

University of Business and Technology in Kosovo

UBT Knowledge Center

Theses and Dissertations

Student Work

Fall 5-2014

MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE: STATISTIKA TË ZGJEDHURA MBI SEKTORIN FINANCIAR

Bekim Makolli

Follow this and additional works at: <https://knowledgecenter.ubt-uni.net/etd>



Part of the **Business Commons**



Fakulteti për Menaxhment, Biznes dhe Ekonomi

**MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE: STATISTIKA TË
ZGJEDHURA MBI SEKTORIN FINANCIAR**
Shkalla Bachelor

Bekim Makolli

Maj/2014
Prishtinë



Fakulteti për Menaxhment, Biznes dhe Ekonomi

Punim Diplome
Viti akademik 2005 – 2006

Bekim Makolli

**MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE: STATISTIKA TË
ZGJEDHURA MBI SEKTORIN FINANCIAR**

Mentori: MSc.Mentor Geci

Maj/2014

Ky punim është përpiluar dhe dorëzuar në përmbushjen e kërkesave të
pjeshme për Shkallën Bachelor

ABSTRAKT

Koncepti i propozuar për planifikimin e BNP është standard, mirëpo besoj se mund të jetë i vlefshëm dhe aplikativ edhe për ndërmarrjet tjera në Kosovë. Planifikimi i mirë i burimeve njerëzore në ndërmarrje është çelësi kryesor i suksesit në zhvillimin e sigurt të ndërmarrjes në të ardhmen. Bazuar në zhvillimet dhe ngjarjet të cilën bota ka pasur gjatë këtyre viteve të fundit e që janë të lidhura me Sistemin Financiar, mjaftoj të jetë një motiv për mua që të shtjelloj si pjese për temë diplome. Kjo temë nëse shtjellohet si tersi kërkon një hulumtim të gjerë për të gjitha indikatorët të cilët ndikohen dhe ndikojnë në këtë sistem kaq kompleks ku ndërthuren shumë institucione dhe subjekte si vendore një ashtu edhe ato ndërkombëtare.

Në ambientet ekonomike, por jo vetëm në to, tema e nivelit të zhvillimit të sistemit financiar dhe e rolit të tij në përshpejtimin e zhvillimit ekonomik të vendit, është gjithnjë aktuale. Ekonomia jonë si ekonomi e re tregu, është duke kaluar nga faza e lindjes në fazën e rritjes. Bashkë me karakteristikat dhe vështirësitë e fazës në të cilat ndodhet, ekonomia jonë bart me vete edhe potenciale ende të pashfrytëzuara zhvillimi. Sistemi financiar është, pa as më të voglin dyshim, katalizatori apo më saktë, laborator ku zhvillimet ekonomike marrin formën dhe trajtën e duhur. Nuk mund të teprohet dhe të identifikohet ekonomia me sistemin financiar të një vendi. Por, nuk mund të neglizhohet dhe as të pakësohet roli i pazëvendësueshëm i sistemit financiar në zhvillimin dhe begatinë ekonomike të një ekonomie kombëtare.

Jam munduar gjatë punimit të bëje disa kufizime dhe t'i jap një trajtë ma të theksuar faktorit njeri(stafi) roli dhe rëndësia që ka në disa indikator financiar, jam bazuar në shumë indikatorë financiar të publikuar dhe jam munduar të përcjell trendet e lëvizjeve në afat kohor të cilat janë ndikuar nga ciklet e lëvizjeve ekonomike.

MIRËNJOHJE/FALENDERIME

Shpreh mirënjohjen dhe falenderimin tim për mentorin Profesor Mentor Geci dhe për të gjithë profesorët e tjerë gjatë studimeve. Falenderim të veçantë familjes time dhe te gjithë atyre që më kanë përkrahur .

PËRMBAJTJA

LISTA E FIGURAVE.....	4
LISTA E TABELAVE	4
FJALORI I TERMAVE	64
1. HYRJJE	7
2. METODOLOGJIA E HULUMTIMIT	9
3. TEORIA E MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE	10
3.1 Zhvillimet historike të menaxhimit.....	10
3.2. Kuptimi i menaxhimit	11
3.3. Zhvillimi i DBNJ	15
4. MENAXHIMI (DREJTIMI) NË PRAKTIKË	18
4.1. Konteksti ndërkombëtar i MBNJ-së	18
4.2. Konteksti i brendshëm në të cilin zhvillohet MBNJ	20
4.3. Organizimi i MBNJ.....	24
4.4. Vendim-marrja në organizatë.....	26
5. PLANIFIKIMI I NEVOJAVE PËR BURIME NJERËZORE.....	28
5.1. Çfarë është procesi i planifikimit të nevojave.....	28
5.2. Hapat që ndiqen gjatë procesit të planifikimit të burimeve njerëzore	31
6. VLERËSIMI DHE KLASIFIKIMI I PUNËS.....	34
6.1. Lidhja e strukturimit të punës me plotësimin e dëshirave të punonjësve	34
7. STATISTIKA TË ZGJEDHURA MBI SEKTORIN FINANCIAR DHE ROLI I RESURSEVE HUMANE	38
7.1. Instrumentet Financiare.....	38
7.1.1. Depozitat	38
7.1.2. Struktura e kredive	42
7.1.3. Shërbimet me transaksione (sistemi pagesave).....	47
7.2. Numri i degëve dhe nëndegëve në sektorin bankar	50
7.2.1 Niveli i të punësuarve në sektorin Bankar	51
7.3. Trendi i rritjes së depozitave me numrin e punëtorëve	52
7.4. Trendi i rritjes së kredive me numrin e punëtorëve	54
8. PËRFUNDIMI.....	57
9. LITERATURA	58

LISTA E FIGURAVE

1. Cikli bazë i sistemit të organizimit -----	13
2 Marrëdhëniet ndërvepruese ndërmjet kuturës dhe aspektet e tjera te një organizate -	20
3 Modeli i procesit të planifikimit -----	24
4 Teknika OR -----	25
5 Kërkesat e organizatës për burime njerëzore -----	30
6 Skema cikli i planifikimit të burimeve njerëzore -----	30
7 Depozitat 2005-2010 -----	39
8 Struktura e depozitave sipas sektoreve -----	40
9 Struktura e depozitave të afatizuar sipas maturitetit -----	41
10 Kredite 2005-2010 -----	44
11 Norma e rritjes së kredive sipas sektoreve -----	45
12 Struktura e kredive në përqindje -----	45
13 Struktura e kredive sipas veprimtarisë ekonomike -----	46
14 Struktura e kredive sipas afatit të maturitetit -----	46
15 Numri dhe vlera e transaksioneve në SEKN -----	48
16 Mesatarja ditore e numrit dhe vlerës së transaksioneve në SEKN -----	49
17 Kontributi në rritjen e aseteve të sektorit bankar sipas kategorive -----	50
18 Numri i degëve dhe nëndegëve në sektorin bankar -----	51
19 Numri i të punësuarëve në sektorin bankar -----	51
20 Trendi i depozitave dhe numri i të punësuarëve në sektorin bankar -----	53
21 Trendi i kredive dhe numri i të punësuarëve në sektorin bankar -----	54

