht, në një program angazhohen disa departamente, apo njësi të organizatës, përbëhet nga një sërë projektesh dhe shpeshherë mund të realizohet për një periudhë kohe më të madhe se një vit.

#### **b-Projektet**

*Projektet* janë plane që mbulojnë një diapazon më të vogël aktivitetesh sesa një program dhe janë të destinuara për arritjen e një qëllimi të caktuar. Një projekt mund të jetë pjesë përbërëse e një tërësie projektesh të inkluduara brenda një programi të caktuar, por ato mund të paraqiten edhe si plane të veçanta për të realizuar një qëllim apo një detyrë specifike. Për shembull, një plan i hartuar për të trajnuar punonjësit e financës të pushtetit lokal mund të jetë një projekt i veçantë.

#### **Buxhetet**

*Buxhetet* mund të përcaktohen si shprehja në aspektin sasior e planeve. Ato mund të konsiderohen edhe vetë si plane me një përdorim ku pasqyrohen burimet e domosdoshme për realizimin e aktiviteteve të inkluduara në një program apo projekt të caktuar.

Buxhetet, si plane me një përdorim, mund të shprehen në gjuhën financiare nëpërmjet burimeve financiare që mbështesin objektivat që synojmë të arrijmë nëpërmjet një plani të caktuar. Përveç shprehjes monetare, buxhetet mund të karakterizohen edhe nëpërmjet treguesve natyrore si orët e punës së punonjësve apo të makinerive, njësitë e produkteve të prodhuara etj.

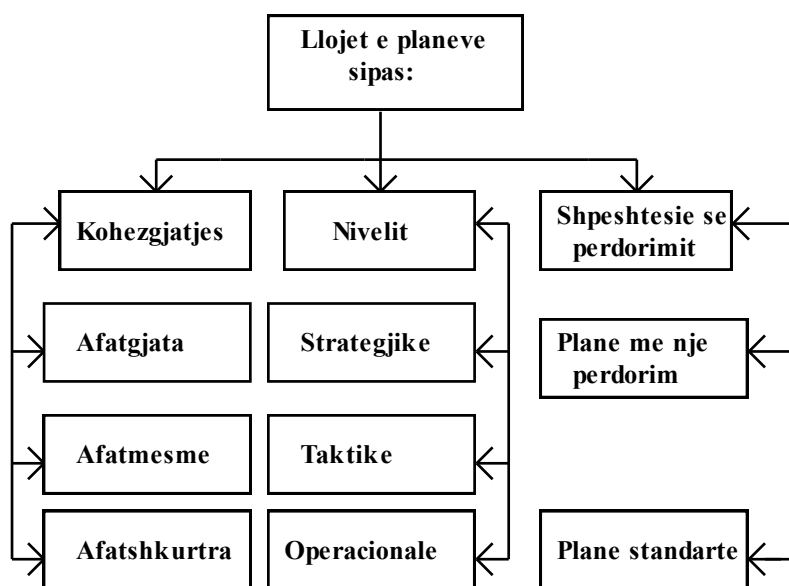
Proçesi i buxhetimit është një moment kyç i planifikimit për organizatat e biznesit. Nga ana tjetër, duke qenë pasqyra numerike e planeve, buxhetet janë edhe instrumente të rëndësishme të kontrollit.

Buxhetet ndryshojnë në varësi të qëllimit, saktësisë dhe shkallës së detajimit të tyre. Ato hartohen si për gjithë organizatën, ashtu edhe për pjesët e veçanta të saj si departamentet apo nëndarjet e tyre. Nisur nga ky objektiv, njësitë organizative mund të konsiderohen si *qendra përgjegjësie*. Pra, qendrat e përgjegjësisë janë njësi të veçanta organizative të kryesuara nga një manaxher, i cili është përgjegjës për arritjen e një qëllimi të caktuar

*Buxhetet financiare* (të shprehura në para) janë forma më e rëndësishme e tërësisë së buxheteve. Ato janë të dobishme sepse na ofrojnë mundësinë që aktivitetet e ndryshme të organizatës "të përkthehen" në një gjuhë apo matës universal siç është para.

#### 4 - Klasifikimi i planeve

Për realizimin e suksesshëm të objektivave të tyre, organizatat e biznesit hartojnë një sërë planesh, të cilat mund të klasifikohen në tre grupe kryesore: sipas nivelit të tyre, sipas kohëzgjatjes dhe sipas përdorimit. Llojet e planeve sipas këtij klasifikimi, mund të paraqiten me anën e figurës 2



**Fig. 2** Klasifikimi i planeve sipas kohëzgjatjes, nivelit dhe shpeshtësisë së përdorimit.

*Planet sipas nivelit manaxherial*

Klasifikimi bazë i planeve është ai që bëhet duke u mbështetur në nivelin hierarkik të manaxhimit. Konkretisht, ky nivel i rendit planet në plane strategjike, plane taktike dhe operacionale.

#### **a-Planet strategjike**

*Planet strategjike* hartohen nga manaxherët e nivelit më të lartë të drejtimit. Në këto lloj planesh përfshihet formulimi i objektivave të përgjithshme e më kryesore të firmës, të cilat shërbejnë si udhëheqje për gjithë njësitë organizative dhe aktivitetet e tyre. Këto plane projektohen duke mbajtur në konsideratë forcat dhe faktorët e mjedisit të jashtëm që ndikojnë mbi aktivitetin dhe operacionet organizative për një periudhë kohore afatgjatë. Ato kanë një fushë të gjatë shtrirjeje si nga pikpëamja kohore, ashtu edhe nga gama e aktiviteteve që përfshijnë.

#### **b-Planet taktike**

*Planet taktike* përqëndrohen tek njerezit dhe burimet, d.m.th në mënyrën sesi duhen organizuar burimet për të realizuar planet strategjike. Këto plane janë konkrete dhe më specifike se planet strategjike. Përgjithësisht, këto lloj planesh hartohen nga manaxherët e nivelit të mesëm të drejtimit, të cilët para se t'ua parashtrojnë ato manaxherëve të nivelit të lartë, konsultohen me manaxherët mbikqyrës.

Planet taktike janë më pak të rëndësishme se planet strategjike si edhe kanë një gjerësi shtrirjeje më të vogël e kufij kohore më të ngushtë. Po kështu, edhe efekti i tyre është më i vogël e në funksion të planeve strategjike. Në mënyrë më të detajuar, dallimet që ekzistojnë midis planeve strategjike dhe planeve taktike jepen në tabelën 1.

#### **c-Planet operacionale**

*Planet operacionale* janë ato plane të hartuara për mbështetjen e realizimit të planeve e objektivave operacionale. Në qoftë se planet taktike kanë një diapozon të ndërmjetëm kohe që varjon nga 1-5 vjetë, këto plane nuk e kalojnë kufirin kohor të një viti. Planet operacionale mund të jenë edhe mujore, javore, madje edhe ditore. Rëndësia e këtyre lloj planeve qëndron në faktin se, në qoftë se nuk realizohen objektivat operacionale, atëherë vështirësohet puna për arritjen e objektivave taktike e strategjike. Keto plane mbikqyren nga manaxherët e nivelit të mesëm, por zbatohen nga manaxherët e nivelit të ulët të drejtimit.

#### ***Klasifikimi i planeve në varësi të kohës***

Objektivat e një organizatë biznesi, nga pikpamja kohore, ndahen në objektiva afatgjata, afatmesme dhe afatshkurtra. Edhe planet, duke u nisur nga ky këndvështrim, mund të klasifikohen në tre kategori: Plane afatgjata, plane afatmesme dhe plane afatshkurtra. E rëndësishme është që manaxherët ta njohin dhe vlerësojnë siç duhet rolin e faktorit *kohë*.



### **a-Planet afatgjata**

Zakonisht, *plane afatgjata*, kanë firmat e mëdha të biznesit. Këto lloj planesh mbulojnë një periudhë kohe nga disa vjet deri në disa dekada. Periudha konkrete e kohës, për çdo organizatë biznesi varet nga industria ku ajo bën pjesë. Kur mjedisi industrial ndryshon shpejt, planet afatgjata mund të kenë një zgjatje kohore edhe më pak se pesë vjet, ndërsa kur mjedisi është relativisht stabil këto lloj planesh mund të shkojnë nga 10-20 vjet.

Planet afatgjata, pergjithësisht, përqëndrohen në çështje me rëndësi kapitale për perspektivën e organizatës, si ndërtimi i një uzine apo fabrike të madhe për një zgjerim të madh të prodhimit, rikonstrukcioni kapital i teknologjisë së prodhimit, emetimi i aksioneve reja etj.

### **b-Planet afatmesme**

Duke qenë se planet afatgjata zakonisht mbulojnë një diapazon kohë deri në 10 vjet, dhe për një sërë kompanish kjo kohë është edhe më e madhe. Për rrjedhojë edhe shkalla e saktësisë dhe sigurisë së tyre është më e vogël sesa në planet e tjera. Prandaj, edhe preokupimi kryesor i manaxhereve janë *planet afatmesme*. Si të tilla, ato janë objekt i punës planifikuese të manaxherëve të nivelit të lartë dhe të nivelit të mesëm të drejtimit.

Kështu për shembull, në qoftë se një kompani ka parashikuar që për 9 vjet të nxjerrë 9 lloje të reja produktesh, atëhere ajo duhet të hartojë 3 plane afatmesme, ku në secilin prej tyre të parashikohet prodhimi i tre lloj produkteve. Këto plane, më tej duhet të detajohen në plane më të hollësishme e për afate kohore më të shkurtra. Diapazoni i kohës për planet afatmesme është nga 1-5 vjet.

### **c-Planet afatshkurtra**

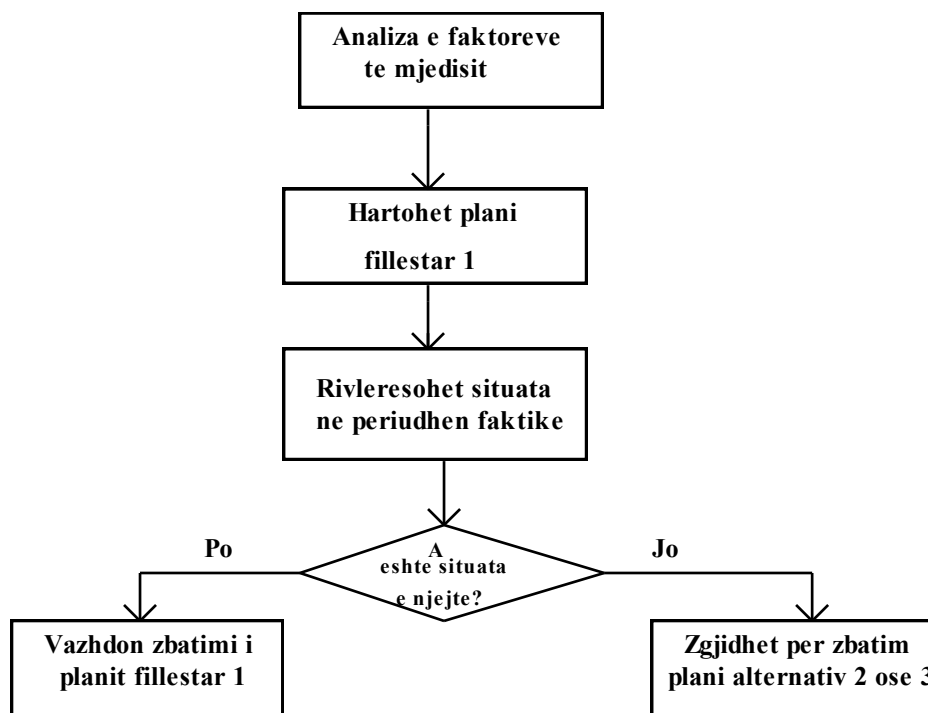
Diapazoni i kohës që mbulojnë këto lloj planesh është deri në një vit. Këto plane përqëndrohen në aktivitetet e përditshme dhe përbëjnë bazën për realizimin e planeve afatmesme dhe afatgjata. Duke e shtjelluar më tej shembullin e mësipërm, në qoftë se kompania në planin e parë afatmesëm ka parashikuar projektimin dhe hedhjen në treg të tre produkteve të reja, atëhere detajimi i tij në *plane afatshkurtra* presupozon që për çdo vit të prodhohet nga një produkt i ri.

### ***Planet situacionale***

*Planet situacionale* janë plane alternative që manaxherët i venë në veprim në qoftë se kushtet edhe faktorët ndryshojnë. Sa më i pasigurtë të jetë prognozi i të ardhmes, sa më kompleks e dinamik të jetë mjedisi, aq më i domosdoshëm është planifikimi për situata të paparashikuara. Ngjarje, të cilat mund të mos zhvillohen sipas parashikimeve fillestare mund të jenë, për shembull, madhësia e interesit, politika doganore e shtetit etj. Në qoftë se kompania nuk ka gati plane alternative për të përballuar këto situata, atëhere mund të gjendet para vështirësive serioze.

Hartimi i planeve situacionale bën që kompania të ketë një pozitë më konkurruese sesa rivalët e saj dhe të evitojë situatat e papritura.

Proçesi i përdorimit të planeve situacionale, në një formë të përgjithshme, paraqitet me anën e figurës 3



**Fig.3.** Skema e përdorimit të planeve situacionale.

## 5- Manaxhimi me anën e objektivave (MAO)

*Manaxhimi me anën e objektivave* është një metodë e përdorur gjerësisht dekadat e fundit nga manaxherët për të realizuar në mënyrë të suksesshme lidhjen ndërmjet objektivave të organizatës dhe planeve të saj.

Aktualisht, termi manaxhim me anën e objektivave, është një nga shprehjet më të përdorshme të gjuhës manaxheriale. MAO, në dinamikën e zhvillimit të tij, ka njohur emërtime të ndryshme, si manaxhimi i orientuar nga rezultatet, manaxhimi me anën e marrëveshjeve, manaxhimi me anën e objektivave dhe rezultateve etj.

Nga ana tjetër MAO, nënkuptonte përmbajtje të ndryshme për njerëz të ndryshëm. Kështu, për disa njerëz ai është një teknikë motivimi, për disa të tjerë një mjet vlerësimi të rezultateve, metodë planifikimi e kontrolli etj.

### ***Nga MAO tek metoda e vlerësimit të balancuar<sup>1</sup>***

Vitet e fundit, i është kushtuar gjithnjë e më shumë vëmendje një tjetër metode, të quajtur ‘metoda e vlerësimit të balancuar’ (*balance score cards*), me synimin e gjetjes së një balance ndërmjet MAO dhe scorecards. Vetë Drucker, që në vitet ’90-të, ja zbehu rëndësinë MAO kur theksonte se “ Kjo është thjesht një metodë tjetër e manaxherit, por nuk është ndonjë kurë e madhe ndaj ineffiçencës manaxheriale.

Trajtimi më i ri “*balanced scorecard*” , i ideuar nga R.Kaplan dhe D. Norton në vitin 1992, fitoi mbështetje të gjerë qysh në vitin 1996, vit kur u publikua libri i tyre “*The balanced score card: translating strategy into action*” Metoda e re është e projektuar për të “përkthyer” misionin, vizionin dhe strategjinë e përgjithshme të biznesit në objektiva specifike, sasiore, të matshme si edhe për të monitoruar performancën e organizatës kundrejt këtyre objektivave.

Një nga kritikantët thelbësorë të MAO është se ajo nuk është e lidhur me strategjinë e firmës; ndërsa për metodën e vlerësimit të balancuar trajtohet si epërsi dhe inovacion pikërisht vëmendja e qartë ndaj vizionit dhe strategjisë së firmës në përcaktimin e synimeve dhe objektivave.

Ideja e balancimit, është kritike për këtë metodë. Dhe autorët e përzgjedhën këtë emërtim pikërisht për të pasqyruar faktin se performanca e përgjithshme e organizatës në metodën e re analizohet në katër dimensionë apo mënyra, duke bërë të mundur që parashikohet performanca e ardhshme. Kjo gjë bën të mundur të ndërmerren veprimet e duhura për të “krijuar” të ardhmen e dëshiruar prej manaxhimit dhe gjithë organizatës.

## **6-Teknikat ndihmëse në procesin e planifikimit**

Manaxherët, gjatë procesit të punës planifikuese duhet të marrin në shqyrtim një sërë faktorësh të brendshëm dhe të jashtëm që parashikohen të influencojnë në të ardhmen, të konsiderojnë jo vetëm burimet e tyre njerëzore, materiale e financiare, por edhe shanset e rreziqet që ofron mjedisi ku veprojnë, me qëllim që të marrin ato vendime të cilat kanë një shkallë të lartë saktësie e sigurie.

I gjithë ky proces kompleks e i vështirë bëhet më i lehtë, më i kuptueshëm e më efektiv me anën e përdorimit të *teknikave ndihmëse* në planifikim. Aktualisht, zbatimi i tyre po fiton terren gjithnjë e më të madh dhe teknikat e aplikuara janë të shumta. Me poshtë do të paraqesim teknikat më kryesore e me përdorim më të gjerë.

### ***Prognozimi***

Planifikimi dhe *prognozimi*, ndonëse janë shumë të lidhura midis tyre, nuk janë e njëjta gjë. Prognozimi projektton atë çka do të ndodhë në të ardhmen në disa rrethana të caktuara, ndërsa *planifikimi* përcakton hapat që duhen ndjekur për të

---

<sup>1</sup> Balanced score card

arritur një objektiv të dhënë. Prognozimi është procesi i parashikimit të ndryshimit të kushteve apo të ngjarjeve, të cilat mund të kenë një ndikim të madh mbi biznesin e organizatave.

Prognozimi është i rëndësishëm si për procesin e planifikimit ashtu dhe për marrjen e vendimeve manaxheriale, sepse secili prej tyre varet në mënyrë të konsiderueshme nga parashikimi i zhvillimeve të ardhshme. Prognozimi ka rëndësi të veçantë për fusha të tilla si planifikimi i prodhimit, buxhetimi planifikimi strategjik, analiza e shitjeve, kontrolli i rezervave, planifikimi i marketingut etj.

### ***Klasifikimi i metodave të prognozimit***

Metodat e prognozimit zakonisht ndahen në tre grupe: *Metodat prognozuese sasiore, metoda cilësore dhe metoda që bazohen në gjykimin e njerëzve.*

#### ***1 Metodat sasiore të prognozimit***

Në kuadrin e metodave kuantitative do të trajtohen disa prej metodave më të rëndësishme sikurse janë: metoda e serive kohore, programimi linear, modelet e radhës së pritjes dhe modelet e rezervave

#### ***2 Metodat cilësore (ose teknologjike) të prognozimit***

Metodat teknologjike ose kualitative të prognozimit, në ndryshim nga metodat sasiore, përqëndrimin e tyre më të madh e kanë në çështjet afatgjata që janë më pak objekt i analizave sasiore. Këto metoda mbështeten në faktorë të tillë cilësorë si njohuritë, eksperiencia, kreativiteti dhe gjykimi i njerëzve.

Metodat cilësore përdoren kur të dhënat e periudhave të kaluara nuk janë të besueshme për shkak të faktorëve të rastit apo kur ato mungojnë fare. Kështu kur do të paraqitet një produkt i ri, duke mos patur të dhëna të tjera, merren opinionet e punonjësve të fushave përkatëse, ose mund të kufizohemi tek prognozimi i shitjeve nga të gjithë punonjësit e marketingut. Në këtë proces mund të ndihmojnë edhe gjykimet e konsumatorëve nëpërmjet përdorimit të vrojtimit ose anketimit.

Këto metoda, nga vetë natyra e tyre ofrojnë mundësi të gjera për të nxitur mendimin krijues të njerëzve. Nga ana tjetër, arritja e konkluzioneve të drejta në gjykimin e çështjeve të ndryshme me anën e këtyre metodave, është një proces relativisht i vështirë për shkak të evoluimit të shpejtë dhe të ndërveprimit kompleks të faktorëve të mjedisit të sotëm, veçanërisht në fushën e teknologjisë. Nga tërësia e metodave teknologjike të prognozimit do të veçojmë për të trajtuar tërësisht metodën Delfi, si një nga metodat më të njohura e më të zbatueshme aktualisht.

### ***Metoda Delfi***

Metoda *Delfi* është hartuar nga dy autorë, O.Helmer dhe N.Dalkey dhe prezantuar për herë të parë në vitin 1963. Pavarësisht se kjo metodë u projektua për tu përdorur në prognozimin afatgjatë, ajo mund të përdoret edhe për të nxitur

zgjedhjet kreative për probleme të ndryshme të organizatës. Megjithatë, funksioni kryesor i saj është prognozimi, veçanërisht i ndryshimeve teknologjike.

Tipar i rëndësishëm i kësaj metode është se ajo i përdor ekspertët për problemet që analizohen pa kërkuar që ata të jenë në të njëjtën kohë bashkë, pasi grupi i ekspertëve i përgjigjet pyetjeve të paraqitura në formën e një ankete. Grupi i ekspertëve mund të jetë miks, ose të ketë në përbërje të tij specialistë të ardhur nga firma të tjera, por zakonisht organizatat e biznesit preferojnë të kenë një grup të brendshëm ekspertësh për të patur nën kontrollin e tyre rezultatet e arritura.

*Hapi i parë* gjatë përdorimit të kësaj metode është formimi i pyetësorit, të cilit çdo specialist do t'i përgjigjet me shkrim. Në pyetësor mund të ketë pyetje të tilla si: Cilat janë ndryshimet teknologjike që parashikoni? ose Cilat janë produktet që mendoni se do të preferojnë klientët tanë pas 20 vjetësh? Ekspertëve, zakonisht u lihen në dispozicion disa ditë për t'iu përgjigjur pyetjeve.

*Në etapën e dytë* secilit prej eksperteve i shpërndahet një përmbledhje e përgjigjeve që u janë dhënë prej tyre pyetjeve të anketës. Duke qenë anonime, asnjëri nuk e di se ç'përgjigje kanë dhënë të tjerët, gjë që bën të ruhet fshehtësia dhe të mos ketë ndikim nga njeri-tjetri në idetë që ata japin. Çdo specialist mund të bëjë sugjerime apo komente të tjera në fletën që u është shërndarë për herë të dytë.

*Në etapën e tretë*, sugjerimet dhe komentet e reja të pjesëmarrësve shpërndahen përsëri dhe secili prej tyre është i lirë të bëjë komente të tjera apo të rishikojë edhe një herë idetë e vjetra. Ndërsa, në *fazën e fundit*, drejtuesi i grupit u jep pjesëmarrësve një panoramë të komenteve të bëra së bashku me përgjigjet specifike të dhëna në pyetësorin fillestar. Pjesëmarrësit, që dëshirojnë, mund të modifikojnë përsëri përgjigjet e tyre.

Kjo metodë, duke evituar qëllimisht debatin dhe kontaktin e drejtpërdrejtë të njerëzve, i lejon ata të shprehin lirisht mendimet e tyre, qofshin edhe të gabuara si edhe të mos ndikohen nga opinionet e njerëzve konkretë që janë pjestarë në grupin e ekspertëve.

## **Tema : Marrja e vendimeve manaxheriale**

- 1 - Konsiderata të përgjithshme mbi marrjen e vendimeve**
- 2- Tipet e vendimeve**
- 3- Kushtet në të cilat merren vendimet**
- 4 - Proçesi i marrjes së vendimeve**
- 5- Delegimi i vendim-marrjes**
- 6-Vendim -marrja n` grup**
- 7- Teknikat e nxitjes së krijimtarisë dhe të marrjes së vendimeve**

### **1 - Konsiderata të përgjithshme mbi marrjen e vendimeve**

*Marrja e vendimeve* është një nga aktivitetet më të rëndësishme të individëve të veçantë, të grupeve apo të organizatave. Vendimi është një zgjedhje me anën e të cilit një person apo një grup njerëzish nxjerr një konkluzion rreth një situatë të caktuar, është proçesi i zgjidhjes së një alternative ndërmjet një sërë alternativash të mundshme. Marrja e vendimeve është momenti në të cilin objektivat, planet dhe politikat kthehen në veprime konkrete.

Marrja e vendimeve është pjesë përbërëse e çdo aspekti të punës manaxheriale. Kështu, manaxherët mund të përcaktojnë objektivat e planeve vetëm pasi të kenë marrë vendimin mbi misionin bazë të organizatës. Për të realizuar objektivat, duhet të merren vendime për llojet dhe madhësinë e burimeve që duhet të alokohen e kështu me radhë. H.Simon ka theksuar se marrja e vendimeve është *sinonimi i manaxhimit*.

Marrja e vendimeve, shpeshherë, konsiderohet si *funksion manaxherial* dhe si *proçes organizativ*, pasi vendimet në mjaft raste e kalojnë kuadrin e një personi dhe bëhen preokupim i përbashkët i një sërë grupesh. Marrja e vendimeve është elementi më thelbësor i planifikimit. Ai është, gjithashtu, pjesë përbërëse dhe bashkëshoqëruese e përditshme e jetës së njerëzve. Në mënyrë të vazhdueshme, çdo njeriu, i duhet të marrë vendime, shpeshherë mjaft të rëndësishme për jetën e tij, si për shembull, nëse duhet të vazhdojë shkollën e lartë pas mbarimit të shkollës së mesme apo të hyjë në punë, të heqë dorë nga biznesi pas falimentimit apo të ndërmarrë një aktivitet tjetër biznesi, të punojë në administratën shtetërore apo në një firmë private etj.

Në literaturën e manaxhimit modern, shpesh diskutohet edhe: vendim-marrja është art apo shkencë? Duke çuar kështu në ekzistencën e dy shkollave të ndryshme: shkolla analitike dhe ajo intuitive. Pavarësisht nga prania e modeleve apo shkollave të ndryshme mbi proçesin e vendim-marrjes si edhe nga dëshira e tyre, jo gjithmonë manaxherët marrin vendime cilësore. Shumica e manaxherëve e pranojnë që gjatë punës së tyre të kenë marrë vendime jo të mira, të cilët dëmtojnë

kompaninë apo efektivitetin e vetë atyre. Pse bëjnë gabime manaxherët? Pse, jo gjithmonë vendimet arrijnë objektivat e synuara?

Marrja e vendimeve të gabuara mund të vijë nga :

- *Mungesa e kohës së mjaftueshme.* Të presësh deri në minutën e fundit për të marrë një vendim do të thotë që shpesh të mos marrësh në konsideratë të gjitha alternativat. Ajo, gjithashtu, pengon analizën e plotë të alternativave.
- *Mospërcaktimi i saktë i objektivave.* Objektivat nuk mund të arrihen në qoftë se ata nuk janë të përcaktuar qartë. Ata duhet të shprehen në mënyrë eksplicite me qëllim që manaxheri të mund të shohë relacionet ndërmjet një vendimi dhe rezultatit të dëshiruar.
- *Përdorimi i burimeve jo të besueshme të informacionit.* Vendimi është aq i mirë sa ç'është informacioni në të cilin ai mbështetet. Burimet e pamjaftueshme/të varfëra të informacionit gjithmonë çojnë në marrjen e vendimeve të dobëta.
- *Frika nga pasojat.* Manaxherët shpesh nuk kanë dëshirë që të marrin vendime të guximshme, "të mëdha", për shkak të frikës së rezultateve të këqija. "Loja në vend të sigurtë" shpesh kufizon efektivitetin e manaxherëve.
- *Fokusimi më tepër tek simptomat sesa tek shkaqet.* Duke u marrë me simptomat e një problemi, nuk mund ta zgjidhim atë. Të marrësh aspirinë për një dhimbje dhëmbi mund të kesh lehtësim të përkohshëm, por në qoftë se kemi të bëjmë me një abses, problemi do të vazhdojë të ekzistojë. Jo rrallë, manaxherët e biznesit përqëndrohen më tepër tek simptomat sesa në shkaqet/rezultatet e problemeve.
- *Mbështetja në ndjenjën dhe intuitën.* Intuita, gjykimi dhe "ndjenja" janë pasuri të rëndësishme të marrësit të vendimeve. Por një manaxher, i cili lejon intuitën të tejkalojë rëndësinë e rrugës shkencore është i prirur të marrë vendime të dobëta.
- *Dështimi për të zbatuar vendimet.* Vendimet janë një mjet për të arritur një qëllim, por ato nuk janë fundi i procesit. Pasi ka marrë një vendim, manaxheri duhet të përcaktojë detyrat, afatet kohore dhe të vlerësojë rezultatet.

Së fundi, theksojmë se e rëndësishme është që vendimet jo vetëm të jenë cilësore, por edhe të zbatohen në kohën e duhur. Lidhur me këtë karakteristikë kritike të tyre, gjenerali i famshëm amerikan i Luftës II Botërore G.S.Patton ka thënë se "Ekzekutimi i një plani të mirë tani është më i mirë sesa një plan i mirë i ekzekutuar javën tjetër."

## 2- Tipet e vendimeve

Shpesh herë, është e rëndësishme të bëjmë *klasifikimin e vendimeve*, pasi mbi këtë bazë manaxheri mund të gjykojë më lehtë për shkallën e delegimit të autoritetit të tij tek vartësit. Pra, cilat vendime duhet të përqëndrojnë në duart e veta dhe cilat prej tyre t'i lërë në kompetencë të vartësve të tij.

Klasifikimit të vendimeve në të programuar dhe në të paprogramuar, i referohet shumica e autorëve. Në thelb, ky klasifikim është i ngjashëm me ndarjen e vendimeve në bazë dhe rutinë. Avantazhi kryesor i këtij kategorizimi është se në këtë mënyrë mund të identifikohen më qartë metodat e marrjes së vendimeve për secilin lloj të tyre.

**2 a. Vendimet e programuara.** Janë vendime në të cilat manaxherët kanë të bëjnë vazhdimisht. Quhen të programuara sepse për ta mund të hartohen e të ekzistojnë procedura të gatshme, bazuar në eksperiencën e situatave të ngjashme në të kaluarën. Kështu, shumë organizata kanë përcaktuar politika dhe procedura të gatshme për trajtimin e problemeve të ndryshme disiplinore të punonjësve të tyre.

Vendimet e programuara, zakonisht kanë si objekt të tyre aktivitetet operacionale dhe administrative të organizatës. Duke qënë të tillë rreziqet për marrjen e vendimeve të gabuara janë të vogla, prandaj mund të delegohen me lehtësi. Zakonisht këto lloje vendimesh janë karakteristikë për manaxherët e nivelit të mesëm dhe të ulët të drejtimit. Ndërsa manaxherët e nivelit të lartë të drejtimit trajtojnë shumë pak vendime të tilla, por ata mund të jenë të interesuar në rezultatet e disa prej atyre vendimeve.

Të dhënat e përdorura për marrjen e vendimeve të programuara janë të plota dhe të përcaktuara saktë. Ato mund të shprehen nga pikpamja sasiore, çka e bën më të lehtë punën për t'i programuar në kompjuter.

**2.b Vendimet e paprogramuara.** Janë vendime që merren për situata të reja, të papërsëritshme e për të cilat nuk ka procedura të përgatitura qysh më parë, për arsye së manaxherët nuk kanë eksperiencë për diçka të re që nuk ka ndodhur më parë. Edhe të dhënat që disponohen janë të pjesshme apo të pakompletuara. Shumica e vendimeve të rëndësishme që marrin manaxherët përfshihen në këtë kategori. Në përgjithësi, vendimet strategjike janë të paprogramuara përderisa ato mbështeten në gjykimin subjektiv të manaxherëve.

Këto vendimet janë të lidhura me shpenzime të mëdha burimesh. Zakonisht, për to ekzistojnë shumë alternativa e manaxherët duhet të konkludojnë në kushtet e një njohje jo të plotë të situatës, prandaj edhe mundësia e marrjes së vendimeve të gabara dhe e rrezikut është më e madhe.

Vendimet e kësaj natyre, në përgjithësi, merren nga manaxherët e nivelit të mesëm dhe të lartë të drejtimit, të cilët, si rregull, nuk i delegojnë ato tek vartësit. Shembuj të vendimeve të paprogramuara janë të vendosësish për rikonstruksionin e uzinës ekzistuese apo të ndërtosh një uzinë të re, zgjedhja e zonës së ndërtimit të uzinës, përcaktimi i çmimeve të shitjes së produkteve etj.

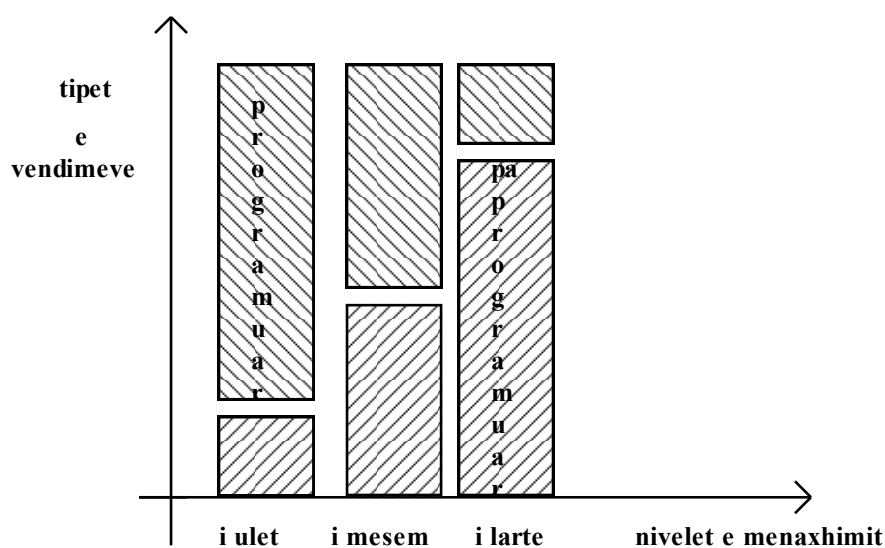
Më lart u dhanë karakteristikat e të dy llojeve të vendimeve duke i dalluar ato qartë nga njëri tjetri. Por në praktikë, vendimet mund të jenë pjesërisht të



programuar e pjesërisht të paprogramuar. Ata shpesh mund të përmbajnë elemente të të dy tipeve, pra mund të ndeshemi me situata *pjesërisht të strukturuar*. Në këto kushte, për marrjen e vendimeve, manaxherët mbështeten jo vetëm në të dhënat dhe faktoret influencues, por edhe në gjykimin e në eksperiencën e tyre personale.

Meqënëse vendimet e paprogramuara dhe vendimet për situata pjesërisht të strukturuar përbëjnë shumicën e vendimeve manaxheriale, si dhe duke qënë me rëndësi jetike për mbijetesën dhe perspektivën e kompanisë, ato përpiqen të përballojnë këto sfida duke synuar të trajnojnë manaxherët e tyre nëpërmjet programeve speciale dhe eksperiencës praktike në punë.

Paraqitja grafike e vendimeve të programuara dhe e vendimeve të paprogramuara, në varësi të nivelit hierarkik të manaxhimit, jepet me anën e figurës 1



**Fig 1** Paraqitja grafike e vendimeve të programuara dhe të paprogramuara, në varësi të nivelit të menaxhimit

### 3 - Kushtet në të cilat merren vendimet

Në varësi të kushteve në të cilat merren, vendimet mund të klasifikohen në tre grupe: **a**-vendime të marra në kushtet e sigurisë, **b**-vendime të marra në kushtet e riskut (rrezikut) dhe **c**-vendime të marra në kushtet e pasigurisë.

#### **a- Vendimet e marra në kushte të sigurisë**

Janë vendime, për të cilat manaxherët janë të sigurtë se çdo të ndodhë pasi informacioni është i plotë dhe njihen mirë marrëdhëniet shkak-pasojë. Manaxherët e dinë me saktësi se cilat janë alternativat e mundshme dhe probabilitetet e ndodhjes së tyre janë të sigurta (d.m.th  $p=1$ ). Kështu, një kompani shqyrton mundësinë e një investimi prej 10 milionë lekë për të blerë një pajisje të re mjekësore, e cila do të bëjë të mundur uljen e kostos me 3.5 milionë lekë në vit për pesë vitet e ardhme dhe një rritje të të ardhurave me rreth 30%. Nëse manaxherët e krahasojnë këtë investim me një tjetër, i cili afron ulje kosto në vit prej jo më shumë se 2 milionë lekë, me siguri ata do të zgjedhin investimin që ofron 30 % shtim të të ardhurave. Të njëjtën gjë do të thoshim edhe për një person që vendos paratë në një bankë me interes të caktuar e cila e garanton atë nga rreziku i humbjes.

Marrja e vendimeve në kushtet e *sigurisë së plotë* është një fenomen që nuk ndodh shpesh në praktikën e biznesit, sepse faktorët dhe kushtet e jashtme rrallë parashikohen në mënyrë perfekte, dhe nuk është e mundur të zbulohen të gjitha influencat mbi një rezultat të caktuar.

## **b- Vendimet e marra në kushtet e riskut**

Në një situatë rreziku, informacioni mund të ekzistojë, por mund të mos jetë i plotë. Në këto kushte, manxherët njohin opsionet e mundshme, por probabilitetet e ndodhjes së tyre janë të pasigurta, dmth një element risku e shoqëron çdo zgjidhje. Për përmirësimin e marrjes së vendimeve dhe për rritjen e shkallës së sigurisë në *kushtet e riskut*, ekzistojnë një sërë modelesh matematike e teknikash ndihmëse.

Një shembull i marrjes së vendimeve në kushtet e riskut është një kompani farmaceutike, e cila do të përcaktojë një nga shtetet ku mund të shtrijë aktivitetin e saj në planin ndërkombëtar. Në shtetin e parë taksat doganore janë të ulta, por që parashikohen të rriten pas një periudhe 1-2 vjeçare, sepse sistemi fiskal është duke u rindërtuar për t'i bërë disa përmirësime. Në shtetin tjetër vërtet që taksat janë të larta, por nga studimi i ekonomisë së atij vendi ka rezultuar se ato do të jenë relativisht stabël për një periudhë afatmesme.

Atëhere, manaxherët e kompanisë llogarisin probabilitetet e ndodhjes së alternativave, të ndryshme. Dhe mund të rezultojë që me ndryshimin e legjislacionit në shtetin e parë, taksat kanë 35% mundësi për të qënë më të larta se në shtetin tjetër, 40% mundësi që të rriten shumë pak në krahasim me nivelin fillestar dhe probabiliteti që taksat të jenë pak më të ulta në krahasim me shtetin e parë është 25%.

Me fjalë të tjera, me këto probabilitete, risku për marrjen e vendimeve të drejta nuk është i vogël, sidomos po të kemi parasysh që edhe përcaktimi i mundësisë së ndodhjes së alternativave të ndryshme mund të mos jetë i saktë. Probabilitetet e ndodhjes së tyre, mund të përcaktohen objektivisht ose subjektivisht. Përcaktimi i probabiliteteve objektive bazohet në të dhënat apo eksperiencën e kaluar, ndërsa për probabilitetet subjektive bazë janë njohuritë që kanë manaxherët për çështjen që analizohet. Pra, është e qartë se problemi kyç në këto rrethana është përcaktimi real i

probabiliteteve të alternativave. Në fakt, në praktikë, manaxherët ndodhen shpesh përballë situatave të riskut. Në ndihmë të manaxherëve, në këto situata, vijnë teknika të tilla si analiza e riskut, pema e vendimeve, etj.

### **c- Vendimet e marra në kushtet e pasigurisë.**

Në këto kushte manaxherët disponojnë të dhëna të pamjaftueshme, për të cilat ata nuk e dinë nëse janë të besueshme dhe nuk mund të vlerësojnë ndërveprimin e variablave të ndryshëm.

*Pasiguria* është situata tipike me të cilën ballafaqohen praktikisht manaxherët. Ata e kanë më të vështirë si procesin e përcaktimit të probabiliteteve të mundshëm, ashtu edhe identifikimin e të gjithë alternativave potenciale. Disa nga kushtet, të cilat paraqesin vështirësi për parashikimin që bëjnë manaxherët, janë situata politike, e cila mund të ndryshojë në një drejtim të panjohur për ta, rregullat apo legjislacioni qeveritar, konkurenca, ndryshimet teknologjike, etj.

## **4 - Proçesi i marrjes së vendimeve**

Është e vërtetë që manaxherët nuk ushtrojnë dot kontroll mbi tërësinë e faktorëve të cilët influencojnë në procesin e marrjes së vendimeve, por është në dorën e tyre që këtë proces ta realizojnë sipas një procedure të përcaktuar që më parë. Natyrisht, një gjë e tillë nuk është garanci për sukses, por sidoqoftë, është një premisë për të rritur mundësinë për marrjen e vendimeve efektive.

Në përgjithësi, në procesin e marrjes së vendimeve, rekomandohet që manaxherët të ndjekin rrugën ose procedurën e përshkruar në figurën 2.

## **4- Delegimi i vendim-marrjes**

Një çështje me rëndësi në marrjen e vendimeve manaxheriale është problemi se kush i merr vendimet në firmë dhe mbi ç'kritere bëhet delegimi i tyre tek vartësit.

1. Kur vendimet parashkojnë një ndikim të madh mbi organizatën e biznesit në tërësi, kur mundësia e gabimeve është e madhe dhe kostoja e korrigjimit është e lartë, atëherë kjo kategori vendimesh centralizohet në duart e manaxherëve të niveleve të larta të drejtimit. Në përgjithësi, në këtë grup inkludohen *vendimet bazë apo të paprogramuara*.

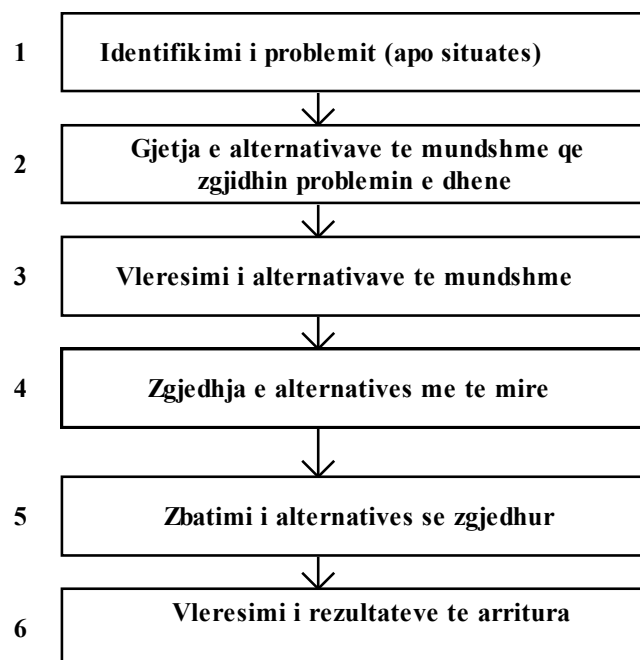
2. Vendimet, të cilat parashikojnë shpenzime të mëdha fondesh dhe zbatimi i tyre përfshin një interval të madh kohor siç është ndërtimi i një uzine të re, përqëndrohen në nivelet e larta drejtuese.

3. Vendimet në të cilat ndikimi mbi njerëzit është i madh, kanë rëndësi të veçantë, prandaj zakonisht ato nuk delegohen tek vartësit.

4. Në nivelet e ulta të drejtimit mund të delegohen ato vendime ku shkalla e sigurisë është relativisht e lartë, rreziqet janë të pakta dhe kostoja e korigjimit, në rastin e marrjes së vendimeve të gabuara, është e ulët. Niveli manaxherial, në të cilin merren vendimet, do të jetë aq më i ulët sa më të qarta të jenë synimet ku do të arrijmë, sa më pak e ndërlikuar situata dhe sa më e vogël të jetë nevoja për arsyetime e analiza të detajuara. Zakonisht, në nivelet e ulëta të drejtimit merren vendimet rutinë apo të programuara.

Sipas R.Steeart, në librin e saj, "The Reality of Organization" delegimi i marrjes së vendimeve, paraprakisht, ato duhet të shkallëzohet sipas nivelit të rëndësisë në përputhje me kontributin e tyre për arritjen e objektivave të organizatës. Përveç kësaj, ekzistojnë edhe një sërë kriteresh të tjera, ku ndër më të rëndësishmet janë:

1. Çfarë informacioni është i nevojshëm për të marrë vendim? Kush e ka marrë informacionin?
2. Çfarë njohurish duhen për të marrë vendim? Kush i ka këto njohuri?
3. Sa shpejt, saktë dhe lirë mund të transferohet informacioni tek ata që kanë njohuritë e nevojshme për të marrë vendim?
4. Cilat janë pasojat e mundshme të marrjes së një vendimi të gabuar?
5. Sa urgjent është vendimi? Cilat janë pasojat e vonësës në marrjen e vendimeve?



**Fig. 2** Procedura e marrjes së vendimeve

Për oregonizatat e vogla çështja është më e thjeshtë. Manaxherët, në përgjithësi, në këto firma i marrin vetë të gjitha vendimet. Kur organizata fillon të rritet, në suksesin e tij, krahas faktorëve të tjerë, ndikim jo të vogël ka edhe gadishmëria e manaxherëve për të deleguar marrjen e vendimeve tek vartësit dhe aftësia e tyre për të gjykuar drejt se çfarë do të ngelet në kompetencën e tij e mbi cilat vendime do të shtrihet autoriteti i vartësve të tij.

Manaxheri, të cilin zgjerimi i aktivitetit e detyron të marrë në punë personel të ri, por që nuk delegon një pjesë të autoritetit të tij tek vartësit, ngarkesa e punës jo vetëm që nuk do t'i lehtësohet, por edhe cilësia e vendimeve të marra nuk do të jetë e lartë, pasi një person i vetëm nuk mund të jetë specialist i aftë në të gjitha fushat.