LISTA E TABELAVE

1. Kulturat e organizatave -----	21
2 Kulturat e organizatave (shembuj) -----	22
3 Struktura e detyrimeve të sistemit bankar -----	40
4 Struktura e aseteve të sistemit bankar -----	50
5 Numri i punëtoreve dhe degëve -----	51
6 Niveli i të punësuarëve në sektorin bankar -----	52

7 Trendi i rritjes së depozitave me numrin e punëtorëve-----	52
8 Trendi i rritjes së kredive me numrin e punëtorëve-----	54

FJALORI I TERMAVE

BQK – Banka Qendrore e Republikës se Kosovës

MBNJ – menaxhimi i burimeve njerezore

SEKN - Sistemi elektronik i kliringut ndërbankar

1. HYRJJE

Qëllimi i këtij punimi të diplomës është paraqitja e një koncepti të qartë se si të bëhen bazat e menaxhimit të burimeve njerëzore në ndërmarrje. Punimi është përpjekje për pasqyrimin e kësaj problematike e cila zë një vend të rëndësishëm në strategjinë e zhvillimit të ndërmarrjes. Përmbajtja e këtij punimi është e ndarë në kapituj dhe nënkapituj të cilët në mënyrë të qartë paraqesin renditjen e shpjegimit të këtij punimi. Në hyrje të këtij punimi janë pasqyruar konceptet teorike të menaxhimit të burimeve njerëzore, fazat nëpër të cilat kalon procesi i menaxhimit të burimeve njerëzore si proces i cili i paraprinë planifikimit të burimeve njerëzore në ndërmarrje. Elementet e tjera kyçe që janë trajtuar në këtë temë do të përfshijnë konceptin e menaxhimit të burimeve njerëzore, qëllimet e planifikimit të burimeve njerëzore e deri tek pjesët përbërëse të planit të tyre.

Koncepti i propozuar për planifikimin e BNP është standard, mirëpo besoj se mund të jetë i vlefshëm dhe aplikativ edhe për ndërmarrjet tjera në Kosovë. Planifikimi i mirë i burimeve njerëzore në ndërmarrje është çelësi kryesor i suksesit në zhvillimin e sigurt të ndërmarrjes në të ardhmen. Bazuar në zhvillimet dhe ngjarjet të cilën bota ka pasur gjatë këtyre viteve të fundit e që janë të lidhura me Sistemin Financiar, mjaftoj të jetë një motiv për mua që të shtjelloj si pjese për temë diplome. Kjo temë nëse shtjellohet si tërësi kërkon një hulumtim të gjerë për të gjithë indikatorët të cilët ndikohen dhe ndikojnë në këtë sistem kaq kompleks ku ndërthuren shumë institucione dhe subjekte si vendore ashtu edhe ato ndërkombëtare.

Në ambientet ekonomike, por jo vetëm në to, tema e nivelit të zhvillimit të sistemit financiar dhe e rolit të tij në përshpejtimin e zhvillimit ekonomik të vendit, është gjithnjë aktuale. Ekonomia jonë si ekonomi e re tregu, është duke kaluar nga faza e lindjes në fazën e rritjes. Bashkë me karakteristikat dhe vështirësitë e fazës në të cilat ndodhet, ekonomia jonë bart me vete edhe potenciale ende të pashfrytëzuara zhvillimi. Sistemi financiar është, pa as më të voglin dyshim, katalizatori apo më saktë, laboratoriu ku zhvillimet ekonomike marrin formën dhe trajtën e duhur. Nuk mund të tepruhet dhe të identifikohet ekonomia me sistemin financiar të një vendi. Por, nuk mund të

neglizhohet dhe as të pakësohet roli i pazëvendësueshëm i sistemit financiar në zhvillimin dhe begatinë ekonomike të një ekonomie kombëtare.

Jam munduar gjatë punimit të bëje disa kufizime dhe t'i jap një trajtë ma të theksuar faktorit njeri(stafi) roli dhe rëndësia që ka në disa indikator financiare, jam bazuar në shumë indikatorë financiare të publikuar dhe jam munduar të përcjell trendët e lëvizjeve në afat kohor të cilat janë ndikuar nga ciklet e lëvizjeve ekonomike.

2. METODOLOGJIA E HULUMTIMIT

Ky punim kryesisht është i fokusuar në të dhënat sekondare të cilat, mundësojnë që të fitojmë një trajektore se si të bëhet menaxhimi i burimeve njerëzore në ndërmarrje dhe vende të ndryshme.

Metodat e Hulumtimit janë varur nga qëllimet dhe detyrat që janë paraqitur në këtë punim.

Të gjitha konceptet të cilat janë përdorur në këtë punim diplome janë të bazuara në hulumtimet të cilat kanë qenë kryesisht në internet (ueb faqe te ndryshme), literatura e autorëve shqiptar dhe të huaj, Banka Qendrore e Kosovës.

3. TEORIA E MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE

3.1. Zhvillimet historike të menaxhimit

Teoria e DBNJ është kontribut sa i menaxhereve aq dhe i sociologeve. Teoricienët me të hershem mund të ndahen në dy grupe të mëdha; “menaxherët” të përfaqësuar nga Taylor dhe Fayol dhe sociologët përfaqësuar nga Mayo, dhe McGregor. Menaxherët (aplikantët) kanë tentuar të reflektojnë mbi teorinë, nisuar nga eksperiencat personale me objektivin e vetëm që të krijojnë një sistem parimesh racionale të menaxhimit, i cili mund të aplikohet universalisht, duke tentuar një menaxhim efektiv në organizate. Teoria e menaxhimit e zhvilluar nga aplikantët u mor me tepër me organizimin e punës brenda organizatës sesa me çështje të tjera që kanë të bëjnë me motivimin njerëzor ose me kulturën e organizimit të punës në organizate. Këto teoricienë janë quajtur “Klasiket” dhe në disa raste “Aplikuesit e menaxhimit shkencor”. Metodën e tyre janë përshkruar, p.sh. ato kanë shpjeguar se çfarë duhet të bëjnë menaxherët për të realizuar leadershipin në funksion të organizatës së tyre.