Veç kësaj, të mësuar me përqëndrim kompetencash, vartësit do të vijnë më shpesh për tu konsultuar me manaxherin e tyre, madje edhe për probleme të vogla e të parëndësishme, duke i marrë atij një kohë të konsiderueshme e të mos e lënë të merret siç duhet me problemet themelore të manaxhimit. Ai do të detyrohet të punojë me intensitet të lartë e me orar të zgjatur, por ajo që është më e rëndësishmja, mund të ketë efektivitet të ulët në punë e sukses të dyshimtë në biznes.

## **5 - Marrja e vendimeve ne grup**

Në praktikë, një pjesë e konsiderueshme e vendimeve merret nga një grup njerëzish. Kështu, bordet drejtuese marrin vendime mbi të ardhmen e organizatës, ekipet e projekteve inkludohen në procesin e marrjes së vendimeve për produktet e reja që do të prezantohen, grupe të tjera merren me zgjidhjen e konflikteve të ndryshme etj.

Natyrë e problemeve dhe madhësia e ndikimit të vendimeve përcaktojnë në një masë të konsiderueshme, nëse manaxherët do t'i marrin vendimet individualisht, pra në mënyrë autoritare, apo në grup ose duke përdorur sistemin e pjesëmarrjes. Në përcaktimin e mënyrës së marrjes së vendimeve në grup, manaxherët duhet të njohin mirë avantazhet dhe disavantazhet e kësaj metode, të krahasuara me marrjen individuale të vendimeve.

### ***a- Avantazhet***

**1** - Informacioni që disponon grupi është më i madh sesa informacioni që zotëron një individ i vetëm;

**2** - Prania e shumë anëtarëve presupozon gjenerimin e një numri më të madh alternativash;

**3** - Ekzistenca e specialistëve të ndryshëm në përbërje të grupit do të thotë shkëmbim eksperience dhe trajtim i problemit në disa këndvështrime, gjë që nuk e realizon dot një njeri i vetëm

4 - Shkalla e pranueshmërisë së një vendimi të marrë në grup është më e madhe

5 - Sipas studimeve rezulton se grupet janë më të gatshëm për të marrë përsipër riskun, e kundërta e asaj që ekziston si opinion.

#### ***b- Disavantazhet***

1 - Proçesi i marrjes së vendimeve në grup është relativisht më i gjatë nga pikëpamja kohore. Të gjithë anëtarët e grupit duan të diskutojnë. Nga ana tjetër, për çështjet, të cilat janë të diskutueshme, mund të duhet një kohë e gjatë për arritjen e kompromisit.

2 - Në një sërë rastesh, një apo më shumë persona mund të dominojnë grupin dhe proçesin e marrjes së vendimeve, fenomen i cili mund të eliminojë avantazhet e kësaj metode.

3 - Mund të ndodhë, që anëtarët e grupit, duke punuar së bashku, të jenë më të interesuar për të ruajtur marrëdhëniet e mira midis tyre dhe përpiqen të evitojnë konfliktin apo debatin. Në këtë situatë, interesat personale dalin në plan të parë dhe neglizhohen objektivat e vendimit.

4 - Përbërja dhe numri i anëtarëve të grupit në një sërë situatash lihet në plan të dytë. Dihet që performanca e grupit varet mjaft nga përbërja, numri dhe karakteristikat e secilit individ. Studimet kanë treguar që manaxherët e rinj dhe të niveleve më të ulët i zgjidhin problemin më mirë dhe më shpejt sesa manaxherët më të vjetër e të niveleve të larta të drejtimit. Gjithashtu, grupet me madhësi mesatare (5-11 persona) kanë mundësi më shumë për të dhënë vendime më cilësore sesa grupet që shtrihen jashtë skajeve të këtij intervali. Nga ana tjetër, grupet e vogla (2-5 persona) arrijnë më shpejt konkluzionin sesa grupet më të mëdha.

### **7 - Teknikat e nxitjes së krijimtarisë dhe të marrjes së vendimeve në grup<sup>1</sup>**

Teknikat e marrjes së vendimeve në grup dhe të nxitjes së krijimtarisë do t'i diskutojmë në të njëjtën çështje pa i specifikuar se ku përdoret njëra e ku përdoret tjetra. Kjo për tre arsye: *së pari*, autorë të ndryshëm bëjnë klasifikime të ndryshme, *së dyti*, teknikat që do të trajtojmë më poshtë janë të hartuara për një grup njerëzish dhe *së treti*, proçesi i marrjes së vendimeve në grup nuk mund të shkëputet nga proçesi i nxitjes së kreativitetit dhe gjenerimit të ideve të reja.

Meqënëse shkalla e kreativitetit është e ndryshme në njerëz të ndryshëm, si edhe për arsye se çdo teknikë ka epërsitë dhe disavantazhet e veta, studiuesit kanë përpunuar një sërë teknikash ndihmëse si *teknika e grupit nominal*, *"brainstorming"*, *sinektika*, *strategjia e "ngacimit"* dhe *teknika e rrethit*.

---

<sup>1</sup> N këtë temë do të diskutojmë teknikat cilësore të vendim-marrjes

## 1. Teknika e grupit nominal

Kjo teknikë është një mënyrë për integrimin e punës së individit me atë të grupit dhe nxit gjenerimin e alternativave e të mendimit krijues në marrjen e vendimeve. Ajo përdoret gjithashtu, për të mënjeluar tendencën e anëtarëve të veçantë të grupit për të kritikuar idetë e propozuara.

Pasi është përcaktuar më parë problemi, për të cilin do të merret një vendim i caktuar, ndiqet procedura e mëposhtme:

**a** - Çdo anëtar i grupit, idetë apo alternativat e tij i paraqet me shkrim në mënyrë individuale, pra pa bashkëpunuar me anëtarët e tjerë.

**b** - Idetë e propozuara afishohen në mënyrë të dukshme nga të gjithë pjesëtarët duke përdorur për këtë qëllim dërrasën e zezë, aparatin e projeksonit etj.

**c** - Idetë e secilit individ diskutohen nga pjesëtarët e tjerë për t'i patur më të qarta ato dhe për të bërë një vlerësim më obektiv.

**d** - Hapi i fundit është vlerësimi i ideve të secilit nga çdo individ. Secili prej anëtarëve të grupit, në mënyrë individuale bën vlerësimin e ideve duke përdorur një metodë të caktuar, për shembull metodën e vlerësimit me pikë. Procedura përfundon me konkludimin në bazë të renditjes së ideve nëpërmjet pikave të fituara prej tyre.

## 2. "Brainstorming" (Stuhi në tru)

*Brainstorming*, një nga teknikat më të njohura për nxitjen e kreativitetit është përpunuar nga A.Osborn. Qëllimi i kësaj teknike është përmirësimi i marrjes së vendimeve me anën e zbulimit të zgjidhjeve alternative gjatë një kohe të shkurtër.

Disa nga karakteristikat më kryesore të kësaj teknike janë:

**a** - Nxitet hedhja e shumë ideve dhe nuk lejohet të kritikohet apo vlerësohet asnjë prej tyre gjatë kohës që vazhdon mbledhje e grupit.

**b** - Nxitet më shumë gjenerimi i atyre ideve që janë të shprehshme nga pikëpamja sasiore.

**c** - Pjesëmarrësit inkurajohen që jo vetëm të hidhen ide të tjera, por edhe të modifikojnë apo përmirësojnë sugjerimet e anëtarëve të tjerë.

Sesionet e organizuara për gjenerimin e ideve të reja me anën e kësaj teknike, zakonisht janë të shkurtra, rreth një orë ose edhe më pak, kohë në të cilën hidhen me dhjetra ide. Duke qenë se nuk lejohet kritika e tyre, midis ideve mund të ketë disa mjaft radikale, të çuditshme e madje edhe pa vlerë. Pas përfundimit të sesionit, idetë që duan vlerësim të mëtejshëm veçohen, ndërsa idetë e tjera eliminohen.

Praktika ka treguar se pavarësisht nga epërsitë e saj, metoda e grupit nominal është më efektive se brainstorming për gjenerimin e ideve të reja. Nga ana tjetër, metoda e grupit nominale ndërsa nxit një numër të madh idesh, ruan një nivel të mirë të kënaqësisë së grupit.

### 3. Sinektika<sup>2</sup>

Njihet si teknika Gordon, duke marrë emrin e shpikësit të saj dhe pas modifikimeve të mëvonshme mori emrin *Sinektika*. Procedura e ndjekur gjatë përdorimit të kësaj teknike mund të përshkruhet në 4 hapat e mëposhtme:

**a** - Fillimisht, çdo anëtar i grupit njihet me problemin që do të diskutohet.

**b** - Lideri i grupit përcakton pikën kyçe të problemit, tek e cila do të përqëndrohen anëtarët.

**c** - Nxitet hedhja e ideve të reja nga pjesëmarrësit.

**d** - Eksperti, që zakonisht është në përbërje të grupit, mënjanon aty për aty idetë e pavlefshme dhe mban idetë që janë të pranueshme.

Zakonisht me anë të kësaj teknike gjenerohet zgjidhja për krijimin e produkteve të reja. Në këtë teknikë kanë rëndësi dy momente: *e para*, zgjedhja e kujdesshme e grupit që do t'i nënshtrohet kësaj metode dhe *së dyti*, roli i liderit është përcaktues sepse ai duhet ta orientojë diskutimin në mënyrë të tillë që të evitohet zgjidhjet e dobëta.

Nga ana tjetër, eksperti teknik duhet të jetë mjaft i zoti profesionalisht, sepse gjatë gjykimit të ideve mund të ndodhë që ai të nënvleftësojë dhe të hedhë poshtë disa prej tyre vetëm prej faktit se nuk i kupton si duhet ato. Në këtë mënyrë, ekziston rreziku i eliminimit të disa prej alternativave të përshtatshme.

### 4. Strategjia e “ngacmimit”

Një person i grupit caktohet në rolin e opozitarit për problemin që diskutohet. Detyra e tij është që të atakojë çdo gjë që thotë grupi. Synimi kryesor i kësaj strategjie është shqyrtimi i çdo aspekti negativ të alternativave të mundshme që zgjidhin problemin.

### 5 Teknika e rrethit

Gjatë përdorimit të kësaj teknike, pjesëmarrësit ulen në *formë rrethi* dhe një person, i cili është specialist për problemin që diskutohet, ulët në qendër të tij dhe u përgjigjet pyetjeve të anëtarëve të grupit, të cilët nuk lejohen të pyesin njeri tjetër përveç këtij eksperti. Pasi mbarojnë pyetjen me specialistin e parë, e njëjta procedurë mund të përsëritet edhe me specialistët e tjerë të ftuar. Pasi grupi i ka mbledhur idetë e ekspertëve, punon për marrjen e vendimit që do t'i japë zgjidhje problemit.

Të gjitha teknikat e paraqitura më sipër bazohen tek diskutimet në grup, gjë që mund të çojë në mendimin se kreativiteti shfaqet vetëm tek grupet. Në fakt, disa studime kanë treguar se në mjaft raste individët mund të ofrojnë ide më të mira sesa po të punonin në grup. Ndërsa, të tjera studime pohojnë se në një sërë situatash puna të grup mund të jetë më efektive.

---

<sup>2</sup> “Sinectic” vjen nga greqishtja që do të thotë *mbledhemi së bashku*.



Gjatë punës me grupe manaxherët duhet të kenë parasysh edhe disa kufizime të tyre, të cilat mund të pengojnë kreativitetin. Më konkretisht, disa nga kufizimet më kryesore janë:

**a** - Anëtarët e grupit mund të druhen të shprehin lirshëm idetë e tyre kur pranë kanë specialistë që kanë reputacionin në organizatë, apo kur në përbërje të grupit janë edhe superiorët e tyre.

**b** - Në disa raste, ecuria e mëtejshme e punës varet nga eksperti teknik i grupit, i cili duke mos kuptuar mirë disa ide, mund t'i quajë ato të pavlefshme, ndërkohë kur midis tyre mund të ekzistojë edhe një zgjidhje më e mirë se alternativat që do t'i nënshtrohen gjykimit të mëtejshëm.

**c** - Nganjëherë, idetë që ofrojnë zgjidhje racionale fillimisht mund të duken si devijim nga opinionet e të tjerëve dhe njerëzit mund të ngurojnë të shprehin novacionin e tyre duke menduar se janë ide të gabuara.

**d** - Njerëz të veçantë mund të jenë më tepër të prirur nga aspektet sociale dhe për të pasur marrëdhënie të mira me anëtarët e tjerë të grupit, përpiqen të evitojnë idetë që hapin debate, sidomos kur bëhet fjalë për ide që janë në kundërshtim me mendimet e eprorëve të tyre.

## TEMA : LIDERSHIPI

1- Përkufizimi dhe rëndësia e lidershipit

2 - Lidershipi kundrejt manaxhimit

3 - Stilet e lidershipit

4 - Teoritë e para të lidershipit

5 - Teoritë situacionale të lidershipit

6-Pasuesi

7- Lidershipi sot. Lidershipit transformues kundrejt lidershipit transaksional

### 1- Përkufizimi dhe rëndësia e lidershipit

*Këndvështrimi* industrial i lidershipit mbështetet në një background mekanistik të vështirimit të botës me karakteristika, të cilat mund të kenë qenë të përshtatshme në një shoqëri që ishte më stabil. Por kjo qasje nuk mund të jetë e përshtatshme në këtë kohë të ndryshimeve të shpejta. Në kontekstin e rritjes së kompleksitetit dhe paqartësisë së botës, Rost, duke e zgjeruar punën e pararendësve të tij si Burns, Greenleaf dhe Foster, ofroi një *paradigmë postindustriale të lidershipit*.

Definicioni i tij “Lidershipi është një marrëdhënie influencuese ndërmjet liderit dhe bashkëpunëtorëve të tij, të cilët kanë si qëllim ndryshimet reale që janë pasqyrim i qëllimeve të tyre të përbashkëta” (1991), është adekuat dhe përbën njëherësh edhe këndvështrimin tonë në trajtimin e lidershipit.

Natyrisht që përkufizime të lidershipit mund të jenë të shumta, në varësi të objektit të studimit, të këndvështrimit të autorëve si edhe të kohës kur ato janë dhënë. Pavarësisht nga ky diversitet, të gjithë autorët bien dakord në tre momente kryesore:

a) liderët kanë pasues,

b) lidershipi ka të bëjë *diçka* me kontrollin apo drejtimin të sjelljes njerëzore, dhe

c) liderët u përshkruajnë realitetin pasuesve të tyre dhe nganjëherë sugjerojnë alternativa apo realitete të reja.

Është e rëndësishme që manaxherët të kuptojnë mirë se çfarë është në thelb lidershipi. Ai ka qenë vlerësuar gjithmonë si një parakusht për suksesin e një organizate. Aq më tepër është sot në kushtet e perfeksionimit të komunikimit me anën e përdorimit të teknologjisë së informacionit dhe të globalizimit.

Roli i tij në kushtet e sotme merr një rëndësi të dorës së parë. Preokupimi i veçantë për vendin e lidershipit në periudhën aktuale shprehet qartë në thënien e A.Zaleznik-ut: “Biznesi në Amerikë, i cili e ka humbur rrugën e tij duke u endur në detin e mediokritetit manaxherial, kërkon domosdo lidershipin për të përballuar konkurrencën ekonomike ndërkombëtare. Dikur novatorë predominues në

teknologji, marketing dhe prodhim, biznesi amerikan sot i ka lëshuar terren konkurrencës së huaj” (A.Zaleznik, 1990).

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

## 2 - Lidershipi kundrejt manaxhimit

Lidershipi është një proçes, i cili është i ngjashëm me manaxhimin në shumë drejtime:

- Lidershipi ka të bëjë me influencimin, sikurse edhe manaxhimi.
- Lidershipi punon me njerëzit, gjë që është e pranishme dhe për manaxhimin.
- Lidershipi është i preokupuar për arritjen efektive të objektivave, po këtë kërkon edhe manaxhimi.

Nisur nga këto ngjashmëri dhe të tjera të përshkruara nga autorë të ndryshëm, nganjëherë manaxhimi dhe lidershipi shihen si sinonime të njëri-tjetrit. Por në fakt ndërmjet tyre ka dallime dhe nuk mund të themi se çdo lider është edhe manaxher. Manaxhimi, zakonisht, trajtohet si kryerja e gjërave nëpërmjet njerëzve të tjerë me qëllim që të arrihen objektivat organizativë të përcaktuara. Manaxheri mund të reagojë ndaj situatave specifike dhe të jetë më i preokupuar për zgjidhjen e problemeve afatshkurtra. Manaxhimi shihet si i lidhur me njerëzit, të cilët punojnë brenda kuadrit të një organizate të strukturuar dhe me role të përcaktuara. Për njerëzit jashtë organizatës manaxheri nuk mund të shihet patjetër në një rol lidershipi.

Theksi mbi lidershipin mbështetet tek sjellja ndërpersonale në një kontekst më të gjërë. Ai shpesh është i shoqëruar me gadishmërinë dhe sjelljen entuziaste të pasuesve. *Lidershipi nuk është e thënë se duhet të realizohet patjetër brenda strukturës hierarkike të një organizate*. Shumë njerëz veprojnë si lidera madje pa qenë rolet e tyre të qarta apo të përcaktuara. Lideri shpesh ka një influencë të mjaftueshme për të shkaktuar ndryshime afatgjata në qëndrimet e njerëzve si edhe t’i bëjë ndryshimet më të pranueshme. Lidershipi mund të shihet në rradhë të parë si një proçes inspirues.

Ndërsa manaxherët i drejtojnë njerëzit duke u mbështetur tek *pushteti* që u jep pozita, për liderin nuk është patjetër pushteti tek i cili ata mbështeten për të ndikuar mbi njerëzit. Kështu për shembull, kur një punonjës, i cili nuk ka pozitë

manaxheriale, organizon punën e një grupi njerëzish për të ndihmuar një anëtar të tyre që ka probleme personale, atëhere ai vepron si lider dhe jo si manaxher. Ndërsa kur eprori u dikton vartësve mënyrën se si duhet t'i bëjnë gjërat, dhe ata i kryejnë ato me përpikmëri ashtu siç janë porositur, atëhere manaxheri vepron si i tillë, por jo si lider.

J.Kotler-i, pohon se manaxhimi ekziston për tu ballafaquar me *kompleksitetin*, ndërsa udhëheqja është për tu ballafaquar me *ndryshimin*; manaxhimi *produkon një shkallë të caktuar parashikueshmërie dhe rregulli*, kurse udhëheqja *produkon ndryshim*. Ndërsa beson se shumica e organizatave janë të *mbi manaxhuara dhe nën udhëhequra*, Kotler thekson, gjithashtu, që si *manaxhimi i fortë, ashtu edhe udhëheqja e fortë* janë të domosdoshme për arritjen e një niveli optimal të efektivitetit organizativ

Në përgjithësi, mund të themi, që ka njerëz, që i zotërojnë karakteristikat e liderit dhe të manaxherit, por njëkohësisht ka edhe manaxherë, të cilët nuk janë lidera dhe anasjelltas. Synimi i organizatave është të kenë në përbërje të stafit të tyre njerëz që t'i gëzojnë cilësitë e të dyve, sepse ata jo vetëm që janë në gjendje të realizojnë me efektivitet detyrat manaxheriale, por në të njëjtën kohë të kenë edhe besnikërinë e respektin e atyre që udhëheqin. Manaxherë me tiparet e liderit si Sam Walton, themeluesi i Wal-Mart apo Fred Smith në Federal Express, janë të rrallë në organizatë

Gjithashtu, ka disa liderë, të cilët janë edhe manaxherë të mirë. Ka edhe manaxherët efektivë, të cilët mund të mos jenë liderë të mirë, sepse kushdo që do të bëjë tranzicionin/kalimin nga manaxhimi në një rol lidërsipit duhet të ketë disa cilësi dhe aftësi të tjera. Është kjo arsyeja pse njerëz, të cilët mund të jenë manaxherë shumë të mirë, shpesh dështojnë kur venë në pozita lidërsipit pa një lloj përgatitje për këto role të reja dhe kërkuese. (Zaleznik, 2004, Kotter, 1990)

### **3 - Stilet e lidërsipit**

Mënyra e sjelljes së liderëve ndaj vartësve për arritjen e objektivave të përcaktuara, apo siç quhet ndryshe, stili i lidërsipit, varjon nga njeri lider tek tjetri, por në analizë të fundit, ai përfshihet në një nga *tre stilet bazë* të mëposhtme:

#### ***1 Stili autokratik i udhëheqjes***

Ky stil autoritar, duke u bazuar tek supozimet e teorisë “X” të McGregory-t për natyrën njerëzore, jo vetëm që nuk kërkon opinionin e vartësve, por u le atyre një fushë mjaft të kufizuar veprimi për të ndikuar mbi marrjen e vendimeve.

Stili autokratik karakterizohet nga preferenca për të mbajtur në një nivel minimal konfliktin dhe kreativitetin si edhe nga mbikqyrja e rreptë e vartësve, motivimi i të cilëve bëhet nëpërmjet frikës dhe stimuljeve. Këto veçori të këtij stili, tregojnë se zbatuesit e tij janë përkrahës të shkollës klasike të manaxhimit.

## **2 Stili demokratik (ose pjesëmarrës) i lidërsipit**

*Stili demokratik* i lidërsipit bazohet në teorinë “Y” të McGregory-t ose në teorinë “Z” të W.Ouchi-it, për natyrën njerëzore. Lideri demokratik e ndan autoritetin e tij me vartësit, merr në konsideratë mendimet dhe opinionet e tyre dhe i nxit ata për të qenë aktiv në procesin e marrjes së vendimeve. Konsiderohen si përkrahës të këtij stili të gjithë ata individë, të cilët nuk kryejnë asgjë pa bashkëveprim me vartësit apo që nuk marrin vendime pa u konsultuar paraprakisht me ta.

Megjithëse ky stil u jep njerëzve me shumë kënaqësi në punë dhe i nxit për të kooperuar me efektivitet më të lartë, nuk mund të thuhet me saktësi nëse vendimet e marra në këtë mënyrë janë më të mirat. Studimet e fundit, bile, hedhin një hije dyshimi mbi këtë çështje për shkak të influencave të faktorëve të mjedisit (qeveria, konkurentët, klientët etj) dhe pohojnë se, në qoftë se liderët *anojnë më tepër së ç’duhet* nga pjesëmarrja e punonjësve, atëherë produktiviteti i tyre ka tendencë të zvogëlohet.

## **3 Stili liberal (“laissez-faire”)**

*Stili liberal* mbështetet në një përdorim mjaft të kufizuar të pushtetit, duke u lenë vartësve një shkallë të madhe lirie në veprimtarinë e tyre. Liderët përcaktojnë disa limite shumë të gjera dhe i lejojnë vartësit që të përcaktojnë vetë objektivat si edhe mënyrën e realizimit të tyre, duke luajtur në këtë mënyrë më tepër rolin e ndihmësit sesa të eprorit. Ky qëndrim nënkupton që ata u ofrojnë vartësve informacionin e duhur e shërbejnë si kontaktues të grupit me mjedisin e jashtëm. Lideri që aplikon stilin liberal bën pak përpjekje për zhvillimin e vartësve të tij apo për plotësimin e kërkesave që ata kanë. Sikurse për stilin demokratik, edhe këtu mbështetje është teoria “Y” ose “Z” dhe përkrahësit e këtyre stileve preferojnë me tepër shkollën e sjelljes.

## **4 - Teoritë e para të lidërsipit**

Teoria më e hershme e lidërsipit, e quajtur teoria e “*Njeriut të madh*” (“The great man”) e ardhur nga thellësia e shekujve, nga koha e antikitetit greko-romak dhe e përhapur deri në fillim të shekullit 20-të, konkludon se liderët janë të lindur dhe jo të krijuar gjatë jetës së tyre. Sipas kësaj teorie, njerëz të shquar si Napoleon Bonaparti apo Skënderbeu, ishin njerëz me cilësi natyrale të lidërsipit dhe të aftë për të qenë efektive në çdo situatë.

Kjo teori, në fillim të këtij shekulli, i la vendin një trajtimi më realist mbi lidërsipin. Lindja e shkollës *psikologjike të sjelljes* bëri që përkrahësit e saj, rishqyrtonin edhe një herë teorinë e “njeriut të madh” dhe, duke sfiduar konceptin e universalitetit të karakteristikave të liderit, theksuan së këto karakteristika apo cilësi nuk janë tërësisht të lindura, por ato mund të fitohen edhe nëpërmjet

mësimit dhe eksperiencës Nga ana tjetër, një tërësi cilësish apo një *stil lidershpi* nuk është i përshtatshëm për çdo situatë.

Studimet e kryera në këtë kohë përbëjnë bazën mbi të cilën u ngrit një teori tjetër, *teoria e sjelljes e lidershpi*. Sipas kësaj teorie ekzistojnë dy tipe të ndryshme lidershpi: *lidershpi i orientuar nga detyra*, apo që përqëndrohet tek prodhimi dhe *lidershpi i orientuar nga punonjësit*, apo që ka në qendër të tij njerëzit.

Teoritë e mëvonshme të quajtura teoritë *situacionale* theksojnë se lidershpi efektiv është produkti i një sërë variablash të tillë si marrëdhëniet epror-vartës, raporti i pushtetit të përqëndruar në duart e eprorit dhe të deleguar tek vartësit si edhe madhësia e strukturimit të punëve, të cilët bashkëveprojnë në mënyrë të vazhdueshme midis tyre.

### **-Teoritë e cilësive të lidershpit**

Teoritë e cilësve të liderit fokusohen në identifikimin e cilësive personale të liderit, të cilat e dallojnë atë nga pasuesit e tij. Akoma sot disa manaxherë besojnë se teoria e cilësive të liderit është më e përshtatshme nga të gjitha teoritë e tjera. Por karakterizimi i liderëve nëpërmjet cilësive të tyre fizike, të personalitetit apo të veçorive të inteligjencës ka gjetur një përkrahje modeste nga ana e studjuesve.

Pavarësisht se studimet e kryera mbi cilësitë e liderëve të suksesshëm kanë dhënë rezultate kontradiktore, përsëri disa prej teorive si për shembull, teoria e R.Stogdill apo e E.Ghiselli ja vlen që të diskutohen.

### **Cilësitë fizike**

Studimet e Stogdill zbulojnë se liderët janë disi më inteligjentë sesa pasuesit e tyre; ata janë sensitivë ndaj nevojave të vartësve, marrin pjesë në mënyrë aktive në funksionet e grupit si edhe zotërojnë një nivel të lartë aftësish në komunikim. Në 12 studime të tij, Stogdill konkludoi se në nëntë prej tyre liderët ishin më të gjatë fizikisht sesa pasuesit e tyre, në dy ata ishin më të shkurtër dhe në një arriti në përfundimin se gjatësia nuk ishte faktori më i rëndësishëm. Të tjera studime mbi cilësitë fizike nuk kanë dhënë rezultate që të mbështetin cilësitë fizike (gjatësia, pamja e jashtme etj).

### **Personaliteti**

Një studim i kryer nga E.Ghiselli tregoi mbi një sërë faktorësh të personalitetit tregoi se në shumicën e rasteve, ata janë të lidhur me lidershpi-in efektiv. Ghiselli studjoi tetë cilësi të personalitetit:

- 1-Inteligjenca: e një natyre verbale dhe simbolike
- 2-Niciativa: gadishmëria për të vepruar në drejtime të reja
- 3-Aftësi mbikqyrëse: aftësia për të mbikqyrur dhe orientuar të tjerët
- 4-Vetë siguria: Vlerësimi favorizues i vetes

5-Afinitetit me klasën punëtore

6-Vendosmëria

7-Maskiliteti/feminiteti

8-Maturiteti

Sipas këtij studjuesi, inteligjenca, aftësia mbikqyrëse vetë siguria dhe vendosmëria janë shumë të rëndësishëm për suksesin, ndërsa afiniteti, iniciativa dhe maturiteti kanë një rëndësi të moderuar, ndërsa maskiliteti/feminiteti kanë një rëndësi të vogël. Përsa i përket inteligjencës theksohet se inteligjenca e liderit duhet të jetë e afërt me atë të pasuesve të tij. Në të kundërt (kur ai është shumë më inteligjent apo më pak) ai mund të humbasë respektin e pasuesve.

### *A janë liderët të lindur?*

Çështja nëse lideri është i lindur apo i “krijuar” gjatë jetës ka ngjallur debat prej një kohe të gjatë ndërmjet studjuesve. Ky debat e ka filluesin e tij me teorinë e “Njeriut të madh”, që sikurse pamë edhe në çështjen e mësipërme, nxiti studjuesit të hulumtojnë dhe të përpiqen të evidentojnë ato cilësi që e dallojnë liderin nga jo-liderët.

Ky debat ka “produktuar” tre pikëpamje, që natyrshëm vijnë nga studjues me background-e të ndryshme: **a**-aftësia jonë potenciale për lidërsip përcaktohet tërësisht nga trashëgimia jonë gjenetike, dhe kjo tezë mbështetet nga shumë genetistë, **b**-potenciali ynë për lidërsip është rrjedhojë e kombinimit të asaj çka kemi të trashëguar gjenetikisht dhe zhvillimit psikologjik, dhe eksperiencës tonë sociale, veçanërisht gjatë fëmijërisë, nga shkolla si edhe ndikimi i shtresës sociale e kulturës që i përkasim. Këtë tezë e mbështesin të gjithë sociologët dhe psikologët socialë, **c**-potenciali ynë për lidërsip përcaktohet nga proceset sociale që ne përjetojmë pas lindjes dhe nga zhvillimet socio-psikologjike, veçanërisht gjatë fëmijërisë, nga shkolla, shtresa sociale të cilës i përkasim dhe kultura. Këtë tezë e përkrahin shumica e sociologëve.

Këto këndvështrime natyrshëm shtrojnë para nesh pyetjen se cili është qëndrimi më i drejtë. Rezultatet e kërkimeve të viteve të fundit në fushën e psikologjisë dhe të gjenetikës, lënë vetëm një hapësirë të vogël dyshuese mbi ndikimin që ka trashëgimia jonë gjenetike mbi zhvillimin fizik dhe psikologjik të njeriut. Por theksojmë, edhe pse Godlman, Nicholason, Ridely dhe të tjerë studjues besojnë se genet luajnë rol të madh në zhvillimin e njeriut (dhe si rezultat, edhe në potencialin tonë për lidërsip), të gjithë ata janë mjaft të kujdesshëm për të ardhur tek konkluzioni semplist se liderët janë më shumë të lindur sesa të krijuar gjatë jetës.

Le të marrim si shembull binjakët. Kërkimet kanë treguar se edhe pse në mjaft raste ata kanë ngjashmëri për shkak të geneve, shpesh ata kanë personalitete që janë vetëm 50% të ngjashëm në periudhën e mesme të fëmijërisë. Përgjigja për

këtë dukuri gjendet në ndikimet *sociale dhe të mjedisit* që janë të veçanta kur ata janë rritur ndryshe nga njeri-tjetri. Të tjera kërkime kanë treguar, që edhe genet mund të ndryshojnë brenda një periudhe të shkurtër si pasojë e ndikimeve mjedisore<sup>1</sup>. Një tjetër problem në lidhje me çështjen nëse liderët janë të lindur lidhet me faktin që shumë nga ata që janë bërë liderë në politikë apo biznes (me përjashtime të familjeve të tilla si Ghandi, Churchill apo dinastitë Kennedy, Rothchild dhe Rockefeller) nuk i kanë pasur prindërit e tyre liderë në këto fusha.

Për të bërë më të thjeshtë arsyetimin tonë e për të kuptuar më mirë ndikimin e '*programimit të brendshëm*' dhe ndikimit të mjedisit në zhvillimin tonë psikologjik, na vjen në ndihmë krahasimi me raportet *hardware-software*. Hardware përfaqëson materialin tonë gjenetik të trashëguar nga prindërit. Software përfaqëson "*files*" e informacionit, njohuritë dhe feedback-u që ne marrim nga mjedisi. Pa këto *hardware* nuk mund të aktivizohet dhe të aktualizohet. Anasjelltas pa një hardware funksional, *software* nuk do të mund të punonte.

Pavarësisht nga vështirësitë për të arritur në përfundime definitive, mendojmë se pohimi më i drejtë do të ishte që potenciali ynë për të qenë liderë vjen nga trashëgimia jonë gjenetike, por ajo mund të *aktualizohet dhe realizohet vetëm nëpërmjet proceseve socializuese që ne përjetojmë* pas lindjes, nga familjet tona, nga shokët, shkolla, shtresa sociale dhe kultura. Duket se një pjesë e madhe e dëshirës dhe e potencialit tonë për lidërsip merr trajtë pas eksperiencave që ne përjetojmë në jetë pas lindjes.

## 5 - Teoritë situacionale të lidërsipit

Gati një shekull më parë, një nga përfaqësuesit më të spikatur të manaxhimit, F.Taylor, u përpoq të gjente mënyrën më të mirë të kryerjes së punëve. Ne dimë se janë një sërë faktorësh situacionalë që përcaktojnë mënyrën e aplikimit të manaxhimit, ashtu edhe nivelin e arritur në shkallën e efektivitetit të tij. Nga ky këndvështrim dolën edhe teoritë situacionale, të cilat në principin e funksionimit të tyre janë të vlefshëm edhe për udhëheqjen.

Në fillimin e viteve 50-të, duke hequr dorë nga teoria e cilësive të liderit, "Teoricienët bashkëkohorë pohojnë se efektiviteti i liderit varet nga një rreth i gjerë *faktorësh situacionalë*, ku ndër më të rëndësishmit janë 'karakteristikat e vartësve, natyra e punës që do të kryhet, klima që mbizotëron në mjedisin e punës, konceptimi i pushtetit nga ana e liderit dhe madhësia në të cilën vartësit besojnë dhe preferojnë liderin e tyre.

---

<sup>1</sup> Ndërmjet shumë shembujve përmendim minoritetin japonez (popullsia Buraku) të cilët janë diskriminuar për një kohë të gjatë. Testet e inteligjencës kanë treguar se ata kishin 10-15 pikë më pak se fëmijët japonezë në koeficientin e inteligjencës IQ. Kur ata emigruan në vende të tjera si në Amerikë etj, testet ndërmjet këtyre emigrantëve dhe të tjerëve emigranët japonezë treguan se diferenca u ngushtua me lindjen e gjeneratës së re të fëmijëve.



Sidoqoftë, përpjekjet e studjueseve për stilin më të mirë të udhëheqjes vazhduan duke theksuar se stili ideal i udhëheqjes është ai stil që, njëherazi orientohet nga preokupimi maksimal për detyrën dhe për njerëzit. Sigurisht që kjo do të ishte idealja, por praktikisht njerëzit duhet të adaptojnë qëndrimin në varësi të faktorëve situacionalë.

### ***Kontiniumi i sjelljes së udhëheqjes***

Studimet e kryera nga Universitetet e Iowa-s, Ohio-s dhe i Michigan-it, përmenden si studime mjaft të rëndësishme për lidhshëpin dhe stilet e tij. Por, sidoqoftë, zbulimet e tyre, për shkak të konkluzioneve kontradiktore të arritura në disa raste, bënë që manaxherët të ndodheshin përpara dilemës se cilin stil lidhshëpi të zgjidhnin.

Për të ndihmuar manaxherët që të dilnin nga ky udhëkryq, R.Tannenbaum dhe W.Shmidt, e paraqitën sjelljen e liderit, sidomos në lidhje me marrjen e vendimeve, si një kontinuum, në të cilin sjellja e liderit varjon nga ekstremi i majtë si sjellje autokratike apo të orientuar nga eprori, deri në ekstremin e djathtë si sjellje demokratike apo të orientuar nga punonjësit. Çdo sjellje tjetër e liderit ndodhet në një nga pikat e brendshme që gjenden midis këtyre dy ekstremeve.

Modeli i Tannenbaum-it dhe Shmidt-t, i prezantuar për herë të parë në vitin 1973, në artikullin e tij “*How to choose a leadership pattern*”, të publikuar në revistën e mirënjohur “Harvard Business Review”, paraqitet si në figurën 9.3.

Le të sqarojmë më hollësisht përmbajtjen e secilës prej shtatë situatave të përshkruara në figurë.

#### **1. Manaxheri merr vendime dhe i njofton <sup>2</sup>.**

Këtu manaxheri i kryen vetë të gjitha etapat e marrjes së vendimeve. Pasi ka zgjedhur alternativën më të mirë, ai njofton vartësit e tij mbi vendimin e marrë. Eprori mund të marrë në konsideratë ose jo mendimet e vartësve, të cilët nuk kanë mundësi të marrin pjesë direkt në procesin e marrjes së vendimeve.

#### **2. Manaxheri i “shet” vendimet.**

Edhe këtu ndodhemi pak a shumë në situatën e parë. Ndryshimi qëndron në faktin së manaxheri, në këtë rast, *përpigjet t’i bindë vartësit* e tij për të pranuar vendimin e marrë prej tij, duke u përpjekur t’u tregojë, sidomos personave që do të preken prej vendimit të marrë, avantazhet e tij me qëllim që të minimizojë apo të mposhtë rezistencën e mundshme.

#### **3. Manaxheri prezanton idetë dhe fton vartësit për pyetje.**

Manaxheri u sqaron vartësve vendimin e marrë dhe i nxit ata që të bëjnë pyetje, me qëllim që t’i sqarojë se cili është synimi i tij në marrjen e një vendimi të caktuar.

#### **4. Manaxheri prezanton një vendim paraparak.**

---

<sup>2</sup> Në figurën 13.3 trajtohet manaxheri duke patur parasysh së si do të vepronte ai nga pozitat e liderit. ndërsa me tej, në kontinuumin e F.Luthans (figura 13.5) jemi përpjekur të mbajmë ato percaktime që ka dhënë vetë autori.

Përsëri etapat e marrjes së vendimeve kalojnë nëpër duart e manaxherit. Por, pasi ka përcaktuar alternativën më të mirë, ai e prezanton atë para vartësve në formën e një *vendimi jo të formës së prerë*. Vrejtjet dhe sugjerimet e tyre i shërbejnë eprorit për t'i bërë modifikimet e mundshme vendimit.

**5. Manaxheri prezanton problemin, tërheq sugjerimet, merr vendimin.**

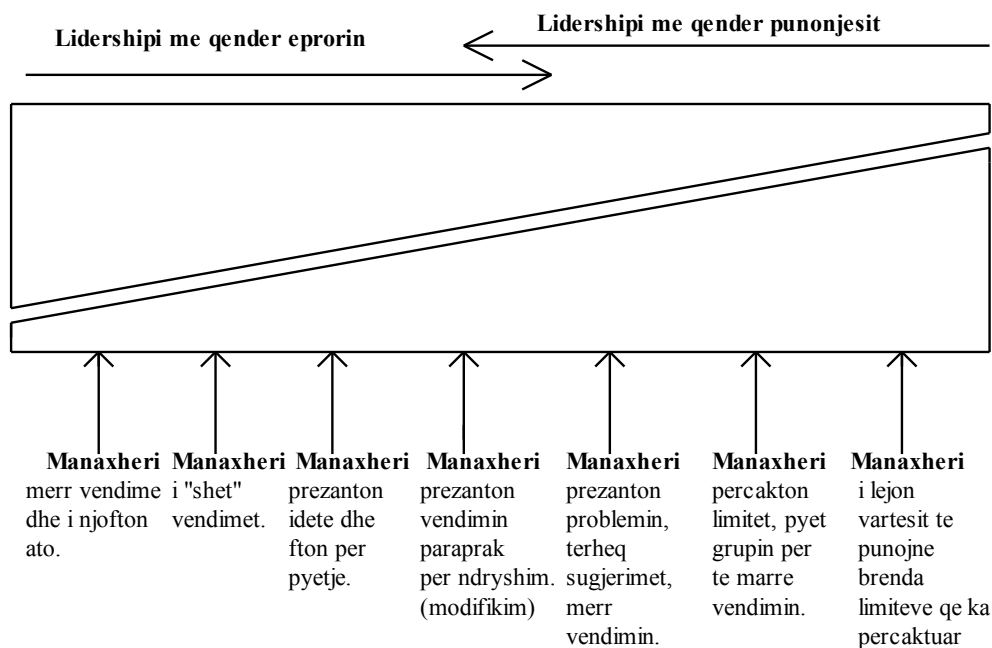
Ndërsa deri në situatën e katërt manaxheri i merr vetë vendimet dhe lejon që të bëhen sugjerime për përmirësimin e tij (situata 4), në këtë rast vartësit *japin opinionin e tyre përpara së vendimi të merret*. Pra, manaxheri përcakton alternativën më të mirë pasi ka dëgjuar më parë mendimet e vartësve të tij.

**6. Manaxheri përcakton limitet dhe pyet grupin për të marrë vendimin.**

Manaxheri përcakton së cilat janë *limitet*, brenda të cilëve do të punojnë vartësit për problemin e identifikuar prej tij e për të cilin do të merret një vendim i caktuar. Vetëm pas kësaj punë paraprake, ai e lejon grupin e vartësve të marrë vendimin.

**7. Manaxheri i lejon vartësit të punojnë brenda limiteve të caktuara.**

Në situata të tilla, të cilat nuk janë të zakonshme, *vartësit, e realizojnë vetë gjithë procesin e marrjes së vendimeve*. Por theksojmë se gjithmonë janë të pranishme disa limite, të cilët përcaktohen nga manaxherët e nivelit të lartë e që shërbejnë si korniza brenda të cilave duhet të veprojë grupi.



**Fig. 1.** Kontiniumi i sjelljes së liderit.

Duke kaluar nga situata e parë drejt situatës së shtatë, autoriteti i manaxherit zvogëlohet gradualisht dhe fillon e zgjerohet fusha e lirise së vartësve. Sipas

Tannenbaum-it dhe Schmidt-it, që manaxherët të zgjedhin një model të përshtatshëm sjelljeje, ata duhet të marrin në konsideratë faktorë kompleks të tillë, si forcat brenda vetes së tyre, brenda vartësve dhe brenda situatës.

## 6- Pasuesit

Një nga shprehjet më intriguese të sjelljes njerëzore është fenomeni lider-pasues. Që në fillimet e civilizimit, njerëzit kanë kërkuar përgjigje mbi pyetjen se *kush bëhet lider dhe pse*. Filozofë, shkencëtarë të politikës dhe psikologë kanë produktuar një literaturë voluminoze mbi liderët dhe lidërshtipin. Por pavarësisht kësaj, akoma nuk mund të themi se është arritur ndonjë konsensus në lidhje me pse dhe në çfarë rrethanash disa bëhen liderë dhe të tjerët mbeten pasues.

Pasuesit janë klasifikuar si aktiv ose pasiv, dhe si të pavarur, mendimtar kritik ose të varur dhe jo mendimtarë kritik. Pasuesit efektiv praktikojnë vetë-manaxhimin dhe vetë-përgjegjësinë, dhe janë të angazhuar ndaj organizatës dhe ndaj një qëllimi apo personi jashtë vetes së tyre. Ata nuk janë të vetë qëndërizuar, por janë me kurajo, të ndershmë dhe të besueshmë. Një pasues dinamik është një pasues i cili është i përgjegjshëm për punën e tij/të saj, është efektiv në manaxhimin e marrëdhënieve me eprorin, dhe praktikon vetë-manaxhimin.

Autorë të ndryshëm kanë identifikuar *tipologji të ndryshme* të pasuesve. *Barbara Kellerman* përshkruan *pesë tipe të pasuesve*: Të izoluar (të shkëputur plotësisht), soditës (vëzhgues vetëm), pjesëmarrës (të angazhuar), aktivistë (të cilët ndjehen të fuqishëm dhe veprojnë në përputhje me rrethanat, qoftë kundra ose me udhëheqësit), dhe shumë të përkushtuar.<sup>3</sup> Kjo tipologji e përshkruar bazohet në nivelin e angazhimit.

Lideri duhet të kuptojë pasuesit e tij si edhe t'i ndihmojë që të jenë sa më efektivë të jetë e mundur. Shumë nga cilësitë që karakterizojnë një lider të mirë, janë të njëjta me ato që karakterizojnë një pasues të mirë. Por kjo nuk është e mjaftueshme. Në kohën e sotme, fokusi i pushtetit ka ndryshuar nga dekadat e mëparshme dhe është bërë më transformues dhe motivues njëkohësisht. Kemi një kalim nga “të kesh pushtet mbi” pasuesit në “ndarje të pushtetit me” pasuesit. Çfarë do të thotë kjo? Kjo do të thotë që *të fuqizosh pasuesit*. Për ta bërë fuqizimin të suksesshëm, duhet që *pushteti të kalojë nga lideri tek ata që bëjnë konkretisht punën, tek pasuesit*.

## 7-Lidershipi sot. Lidershipit transformues kundrejt lidërshtipit transaksional

Problemet me të cilat ballafaqohen organizatat sot, si edhe sfidat në kontekstin e një konkurrence globale, kanë bërë që liderët organizativë të konfrontohen me më

---

<sup>3</sup>Heskett, Jim. 2008. Are Followers About to Get Their Due? <http://hbswk.hbs.edu/item/5960.html>  
16.10.2012

shumë çështje që kërkojnë zgjidhje afatgjata. Kompanitë ndodhen para presionit të reduktimit të niveleve të organizatave dhe të shkurtimit të numrit të punonjësve; ndërkohë që vendim-marrja kërkon më shumë pjesëmarrje dhe *‘esprit de corps’*. Cilësia është bërë një problem akut dhe realizimi efektiv dhe eficient i punëve është më i mprehtë se kurrë.