Në ndryshim nga të parët sociologët i perkasin fushës akademike teorite të cilëve nisen nga kërkimet dhe studimet mbi sjelljen njerëzore në vendin e punës, ku përfshihen çështje të tilla si motivimi i punonjësve, komunikimi ndërpersonal, si dhe llojet e lidershit. Fokusi i tyre ishte i përqendruar me shumë tek satisfaksioni që gjejnë burimet njerëzore në një organizatë dhe me pak tek eficientia e përdorimit të tyre.

Këto teoricienë janë quajtur “Teoricienët e marrëdhënieve njerëzore” ose “Shkollat e psikologjisë sociale”.

Një tjetër grup teoricienësh teoria e të cilëve është mbështetur në organizimin si një sistem social, krijoi një pamje me të përparuar të sjelljes së njerëzve në punë në ndërvëprim me një numër faktorësh siç janë struktura, detyrat, teknologjia dhe ambjenti. Këto teoricienë janë quajtur “Contingency theorists” meqenëse idetë e tyre janë bazuar në atë se menaxhimi i burimeve njerëzore bëhet në përputhje të plotë me situatën në të cilën ndodhemi.

Teoricienët më të vonshëm të menaxhimit siç janë Mintzberg, Porter, Peters, dhe Moss Kanter kanë trajtuar çështje të menaxhimit strategjik duke marrë në konsideratë disa faktore kyç të organizatës siç janë vizioni, misioni, kultura, vlerat, struktura e organizatës, lidershipi, mjedisi dhe kështjësia e tregut. Jo rastesisht këto teori zune

vend e u prine menaxhereve te mevonshem Ato ne pergjithesi adoptuan nje vision modern te menaxhimit te organizates dhe ne kete menyre formuluan teorine moderne te menaxhimit. Kontributi qe ata dhane ne kete fushe padyshim mbetet shume me objektiv dhe i rendesishem krahasuar me shkollat me te hershme te menaxhimit filozofia e te cilave ishte kryesisht pershkruese.

3.2 Kuptimi i menaxhimit

Perqasje te ndryshme ndaj teorise se menaxhimit kane nxjerre nje numer variantesh per kuptimin e fjaleve “menaxhim” dhe “organizim”.

Menaxhimi

Definicioni qe Henry Fayol ka dhene per menaxhimin eshte i vlefshem edhe sot, por ka pesuar disa adoptime nga teoriciene te kohes:

Te menaxhosh do te thote te parashikosh dhe te planifikosh, te komandosh, te koordinosh dhe te kontrollosh. *Fayol (1916)*

Menaxhimi eshte nje proces social proces i cili konsiston ne planifikim, kontroll, koordinim dhe motivim. *Brech (1957)*.

Menaxhimi eshte nje proces operacional qe fillon me nje shqyrtim te situates duke analizuar funksionet e menaxhimit.

Pese funksionet themelore te menaxhimit jane: planifikimi, organizimi, drejtimi, rekrutimi dhe kontrolli *Koontz & O'Donnell (1984)*

Administrimi

Eshte e rendesishme të bejme dallimet midis koncepteve të administrimit dhe menaxhimit. Nje here e nje kohe keto dy koncepte zevendesonin njeri tjetrin. Ne trajtimin e tij origjinal te kesaj teorie Fayol perdori fjalen frengjisht “administrim” me te cilen ai nenkuptoi ate cfare ne kuptojme sot me “menaxhim” . Per mese 40 vjet ky koncept vazhdon te emerohet menaxhim. Vone koncepti ndryshoi duke pare administrimin si aspekt “organizimit”.

Ndersa menaxhimi ne ndryshim me administrimin u pa si nje koncept i lidhur me planifikimin, kontrollin dhe motivimin e stafit.

Organizimi

Brech rreth viteve 60 e perkufizoi organizimin si nje koncept, pjese e menaxhimit. Megjithate teoriciene te ndryshem e kane pare organizimin (organisation) nga dy kendveshtrime, se pari si process dhe se dyti si nje fjale qe pershkruan nje njesi shoqerore e perbere nga nje grup njerezish.

Organizatate jane strategji njerëzore te nderlikuara te ndertuara per te arritur objektiva te caktuara. (*Argyris 1960*)

Meqenese organizatat jane sisteme sjelljeje te ndertuara per ti mundesuar njerezve dhe makinave të tyre te arrijne objektiva , forma organizative duhet te jete nje funksion i perbashket i karakteristikave njerëzore dhe natyrës se detyrave qe ato do te realizojne. (*Simon 1976*)

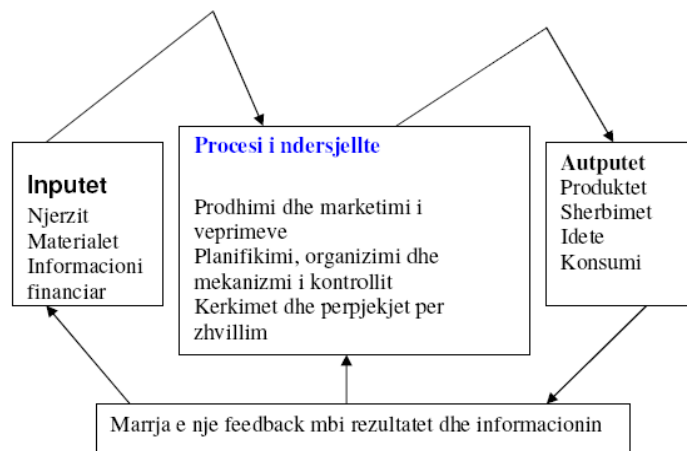
Organizatate jane sisteme te ndervarsise te qenieve njerëzore. (*Pugh 1990*)

Organizatate ngrihen per te realizuar qellime qe individet nuk mund ti arrijne te vetem. Ne kete menyre organizatat ofrojne nje mjet qe te jep mundesine te punosh me te tjeret dhe te arrish qellimet. Karakteristike kyce e organizatave eshte kompleksiteti i tyre. (*Stewart 1994*)

Procesi i menaxhimit

Procesi i menaxhimit permbledh tre elemente kryesore; i) inputet, ii) mardheniet e ndersjellta dhe iii) outputet. (*shiko fig 1*).

Fig 1. Cikli baze i sistemit te organizimit



Procesi i menaxhimit eshte ngushtesisht i lidhur me keto tre elemente dhe kryesisht me procesin e mardhenieve te ndersjellta (dmth i orjentuar drejt rezultateve po as sa edhe drejt veprimeve). Ashu sic e ka percaktuar dhe Drucker (1955) menaxhimi para se gjithath eshte i lidhur me “organizimin sistematik te burimeve ekonomike” dhe detyra e tij eshte ti beje keto burime productive. Menaxhimi nuk eshte nje aktivitet qe eksiston per hir te menaxhimit. Ai eshte nje mori aktivitetesh te cilat kryhen nga njerez brenda nje organizate, rroli i te cileve eshte te jene menaxhere. Kjo mori aktivitetesh qe ata kryejne grupohen ne 4 terma qe jane planifikim, organizim, motivim, dhe kontroll. Te grupuar ne kete menyre ne mund te kutpojme se cfare bejne menaxheret ne praktive, vecanerisht ne drejtim te imputeve te tyre. Keto 4 grupime mund te permbliidhen si me poshte (Perqasja “POMC”)

Planifikim

Vendosja e objektivave dhe qellimeve te organizates dhe pregatitja e aktiviteve per arritjen e tyre.

Organizim

Percaktimi i aktiviteve qe do te kryhen dhe shperndarja e pergjegjsive per arritjen e planit, koordinimi i aktiviteve dhe pergjegjsive sipas nje strukture te pershtatshem.

Motivim

Arritja e nevojave sociale dhe psikologjike te punonjesve te vendosura ne qellimet dhe objektivat e organizates.

Kontroll

Monitorimi dhe vleresimi i aktiviteteve dhe dhenia e mjeteve, menyrave dhe rrugeve per korigjime.

Definicionet

Para se te hyjme ne nje pershkrim te hollesishem te POMC, le te shohim se cdo te thote sejcili prej tyre:

Planifikimi eshte nje aktivitet i cili perfshin vendime qe kane te bejne me “*fundin*” (qellimin e organizates, dhe objektivat), me “*mjetet*” (planet), “*menyren e qeverisjes*” (politikat) dhe “*rezultatet*”

Organizimi-Planet duhet te vihen ne zbatim. Kjo perfshin organizimin dhe koordinimin e detyrave ne detaje si dhe

burimet njerëzore e materiale qe duhen per ti kryer ato. Nje ceshtje kyc ketu eshte komunikimi.

Motivimi-Per te hartuar planet dhe per ti realizuar ato, menaxhereve i duhet angazhimi i punonjesve. Kjo eshte se pari nje ceshtje qe i takon lidershipit ose menyres se menaxhimit.

Kontrolli- Para se gjithash kontrolli eshte pare si nje process qe mat progresin ose korigjon gabimet. Funksionet baze te kontrollit jane:

- Vendosja e standarteve te kryerjes se punes (performances)
- Te masesh performancen perkundrejt standarteve te vendosura
- Te ndermarresh veprime per te korigjuar aty ku eshte e pershtatshme/mundshme.

Kontrolli sherben si nje mekanizem “feedback” per te gjithë veprimtarine e menaxhereve.

3.3 Zhvillimi i DBNJ

Rendesia e MBNJ

Per realizimin e qellimit dhe objektivave cdo institucion i duhet te siguroje burimet njerëzore. Personeli i organizates ose burimet njerëzore kane rendesi jetsore per suksesin e veprimtarise se saj. Pa punonjes te efektshem organizata do te punonte ne menyre jo efektive dhe do te rrezokonte objektivat dhe misionin e saj.

Nje tjetër arsye nga ku buron rendesia e burimeve njerëzore per nje organizate eshte fakti se ato perbejne koston ose shpenzimin kryesor per organizaten. Menaxhimi i burimeve njerëzore nepermjet nje rrjeti veprimesh i vjen ne ndihme menaxhimit te vete organizates, kur themi veprime ketu mund te permendim zgjedhja dhe marrja e njerezve ne pune, vleresimi dhe shperblimi i tyre, krijimi i kushteve qe ata te jene te motivuar ne pune etj.

Ne veprimet e MBNJ angazhohen cdo dite pjesa me e madhe e menaxhereve. Ne njesite e vogla brenda nje organizate cdo menaxher pavarsisht nga ne funksionet e tij dhe puna qe ben nja nga detyrat eshte dhe menaxhimi i burimeve njerëzore, dhe kete ata e bejne pa ndihmen e specialisteve te burimeve njerëzore. Ndersa vete institucioni i kryen keto veprime me ane te nje departamenti ose zyre e cila ne menyre te programuar menaxhon burimet njerëzore te institucionit.

Zhvillimi i MBNJ

Menaxhimi i BNJ ka kaluar neper nje process te gjate zhvillimi derisa ka arritur ne statusin qe ka fituar sot, nje nga funksionet me te rendesishme ne nje organizate. Duke e ndjekur kete zhvillim mund te dallojme disa etapa te rendesishme. Dallimi i etapave te ndryshme ndikohet nga zhvillimet e ambjentit te jashtem dhe te brendshem te nje organizate. Menaxhimi shkencor permbledh nje seri studimesh te kryera rreth fundit te shekullit 19 dhe ne fillim te shek 20. Ky perfaqson nje rryme qe sot konsiderohet si baza e menaxhimit modern. Synimi kryesor qe çoi ne lindjen e kesaj rryme ishte permiresimi i eficences ne pune. Taylor i cili eshte dhe perfaqses i kesaj rryme thote qe: “menaxhimi shkencor ka te beje me zevendesimin e opiniononeve te vjetra si te puntorit

ashtu edhe te pronarit me njohuri shkencore per te gjitha problemet qe kane te bejne me punen e bere ne nje organizate”.

Menaxhimi shkencor pati nje ndikim te madh ne mardheniet menaxher punonjes. Ai kontriboi ne konsolidimin e funksionit te personelit.

Parimet kryesore te menaxhimit shkencor qe ndikuan ne zhvillimin e menxhimit te personelit jane:

- Shperberja e puneve komplekse ne elemente me te thjeshta me qellim racionalizimin etyre.
- Zgjedhja e puntoreve me te kualifikuar per realizimin e ketyre puneve.
- Formimi ne menyre te shpejte te ketyre puntoreve me metoda efikase te kryerjes se punes.
- Zbatimi i nje sistemi shperblimi sipas se cilit puntoret me productive do te marrin nje shperblim me te madh.

Teoria e sistemeve dhe teoria e kapitalit human

Ne thelb te teorise se sistemit qendron koncepti se sejcila organizate vepron si nje sistem kooperues. Trajtimi i organizates si sistem do te thote qe ajo duhet te konceptohet si nje teresi , ku cdo njeri prej elementeve te saj ndikon ne mbarevajtjen e puneve per realizimin e objektiveve te saj. Teoria e sistemeve solli ndryshime ne menyren e konceptimit te MBNJ. Ky filloi te shihej si nje sistem (nensistemi i sistemit organizate) i perbere nga pjese ne varesi reciproke me njera tjetren. Teoria e kapitalit human ka ne thelb te saj , konceptimin e burimeve njerëzore si pasuri dhe jo si pjese e koston.