Në këtë këndvështrim, organizatat po orientohen gjithnjë e më shumë nga stilet pjesëmarrëse të punonjësve, në të cilët rritet shkalla e lirisë dhe e pjesëmarrjes së tyre dhe e përdorimit më të madh të aftësive të tyre deri sot të përdorura joracionalisht. Ndërkohë që metodat tradicionale të manaxhimit trajtohen si arkaike dhe jorezultative në klimën e përgjithshme të globalizimit dhe të integritetit. Sipas Drucker-it, *“detyra kryesore e liderit është të jetë violina e parë e që nxjerr një tingull të qartë”*.

Në literaturën bashkëkohore, krahas theksit të ri mbi stilin pjesëmarrës, për shkak të rëndësisë që ka transformimi/ndryshimi organizativ për biznesin dhe manaxhimin modern, diskutohet gjerësisht mbi lidërshtipin transformues.

### **Lidërshtipi transformues**

Në kohën e sotme, ndryshimi apo transformimi i suksesshëm i organizatave ka bërë që ky lloj lidërshtipi të jetë në qendër të vëmendjes si të studjuesve, ashtu edhe të manaxherëve të praktikës.

*Lidërshtipi transformues*; është ai lloj lidërshtipi që inspiron për suksesin organizativ duke ndikuar thellësisht në besimin e pasuesve mbi atë sesi duhet të jetë një organizatë; njëkohësisht ky stil lidërshtipi influencon edhe mbi vlera të tilla të pasuesve të tij si drejtësia dhe integriteti.

*Stili i përdorur*; të punuarit për një lider transformues do të jetë një eksperiencë frymëzuese dhe e mrekullueshme. Ata venë pasionin dhe energjinë në çdo gjë dhe ndjekin një individ-lider që frymëzon. Gjërat bëhen duke zgjuar entuziazmin dhe energjitë tek njerëzit.

Etapat, që ndjek lideri transformues, mund të përmbliohen si vijon:

*Së pari*, ai fillon me perceptimin e një vizioni, pamjen e ardhshme të organizatës,

Së dyti, *“shet”* vizionin e tij tek të tjerët, duke frymëzuar pasuesit potencialë të tij. Kjo fazë kërkon shumë energji dhe përkushtim, sepse disa janë më të ngadaltë se të tjerët për të ndjekur këtë vizion të ri që synon transformimin.

*Së treti*, paralelisht me bindjen e pasuesve për këtë vizion, lideri kërkon rrugën e transformimi. Disa liderë e dinë rrugën që do të ecin dhe thjesht kërkojnë që të tjerët t’i pasojnë; ndërsa, disa të tjerë nuk kanë një strategji gati, por me kënaqësi udhëheqin eksplorimin e rrugës për tek “toka e premtuar”.

*Faza e fundit* është të qëndruarit përherë në krye gjatë veprimit. Liderët e kësaj natyre janë gjithmonë të dukshëm dhe asnjëherë nuk “fshihen” pas të tjerëve. Me anën e qëndrimit dhe veprimit të tyre, ata tregojnë si duhet të sillen edhe pasuesit.

Liderët, gjithashtu, bëjnë përpjekje të vazhdueshme t'i motivojnë dhe mbështesin ndjekësit duke i konsultuar, dëgjuar, qetësuar dhe inspiruar.

Liderat transformues shpesh janë *liderë karizmatikë*, por nuk janë aq narcizistë sa janë liderët karizmatikë në kuptimin e vërtetë të fjalës, të cilët ecin para më tepër nëpërmjet besimit që kanë tek vetvetja sesa tek besimi tek të tjerët.

Në përkufizimin e dhënë për lidërshtipin transformues, theksohet edhe *influencimi mbi integritetin* (ndershmëria e liderit, kredibiliteti dhe konsekuenca për të vënë në veprim praktik vlerat) si vlerë mjaft e rëndësishme e pasuesve të tij.

Liderët kanë një përgjegjësi të veçantë për të përcaktuar *standarte të larta etike*, që të shërbejnë si guidë e sjelljes së pasuesve të tyre. Aspektet etike të lidërshtipit janë të rëndësishme për manaxherët dhe përbëjnë një preokupim të vazhdueshëm për ta.

### **Lidërshtipi transformues kundrejt lidërshtipit karizmatik**

Lideri karizmatik dhe ai transformues mund të kenë shumë ngjashmëri. Kështu lideri transformues mund të jetë karizmatik. Dallimi kryesor është në fokusimin e tyre kryesor. Ndërsa lideri transformues ka në fokusin qendror *transformimin e organizatës* (dhe, aq sa është e mundur, edhe pasuesit e tij), lideri karizmatik mund të mos dëshirojë të ndryshojë asgjë.

Vlerat e liderit karizmatik janë shumë domethënëse. Nëqoftëse janë të mirëpozicionuara kundrejt të tjerëve, ata mund të përmirësojnë dhe transformojnë një kompani të tërë. Në qoftë se ata janë egoistë dhe makiavelistë, ata mund të krijojnë kulte dhe të rrëmbejnë në mënyrë efçente mendjen e pasuesve të tyre.

Besimi i tyre në vetvete është kaq i madh, sa ata besojnë lehtësisht se janë të pagabueshëm, dhe prandaj mund t'i drejtojnë pasuesit e tyre në *'disfatë'* edhe kur kanë marrë paralajmërimet e duhura nga të tjerët. Besimi në vetvete mund t'i drejtojë ata, gjithashtu drejt *nacisistimit*<sup>4</sup> *psikotik*, ku kënaqja e vetes apo nevoja për admirim dhe adhurim mund t'i drejtojë drejt vënies në pikëpyetje të lidërshtipit të tyre. Ata shpesh janë edhe jotolerant ndaj sfiduesve dhe pazëvendësueshmërisë së tyre.

### **Lidërshtipi transformues kundrejt lidërshtipit transaksional**

#### ***Lidërshtipi transaksional***

Mbështetja teorike e lidërshtipit transaksional fillimisht u zhvillua nga M.Weber në vitin 1947 dhe më vonë, në vitin 1981 nga M.Bass, i cili e bëri pjesë të modelit të tij prej tre stilesht udhëheqje: transformues, transaksional dhe *laissez-faire*. Stili i udhëheqjes i përpunuar nga Bass, mbështetet në hipotezën se,

---

<sup>4</sup> Narcissim- termi e ka origjinën nga mitologjia greke, ku Narcissus ra në dashuri me imazhin e tij të pasqyruar në një pellg uji. Është një koncept i psikanalizës, që u bë i njohur falë esesë së S. Freud "On Narcissim" (2014)

*pasuesit motivohen nga sistemi i shpërblimeve dhe dënimeve. Motoja është kjo: nëse pasuesi bën diçka mirë, ai do të shpërblehet; në të kundërt do të marrë dënim.*

E vetmja marrëdhënie ndërmjet udhëheqësit dhe pasuesve në këtë stil udhëheqje bazohet në marrëveshjen e pashkruar se i vetmi qëllim i pasuesve është zbatimi i dëshirave të udhëheqësit. Që në momentin që një individ merret në punë, ai e ka të qartë se detyra e tij është të zbatojë urdhërat. Kjo lloj marrëveshje/kontrate me udhëheqësin vihet në zbatim me anën e metodave të përforsimit të sjelljes. Kështu, kur pasuesi kryen një detyrë të rëndësishme në kohë dhe brenda kufizimeve të buxhetit, udhëheqësi e shpërblen atë financiarisht. Por nëse shkelet afati apo tejkalohet buxheti, atëherë udhëheqësi mund të ndërmarrë veprime dënuese, të cilat e bëjnë pasuesin të ndjehet keq.

### ***Dallimet ndërmjet udhëheqjes transformuese dhe transaksionale***

Sipas një studjuesi, nëse udhëheqja paraqitet në një spektrum, udhëheqja transformuese dhe ajo transaksionale janë në krahët e kundërt të këtij spektri. Nëse udhëheqja transaksionale bazohet tek shpërblim-dënim, teoria që qëndron pas udhëheqjes transformuese bazohet në hipotezën se udhëheqësi mund të mbështetet në arritjen e synimeve të tij tek *nevojat e pasuesit*. Këto nevoja nuk janë të rendit të ulët (e që lidhen me faktorë të jashtëm të motivimit), por janë nevoja të rëndeve të larta dhe që lidhen me faktorët e brendshëm të motivimit.

Pra, dallimi ndërmjet tyre duket qartë nga referimi ynë ndaj teorisë së hierarkisë së nevojave të Maslow-t. Edhe Hackman & Johnson (1996) pohojnë se udhëheqësit transaksionalë janë të preokupuar me kënaqjen e nevojave psikologjike, të sigurisë dhe atyre sociale, ndërsa udhëheqësit transformues synojnë më lart në hierarkinë e nevojave dhe përpiqen t'i motivojnë punonjësit me anën e nevojave të vetë plotësimit apo të vetëaktualizimit.

Ndërsa udhëheqja transformuese përfshin zhvillimin e komunikimit, i cili motivon dhe ushqen vlerat e udhëheqësve dhe të pasuesve njëkohësisht, udhëheqja transaksionale ndodh në çdo komunikim me të tjerët. Kështu, kur një mbikqyrës informon një anëtar të stafit mbi një vonëse të dërgesave të partive të mallrave apo kur një manaxher vlerëson një punonjës për performancën e mirë të tij, themi se në këto raste ai/ajo është i përfshirë në udhëheqje transaksionale.

Ndërsa të dy llojet e udhëheqjeve janë të rëndësishme për t'i dhënë shtytës ecjes përpara të organizatës, udhëheqja transformuese inspiron njerëzit dhe organizatat drejt vlerave të spikatura.

## **Tema : Natyra e organizimit**

### **Çeshtjet**

- 1 - Funksioni manaxherial i organizimit**
- 2- Proçesi i organizimit dhe parimet e tij**
- 3 - Ndarja e punes**
- 4 -Departamentizimi**
- 5- Diapazoni i manaxhimit (kontrollit)**

### **1 - Funksioni manaxherial i organizimit**

Në jetën e përditshme, termi *organizim është një* nocion me kuptim relativisht të gjërë. Në fushën e manaxhimit, me organizim do të kuptojmë atë funksion manaxherial, me anën e të cilit drejtuesit synojnë kombinimin e përpjekjeve të të gjithë individëve për arritjen e objektivave të përcaktuara nëpërmjet projektimit të strukturës së detyrave dhe marrëdhënieve të autoritetit.

Funksioni i organizimit është mjaft i rëndësishëm për firmat e biznesit. Në qoftë se proçesi i manaxhimit do të konsiderohej si *guri themeltar* i biznesit, organizimi përbën *skeletin* mbi të cilin ngrihet ai. Anëtarët e firmës do të kooperojnë në mënyrë efektive për realizimin e objektivave dhe planeve të hartuara, në qoftë se ata i dinë mirë rolet që do të luajnë si edhe mënyrën se si këto role lidhen midis tyre. Funksioni i organizimit është tejet i rëndësishëm për sistemin e manaxhimit, sepse ai është mekanizmi i parë që manaxherët përdorin për të bërë aktive planet.

Nga ana tjetër, struktura organizative është *kuadri bazë* brenda të cilit realizohet proçesi i marrjes së vendimeve manaxheriale, cilësia dhe natyra e të cilëve varet në një masë të konsiderueshme nga cilësia dhe natyra e strukturës. Përcaktimi i një strukture efektive të thjeshtë, të manovrueshme e sa më pak të kushtueshme përbën një nga sfidat më të rëndësishme që duhet të përballojë ekipi manaxherial.

Organizatat për realizimin e objektivave të tyre hartojnë një sërë planesh, realizimi i të cilëve padyshim që është obligim jo i një njeriu të vecantë, por i një stafi të tërë punonjësish. Prandaj, ato kërkojnë organizimin e përpjekjeve të të gjithë individëve të inkuadruar në përbërje të një firme. Është pikërisht kjo arsyeja që gjatë organizimit duhet t'i jepet përgjigje një sërë pyetjesh si :

1. Cilat janë detyrat specifike për realizimin e planeve?
2. Cilat janë pozitat e domosdoshme për realizimin e planeve?
3. Cila metodë duhet të përdoret për grupimin e aktiviteteve?
4. Sa nivele manaxhimi duhet të ketë organizata, dhe sa vartës duhet të drejtojë çdo manaxher me qëllim që puna të kryhet me efektivitet?

5. Si do të koordinohet puna e njerëzve dhe e aktiviteteve në mënyrë efektive?

### ***Organizimi formal dhe informal***

#### **a- Organizimi formal**

Ky lloj organizimi mund të përcaktohet si rrjeti i komunikimeve në organizatë, pra ka të bëjë me *kanalet zyrtare* (formale) nëpërmjet të cilave kalon informacioni. Ai presupozon vendosjen e politikave dhe procedurave të caktuara, që përshkruajnë veprimet e ardhshme. Në mjaft raste, për firmat e biznesit, përcaktimi i mënyrës së kryerjes së punëve është me rëndësi të veçantë. Një shkallë e përshtatshme formalizmi ndihmon procesin e kontrollit dhe të koordinimit të punëve, ndihmon në vendosjen e një tërësie rregullash për delegimin e marrjes së vendimeve.

Formalizmi mund të konsiderohet si *opozita e fleksibilitetit*. Të dy këto kategori janë si të thuash skajet ekstreme të të njëjtit dimension. Sa më shumë urdhëra, politika e procedura të përcaktuara të ekzistojnë në organizatë, aq më pak hapësirë i lihet fleksibilitetit dhe anasjelltas. Organizata e biznesit ka nevojë si për formalizëm ashtu edhe për fleksibilitet. Problemi që shtrohet para manaxherëve është gjetja e *pikës së ekuilibrit* midis tyre, pra të ruajnë një nivel të tillë formalizmi në kryerjen e punëve që t'i lejojë njerëzit të shfaqin talentin e tyre e të gjykojnë në mënyrë krijuese, në mënyrë që puna dhe përpjekjet e tyre të kontribuojnë sa më efektivisht në arritjen e objektivave.

Struktura formale e organizimit e gjen shprehjen e saj në kartën organizative. Shumica e organizatave përdorin kartat organizative apo organigramat, të cilat përbëjnë paraqitjen në formë grafike të marrëdhënieve formale që ekzistojnë brenda saj, pasqyrojnë disa nga relacionet kryesore të tyre, linjën kryesore të komunikimit dhe rrjedhën e autoritetit e të përgjegjësisë përgjatë gjithë niveleve të hierarkisë së manaxhimit.

Disa karta janë shumë skematike dhe ofrojnë një informacion minimal mbi mënyrën e ndërtimit dhe të funksionimit të marrëdhënieve formale, ndërsa disa të tjera janë më të detajuara duke dhënë madje edhe emrat e personave përgjegjës për çdo pozitë si edhe pagën për çdo manaxher.

#### **b-Organizimi informal**

Me anën e organizimit formal manaxherët zgjidhin detyra mjaft të rëndësishme, sikurse janë përcaktimi i autoritetit dhe i përgjegjësisë në çdo hallkë e nivel drejtues. Megjithatë, sikurse e dimë nga praktika, firmat përfshijnë brenda tyre edhe rrjetat jozyrtare: njerëzit që në procesin e punës krijojnë midis tyre lidhje informale, formojnë ide dhe qëndrime të cilat mund të ndihmojnë apo të pengojnë arritjen e objektivave në atë masë që ato janë të lidhura me këto objektivat.



K.Davis, e ka përshkruar *organizimin informal* si “rrjeti i marrëdhënieve personale e shoqërore jo i vendosur apo i kërkuar nga organizimi formal, por i lindur spontanisht kur njerëzit shoqërohen me njeri tjetrin”.

Organizimi formal përcaktohet nga manaxhimi i firmës, ndërsa dëshirat sociale të njerëzve e gjejnë shprehjen e tyre në strukturën informale e cila “thyen” rregullat e strukture formale duke bërë që marrëdhëniet informale të egzistojnë midis individëve në shkallë të ndryshme të drejtimit, nëpër departamentet apo njësitë e ndryshme organizative. Një shembull i grupeve informale mund të jetë rasti i atyre punonjësve që e kalojnë bashkërisht kohën e lirë.

Manaxherët nuk duhet ta neglizhojnë organizimin informal për dy arsye kryesore: *së pari*, për tu siguruar që ato nuk janë në sens të kundërt me marrëdhëniet formale dhe, *së dyti*, që ato të kontribuojnë sa më shumë për arritjen e objektivave organizative.

## **2- Proçesi i organizimit dhe parimet e tij**

Për realizimin e suksesshëm të detyrave që ekipi manaxherial ka në kuadrin e funksionit të organizimit, është e domosdoshme që në proçesin e punës organizuese të ndiqet kjo procedurë :

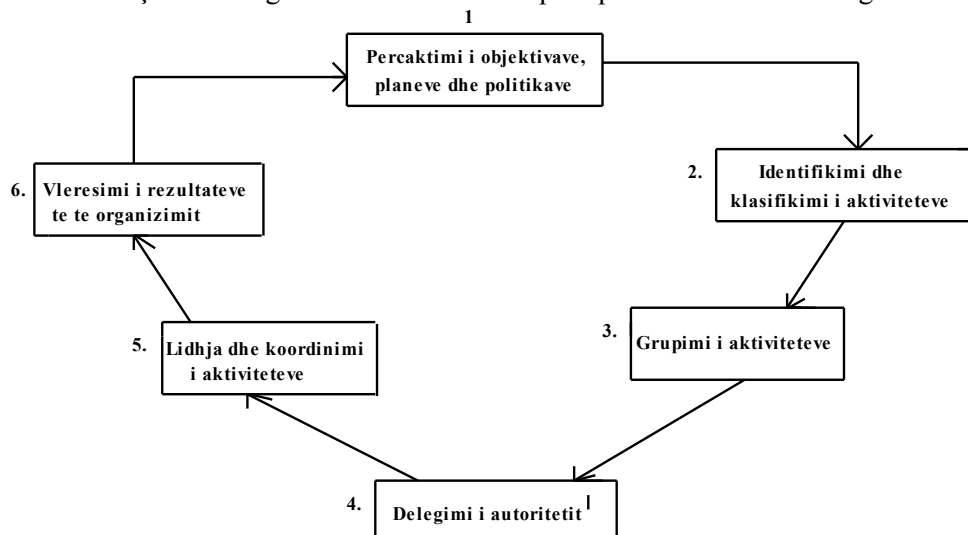
- 1- Përcaktohen objektivat, planet dhe politikat e organizatës.
- 2- Përcaktohen dhe klasifikohen aktivitetet e nevojshme për realizimin e tyre.
- 3-Grupohen aktivitetet në mënyrën më të përshtatshme për arritjen e objektivave.
- 4-Delegohet një masë e tillë autoriteti tek personat përgjegjës të çdo grupi aktivitetesh në mënyrë që ato aktivitete të realizohen me efektivitet të lartë.
- 5- Bëhet lidhja dhe koordinimi i këtyre grupeve nga pikëpamja vertikale dhe horizontale nëpërmjet marrëdhënieve të autoritetit.
- 6-Bëhet vlerësimi i rezultateve të organizimit.

Sikurse duket edhe nga figura, proçesi i organizimit është një aktivitet i vazhdueshëm që përsëritet në mënyrë ciklike.

Për organizatat e vogla të biznesit, të cilat manaxhohen në mënyrë pak a shumë informale, me një numur të kufizuar dokumentash të shkruara, politikash e procedurash të përcaktuara (pasi pronari-manaxher i kryen vetë shumicën e aktiviteteve manaxheriale) edhe proçesi i organizimit përballohet nga ai, sepse në tërësi ky proçes paraqitet relativisht i lehtë.

Kur firma rritet, *nevoja për organizim* bëhet shumë e domosdoshme , ndërsa proçesi i tij paraqitet më kompleks e më i vështirë. Rritja sjell me vete specializimin e punëve dhe më tepër punonjës, nevojën e pranisë të departamenteve e nëndarjeve të tjera, e njëkohësisht bëhet imperativ koordinimi efikas i punëve. Këtë tërësi detyrash të rëndësishme nuk mund ta përballojë e ta realizojë me sukses një person i vetëm. Organizimi formal këtu projektohet nga një ekip i tërë specialistësh.

Proçesi i organizimit mund të paraqitet me anë të figurës 9.2



**Fig 1** Paraqitja skematike e proçesit të organizimit

Që puna organizuese të ketë efektivitet të mjaftueshëm, është e nevojshme që krahas ndjekjes së procedurës së përshkruar në figurën 5.5 dhe angazhimit të një ekipi specialistësh, manaxherët duhet të udhëhiqen edhe nga disa parime bazë:

**1. Uniteti i objektivave**-Çdo nëndarje organizative duhet të kontribuojë pozitivisht në arritjen e objektivave të përgjithshme të firmës.

**2. Specializimi**-Aktivitetet që kryhen nga një individ, duhen të kufizohen sa më shumë që të jetë e mundur.

**3. Koordinimi**-Realizimi nëpërmjet një koordinimi efektiv i përpjekjeve dhe punës së të gjithë antarëve të firmës.

**4. Zinxhiri i komandës**-Ky parim zbatohet nëpërmjet një serie marrëdhëniesh epror-vartës sipas hierarkisë së drejtimit. Ky parim presupozon që çdo vartës duhet të ketë vetëm një epror. Ekzistenca e dy apo më shumë eprorëve mund të ishte shkak që udhëzimet e lëshuara prej tyre të jenë në konflikt me njëri-tjetrin, çka është burim konfuzioni për vartësit dhe një pengesë serioze për realizimin e objektivave.

**5. Zinxhiri skalar**-Dikush duhet të ketë autoritetin përfundimtar, dhe linja e tij duhet të jetë e qartë e të ekzistojë në të gjitha pjesët e organizatës.

**6. Delegimi** - Autoriteti duhet të delegohet në nivelet më të ulta të manaxhimit aq sa e lejojnë mundësitë konkrete.

**7. Diapazoni i manaxhimit**-Çdo organizatë duhet të përcaktojë numrin e vartësve që mund të drejtojnë me efektivitet një manaxher.

**8. Përgjegjësia**-Përgjegjësia e vartësve para eprorit për autoritetin e deleguar është absolute. Njëkohësisht, edhe eprori është përgjegjës për veprimet e vartësve të tij.

### 3 - Ndarja e punes

Në firmat e vogla të biznesit detyrat që duhet të kryejë çdo individ varrojnë mjaft. Kështu, në një minimarket, ku përveç pronarit punojnë edhe dy punonjës të tjerë, të tre së bashku ata realizojnë shitjen, mbajnë dokumentacionin, presin klientët si edhe detyra të tjera që i kërkon biznesi në të cilin ata janë angazhuar. Rritja e firmës kërkon që njerëzve t'u përcaktohen detyra të specifikuar. Ky proces quhet *ndarje e punës ose specializim*.

Profesori skocez i filozofisë morale, A.Smith, në të parin tekst "*modern*" të ekonomisë (The Wealth of Nations) ja atribuoi progresin ekonomik *së pari e mbi të gjitha* ndarjes së punës. Avantazhet e ndarjes së punës konsistojnë në faktin se njerëzit duke punuar për një detyrë specifike e rrisin dukshëm produktivitetin e tyre. A.Smith i referohet prodhimit të gjilpërave, i cili realizohej nëpërmjet pesë operacioneve. Në këtë mënyrë, 10 punëtorë mund të prodhonin 48.000 në ditë, ndërsa po të punonin individualisht ku secili i kryente vetë të gjitha operacionet, në rastin më të mirë secili prej tyre do të prodhonte jo më shumë se 20 gjilpëra në ditë.

Në përkrahje të mendimit të Smithit, anglezi Ch.Babbage, në veprën e tij "On the Economy of Machinery and Manufacture" të botuar në vitin 1832, thekson se "Parimi më i rëndësishëm nga i cili varet ekonomia e manifakturës është ndarja e punës midis personave që e kryejnë atë...Kjo ndarje e punës nëpër profesione, sidoqoftë, nuk është rezultat i opinionit se niveli i përgjithshëm i pasurisë së komunitetit do të rritej nga një gjë e tillë, por më tepër ajo është bërë nga kushtet në të cilat çdo individ zbuloi se ai do të arrinte një fitim më të madh nga puna e tij specifike sesa duke u marrë me shumë profesione".

Specializimi shumë i detajuar i punëve, megjithëse në fillim mund të çojë në rritje të efikasitetit dhe të produktivitetit, mbas një farë kohe puna fillon të bëhet monotone, shkalla e kënaqësisë dhe e motivimit pësojnë rënje të dukshme, e bashkë me to edhe produktiviteti. Prandaj, problemi që shtrohet përpara manaxherëve është që të gjejnë *shkallën optimale të specializimit*.

### 4 -Departamentizimi

Çdo organizatë, pavarësisht nga madhësia, qëllimi apo fusha ku vepron, i ndan operacionet e përgjithshme në nënaktivitete dhe pastaj i kombinon ato në grupe të caktuara. Ky proces i grupimit të aktiviteteve në një mënyrë logjike quhet *departamentizim*. Kështu, firmat e biznesit i ndajnë operacionet e tyre nëpër aktivitet, të cilët grupohen nëpër departamente të veçanta. Kështu, një firmë mund të ketë në përbërje të saj departamentin e burimeve njerëzore, të financë-kontabilitetit, të prodhimit dhe të marketingut etj. Po kështu, çdo fakultet i universiteteve në vendin tonë është i organizuar në bazë departamentesh. Për shembull, Fakulteti i Ekonomisë i UT ka në përbërjen e tij gjashtë departamente:

departamenti i Ekonomiksit, i Manaxhimit, i Financës, Kontabilitetit, i Marketing-Turizmit dhe departamenti Matematikë-Statistikë-Informatikë e Zbatuar.

Përcaktimi i departamenteve të domosdoshme për arritjen e objektivave dhe planeve është një moment mjaft i rëndësishëm i procesit të organizimit. Termi *'departament'* specifikon një fushë të caktuar, një nëndarje apo një degë të organizatës për kryerjen e aktiviteteve të të cilit vendoset një manaxher përgjegjës.

Në kuptimin e tij më të gjerë, departament mund të jetë nëndarja e prodhimit, dega e shitjeve, seksioni i kërkimit të tregut etj. Në disa organizata, sidomos në ato me përmasa të mëdha, termi departament ka një kuptim më të ngushtë e më rigoroz duke treguar relacione hierarkike. Kështu, vetëm një drejtor mund të ketë nën varësinë e tij një departament; një manaxher mund të ketë një degë dhe një përgjegjës vetëm një seksion.

Për përcaktimin e departamenteve të organizatave të biznesit njihen disa metoda. Ndër më kryesoret prej tyre mund të përmendim: metodën funksionale, metodën sipas ndarjes gjeografike, sipas produktit, sipas klientit, sipas procesit apo paisjes<sup>1</sup>.

Manaxherët bëjnë zgjedhje sesi ta përdorin zinxhirin e komandës për të grupuar njerëzit së bashku për kryerjen e punëve. Sikurse do e shohim në kreun pasardhës, janë disa trajtime të ndryshme të projektimit organizativ, të cilat pasqyrojnë aplikime të ndryshme të zinxhirit të komandës në departamentizim. *Këto trajtime ndahen në dy grupe: trajtimet klasike si strukturimi funksional, divizional dhe matricor; ndërsa trajtimet e tjera inovative janë strukturat virtuale në rrjet dhe përdorimi i ekipeve janë strukturimi funksional, divizional*<sup>2</sup>.

### ***Zgjedhja e metodës së departamentizimit***

Secila prej metodave të departamentizimit që përdoren në praktikë nga manaxherët, ka avantazhet dhe disavantazhet e veta si edhe është e aplikueshme në disa situata të caktuara. Me fjalë të tjera, nuk ekziston një metodë që të jetë më e mira dhe e zbatueshme në çdo situatë.

Për zgjedhjen e metodës së departamentizimit, manaxherët duhet të mbështeten në situatën konkrete e në studimin e një diapazoni të gjërë elementesh sikurse janë punët që duhen bërë dhe mënyra e kryerjes së tyre, njerëzit dhe teknologjia që disponojmë, klientët të cilëve do tu shërbehet si edhe një sërë faktorësh të tjerë të brendshëm e të jashtëm.

---

<sup>1</sup> Për përcaktimin e departamenteve të organizatave të biznesit njihen disa metoda. Ndër më kryesoret prej tyre mund të përmendim: *metodën funksionale, metodën sipas ndarjes gjeografike, sipas produktit, sipas klientit, sipas procesit apo paisjes dhe sipas kohës*. Për më gjerë mbi metodat e departamentizimit, shihni: Sh Llaci (2010) "Manaxhimi" AI Paper Tiranë.

<sup>2</sup> Klasifikimi i deritanishëm i departamenteve sipas disa metodave, në një farë mënyre dublonte trajtimet e projektimit organizativ, ndaj është ndjekur tendenca e mjaft autorëve të pas viteve 2010 për një trajtim më racional dhe pa mbivendosje në analizën e çështjes së departamentizimit dhe të strukturimit të projektimit organizativ (shen. i autorit)

Por, para së gjithash duhet të zgjidhet ajo metodë departamentizimi që kontribon më shumë se të tjerat në arritjen e objektivave organizative. Nga ana tjetër, njohja mirë e të gjithë metodave, e avantazheve dhe e disavantazheve të tyre, u jep mundësi manaxherëve të aplikojnë atë strukturë organizimi me departamente që është më e përshtatshme për të realizuar operacionet e biznesit. Praktika njeh mjaft shembuj të aplikimit të metodave mikste të departamentizimit, të cilat kanë qënë të suksesshme.

Në mënyrë të ngjashme, departamentizimi mund të jetë miks edhe brenda të njëjtit nivel drejtimi me qëllim që t'i përgjigjet efektivisht çdo situatë. Kështu për shembull, një kompani që bën biznes t' pajisjeve mjekësore jo të madh në Ballkan, mund të vendosë të ketë një grup marketingu në Tiranë, por të gjithë prodhimin e produkteve e ka të përqëndruar në Francë, të paktën sa të rritet volumi i shitjeve. Pra, aktivitetet e marketingut janë të ndara sipas zonave, ndërsa prodhimi i produkteve është i përqëndruar vetëm në një vend.

Gjatë departamentizimit manaxherët duhet të kenë në konsideratë edhe disa momente të tjera të rëndësishme:

*Së pari*, aktivitetet duhet të inkludohen në atë departament ku kontribuojnë më shumë për arritjen e objektivave të përgjithshme. Kështu për shembull, seksioni i kreditit duhet të jetë nën vartësinë e departamentit të financë-kontabilitetit, pasi ashtu politika e kompanisë realizohet më mirë se sa po të ishte nën vartësinë e manaxherit të shitjeve, i cili mund të zbatonte një politikë më liberale ndaj kreditit.

*Së dyti*, aktivitetet, të cilat mund të jenë në konflikt midis tyre, do të ishte më mirë të jenë nën vartësinë e ndarjeve të ndryshme organizative. Kontrolli i cilësisë së produkteve, për shembull, nuk duhet të jetë nën vartësinë e atij manaxheri që mbulon prodhimin e atyre produkteve, sepse ndërsa kontrolli do të kishte tendencë të frenonte prodhimin me cilësi të dobët, manaxheri i prodhimit është i interesuar të prodhojë sa më shumë e në disa raste edhe në dëm të cilësisë.

*Së treti*, ato aktivitete që janë në kufijtë e dy departamenteve duhet të kalojnë nën vartësinë e atij departamenti që i përdor më shumë, apo që mungesa e kontrollit mbi to do ta pengonte atë departament më shumë se sa departamentet e tjera.

*Së katërti*, në përcaktimin e aktiviteteve nëpër departamente duhet të merren parasysh edhe cilësitë individuale të manaxherëve si edhe lehtësimi i koordinimit të punëve.

## **5- Diapazoni i manaxhimit (kontrollit) <sup>3</sup>**

Një koncept tjetër i rëndësishëm i funksionit të organizimit është *diapazoni i manaxhimit*, pra numri i vartësve që mund të drejtojnë një manaxher, ose numri i vartësve që raportojnë direkt tek një epror. Diapazoni i manaxhimit është me

---

<sup>3</sup> Diapazoni i manaxhimit ndryshe emërtohet edhe si diapazoni i kontrollit apo spektri i kontrollit.

rëndësi, pasi madhësia e tij ka ndikim të drejtpërdrejtë mbi madhësinë me të cilën manaxheri ndërvepron dhe kontrollon vartësit e tij.

Ekzistenca e një diapazoni tepër të ngushtë do të çonte në një ngarkesë të vogël pune të manaxherëve, duke rritur kështu mundësinë e ndërhyrjes së tyre në punët e vartësve. Nga ana tjetër, edhe prania e një diapazoni më të gjërë sesa duhet, duke i superngarkuar me punë manaxherët, do të dobësonte kontrollin e tyre mbi punën e vartësve, do të vështirësonte kontrollin dhe ajo çka është më e rëndësishme, do t'i privonte ata nga kryerja me efektivitet e detyrave të tjera manaxheriale.

Shkencëtarët e parë të manaxhimit sugjeruan që diapazoni i manaxhimit në nivelet e larta të drejtimit zakonisht luhet midis numrave 4 dhe 8, ndërsa në nivelet e ulëta 8-15 vartës për një manaxher apo edhe më shumë. L.Urwick, për shembull, theksonte se numri ideal i vartësve për nivelet e larta të drejtimit është 4, ndërsa për nivelet e tjera, ku manaxherëve u është deleguar autoritet për kryerjen e detyrave të tjera dhe jo për mbikqyrje, diapazoni duhet të në intervalin 8-12.

Më vonë, për këtë çështje janë bërë edhe mjaft studime të tjera, por asnjëri prej tyre nuk ka arritur të japë *numrin ideal* të vartësve që mund të drejtojë me efektivitet një manaxher, pasi në fakt, një numur i tillë nuk egziston. Çdo organizatë ka faktorët e saj specifikë, të cilët ushtrojnë ndikim përcaktues mbi madhësinë konkrete të diapazonit të manaxhimit. Megjithatë, faktorët kryesorë që duhen mbajtur parasysh gjatë punës për përcaktimin e tij mund të paraqiten në mënyrë të përmbledhur si vijon :

**1- Aftësia dhe niveli i kualifikimit të eprorëve dhe vartësve të tyre.**

Është e qartë se sa më të aftë e të kualifikuar të jenë anëtarët e organizatës, aq më i madh do të jetë edhe diapazoni i manaxhimit. Vartësit e kualifikuar dhe me përvojë jo vetëm që duan pak kohë, por edhe pak kontakte me manaxherin e tyre.

**2- Largësia midis eprorit dhe vartësve.**

Në përgjithësi, nëqoftëse manaxheri dhe vartësit ndodhen në të njëjtën ndërtesë apo brenda një territori të kufizuar, atëhere diapazoni ka tendencë të zgjerohet dhe anasjelltas.

**3- Preferenca për mbikqyrje.**

Në qoftë se organizata preferon shkallë të vogël mbikqyrje mbi punën e vartësve, atëhere diapazoni mund të zgjerohet dhe e kundërta, në qoftë se duhet të ushtrohet një kontroll të fortë mbi ta.

**4- Shkalla e dinamizmit të mjedisit.**

Për një sërë organizatash biznesi, si për shembull organizatat që veprojnë në *fushën e elektronikës apo në tregjet financiare*, ku ritmi i ndryshimit të mjedisit është relativisht i lartë dhe problemet e reja që dalin janë të konsiderueshme, diapazoni i ngushtë i manaxhimit është më efektiv.

**5- Natyra e punës që bëjnë vartësit.**

Në qoftë se, secili vartës kryen punë të ndryshme nga të tjerët, atëhere manaxheri duhet të ketë diapazon të ngushtë dhe në qoftë se ata kryejnë punë të njëjta apo të ngjashme midis tyre, atëhere diapazoni duhet të zgjerohet. Gjithashtu,

**Fig. 2** Struktura organizative e një organizate me diapazon të gjerë manaxhimi.

Nga figura dallohet qartë që numri i përgjithshëm i punonjësve është 49, numri i niveleve të drejtimit është 3, ndërsa numri i manaxherëve është 8.

Struktura organizative e sheshtë ka një sërë avantazhesh dhe disavantazhesh:

#### ***Avantazhet***

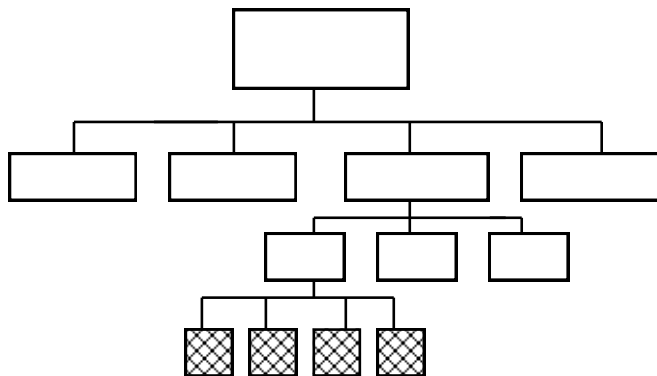
1. Ekziston një komunikim efektiv midis manaxherëve të niveleve të ndryshme.
2. Kosto administrative është relativisht e ulët.
3. Ky tip strukture është me i manovrueshëm.
4. Eprorët janë të detyruar që të delegojnë autoritetet tek vartësit.

#### ***Disavantazhet***

1. Kontrolli i eprorit mbi vartësit, ka tendencë që të zvogëlohet për shkak se ai duhet të mbikqyrë një numër të madh syresh.
2. Manaxherët duhet të jenë specialistë të aftë dhe me eksperiencë, sepse ngarkesa e punës është e lartë dhe ekziston rreziku i krijimit “të vendeve të ngushta” duke u bërë kështu pengesë për punën e të tjerëve.

#### **b- Struktura organizative e gjatë me diapazon të ngushtë manaxhimi.**

Një model i thjeshtë i një strukture të gjatë organizative jepet në figurën 3



**Fig. 3** Struktura organizative e organizate me diapazon të ngushtë manaxhimi

Në figurën 3, numri i përgjithshëm i punonjësve është 48, pra pothuajse i barabartë me numrin e punonjësve të treguar në figurën 6.20, por kjo strukturë ndryshon nga e mëparshmeja në:

*Së pari*, nga numri i niveleve, i cili është 4 ose 1 më shumë.



*Së dyti*, nga numri i manaxherëve, i cili është 17, pra 9 manaxherë më shumë.  
*Së treti*, diapazoni i manaxhimit, i cili është 3 për nivelin e parë dhe të dytë dhe 4 për nivelin e tretë, ndërsa në strukturën e parë është 7 për nivelin e parë dhe 6 për nivelin e dytë.

### ***Avantazhet***

1. Realizohet një mbikqyrje dhe kontroll i mirë.
2. Komunikimi epror-vartës është i shpejtë, sepse një manaxher ka pak vartës.

### ***Disavantazhet***

1. Ekzistenca e shumë niveleve rrit koston administrative për shkak të numrit të madh të manaxherëve (krahasimi i figurave të mësipërme tregoi se në strukturën e gjatë, pothuajse për të njëjtin numër punonjësish, kishte 9 manaxherë më tepër).
2. Ekzistojnë vështirësi në komunikimin e objektivave, planeve dhe politikave, sepse informacioni duhet të kalojë nëpërmjet shumë shkallëve derisa të arrijë në nivelet e ulëta. Po ashtu, edhe kalimi i informacionit nga poshtë-lart ka vështirësi, ngadalësi e mundësi deformimi të tij.
3. Eprorët kanë tendencë që të ndërhyjnë më tepër sesa duhet në punët e vartësve.

Pra, të dyja tipet e strukturave organizative kanë avantazhet dhe disavantazhet e tyre. Aktualisht në botë preferenca është e orientuar drejt *strukturave të sheshta* si më eficiente, më të manovrueshme dhe më pak të kushtueshme. Kjo tendencë po realizohet nëpërmjet një sërë ndryshimesh në strukturën organizative, esenca e të cilave është reduktimi i niveleve të *ndërmjetme të manaxhimit*. Ky strukturim, përgjithësisht, nuk e prek fuqinë punëtore, por ka si objekt të tij *manaxherët e mesëm*, shkurtimi i vendeve të punës të të cilëve do të jetë edhe në të ardhmen një synim special për ngritjen e efektivitetit dhe efijencës organizative.

Arsyeja e shkurtimit të vendeve të punës së manaxherëve të niveleve të ndërmjetme konsiston në faktin se këto pozita trajtohen si më pak të nevojshme se pozitat manaxheriale të nivelit të lartë dhe të ulët.

Duke u bazuar tek tendenca e sotme dhe perspektive e strukturimit organizativ, për manaxherët do të ishte më e rekomandueshme ndërtimi i strukturave të sheshta me diapazon të gjerë manaxhimi.

Si përfundim, theksojmë se ky proces duhet planifikuar e zbatuar me kujdes, pasi në vend që të rritë shpejtësinë e marrjes së vendimeve, të uli koston e të motivojë më shumë punonjësit, mund të sjellë pasoja negative, të humbasë punonjës të mirë e me eksperiencë dhe të demoralizojë punonjësit e tjerë duke çuar kështu në ulje të efijencës dhe të efektivitetit të punës së tyre.

## **Tema : Strukturimi organizativ & tendencat e sotme. Ndryshimi organizativ**

### **Çështjet:**

- 1-Tiparet thelbësore të strukturës organizative**
- 2 - Komponentët e strukturës**
- 3 - Klasifikimi i strukturave organizative**
- 4 - Mbi tendencat e ristrukturimit organizativ**
- 5- Natyra e ndryshimit organizativ**

### **1- Tiparet thelbësore të strukturës organizative**

Strukturimi organizativ është një nga çështjet që ka tërhequr gjithmonë vëmendjen e studjuesve dhe të manaxherëve të praktikës. Drucker-i, ka nënvizuar se “Një strukturë e mirë organizative nuk sjell vetvetiu një performancë të mirë, por një strukturë organizative e keqe e bën të pamundur performancën e mirë sado të zotë që të jenë manaxherët e saj. Të përmirësosh strukturën organizative...do të thotë që gjithmonë të përmirësosh performancën” (P.Drucker 1989).

Pra, struktura e brendshme e një organizate nuk është një skelet që ka ndikim të ndjeshëm vetëm mbi performancën. Ajo na ndihmon për të shpjeguar dhe parashikuar sjelljen e njerëzve në organizatë. Krahas karakteristikave të individit dhe faktorëve të grupit, për të shpjeguar sjelljen dhe qëndrimet e punonjësve brenda një organizate duhet të mbështetemi edhe në relacionet konkrete strukturore. Qartësia e strukturës, e marrëdhënieve hierarkike, e detyrave që duhet të kryejë individit dhe më gjerë akoma, grupet e punës kanë influencë në formimin e qëndrimeve dhe të motivimit për të dhënë një performancë të një niveli të lartë.

Të projektosh një strukturë adekuate do të thotë të mbështetesh edhe në shkallën e kompleksitetit të organizatës, në nivelin e përshtatshëm të formalizimit, të raportit centralizim-decentralizim etj. Prania në një nivel të lartë e këtyre elementëve, për shumicën e njerëzve, çon në reduktimin e shkallës së kënaqësisë në punë. Prania e shumë shkallëve të hierarkizimit të strukturës vështirëson komunikimin vertikal dhe në këtë mënyrë ndikon negativisht në marrëdhëniet punonjës-manaxherë. Duke qenë larg njeri tjetrit edhe relacionet që ata kanë, tentojnë të jenë disi të “largëta” dhe me pasoja në performancë dhe në kënaqësinë e punës. Ndërsa shkalla e decentralizimit duke qenë e lidhur me pjesëmarrjen e

punonjësve në vendim-marrje përsëri ndikon në përpjestim të drejtë mbi kënaqësinë në punë. Efekt negativ në këtë sens ka edhe superspecializimi, i cili është ekuivalent me rritjen e monotoninë dhe e të gjithë pasojave të dëmshme që e shoqërojnë atë.

Në ndërtimin e strukturës duhet të merren në konsideratë edhe karakteristikat e individëve. Njerëzit, të cilët i përqasen në natyrën e tyre përshkrimit të bërë nga McGregory në teorinë X, kanë tendencë të kenë një orientim burokratik dhe preferojnë më shumë formalizim, rregulla të përcaktuara dhe shkallë mjaft të vogël autonomie, gjë që do të thotë, sikurse do të shohim më poshtë, se ata do të parapëlqenin një strukturë mekanistike ndaj asaj organike, e cila shkon më tepër për shtat me tiparet e individëve të dhënë në teorinë Y. Këta të fundit, do të parapëlqenin më shumë një strukturë reaguese ndaj mjedisit si edhe do të dëshironin më tepër autonimi që edhe puna e “dalë” nga duart e tyre të mbante në një farë mënyre edhe “*vulën*” specifike të individualitetit të tyre. Në këtë mënyrë, të dy tipet e individët, nëse do të gjenin një harmoni të natyrës së tyre dhe të karakteristikave organizative strukturore do të ishin më të motivuar, më të kënaqur dhe në analizë të fundit performanca e lartë do të konvertohej në arritjen maksimale të objektivave të përcaktuara nga manaxherët.

\*

\*

\*

Duke e parë strukturimin organizativ si një proces, duhet të mbahen parasysh disa gjëra themelore:

- *Në rradhë të parë*, struktura duhet të pasqyrojë objektivat dhe planet, sepse gjithë aktivitetet e tjera derivojnë prej tyre.
- *Në rradhë të dytë*, ajo duhet të reflektojë autoritetin në dispozicion të manaxhimit të një organizate. Autoriteti në një organizatë të dhënë është një e drejtë e përcaktuar në mënyrë sociale dhe si i tillë ai është i prirur nga ndryshimi.
- *Në rradhë të tretë*, struktura organizate si çdo plan tjetër duhet të pasqyrojë mjedisin e saj. Ashtu sikurse kushtet paraprake të një plani mund të jenë ekonomike, teknologjike, politike, sociale apo etike; kështu duhet të jenë edhe ato të një organizate. Ajo duhet të projektohet të punojë, të lejojë kontributin e anëtarëve të një grupi, dhe t'i ndihmojë njerëzit t'i arrijnë objektivat me efikasitet në një të ardhme që ndryshon. *Në rradhë të katërt*, përderisa organizata është e përbërë nga njerëzit, grupimi i aktiviteteve dhe marrdhëniet e autoritetit të një strukture organizative

duhet të marrë në konsideratë natyrën, zakonet, psikologjinë dhe qëndrimin e njerëve. Kjo nuk do të thotë se struktura duhet të projektohet rreth individëve në vend të synimeve dhe të aktiviteteve që i shoqërojnë. Por një konsideratë e rëndësishme është lloji i njerëzve që do të angazhohen për arritjen e objektivave për të cilat projektohet një strukturë e caktuar.

## **2 - Komponentët e strukturës**

Struktura në vetvete përbëhet nga tre komponentë: *Kompleksiteti, formalizmi dhe centralizimi.*

### **Kompleksiteti**

*Kompleksiteti* është shkalla/madhësia në të cilën aktivitetet e organizatës janë të detajuara apo të diferencuara. Kompleksiteti përfshin tre forma të diferencimit: *horizontal, vertikal dhe spacial apo hapësinor.*

*Diferencimi horizontal* ka të bëjë me shkallën e ndarjes horizontale ndërmjet njësive. E thënë më thjeshtë, ky lloj diferencimi është i lidhur me madhësinë e diferencimit ndërmjet njësive të bazuar në orientimin e anëtarëve, natyrën e punëve që ata kryejnë si edhe në arsimimin dhe trajnimin e tyre. Sa më i madh të jetë brenda një organizate numri i profesioneve që kërkojnë njohuri dhe mjeshtëri të specializuara, aq më komplekse është organizata nga pikëpamja horizontale, sepse varieteti i madh i orientimeve e bën më të vështirë komunikimin ndërmjet anëtarëve të organizatës dhe njëkohësisht manaxherët e kanë më të vështirë që të bëjnë koordinimin e aktiviteteve.

*Diferencimi vertikal* i referohet numrit të niveleve hierarkike në organizatë. Sa më shumë shkallë hierarkie të ekzistojnë në një organizatë, aq më komplekse është organizata, sepse mundësitë për një komunikim jo efektiv janë më të mëdha, vështirësitë e koordinimit të vendimeve të personelit manaxherial janë më evidente dhe manaxherët e nivelit të lartë nuk mund të mbikqyrin me efektivitet veprimet e niveleve më të ulta dhe sidomos të punonjësve që kryejnë operacionet dhe aktivitetet prodhuese/shërbyese.

*Diferencimi hapësinor* i referohet vendosjes fizike të zyrave, njësive prodhuese/shërbyese dhe personelit nga pikëpamja gjeografike. Zgjerimi i hapësirës së organizatës e bën atë më komplekse dhe koordinimi, komunikimi dhe kontrolli bëhen më të vështirë. Koordinimi i njësive të një organizate të shtrirë në gjithë territorin e vendit apo të një organizate multinacionale është mjaft më i

vështirë sesa i një organizate të përqëndruar në një territor të kufizuar apo të lokalizuar në një sipërfaqe të vogël.

### **Formalizimi**

Formalizimi i referohet madhësisë, në të cilën janë të standartizuara punët brenda një organizate të dhënë. Në ato raste, kur një punë e caktuar është standartizuar në një shkallë të madhe, atëhere ngelet shumë pak për të “krijuar” nga ana e punonjësve që kryejnë atë lloj pune. Ata kanë një përshkrim të detajuar të punës, ekzistojnë një tërësi rregullash organizative dhe procedura të përcaktuara qartë. Në ato organizata ku formalizimi është i ulët, punonjësit kanë një liri të madhe veprimi në kryerjen e punës së tyre dhe sjellja e punës së tyre është relativisht e paprogramuar. Standartizimi eliminon jo vetëm pranimin e sjelljes alternative të punonjësve, por madje edhe nevojën e tyre për të marrë në konsideratë alternativat e ndryshme.

Shkalla e formalizmit ndryshon jo vetëm nga njera organizatë tek tjetra, por edhe brenda të njëjtës organizate. Kështu, disa lloje të caktuara punësh kanë një formalizëm të vogël.

### **Centralizimi**

Centralizimi i referohet shkallës në të cilën autoriteti është i përqëndruar në majën e piramidës së manaxhimit, ndërsa decentralizimi si termi i kundërt i tij, është madhësia në të cilën autoriteti për marrjen e vendimeve është deleguar në nivelet më të ulëta të manaxhimit.

Në përgjithësi mund të flasim për organizata që janë pak të centralizuara dhe për organizata që janë shumë të centralizuara. Një organizatë që karakterizohet nga centralizimi është e strukturuar ndryshe nga një organizatë që ka si princip të saj decentralizimin. Raporti ndërmjet centralizimit dhe decentralizimit është pasqyrim i një filozofie të caktuar të organizatës dhe është i lidhur ngushtë me seleksionimin e vendimeve që do të përqëndrohen në krye të organizatës dhe të atyre që do të kalojnë për t'u marrë në nivelet më të ulëta etj.

## **3 - Klasifikimi i strukturave organizative**

Për strukturat organizative ka mjaft përshkrime dhe klasifikime. Pavarësisht nga konceptimi i tyre si stuktura organike apo mekanistike, mënyra e strukturimit të tyre praktikisht mund të bëhet në trajtë linje, linje & stafit, matricore apo me ekipe. Për efekte metodike, këto struktura mund t'i ndajmë më tej në varësi të shkallës së kompleksitetit në dy grupe: *struktura të thjeshta dhe komplekse*.

### ***a-Strukturat e thjeshta***

Është e qartë se strukturat me një apo dy nivele manaxheriale, me një numur të kufizuar punonjësish si edhe me diapazon relativisht të ngushtë të detyrave prodhuese/shërbyese janë të thjeshta, të manovrueshme dhe më fleksible kur kushtet apo mjedisi ndryshon. Këto struktura kanë një shkallë të ulët formalizmi dhe autoriteti zakonisht është i përqëndruar tek një person i vetëm, ndërsa lidhje epror-vartës kanë më tepër karakter informal. Në përgjithësi, një strukturë e tillë anon më tepër nga struktura organike. Meqënëse në biznesin shqiptar mbisundues është biznesi i vogël dhe kryesisht mikrondërmarrjet, një strukturim i kësaj natyre është tipik në vendin tone.

#### ***a.1-Struktura organizative të linjës***

Është forma më e vjetër dhe, në të njëjtën kohë, më e thjeshta ndër strukturat organizative. Ajo bazohet në linjën direkte, vertikale, të autoritetit që lidh pozitat manaxheriale të çdo niveli drejtimi në mënyrë hierarkike nga lart-poshtë.

Kjo strukturë përbën *skeletin bazë* të të gjithë organizimit dhe mbështetet në dy parime themelore: në parimin e *unitetit të komandimit* (çdo vartës ka vetëm një epror), dhe në parimin e *zinxhirit skalar* (çdo manaxher është epror për atë që vjen më poshtë në hierarkinë e manaxhimit).

Strukturat e tjera organizative, në fakt, janë modifikime të këtij tipi dhe mbështeten gjërësisht tek ajo për çështjet që kanë të bëjnë me autoritetin.

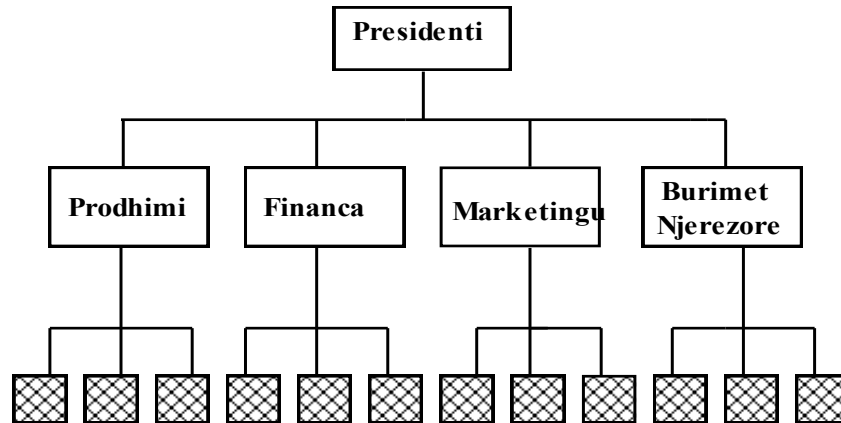
#### ***Avantazhet***

- a** - është strukturë e thjeshtë dhe e lehtë për t'u zbatuar në praktikë.
- b** - Vendimet merren shpejt, pasi manaxheri mund të veprojë pa u konsultuar me njeri tjetër, përveç eprorit të tij të drejtpërdrejtë.
- c** - Linja e autoritetit dhe e përgjegjësisë është e përcaktuar në mënyrë të qartë.

#### ***Disavantazhet***

- a** - Çdo manaxher ka përgjegjësi të plotë për të gjithë aktivitetin e njësisë së tij, por ai s'mund të jetë specialist për gjithçka.
- b** - Ngarkesa në punë e manaxherëve përgjegjës është e madhe, çka ju kufizon atyre kohën për t'u marrë me aktivitete manaxheriale të rëndësishme të tilla si planifikimi etj.
- c** - Duke pasur autoritet, por edhe përgjegjësi të plotë për aktivitetet e njësisë së tyre, manaxherët mund t'u kushtojnë pak rëndësi objektivave të përgjithshme të

organizatës. Nga ana tjetër, një përqëndrim kaq i madh në njësitë e tyre sjell vështirësi praktike për koordinimin ndërdepartamental.



**Fig.1** Struktura organizative lineare e një organizate prodhuese

### **b-Strukturat komplekse**

Strukturimi kompleks është karakteristikë për organizatat e mesme dhe të mëdha. Format në të cilat mund të shfaqet ky strukturim janë struktura të linjës & personeli, ku ekzistojnë departamentizime funksionale, sipas produktit etj. me ngashmëri në princip, por me specifikat e tyre në varësi të industrisë ku veprojnë, të metodës bazë të departamentizimit të përdorur, madhësisë së territorit ku ushtrojnë aktivitetin e tyre etj. Një tjetër lloj strukture komplekse, disi të veçantë nga këto, është struktura matricore, struktura me ekupe dhe ajo në formë rrjeti.

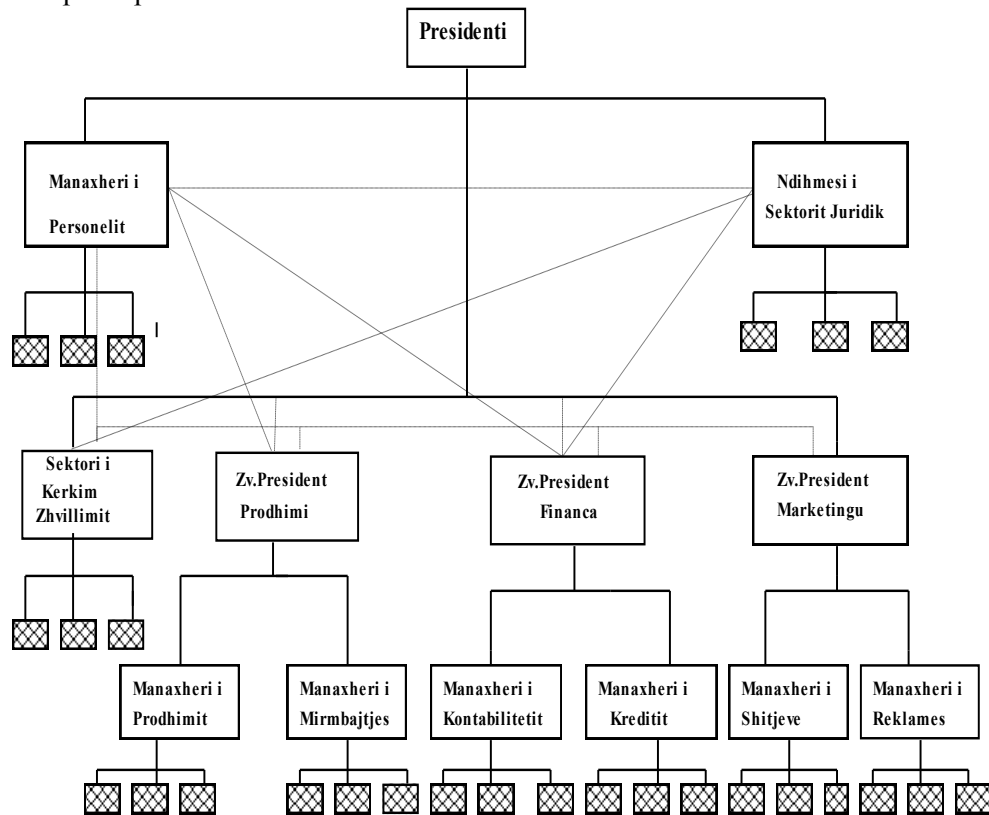
#### ***b.1-Struktura organizative e linjës & stafit (ose struktura funksionale)***

Kjo strukturë organizimi, ndryshe nga struktura e linjës, është e përshtatshme për *organizatat e mesme e sidomos për ato të mëdha*. Kur firma rritet, bëhet nevojë emergjente prania e specialistëve të ndryshëm të fushës së prodhimit, të financës, të burimeve njerëzore etj. Realizimi i një procesi të tillë na jep strukturën lineare dhe të stafit, d.m.th, atë tip strukture organizative në të cilën specialistët ndihmojnë ata manaxherë që janë direkt përgjegjës për arritjen e objektivave të firmës, pra, manaxherët që janë në pozita linje.

Kemi theksuar që pozita linje tradicionalisht, përcaktohen ato që janë në zinxhirin e drejtëpërdrejtë të komandës e me përgjegjësi për realizimin e

objektivave të caktuara. Ndërsa pozitat e stafit, duke qënë jashtë këtij zinxhiri, kanë statusin e ndihmësit apo të këshilltarit të manaxherëve linearë.

Në figurën 2 jepet struktura organizative e linjës & stafit e një kompanie prodhimi:



**Fig. 2** Struktura organizative linjë & staf në organizate prodhuese  
(Vijat e plota tregojnë marrëdhënie linje, ndërsa vijat e ndërprera tregojnë marrëdhënie të stafit.)

Kjo mënyrë strukturimi organizativ na tregon njëherësh edhe relacionet linjë-staf, edhe një mënyrë **strukturimi funksional**, (ky i fundit është emërtim e gjendet rëndom në literaturën e sotme të viteve 2010 e në vijim).

Emërtimi stukturë funksionale i shkon për shtat pasi aty janë të organizuar departamentet sipas funksioneve, si financa, operacionet, marketing, burimet



njerëzore (këto të fundit, së bashku me sektorin juridik, në hierarki paraqiten në lidhje direkte tek presidenti i kompanisë/CEO thjesht për të treguar rëndësinë dhe fortësinë e lidhjeve me nivelin më të lartë hierarkik të organizatës).

#### *Avantazhet*

- a** - Prania e specialistëve për të ndihmuar manaxherët në ato fusha ku ata nuk janë ekspertë, presupozon që vendimet e marra janë me cilësi dhe efektivitet të lartë.
- b** - Manaxherët përgjegjës lirohen nga ato probleme për të cilat nuk kanë njohuri të
- c** - Pavarësisht se është më e sofistikuar se struktura lineare edhe këtu ndiqet parimi i njohur i unitetit të komandimit.

#### *Disavantazhet*

- a** - Megjithëse manaxherët i marrin vendimet duke u mbështetur tek sugjerimet e specialistëve, përgjegjësia për vendimet e gabuara bie mbi ta.
- b** - Ekzistenca e specialistëve rrit koston administrative.
- c** - Ekziston mundësia e konflikteve midis manaxherëve linearë dhe të atyre të stafit, në qoftë se nuk janë të përcaktuara qartë detyrat dhe marrëdhëniet midis tyre.

#### ***b.3-Struktura organizative matricore***

Dinamika dhe kompleksiteti i mjedisit dhe diapazoni i gjerë i problemeve të vështira me të cilat ballafaqohen firmat e biznesit, bëri të domosdoshme, që nga format tradicionale të strukturimit organizativ, të kalohet në organizimin matricor.

*Struktura organizative matricore* është rezultat i kombinimit të departamentizimit sipas produktit në departamentet ekzistuese funksionale, duke i dhënë kështu organizimit trajtën strukturore të një matrice.

*Së pari*, kur firma prodhon lloje të ndryshme produktesh. Ekzistenca e larmisë së produkteve, ndoshta do të kërkonte departamentizimin sipas produktit, por departamentizimi funksional mund të jetë më efikas për të mbajtur një numur optimal specialistësh.

*Së dyti*, kur duhet të përpunohet një sasi e madhe informacioni në të njëjtën kohë. Ndërtimi matricor bën të mundur kategorizimin e këtij volumi të jashtëzakonshëm informacioni dhe adresimin e tij tek ata individë, për të cilët ai është i nevojshëm.

*Së treti*, kur është e domosdoshme ndarja e burimeve sipas një sistemi “part-time”. Kështu për shembull, në qoftë se një firmë i duhet të ngrejë 10 grupe projektësh, ajo nuk merr 10 inxhinierë, por me anën e përdorimit të matricës, të

gjitha ekipet mund të përdorin 5 inxhinierë duke i shfrytëzuar ata me kohë të pjesshme.

#### *Avantazhet*

- a** - Është strukturë mjaft fleksible, sepse ngritja dhe ndryshimi i ekipeve të projekteve mund të realizohet me lehtësi e pa shkaktuar probleme.
- b** - Duke qënë se realizimi i projektit është përgjegjësi e pak njerëzve, një gjë e tillë i nxit ata për të punuar me përkushtim dhe ndjenjë të lartë përgjegjësie.
- c** - Shkalla e motivimit të njerëzve në punë është relativisht e lartë.
- d** - Kjo formë strukturimi ofron një bazë të mirë për kualifikimin dhe rritjen e përvojës së manaxherëve. Organizimi matricor nxit rritjen e shkallës së kooperimit midis anëtarëve të grupit.

#### *Disavantazhet*

- a** - Varësia e dyfishtë e specialistëve dëmton parimin e unitetit të komandimit, duke krijuar kështu premisa për konflikt.
- b** - Shpesh është e vështirë për të përcaktuar autoritetin që duhet të ketë secili manaxher projekti mbi vartësit e tij-specialistë të departamenteve funksionale, dhe për të siguruar mbështetjen e duhur nga eprorët e tyre linearë.
- c** - Ekzistojnë vështirësi në koordinimin e punës midis grupeve të projekteve të ndryshme.
- d** - Duke u marrë më tepër se ç' duhet me problemet e punës në projekt, anëtarët e grupeve mund "të harrojnë" apo të lënë pa kryer siç duhet detyrat e tyre funksionale.

#### ***b.4-Strukturat me ekipe***

Në kontekstin e ristrukturimit të biznesit për të qenë më konkures në kushte e sotme, kjo lloj strukture paraqet një konceptim dhe ndryshim të rëndësishëm. Para dekadës së viteve '90-të, ekipet përdorshin në masë të kufizuar. Në organizatat që operojnë mbi bazën e ekipeve, përdoren gjerësisht si ekipet e *përhershme* edhe ato edhe ato të *përkohshme*.

Këto ekipe apo skuadra janë të përbëra nga individë nga departamente të ndryshme funksionale. Kjo ndërthurje individësh bëhet me qëllim që të eliminohen barrierat e mundshme dhe të krijohen marrëdhënie laterale efektive për zgjidhjen e problemeve dhe për një performancë të lartë. Pra, një strukturim i tillë përfshin ekipe të tipeve të ndryshme që punojnë së bashku sipas nevojës që paraqitet për zgjidhjen e problemeve apo për të zbuluar oportunitetet e ndryshme.

Për shkak të epërsisë së tyre për të bërë strukturat më të sheshta dhe, në këtë mënyrë, edhe për një vendim-marrje më të shpejtë, shumë kompani kanë shfaqur interes dhe zbatim praktik të kësaj forme. Pra, ky trajtim ekipesh i jep mundësi manaxherëve të delegojnë autoritet, të zbresin përgjegjësinë në nivelet e ulëta si edhe të jenë më reaguese e më fleksibël në mjedisin e sotëm të konkurrencës globale.

#### *Avantazhet*

**a-**Zbut problemet në vendim-marrje dhe në komunikim

**b-**Ndihmon në eliminimin e barrierave ndërmjet departamenteve operues si edhe në ngritjen e moralit për shkak se individët nga departamente të ndryshme njihen dhe bashkëveprojnë me njeri-tjetrin

**c-**Duke u fokusuar në eksperiencën dhe ekspertizën e individëve të ndryshëm, kjo lloj strukture përmirëson cilësinë dhe rrit shpejtësinë e vendim-marrjes.

#### *Disavantazhet*

**a-**Ekzistenca e konfliktit potencial të interesave për shkak të pranisë së antarëve të ekipeve nga departamente të ndryshme.

**b-**Ekipi mund të shpenzojë një kohë relativisht të madhe në mbledhje, e cila jo e gjitha është produktive.

#### **-Strukturat virtuale**

Ardhja e internetit, e-biznesit dhe konsumizimi masiv; shpejtësia në formën e kërkimit të shpejtë të tregut, zhvillimi i shpejtë i prodhimit dhe shpërndarjes u bënë më të rëndësishme se madhësia e organizatës. Konsumatorët e kuptuan se ata mund të merrnin ekzaktësisht çfarë kërkonin me një çmim të mirë dhe shpejt. Shumë organizata gjigante të ngathëta të së kaluarës nuk e kapnin dot këtë ritëm. U shfaqën kështu organizata virtuale, network-e fleksibile, të lidhur ndërmjet tyre me internet, e-mail, faks edhe telefon.

Organizata të ndryshme dallohen nga njera-tjera nga shkalla e virtualitetit të aplikuar. Kufiri ekstrem i aplikimit të virtualitetit në organizata, njihet në literaturë me konceptin e cituar edhe më lart-*'korporatat virtuale'*. Në këtë emërtim, organizata largohet ekstremisht nga kufijtë e njohur tradicionalisht të strukturës dhe kufijve të saj, duke "lidhur" së bashku stakeholders-it e kompanisë si punonjësit, furnitorët dhe konsumatorët me anën të një sistem që përdor internetin, rrjetin e gjerë botëror (www) dhe mënyra të tjera me bazë internetin (si videokonferencat). Kjo lidhje në sistem, lejon që të gjithë stakeholders-it të

komunikojnë dhe të marrin pjesë së bashku për të bërë që kompania të jetë më e sukseshme.

Duke pasur parasysh se organizimi virtual mund të trajtohet si një kombinim pjesësh (njerëzish apo organizatash) gjeografikisht të shpërndarë dhe elektronikisht të lidhur, në mënyrë që secili të kontribuojë në bazë të kompetencave/aftësive në arritjen e një synimi të përbashkët, pohojmë se ky organizim virtual e lejon secilën pjesë të fokusohet në ato fusha, në të cilat zotëron kompetencë të dallueshme.

#### *Avantazhete strukturave virtuale*

**a**-Përdorimi i teknologjisë së avancuar redukton numrin e punonjësve

**b**-Krijojnë mundësinë, që të punohet me partnerë, jo “ballë për ballë”

**c**-Përdorimi i internetit, bëjnë të mundur kryerjen e operacioneve globale me kosto minimale.

#### *Disavantazhet*

**a**-Sa më komplekse të jetë biznesi apo misioni i organizatës, aq më i komplikuar është rrjeti i kontraktorëve dhe i marrëdhënieve që duhet të mbahen.

**b**-Ka vështirësi për koordinimin dhe kontrollin e punëve.

## **4 - Mbi tendencat e ristrukturimit organizativ**

Organizatat e mëdha e komplekse kanë tendencë të burokratizohen. E parë në një sens praktik, problemet që shkaktohen nga tejkalimi i përmasës optimale të burokracisë, çojnë drejt burokratizimit, me këto defekte serioze:

*së pari*, organizatat e mëdha e komplekse mund të humbasin lidhjen me klientët

*së dyti*, zakonisht burokracitë janë të ngadalta në reagimin ndaj ndryshimit dhe novacionit. Me shumë shkallë nëpër të cilat lëviz informacioni, vendim-marrja kërkon mjaft kohë. Në kohën e sotme klientët kanë shumë më pak ‘durim’ se në të kaluarën, ndaj edhe ata mund të orientohen tek konkurentët.

*së treti*, burokracitë nuk janë suportuese për punonjësit e kualifikuar. Në vend që të shfrytëzojë në mënyrë të plotë talentin e tyre, organizatat burokratike shpesh i vendosin këta njerëz në punë të specializuara me varietet dhe autonomi të kufizuar. Një gjë e tillë çon pakënaqësi nga puna dhe humbje të interesit sidomos për njerëzit profesionistë e të talentuar.

Të “detyruara” nga presioni i konkurrencës globale dhe nevoja për efikasitet, kompanitë po përqëndrohen në dy momente: në reduktim kostojesh dhe afërsim me klientin.

Ato ‘zbuluan’ se mund t’i realizojnë të dyja këto synime me anën e *ristrukturimit*. Ky proces rristrukturues emërtohet në formë të ndryshme si ri-inxhiniering, rimendim, riprojektim etj, të cilat ndonjëse kanë një lloj ndryshimi në konceptim, të gjitha synojnë të rristrukturojnë njerëzit dhe pozitën në biznes dhe të rishikojnë marrëdhëniet si brenda kompanisë, ashtu edhe ndërmjet kompanisë dhe klientëve të saj.

Rezultati i shumë rristrukturimeve ka qenë një organizim më i sheshtë. Kjo do të thotë se disa nivele të ndërmjetme të manaxhimit janë eliminuar, duke reduktuar numrin e niveleve që ndajnë manaxhimin e lartë nga klientët. Në të njëjtën kohë, autoriteti për vendim-marrjen është spostuar poshtë, në nivele më të ulëta. Tani manaxhimi i lartë duhet të besojë niveleve më të ulëta të manaxhimit dhe punonjësve jomanaxherialë marrjen e vendimeve që janë në interesin më të mirë si të organizatës, ashtu edhe të klientëve. Kjo është konsideruar si *afërsimi* i punonjësve (*empowerment*).

## 5- Natyra e ndryshimit organizativ

Ndryshimi ka qenë tipari përcaktues i historisë njerëzore dhe i evoluimit të civilizimeve moderne përgjatë mijra viteve dhe akoma më tepër gjatë këtyre 200 viteve të fundit. Dallimi i madh i kohës së sotme kur krahasohet me revolucionet agrare, industriale, shkencore dhe politike të së kaluarës, është ritmi i dukshëm i ndryshimit në shoqëritë dhe organizatat bashkëkohore. Kurdo që të pyeten për të karakterizuar jetën në organizatat e tyre të sotme, grupet e punonjësve të vendeve të industrializuara apo në proces industrializimi, në përgjigjet e tyre në mënyrë të ndryshme do të përfshijnë fjalën “ndryshim”. (Foster. 2005)

Ndryshimet e sotme, të kondicionuara nga trysia e një rrethi të gjerë forcash e faktorësh, kanë një ndikim të madh jo vetëm mbi jetën e individëve, por edhe të organizatave të biznesit. Ashtu si njerëzit, duke e ndjerë efektin pozitiv apo negativ të ndryshimeve, organizatat, përpiqen t’i parashikojnë ato dhe të përgatiten për ndryshimet e ardhshme.

Zakonisht, kur flasim për ndryshimin organizativ, kemi parasysh ndryshime të mëdha, të cilat e kapërcejnë në konceptim dhe përmasa ndryshimet e vogla të tilla si modifikimi i një programi, marrja në punë e një apo dy individëve të rinj etj. të kësaj natyre. Ndryshimet në një kuadër të gjerë organizativ do të konsideroheshin ndryshimi i misionit, rristrukturimi i operacioneve, aplikimi i

teknologjive të reja, shkrirjet & bashkimet e firmave, programe të tilla si manaxhimi cilësisë totale, ri-inxhinieringu, kooperimet apo bashkëpunimet e rëndësishme me partnerët e biznesit etj. Pra, përgjithësisht, termi '*ndryshim organizativ*' i referohet një riorientimi cilësisht të ndryshëm të mënyrës sipas së cilës operon organizata.

Ndryshimi organizativ 'është *proçesi i modifikimit*' të një organizate ekzistuese për të rritur efektivitetin organizativ, dmth, madhësinë në të cilën një organizatë plotëson objektivat e saj. Ndryshimet organizative mund të përfshijnë çdo segment të organizatës, por në mënyrë të veçantë prek zinxhirin e autoritetit, shkallën e përgjegjësisë së anëtarëve të ndryshëm dhe linjat ekzistuese të komunikimit. Të nxitura nga ndryshimet teknologjike, zgjerimi i oportuniteteve globale dhe tendencave të reja të organizmit, pothuajse të gjitha organizatat moderne sot po ndryshojnë në një mënyrë apo në një tjetër”

Në një këndvështrim të përgjithshëm, ndryshimi mund të ndahet në dy kategori të mëdha: *ndryshime evolucioniste*, të cilat janë graduale dhe me fokus të specifikuar, dhe *ndryshime rrënjësore* (radikale), të cilat janë të papritura, drastike dhe përfshijnë tërë organizatën.

Sipas K.Lewlin<sup>1</sup> (1951), ndryshimi kalon nëpër tre stade: *shkrirja*, *ndryshimi* dhe *ringrirja*. Gjatë fazës së parë njerëzit gjatë punës mësojnë operacionet dhe proçeset e punës dhe ndihen komod pasi ato janë pëvetësuar.

Gjatë kësaj pjese të proçesit, manaxheri duhet tu ofrojë vatësve *shumë* mbështetje emocionale për të ndihmuar që të thyejnë zakonet e vjetra si edhe *pak* instruktim për tu mësuar njerëzve gjërat e reja.

*Ndryshimi*, sipas filozofit kinez Kung Fu Tzu (551-479 P.K.): "*Hapat për ndryshim mësohen duke u praktikuar: Çfarë dëgjoj, e harroj, Çfarë shikoj, e mbaj mend, Çfarë bëj, e kuptoj*".

Ndryshe nga stadi fillestar, kjo periudhë kërkon *shumë* instruktim për shkak se janë duke mësuar elementë dhe shprehi të reja. Mbështetja emocionale, më e reduktuar, por e nevojshme për thyerjen e zakoneve të vjetra dhe konsolidimin e së resë..

*Ringrirja*: Ajo çka është mësuar, është tashmë duke u përdorur praktikisht në punë. Pavarësisht kësaj, edhe *pakëz instruktim* është akoma i nevojshëm. *Mbështetja emocionale* duhet të jetë në nivele të larta me qëllim që të përgatisim proçesin e ndryshimit tjetër, sepse ndryshimi është një proçes i vazhdueshëm.

---

<sup>1</sup> Lewlin K,(1951) Field theory in social science, New York: Harper & Row

## **Tema : Motivimi i stafit**

### **Pjesa I: Natyra e motivimit dhe teoritë kryesore të nevojave**

- 1- Natyra e motivimit dhe këndvështrimi bashkohor**
- 2- Si realizohet procesi motivues**
- 3- Teoritë e motivimit: teoritë e nevojave (Teoritë e përmbajtjes)**
- 4- Aspekte të aplikimit në praktikë të teorisë të nevojave**

#### **1- Natyra e motivimit dhe këndvështrimi bashkohor**

Njerëzit janë qenie shoqërore me natyrë komplekse dhe me një tërësi nevojash, dëshirash dhe aspiratash, të cilat, të mbartura me vete në vendin e tyre të punës, përcaktojnë dhe shpjegojnë motivet, sjelljen dhe qëndrimin që ata adaptojnë gjatë realizimit të detyrave të tyre konkrete në organizatë. Interesimi i shkencëtarëve dhe manaxherëve për studimin e këtij diapazoni të gjerë faktorësh ka ardhur duke u rritur dhe aktualisht, rëndësia e tyre konsiderohet e padiskutueshme për tri arsye themelore:

*Së pari*, njohja e gjithanshme e natyrës njerëzore është një nga aspektet kryesore që përcaktojnë mënyrën e organizimit të punës, të projektimit të saj, stilin e lidershit që duhet ndjekur, format e shpërblimit që duhen zbatuar format dhe metodat e kontrollit, shkallën e centralizimit të autoritetit, mënyrën e zgjidhjes së konflikteve etj.

*Së dyti*, burimet njerëzore luajnë një rol përcaktues në kuadrin e performancës së përgjithshme të organizatës.

*Së treti*, në mjedisin e sotëm në të cilin operojnë organizatat e biznesit, ku elementet sociale po marim gjithnjë e më tepër rëndësi të dorës së parë, manaxherët e kanë kuptuar se përgatitja e lartë profesionale e njerëzve të motivuar në mënyrën më të përshtatshme është kusht vendimtar për përdorimin dhe zhvillimin e mëtejshëm të teknologjisë moderne si edhe për të ruajtur një pozitë kompetitive sa më afatgjatë.

Esenca e roleve dhe e funksioneve manaxheriale të drejtuesve është realizimi i objektivave të vendosur duke manaxhuar punën e njerëzve të tjerë, prandaj ata nuk duhet t'i trajtojnë vartësit e tyre, thjesht si një nga faktorët e prodhimit, por si individë me kërkesa dhe nevoja të caktuara, njohja e të cilave dhe krijimi i mjedisit të përshtatshëm për plotësimin e tyre, është kusht vendimtar për arritjen e këtyre objektivave. Në këtë kontekst, detyra e manaxherëve nuk është

manipulimi i njerëzve, por njohja e motiveve të tyre të bendshme dhe orientimi i tyre për arritjen e performancës së dëshiruar.

“*Motivimi*” si term e ka prejardhjen e tij nga fjala latine ‘*movere*’ që do të thotë “*me lëviz, me nxit*” e që përdoret për një tërësi elementesh të tillë si dëshirat, nevojat, shtytjet, kërkesat etj. Për motivimin jepen shumë përkufizime, por përgjithësisht pranohet se në kontekstin organizativ motivimi përcaktohet si proceset që ngrenë apo ulin dëshirën dhe përkushtimin e individit për arritjen e objektivave personale dhe organizative.

*Motivimi ka të bëjë me mënyrën se si shtytjet, aspiratat, nxitjet dhe nevojat e qenieve njerëzore drejtojnë, kontrollojnë apo shpjegojnë sjelljen njerëzore.* Një manaxher, thuhet se i motivon vartësit e tij, atëherë kur ai kryen ato gjëra të cilat beson se do të kënaqin nevojat, dëshirat dhe kërkesat e tyre dhe i nxit ata që të veprojnë në një mënyrë të dëshirueshme prej tij.

Midis *motivimit, motivuesve dhe kënaqësisë* ekziston një dallim thelbësor. Motivuesit janë ato gjëra që nxitin individët për të vepruar në një mënyrë të caktuar. Ndërsa motivimi reflekton kërkesat, motivuesit janë shpërblimet apo stimujt konkretë, që përdoren për të kënaqur këto kërkesa. Ato janë, gjithashtu, mjetet me anën e të cilave pajtohen nevojat që janë në konflikt, ose që, duke theksuar një nevojë të caktuar i japin asaj prioritet kundrejt të tjerave. Motivuesi është diçka që influencon mbi sjelljen e individit. Ndërsa motivimi i referohet forcës dhe përpjekjeve për të kënaqur një kërkesë apo një synim, kënaqësia i referohet shkallës së kënaqësisë së provuar kur kërkesa është përmbushur.

### ***Pikëpamjet mbi motivimin***

Në fakt, manaxherët kanë qenë në dijeni të rëndësisë së motivimit të punonjësve shumë kohë më parë, por mendimi i tyre për këtë çështje ka evoluar duke kaluar nëpër tre stade:

### ***Këndvështrimi klasik***

Filozofia e marrëdhënive midis manaxherit e punëtorëve tradicionalisht përmbledhej në dy fjalë të vetme; *shpërblim ose dënim*,. Kjo filozofi, e përhapur gjatë kohës së F.Taylor-it dhe të manaxhimit shkencor por e aplikuar për shekuj me rradhë, konsideruar si e vetmja forcë që motivon njerëzit, dalëngadalë filloi të humbasë dominancën e saj. Megjithatë roli i parave nuk duhet nënvleftësuar aspak, manaxherët e kuptuan se ajo është *vetëm një ndër motivuesit* e punonjësve.

Kemi të bëjmë me një këndvështrim *mjaft të thjeshtëzuar*. Sikurse kemi theksuar, shkolla klasike e manaxhimit, e preokupuar për të gjetur “*the best way*” për kryerjen e punëve dhe efikasitetin në prodhim, i përmbahej parimit se njerëzit në punë motivohen vetëm nga *arsye ekonomike*

Është e rëndësishme të theksojmë se edhe në kushtet e sotme ky faktor është shumë i rëndësishëm sidomos për vendin tonë, por në mjaft raste paga e



humbet kuptimin e vërtetë motivues, sidomos kur aplikohen shpërblime apo rritje të pagës të bazuara jo në performancën individuale, por në statusin e personit, në promocionin që ka në bazë vjetërsinë dhe jo aftësinë, në dhënien e bonuseve të njëjta pavarësisht nga

### ***Këndvështrimi i marrëdhënieve njerëzore***

Sipas kësaj pikëpamje, forcat sociale janë përcaktuesit kryesorë për motivimin e njerëzve. Ky trajtim i ri, më i avancuar, duke i bërë punëtorët të ndjeheshin më të rëndësishëm dhe duke i lejuar ata që të plotësonin nevojat e tyre sociale nëpërmjet bashkëveprimit social në punë, nxorri në pah si një preokupim kryesor të manaxherëve *moralin e punëtorëve, komunikimin e përshtatshëm dhe kënaqësinë* në punë. Njëkohësisht me njohjen e rëndësisë së individit në vendin e tij të punës, u bë e domosdoshme edhe kualifikimi i manaxherëve në fushat e mësipërme pak ose aspak të njohura më parë.

Megjithë rëndësinë që pati ky konceptim i ri, ai përsëri ishte semplist e shpesh jo i vërtetë pasi supozimi bazë i tij është se sa më të kënaqur të ishin njerëzit në punë, aq më shumë do të punonin.

### ***Këndvështrimi bashkohor i burimeve njerëzore***

Kjo pikëpamje është pasqyrimi i mendimit bashkëkohor mbi motivimin e punonjësve. Sipas kësaj filozofie, njerëzit janë burimi kryesor dhe më i çmueshëm i organizatës, prandaj duhen trajtuar si një pasuri me mjaft vlerë. Përveç kësaj, kjo teori pranon se njerëzit në punën e tyre motivohen nga një tërësi faktorësh të tjerë përveç parave, sikurse janë nevojat sociale, njohja nga të tjerët, zhvillimi i vazhdueshëm i aftësive potenciale të tyre etj.

Sipas kësaj pikëpamje është e domosdoshme që të lejohet që punëtori me aftësinë dhe talentin e tij të arrijë kënaqësinë në punë dhe në të njëjtën kohë të arrijë edhe objektivat e organizatës. Sikurse edhe në pikëpamjen tradicionale, edhe këtu baza me të cilën ngrihen modelet e burimeve njerëzore janë supozimet e D.McGregory-t, por këtë herë të mishëruara në një tjetër teori: në teorinë “Y”.

## **2- Si realizohet procesi motivues**

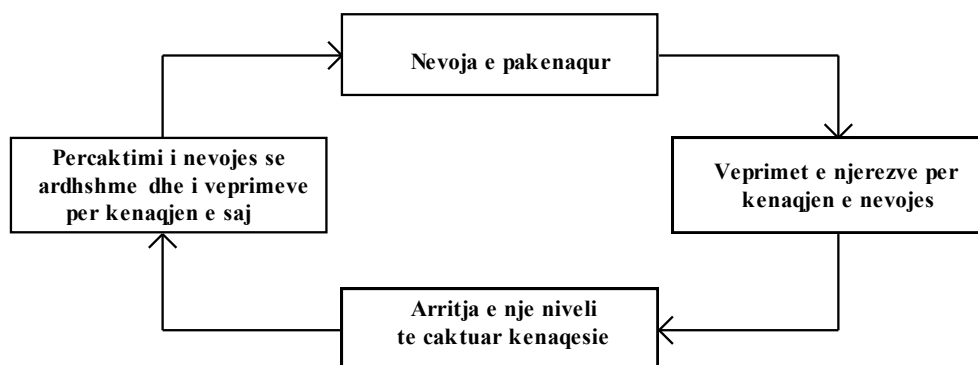
Në tërësinë e tij *proçesi motivues* është mjaft kompleks e nuk mund të kuptohet tërësisht, sepse në epiqendër të tij janë njerëzit me nevojat dhe dëshirat e tyre,

Procesi motivues është ciklik dhe si *moment fillestar ka nevojat e paplotësuara*. Një nevojë e pakënaqur është pika e parë që shërben si shtytje për të shkaktuar një tension fizik ose psikologjik brenda njeriut, pas të cilit vijnë një sërë veprimesh e një sjellje e caktuar e tij për të arritur *kënaqjen e nevojës*. Me arritjen e kënaqësisë, mbyllet edhe cikli motivues për të vazhduar përsëri këtë rrugë për kënaqjen e një nevojë tjetër.

Njerëzit kanë nevoja nga më të ndryshmet, si nevoja për ushqim, për strehim, për zhvillim të vazhdueshëm të potencialit të tyre intelektual, për dashuri etj. Kur këto nevoja bëhen mjaft të forta, atëherë njerëzit përpiqen ti plotësojnë. Si rezultat i përpjekjeve të tyre, njerëzit provojnë nivele të ndryshme të kënaqjes së nevojave. Masa me të cilën njerëzit i konsiderojnë të kënaqura nevojat e tyre do të ndikojë në përpjekjet e ardhshme të tyre për të plotësuar të njëjtat nevoja. Kështu për shembull, në qoftë se të ka marrë uria do të kërkojë një restorant për të kënaqur nevojën e urisë, por në qoftë se ushqimi ishte i bollshëm por jo i shijshëm, ka shumë të ngjarë që herën tjetër të kërkojë një vend tjetër për të ngrënë. Po kështu, ata persona të cilëve puna që bëjnë u jep kënaqësi të vogël (për shembull, paga është më e ulët se sa ata mendojnë apo dëshirojnë të jetë), mund të kërkojnë një punë tjetër me të cilën parashikojnë t'i kënaqin në një nivel më të lartë nevojat e tyre.

Duke patur parasysh *nivelin e provuar të kënaqësisë*, i cili përcakton edhe veprimet apo përpjekjet për plotësimin e ardhshëm të nevojave, procesi motivues mund të parqartet si në figurën 1

Në fakt, nevojat janë shkaku për tipin apo mënyrën e sjelljes së individit, por mund të ndodhë dhe e kundërta, që nevojat të jenë produkt i një sjelljeje të caktuar. Kënaqja e një nevoje mund të nxisë dëshirën për të plotësuar një apo disa nevoja të tjera.



**Fig.1 .** Realizimi i procesit motivues. (Skema e modifikuar)

Karakteristika e procesit motivues është *dinamizmi i tij*. Gjithmonë kemi një sërë nevojash për të plotësuar dhe gjithmonë ndodhemi në një pikë të caktuar të plotësimit të disa nevojave. Nga ana tjetër, koha për plotësimin e një nevoje mund të jetë e ndryshme nga koha e kënaqjes së një nevoje tjetër. Kështu për shembull, kënaqja e nevojës për argëtim (si të shohësh një film apo një shfaqje teatrale ) mund të dojë disa orë, realizimi i një projekti apo i një pune të mirë mund të kërkojë muaj ose vite. Një pedagogu në universitet, për të marrë gradën e

doktorit të shkencave, do t'i duhej një kohë 3 vjeçare pas përfundimit të programit Master.

### **3- Teoritë e motivimit: Teoritë e nevojave (Teoritë e përmbajtjes)**

Shkencëtarët e manaxhimit, teoricienët dhe psikologët e ndryshëm, në përpjekjet e tyre për të shpjeguar motivimin e njerëzve kanë nxjerrë një sërë teorish, por theksojmë se asnjëra prej tyre nuk është universale për arsye se natyra njerëzore është shumë e ndërlikuar. Megjithatë, çdonjera hedh dritë mbi aspekte të caktuara të motivimit të qenieve njerëzore.

Duke e parë çështjen nën këtë prizëm, më poshtë do të paraqesim disa nga teoritë më të njohura të motivimit, të cilat i ndihmojnë manaxherët jo vetëm për të zgjeruar shkallën e tyre të njohjes mbi mënyrën e të sjellurit të punonjësve, por edhe për të zgjedhur atë qëndrim i cili kontribuon më shumë në kënaqjen e nevojave të brendshme të stafit të tyre dhe njëkohësisht në arritjen e objektivave organizative.