Menaxhimi strategjik i BNJ

Belanger e koncepton ne kete menyre “Menaxhimit strategjik te burimeve njerëzore”. Menaxhimi i BNJ nuk mund te behet pasi merren vendimet e pergjithshme ne nje organizate, por paralelisht me keto. Kjo kerkon qe personat pergjegjes per MBNJ ne organizate te zene nje vend te rendesishem nder personat qe marrin vendime te

rendesishme per organizaten (komitetin e planifikit strategjik), si dhe reflektimi strategjik lidhur me burimet njerëzore te behet ne te njejten kohe me studimet dhe diskutimet per te ardhmen e organizates.

Dallimi midis konceptit te “menaxhim personeli” dhe “menaxhim të burimeve njerëzore”

Sot, gjithnje e më teper ne vend te termit “menaxhim personeli” po perdoret termi “menaxhim i burimeve njerëzore” A ka ndryshim midis ketyre dy koncepteve? Ne literature ka debate lidhur me kete ndryshim.

Torrington dhe Hall komentojne se ka nje diference thelbesore midis ketyre termave Sipas tyre menaxhimi i personelit eshte i perqendruar ne forcen e punes i drejtuar kryesisht ne punonjesit e organizates dhe megjithese ai eshte nje funksion i menaxhimit, ai nuk eshte identifikuar kurre plotesisht me interesat e menaxhimit.

Ndersa menaxhimi i burimeve njerëzore eshte i perqendruar ne burimet i drejtuar kryesisht ne nevojat e menaxhimit per te siguruar dhe zhvilluar burime njerëzore. MBNJ thekson me teper kerkesen se oferten. Ka nje theks me te madh tek planifikimi, monitorimi, dhe kontrolli ne krahasim me ndermjetesimin.

“Menaxhimi i burimeve njerëzore perqendrohet me teper ne ate se cfare behet ndaj menaxhereve ne krahasim me ate se cfare behet nga menaxheret ndaj punonjesve”

Legge

“Menaxhimi i burimeve njerëzore reflekton nje perspective me te gjere te problemeve te burimeve njerëzore dhe eshte perdorur per te njohur rendesine e punonjesve si nje burim, si nje pasuri per korporaten. Kjo perspective me e gjere krijon mundesine qe punonjesit si burim potencial te kthehen ne nje avantazh konkurues per ndermarjen.”

Shuler dhe Jekson

Nje nga dallimet thelbesore lidhet me faktin qe ne fazen e menaxhimit te personelit aktivitetet e personelit ishin me te kufizuara dhe nuk i kushtohej shume rendesi lidhjes se funksioneve te personelit ndermjet tyre. Ndersa menaxhimi i burimeve njerëzore perveçse perfshin nje shtrirje me te meadhe te aktiviteteve te MP i sheh keto ne bashkeveprim dinamik me njeri tjetrin dhe me objektivat e organizates.

4. MENAXHIMI (DREJTIMI) NË PRAKTIKË

4.1. Konteksti ndërkombëtar i MBNJ

Shume pak biznese ne nje vend qe ka marrdhenie tregtare te rendesishme me vendet e tjera mund t'ja lejojne vetes te mos marrin parasysh dimensionin nderkombetar te aktivitetit te tyre. Gjate disa dekadave, kompanite e medha shumekombeshe amerikane si Fordi, General Motors, Coca Cola, Texaco, etj, ne menyre te qendrueshme kane shtrire veprimtarine e tyre ne vende te tjera, si Britania e Madhe, duke sjelle me vete sjelljen e vet te drejtimit dhe menyren e te berit biznes. Se fundi nje numer i konsiderueshem kompanish japoneze (Nisan, Sony, Honda, Toyota, etj.) kane ngritur aktivite prodhuese dhe marketing pertej kufijve, vecanerisht ne Mbreterine e Bashkuar, dhe duke bere kete ata ja kane dale mbane te fusin nje numer metodash prodhuese dhe praktikash te menaxhimit te personelit ne fuqine punëtoare britanike. Keto dy influenza te vecanta jane zhvilluar vullnetarisht brenda praktikave menaxheriale dhe rrethanave ligjore angleze.

Faktoret ne praktiken menaxheriale me nje natyre nderkombetare ne rritje perfshijne:

- Hapjen e tregjeve te reja te nje rendesie te konsiderueshme ne Azi dhe Lindjen e Larget
- Zvogelimin e pengesave tarifore dhe shtrengimeve te tjera ndaj tregetise se lire ne te gjithë boten
- Perpresine e konkurrencës qe fitohet duke prodhuar ne ekonomite me kosto te ulet krahasuar me bazat tradicionale te prodhimit.
- Mundesine e krijimit te nje baze ne nje grup te rendesishem ekonomik dhe shmangia e kufizimeve tregtare ose pengesave tarifore
- Konkurrenca e mirfillte e tregjeve per madhrrat dhe sherbimet baze
- Presioni per bashkepunim nderkombetar ne prodhim dhe projektet shum miljon dollareshe ne industri te tilla si prodhimi i avioneve dhe nxjerrja e naftes
- Perparimet e medha qe jane bere ne komunikimin nderkombetar (permes e-mail, faksimileve, sistemet e komunikimit satelitor, etj.)

- Mundesite ne rritje qe jane per transportin ajror te mallrave nga nje pjese e botes ne nje tjeter me cmime ekonomike
- Levizja drejt bashkepunimit ekonomik dhe politik ne rajonet me te rendesishme te botes si Evropa dhe Pellgu i Paqesorit.

Bashkimi European

Ne kontekstin evropian, bashkepunimi ne tregetine dhe politiken ekonomike eshte duke patur nje influence te rendesishme ne politikat menaxheriale ne vendet e Europes. Ne janar 1993 u hap Tregu i Perbashket Evropian qe pati ndikime te konsiderueshme per ekonomine e Europes vecanerisht ne menaxhimin e biznesit dhe organizatave te sektorit publik. Megjithese vendet e vecanta do te lejohen te ruajne ose zhvillojne praktika te vecanta lokale, qellimi final i legjislacionit (Traktati i Romes) eshte te punoje ne drejtim te harmonizimit te praktikave ekonomike dhe te biznesit midis te gjithë vendeve te komunitetit evropian. Ne kete suate, ceshtja kryesore per cdo komb, eshte si te ballancoje deshirat lokale (kombetare) me pranimin e politikave dhe praktikave mbare komunitare ne nje kohe kur do te kete konkurrence ne rritje ne tregjet e brendeshme si rezultat direct e heqjes se pengesave tregtare brenda vendeve te Komunitetit. Ndersa ne pjese te tjera te botes bashkepunimi rajonal behet nepermjet marreveshjeve tregtare, modeli evropian, sic shihet qarte ne Komunitetin Evropian, synon te arrije bashkim te ngushte politik Brenda tij, si dhe te zhvilloje tregetine si brenda tij ashtu edhe me komunitetin mbare boteror.

Tashme ligjet e Komunitetin Evropian kane perparesi ndaj ligjeve te vendeve pjestare ne disa fusha qe kane te bejne me menaxhimin e ndermarrjeve (psh: mundesi te barabarta, legjislacioni). Sipas ligjeve te Komunitetit Evropian, nje **Nen** eshte i detyrueshem per t'u zbatuar nga vendet anetare dhe nje **Direktive**, u kerkon vendeve anetare te pregatise legjislacionin e saj.

4.2. Konteksti i brendshem në të cilin zhvillohet MBNJ

Tipet e organizatave/institucioneve

Llojet me të hasura të organizatave të biznesit janë:

Limited companies – Shoqeri me përgjegjësi të kufizuar

Sole traders – person fizik

Partnerships-Shoqeri aksionere

Cooperatives-Koperative

Zhvillimi i kultures se organizates

“ I njëjti kuptim, e njëta domethenie, i njëjti sens”

Kultura e një organizate është para se gjithash produkt i qëllimeve, metodave, dhe mjeteve që përdorin

themeluesit e saj, i kombinuar ky me një ndërveprim me forcat e jashtme dhe të brendshme që ndikojnë në punën e një organizate.

Shiko Fig 3

Fig 3. Mardhëniet ndërvepruese ndërmjet kultures dhe aspekteve të tjera të një organizate



Figura e paraqitur ilustron disa ndërveprime të rëndësishme që kanë efekt të dyanshem ato edhe ndikojnë edhe ndikohen nga kultura e organizates. Psh, qëllimi dhe objektivat e

organizates fillimisht percaktojne ate se cfare duan te shohin themeluesit apo drejtuesit ne nje organizate (vizionin). Nga ana tjeter ndikimi i faktoreve te ndryshem te jashtem mund ta ndryshojne kete vision e si rrjedhim edhe qellimin dhe objektivat e nje organizate.

Hendy ne shtjellimet e tij per kulturen e nje organizate ka theksuar disa prej llojeve te kulturat qe aplikojne ne rastet me te shumta organizatat. Ai ka identifikuar 4 kultura, te cilat identifikojne edhe tipet e organizatave.

Ne kete shpjegim Hendy abstragon nga fakti se nje organizate mund te aplikojne elemente te perziere te ketyre kater llojeve.

Tabela 1.

Type	Metaphor	Characteristic
Power Culture	A web	Kontrolli/pushteti dalin nga qendra; i bazuar shume mbi politikat dhe interesat; pushteti personal predominon. Kjo kulture i sherben figures qendrore dhe udheheqesit
Role Culture	The Greek temple	Strukture klasike; natyre burokratike; rolet jane me te rendesishme se njerezit qe i vene ne jete; pushteti i pozites mbisundon, pushteti i ekspertit tolerohet. Kjo kulture i sherben strukture
Task Culture	A net	Fokusi vihet mbi realizimin e detyrave; ekspertiza dhe kontributet individuale jane shume te vleresuara; pushteti i ekspertit eshte mbisundues por edhe pushteti personal dhe pushteti i pozites jane te rendesishem; forca qe bashkon grupin shfaqet ne nivele te larta bashkepunimi.
Person Culture	A cluster or galaxy	Nje bashkim i crregullt individesh- zakonisht profesionistesh- qe shfrytezojne te njejat ambiente dhe mjete pune por qe ndjekin synimet e tyre personale te ndare; pushteti nuk ka rendesi, meqenese pjestaret jane eksperte te pavarur nga njeri tjetri. Kjo tip kulture i sherben individid.

Tabele 2

Burimet/Mjetet	Shembuj
Misionit i organizates	Te jemi kompania e fluturimeve e pare dhe me e suksesshme ne biznesin e fluturimeve (<i>British Airways</i>) 'Ne angazhohemi ne nje process zhvillimi me mjete paqesore qe synon te ndihmoje njerezit, vecanerisht te verferit dhe te pambrojturit, pavarsisht nga politika ose loji i regjimit ne te cilin ata jetojne.....' (<i>Oxfam</i>)
Synimet e corporates	'Te jape sherbim te pergjithshem superior dhe sherbim te mire per pagesen qe na behet ne cdo segment te tregut ne te cilin ne konkurojme' (<i>British Airways</i>)

	'Thjeshtesia, mireadministrimi dhe kursimi do te jene elementet e menyres se jetes se korporates sone.....' (Oxfam)
Politikat	Ne nuk diskriminojme asnje dhe per asnje arsye. Kriteri i vetem i perzgjedhjes per ngritje ne detyre eshte pershtatshmeria e kujt do aplikuesi per punen e kerkuar....' (Marks & Spencer) 'Ne do te konkurojme fuqishem por me ndershmeri ne treg, ne nuk do shfrytezojme poziten tone ne treg ne nje menyre qe te demtojme ne menyre te padrejte konkurentet tane' (British Telecommunications)
Ritualet e organiztes	Adresim formal ndaj stafit nga Drejtori Menaxhimit dhe menaxheret e tjere kryesore Ceremoni pranimi per punonjesit e rinj. Festa per punonjesit qe dalin ne pension/ fjalime percjellese Ceremoni per punonjesit e dalluar
Logo e organizates	Logo e kompanise (psh.BMW/ICI/Virgin) Logo te tjera (Kryqi i Kuq) Marka e regjistruar(Coke, MS-DOS)
Procedurat/rregullat	Procedura standarde / software per linje prodhimi dhe rutina zyrtare Rregullat per veshjen, mbajtjen e flokeve, bizhuterite, etj. Procedura per sigurine
Sjellja menaxhuese	Sa arrin menaxhimi <i>qendror</i> te kete pranimin e vlerave nga gjithë organizata? Sa perforcon, ose kundërshton menaxhimi <i>i mesem</i> praktikat dhe politikat zyrtare te organizates? Deri ne cmase lejohen kulturat <i>informale</i> ne organizate (ne kuptimin e procedurave alternative specifike)
Sjelljet e grupit te punonjesve	Sa konformohet ose vepron kunder procedurave zyrtare te kompanise grupi i punonjesve te kompanise
Praktikat trajnuese per stafin	Sa reflektojne trajnimet e stafit politikat stilin dhe procedurat e kompanise?
Struktura organizative	Cfare mesazhesh percillen nga menyra e organizimit te punes dhe menyra si ndashet pergjegjesia? Sa mire dhe ne cfare menyrash, struktura lehteson os e pengon komunikimin e perditeshem ne mes te punonjesve?
Teknologji	Cili eshte statusi i teknologjise ne organizate? Si duhet te sillen kundrejt teknologjise punonjesit? Kush jane teknokratet e organizates?