#### **Teoritë e nevojave (Teoritë e përmbajtjes)**

Këto teori, të quajtura ndryshe edhe *teoritë e përmbajtjes* synojnë të shpjegojnë ato gjëra specifike që në fakt motivojnë njerëzit në punë. Objekti i këtyre teorive është identifikimi i nevojave të njerëzve, i shkallës së rëndësisë dhe i mënyrës së veprimit të tyre, me qëllim që t'i kënaqin ato. *Teoritë e nevojave* e përqëndrojnë vëmendjen e tyre në atë se çfarë i motivon individët.

##### **1 Teoria e hierarkisë së nevojave**

*Hierarkia e nevojave* është një nga teoritë më të përhapura sot jo vetëm ndër psikologët por edhe midis manaxherëve për shkak të popullaritetit të teorisë “Y” të D.McGregory-t. Sipas kësaj teorie (të përshkruar në librin e Maslow-it “Motivation and Personality” 1970), presupozohet se njerëzit kanë një sërë nevojash, të cilat mund të klasifikohen në pesë grupe të veçanta dhe të renditura në mënyrë hierarkike.

Pesë nivelet e nevojave sipas Maslow-it, janë:

##### **1-Nevojat fiziologjike.**

Përbëjnë shkallën e parë të hierarkisë. Këtu përfshihen të gjitha *nevojat bazë të jetës*, si ushqimi, uji, ajri, ngrohja etj. Paga e mjaftueshme e punonjësve për të blerë ushqim dhe veshmbathje, kushtet e përshtatshme të vendit të punës etj. përgjithësisht i kënaqin këto nevoja.

##### **2-Nevojat e sigurimit**

Janë nevoja, të cilat pasqyrojnë kërkesat e njerëzve për të qenë të sigurtë nga *rreziqet* fizike, nga frika e humbjes së punës, pasurisë, ushqimit apo strehës; pra janë nevoja që kërkojnë ekzistencën e një mjedisi të sigurtë fizik dhe emocional. Kënaqja e nevojave të sigurisë mund të arrihet nëpërmjet sigurisë së

punës, sigurimit të shëndetit, procedurave të përshtatshme të zgjidhjes së mosmarrëveshjeve, planeve të pensioneve të punonjësve etj.

### **3-Nevojat shoqërore**

Njerëzit si qenie njerëzore kanë nevojë për dashuri, afeksion si edhe të pranohen nga të tjerët (nga shokët e tyre). Zënia e shokëve në punë dhe të qenit pjesëtar i një grupi të caktuar janë zakonisht mënyrat nëpërmjet të cilave njerëzit kënaqin nevojat shoqërore.

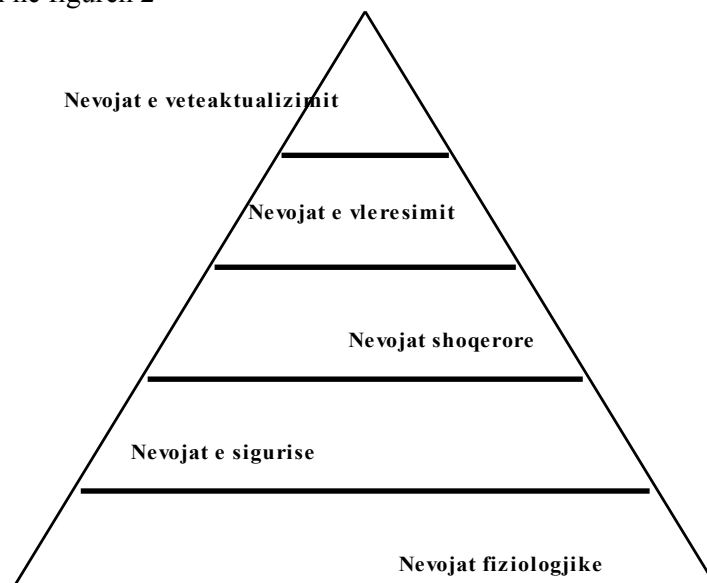
### **4-Nevojat e vlerësimit**

Përbëjnë grupin e nevojave të rendit të katërt hierarkik. Sipas Maslow-it, pasi njerëzit kënaqin *nevojat shoqërore*, ata dëshirojnë të njihen, respektohen dhe vlerësohen nga të tjerët, por edhe nga vetja e tyre. Titujt e punës, madhësia e zyrës, shpërblimet dhe simbole të tjera të suksesit ndihmojnë për plotësimin e *nevojave të vlerësimit*. Ky grup nevojash prodhon kënaqësi të tilla, si pushteti, prestigji, statusi dhe vlerësimi.

### **5-Nevojat e vetaktualizimit.**

Këto nevoja trajtohen nga Maslow si nevojat e nivelit më të lartë dhe që inkludojnë nevojat për vazhdimësinë e rritjes, zhvillimin dhe zgjerimin e aftësive të individit. Pra, janë dëshirat për tu bërë ai çka njeriu është i aftë-*arritja e maksimumit të potencialit të tij*.

Hierarkia e nevojave skematikisht mund të jepet në formën e një piramide si në figurën 2



**Fig. 2.** Paraqitja hierarkike e nevojave të njeriut në pesë nivele.

Teoria e motivimit të Maslow-t ka në themel të saj dy principe kryesore:

*Së pari*, kënaqja e nevojave të njeriut realizohet sipas një radhe të përcaktuar hierarkike. Pasi kënaqen nevojat e nivelit më të ulët, shfaqet kërkesa për plotësimin e nevojave të rendit të dytë e kështu me radhë deri në kënaqjen e nevojave të vetëaktualizimit.

*Së dyti*, njeriu është një qenie, nevojat e të cilit varen nga ajo çka ai zotëron. Vetëm nevojat që nuk janë kënaqur akoma mund të influencojnë mbi sjelljen e tij. Pra, një *nevojë e plotësuar nuk është më një motivues*, por një tjetër nevojë e radhës hierarkike e luan këtë rol më tej. Kështu, pasi kemi ngrënë një drekë të mirë, kemi plotësuar një nevojë fiziologjike dhe nuk kërkojmë më restorant për të ngrënë prapë.

Teoria e hierarkisë së nevojave, megjithëse nuk na jep një tablo të plotë të motivimit të njerëzve apo të mjeteve për motivimin e tyre, ajo ofron disa nga faktorët e motivimit në biznes dhe në organizatat e tipeve të tjera si edhe është gjerësisht e pranueshme nga manaxherët e praktikës.

Këtu është e nevojshme të theksojmë se, ndërsa në të kaluarën shtete të tilla si Amerika, Japonia, Gjermania Perëndimore etj ishin të suksesshme në plotësimin e nevojave të niveleve të ulta nëpërmjet pagave dhe bonuseve të ndryshme, në shoqërinë e sotme të industrializuar nevojat fiziologjike e luajnë në të njëjtën masë atë rol që kanë patur, rolin e motivuesit, që njerëzit të përpiqen me shumë për përmirësimin e performancës së tyre. Roli motivues i këtyre nevojave është mjaft i ndjeshëm për punonjësit e vendit tonë në veçanti dhe për Europën Lindore e Qëndrore në përgjithësi, ku nevojat e tyre materiale dhe të sigurisë akoma nuk e kanë arritur nivelin e duhur të kënaqjes.

Teoria e Maslow-t nga ana tjetër, është epiqendra e një debati të gjerë midis studjuesve dhe manaxherëve të ndryshëm. Për këtë teori dyshohet se mund të zbatohet në praktikë. Gjithashtu, Maslow nuk tregoi nëse njeriu i kthehet menjëherë plotësimin të një nevoje më të lartë pasi ka plotësuar nevojat e nivelit paraardhës, apo një gjë bëhet pas disa kohësh. Nga ana tjetër, sipas Maslow-t, kënaqja e nevojave është motivuesi kryesor, gjë që nuk lidhej drejtpërdrejt me prodhimin.

Ndryshimi midis nevojave të nivelit të ulët dhe nevojave të nivelit të lartë u trajtua në librin e F.Hertzberg-ut "*Work and the Nature of Man*" (1969).

## **2 Teoria e dy faktorëve**

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

Para studimit, ekzistonte pikëpamja tradicionale se kënaqësia dhe pakënaqësia, dhe pra motivimi ose mosmotivimi ishin dy kahje të të njëjtit dimension. Kjo do të thoshte që njerëzit ishin ose të kënaqur ose të pakënaqur ose në një gjendje të ndërmjetme. Por studimi i Pittsburgh-ut zbuloi se kënaqësia dhe pakënaqësia janë *shumë më komplekse*. Ekipi i studjuesve, të drejtuar nga F.Hertzberg-u, theksoi se ekzistojnë *dy grupe faktorësh*, nga të cilët njeri prej tyre ndikon mbi kënaqësinë dhe grupi tjetër ndikon mbi pakënaqësinë (këtu e ka origjinën edhe emërtimi teoria e dy faktorëve).

Në grupin e faktorëve që sjellin *pakënaqësinë*, ose siç i quajti ndryshe Hertzberg-u *faktorët e higjienës*, bëjnë pjesë këta faktorë:

1-Politika e kompanisë dhe administrimi

2-Mbikqyrja

3-Paga

4-Kushtet e punës

5-Marrëdhëniet ndërpersonale me mbikqyrësit, me kolegët dhe me vartësit.

6-Siguria e punës etj.

Në grupin e faktorëve që sjellin kënaqësinë, ose sipas Hertzbergu-t, *motivuesit*, përfshihen:

1-Arritja

2-Njohja

3-Vetë puna

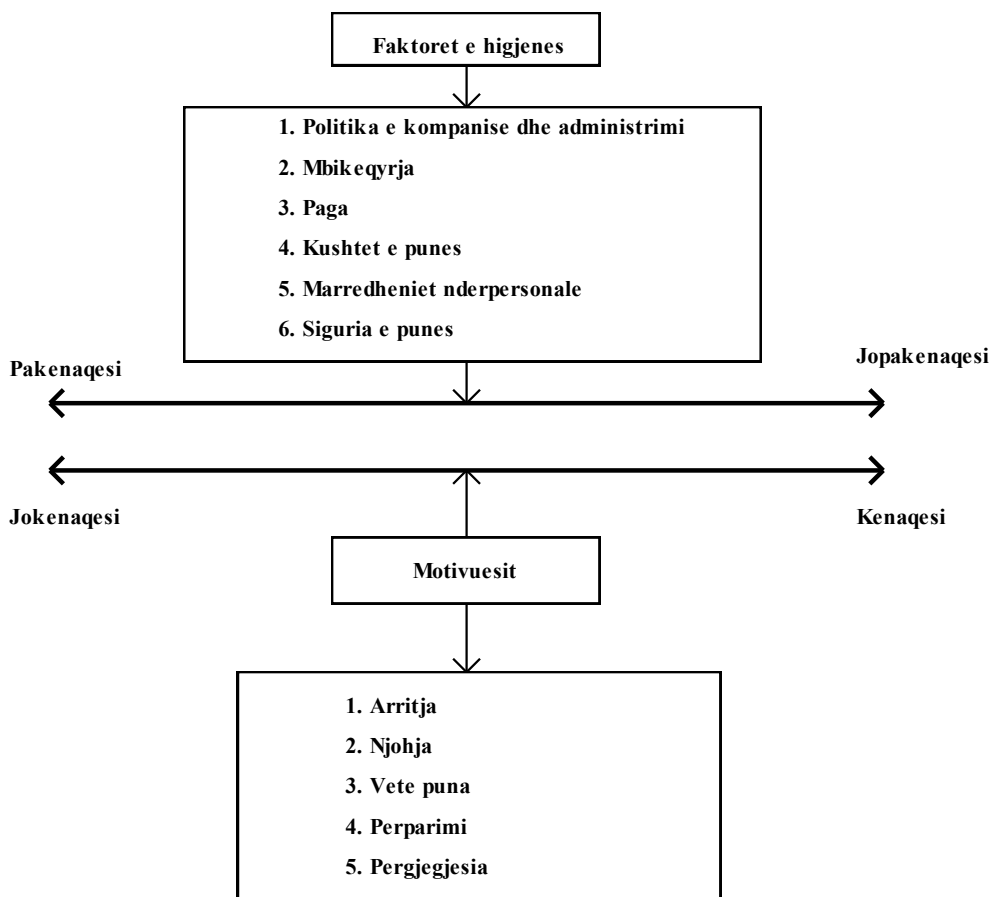
4-Përparimi

5-Përgjegjësia etj.

Modeli i ndërtuar sipas klasifikimit të Hertzberg-ut, mund të paraqitet në me anën e figurës 3.

Sipas këtij modeli, faktorët e higjienës, ndryshe nga sa konceptoheshin nga manaxherët deri atëhere, *nuk janë motivuesit e vërtetë*. Kur këta faktorë janë në një masë të pamjaftueshme, punonjësit kanë tendencë të jenë të pakënaqur, ndërsa kur prania e këtyre faktorëve është në një nivel të mjaftueshëm, *punonjësit thjeshtë nuk janë të pakënaqur*. Pra, mosekzistenca e faktorëve të higjienës shkakton pakënaqësi të madhe, por edhe ekzistenca e tyre nuk shkakton ndonjë motivim të fortë.

Ndërsa në krye të skemës paraqitet dimensionin e pakënaqësisë, në pjesën e dytë të saj prenzantohet dimensionin tjetër, ai i kënaqësisë. Faktorët e tillë si arritja, njohja, përgjegjësia etj, çojnë në një motivim të fortë, por mungesa e pranisë së tyre nuk shkakton ndonjë pakënaqësi të veçantë. Në këto raste punonjësit thjeshtë *nuk janë të kënaqur*.



**Fig. 3.** Modeli i dy faktorëve i F.Hertzberg-ut.

Kjo teori pohon se faktorët e higjienës burojnë nga *natyra e jashtme e punës* dhe shërbejnë për plotësimin e nevojave të nivelit të ulët, ndërsa faktorët e motivimit, duke buruar nga *natyra e brendshme e punës* kënaqin nevojat e niveleve të larta, prandaj që njerëzit të jenë të motivuar me të vërtetë ata duhet të zënë një punë me përmbajtje sfiduese nëpërmjet të cilës të kënaqin nevoja të tilla si njohja, përgjegjësia e zhvillimi i vazhdueshëm i aftësive dhe talentit të tyre.

Hertzberg-u, duke theksuar se midis kënaqësisë dhe pakënaqësisë ekziston një pikë e mesme ku nuk kemi asnjërën prej tyre (pra, ndodhemi në një *pikë neutrale*) u jep një mesazh të qartë manaxherëve. *Hapi i parë*, në punën e tyre, është *eliminimi i pakënaqësisë* për të arritur në pikën e mesme (neutrale), ndërsa *hapi i dytë* është motivimi i punonjësve duke ju ofruar punë, të cilat me përmbajtjen e tyre i lejojnë ata të kënaqin nevojat e rendit të lartë hierarkik.

Teoria e Hertzberg-ut ka dhënë një kontribut të veçantë për konceptimin dhe studimin e motivimit në punë. Puna e tij mund të karakterizohet nga tre dimensione kryesore:

*Së pari*, ai zgjeroi konceptin e hierarkisë së nevojave të Maslow-t dhe e bëri atë më të aplikueshme në vendin e punës.

*Së dyti*, Hertzberg-u tërhoqi vemendjen mbi faktorët e brendshëm të punës, të cilëve ju ishte kushtuar pak rëndësi nga shkencëtarët e sjelljes.

*Së treti*, teknikat e pasurimit të përmbajtjes së punës si një përpjekje për të ristrukturuar punët në mënyrë që të rritin kënaqësinë, janë gjithashtu një aspekt i rëndësishëm i kontributit të tij.

Teoria e dy faktorëve, nga ana tjetër ka qenë qendra e një debati të madh shkencor duke theksuar se kjo teori thjeshtëzon më tepër sesa duhet kompleksitetin e motivimit në punë. Është studjuar vetëm tek kontabilitetët dhe se ndarja strikte e faktorëve në dy grupe nuk është shumë e përshtatshme.

### 3 Teoria ERG

Duke u bazuar në punën e Hertzberg-ut dhe veçanërisht të Maslow-t si edhe në kritikën që ju bënë teorive të tyre, C.Alderfer propozoi një alternative tjetër të quajtur *teoria ERG*<sup>1</sup>, e cila hierarkinë e nevojave të Maslow-t e kategorizon në tre nivele:

**a-Nevojat e ekzistencës**, në të cilat përfshihen nevojat fiziologjike si ushqimi, uji etj. Kënaqja e këtyre nevojave në vendin e punës mund të arrihet nëpërmjet pagës së mjaftueshme, bonuseve dhe kushteve të përshtatshme të punës.

**b-Nevojat e lidhjes me të tjerët**. Në këtë grup bëjnë pjesë nevojat për të patur lidhje ndërpersonale dhe shoqërore. Kënaqja e këtyre nevojave në vendin e punës arrihet duke pasur të tilla relacione në ekipin e punës që të pranohesh prej tyre, të mirëkuptohesh me anëtarët e ekipit dhe të influencosh mbi të tjerët me të cilët bashkëvepron në mënyrë të vazhdueshme.

**c-Nevojat e rritjes**. Këto nevoja janë produkt i dëshirave të brendshme të njerëzve për zhvillimin e tyre individual dhe për të ushtruar një impakt produktiv mbi mjedisin.

Megjithëse në teorinë e tij Alderfer-i i përmbahet parimit hierarkik të plotësimit të nevojave (që fillimisht duhet të përqëndrohem në kënaqjen e nevojave të ekzistencës, plotësimi i të cilave na jep energjitë e duhura për të plotësuar dy nivelet e tjera të nevojave), kjo teori ndryshon nga ajo e Maslow-t, pasi është më *fleksibile* dhe nuk e ruan rigorozisht rradhën e kënaqjes së nevojave. Ajo pranon, që në raste të caktuara, njerëz të ndryshëm mund të thyejnë rregullin e

---

<sup>1</sup> Termi “E R G” i kësaj teorie buron nga inicialet e këtyre kategorive të nevojave në anglisht: ‘Existence needs’ (nevojat e ekzistencës), ‘Relatedness needs’ (nevojat e lidhjes) dhe ‘Growth needs’ (Nevojat e rritjes). Shën i autorit.



ngurtë hierarkik. Kështu, një person mund të lërë pa i plotësuar si duhet nevojat e ekzistencës dhe të shohë me përparësi nevojat e lidhjes me të tjerët.

Nga ana tjetër, teoria ERG presupozon që nëse një individ pengohet në arritjen e kënaqjes së një nevoje, atëhere ai mund të mos preokupohet më tej për atë nevojë, por i kthehet plotësimit më të mirë të një nevoje të një niveli më të ulët, që është më konkrete e që ka më tepër mundësi ta kënaqë maksimalisht.

Edhe kjo teori, sikurse edhe dy të parat, ka qenë objekt diskutimi nga ana e shkencëtarëve. Megjithëse kërkimet shkencore nuk kanë qenë të mjaftueshme, ato kanë qenë përgjithësisht në favor të saj. *Mesazhi* që kjo teori u jep manaxherëve është që njerëzit, për tu motivuar siç duhet kërkojnë shumë gjëra pasi njëkohësisht ata mund të orientohen nga plotësimi i më shumë së një nevoje të kategorive të ndryshme. Me rëndësi të veçantë është ofrimi i *shanseve sa më të mëdha* për të kënaqur *nevojat e rritjes*.

#### 4- Aspekte të aplikimit në praktikë të teorive të nevojave

Një nga elementët më pështjellues të teorive të nevojave është çështja e relacioneve ndërmjet kënaqësisë, motivimit dhe performancës<sup>2</sup>. Sipas këtyre teorive, punonjësit që plotësojnë më mirë nevojat e tyre, janë më të motivuar dhe produktivë sesa punonjësit e pakënaqur. A jemi të sigurtë se një punonjës i kënaqur do të jetë edhe më i motivuar e më produktiv? Ky është një presupozim mjaft i përhapur, por duhet të jemi shumë të kujdesshëm kur pohojmë se relacionet janë kaq të thjeshta sa duken në pamje të parë. Kërkimet shkencore kanë treguar një lidhje të dobët ndërmjet këtyre tre faktorëve dhe se mospërputhjet duhet të shkaktohen edhe nga faktorë të tjerë veç 'kënaqësisë'.<sup>3</sup>

Ajo çka mund të themi me siguri në këtë rast është se individët me shkallë të lartë kënaqësie nga puna ka shumë mundësi që të rrinë në organizatën ku janë të punësuar dhe të mos largohen në organizata të tjera. Gjithashtu, nivelet e larta të kënaqësisë nga puna, nuk çojnë gjithmonë në nivele të larta të motivimit apo në një performancë më të mirë për shkak të vetë-kënaqësisë dhe rezistencës së njerëzve për të ndryshuar dhe mësuar.

Proçesi *kënaqësi-pakënaqësi* duhet të trajtohet me kujdes. *Së pari*, duhet të identifikojmë nevojat që na bëjnë të pakënaqur me situatën faktike. Më tej përcaktojmë mënyrat e plotësimit të këtyre nevojave. Mbas një periudhe kohe marrim feedback (pozitiv/negativ) dhe ndjehemi, sipas rastit, përkohësisht të kënaqur apo të pakënaqur. Nëse jemi të pakënaqur, atëhere *rivlerësojmë* nevojat dhe objektivat dhe bëhemi të *rimotivuar*. Dhe nëse jemi të kënaqur, atëhere

---

<sup>2</sup> Për përkufizimin e termit "performancë", shihni kreun "Manaxhimi i burimeve njerëzore"

<sup>3</sup> Kënaqësia njihet si një variabël, i cili është vështirë që të matet dhe të shprehet nga pikëpamja sasiore.

përcaktojmë nevoja dhe objektiva të *reja të paplotësuar*, bëhemi të *pakënaqur dhe të rimotivuar*.

Le ta shohim më konkretisht si funksionon ky proces praktikisht. I rikthehem edhe një herë shembullit me restorantin gjatë diskutimit të ciklit motivues. Kemi supozuar se jemi të uritur; pra kemi një nevojë të paplotësuar dhe për rrjedhojë, jemi të motivuar ta plotësojmë atë. Mbasi kemi ngrënë bukë, ndjehemi të kënaqur-për një *periudhë kohe*. Nëse hamë akoma edhe pak ushqim tjetër, kjo nuk do të na bëjë të ndjehemi më të kënaqur. Sidoqoftë, pas pak orësh do të kemi uri prapë - do të jemi të pakënaqur dhe të motivuar të hamë bukë përsëri. Dhe ky proces është *ciklik*.

Duke e ditur se përgjithësisht kënaqësia përcaktohet si ‘akti i plotësimit të nevojave’, për rrjedhojë kënaqësia mund të jetë vetëm një *fazë e përkohshme*, që të çon në përjetimin e periudhave relativisht të shkurtra të të ndjerit mirë, të vlerësimit dhe të plotësimit (apo në shembullin tonë, në plotësimin/ngopjen me ushqim). Pra, një qenie njerëzore nuk mund të jetë në mënyrë të përhershme e kënaqur me çdo gjë, sepse nuk do të kishte më motivim të brendshëm për çfardo lloj arritje apo objektivi.

Prej këtej mund të arrijmë edhe në “*zbulimin*” e sekretit të motivimit: manaxheri duhet të punojë me *dy elementë njëkohësish*; njeri element është kënaqësia dhe elementi tjetër pakënaqësia. Synimi duhet të jetë t’i kënaqim punonjësit *vetëm përkohësisht*. Sigurisht që punonjësve u jepen shpërblime të përshtatshme dhe feedback pozitiv për një punë të kryer mirë, për një objektiv të arritur apo për një ide apo zgjidhje novative në punë.

Por njëkohësisht, për *pjesën më të madhe të kohës*, duhet tu ‘*shkaktojmë*’ atyre një ndjenjë të lehtë pakënaqësie, duke i mbajtur njerëzit paksa “*të uritur*” e që të duan të kenë apo arrijnë më shumë-duke i tërhequr ata kështu për nivele më të larta të arritjeve dhe performancës. Kjo, gjithashtu, do të thotë që një ndjenjë e lehtë ankthi do të ishte një gjë e mirë, sepse kur punonjësit ndjehen kështu për performancën e tyre, atëherë ata do të kenë më shumë “*uri*” për të qenë të suksesshëm, për të arritur objektivat si edhe nivele më të larta performancë krahasuar me njerëzit që janë ‘të kënaqur’ apo më keq akoma të ‘vetëkënaqur’.

Ilustrim tipik mund të ishte situata kur një manaxher i Microsoft-it u kthye nga një panair tregtar dhe spjegon se kanë fituar çmimin e parë në 9 nga 10 produktet e ekspozuara. Në fund të ditës ai kishte marrë disa dhjetra mesazhe nëpërmjet postës elektronike, ku punonjës të ndryshëm pyesnin se cilin çmim nuk kishin fituar (Microsoft Corporate research foundation, 2003).

*Së fundi*, është nevojshme që manaxherët të jenë të qartë edhe për dallimin ndërmjet *angazhimit dhe kënaqësisë së punonjësve*.

## **Tema: Manaxhimi mbi ceshtjet e pabarazive ne marrjen e sherbimit shendetesor (Pjesa 1)**

Ceshtjet per diskutim:

1. Gjendja socio-ekonomike
2. Arsimimi
3. Pabarazite hapesinore ne shendetesi
4. Pabarazite etnike dhe racore
5. Seksi dhe gjinia ne mjekesi
6. Mjedisi
7. Pabarazite ne qasjen ndaj kujdesit shendetesor
8. Pabarazite ne cilesine e kujdesit shendetesor
9. Manaxhimi i arritjes se barazise shendetesore

Barazia shëndetësore i referohet studimit dhe shkaqeve të dallimeve në cilësinë e shëndetit dhe të kujdesit shëndetësor në të gjitha grupet e popullates. Pabarazia nënkupton një lloj padrejtësie shoqërore. Kështu, në qoftë se një popullatë vdes më e re se te tjerat për shkak të dallimeve gjenetike (një faktor që nuk mund të mbrohet / kontrollohet), ne themi se ekziston një pabarazi shëndetësore. Nga ana tjetër, nëse një popullatë ka një jetëgjatësi më të shkurter për shkak të mungesës së qasjes në medikamente, situata do të klasifikohet si një pabarazi shëndetësore. Këto pabarazi mund të përfshijnë dallime në praninë e sëmundjes, rezultateve shëndetësore, ose qasjes në kujdesin shëndetësor, në mes të popullatave të një racë, përkatësie etnike, orientimi seksual ose statusi socio-ekonomik të caktuar.

Barazia shëndetësore ndahet në dy kategori kryesore: barazia horizontale, që ka të bëjë me trajtimin e barabartë të individëve ose grupeve në të njëjtat rrethana; dhe barazia vertikale, sipas së ciles individët që janë të pabarabartë duhet të trajtohen ndryshe sipas nivelit të tyre të nevojës. Pabarazitë në cilësinë e shëndetit në të gjithë popullatën janë të dokumentuara mirë në nivel global si për vendet e zhvilluara, ashtu edhe ato në zhvillim. Rëndësia e qasjes së barabartë në kujdesin shëndetësor është përmendur si vendimtare për arritjen e shumë prej Objektivave të Zhvillimit të Mijëvjeçarit.

### **1. Gjendja socio-ekonomike**

Gjendja socio-ekonomike është edhe një parashikues i fortë i shëndetit, dhe një faktor kyç në të cilin bazohen pabarazitë shëndetësore në të gjithë popullsinë. Gjendja e dobët socio-ekonomik ka aftësinë për të kufizuar thellësisht aftësitë e një individi ose të popullsisë, duke u shfaqur përmes mangësive në kapitalin financiar dhe atë social. Është e qartë se si mungesa e kapitalit financiar mund të kompromentojë kapacitetin për të mbajtur shëndet të mirë. Në Mbretërinë e Bashkuar, para se të fillonin reformat e NHS në fillim të viteve 2000, u tregua se të ardhurat ishin një përcaktues i rëndësishëm i qasjes në burimet e kujdesit shëndetësor. Për shkak se puna ose karriera e një individi është një kanal primar si për kapitalin financiar ashtu edhe për atë social, puna është një faktor i rëndësishëm, por jo i përfaqësuar, në pabarazitë shëndetësore dhe në përpjekjet për parandalim. Mirëmbajtja e shëndetit të mirë përmes përdorimit të burimeve të kujdesit shëndetësor të duhur mund të jetë mjaft i kushtueshëm dhe i papërbalueshëm për disa popullsi.

Roli i statusit socio-ekonomik në kapitalin shëndetësor shtrihet përtej kufizimeve të thjeshta monetare në fuqinë blerëse të një individi. Në fakt, kapitali social luan një rol të rëndësishëm në shëndetin e individëve dhe komuniteteve të tyre. Është treguar se ata që janë më të lidhur me burimet e ofruara nga individët dhe

komunitetet rreth tyre (ata me kapital më social) jetojnë më gjatë jetë. Ndarja e komuniteteve në bazë të të ardhurave ndodh në vendet në mbarë botën dhe ka një ndikim të rëndësishëm në cilësinë e shëndetit.

Ndërhyrjet sociale, të cilat kërkojnë të përmirësojnë kujdesin shëndetësor duke përmirësuar burimet sociale të një komuniteti, janë një komponent i efektshëm i fushatave për të përmirësuar shëndetin e një komuniteti. Transferrat e pakushtëzuara të parave për zvogëlimin e varfërisë të përdorur nga disa programe në botën në zhvillim duket se çojnë në zvogëlimin e gjasave për të qenë i sëmurë. Prova të tilla mund të udhëzojnë alokimet e burimeve për ndërhyrje efektive.

## **2. Arsimimi**

Arsimimi është një faktor i rëndësishëm në shfrytëzimin e kujdesit shëndetësor, megjithëse është i ndërthurur me gjendjen ekonomike. Një individ nuk mund të shkojë tek një profesionist mjekësor ose të kërkojë kujdes nëse nuk i njeh sëmundjet ose vlerën e trajtimit të duhur. Në Taxhikistan, që kur kombi fitoi pavarësinë, gjasat për të lindur në shtëpi janë rritur me shpejtësi mes grave me status të ulët arsimor. Arsimi gjithashtu ka një ndikim të rëndësishëm në cilësinë e kujdesit shëndetësor të lindjes dhe të nënës. Nënmat me arsim fillor kanë konsultuar një mjek gjatë shtatzënisë me ritme dukshëm më të ulëta (72%) krahasuar me ata me arsim të mesëm (77%), trajnim teknik (88%) ose arsim të lartë (100%). Ekzistojnë gjithashtu dëshmi për një korrelacion ndërmjet statusit socio-ekonomik dhe arsimimit shëndetësor; një studim tregoi se familjet më të pasura të Tanzanisë kishin më shumë gjasa të njohin sëmundjet tek fëmijët e tyre sesa ato që vinin nga familje me të ardhura më të ulëta.

## **3. Pabarazite hapësinore në shëndetësi**

Për disa popullsi, qasja në burimet shëndetësore është fizikisht e kufizuar, duke rezultuar në pabarazinë shëndetësore. Për shembull, një individ mund të jetë fizikisht i paaftë për të udhëtuar në distanca të kërkuara për të arritur shërbime shëndetësore, ose distanca të gjata mund të bëjnë kërkimin e kujdesit të rregullt, pa marrë parasysh përfitimet e mundshme.

Popullatat rurale në Taxhikistan përjetojnë pabarazinë shëndetësore hapësinore. Një studim i Jane Falkingham vuri në dukje se qasja fizike në kujdesin shëndetësor ishte një nga faktorët kryesorë që ndikon në cilësinë e kujdesit shëndetësor të nënës. Për më tepër, shumë gra në zonat rurale të vendit nuk kishin qasje të mjaftueshme në burimet e kujdesit shëndetësor, duke rezultuar në kujdesin e dobët të nënës dhe neonatave. Për shembull, këto gra rurale kishin më shumë gjasa të lindnin në shtëpitë e tyre pa ndihmë mjekësore.

## **4. Pabarazite etnike dhe racore**

Së bashku me faktorin socio-ekonomik të pabarazive shëndetësore, raca është një tjetër faktor kyç. Shtetet e Bashkuara historikisht kishin pabarazi të mëdha në shëndetësi dhe akses në kujdesin shëndetësor adekuat mes racave dhe dëshmitë aktuale mbështesin nocionin se këto pabarazi të përqendruara në racë vazhdojnë të ekzistojnë dhe janë një çështje e rëndësishme sociale për shëndetin. Pabarazitë në qasjen në kujdesin shëndetësor adekuat përfshijnë dallimet në cilësinë e kujdesit bazuar në racën dhe mbulimin e përgjithshëm të sigurimit të bazuar në racë. Një studim i vitit 2002 në Journal of the American Medical Association e identifikon racën si një përcaktues të rëndësishëm në nivelin e cilësisë së kujdesit, me zezakët që marrin kujdes më të ulët sesa homologët e tyre të bardhë. Kjo është pjesërisht për shkak se

anëtarët e pakicave etnike si afro-amerikanë ose po fitojnë të ardhura të ulëta ose jetojnë nën nivelin e varfërisë. Familjet afro-amerikane kanë një mesatare të ardhurash prej \$ 33,916, ndërsa homologët e tyre të bardhë kanë një mesatare prej \$ 54,920. Për shkak të mungesës së kujdesit shëndetësor të përballueshëm, shkalla e vdekshmërisë afro-amerikane tregon se afro-amerikanët kanë një shkallë më të lartë të vdekjes nga shkaqet e shërueshme ose të parandalueshme. Sipas një studimi të kryer në vitin 2005 nga Zyra e Shëndetit të Minoriteteve - Departamenti Amerikan i Shëndetit - burrat afro-amerikanë kishin 30% më shumë gjasa se sa burrat e bardhë të vdisnin nga sëmundjet e zemrës. Gjithashtu gratë afro-amerikane kishin 34% më shumë gjasa të vdisnin nga kanceri i gjirit sesa homologët e tyre të bardhë.

Ka gjithashtu pabarazi racore të konsiderueshme në aksesin ndaj mbulimit të sigurimeve, ku minoritetet etnike në përgjithësi kanë më pak mbulim sigurimi sesa pakicat jo-etnike. Për shembull, amerikanët hispanikë kanë tendencë të kenë më pak mbulim sigurimi sesa amerikanët e bardhë dhe si rezultat marrin më pak kujdes të rregullt mjekësor. Niveli i mbulimit të sigurimit lidhet drejtpërsëdrejti me qasjen në kujdesin shëndetësor duke përfshirë kujdesin parandalues dhe ambulator. Një studim i vitit 2010 mbi pabarazitë racore dhe etnike në shëndetësi të bërë nga Instituti i Mjekësisë ka treguar se pabarazitë e lartpërmendura nuk mund të trajtohen vetëm përsa i përket karakteristikave të caktuara demografike si: statusi i sigurimeve, të ardhurat e familjes, arsimit, mosha, vendndodhja gjeografike dhe cilësia e kushteve të jetesës. Edhe kur studiuesit korrigjuan këta faktorë, pabarazitë vazhdonin. Skllavëria ka kontribuar në rezultate të ndryshme shëndetësore për brezat e Afro-Amerikaneve në USA.

Në një studim të pesë vendeve evropiane (Suedia, Zvicra, Britania e Madhe, Italia dhe Franca), një studim i vitit 1995 vuri në dukje se vetëm Suedia u siguronte përkthyes 100% atyre që kishin nevojë për to, ndërsa vendet e tjera nuk e kishin këtë shërbim të kujdesit shëndetësor për popullatat jo-vendase. Duke pasur parasysh se jo-vendasit përbënin një pjesë të konsiderueshme të këtyre kombeve (6%, 17%, 3%, 1% dhe 6% respektivisht), kjo mund të ketë efekte të konsiderueshme të dëmshme në barazinë shëndetësore të kombit. Në Francë, një studim i moshuar vuri në dukje dallime të mëdha në qasjen në kujdesin shëndetësor midis popullsisë franceze vendase dhe popullsisë jo-franceze / migrante bazuar në shpenzimet shëndetësore; megjithatë kjo nuk ishte plotësisht e pavarur nga kushtet e varfra ekonomike dhe të punës të përjetuara nga këto popullime.

## **5. Seksi dhe gjinia në mjekësi**

Si gjinia dhe seksi janë faktorë të rëndësishëm që ndikojnë shëndetin. Seksi karakterizohet nga ndryshime biologjike femërore dhe mashkullore në lidhje me shprehjen e gjeneve, përqendrimin hormonal dhe karakteristikat anatomike. Gjinia është shprehje e sjelljes dhe zgjedhjes së jetesës. Si seksi dhe gjinia plotësojnë njëri-tjetrin, dhe është e rëndësishme të theksohet se dallimet mes dy gjinive ndikojnë në manifestimin e sëmundjes dhe qasjet e lidhura me kujdesin shëndetësor. Të kuptuarit se si ndërveprimi i gjinisë dhe seksit kontribuon në pabarazinë në kontekstin e shëndetit, mundëson ofruesit të sigurojnë rezultate cilësore për pacientët. Ky ndërveprim është i komplikuar nga vështirësia e dallimit ndërmjet seksit dhe gjinisë, duke pasur parasysh natyrën e tyre të ndërthurur; seksi modifikon gjininë, dhe gjinia mund të modifikojë seksin, duke ndikuar kështu në shëndet. Seksi dhe gjinia mund të konsiderohen si burime të pabarazisë shëndetësore; të dyja kontribuojnë ndjeshmërinë e burrave dhe grave ndaj kushteve të ndryshme shëndetësore, duke përfshirë sëmundjet kardiovaskulare dhe çrregullimet autoimune.

### **a. Pabarazitë shëndetësore në popullatën e meshkujve**

Në rajonet jo-perëndimore, meshkujt kanë tendencë të kenë një avantazh shëndetësor mbi gratë për shkak të diskriminimit gjinor, martesë e hershme dhe abuzimi në familje për femrat. Në shumicën e rajoneve të

botës, shkalla e vdekshmërisë është më e lartë për meshkujt e rritur se për gratë e rritura; për shembull, burrat e rritur vuajnë nga sëmundje fatale me më shumë frekuencë sesa femrat. Shkaqet kryesore të vdekshmërisë më të lartë janë aksidentet, lëndimet, dhuna dhe sëmundjet kardiovaskulare.

Mjekët kanë tendencë për të ofruar procedura invazive për pacientët meshkuj më shumë se sa pacientët femra. Për më tepër, meshkujt kanë më shumë gjasa të pijnë duhan se gratë dhe përjetojnë komplikime të shëndetit të lidhura me pirjen e duhanit më vonë në jetë. Ky trend vërehet edhe në lidhje me substancat e tjera, të tilla si marihuana, në Xhamajka, ku shkalla e përdorimit është 2-3 herë më shumë për meshkujt se sa gratë. Së fundi, burrat kanë më shumë gjasa të kenë kushte të rënda kronike dhe një jetëgjatesi me të shkurter se gratë në Shtetet e Bashkuara.

#### b. Pabarazitë shëndetësore në popullatën femërore

Raporti i Zhvillimit Botëror 2012 (WDR) vuri në dukje se gratë në vendet në zhvillim përjetojnë norma më të larta të vdekshmërisë sesa meshkujt në vendet në zhvillim. Përveç kësaj, gratë në vendet në zhvillim kanë një rrezik shumë më të lartë të vdekjes gjatë lindjes sesa ato në vendet e zhvilluara. Rreziku më i lartë i vdekjes gjatë lindjes është 1 në 6 në Afganistan dhe Sierra Leone, krahasuar me gati 1 në 30,000 në Suedi - një pabarazi që është shumë më e madhe se ajo për vdekjen neonatale ose të fëmijëve.

Ndërsa gratë në Shtetet e Bashkuara priren të jetojnë më gjatë se meshkujt, ata në përgjithësi kanë status më të ulët socioekonomik (SES) dhe për këtë arsye kanë më shumë pengesa për të hyrë në kujdesin shëndetësor. Qëndrimi i SES më të ulët gjithashtu tenton të rrisë presionet shoqërore, të cilat mund të çojnë në shkallë më të lartë të depresionit dhe stresit kronik dhe, nga ana tjetër, ndikojnë negativisht shëndetin. Gratë gjithashtu kanë më shumë gjasa se meshkujt të vuajnë nga dhuna seksuale. Në Evropë, gratë që janë rritur në varfëri kanë më shumë gjasa të kenë forcë muskulore më të ulët dhe aftësi të kufizuara më të larta në moshë të vjetër.

Gratë kanë akses më të mirë në kujdesin shëndetësor në Shtetet e Bashkuara se ata në shumë vende të tjera në botë. Në një studim të popullsisë të kryer në Harlem të Nju Jorkut, 86% e grave raportuan se kanë sigurimin shëndetësor, ndërsa vetëm 74% e burrave kanë raportuar se kanë ndonjë sigurim shëndetësor.

#### c. Faktoret kulturore

Pabarazitë shëndetësore lidhen shume me faktoret kulturore te popullates. Për shembull, në Kinë, pabarazitë shëndetësore lidhen me te qenit burra ose grua për shkak të fenomenit kulturor të preferencës për fëmijët meshkuj. Kohët e fundit, pabarazitë në baza gjinore kanë rënë ndërsa femrat kanë filluar të marrin kujdes më të lartë.

Në Indi, pabarazitë shëndetësore në bazë gjinore janë të dukshme në fëmijërinë e hershme. Shumë familje sigurojnë ushqim më të mirë për djemtë në interes të maksimizimit të produktivitetit të ardhshëm, meqë djemtë në përgjithësi konsiderohen si burra fitues. Përveç kësaj, djemtë marrin kujdes më të mirë se vajzat dhe janë shtruar në spital në një shkallë më të lartë. Madhësia e këtyre pabarazive rritet me ashpërsinë e varfërisë në një popullsi të caktuar.

### 6. Mjedisi

Mjedisi që na rrethon mund të ndikojë në sjelljet individuale dhe të çojë në zgjedhje të dobëta shëndetësore. Lagjet e pakicave janë vërejtur vazhdimisht që të kenë zinxhirë ushqimesh më të shpejtë dhe më pak dyqane ushqimore sesa lagjet e te bardhëve. Këto shkretëtira të ushqimit ndikojnë në aftësinë e një familjeje për të pasur qasje të lehtë në ushqim për fëmijët e tyre. Kjo mungesë e ushqimeve shtrihet përtej familjes në shkollat që kanë një shumëllojshmëri makinash shitëse dhe dorëzojnë ushqime të përpunuara. Këto gjendje mjedisore kanë pasoja shoqërore dhe për herë të parë në historinë amerikane parashikohet që brezat e tanishëm do të jetojnë më të shkurtër se paraardhësit e tyre.

Përveç kësaj, lagjet e pakicave kanë rreziqe të ndryshme shëndetësore që rezultojnë nga jetesa afër autostradave dhe fabrikave të mbetjeve toksike ose strukturave dhe rrugëve të shkatërruara. Këto kushte

mjedisore krijojnë shkallë të ndryshme të rrezikut të shëndetit nga ndotja e zhurmës, ndaj ekspozimeve toksike kancerogjene nga azbesti dhe radoni që rezultojnë në rritjen e sëmundjes kronike, morbiditetit dhe vdekshmërisë. Kushtet e banimit mund të krijojnë shkallë të ndryshme të rrezikut të shëndetit që të çojnë në komplikime të lindjes dhe pasojat afatgjata në popullatën e plakjes. Përveç kësaj, rreziqet në punë mund të shtojnë efektet e dëmshme të kushteve të vështira të banimit. Është raportuar se një numër më i madh i minoriteteve punojnë në vende pune që kanë norma më të larta ekspozimi ndaj kimikateve toksike, pluhurit dhe tymit.

Individët që jetojnë në zonat rurale, sidomos në zonat rurale të varfëra, kanë qasje në më pak burime të kujdesit shëndetësor. Edhe pse 20 për qind e popullsisë amerikane jeton në zonat rurale, vetëm 9 për qind e mjekëve praktikojnë në mjediset rurale. Individët në zonat rurale zakonisht duhet të udhëtojnë distanca më të gjata për kujdes, të përjetojnë kohë të gjata të pritjes në klinika ose nuk janë në gjendje të marrin kujdesin e nevojshëm shëndetësor në kohën e duhur. Zonat rurale karakterizohen nga një popullsi kryesisht Hispanike mesatare 5.3 mjekë për 10,000 banorë krahasuar me 8.7 mjekë për 10,000 banorë në zonat jo-rurale. Barrierat financiare për të hyrë, përfshirë mungesën e sigurimit shëndetësor, janë gjithashtu të zakonshme në mesin e të varfërve urbanë.