4.3. Organizimi i MBNJ

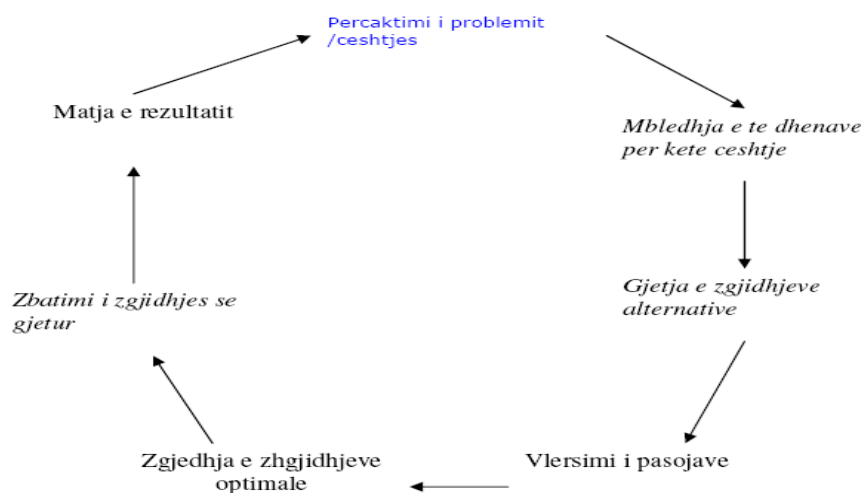
Aspekti strategjik i menaxhimit

Planifikimi strategjik është mjet i menaxhimit. Si të gjitha mjetet e drejtimit ai përdoret me qëllim që të ndihmojë organizatën të bëjë punë me të mirë, të fokusojë energjitë e saj dhe të sigurojë që anëtarët e organizatës të punojnë për të arritur të njëjtin qëllim, të vlerësojë dhe të rregullojë drejtimit e organizatës në përgjigje të një ndryshimi të ambientit e të kushteve. Me fjale të tjera aspekti strategjik i menaxhimit ka të bëjë me përpjekje të disiplinuar për të prodhuar vendime dhe veprime themelore me fokus të ardhmen e organizatës.

Analiza fjale për fjale e këtij nocioni na ndihmon të përcaktojmë elementet kryesore të kuptimit dhe procesit të planifikimit strategjik. Procesit është strategjik sepse përfshin në përgatitjen e tij mënyrën me të mirë të përgjigjes ndaj rrethanave dhe ambientit ku vepron organizata. Duke qenë strategjik kjo nënkupton të qenit të qartë rreth objektivave të organizatës të qenit në dijeni të burimeve të organizatës (materiale dhe njerëzore) dhe nëpërmjet këtyre të dyjave të qenit të përgjegjshëm për dinamikat e ambientit përreth.

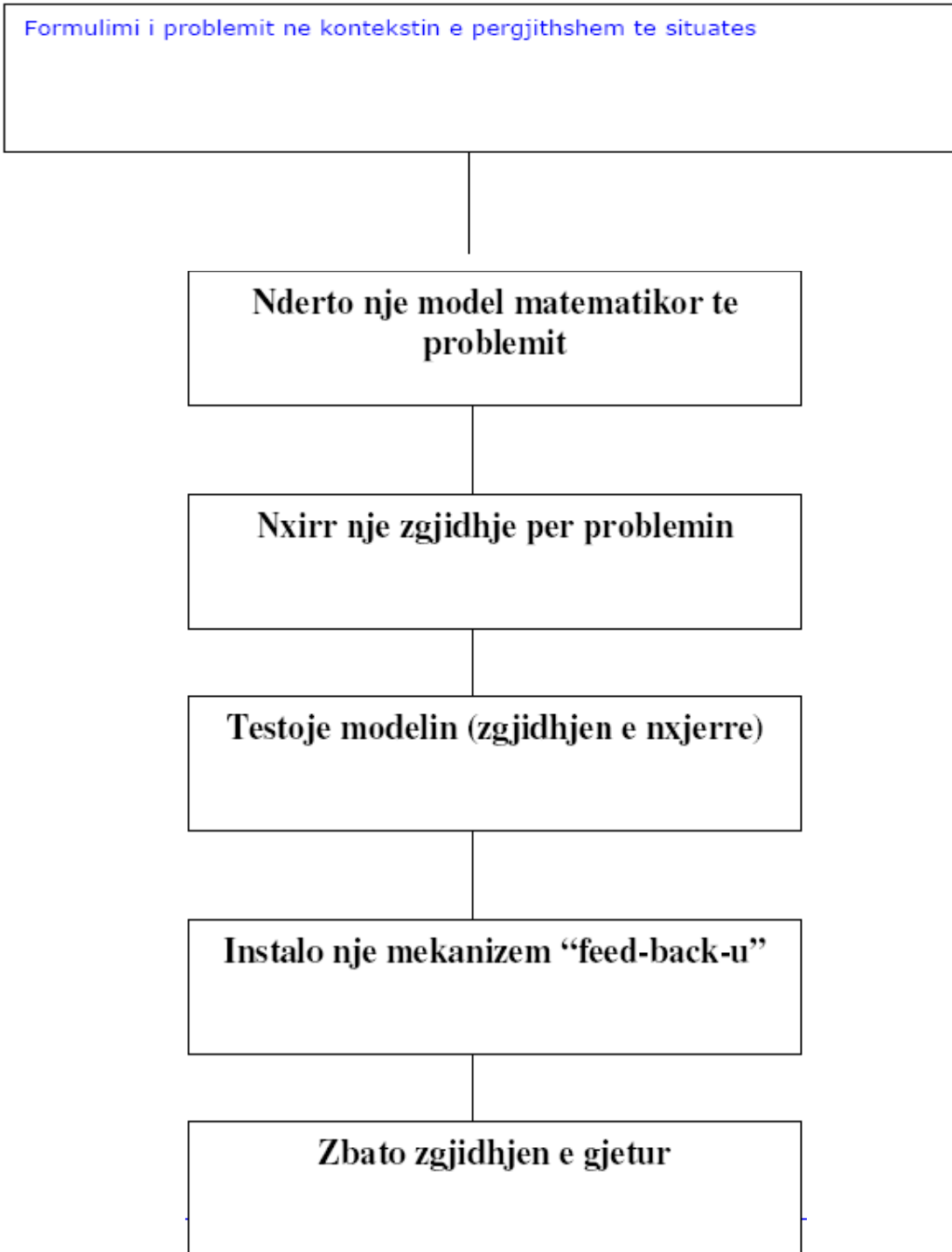
Shiko Fig 4 Modeli i procesit të planifikimit