## **7. Pabarazite në qasjen ndaj kujdesit shëndetësor**

Arsyet për pabarazitë në qasjen në kujdesin shëndetësor janë shumë, por mund të përfshijnë:

- Mungesa e kujdesit universal shëndetësor ose sigurimi shëndetësor. Pa sigurim shëndetësor, pacientët kanë më shumë gjasa të shtyjnë kujdesin mjekësor, të shkojnë pa kujdes mjekësor të nevojshëm, të shkojnë pa ilaçe me recetë, dhe t'u mohohet mundësia për t'u kujdesur. Grupet e pakicave në Shtetet e Bashkuara nuk kanë mbulim të sigurimit me ritme më të larta se të bardhët. Ky problem nuk ekziston në vendet me sisteme shëndetësore publike të financuara plotësisht, siç është shembulli i NHS.
- Mungesa e një burimi të rregullt kujdesi. Pa qasje në një burim të rregullt kujdesi, pacientët kanë më shumë vështirësi në marrjen e kujdesit, më pak vizita mjekësore dhe më shumë vështirësi në marrjen e barnave me recetë. Krahasuar me të bardhët, grupet e pakicave në Shtetet e Bashkuara kanë më pak gjasa që të kenë një mjek për të cilin shkojnë rregullisht dhe kanë më shumë gjasa të përdorin dhomat e urgjencës dhe klinikat si burim i rregullt i kujdesit të tyre.
- Mungesa e burimeve financiare. Megjithëse mungesa e burimeve financiare është një pengesë për qasjen në kujdesin shëndetësor për shumë amerikanë, ndikimi në aksesin duket të jetë më i madh për popullsinë e pakicave.
- Barrierat ligjore. Qasja në kujdesin mjekësor nga pakicat e imigrantëve me të ardhura të ulëta mund të pengohet nga pengesat ligjore për programet e sigurimeve publike. Për shembull, në Shtetet e Bashkuara, ligji federal ndalon shtetet nga sigurimi i mbulimit të Medicaid për emigrantët që kanë qenë në vend më pak se pesë vjet. Një shembull tjetër mund të jetë kur një person që flet jashtë gjuhës angleze ndjek një klinikë ku sekretari nuk e flet gjuhën e personit. Kjo shihet kryesisht tek personat hispanikë që nuk flasin anglisht.
- Barrierat strukturale. Këto barrierë përfshijnë transportin e dobët, pamundësinë për të caktuar emërimet shpejt ose gjatë orëve të përshtatshme dhe kohën e tepërt të kaluar në dhomën e pritjes, të cilat ndikojnë në aftësinë dhe gatishmërinë e një personi për të marrë kujdesin e nevojshëm.

Mungesa e ofruesve. Në qytetet e brendshme, zonat rurale dhe komunitetet me përqëndrime të larta të popullsisë minoritare, qasja në kujdesin mjekësor mund të kufizohet për shkak të mungesës së mjekëve të kujdesit parësor, specialistëve dhe pajisjeve diagnostikuese. Në Mbretërinë e Bashkuar, Monitor (një quango) ka një detyrim ligjor për të siguruar që ekzistojnë dispozita të mjaftueshme në të gjitha pjesët e kombit.

- Barrierat gjuhësore. Diferencat gjuhësore e kufizojnë qasjen në kujdesin mjekësor për pakicat në Shtetet e Bashkuara të cilët nuk janë të aftë në anglisht.

- Shkathhtësi shëndetësore. Kjo është ajo ku pacientët kanë probleme në marrjen, përpunimin dhe kuptimin e informacionit bazë shëndetësor. Për shembull, pacientët me një kuptim të dobët të shëndetit të mirë mund të mos e dinë kur është e nevojshme të kërkojnë kujdes për simptoma të caktuara. Ndërsa problemet me shkathhtësinë shëndetësore nuk janë të kufizuara në grupet minoritare, problemi mund të jetë më i theksuar në këto grupe sesa në të bardhët për shkak të faktorëve socioekonomikë dhe arsimor. Një studim i kryer në Mdantsane, Afrikë e Jugut përshkruan korrelacionin e edukimit të nënës dhe vizitave prenatale për shtatzëninë. Meqenëse pacientët kanë një arsim më të madh, ata kanë tendencë të përdorin shërbimet e kujdesit shëndetësor të nënës më shumë sesa ato me një sfond më të ulët arsimor.

- Mungesa e diversitetit në fuqinë punëtore të kujdesit shëndetësor. Një arsye kryesore për pabarazitë në qasjen ndaj kujdesit janë dallimet kulturore ndërmjet ofruesve të kujdesit shëndetësor kryesisht të bardhë dhe pacientëve të pakicave. Vetëm 4% e mjekëve në Shtetet e Bashkuara janë afrikano-amerikane dhe hispanikët përfaqësojnë vetëm 5%, edhe pse këto përqindje janë shumë më pak se përqindja e grupeve të tyre të popullsisë së Shteteve të Bashkuara.

Mosha. Mosha gjithashtu mund të jetë një faktor në pabarazitë shëndetësore për një numër arsyesh. Ndërsa shumë amerikanë të moshuar ekzistojnë me të ardhura fikse të cilat mund të bëjnë pagesën për shpenzimet e kujdesit shëndetësor të vështirë. Përveç kësaj, ata mund të përballen me barriera të tjera të tilla si lëvizshmëria e dëmtuar ose mungesa e transportit që e bëjnë aksesin në shërbimet shëndetësore të vështira për ta fizikisht.

## **8. Pabarazite në cilësinë e kujdesit shëndetësor**

### **a. Problemet në komunikimin mjek-pacient**

Komunikimi është kritik për ofrimin e trajtimit dhe kujdesit adekuat dhe efektiv, pavarësisht nga raca e pacientit. Kjo mund të çojë në diagnozë të pasaktë, përdorim të papershtatshëm të ilaçeve dhe dështim për të marrë kujdesin perkates. Marrëdhënia mjek-pacient varet nga aftësia e të dy individëve për të komunikuar në mënyrë efektive. Gjuha dhe kultura luajnë një rol të rëndësishëm në komunikimin gjatë një vizite mjekësore. Ndërmjet popullsisë së pacientëve, minoritetet përballen me vështirësi më të mëdha në komunikimin me mjekët e tyre.

Komunikimi ka qenë i lidhur me rezultatet e shëndetit, pasi komunikimi përmirësohet ashtu edhe kënaqësia e pacientit që çon në përmirësimin e pajtueshmërisë dhe më pas në përmirësimin e rezultateve shëndetësore. Cilësia e kujdesit ndikohet si rezultat i pamundësisë për të komunikuar me ofruesit e kujdesit shëndetësor. Gjuha luan një rol kryesor në komunikim dhe duhet të ndërmerren përpjekje për të siguruar komunikim të shkëlqyeshëm ndërmjet pacientit dhe ofruesit. Pacientët me aftësi të kufizuara të gjuhës angleze në Shtetet e Bashkuara kanë vështirësi të mëdha të komunikimit me mjekun perkates. Mungesa e përkthyesve gjatë një vizite klinike shton pengesën e komunikimit. Për më tepër, pamundësia e ofruesve për të komunikuar me pacientë me aftësi të kufizuara në anglisht çon në më shumë procedura diagnostikuese, procedura më invazive dhe mbi përgatitjen e medikamenteve.

### **b. Diskriminimi i ofruesve të shërbimit shëndetësor**

Diskriminimi i ofruesve ndodh kur ofruesit e kujdesit shëndetësor, ose pa vetëdije ose me vetëdije, i trajtojnë disa pacientë ndryshe nga pacientët e tjerë. Kjo mund të jetë për shkak të stereotipeve që ofruesit mund të kenë ndaj grupeve etnike / racore. Mjekët kanë më shumë gjasa që të japin stereotipe racore negative për pacientët e tyre minoritarë. Kjo mund të ndodhë pavarësisht nga konsiderata për arsimin, të ardhurat dhe karakteristikat e personalitetit. Mund të përfshihen dy lloje stereotipesh, stereotipe automatike ose stereotipa të modifikuara të qëllimit. Stereotipizimi i automatizuar është kur stereotipet



aktivizohen automatikisht dhe ndikojnë gjykimet / sjelljet jashtë vetëdijes. Stereotipi i modifikuar i qëllimit është një proces më i vetëdijshëm, i bërë kur lindin nevoja specifike të mjekut (kufizimet kohore, duke plotësuar boshllëqet në informacionin e nevojshëm) për të marrë vendime komplekse. Mjekët nuk janë në dijeni të paragjytimeve të tyre të nënkuptuar.

#### c. Mungesa e kujdesit parandalues

Sipas raportit të pabarazive kombëtare të kujdesit shëndetësor 2009, amerikanët e pasiguruar kanë më pak gjasa të marrin shërbime parandaluese në kujdesin shëndetësor. Për shembull, minoritetet nuk kontrollohen rregullisht për kancer të zorrës së trashë dhe shkalla e vdekshmërisë nga kanceri i zorrës së trashë është rritur midis afro-amerikanëve dhe popullatave hispanike. Për më tepër, pacientët me aftësi të kufizuara kanë më pak gjasa të marrin shërbime shëndetësore parandaluese siç janë mamografia. Studimet kanë treguar se përdorimi i përkthyesve profesioniste ka reduktuar ndjeshëm pabarazitë në normat e testimit fekal okulist, vaksinimet e gripit dhe kokrrat e pap. Në Mbretërinë e Bashkuar, Anglia e Shëndetit Publik, një shërbim universal i lirë në pikën e përdorimit, i cili është pjesë e NHS, ofron shqyrtim të rregullt për çdo anëtar të popullsisë që konsiderohet të jetë në një grup në rrezik (si individët mbi 45 vjeç) për sëmundje të mëdha (të tilla si kanceri i zorrës së trashë, ose retinopatia diabetike).

### **Manaxhimi i arritjes së barazisë shëndetësore**

Ekzistojnë një sërë strategjish për arritjen e barazisë shëndetësore dhe reduktimin e pabarazive të përshkruara në tekstet shkollore, disa shembuj përfshijnë:

- Advokimi. Advokimi për barazinë shëndetësore është identifikuar si një mjet kryesor për nxitjen e ndryshimeve të favorshme të politikave. EuroHealthNet ka kryer një rishikim sistematik të literaturës akademike. Ai zbuloi, ndër të tjera, se disa lloje të provave mund të jenë më bindëse në përpjekjet e advokimit, që praktikantët që lidhen me transferimin e dijes dhe përkthimit mund të rrisin pranimin e njohurive, se ka shumë avokatë të ndryshëm potencialë dhe synime të advokimit dhe se përpjekjet e advokimit duhet të përshtaten sipas kontekstit dhe objektivit. Si rezultat i punës së saj, ai krijoi një avokim në internet për mjetet e barazisë shëndetësore.

- Stimujt e bazuar tek ofruesit e kujdesit shëndetësor për të përmirësuar kujdesin shëndetësor për popullatat etnike. Një burim i pabarazisë shëndetësore rrjedh nga trajtimi i pabarabartë i pacientëve jo të bardhë në krahasim me pacientët e bardhë. Krijimi i stimuljeve të bazuar në ofruesit për të krijuar një barazi më të madhe midis trajtimit të pacientëve të bardhë dhe jo të bardhë është një zgjidhje e propozuar për të eliminuar anshmërinë e ofruesve. Këto stimuj zakonisht janë monetare për shkak të efektivitetit të saj në ndikimin e sjelljes së mjekut.

- Përdorimi i Mjekësisë Bazuar në Dëshmi (EBM). Mjekësia Bazuar në Dëshmi (EBM) tregon sesi duhet të zvogëlohet paragjykimi i ofruesve të kujdesit shëndetësor duke promovuar barazinë shëndetësore. Në teori EBM mund të zvogëlojë pabarazitë megjithatë hulumtimet e tjera sugjerojnë se kjo mund t'i përkeqësojë ato.

Rritja e vetëdijes. Masa më e përmendur për përmirësimin e barazisë shëndetësore lidhet me rritjen e ndërgjegjësimit publik. Mungesa e ndërgjegjësimit publik është një arsye kryesore përse nuk ka pasur përfitime të konsiderueshme në reduktimin e pabarazive shëndetësore në popullatën etnike dhe minoritare. Rritja e ndërgjegjësimit publik do të çonte në rritjen e ndërgjegjësimit në kongres, disponueshmërinë më të madhe të të dhënave të pabarazisë dhe hulumtimin e mëtejshëm në çështjen e pabarazive shëndetësore.

- Korniza e Vlerësimit të Gradientit. Baza e provave që përcakton cilat politika dhe ndërhyrje janë më efektive në reduktimin e pabarazive shëndetësore është jashtëzakonisht i dobët. Prandaj, është e rëndësishme që politikat dhe ndërhyrjet që kërkojnë të ndikojnë në pabarazinë shëndetësore të vlerësohen në mënyrë më adekuate. Korniza e Vlerësimit të Gradientit (GEF) është një mjet politik i orientuar drejt veprimeve që mund të zbatohet për të vlerësuar nëse politikat do të kontribuojnë në një barazi shëndetësore më të madhe midis fëmijëve dhe familjeve të tyre.

- Monitorimi i veprimeve mbi përcaktuesit shoqërore të shëndetit. Në vitin 2017, duke përmendur nevojën për llogaridhënie për zotimet e bëra nga vendet në Deklaratën Politike të Rio-s mbi Përgjegjësit Socialë të Shëndetit, Organizata Botërore e Shëndetësisë dhe Fondi i Kombeve të Bashkuara për Fëmijë kërkuan monitorimin e ndërhyrjeve ndërsektoriale ndaj dëmtuesve socialë të shëndetit.

Universiteti i Tiranës  
Fakulteti i Ekonomisë  
Departamenti i Menaxhimit  
Master Menaxhimi shëndetësor

Tema: Menaxhimi mbi ceshtjet e pabarazive në  
marrjen e shërbimit shëndetësor (Pjesa 1)

**Lektore: Prof. Dr. Shyqyri LLACI**  
**Dr. Kledia POLLO**

---

---

---

---

---

---

---

---

### Ceshtjet për diskutim

- Barazia dhe pabarazia shëndetësore
- Gjendja socio-ekonomike
- Arsimiti
- Pabarazitë hapësirë në shëndetësi

---

---

---

---

---

---

---

---

### Ceshtjet për diskutim

- Pabarazitë etnike dhe racore
- Seksi dhe gjinia në mjekësi
- Pabarazitë në qasjen ndaj kujdesit shëndetësor
- Pabarazitë në cilësinë e kujdesit shëndetësor
- Menaxhimi i arritjes së barazisë shëndetësore

---

---

---

---

---

---

---

---

## Barazia dhe pabarazia shendetesore

- Barazia shëndetësore i referohet studimit dhe shkaqeve të dallimeve në cilësinë e shëndetit dhe të kujdesit shëndetësor në të gjitha grupet e popullatës.
- Barazia shëndetësore ndahet në dy kategori kryesore:
  - barazia horizontale, që ka të bëjë me trajtimin e barabartë të individëve ose grupeve në të njëjtat rrethana
  - barazia vertikale, sipas se ciles individët që janë të pabarabartë duhet të trajtohen ndryshe sipas nivelit të tyre të nevojës
- Pabarazia nënkupton një lloj padrejtësie shoqërore

---

---

---

---

---

---

---

---

## Gjendja socio-ekonomike

- Gjendja socio-ekonomike është një parashikues i rëndësishëm i shëndetit, dhe një faktor kyç në të cilin bazohen pabarazitë shëndetësore në të gjithë popullsinë.
- Gjendja e ulët socio-ekonomike kufizon thellësisht aftësitë e një individi ose të popullsisë, për të marrë shërbimin e duhur shëndetësor.
- Mirëmbajtja e shëndetit përmes përdorimit të burimeve të kujdesit shëndetësor të duhur mund të jetë mjaft i kushtueshëm dhe i papërbalueshëm për disa popullsi.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Arsimimi

- Arsimimi është një faktor i rëndësishëm në shfrytëzimin e kujdesit shëndetësor, megjithëse është i ndërthurur me gjendjen ekonomike.
- Një individ nuk mund të shkojë tek një profesionist mjekësor ose të kërkojë kujdes nëse nuk njih sëmundjet ose vlerën e trajtimit të duhur.
- Shembuj

---

---

---

---

---

---

---

---

## Pabarazite hapesine ne shendetesi

- Për disa popullsi, qasja në burimet shëndetësore është fizikisht e kufizuar, duke rezultuar në pabarazinë shëndetësore.
- Një individ mund të jetë fizikisht i paaftë për të udhëtuar në distanca të caktuara për të arritur shërbimet shëndetësore pa marrë parasysh përfitimet e mundshme.
- Shembuj:

---

---

---

---

---

---

---

---

## Pabarazite etnike dhe racore

- Pabarazitë në qasjen e kujdesit shëndetësor adekuat përfshijnë dallimet në cilësinë e kujdesit shëndetësor dhe në mbulimin e përgjithshëm të sigurimit të bazuar në racë.
- Ka pabarazi racore të konsiderueshme në aksesin ndaj mbulimit të sigurimeve, ku minoritetet etnike në përgjithësi kanë më pak mbulim sigurimi sesa pakicat jo-etnike.
- Shembuj

---

---

---

---

---

---

---

---

## Seksi dhe gjinia ne mjekesi

- Gjinia dhe seksi janë faktorë të rëndësishëm që ndikojnë shëndetin.
- Seksi karakterizohet nga ndryshime biologjike femërore dhe mashkullore në lidhje me shprehjen e gjeneve, përqendrimin hormonal dhe karakteristikat anatomike.
- Gjinia është shprehje e sjelljes dhe zgjedhjes së jetesës.
- Si seksi dhe gjinia plotësojnë njëri-tjetrin, dhe është e rëndësishme të theksohet se dallimet mes dy gjinive ndikojnë në manifestimin e sëmundjes dhe qasjet e lidhura me kujdesin shëndetësor

---

---

---

---

---

---

---

---

## Seksi dhe gjinia ne mjekesi

- Të kuptuarit se si ndërveprimi i gjinisë dhe seksit kontribuon në pabarazinë në kontekstin e shëndetit, mundëson ofruesit të sigurojnë rezultate cilësore për pacientët.
- Seksi dhe gjinia mund të konsiderohen si burime të pabarazisë shëndetësore; të dyja kontribuojnë ndjeshmërinë e burave dhe grave ndaj kushteve të ndryshme shëndetësore, duke përfshirë sëmundjet kardiovaskulare dhe çrregullimet autoimmune.
- Mjedisi që na rrethon mund të ndikojë në sjelljet individuale dhe të çojë në zgjedhje jo të përshtatshme shëndetësore.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Pabarazite ne qasjen ndaj kujdesit shendetesor

- Mungesa e kujdesit universal shëndetësor ose sigurimi shëndetësor  
Pa sigurim shëndetësor, pacientët kanë më shumë gjasa të shtyjnë kujdesin mjekësor, të shkojnë pa kujdes mjekësor të nevojshëm, të shkojnë pa ilaçe me recetë, dhe t'u mohohet mundësia për t'u kujdesur.
- Mungesa e një burimi të rregullt kujdesi  
Pa qasje në një burim të rregullt kujdesi, pacientët kanë më shumë vështirësi në marrjen e kujdesit, më pak vizita mjekësore dhe më shumë vështirësi në marrjen e barnave me recetë

---

---

---

---

---

---

---

---

## Pabarazite ne qasjen ndaj kujdesit shendetesor

- Mungesa e burimeve financiare  
Megjithatë mungesa e burimeve financiare është një pengesë për qasjen në kujdesin shëndetësor për shumë amerikanë, ndikimi në aksesin duket të jetë më i madh për popullsinë e pakicave.
- Barrierat ligjore  
Qasja në kujdesin mjekësor nga pakicat e imigrantëve me të ardhura të ulëta mund të pengohet nga pengesat ligjore për programet e sigurimeve publike
- Barrierat strukturale  
Këto barrierë përfshijnë transportin e dobët, pamundësinë për të caktuar emërimet shpejt ose gjatë orëve të përshtatshme dhe kohën e tepërt të kaluar në dhomën e pritjes, të cilat ndikojnë në aftësinë dhe gatishmërinë e një personi për të marrë kujdesin e nevojshëm

---

---

---

---

---

---

---

---

### Pabarazite ne qasjen ndaj kujdesit shendetesor

- Mungesa e ofruesve

qasja në kujdesin mjekësor mund të kufizohet për shkak të mungesës së mjekëve të kujdesit parësor, specialistëve dhe pajisjeve diagnostikuese

- Barrierat gjuhësore

Diferencat gjuhësore e kufizojnë qasjen në kujdesin mjekësor për pakicat etnike

- Shkathtësi shëndetësore

Kjo ka të bëjë me atë që pacientët kanë probleme në marrjen, përpunimin dhe kuptimin e informacionit bazë shëndetësor

---

---

---

---

---

---

---

---

### Pabarazite ne qasjen ndaj kujdesit shendetesor

- Mungesa e diversitetit në fuqinë punëtore të kujdesit shëndetësor

Kjo ka të bëjë me dallimet kulturore që ekzistojnë ndërmjet ofruesve të kujdesit shëndetësor kryesisht të bardhë dhe pacientëve të pakicave

- Moshë

Moshë është një faktor që luan rol të rëndësishëm në pabarazitë shëndetësore.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Pabarazite ne cilesine e kujdesit shendetesor

- Problemet ne komunikimin mjek-pacient.

Komunikimi është kritik për ofrimin e trajtimit dhe kujdesit adekuat dhe efektiv

Gjuha luan një rol kryesor në komunikim dhe duhet të ndërmerren përpjekje për të siguruar komunikim të shkëlqyeshëm ndërmjet pacientit dhe ofruesit

- Diskriminimi i ofruesve të shërbimit shëndetësor.

Diskriminimi i ofruesve ndodh kur ofruesit e kujdesit shëndetësor, ose pa vetëdije ose me vetëdije, i trajtojnë disa pacientë ndryshe nga pacientët e tjerë

---

---

---

---

---

---

---

---

## Pabarazite ne cilesine e kujdesit shendetesor

### ■ Mungesa e kujdesit parandalues

Sipas raportit të pabarazive kombëtare të kujdesit shëndetësor 2009, amerikanët e pasiguruar kanë më pak gjasa të marrin shërbime parandaluese në kujdesin shëndetësor.

Shembull 1: Minoritetet nuk kontrollohen rregullisht për kancer të zorrës së trashë dhe shkalla e vdekshmërisë nga kanceri i zorrës së trashë është rritur midis afro-amerikanëve dhe popullatave hispanike.

Shembull 2: Pacientët me aftësi të kufizuar kanë më pak gjasa të marrin shërbime shëndetësore parandaluese siç janë mamografia.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Manaxhimi i arritjes se barazise shendetesore

### ■ Advokimi

Advokimi për barazinë shëndetësore është identifikuar si një mjet kryesor për nxitjen e ndryshimeve të favorshme të politikave.

### ■ Stimujt monetare

Stimujt e bazuar tek ofruesit e kujdesit shendetesor për të përmirësuar kujdesin shëndetësor për popullatat etnike. Këto stimuj zakonisht janë monetare për shkak të efektivitetit të saj në ndikimin e sjelljes së mjekut.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Manaxhimi i arritjes se barazise shendetesore

### ■ Përdorimi i Mjekësisë Bazuar në Dëshmi (EBM).

Mjekësia Bazuar në Dëshmi (EBM) tregon sesi duhet të zvogëlohet paragjykimimi i ofruesve të kujdesit shëndetësor duke promovuar barazinë shëndetësore.

### ■ Rritja e vetëdijes.

Masa më e përmendur për përmirësimin e barazisë shëndetësore lidhet me rritjen e ndërgjegjësimit publik.

---

---

---

---

---

---

---

---



## Manaxhimi i arritjes se barazise shendetesore

### ■ Korniza e Vlerësimit të Gradientit

Korniza e Vlerësimit të Gradientit (GEF) është një mjet politik i orientuar drejt veprimeve që mund të zbatohet për të vlerësuar nëse politikat do të kontribuojnë në një barazi shëndetësore më të madhe midis fëmijëve dhe familjeve të tyre.

### ■ Monitorimi i veprimeve mbi përcaktuesit shoqëror të shëndetit.

---

---

---

---

---

---

---

Faleminderit!

---

---

---

---

---

---

---

## **Tema: SHËRBIMET SHËNDETËSORE dhe SJELLJA KONSUMATORE (Pjesa 2)**

Ceshtjet per diskutim:

- I. Sherbimet shendetesore
  1. Shërbime Shëndetësore të Disponueshme
  2. Shërbime Shëndetësore të Aksesueshme dhe të Përshtatshme
  3. Shërbime Shëndetësore Cilësore
- II. Sjellja konsumatore  
Sjellja konsumatore ne sherbimin shendetesor
  1. Matja e kënaqësisë
  2. Komunikimi
  3. Cilesia e kujdesit
  4. Pagesa nga xhepi
  5. Faktoret e nevojës
  6. Faktoret qe lidhen me kenaqesine
- III. Ceshtjet e mbrojtjes se pacientit
  1. Te drejtat e pacientit
  2. Kuptimi i jetes dhe e drejta per jeten
  3. E drejta per te vdekur
  4. E drejta per te refuzuar kujdesin shendetesor
  5. Detyrimi për t'u kujdesur
  6. E drejta për trajtim mjekësor
  7. E drejta për trajtim mjekësor që zgjat jetën
  8. Neglizhenca ne dhenien e kujdesit shendetesor
  9. Konfidencialiteti mjekësor
  10. E drejta për privatësi

### **I. Sherbimet shendetesore**

Sistemi shëndetësor në Shqipëri është kryesisht publik. Shteti është ofruesi kryesor i shërbimeve shëndetësore, i promovimit të shëndetit, parandalimit, i diagnostikimit dhe trajtimit të sëmundjeve. Sektori privat, i cili është ende në zhvillim e sipër, mbulon pjesën më të madhe të shërbimeve farmaceutike dhe dentare, si dhe disa klinika për diagnoza shumë të specializuara, kryesisht në Tiranë dhe një apo dy qytete të tjera kryesore.

Ministria e Shëndetësisë (MSH) është udhëheqëse në zhvillimin dhe planifikimin e politikave shëndetësore si dhe në zbatimin e strategjive të shëndetësisë (ADHS). Nga pikëpamja administrative, Shqipëria është e ndarë në 12 qarqe të cilat përfshijnë 36 rrethe, 65 bashki dhe 309 komuna. Edhe sektori i shëndetësisë ndjek të njëjtën nëndarje në nivel prefekturë dhe rrethi. Secila prefekturë përfshin rreth tri rrethe të cilat janë përgjegjëse për administrimin e spitaleve të rretheve, të poliklinikave dhe të qendrave shëndetësore parësore (KSHP) përmes drejtorive të shëndetit publik në qark dhe në rreth, të cilët janë në varësi të MSH (BB, 2006).

Sipas përcaktimit të OBSH-së, të gjitha shërbimet shëndetësore duhet të ofrohen pa asnjë lloj diskriminimi dhe duhet të jenë: *a) të disponueshme, b) të aksesueshme c) të pranueshme dhe d) me cilësi të lartë*. Përmbledhtazi, këto parime shpjegohen si më poshtë:

- Parimi i **shërbimit të disponueshëm** nënkupton që këto shërbime si dhe infrastruktura shëndetësore në një vend duhet të jetë në sasinë e mjaftueshme që të mbulojë të gjitha nevojat e një vendi, dhe veçanërisht ato të grupeve më në nevojë.
- Parimi i **aksesueshmërisë** nënkupton si aksesin fizik ashtu edhe të drejtën për të kërkuar dhe informuar në mënyra të përshtatshme për këto grupe. Në të njëjtën kohë, ky parim nënkupton që duhet të ruhet parimi i konfidencialitetit për ndarjen e informacionit në lidhje me shëndetin.
- Parimi i **pranueshmërisë dhe përshtatshmëria nga pikpamja e kulturës**. Shërbimet që ofrohen duhet të respektojnë parimet e etikës, të jenë të përshtatshme nga pikpamja kulturore si dhe e përkatësisë gjinore.
- Parimi i **shërbimeve cilësore** nga pikpamja shkencore dhe mjekësore. Kjo kërkon të paktën personel të trajnuar, pajisje dhe medikamente të cilat janë të testuara dhe të paskaduara, kushte higjienike të përshtatshme dhe ujë të pijshëm të sigurt.

## 1. Shërbime Shëndetësore të Disponueshme

**Disponueshmëria:** Parimi i shërbimit të disponueshëm nënkupton që këto shërbime si dhe infrastruktura shëndetësore në një vend duhet të jetë në sasinë e mjaftueshme që të mbulojë të gjitha nevojat e një vendi si dhe të grupeve më në nevojë në veçanti. Në këtë kontekst, disponueshmëria e kujdesit shëndetësor është analizuar bazuar në tre indikatorë të rëndësishëm: organizimi dhe shpërndarja e rrjetit të shërbimeve shëndetësore; mbulimi me burime njerëzore; si dhe shpërndarja e burimeve financiare për këtë sektor. Shërbimet shëndetësore diagnostikuese dhe kuruese në Shqipëri janë të organizuara në tri nivele: kujdesi shëndetësor parësor, shërbimet dytësore dhe shërbimet spitalore tretësore.

**a. Kujdesi Shëndetësor Parësor:** Misioni kryesor i sistemit të kujdesit shëndetësor parësor (KShP) në Shqipëri është të sigurojë që popullsia të ketë kushtet më të mira shëndetësore, në përputhje me synimin kryesor të MSH-së, ‘Shëndet për të Gjithë.’ Shërbimet e kujdesit shëndetësor parësor, duke qene pika e parë e kontaktit të pacientit me shërbimin shëndetësor, janë baza mbi të cilën mbështetet sistemi shëndetësor. Që prej vitit 2006, Qendrat Shëndetësore (QSH) janë njësitë bazë të KSHP-së, të cilat duhet të ofrojnë një paketë bazë shërbimesh për komunitetin e zonës së mbulimit. Në pjesën më të madhe të vendit, QSH-ja përfshin disa ambulance, duke ofruar shërbime sa më afër komunitetit. Çdo minibashki, bashki e vogël apo komunë ka detyrimisht një QSH dhe çdo fshat ka nga një ambulancë. Mesatarisht, çdo QSH i shërben një popullate prej 8.000–10.000 banorësh. Numri i institucioneve të KSHP ka pësuar luhajtje gjatë viteve të fundit si rrjedhojë e riorganizimit të sistemit.

**b. Shërbimet dytësore dhe tretësore:** Në Shqipëri, niveli i dytë i kujdesit shëndetësor ofrohet nga spitalet. Në vend, ka mbi dyzetë spitale publike, përfshirë 22 spitale rrethesh, 11 spitale rajonale, 2 spitale psikiatrike dhe një Qendër Kombëtare për Zhvillimin dhe Rritjen e Fëmijëve. Shërbimet tretësore ofrohen vetëm në Tiranë nga 4 spitale universitare dhe një Qendër Universitare e Traumave. Numri i madh i spitaleve të vegjël me përqindje (norma) të ulëta të përdorimit dhe frekuentimit flasin për një strukturë spitalore nën optimalen, ku numri i shtrimeve, operacioneve dhe zënies së shtretërve janë shumë të ulëta krahasuar me mesataret evropiane. Megjithatë, konfiguracioni i rrjetit spitalor flet për paefektshmëri të mëdha, si dhe mbivendosje pavijonesh dhe shërbimesh.

**c. Shërbimet Farmaceutike dhe Stomatologjike:** Në të shumtën e rasteve, shërbimet stomatologjike dhe farmaceutike ofrohen nga sektori privat, duke sjellë si rrjedhojë një shpërndarje jo të barabartë të tyre në rajone të ndryshme të vendit, me përqendrim më të madh pranë qyteteve të mëdha ose QSH-ve dhe vështirësi në akses sidomos për banorët e zonave të thella rurale të vendit. Gjithashtu, këto shërbime bëhen më të vështira për t’u arritur nga grupet më në nevojë.

Bazuar në dispozitat ligjore, shërbimet bazë të shëndetit publik ofrohen për të gjithë popullsinë, në mënyrë të përhershme, sipas shpërndarjes gjeografike dhe numrit të popullsisë në të gjithë vendin.

Pavarësisht, se kuadri ligjor garanton të gjithë popullsinë, duke i dhënë karakter universal skemës

së sigurimit shëndetësor realisht një pjesë e popullsisë, në kushtet e veprimit të ekonomisë joformale, mbetet jashtë saj, përderisa nuk përmbush detyrimin ligjor për pagesën e kontributeve.

Disa nga problematikat e evidentuara përmes rishikimit të literaturës dhe gjetjeve të diskutimeve me grupin e personave me aftësi të kufizuara janë përmbledhur si më poshtë:

- Shërbimet ditore dhe komunitare për fëmijët me Aftësi të Kufizuara (AK) janë të pamjaftueshme.
- Nuk ka mbështetje të mjaftueshme psiko-sociale për familjen si dhe mungon ofrimi i shërbimit shëndetësor në familje.
- Nuk ka programe të mjaftueshme për trajnimin e tyre profesional, integrimin në jetën komunitare dhe sensibilizimin e publikut.
- Mungon vlerësimi për AK në të gjitha fazat e zhvillimit të fëmijës dhe nuk ka programe për trajnimin të fëmijëve me AK sipas grup moshave.
- Ka mungesa të pajisjeve të veçanta për fëmijët me AK.
- Shërbimet rehabilituese ballafaqohen me problemet e mëposhtme (SSMS, 2007):
- Mangësi në politikat për rehabilitimin profesional dhe punësimin e PAK
- Njohje nga familjaret dhe vetë PAK i legjislacionit të aftësisë së kufizuar dhe zbatimi i tij nga strukturat publike
- Pengesa në mjedis për një jetë të pavarur të PAK, si papërshtatshmëria e rrugëve, ndërtesave, dhe komunikimit

## **2. Shërbime Shëndetësore të Aksesueshme dhe të Përshtatshme**

### **a. Aksesin në shërbimet shëndetësore**

- Parimi i aksesueshmërisë nënkupton si aksesin fizik ashtu dhe të drejtën për të ofruar informacion në mënyra të përshtatshme për grupet. Gjithashtu, parimi i aksesit mbart me vete dhe elementin e pranueshmërisë dhe përshtatshmërisë së shërbimeve nga pikëpamja e kulturës. Shërbimet shëndetësore duhet të respektojnë parimet e etikës, të jenë të përshtatshme nga pikëpamja kulturore si dhe e përkatësisë gjinore.

Sipas Studimit Demografik dhe Shëndetësor në Shqipëri (Mars 2010), problemet më të zakonshme të raportuara nga popullata në mundësinë e marrjes së shërbimeve (aksesi), janë, “gjetja e parave”, “shqetësimi se nuk ka pajisje apo furnizim”, “shqetësimi se nuk ka medikamente” dhe “shqetësimi se nuk ka mjek të disponueshëm”. Në zonat rurale “largësia dhe transporti” përbëjnë një problem akoma më të rëndësishëm në aksesin në shërbime.

Disa rekomandime të tjera të lidhura në mënyrë të veçantë me aftësinë e kufizuar, të shprehura nga përfaqësues të shoqërisë civile dhe rishikimi i literaturës janë si më poshtë:

- Legjislacioni shqiptar për ofrimin e shërbimeve shëndetësore ka ende mangësi për të mundësuar arritjen e shërbimit shëndetësor deri tek pacienti me aftësi të kufizuar.
  - Mungon një strukturë e posaçme për vlerësimin e situatës shëndetësore të fëmijëve me aftësi të kufizuar, për përcaktimin e grupit të tyre të aftësisë së kufizuar.
  - Nuk ka mbështetje ligjore për sigurimin shëndetësor për kujdestarët e individëve me aftësi të kufizuara.
  - Në trajtimin shëndetësor në të gjitha nivelet, individëve me aftësi të kufizuar mendore u ofrohet niveli më i ulët i shërbimeve.
  - Shërbimi i mjekut të familjes për personat me aftësi të kufizuar nuk përputhet me nevojat e tyre.
  - Përfitimet nga rimbursimi i barnave për personat me aftësi të kufizuar janë të pjesshme dhe shpesh nuk i përgjigjen nevojës konkrete. Gjithashtu, mungon shërbimi stomatologjik, i përshtatur dhe i arritshëm për personat me aftësi të kufizuar në përgjithësi dhe atyre me aftësi të kufizuara mendore në veçanti.
- Mungon rimbursimi për protezat dhe syzet optike për njerëzit me aftësi të kufizuara.
- Prania e fenomenit të korrupsionit në mjekësi (pagesat nën dorë) prek në mënyrë të drejtpërdrejtë personat me aftësi të kufizuar që në shumicën e tyre jetojnë në ekstremet e varfërisë.

Ekziston një mospërputhje mes faktorëve të shprehur nga ana e personelit mjekësor për shmangien e grupeve në nevojë nga aksesit për shërbimet mjekësore dhe faktorëve të shprehur nga ana e përfaqësuesve të grupeve. Personeli mjekësor ia atribuon këtë shmangie kryesisht, mungesës së kushteve ekonomike, nivelit të ulët të kulturës shëndetësore dhe kushtet e vështira infrastrukture që shpesh karakterizojnë qendrat shëndetësore. Ndërkohë, përfaqësuesit e grupeve, përveç këtyre faktorëve, në bisedën me ta, ishte mjaft evidente, çështja e diskriminimit dhe trajtimit stigmatizues nga ana e personelit mjekësor, “pagesave nën dorë” dhe pamundësia ekonomike për të paguar shërbimet shëndetësore kur nuk janë pjesë e skemës. Në këtë mënyrë, nga rishikimi i literaturës dhe biseda me grupin, vihet re se njerëzit me aftësi të kufizuara mendore janë shtresa më e diskriminuar edhe brenda grupimit të aftësisë së kufizuar sa i përket përfitimit të shërbimeve në përgjithësi, dhe atyre shëndetësore në veçanti.

Në këto kushte, është e nevojshme që të dy këto grupe faktorësh të konsiderohen me kujdes në mënyrën e adresimit të çështjes dhe sugjerohet që të punohet paralelisht me të dy grupet dhe faktorët që influencojnë secilin grup.

**b. Promovimi i së drejtës për kujdes shëndetësor dhe ndërhyrjet parandaluese** (e lidhur kjo me pjesën e parandalimit si pjesë e vazhdimësisë së shërbimeve shëndetësore, por në të njëjtën kohë dhe informimin e popullatës për të drejtat, për përfitimet nga skemat e ndryshme, rimbursimi i mjekimeve për informimin për problematika të veçanta etj.).

**c. Kufizimet që lidhen me përshtatshmërinë e infrastrukturës.**

Në këtë seksion janë përmbledhur gjetjet kryesore të lidhura me mungesën e ilaçeve, mungesën e ambulancave, mungesën e kartotekës dhe aksesit në infrastrukturë për aftësinë e kufizuar e përshtatshmëria infrastrukture e QSH-ve dhe ambulanca është përmirësuar ndjeshëm gjatë viteve të fundit, sidomos pas kalimit të godinave nën përgjegjësinë e pushtetit lokal dhe investimeve nga donatorë të ndryshëm. Për sa i përket infrastrukturës, pavarësisht investimeve të shumta të ndodhura gjatë viteve të fundit nga MSH-ja por dhe donatorët e huaj, gjendja e spitaleve, sidomos atyre të rretheve, lë për t’u dëshiruar.

### **3. Shërbime Shëndetësore Cilësore**

Parimi i shërbimeve cilësore nga pikëpamja shkencore dhe mjekësore.

Kjo kërkon të paktën, personel të trajnuar, pajisje dhe medikamente të cilat janë të testuara dhe të paskaduara, kushte higjienike të përshtatshme dhe ujë të pijshëm të sigurt.

Sigurimi i cilësisë në shërbimeve shëndetësore realizohet nëpërmjet monitorimit të vazhdueshëm dhe praktikave profesionale bazuar në të dhëna. Në këtë kuadër, gjatë viteve të fundit janë hartuar një sërë procedurash dhe standardesh për akreditimin e institucioneve shëndetësore në të gjitha nivelet.

Gjatë viteve të fundit për të gjitha nivelet e shërbimit janë hartuar një sërë protokollesh dhe udhëzuesish klinik.

*Në këtë paketë, shërbimet e ofruara në kujdesin shëndetësor parësor përmbledhen në shtatë grupe:*

kujdesi në rastet e urgjencës;

kujdesi shëndetësor për fëmijët;

kujdesi shëndetësor për të rriturit;

kujdesi shëndetësor për gratë dhe shëndeti riprodhues;

kujdesi shëndetësor për të moshuarit;

kujdesi shëndetësor mendor;

promocioni dhe edukimi shëndetësor.

*Për secilin nga këto grupe në paketë përcaktohen:* përshkrimi i shërbimit; qëllimi i shërbimit; menaxhimi i gjendjeve të zakonshme në këtë grup; kujdesi parandalues dhe edukimi i pacientit/familjes; aftësitë e personelit të QSH-së; referimet e rekomanduara; shërbimet në komunitet; standardet në dispozicion; pajisjet e kërkuara në QSH; mjekimet dhe materialet e konsumit në QSH; dokumentacioni mjekësor në QSH.

Një dokument i rëndësishëm për KSHP-në është paketa e standardeve të QSH-së (2009). Ky dokument i ndan standardet në tre nivele: *standarde minimale* (licencimi); *standarde optimale* (akreditimi); *standarde*

*të së ardhmes* (objektiva afatgjatë). Bashkë me standardet jepen edhe indikatorët e çdo fushe (112 indikatorë). Në dokument, dimensionet për vlerësimin e cilësisë janë infrastruktura, të drejtat e pacientit, personeli, kujdesi për pacientin, dokumentacioni, menaxhimi i informacionit, shërbimet mbështetëse, financa/ buxheti, komiteti/koordinatori i cilësisë dhe siguria.

Kur flitet për Aftësinë e Kufizuar, vihet re se mungon sistemi i akreditimit për ecurinë e qendrave të kujdesit të hershëm, qendrave rehabilituese, trajnuese dhe ritrajnuese për secilin grup të personave me aftësi të kufizuar.

## **II. Sjellja konsumatore**

Sjellja e konsumatorit e cila përkufizohet në mënyra të ndryshme, në përgjithësi mund të shprehet si sjelljet e realizuara të individëve ose të grupeve gjatë zgjedhjes së produkteve, shërbimeve, ideve ose përvojave/aktiviteteve, blerjes, përdorimit dhe nxjerrjes nga përdorimi për kënaqjen e kërkesave dhe nevojave. Sjellja e konsumatorit nuk ka të bëjë vetëm me sjelljet në momentin e blerjes, por edhe me shumë sjellje, ku si proces i cili fillon para blerjes dhe që madje vazhdon edhe pas blerjes. Sjellja e konsumatorit përqendrohet mbi vendimet e konsumatorëve se si të merren për shpenzimin e burimeve (kohë, para dhe përpjekje) të cilat mund të përdoren në arikujt në lidhje me konsumin. Këto sjellje formohen me karakteristikat e konsumatorëve dhe me anë të proceseve të vendimmarrjes. Sjelljet e konsumatorit janë një fenomen i komplikuar i cili realizohet nën ndikimin e shumë ndryshoreve personale, shoqërore dhe psikologjike.

Sjellja konsumatore në shërbimin shëndetësor

Kënaqësia e pacientit fillimisht u perceptua si të kishte lidhje me çështjen e infrastrukturës mjekësore dhe kujdesin infermieror. Kënaqësia e pacientit përgjithësisht është përcaktuar si pikëpamja e konsumatorit në lidhje me shërbimin e marrë dhe rezultatin e trajtimit. Për të vlerësuar dhe përmirësuar cilësinë e kujdesit të dhënë, është jetësore që të investigohet cilësia e kujdesit në kontekstin e kujdesit shëndetësor. Kënaqësia e pacientit është një indikator i cilësisë së kujdesit shëndetësor. Kënaqësia e pacientit u përdor si indikator përgjegjësie meqenëse ishte e dukshme, prandaj si indikator justifikon dhe vlerëson iniciativat e kujdesit shëndetësor. Organizata të shëndetit publik operojnë në një mjedis jashtëzakonisht shumë konkurrues dhe kënaqësia e pacientit është kthyer në një indikator shumë të rëndësishëm, duke përfituar dhe mbajtur aksione tregu. Pa nivele të pranueshme të kënaqësisë së pacientit, planet shëndetësore nuk do të kishin akreditim të plotë dhe do të kishin mungesë të avantazhit konkurrues.

Kënaqësia e pacientit është e rëndësishme për procesin e kujdesit shëndetësor sepse, pacientët të cilët janë të pakënaqur me kujdesin shëndetësor ndryshojnë dhënësin e kujdesit shëndetësor:

Më shpesh çregjistrohen nga planet e parapaguara shëndetësore,

Aderojnë jo shumë mirë ndaj regjimeve të përshkruara nga mjeku i tyre,

Pacientët e kënaqur janë më të predispozuar që të ndjekin kujdesin e planifikuar dhe kanë përdorim më të mirë të shërbimeve shëndetësore. Prandaj kënaqësia e pacientit shikohet si një indikator i zëvendësueshëm për të justifikuar dhe vlerësuar iniciativat e kujdesit shëndetësor.

### **1. Matja e kënaqësisë**

Për të matur kënaqësinë e pacientit përdoren shprehje surrogate për preferencat e tij në lidhje me gamën dhe llojin e shërbimeve që ata duan, si mënyrë e kualifikimit të cilësisë mjekësore dhe kujdesit infermieror kur pacienti fokusohet në përfundimet e matjeve. Një rritje e fokusimit në marrëdhëniet e pacientëve me mjekët mund të rezultojë në uljen e gabimeve mjekësore.

### **2. Komunikimi**

Spitalet u ngritën si përgjigje e identifikuar e nevojave të mjedisit, veçanërisht për pacientët me sëmundje vdekjeprurëse, për të cilët kujdesi paliativ ishte më i rëndësishëm sesa kujdesi kurativ. Komunikimi midis

pacientëve dhe praktikuesve është një rrugë qendrore për kujdesin shëndetësor. Komunikimi efektiv është esencial për praktikuesit që të kuptojnë natyrën e sëmundjes dhe se si pacienti mendojnë në lidhje me sëmundjen. Mungesa e komunikimit efektiv sjell një numër të madh të efekteve të pafavorshme; përfshirë pacientin nuk kupton përgjigjen e analizave dhe me siguri do të dështojnë në mjekim.

### 3. Cilësia e kujdesit

Spitalet po rrisin cilësinë e shërbimit paralelisht me përmirësimin e teknologjisë. Kërkuesit kanë shpjeguar cilësinë e shërbimeve shëndetësore në shtatë faktorë. Ato janë efikasiteti, efektiviteti, efektshmëria, optimaliteti, legjitimiteti dhe barazia. Prandaj adaptimi i cilësisë moderne të shërbimeve nga prodhuesit dhe industri të tjera të shërbimeve, kanë ndryshuar situatën e cilësisë së kujdesit. Kombinimi i teknikave tradicionale dhe bashkëkohore në kujdesin shëndetësor ka udhëhequr një epokë të re në menaxhimin e cilësisë në kujdesin shëndetësor. Mbase mësimi më i mirë për mjekun ishte që të harxhonte kohë dhe mund për të parë pritshmërinë e pacientëve. Stimson and Webb (1975) sugjerojnë që kënaqësia është e lidhur me të mirat e kujdesit dhe masën deri ku rrinë pritshmëritë e pacientit. Kur mjeku njihet kufirin e pritshmërisë së pacientit, kënaqësia nuk është e lartë vetëm për mjekun; kjo mund të ndihmojë që të kujtohet që pacienti shpesh gjatë vizitës të kërkojë informacion më shumë seç dëshiron një veprim specifik.

### 4. Pagesa nga xhepi

Anketimi në shtatë shtete i kryer nga fondet e federatës tregoi që amerikanët kanë koston më të lartë nga xhepi dhe vështirësitë më të madha për pagesat mjekësore. Edhe pse ato kanë sistemin më të shtrenjtë të kujdesit shëndetësor, ato janë më të predispozuar që të kapërcejnë kujdesin për shkak të kostos dhe eksperiencave me gabimet mjekësore. Pacientët në Kanada, Holandë dhe në Mbretërinë e Bashkuar shumë rrallë kanë raportuar që nuk kanë marrë kujdesin mjekësor të nevojitur për shkak të kostos. Ndërsa në Shqipëri edhe pse thuhet që kostoja e pacientit për të marrë një shërbim mjekësor është e ulët, në realitet pagesa nga xhepi apo informaliteti në marrjen e këtij shërbimi është i lartë.

### 5. Faktorët e nevojës përcaktojnë statusin shëndetësor ose shkaktarin e sëmundjes të cilat janë çështjet më imediate dhe të rëndësishme të përdorimit shëndetësor.

Bashkë me karakteristikat e predispozicionit, mosha dhe gjinia shfaqin sugjerime thelbësore biologjike të mundshme për njerëzit që do të nevojitet kujdesin shëndetësor.

Strukturat sociale që përcaktojnë statusin e një personi në komunitet, aftësia e tij apo saj për tu përballur me një problem, (statusi civil, edukimi dhe profesioni) janë të përfshira në studim.

Besimet shëndetësore janë vlerat e shërbimeve shëndetësore, mjekësore dhe shëndetit të mirë. Këto janë një mënyrë shpjegimi se si struktura sociale mund të influencojë rritjen e burimeve, perceptimin e nevojave dhe përdorimin e pushimit.

### 6. Faktorët që lidhen me Kënaqësinë

Aday dhe Anderson (1974) kanë sugjeruar që perceptimet e kënaqësisë janë rezultat i karakteristikave individuale të pacientit dhe të sistemit të kujdesit mjekësor ku ato bëjnë pjesë. Shpesh karakteristikat të shërbimit marrës që studiohen janë mosha, raca dhe edukimi. Aftësia për të përballuar presionin të shkaktuar nga problemet prezent dhe burimet për të përballuar këtë janë matur nga një gamë e gjerë faktorësh që përcaktojnë statusin e personit në shoqëri. Në këto matje, të përdorura për të vlerësuar strukturën sociale, përfshihen edukimi, profesioni, etnia, mjedisi shoqëror, bashkëveprimi social dhe kulturë.

**Mosha** – gjetja më konsistence lidhet me moshën. Pacientët më të vjetër janë më të kënaqur me shërbimet e tyre shëndetësore.

**Gjinia** – studimet që kanë efekt mbi moshën bien në kundërshtim me njëra-tjetrën, me disa studime që tregojnë se femrat janë më pak të kënaqura dhe studime të tjera tregojnë të kundërtën.

**Statusi socio-ekonomik** – shumë studime kanë treguar që individë me status të ulët ekonomik dhe më pak të edukuar janë më pak të kënaqur me shëndetin e tyre.

**Problemet shëndetësore** – rezultate nga studime të më parshme për lidhjen midis statusit të shëndetit dhe kënaqësisë së pacientit kanë gjetur se pacientët me gjendje më të mirë shëndetësore janë më të kënaqur me shërbimet sesa pacientët me gjendje të dobët shëndetësore.

Variablet socio-demografike lidhen me të gjitha llojet e eksperiencave që pacientët kanë me kujdesin shëndetësor dhe mënyra se si i kuptojnë ato. Këto njerëz që janë të arsimuar do të përfshihen në trajtimin dhe diagnostikimin e tyre më shumë se njerëzit që janë më pak të arsimuar të cilët mbesin më pak të kënaqur me shërbimet. Prandaj ndonjëherë është e vështirë të interpretosh të dhënat e gjetura e lidhjen midis të dhënave socio-demografike dhe kënaqësisë). Një element i rëndësishëm në inkurajimin e zgjedhjes është pajisja e ndihmës me kosto transporti dhe udhëtimi. Transporti i duhur përfaqëson një element thelbësor të rëndësishëm në përmirësimin e shërbimit shëndetësor. Ware (1978) ka përmendur që dimensionet e kënaqësisë së pacientit përfshijnë artin e të kujdesurit; cilësinë teknike të kujdesit, financat, mjedisin fizik, mundësinë, vazhdimshmësinë dhe efikasitetin/përfundimin e kujdesit. Një studim në Skoci investigoi kënaqësinë e një pacienti me shërbimin farmaceutik që i jepej pacientëve që nuk ishin të shtruar në spitalin onkologjik. Problemet e identifikuara nga intervistat përfshinin acarimin me kohën e pritjes për mjekimet, komunikimin dhe nevojat për informacion. Perceptimi i pritjes për mjekimet ishte një burim moskënaqësie.

### **III. Ceshtjet e mbrojtjes se pacientit**

Vlera më superiore për shtetin është njeriu dhe jeta e tij. Kjo e drejtë qëndron në themel të të gjitha të drejtave dhe mohimi i saj sjell edhe eliminimin e të drejtave të tjera njerëzore. Jeta njerëzore duke u konsideruar e tillë që nga fillimi i saj bëhet një vlerë mbi të gjitha vlerat e tjera që mbrohet nga Kushtetuta.

Kushtetuta jonë në shumë dispozita të saj dhe kryesisht në kapitullin e të drejtave dhe lirive themelore i referohet kryesisht Konventës Europiane për të Drejtat e Njeriut. Konventa duke i respektuar në maksimum të drejtat dhe liritë themelore të njeriut, si dhe duke i konsideruar të drejtën për jetën dhe dinjitetin njerëzor si të drejta të padhunueshme e të pakufizueshme thekson se kjo e drejtë përbën thelbin e çdo të drejte tjetër njerëzore.

#### **1. Te drejtat e pacientit**

Termi “pacient” përdoret në rastet kur kemi të bëjmë me shëndetin. Termi “Shërbim mjekësor” nënkupton shërbimet shëndetësore që profesionistët e shëndetit u japin pacientëve, duke përfshirë diskutimet mbi sëmundjet e ndryshme, mbajtjen dhe përmirësimin e gjendjes shëndetësore.

Shumë institucione dhe organizata evropiane kanë kontribuar në zhvillimin dhe përparimin e të drejtave të pacientëve. Termi “pacient” përdoret më shpesh kur bëhet fjalë për shëndetin. Sipas përkufizimit të Organizatës Botërore të Shëndetësisë (OBSh) shëndeti kupton një gjendje të plotë fizike, mendore dhe mirëqenie sociale e jo thjesht mungesë sëmundjeje apo dobësie. Garantimi i respektimit të të drejtave të njeriut ka një ndikim të drejtpërdrejtë në shëndetin dhe mirëqenien dhe detyron zbatimin e të drejtave specifike të pacientit.

#### **2. Kuptimi i jetes dhe e drejta per jeten**

Kuptimi i jetës

E drejta e çdo njeriu për jetën mbrohet me ligj. Askujt nuk mund t’i merret jeta qëllimisht, me përjashtim të rastit kur zbatohet një vendim gjyqësor me vdekje, pas dënimit për një krim për të cilin ky dënim është parashikuar me ligj.



Marrja e jetës nuk konsiderohet të shkaktohet në kundërshtim me këtë nen në rastet kur ajo vjen si pasojë e përdorimit të forcës, që është jo më shumë se absolutisht e nevojshme: a. në mbrojtje të çdo personi nga dhuna e paligjshme; b. për të kryer një arrestim të ligjshëm ose për të parandaluar arratisjen e një personi të cilit i është hequr liria ligjshme; c. për të kundërshtuar, në përputhje me ligjin, një trazirë ose kryengritje.

Ashtu si legjislacionet e shteteve amerikane, edhe legjislacionet e vendeve anëtare të KEDNJ ndryshojnë në mënyrë të konsiderueshme nga njëri tjetri lidhur me përgjigjen e pyetjes se kur fillon jeta dhe përcaktimin e nocionit “njeri”. Si rrjedhojë dhe vetë KEDNJ nuk ka një përcaktim të përbashkët, qoftë shkencor, qoftë ligjor, të faktit se kur fillon jeta. Në fushën shkencore ka dy qëndrime mbi statusin moral të embrionit e si rrjedhojë dhe të mbrojtjes ligjore që i ofrohet: - embrionet njerëzore nuk konsiderohen qenie njerëzore, e si rrjedhojë mbrojtja që u ofrohet është relative; - embrionet njerëzore kanë të njëjtin status moral si qeniet njerëzore e si rrjedhojë mbrojtja që i ofrohet të dyve është e njëjtë.

### Kuptimi ligjor i jetës

Ka tre kuptime dalluese të jetës: jeta biologjike, jeta me cilësi objektive dhe jeta me cilësi subjektive. Secili nga këto kuptime ngre pyetje lidhur me atë se cili është kuptimi korrekt. Sigurisht, kuptimi ligjor i jetës është jeta biologjike. Interesi i shtetit nuk është cilësia e jetës, por një interes i pacilësuar i jetës në përgjithësi. Interesi “i papërcaktuar” për jetën është interes i pacilësuar për mbrojtjen e saj pa marrë parasysh cilësinë e jetës, që nënkupton mbrojtjen e jetës biologjike. Shteti shumë mirë mund të refuzojë të bëjë komente për cilësinë e jetës që një person mund të gëzojë, dhe thjesht të pohojë vënien në balancë të interesit të tij të “pacilësuar” në mbrojtjen e jetës së çdo individi, me interesin kushtetues të vetë individit.

Cilësia e jetës mund të matet duke u bazuar në kënaqësitë apo dhimbjet fizike që një person provon/kalon, numrin e punëve mendore ose fizike që ai është i aftë të kryejë, sa i aftë është ai të kuptojë se kush është e ku ndodhet, sa i aftë është të funksionojë, veprojë, e jetojë në mënyrë të pavarur. Në të gjitha këto raste cilësia e jetës matet sipas një standardi objektiv për vlerën e jetës. Kuptimit të jetës i jepet një cilësi më e mirë ose më e keqe në vartësi të faktit se ka më shumë ose më pak karakteristika të përcaktuara në mënyrë objektive. Megjithatë, cilësia e jetës mund të matet dhe mbi baza subjektive. Cilësia e jetës së individit mund të përcaktohet në faktin e thjeshtë sesa e vlerëson vetë individi jetën e tij. Kur bëhet fjalë për jetën sipas këtij drejtimi, cilësia e jetës së individit është thjesht ajo cilësi që vetë individi që jeton jetën, i jep asaj/jetës.

### 3. E drejta për të vdekur

E drejta për të vdekur duhet parë në dy aspekte: si e drejtë negative dhe si e drejtë pozitive. E drejta negative për të vdekur ka të bëjë vetëm në ato raste në të cilat kërkohet detyrimi për të mos ndërhyrë. Me fjalë të tjera, e drejta negative për të vdekur kërkon detyrimin për të mos vepruar. E drejta pozitive për të vdekur, nga ana tjetër, përbën një kërkesë të justifikuar për ndihmën e dikujt për t'i dhënë fund jetës. Kjo e drejtë (e drejta pozitive për të vdekur) përfshin jo vetëm detyrimin për të mos ndërhyrë, por njëkohësisht dhe detyrimin për të ndihmuar. Ligjet mbi vetëvrasjen përbëjnë një të drejtë negative dhe jo pozitive. Ato nuk ndëshkojnë individët që vendosin t'i japin vetë fund jetës së tyre dhe as nuk i ndalojnë të veprojnë në këtë mënyrë. Megjithatë, në shumicën e vendeve të botës nuk ekziston një e drejtë për ndihmë për t'i dhënë fund jetës. Ata që inkurajojnë ose asistojnë në vetëvrasje përballen me ndëshkime penale.

Me qëllim që të përfitojnë nga e drejta për të vdekur, individët duhet të jenë kompetentë/të aftë për të marrë vendime. Për më tepër, një person që kërkon të vetëvritet duhet të jetë fizikisht i aftë ta kryejë vetë

aktin e vetëvrasjes, ta fillojë dhe ta mbarojë vetë atë. Çdo lloj asistence para, gjatë apo pas përpjekjes për tu vetëvrasur e shndërron ndihmësin në të pandehur dhe subjekt ndjekjeje penale.

Njerëzit e sëmurë nga sëmundje të pashërueshme ose ata të cilët janë në pamundësi për të kryer vetë vetëvrasje, mbështeten tek doktorët ose të afërmit për t'i dhënë fund jetës së tyre.

#### Interesi i shtetit në mbrojtjen e jetës

Interesi legjitim për jetën cenohet nga ata që shprehin dëshirë për pjesëmarrje në marrjen e jetës së një individi tjetër. Siç pohuam dhe më lart, shteti ka një interes të pacilësuar për mbrojtjen e jetës. Ekzistojnë katër interesa të njohura të shtetit të cilat vihen në barazheshë me interesin e individit për t'i dhënë fund jetës:

- mbrojtja e jetës së të gjithë pacientëve;
- parandalimi i vetëvrasjes si një fenomen shoqëror;
- mbrojtja e palëve të treta, i atyre që vuajnë nga depresioni dhe dhimbjet e shumta, grupet vulnerabël (të vjetrit, të varfrit, personat me aftësi të kufizuara) nga abuzimet, neglizhimi, gabimet, si dhe nga paragjykimet, stereotipet, indiferenca sociale, etj. duke u munduar sa më shumë të jetë e mundur që të shmangët eutanazia e vullnetshme;
- mbrojtja e integritetit të profesionit të mjekut. Në të gjithë këto interese, interesi në mbrojtjen e jetës konsiderohet më i rëndësishmi.

Shteti ka një interes në mbrojtjen e jetëve të të gjithë atyre individëve që mund t'i kontribuojnë shoqërisë dhe kanë potencialin për të gëzuar/shijuar jetën. Interesi i shtetit në ruajtjen e jetës konsiston në mbrojtjen e interesit të çdo individi për të jetuar. Ky nuk është një interes kolektiv dhe duhet parë gjithmonë në kuadër të së drejtës së individit për liri, pra i lidhur me interesin e personit, i cili për shkak të dhimbjes, pamundësive fizike, etj. e sheh jetën e tij si të padurueshme. Politikat shtetërore konsistojnë në promovimin e shëndetit, sigurisë dhe mirëqenies së individëve në tërësi.

Interesi i shtetit për të mbrojtur etikën e profesionit të mjekut bazohet në detyrimin e mjekut për të trajtuar të sëmurët e për të ndaluar humbjen e jetës. Nëse mjekët do të ndihmonin pacientët për të vdekur, atëherë besimi i pacientëve tek mjeku si shërues i sëmundjeve do të vihej në pikëpyetje.

#### 4. E drejta për të refuzuar kujdesin shëndetësor

Çdo njeri konsiderohet si zot i trupit të tij dhe për rrjedhojë, nëse dëshiron mund të kërkojë shprehimisht moskryerjen e trajtimeve mjekësore apo operacioneve që mund t'i shpëtonin jetën. Padhunueshmëria e personit është konsideruar e shenjtë, prandaj liria nga kujdesi shëndetësor i padëshiruar është, pa diskutim, ndër ato parime tashmë të rrënjësura thellë në ndërgjegjen e njerëzve sa të konsiderohet si themelore.

E drejta për të refuzuar trajtimin mjekësor është e drejta për të qenë i lirë nga ndërhyrja e padëshirueshme në integritetin e trupit të individit, e mbrojtur nga kërkesat ligjore për dhënien e pëlqimit për trajtim mjekësor. Kjo e drejtë njihet shpesh si e drejta për privatësi, vetëpërcaktim, ose autonomi. Kjo e drejtë është konsideruar si e drejta e çdo individi për të drejtuar rrjedhën e jetës së tij, për tu sjellë dhe për të vepruar siç e mendon të arsyeshme, me kusht që kjo lloj sjelljeje e ky lloj veprimi të mos bien në konflikt me perceptimet e shoqërisë.

E drejta për të refuzuar trajtimin mjekësor tek pacientë e paafhtë

Shteti është i detyruar të qëndrojë neutral në rastet kur persona të aftë mendërisht zgjedhin, me dëshirën e tyre, t'i japin fund jetës, të vdesin nga uria, etj. Por, shteti ka më shumë interesa në lojë kur pacientit i mungon aftësia vendimmarrëse. Duke qenë se zgjedhja mes jetës dhe vdekjes është tërësisht personale me një përfundim shkatërrues, shteti, me të drejtë mund të kërkojë të ruajë elementin “personal” të kësaj zgjedhjeje përmes vendosjes së kërkesave gjithnjë e më të larta për dhënien fund të jetës, me qëllim mbrojtjen e personave të paafhtë nga abuzimet.

Që të gjithë e pranojmë se është e rëndësishme që doktorët të respektojnë të drejtat e pacienti, si psh. dëshirën për të refuzuar trajtimin mjekësor, megjithatë profesionistët e mjekësisë nuk mund të plotësojnë dëshirat e pacientëve kur ka dyshime lidhur me aftësinë mendore të pacientit ose në rast se ai nuk është informuar siç duhet.

Një vështirësi që mund të haset është nëse pacienti i kupton plotësisht pasojat dhe nëse merr një vendim të arsyeshëm. Edhe një vendim që mund të duket jo i drejtë, i çmendur ose qesharak, përsëri duhet respektuar. Megjithatë, sidomos në rastet kur është në rrezik jeta e pacientit, duhet shmangur marrja e vendimeve të nxituara.

## 5. Detyrimi për t'u kujdesur

Detyrimet pozitive të shtetit konsistojnë në mbrojtjen e jetës. Në kujdesin shëndetësor këto detyrime u kalojnë profesionistëve të kujdesit shëndetësor: doktorëve, infermierëve, etj. Është detyra e tyre për të mbrojtur jetën e pacientëve. Ata kanë detyrimin për t'u kujdesur.

Detyrimi i një doktori për t'u kujdesur konsiston në diagnostikimin, trajtimin dhe këshillimin e të sëmurit. Këto dy detyrime janë si morale, ashtu dhe ligjore. Trajtimi përgjithësisht ka për qëllim kujdesin për jetën e pacientit, heqjen e dhimbjeve dhe vuajtjeve, mbrojtjen nga paaftësitë dhe kthimin, mundësisht, të funksionimit normal të individit pacient. Por, në rastet kur kemi një prognozë të një gjendjeje të përherëshme ku individit as jep e as merr e nuk ka asnjë lloj aftësie për të kuptuar bëhet rreth tij, atëherë vazhdimi i trajtimit nuk jep benefitet e sipërpërmendura të punës së mjekut. Dhimbjet dhe vuajtjet mungojnë, ashtu si dhe gëzimi kënaqësia. Paaftësia është totale dhe nuk ka asnjë mundësi qoftë për kthimin në një gjendje minimale funksionimi njerëzor e social.

Gjatë kryerjes së veprimtarisë së tyre, doktorët duhet të veprojnë në mënyrë të tillë që të respektojnë autonominë e pacientit, përmes njohjes së të drejtës së pacientit madhor e të aftë mendërisht për të vendosur se ç' duhet bërë me trupin e tij, për të pasur kontroll mbi jetën e tij, përfshirë këtu dhe për të vendosur se si dhe kur duhet të përfundojë jeta e tij. Ata duhet, gjithashtu, të respektojnë parimin e bamirësisë, në kuptimin që ata duhet të veprojnë në mënyrën që është më e mirë për pacientin.

Në trajtimin e rasteve të fundit të jetës së pacientit, dilema qëndron mes asaj se cili veprim do të ishte në të mirën e pacientit. Është e vështirë të kuptohet se si vdekja mund të jetë në të mirën e pacientit, por në disa rrethana, nëse cilësia e jetës ekzistuese është shumë e keqe, ose trajtimi është i pavlerë, atëherë vendosja në balancë e të mirave dhe vuajtjeve mund të konkludojë se vazhdimi i mëtejshëm i trajtimit nuk do të ishte në të mirën e interesin e tij.

Ajo që vlen të theksohet është se dallimi themelor mes kurimit të të sëmurit dhe qetësimit ose lehtësimit të dhimbjeve të një pacienti që po vdes qëndron në faktin se pacienti që vuan, nuk është në fakt duke vdekur. Të tillë nuk janë as pacientët në koma të kthyeshme. Pavarësisht nga kjo, etika mjekësore nuk i kërkon mjekëve që të ruajnë me çdo kusht jetën e pacientëve. Dëshira për të ruajtur jetën nuk duhet të bjerë në konflikt me një objektiv tjetër themelor të mjekësisë - lehtësimin e dhimbjeve.

Detyrimet për të zgjatur jetën i është dhënë rëndësi kryesisht dhjetëvjeçarët e fundit. Në fillimet e saj mjekësia kishte tre role: eliminimin e vuajtjeve të sëmurëve, lehtësimin e dhimbjeve të sëmundjeve dhe refuzimin për të kuruar të sëmurët që “ishin vënë poshtë” nga sëmundja.

#### 6. E drejta për trajtim mjekësor

Sigurisht që, siç u shprehëm dhe më lart e drejta për kujdes shëndetësor konsiderohet tashmë si e drejtë e pamohueshme e individit, e mbrojtur si nga legjislacionet e brendshme të çdo shteti, ashtu dhe nga një numër shumë i madh aktesh ndërkombëtare. Gëzimi i një shëndeti të plotë nënkupton dhe gëzimin e plotë të së drejtës për jetën, prandaj dhe e drejta për kujdes shëndetësor konsiderohet po aq e rëndësishme sa e drejta për jetën.

Kujdesi shëndetësor dhe përmirësimi i tij kanë qenë gjithmonë në qendër të diskutimeve e planifikimeve ligjore në çdo shtet demokratik. Masat e ndërmarra kanë përfshirë shpesh jo vetëm edukimin e duhur të personelit mjekësor, por njëkohësisht rritjen e numrit të punonjësve në këtë sektor, në përputhje me nevojat, dhënien e shërbimeve, sigurimet shëndetësore, etj.

Lidhja mjek-pacient mbështetet në një kontratë të shprehur ose të nënkuptuar. Lënia e takimit me mjekun, kryerja e ekzaminimit nga ana e mjekut, fillimi i trajtimit, etj. nënkuptojnë ekzistencën e një kontrate mes mjekut e pacientit. Në fakt kjo kontratë nuk ekziston vetëm me mjekun por me të gjithë “personelin shëndetësor” ku përfshihen: doktorët, infermierët, laborantët, drejtuesit e ambulancave, personeli i ndihmës parapmjekësore, madje edhe individë me profesione të tjera si p.sh. drejtorët e funeraleve, etj. Kjo kontratë nuk garanton kujdesin dhe në të ardhmen. Edhe në rastet kur një punonjës i shërbimit mjekësor ka trajtuar një pacient për një sëmundje e konsiderohet si mjek i familjes, ai nuk ka asnjë detyrim për të trajtuar pacientin për një lloj të veçantë sëmundjeje. Pra, një mjek mundet, shprehimisht ose me shkrim, të kufizojë veprimet e tij ndaj pacientit e të mos e trajtojë pacientin në raste sëmundjesh specifike (p.sh. nëse i sëmuri ka SIDA).

#### 7. E drejta për trajtim mjekësor që zgjat jetën

Hyrja në fuqi e akteve të ndryshme ndërkombëtare (Konventa, Deklarata, Akte, etj.) në fushën e të drejtave të njeriut e të mjekësisë ndikojnë në mënyrën e vendimmarrjes në rastet e trajtimeve për zgjatjen e jetës. Këto akte nuk u japin të drejtë pacientëve që të detyrojnë autoritetet shëndetësore të kryejnë trajtim mjekësor, por hap para gjykatave diskutime të reja në rastet e pacientëve të pakënaqur dhe familjarëve të tyre. Përveç kësaj ato ndihmojnë, në rastet e politikëbërjes dhe vendimmarrjes, në shqyrtimin më të kujdesshëm çështjeve që kanë të bëjnë me jetën dhe trajtimin për zgjatjen e jetës, si dhe në marrjen e masave për parandalimin e çdo lloj forme diskriminimi që nuk mund të justifikohet sipas Konventës.

Si rrejdhojë, personelit shëndetësor që merr vendime të tilla bazuar në dispozita që mbrojnë të drejtën për trajtime mjekësore që zgjasin jetën, i duhet të tregojë se ata i kanë marrë në konsideratë të drejtat e pacientit sipas këtyre akteve. Këto vendime duhet të jenë racionale, transparente dhe të afta t'i bëjnë ballë shqyrtimit të tyre nga gjykatat.

#### 8. Neglizhenca në dhenien e kujdesit shëndetësor

Neglizhenca në kujdesin shëndetësor

Personeli shëndetësor ka detyrimin për të ushtruar të gjitha aftësitë e tij për t'u kujdesur dhe trajtuar sa më mirë pacientin. Në rastet kur një mjek nuk shfaq as aftësitë e duhura profesionale për trajtimin e sëmundjeve të zakonshme atëherë ky mjek mban përgjegjësi për neglizhencë në ushtrimin e detyrës.

Sigurisht që mendimet e profesionistëve të ndryshëm të mjekësisë/mjekëve mund të jenë të ndryshme lidhur me atë se cilat veprime janë më të mira për trajtimin e pacienit. Si rrjedhojë dhe vetë gjykatat lejojnë ushtrimin e një “diskrecioni/vlerësimi klinik” për trajtimin mjekësor dhe pranojnë mendimet e ndryshme të stafit mjekësor profesional mbi trajtimin më të mirë të pacientit.

Stafi mjekësor profesional ka detyrimin për tu kujdesur dhe trajtuar pacientët. Mosdhënia e kujdesit të duhur e bën mjekun/personelin e kualifikuar mjekësor përgjegjës për neglizhencë në ushtrimin e detyrës.

Në Kodin Penal shqiptar neglizhenca nënkupton mjekimin e pakujdesshëm të parashikuar në nenin 97 të këtij Kodi. Neglizhenca si koncept zhvillimin e ka nga parimet e common law si pjesë e legjislacionit civil të njohur si detyrimet (“gabimet civile”). Përgjegjësia për neglizhencë u krijuar për të mbyllur boshllëkun ligjor që ekzistonte në rastet kur personat e dëmtuar nuk mund të padisnin personin që i kishte dëmtuar, përveçse në rast se mes tyre ekzistonte një marrëveshje kontraktuale. Ligjet për përgjegjësinë në rastet e neglizhencës (këtu e më poshtë “Ligji/et për neglizhencën”) parashikojnë detyrimin ligjor për t’u kujdesur, pavarësisht mosekzistencës së një kontrate.

Punonjësit e shëndetësisë kanë detyrimin për t’u kujdesur ndaj individëve të cilëve u shërbejnë. Kjo nënkupton se ata duhet të marrin të gjitha hapat e nevojshëm për të siguruar që personi nën kujdesin e tyre nuk do i nënshtrohet asnjëfarë lloji lëndimi as nga veprimet e tyre e as nga mosveprimet.

Ligji për neglizhencën është mjet që përdoret në ngritjen e padive civile për kompensimin e pacientëve që kanë vuajtur e janë lënduar për shkak të veprimeve/mosveprimeve të profesionistëve të kujdesit shëndetësor.

Neglizhenca në shëndetësi ka marrë një rëndësi shumë të madhe në rastet e kryerjes së veprimeve të gabuara nga ana e personelit shëndetësor dhe ka përbërë bazën për shumë çështje të ngritura para gjykatave në shume vende të botës.

Në shumë shtete neglizhenca përkufizohet si “dështimi për të ushtruar kujdesin dhe aftësitë e duhura”. Një person nuk është neglizhent në rastet e moskryerjes së veprimeve të duhura që parandalojnë dëmtimet/lëndimet me përjashtim të rasteve nëse:

- rreziku ishte i parashikueshëm (që do të thotë, është një rrezik për të cilin individi dinte ose duhej të kishte ditur se mund të shkaktohej);
- rreziku është i konsiderueshëm, pra jo i vogël;
- një person normal, në të njëjtat rrethana, do të kishte marrë masa për eliminimin e këtij rreziku.

Në përcaktimin nëse një person normal, i arsyeshëm do të kishte marrë masa kundër një rreziku për dëmtim/lëndim, shpesh herë gjykatat kanë marrë në konsideratë, ndërmjet të tjerash dhe:

- probabilitetin nëse dëmtimi/lëndimi do të shkaktoheshin edhe nëse do të merreshin këto masa;
- seriozitetin e dëmtimit/lëndimit;
- kujt i takon barra për marrjen e masave për eliminimin e rrezikut;
- benefitet sociale të aktivitetit që krijon rrezikun e dëmtimit/lëndimit.

## 9. Konfidencialiteti mjekesor

Koncepti i “konfidencialitetit mjek-pacient” burimet e hershme i ka në Betimin Romak të Hipokratit, i cili më pas u përfshi në kode e ligje të ndryshme. Ai ishte një koncept i etikës i detyrueshëm për tu zbatuar nga punonjësit e shërbimit shëndetësor.

Përpara fillimit të ushtrimit të profesionit të mjekut, individët që fillonin për herë të parë veprimtarinë e tyre si doktor/punonjës shëndetësor ishin të detyruar të bënin këtë betim.

Betimi i Hipokratit, i cili përmendet shpesh në mjekësi, kërkon që punonjësi i kujdesit shëndetësor të betohet se do të veprojë në këtë mënyrë: “Çfarëdo që shoh apo dëgjoj mbi jetën e njerëzve gjatë ushtrimit të profesionit tim apo dhe jashtë tij, për të cilën nuk duhet bërë fjalë me të tjerë, nuk do ta zbuloj dhe do ta mbaj sekret”.

Pavarësisht se në ditët e sotme shumica e shkollave mjekësore nuk u kërkojnë më studentëve që të mbajnë betimin e Hipokratit, në këtë mënyrë apo ndonjë tjetër, ideja e trajtimit të shëndetit të pacientit si “sekret” është një ndër parimet etike themelore të profesionit mjekësor.

Pavarësisht parashikimit të parimit të konfidencialitetit mjekësor në shumë akte të ndryshme, detyrimi për të zbatuar këtë parim nuk rrjedh vetëm nga ligji. Përkundrazi, ligji reflekton atë që ne e dimë që është e drejtë, që privatësia dhe konfidencialiteti janë vlera të rëndësishme që duhen mbrojtur.

Konfidencialiteti mjekësor nënkupton detyrimin që ka një punonjës i shërbimit shëndetësor për të ruajtur e për të mos bërë publik të çdo lloj informacioni të marrë nga pacienti. Ky informacion ruhet e mund t'i bëhet i ditur vetëm personave direkt të përfshirë në kujdesin ndaj këtij pacienti. Konfidencialiteti është i rëndësishëm, me qëllim që të gjithë punonjësit e kujdesit shëndetësor të kenë njohuri mbi të gjitha faktet, pavarësisht se sa personale ose të sikletshme mund të jenë ato, të cilat mund të ndikojnë në shëndetin e pacientit. Vetë pacientët duhet të jenë në gjendje të komunikojnë lirisht për këto probleme.

Qëllimi funksional i konfidencialitetit është më i rëndësishmi: ai inkurajon individët të kërkojnë ndihmën mjekësore kur kanë nevojë, si dhe që të jenë të ndershëm me doktorët kur kërkojnë ndihmën e tyre. Nga një gjë e tillë përfiton jo vetëm individi, por njëkohësisht dhe shoqëria si e tërë. Qëllimi i përgjithshëm është parandalimi i sëmundjeve të ndryshme që mund të mos trajtohen thjesht nga frika e pacientëve se ç'mund të thuhet për ta.

### Kufizimet e parimit të konfidencialitetit

Sigurisht që konfidencialiteti është një detyrim i rëndësishëm i personelit mjekësor, por nuk është absolut. Informacionet personale të pacientit mund t'u bëhen të dituar personave të tjerë nëse:

- kërkohet me ligj;
- me pëlqimin e pacientit (ose në mënyrë të heshtur, për të mirën e tyre, ose dhe shprehimisht për qëllime të tjera);
- justifikohet për shkak të interesit publik.

Megjithatë, kur bën publike informacione për një pacient, personeli shëndetësor duhet të ketë gjithmonë parasysh:96

- nëse i shërben gjithsesi qëllimit për të cilin jepet informacioni, të dhënat e pacientit të mbeten anonime, ose të kodohen;
- të sigurohet që pacienti është informuar se këto të dhëna mund të bëhen publike për të mirën e tij dhe se ka të drejtën të kundërshtojë një gjë të tillë;
- të merret pëlqimi me shkrim i pacientit nëse këto të dhëna do të bëhen publike për shkaqe të tjera me përjashtim nëse kërkohen me ligj, apo për një interes publik;
- të nxirren sa më pak të dhëna të jetë e mundur;
- të përditësojë njohuritë e tij mbi kërkesat ligjore që lidhen me nxjerrjen e këtyre të dhënave.

Gjatë ushtrimit të veprimtarisë së tyre, punonjësit shëndetësorë duhet gjithashtu t'u bëjnë me dije pacientëve të tyre të drejtën që ata kanë të marrin informacion mbi qëllimin e përdorimit të të dhënave të tyre personale si dhe të drejtën për të pasur akses/për t'i parë e për të bërë kopje të tyre.

E rëndësishme është gjithashtu, që informacioni/të dhënat e pacientit të ruhen mirë, pasi shumë të dhëna bëhen publike pa dashje. Të dhënat e pacientit nuk duhen bërë publike nga doktorët ndaj askujt, nuk duhen thënë me zë të lartë ku mund të dëgjohen nga të tjerët, nuk duhen bërë publike në vende të tjera, si psh. forume bashkëbisedimesh online, password-ed e kompjuterave të doktorëve nuk u duhen dhënë personave të tjerë apo të lihet i hapur kompjuteri kur ekziston mundësia e përdorimit të tij nga persona të tjerë, etj.

Nxjerrja e informacioneve për shkak të interesit publik

Problemi që lind në raste të tilla është përcaktimi i interesit publik. Sigurisht që themi se dhe konfidencialiteti është një parim që i shërben mirëqenies së shoqërisë, pasi asnjëri nuk pëlqen ndërhyrjen e të tjerëve në punët e veta, e aq më tepër të shtetit. Në rast se ndërhyrjet e shtetit do të pranoheshin a do të ishte shoqëria demokratike? Sigurisht që themi se vetë shoqëria përfiton nga pasja e një shërbimi mjekësor që ruan konfidencialitetin e pacientit. Fakti që njerëzit inkurajohen të kërkojnë mendimin e mjekut e të trajtohen, duke përfshirë këtu edhe nga sëmundjet ngjitëse, është në dobi të të gjithë shoqërisë dhe jo vetëm të individit. Konfidencialiteti në kujdesin shëndetësor konsiderohet se është në interes të publikut e madje garantohet e mbrohet me ligj.

## MARRËDHËNIA MJEK-PACIENT

Para krijimit të çfarëdolloj detyrimi për ruajtjen e konfidencialitetit, kushti kryesor është që marrëdhënia mjek-pacient të jetë in buona fide. Në terma të përgjithshëm, pacientët duhet, vullnetarisht, të kërkojnë këshillimin apo trajtimin nga mjeku si dhe të presin që ky komunikim të mbetet konfidencial. Pritshmëria e ruajtjes së konfidencialitetit nuk është e nevojshme të bëhet me shkrim, ajo lind që me krijimin e rrethanave, pra që nga momenti që pacienti paraqitet për vizitë tek mjeku.

Nëse individëve u kërkohet të ekzaminohen nga palë të treta (si psh. një kompani figuracionesh apo punëdhënësi i tyre), pavarësisht se sa i detajuar të jetë ky kontroll, pavarësisht se sa miqësor mund të jetë doktori, ky i fundit nuk ka detyrimin për ruajtjen e konfidencialitetit, pasi nuk ekziston një marrëdhënie doktor-pacient. Kjo për shkak se individët në këtë rast nuk kërkojnë këshillim apo trajtim nga doktori.

Mirëbesimi nënkupton veprimin në të mirë të dikujt, duke vënë interesat e një personi mbi interesat vetjake. Besimi që një individ vë në integritetin e një personi tjetër krijon një lidhje mirëbesimi. Kjo lloj lidhjeje mund të jetë ligjore, sociale, shtëpiake, apo thjesht personale.

### Privilegji mjek-pacient

Në momentin e vendosjes së një marrëdhënieje bona fide, atëherë lind dhe detyrimi i doktorit për ruajtjen e konfidencialitetit mjekësor dhe, në mjaft shtete, kur doktorëve u kërkohet të nxjerrin të dhëna që ata mund të kenë apo dinë mbi pacientin, ata/doktorët ngrenë pretendime për ruajtjen e privilegjit ligjor.

Në shumë shtete ruajtja e privilegjit mjek-pacient parashikohet në ligje, megjithatë, ka pasur raste të cenimit të këtij privilegji. Në vitet e fundit shumë gjykata janë shprehur se mjeket kanë detyrimin të mbrojnë jo vetëm pacientin, por njëkohësisht edhe individët jo-pacientë që mund të dëmtohen nga pacienti. P.sh., pa dijeninë apo pëlqimin e pacientit doktorët mund të vënë në dijeni personat e tjerë apo policinë se pacienti është i paqëndrueshëm mendërisht, potencialisht i dhunshëm, apo se ka kërcënuar një person të caktuar. Në disa shtete madje, detyrimi për të raportuar apo paralajmëruar vihet përballë detyrimit të doktorit për ruajtjen e konfidencialitetit mjekësor. Janë gjykatat ato që vendosin në raste të tilla, duke vendosur në balancë parimin mbi ruajtjen e konfidencialitetit nga njëra anë, me parashikueshmërinë dhe parandalimin e dëmtimeve që mund t'i shkaktohen personave të tretë.

### 10. E drejta për privatësi

E drejta për privatësi garantohet në Shtetet e Bashkuara të Amerikës nga Amendamenti i Pestë dhe i Katëmbëdhjetë i Kushtetutës Amerikane. Në Europë, e drejta për privatësi garantohet nga neni 8 i Konventës Europiane për të Drejta e Njeriut. Në Shqipëri, neni 36 i Kushtetutës shqiptare parashikon: “Liria dhe fshehtësia e korrespondencës ose e çdo mjeti tjetër të komunikimit janë të garantuara”.

Kujt i përket e drejta për konfidencialitet ose privilegj

Privilegji i takon pacientit dhe jo mjekut. Përgjithësisht, vetëm pacienti mund të ngrejë pretendime mbi të drejtën e privilegjit. Para se një doktor të japë çfarëdolloj informacioni mbi pacientin, ai duhet marrë gjithmonë pëlqimin paraprak të tij/ pacientit. Megjithatë, ka dhe mënyra të tjera përmes të cilave një pacient mund të heqë dorë nga e drejta e tij për privilegj apo konfidencialitet. P.sh. nëse një pacient sjell një mik në një ekzaminim apo konsultë me doktorin, mikut mund t'i kërkohet të dëshmojë mbi atë çka ndodhi apo ç'u tha. Nga ana tjetër, infermierët dhe asistentët mjekësorë në dhomë me mjekun janë “shtesa” të doktorit kur bëhet fjalë për ruajtjen e konfidencialitetit dhe preken nga e drejta e pacientit për privilegj.

Detyrimi për të paralajmëruar të tjerët

Pothuajse në të gjitha shtetet e botës doktorët dhe punonjësit e kujdesit shëndetësor janë të detyruar të raportojnë disa sëmundje seksualisht të transmetueshme, abuzimet e fëmijëve, sëmundjet ngjitëse, SIDA-n, apo sëmundje të tjera që konsiderohen se dëmtojnë shëndetin e publikut në përgjithësi. Disa shtete madje kanë zhvilluar strategji për të ndjekur vijueshmërinë e disa lloj sëmundjesh (si p.sh. disa lloj formash të kancerit) të cilat më vonë mund të ndihmojnë kërkuesit të zbulojnë shkaktarët e sëmundjes. Të dhënat personale të pacientit u bëhen me dije vetëm personelit lokal apo shtetëror dhe këto të dhëna, në përgjithësi, nuk përbajnë të dhëna që mund të identifikojnë pacientin.



E drejta e pacientit për akses në të dhënat e tij mjekësore

Një ndër aspektet kryesore të konfidencialitetit e përbën fakti se është pacienti pronari i të gjitha informacioneve që ndodhën në kartelën e tij mjekësore, por pronari i vetë kartelës është në fakt doktori, si përfaqësues i spitalit. Interesi ligjor i pacientit në këto të dhëna mjekësore, në përgjithësi, do të thotë se pacienti ka të drejtë të shohë këto të dhëna e madje të bëjë një kopje të tyre. Sigurisht që kjo e drejtë e pacientit i nënshtrohet disa kufizimeve të arsyeshme, siç është bërja e këtyre kopjeve nën vëzhgimin e doktorit, brenda ambienteve spitalore dhe brenda orarit zyrtar të punës, ndërsa pacientët kanë të drejtë të ndalojnë nxjerrjen/publikimin e informacioneve që mban kartela (me disa kufizime e përjashtime). Por, ku e gjen individ/pacienti autoritetin të kontrollojë publikimin e të dokumenteve që u përkasin të tjerëve? Të drejtat e pacientit në lidhje me të dhënat e tyre mjekësore janë të lidhura me individët që futën/shkruan këto të dhëna, pra krijuan këto dokumente dhe me personat që i shohin e përdorin ato.

Kërkesat mbi mbajtjen e të dhënave mjekësore mund të ndryshojnë nga një shtet në tjetrin, megjithatë përmbajtja e tyre është pothuajse e njëjtë në çdo shtet. Kështu, kartela e pacientit duhet të përmbajë: të dhënat për identitetin si të pacientit, ashtu dhe të doktorit; dokumentet e rëndësishme ligjore; informacionet e nevojshme mbi pacientin, si dhe njohësish informacione mbi terapinë, daljen nga spitali si dhe kontrollet pasuese pas daljes nga spitali.

Personeli i kujdesit shëndetësor është i detyruar si nga ana etike, ashtu dhe nga ligjore të mbajë të dhënat mbi trajtimin e pacientit. Të dhënat mbi shërbimet dhe medikamentet që i janë dhënë pacientit duhet të mbahen nga e gjithë trupa mjekësore. Këto të dhëna duhet të përmbajnë informacione mjekësore të tashme dhe të shkuara të pacientit, si dhe çdo lloj informacioni tjetër mbi shërbimin infermieror, social, etj. Të nevojshëm për sigurinë dhe kujdesin e përshtatshëm të pacientit dhe familjes së tij.

Megjithëse mbajtja e të dhënave mjekësore mbi trajtimin e pacientit udhëhiqen nga parimi i mirëqenies së pacientit, kartela mjekësore është njëkohësisht dhe dokument ligjor. Ajo shërben për mbrojtjen e interesave të të gjithë pjesëmarrësve në dhënien e shërbimit mjekësor. Megjithëse kartela mjekësore është dokument konfidencial, shumë shtete u njohin pacientëve të drejtën për të pasur akses në të dhënat e tyre mjekësore. Kjo mbështetur si në të drejtën për informim, ashtu dhe në të drejtën për privatësi.

Konfidencialiteti është thelbi i besimit midis pacientit dhe doktorit. Duke formuar këtë besim pacienti krijon besim më të madh te doktori dhe i shpjegon atij gjithshka rreth sëmundjes deri në imtësi, në mënyrë që të arrihet një kuptim i sëmundjes sa më i plotë nga ana e doktorit dhe të bëhet e mundur kurimi sa më efikas, në të mirë të pacientit. Në rastet kur pacienti nuk është në gjendje të japë pëlqimin e tij për të nxjerrë të dhëna të tij dhe nevojitet që këto të dhëna personale të pacientit të bëhen publike për të mirën e tij ose në interes të publikut duhet vënë në peshore interesi i pacientit dhe interesi i publikut të gjerë, dhe vendoset sipas rastit më të mirë.

## Identiteti personal

Jeta private përfshin identitetin personal. Ruajtja e stabilitetit mendor është i një rëndësie shumë të madhe për gëzimin e plotë të së drejtës për respekt për jetë private. Kjo e drejtë kërkon që gjithsecili të jetë në gjendje të vendosë vetë identitetin e tij si individ në shoqëri. Kjo nënkupton se kushdo ka interes vital në marrjen e të dhënave e informacioneve të nevojshme për zbulimin dhe gjetjen e së vërtetës, e sidomos në rastet që kanë të bëjnë me zbulimin e identitetit personal, siç është identiteti i prindërve. Zbulimi i prejardhjes kontribuon, pa diskutim, në zhvillimin personal të fëmijës dhe është pjesë e jetës së tij private. Lindja, dhe në veçanti rrethanat në të cilat ka lindur fëmija, formojnë pjesë të jetës private të fëmijës e rrejdhimisht të rriturit. Megjithatë, duhet marrë në konsideratë dhe interesi i gruas për të mbetur anonime, interesi i cili nuk mund të shmanget apo përjashtohet.

## Përhapja/dhënia e të dhënave mjekësore

Mbrojtja e të dhënave personale, dhe jo vetëm e të dhënave mjekësore të pacientit, është e një rëndësie themelore për një person, shijimin e të drejtave të tij, për të respektuar jetën private dhe atë familjare, e të cilat garantojnë nga legjislacionet e të gjitha vendeve demokratike. Respektimi i konfidencialitetit mjekësor është një parim vital në sistemet ligjore të të gjithë nënshkruesve të Konventës Evropiane të të Drejtave të Njeriut dhe garantohej nga nenin 8 i kësaj Konvente, e drejta për jetë private dhe familjare. Nxjerrja e të dhënave mjekësore konfidenciale është në kundërshtim të hapur me të drejtat e pacientit për të respektuar jetën private dhe familjare të tij, bazuar në nenin 8 të Konventës Evropiane së të Drejtave të Njeriut. Nxjerrja e të dhënave mjekësore të pacientit mund të justifikohet vetëm me një qëllim të legjitimuar dhe kur duhen të merren masa për mbrojtjen e pacientit nga abuzimet e mundshme.

Konfidencialiteti luan një rol jetësor në lidhjen midis kujdesit shëndetësor profesional dhe pacientit. Edhe në legjislacionin shqiptar është e sanksionuar ruajtja e të dhënave mjekësore, në “Ligjin për mbrojtjen e të dhënave personale”, “Ligjin për kujdesin shëndetësor” si dhe në “Ligjin për Kujdesin Mendor”. Të gjitha këto ligje parashikojnë detyrimin për ruajtjen e konfidencialitetit të pacientit nga ana e personelit të kujdesit shëndetësor. Të gjitha ligjet e sipërcituara (të Republikës së Shqipërisë), janë në përputhje me nenin 8 të Konventës Evropiane së të Drejtave të Njeriut.

- Edhe në rastet kur jepen të dhëna personale të pacientëve (sipas legjislacionit në fuqi në vendin tonë “Ligji për mbrojtjen e të dhënave personale”), dhënia e tyre kërkon një trajtim shumë të kujdesshëm, për të penguar keqpërdorimin e tyre. Është shumë e rëndësishme që personeli që merret me mbajtjen e të dhënave të pacientëve të vendosë rregulla të brendshme për administrimin e tyre, me qëllim që përveç rasteve të mësipërme, të mos nxirren këto të dhëna pa aprovimin e pacientëve.

Qëllimi që synohet të arrihet përmes konfidencialitetit mjekësor ruajtjes së të dhënave mjekësore, është një pasja e një marrëdhënie sa më përfekte, pacient-staf shëndetësor.

Gjithashtu, duhet theksuar se u përket pacientëve se cila pjesë e të dhënave të tyre të mbahet konfidenciale nga ana e doktorëve.

E drejta për ruajtjen e konfidencialitetit mjekësor është një ndër të drejtat themelore të pacientit dhe buron nga e drejta e individit për privatësi dhe për respektimin e të drejtës së tij për jetë personale private dhe familjare. Asnjëri nuk i dëshiron ndërhyrjet e të tretëve apo të shtetit në jetën e tij private e si rrejdhojë kjo e drejtë e individit mbrohet si një ndër të drejtat më të rëndësishme të individit në një shoqëri demokratike. Megjithatë, ashtu si dhe çdo e drejtë tjetër, në funksionimin e shoqërisë demokratike, dhe e drejta e pacientit për ruajtjen e konfidencialitetit mjekësor nuk është absolute.



## **Tema : Kontrolli manaxherial**

### **Çështjet**

**1-Natyra dhe rëndësia e kontrollit**

**2- Llojet e kontrollit**

**3 - Proçesi i kontrollit**

**4 - Parimet e kontrollit efektiv**

**5- Manaxhimi i kontrollit**

**6 - Teknikat e kontrollit**

**6.1 Teknikat tradicionale të kontrollit**

**6.2 Teknikat bashkëkohore të kontrollit**

### **1-Natyra dhe rëndësia e kontrollit**

*Funksioni manaxherial i kontrollit* është proçesi i verifikimit dhe i rregullimit të aktiviteteve organizative me qëllim që performanca faktike të jetë në përputhje me standartet dhe objektivat e përcaktuara. “

Në një artikull të botuar në ‘*Journal of leadership and organizational studies*’ J.Valkmar, duke e përkufizuar në mënyrë të thjeshtë, pohon se në thelb ‘kontrolli është të bësh që gjërat të ndodhin në mënyrën, në të cilën ato janë planifikuar’ (2003).

Sipas Robbins & Coulter (2012) “Kontrolli është proçesi i monitorimit, krahasimit dhe korrektimit të performancës. Të gjithë manaxherët duhet të kontrollojnë edhe kur njësitë janë duke performuar sipas planit, pasi ata nuk e dinë këtë gjë për sa kohë nuk janë vlerësuar se çfarë aktivitete janë kryer për sa kohë nuk është bërë akoma vlerësimi i performancës kundrejt standarteve të dëshiruara”.

Kryerja e kontrollit në organizatë është e rëndësishme për disa arsye kryesore:

*Së pari*, në praktikë, organizatat rrallë veprojnë në përputhje me planet e hartuara qysh më parë, sepse objektivat e saj dhe planet e parapërgatitura për arritjen e tyre projektohen për të ardhmen e cila shpesh është e pasigurtë dhe ngjarjet nuk mund të parashikohen me saktësi të madhe. Është pikërisht kontrolli ai, që vërteton devijimet nga parashikimet e bëra dhe na jep informacionin e nevojshëm për të reaguar me efektivitet.

*Së dyti*, sikurse e kemi theksuar edhe më parë, mjedisi në të cilin vepron organizata ndryshon me shpejtësi sidomos në kushtet aktuale, gjë që e ul akoma

më shumë shkallën e sigurisë dhe të cilësisë së planeve. Nëpërmjet kontrolleve organizata përgatitet për t'u përgjigjur në kohë dhe me efektivitet ndaj sfidave që i ofrohen nga mjedisi i jashtëm i saj.

*Së treti*, organizatat bashkëkohore janë në vetvete sisteme mjaft të ndërlikuara, saqë një manaxher i vetëm nuk ka mundësi të kuptojë dhe të ndjekë të gjitha aktivitetet. Kështu që është kontrolli ai, që i vjen atij në ndihmë për të verifikuar operacionet që realizohen.

*Së katërti*, realizimi në mënyrë të vazhdueshme i kontrollit u jep mundësinë manaxherëve të zbulojnë devijimet e vogla para se ato të rriten e të jenë me pasoja të ndjeshme për organizatën. Zbulimi në kohë i këtyre gabimeve kursen kohë dhe mjete monetare.

*Së pesti*, kontrolli ka si synim jo vetëm të zbulojë shmangiet negative nga standartet e vendosura, por edhe ato situata apo raste kur performanca e organizatës, apo e njësive të veçanta të saj tejkalojnë sensin pozitiv të parashikimeve të bëra. Në këtë mënyrë, ai identifikon edhe shanset e reja, që i paraqiten organizatës, për të prodhuar më shumë, me cilësi më të mirë dhe për të siguruar një fitim më të lartë.

*Së gjashti*, një sistem kontrolli i projektuar dhe ndërtuar drejt u ofron mundësi më të mëdha manaxherëve të nivelit të lartë, për të decentralizuar me efektivitet më të lartë në procesin e marrjes së vendimeve.

Kontrolli është i lidhur ngushtë me të gjithë funksionet e tjera manaxheriale. Ndërsa funksionet e organizimit dhe të lidërshit, kontrolli, i mbështet dhe i ndihmon për të siguruar që burimet janë orientuar kundrejt arritjes së objektivave, me funksionin e planifikimit lidhja e tij është më e drejtëpërdrejtë. Në shumë aspekte, kontrolli konsiderohet si ana tjetër e medaljes (e planifikimit).

Sipas një autori, planifikimi dhe kontrolli mund të shihen figurativisht si *dy pjesët*

Kontrolli është një funksion i çdo manaxheri që nga presidenti i kompanisë e deri tek manaxheri më i ulët, por fusha dhe përgjegjësia e kontrollit të secilit është në varësi të pozitës që ata zënë në piramidën manaxheriale.

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

### ***1-Kontrolli strategjik***

Ky lloj kontrolli ushtrohet nga manaxherët e *nivelit të lartë* dhe fusha e tij janë *planet strategjike*. Kontrolli strategjik zakonisht kryhet për faktoret më kryesorë të mjedisit si edhe për veprimet me rëndësi strategjike të organizatës. Manaxherët e lartë e kryejnë këtë kontroll një herë në 3/mujor, 6/mujor apo një herë në vit.

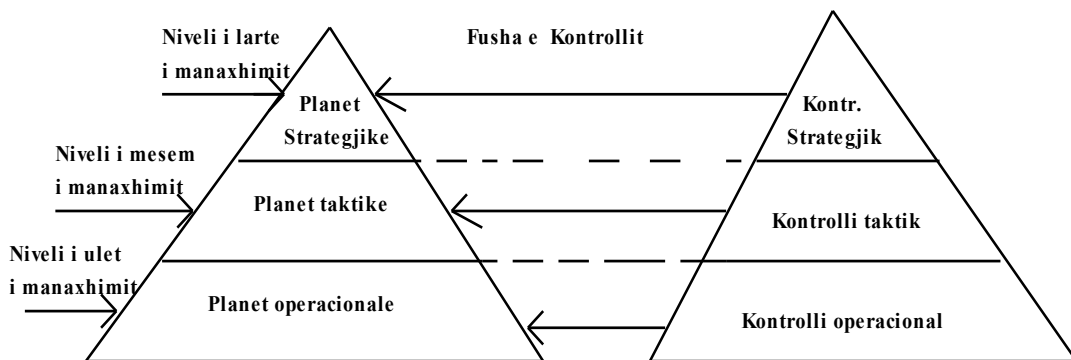
### ***2-Kontrolli taktik***

*Kontrolli taktik* kryhet nga manaxherët e *nivelit të mesëm* dhe fusha e përqëndrimit të tij janë zbatimi i *planeve taktike*. Periodiciteti i kontrollit këtu është më i ngushtë nga pikëpamja kohore. Ai mund të kryhet edhe çdo muaj.

### **3-Kontrolli operacional**

*Kontrolli operacional* është përgjegjësi e manaxherëve të *nivelit të ulët* të drejtimit. Fusha e kontrollit të tyre janë planet taktike. Ky kontroll bëhet në mënyrë të vazhdueshme çdo ditë. Kontrolli operacional ka rëndësi të vecantë, sepse planet e këtij niveli janë kusht vendimtar për realizimin e planeve taktike dhe strategjike.

Në mënyrë skematike lidhja midis llojeve të planeve dhe kontrollit sipas nivelit të manaxhimit, paraqitet në figurën 2.



**Fig. 1.** Lidhja midis llojeve të planeve, nivelit manaxherial dhe fushës së kontrollit.

## **2 Llojet e kontrollit**

Në varësi të kohës së kryerjes, apo të stadeve të ciklit të prodhimit kur ai kryhet, kontrolli mund të klasifikohet në tre kategori: *kontroll paraprak*, *kontroll i ndërmjetëm*, dhe *kontroll përfundimtar*.

### **1-Kontrolli paraprak**

Fusha e këtij kontrolli janë *burimet fizike, njerëzore, financiare dhe informative* që hyjnë në organizatë nga mjedisi i jashtëm. Duke u kontrolluar sasia dhe cilësia e këtyre inputeve, synohet që ato të zgjidhen sipas standarteve të kërkuara për të hyrë në procesin e transformimit.

*Kontrolli i burimeve fizike*, përfshin momente të tilla, si kontrolli i rezervave (pra të kemi një optimum rezervash), kontrolli i cilësisë (për të siguruar

se cilësia është në përputhje me standartet e vendosura) dhe kontrolli i pajisjeve (dm.th të kemi pajisjet e domosdoshme për realizimin e punëve).

*Kontrolli i burimeve njerëzore*, përfshin aktivitetet e zgjedhjes apo të seleksionimit të punonjësve, përshtatshmërinë e tyre me punën që bëjnë, kualifikimin, vlerësimin e performancës dhe shpërblimin e tyre.

*Kontrolli i informacionit*, ka të bëjë me faktin nëse informacioni për përgatitjen e planeve dhe projekteve ka qënë i mjaftueshëm, në kohë dhe me cilësi, nëse manaxherët kanë mundësi për të siguruar informacionin e domosdoshëm sipas parametrave të nevojshëm për marrjen e vendimeve etj.

*Kontrolli financiar*, është pika kyçe e tërë procesit të kontrollit për dy arsye kryesore: *së pari*, në mënyrë që organizata të funksionojë normalisht ajo ka nevojë për një sasi të caktuar parash, por brenda një kufiri të dhënë në mënyrë që të mos i përdorë ato në mënyrë inefficente, apo t'i mbajë "të ngurtësuar", *së dyti*, në një mënyrë apo në një tjetër, të gjithë elementet e tjerë të mësipërm lidhen me përdorimin e burimeve financiare. Kështu që vlerësimi jo i drejtë i performancës, ndërtimi i sistemeve të papërshtatshme të shpërblimit, keqpërdorimi i materialeve e i makinerive, apo cilësia e dobët e produkteve të prodhuara, *të përkthyer në gjuhën financiare*, do të thotë, keqpërdorim i burimeve financiare, i parave që disponon organizata.

Këto janë fushat kryesore të kontrollit në organizatë. Kontrolli mund të shtrihet në çdo aktivitet apo fushë, e cila konsiderohet e rëndësishme nga manaxherët. Pra, kontrolli shtrihet edhe mbi *marketingun*, mbi kënaqësinë e klientëve, kohën e shpërndarjes së produkteve, të kryerjes së shërbimeve, apo mbi çdo aktivitet tjetër që kryhet për prodhimin e produkteve/shërbimeve.

## **2-Kontrolli i ndërmjetëm**

Ky kontroll ka në qëndër të tij *proceset e transformimit*, aktivitetet që kryhen gjatë shndërrimit të materialeve në produkte të gatshme. *Kontrolli i ndërmjetëm* realizohet kryesisht nëpërmjet aktiviteteve mbikëqyrëse të manaxherëve. Organizata projekton momente, të ndryshme inspektimi gjatë fazave të procesit të prodhimit, me qëllim që ti kapë problemet para se ato të kenë shkaktuar dëme të mëdha. Performanca e punonjësve vlerësohet në intervale të rregullta. Kujdes i veçantë i kushtohet faktit, që informacioni i marrë mbi ecurinë e punës së punonjësve të jetë i saktë, me qëllim që manaxherët të marrin vendime të drejta, ndërsa burimet financiare kontrollohen me kujdes nëpërmjet auditimit periodik.

## **3-Kontrolli përfundimtar**

*Kontrolli përfundimtar* zakonisht merret me *sasinë dhe cilësinë* e produkteve të prodhuara (outputet), pasi ka përfunduar cikli i prodhimit të tyre. Ky lloj kontrolli quhet ndryshe edhe *kontrolli feedback*, duke marrë emrin nga fakti që rezultatet e kaluara shërbejnë si guidë për veprimet e ardhshme. Shpërblimi i

punonjësve, pasi kanë bërë një punë të mirë, është një shembull i kontrollit përfundimtar të burimeve njerëzore. Po kështu, kontrolli i pagesës së dividendëve të aksioneve dhe i investimeve në tregun e letrave me vlerë, është një shembull i kontrollit përfundimtar të burimeve financiare.

Manaxherët, në punën e tyre për realizimin e funksionit të kontrollit, duhet t'i kushtojnë një rëndësi më të madhe kontrollit paraprak e të ndërmjetëm e pastaj atij përfundimtar, sepse ky i fundit është si të thuash një evidentim "*post mortum*". Asnjëri nuk ka gjetur ndonjë mënyrë *për të ndryshuar të kaluarën*.

Në kontrollin e ndërmjetëm verifikimi bëhet mbi aktivitetet transformuese dhe po mbi to kryhen veprimet korrektuese. Ndërsa në kontrollin përfundimtar, informacioni i marrë për vlerësimin e rezultateve të punës nuk shërben për të kryer veprime korrektuese mbi outputet, por për aktivitetet transformuese dhe për burimet që hyjnë nga mjedisi i jashtëm.

### **3 Proçesi i kontrollit**

Si një mekanizëm që përdoret nga manaxherët për arritjen e objektivave, *proçesi i kontrollit* ka specifikimet e tij për çdo organizatë konkrete. Ndërsa për realizimin e tij, ekziston një rrugë e përbashkët, e cila kalon nëpër faza:

#### **1. Faza e parë - Vendosja e Standarteve**

Nje definicion i thjeshtë i përcakton *standartet* si *kritere të performancës*. Ato janë disa pika të zgjedhura të një programi të tërë plani, me të cilat realizohet matja e performancës dhe nga ku manaxherët marrin informacion se si po ecën puna. Në këtë mënyrë, ata nuk e kanë të domosdoshme kontrollin e çdo momenti të realizimit të planit.

Standartet mund të paraqiten në forma të ndryshme. Kështu, ata mund të paraqiten në *njësi monetare*, apo në *njësi kohore*.

Në të gjitha rastet, standartet prezantohen si nivele minimale të pranueshme të performancës. Kështu për shembull, të diplomohesh në universitet shqiptarë duhet të arrish të paktën marrjen e notës 5 në çdo lëndë. Ka raste kur vendosja e standarteve të matshme nga pikëpamja sasiore është e vështirë ose e pamundur. Në këto situata, performanca vlerësohet me anën e gjykimit subjektiv. Sidoqoftë, pohojmë se synimi i manaxherëve duhet të jetë që në çdo punë, kur është e mundshme, të vendosin standarte të matshme e njëkohësisht, edhe të mundshme për tu arritur.

#### **2. Faza e dytë - Matja e performancës**

Mbas vendosjes së standarteve, manaxherët duhet të matin apo *vlerësojnë performancën*. Për realizimin e këtij synimi, ata duhet të përcaktojnë se *si duhet ta masin atë* dhe cila duhet të jetë *frekuenca e matjes*.

Mënyra e shprehjes së standarteve përcakton edhe mënyrën e vlerësimit të rezultateve. Kështu, sasitë e prodhimit, zakonisht, maten me njësitë fizike të



produkteve, fitimi apo shitjet maten në vlerë (lekë, euro, etj). Pasi është zgjedhur mënyra e matjes, e rëndësishme është që të përcaktohen intervalet e kohës gjatë të cilave do të matet performanca për efekt kontrolli.

Matja e performancës, ashtu sikurse vendosja e standarteve, në disa raste është e vështirë të kryhet. Kështu, për të përcaktuar se sa të sjellshëm janë punonjësit ndaj klientëve, nuk mund të përdoren matësa sasiore, por është gjykimi i manaxherëve ai që bën vlerësimin e sjelljes së tyre. Edhe në fushën e kërkim-zhvillimit ka vështirësi për matjen e performancës, të paktën në intervale të shkurtra kohore. Puna e punonjësve të këtij sektori i jep rezultatet pasi përfundon programi i kërkimit shkencor për një çështje të caktuar.

Për realizimin me efektivitet të procesit të kontrollit, mjaft organizata biznesi përdorin në mënyrë të kombinuar matësa *sasiore* dhe *cilësore* të performancës.

### **3. Faza e tretë - *Krahasimi i performancës me standartet***

Faza e tretë e procesit të kontrollit është *krahasimi i performancës faktike me standartet*. Ndërsa kur standartet janë të shprehura në pikëpamje sasiore ky proces është i lehtë, në disa raste të tjera (kur standartet nuk mund të shprehen nga pikëpamja sasiore), krahasimi është i vështirë.

Një problem tjetër lidhet me faktin se rrallë performanca dhe standartet janë tamam të njëjta. Kështu, në se shitjet ishin parashikuar (standarti) 9.000 njësi, dhe në fakt janë realizuar 8.850 njësi, pyetja shtrohet: A është arritur standarti? Pra a do të konsiderohet i arritur standarti vetëm kur ai të jetë arritur në masën 100% apo kur prodhimi i shitur varjon në diapazonin 8.840-9.050?

Një shmangje e lehtë nga standartet, në përgjithësi, do të konsiderohej normale dhe nuk do të kish nevojë për veprime korrektuese. Ndërkohë që, devijimet e mëdha do të kërkonin një ndërhyrje të menjëhershme. Manaxheri duhet të përcaktojë qartë se cilat janë variacionet e pranueshme dhe cilat nivele të tij tregojnë se aktiviteti po del jashtë kontrollit.

### **4. Faza e katërt - *Vlerësimi dhe rregullimi i gjëndjes***

Qëllimi i krahasimit të performancës faktike me standartet e vendosura është, që, mbi bazën e tyre manaxheri të vendosë nëse duhet të bëhen veprime korrigjuese ose jo edhe të përcaktojë se cilat veprime janë të nevojshme për situatën përkatëse.

Në përgjithësi gjatë kësaj faze, mund të kenë vend tri veprime:

#### *a-Të lihen gjërat të pandryshueshme*

Në të gjitha rastet kur standartet janë realizuar, apo kur shmangiet konsiderohen normale, manaxherët nuk ndërmarrin veprime rregulluese. Duke ju kthyer edhe njëherë shembullit të mësipërm, veprimet korrektuese duhet të

ndërmeren kur shitjet janë realizuar në masën 5.600 njësi dhe jo kur ato luhaten brenda intervalit të pranueshëm. Disa nga masat, që do të ndërmerreshin në këtë rast do të ishin, përmirësimi i cilësisë së produkteve, motivimi më i mirë i punonjësve, zgjerimi i reklamës etj.

#### *b-Korrektimi i devijimeve nga standartet*

Korrektimi nuk presupozon vetëm ndërmarrjen e veprimeve për të rritur prodhimin, shitjet, fitimin, etj. Në disa raste, kur standartet paraqiten si kufiri maksimal, i cili nuk duhet tejkaluar, korrektimi ka të bëjë me uljen e nivelit të realizuar deri në kufirin e paracaktuar. Për shembull, nëse numri i punonjësve është tejkaluar për 6/mujorin e parë, atëherë për 6/mujorin e dytë duhet të marrim më pak njerëz në punë, me qëllim që numri i të pranuarve rishtaz të përmbahet shifra të paracaktuar në planin e shtesës së punonjësve.

#### *c-Ndryshimi i standarteve*

Kur standartet realizohen me lehtësi, kjo do të thotë se ato janë përcaktuar poshtë mundësive reale, prandaj duhen rishikuar në drejtim të rritjes. Manaxherët duhet të përpiqen, që standartet, qysh në momentin fillestar, të jenë sa më reale. Standartet mund të rishikohen edhe kur *ndryshojnë kushtet*

### **4 Parimet e kontrollit efektiv**

Që sistemi i kontrollit në organizatat e biznesit të ketë efektivitetin e duhur, ndërtimi i tij duhet bërë duke patur parasysh një sërë parimesh, ku më kryesoret prej tyre janë renditur si vijon:

#### ***1-Sistemi i kontrollit duhet të ndërtohet në përshtatje me natyrën e punës dhe të organizimit***

Organizatat e vogla të biznesit duhet të aplikojnë sisteme kontrolli, të cilat *mund të ndryshojnë* nga ato të organizatave më të mëdha. Duhet të theksojmë se teknika të tilla si buxhetet, kostot standarte, analiza e pikës kritike etj., janë universale dhe mund të përdoren në çdo organizatë, por ato s'mund të aplikohen në çdo lloj situatë apo punë.

#### ***2-Harmonizimi i kontrollit me planifikimin***

Duke ditur lidhjen organike midis planifikimit dhe kontrollit, është e qartë se harmonizimi i mirë i tyre është një kusht i rëndësishëm për të përfutur një sistem kontrolli të integruar mirë.

Një sistem kontrolli nuk mund të quhet efektiv, nëse ai synon thjesht evidentimin e nivelit të arritur të performancës apo të gabimeve të kryera. Në radhë të parë, ai duhet të projektohet i tillë që të ndihmojë planifikimin e ardhshëm, të tregojë jo vetëm se si po ecën puna, por edhe se cilat janë veprimet e

ardhshme korrektuese të domosdoshme dhe se cilat janë oportunitetet “e padukshme”.

### **3-Sistemi i kontrollit duhet të jetë kosto-efektiv**

*Kosto e kontrollit*, është një element shumë i rëndësishëm. Ai asnjëherë nuk duhet të kostojë më tepër se ç’vlen në të vërtetë. Me fjalë të tjera, kostoja e mbajtjes së një sistemi kontrolli nuk duhet të tejkalojë humbjet që do të kishim nëse nuk do të zhvillohej kontroll mbi aktivitetet.

### **4-Objektiviteti**

Informacioni i dhënë nga sistemi i kontrollit duhet të jetë *objektiv*. Manaxhimi, në vetvete, ka shumë elementë subjektivë, por një aktivitet apo një punë e kryer nga një punonjës, apo një grup punonjësish nuk duhet t’i nënshtrohet gjykimit subjektiv, sepse një kontroll i tillë nuk lejon një vlerësim të drejtë të përformancës dhe cënon motivimin dhe shpërblimin e tyre. Nga ana tjetër, manaxherëve duhet tu ofrohet një informacion *i detajuar, i kuptueshëm dhe i verifikueshëm*.

### **5-Saktësia**

Kontrolli jep informacionin bazë për të ardhmen, prandaj edhe *saktësia e tij është jetike*. Pasaktësia e informacionit mund të ketë si burim edhe individë apo manaxherë të veçantë, të cilët, për të dalë treguesit e realizuar, apo të tejkaluar, u japin eprorëve të tyre shifra fiktive mbi koston, fitimin, etj.

### **6-Koha**

E rëndësishme është që jo vetëm informacioni të jetë i saktë, por manaxherët duhet ta kenë atë në *kohën e duhur*. Ndërsa *Periodiciteti* i marrjes së informacionit mund të varjojë

### **7-Fleksibiliteti**

Sistemi i kontrollit duhet të ndertohet i tillë që tu përgjigjet në kohë kërkesave të reja që janë produkt i ndryshimit të mjedisit organizativ.

### **8-Sistemi i kontrollit duhet të jetë i kuptueshëm dhe i thjeshtë**

Gjatë ndërtimit të sistemit të kontrollit manaxherët duhet tu përmbahen dy parimeve bazë:

*Së pari*, sistemi duhet të jetë i kuptueshëm për ata të cilët do ta përdorin,

*Së dyti*, shkalla e ndërlikimit të tij duhet t’i përshtatet nivelit të kualifikimit të stafit që e realizon atë praktikisht si edhe natyrës së aktiviteteve që kryhen në organizatë.

## **5- Manaxhimi i kontrollit**

Sistemi i kontrollit nuk do të ketë efektivitetin e parashikuar nëse manaxherët nuk i kushtojnë vëmendjen e duhur *rezistencës* që mund t'i bëjnë kontrollit njerëz, apo grupe të veçanta punonjësish. Shpeshherë sistemet e kontrollit shikohen me dyshim, shkaktojnë pakënaqësi tek njerëz të caktuar, duke u bërë kështu objekt i rezistencës së tyre.

Megjithëse njerëzit nuk janë të gatshëm për ta pranuar atë, shumica e tyre e pranojnë një shkallë të caktuar kontrolli mbi jetën e tyre. Kontrolli u jep atyre një stabilitet të caktuar dhe kontribuon mbi mirëqënien e tyre të përgjithshme e sigurinë. Megjithatë, ngjyrimi negativ i kontrollit ekziston akoma dhe amplifikohet nga mënyra, me të cilën tradicionalisht projektohet, zbatohet dhe përdoret ai në organizatë.

Shkaqet, të cilat i bëjnë njerëzit t'i rezistojnë kontrollit, mund të jenë të shumta. Ato mund ta kenë zanafillën e tyre, si tek natyra e sistemit të projektuar të kontrollit, ashtu edhe tek karakteristikat individuale të njerëzve. Disa nga arsyet kryesore, që bëjnë që kontrolli të mos jetë i pranueshëm nga njerëzit janë:

### ***1-Kontrolli i tepërt***

Në disa raste, organizatat apo manaxherët të nisur nga qëllimi, që të organizojnë një kontroll sa më efektiv, e kalojnë masën dhe praktikojnë një *kontroll të tepërt*. Në përgjithësi, njerëzit e pranojnë një shkallë të arsyeshme kontrolli, por nga ana tjetër ata duan edhe një shkallë të caktuar autonomie, cënimi i së cilës e nxit rezistencën e tyre.

### ***2-Sistemi i kontrollit mat përformancën në një ose disa fusha të reja***

Është e qartë se e reja, shpesh, vjen me vështirësi. Aq më tepër kontrolli i një fushë të re të përformancës do të shkaktojë, të paktën tek disa njerëz, ndjenjën e pasigurisë ose të frikës dhe, për rrjedhojë, edhe një rezistencë të caktuar të tyre. Është detyrë e manaxherëve tu argumentojnë dhe spjegojnë punonjësve domosdoshmërinë dhe përfitimet eventuale nga zgjerimi i kontrollit në çdo fushë, kur një gjë e tillë është e mundshme.

### ***3-Përgjegjësia***

Kontrolli, nga vetë natyra e tij, jo vetëm zbulon devijimet për të ndërmarrë veprime korrektuese, por njëkohësisht evidenton edhe *personat përgjegjës* për gjëndjen përkatëse.

### ***4-Vendosja e standarteve pa pjesëmarrjen e punonjësve***

Nëqoftëse, për shembull, kuotat për shitjet vendosen pa u konsultuar me punonjësit e shitjes, mund të ndodhi që të jenë më të larta se ç'është realiteti. Përcaktimi i kuotave, vetëm mbi bazën e të dhënave të kaluara, ku mund të kenë

ndikuar faktorë të rastit (influenca e të cilëve mund të zbulohen duke marrë opinionin e shitësve) i bën ata të pakënaqur dhe nxit rezistencën e tyre ndaj kontrollit.

### ***5-Shpërblimi i inefiçencës***

Ka jo pak raste në praktikë, që kontrolli joefektiv bën që në vend të efiçencës të shpërblehet inefiçenca. Kështu, nëse kontrolli përqëndrohet vetëm në sasinë e prodhimit të realizuar dhe jo në cilësinë (apo në koston faktike), mund të shpërblehen ata që prodhojnë më shumë produkte, por me cilësi më të dobëta (apo me kosto më të lartë) sesa punonjësit e tjerë (të cilët duhet të jenë objekt i shpërblimit).

Manaxherët mund ta eliminojnë apo reduktojnë rezistencën ndaj kontrollit me anën e disa mënyrave:

### ***1-Ndërtimi i një sistemi kontrolli efektiv***

#### ***2-Pjesëmarrja e punonjësve***

Manaxherët duhet të kooperojnë me stafin dhe të punojnë që ata ta ndiejnë se vendimet që do të merren janë në interes të tyre. Gjithashtu, manaxherët duhet të dëgjojnë vërejtjet dhe sugjerimet e tyre e të bëjnë adoptime kur ato janë racionale.

#### ***3-Manaxhimi me anën e objektivave***

Manaxhimi me anën e objektivave është një metodë objektive dhe moderne e kontrollit, por duhet përdorur me kujdes për të evituar fenomenet e padëshirueshme. Ka një rrezik që, nëqoftëse manaxhimi me anën e objektivave nuk zbatohet nën frymën e një besimi të vërtetë, atëherë sistemi do të konceptohet thjesht si një mekanizëm kontrolli gjë, që do të çonte në një nivel më të ulët të performancës.

#### ***4-Axhustimi i sistemit të kontrollit***

Një nga parimet e sistemit efektiv të kontrollit është edhe fleksibiliteti i tij. Sistemit të kontrollit duhet t'i bëhen axhustime jo vetëm kur ndryshojnë kushtet, por edhe në ato raste kur rezistenca e punonjësve ka shkaqe objektive.

## **6- Teknikat e kontrollit**

Manaxherët do ta kishin të vështirë, në mos të pamundur realizimin e funksionit të tyre të kontrollit pa përdorimin e teknikave ndihmëse. Nga ana tjetër, efektiviteti i përdorimit të tyre do të varet mjaft nga lloji i teknikave të përdorura, nga niveli i kualifikimit të specialistëve të kësaj fushe, si edhe nga mënyra e interpretimit të informacionit që ofrojnë ato prej manaxherëve për: të bërë vlerësimin e

përformancës, për marrjen e vendimeve korrigjuese e për planifikimin apo zbulimin e oportuniteteve të ardhshme.

Gjatë përdorimit të teknikave të kontrollit, manaxherët duhet të mbajnë parasysh tre momente kryesore:

*Së pari*, teknikat nuk duhet të jenë shumë strikte, por t'i lënë hapësirë fleksibilitetit apo ndryshimeve kur situata ka evoluar dhe kur një gjë e tillë është në interes të arritjes së objektivave. Kështu, një buxhet i ndërtuar mbi bazën e rregullave të vjetëruara të disa viteve më parë, jo vetëm nuk është efektiv por mund të parashikojë mbajtje të ngurtësuar të një pjese të mjeteve monetare kur sistemi fiskal ofron disa lehtësira më shumë në krahasim me të kaluarën. Prandaj buxheti duhet të rishikohet me qëllim që tu përshtatet kushteve të ndryshuara.

*Së dyti*, teknikat nuk duhet të keqpërdorin apo të shtrembërojnë informacionin, sepse në këtë mënyrë problemet paraqiten të denatyrura e vendimet e marra janë me efektivitet të vogël ose me pasojë negative.

*Së treti*, sikurse çdo teknikë tjetër e përdorur në fushat e tjera si në planifikim etj, edhe teknikat e kontrollit nuk mund të zëvendësojnë arsyen dhe gjykimin intelektual të manaxherëve të përgatitur profesionalisht.

Teknikat e kontrollit sot janë të shumta e mund të klasifikohen në *tradicionale dhe moderne*. Teknikë tradicionale mund të konsiderohet *buxheti*, ndërsa teknika e buxhetimit nga baza zero etj, janë përmirësime të teknikës tradicionale të mësipërme. Ndërsa teknika PERT, kontrolli total i cilësisë (TQM) etj., konsiderohen si përbërës të grupit bashkëkohor ose modern të teknikave të planifikimit dhe kontrollit. Pavarësisht nga kjo, theksojmë se teknikat tradicionale janë shumë të rëndësishme, prandaj edhe tratimin e tyre po e fillojmë pikërisht me këto teknika.

## **6.1 Teknikat tradicionale të kontrollit<sup>1</sup>**

### ***Buxhetet***

*Buxheti* përfaqëson një teknikë me përdorim mjaft të gjërë për kontroll nga ana e manaxherëve. Buxheti, në vetvete, është plani i periudhës së ardhshme i shprehur nga pikpamja numerike. Ndërsa *buxhetimi* është procesi i hartimit të buxhetit. Buxheti mund të paraqitet në *formën financiare* (buxhet i të ardhurave dhe shpenzimeve, buxheti kapitalit etj) ose nëpërmjet *treguesve natyrorë* (buxheti i vëllimit të shitjeve, buxheti i materialeve, i produkteve etj).

Hartimi i buxheteve shërben për disa qëllime kryesore :

*Së pari*, buxhetet ndihmojnë në koordinimin e burimeve me projektet e përgatitura (me planet).

---

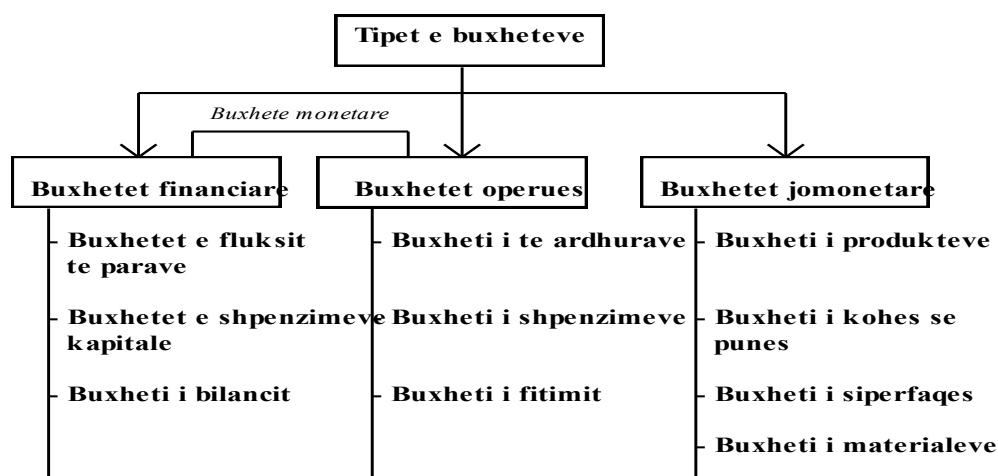
<sup>1</sup> Duke qenë specifik, *kontrolli financiar* nuk është përfshirë në këtë kre.. Për këtë çështje (si edhe për më gjërë mbi buxhetet), shihni: Sh.Llaci (2004) ‘ Manaxhimi’ Botim i AlbPaper, Tiranë.

Së dyti, buxhetet ofrojnë standartet bazë për kontrollin si dhe lehtësojnë punën për vlerësimin e performancës së manaxherëve dhe të nëndarjeve organizative.

Së treti, meqënëse buxhetet janë shprehja numerike e planeve, kjo gjë i lejon manaxherët që të delegojnë autoritetet tek vartësit pa humbur ose dobësuar kontrollin.

#### **-Tipet e buxheteve**

Organizatat e biznesit hartojnë tipe të ndryshme buxhetesh. Në mënyrë të përmblëdhur ato mund të paraqiten sipas skemës së dhënë në figurën 2.



**Fig.2** Skema e tipeve të buxheteve

Sa më e gjatë të jetë koha për të cilën është ndërtuar buxheti, aq më të mëdha janë mundësitë që ai të mos ketë parashikuar drejt madhësinë e zërave të tij (sepse jo të gjitha ngjarjet e ardhshme janë të parashikueshme në kohën e planifikimit të tij), dhe po aq i gatshëm duhet të jetë manaxheri për ta ristudjuar buxhetin e për të pranuar të bëjë axhustime e plotësime eventuale në të. relativisht të gjatë si dhe harxhimin e mjaft punë e përpjekjeve nga manaxherët.

#### **6.2 -Teknikat bashkëkohore të kontrollit**

Në procesin e kontrollit, manaxherët mund të përdorin përveç teknikave të mësipërme dhe një sërë teknikash të tjera, të cilat në kushtet aktuale po marrin një rëndësi të vecantë. Ndër këto teknika bashkëkohore do të përmendim, teknikën PERT, kontrolli i cilësisë (TQM), kontrolli i rezervave, diagramën e Gantt-it etj.

### ***Diagrama e Gantt-it***

Karta e Gantt-it, e cila e ka marrë emrin nga njëri prej përfaqësuesve të njohur të manaxhimit shkencor, H.Gantt, është një teknikë e dobishme për planifikimin dhe kontrollin. Diagrama e Gantt-it paraqitet në formën e një drejtkëndëshi, ku në krahun e majtë paraqiten *aktivitetet* e domosdoshme për kompletimin e një projekti, ndërsa në pjesën e sipërme (ose të poshtme) paraqitet koha e detajuar për çdo projekt. Kohëzgjatja e secilit aktivitet tregohet brenda diagramës, në formën e drejtkëndëshave, të cilat vizohen apo ngjyrosen deri në masën që është realizuar çdo aktivitet.

Në këtë mënyrë, kur bëjmë kontrollin e projektit, jemi në gjendje me lehtësi të përcaktojmë se si ka ecur puna dhe në cilat aktivitete ka probleme.

Diagrama e Gantt-it sot përdoret gjërësisht sidomos në paketat e software-ve, të projektuara posaçërisht për të ndihmuar manaxherët në procesin e planifikimit dhe të kontrollit të projekteve. Kjo teknikë e thjeshtë në zbatim është cilësuar si një *moment revolucionarizues në manaxhim*.

Teknika e Gantt-it është më tepër e vlefshme për planifikimin dhe kontrollin e projekteve relativisht të vogla, ku ndërlidhja midis aktiviteteve mund të dallohet qartë me sy.

### ***Kontroll i rezervave (i inventarit)***

Kontrolli i rezervave është një aspekt kryesor i sistemit të kontrollit të organizatave të biznesit. Rezervat janë *stoku i materialeve i depozituar për vazhdimësinë normale të prodhimit, ose për shitje*. Rezervat në vetëvete mund të klasifikohen në tre kategori kryesore:

#### ***a-Rezervat e lëndëve të para.***

Këto rezerva përbëjnë stokun e pjesëve përbërëse dhe të inputeve të tjera të domosdoshme për vazhdueshmërinë normale të procesit të prodhimit. Kështu, për një kompani që prodhon këpucë e sandale si shembull të rezervave materiale mund të përmendim lëkurën, shollën, gomën, lidhësat, penjët, lëndën ngjitëse etj.

#### ***b-Rezervat e prodhimit në proces.***

Në këto rezerva hyjnë të gjithë ato elementë të cilët i janë nënështuar një përpunimi të caktuar, por që ende nuk janë shndërruar në produkt të gatshëm. Kështu, në kompaninë e këpucëve, prodhim në proces mund të jenë këpucët apo sandalet të cilat duan akoma edhe disa procese (si për shembull, ngjitja dhe qepja) për të qënë produkte të gatshme.

#### ***c-Rezervat e produkteve të gatshme.***

Rezervat e këtij lloji përfshijnë stokun e produkteve, të cilat janë gati për tu shitur tek konsumatorët. Këpucët dhe sandalet për gra, burra e fëmijë, të cilat



nuk duan asnjë përpunim tjetër, por mund të shiten si të tilla, janë shembuj të produkteve të gatshme të kompanisë së prodhimit të këpucëve.

### ***Kontrolli i cilësisë***

*Cilësia*, si tërësia e tipareve dhe karakteristikave të një produkti apo shërbimi që përcaktojnë aftësinë për të kënaqur nevojat e konsumatorëve, aktualisht është bërë objekt i një vëmëndje të posaçme të manaxherëve për shkak të konkurrencës në planin kombëtar dhe ndërkombëtar të organizatave të biznesit, të cilat ofrojnë mallra me cilësi të standarteve të larta.

Cilësia e produkteve të një firme është e lidhur në mënyrë të drejtëpërdrejtë me *strategjinë* e saj. Kështu, që një firmë mund të synojë një segment të caktuar të tregut që kërkon mallra me cilësi të lartë, për rrjedhojë edhe kërkesat cilësore të saj do të jenë mjaft rigorozë. Ndërsa për një firmë tjetër, e cila shet mallra për një treg masiv, që është i gatshëm të pranojë edhe ato me një cilësi jo shumë të lartë, kërkesat për cilësinë do të ketë më tolerantë.

*Kontrolli cilësisë* ka të bëjë me vlerësimin e produkteve e të shërbimeve, me anën e standarteve cilësore të përcaktuara qysh më parë, me synimin që të zbulohen difektet e mundshme. Për këtë qëllim përdoren një sërë teknikash që nga inspektimi me sy e deri tek përdorimi i aparaturave moderne elektronike e robotët.

### ***Manaxhimi i cilësisë totale (TQM)***

Tradicionalisht, cilësia është trajtuar nga pikëpamja e madhësisë së devijimit të lejueshëm të produkteve e shërbimeve nga standartet e vendosura, ndërsa *manaxhimi i cilësisë totale* presupozon jo arritjen e një niveli të pranueshëm difektesh, por arritjen e kuotës zero të tyre. TQM synon arritjen e një mentaliteti apo psikologjie tek punonjësit, të tillë që ata të përpiqen për të dhënë prodhim apo shërbime ekzakt sipas standarteve.

E shprehur në një gjuhë më të përgjithshme, manaxhimi i cilësisë totale ka të bëjë me përkushtimin ndaj cilësisë si një *objektiv strategjik kyç* për të gjithë organizatën e biznesit, si edhe përcaktimin e saj si një faktor i rëndësishëm për vlerësimin e performancës.



*Ky publikim dhe programi i Masterit në Menaxhim Shëndetësor  
janë mbështetur nga Agjencia Zvicerane për Zhvillim dhe Bashkëpunim (SDC)  
nëpërmjet projektit të saj Shëndet për të Gjithë (HAP)*



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Agjencia Zvicerane për Zhvillim  
dhe Bashkëpunim SDC**