Fig 4. Modeli i vendimit



Shiko Fig 5 Ceshkje kyçe ne menaxhimin strategjik

Teknika OR



Objektivat, politikat dhe etika ne organizate

Nje perkufizim misioni eshte si nje paragraf prezantimi: ai ju lejon lexueseve ose qytetareve te mesojne se cilat jane objektivat e shkruesit. Si i tille misioni duhet te komunikojte tek te tretet esencen e nje organizate. Aftesia e organizates per te artikuluar misionin e saj tregon qartesine e menaxhereve te organizates per qellimin dhe objektivat e saj. Sapo misioni i organizates afirmohet dhe identifikohen problemet kritike eshte koha te percaktohet se cfare do te behet per zgjidhjen e tyre. Cilat do te jene menytrat kryesore qe duhet te ndiqen (politikat) dhe rezultatet e vecanta dhe te pergjitheshme qe kerkohen te arrihen, aktivitetet kryesore per arritjen e objektivave dhe me cfare mjetesh te bejme te mundur monitorimin e realizimit ose jo te tyre (indikatoret). Strategjite, qellimet e objektivat mund te vijne nga frymezime individuale apo diskutime grupi, por permbushja e tyre realizohet nen drejtimin e lidershypit.

Kodi etik i nje organizate shkon me tej se percaktimi i politikave te organizates. Ai percakton se cfare eshte e gabuar dhe cfare eshte e drejte per nje organizate. Kodi etik i nje organizate eshte percaktuar si nje mori principesh dhe verash morale, qe perdoren nga organizatat si udheheqese per vete organizaten dhe punonjesit e saj gjate gjithë aktivitetit te tyre, si dhe per mardheniet qe krijohen si brenda organizates ashtu dhe midis saj dhe te treteve.

4.4. Vendimmarrja ne organizate

Vendim-marrja eshte nje ceshtje e jetes se perditeshme. Si individe ne mund te marrim vendime “te castit”, mund te marrim vendime pas mendimesh te shumta e te thella ne varsi te problemit, por mund te marrim vendime edhe midis ketyre dy ekstremeve. Vendimet qe ne marrim mund te jene te ndikuara nga emocionet mund te jene rezultat e nje arsyeje te forte ose i ndikuar prej te dyjave bashke. Si anetare te grupit ne mund te marrim vendime ne baze grupi pasi i kemi aryetuar mendimet tona me anetaret e tjere te grupit. Ne nje organizate menaxheret veç rroleve të tjera i duhet edhe te marrin vendime dhe kjo eshte nje pjese e rendesishme e pergjegjsive qe ai ka. Por ndersa vendimet personale merren edhe si rezultat i pasioneve ose emocioneve vendimet e menaxherit duhet te vijne pas nje pune te mire per te cilen eshte harxhuar kohe, jane rrahur

mendime, jane gjetur zgjidhje te ndryshme si dhe jane parashikuar pasoja te vendimit qe do te merret. Disa vendime merren me lehtesi disa te tjera jo. Kjo vecse nga rendesia e vendimit varet edhe nga teknikat qe ne perdorim per vendim-marje.

Ka disa ceshtje te rendesishme qe duhen theksuar ne kete model te cilat mund ti rendisim si me poshte:

- Cilesia teknike e vendimit qe do te thote “bej gjerat qe duhet” ky koncept duhet te dallohet nga ai i “pranimit te vendimit nga te tjeret”
- Ato qe duhet te percaktojne zhvillimin e alternativave te zgjidhjes dhe gjetjen e zgjidhjes optimale duhet te jene politikat, dhe objektivat e organizates por edhe zakonet dhe menytrat e menaxhimit
- Vleresimit te pasojave te mundshme zakonisht nuk i kushtohet vemendje ne procesin e vendim marrjes

Ky model nuk ve kufizime per kohen, qe do te thote se eshte nje model qe mund ta perdorim per te marre vendime per te ardhmen dhe jo per te zgjidhur probleme imediate.

5. PLANIFIKIMI I NEVOJAVE PËR BURIME NJERËZORE

5.1. Çfarë është procesi i planifikimit të nevojave

Planifikimi i nevojave për burime njerëzore është një proces planifikimi si çdo planifikim tjetër që ka një qëllim final. Në këtë rast qëllimi final është të krijojë burime të mjaftueshme njerëzish për organizatën në mënyrë që ajo të realizojë objektivat e saj. Në organizatat ku ne kemi bërë një planifikim strategjik për burime njerëzore kemi përdorur përdorim përfaqësues me analizen SWOT. Kjo analizë (vlerësim) do të na udhëheqë për të përcaktuar numrin dhe kategoritë të burimeve njerëzore për një periudhë afatgjatë me qëllim që të krijohen burimet e mjaftueshme për të kryer detyra të ndryshme në organizatë me qëllim prodhimin e të mirave apo shërbimeve në standarde të tilla që të kenë pritshmëri të klientëve të organizatës. Planifikimi është një proces që u paraprin proceseve të tjera që lidhen me burimet njerëzore siç janë rekrutimi, marrja në punë e njerëzve të përshtatshëm dhe largimi i atyre të papërshtatshëm. Një planifikim jo i mirë i BNJ mund të kushtojë shumë një organizatë përkrah planifikimi jo i mirë i BNJ mund të lere pa plotësuar një sërë vendesh në organizatë, gjithashtu planifikimi jo i mirë i kualiteteve të BNJ do të kushtojë organizatës kohë dhe para për të kualifikuar njerëzit sipas nevojave që ajo ka. Një planifikim i mirë i BNJ nuk është vetëm në favor të organizatës por edhe të vetë punonjësve sepse një planifikim i mirë do të thotë mundësi për punonjësit për të planifikuar zhvillimin e tyre profesional dhe karrierën.

Definicionet

“Parashikim sistematik i kërkesës dhe ofertës së fuqisë punëtore për periudhën e ardhshme”

“Një proces në të cilin sigurohet që organizata ka numrin dhe llojin e duhur të personave në vendin e duhur dhe në kohën e duhur për të bërë gjërat për të cilat ata janë me të dobishëm dhe me efikasë”. “Një numër aktivitetesh që i lejojnë drejtuesit e organizatës të identifikojnë të vlerësojnë nevojat e tyre për BNJ duke mbajtur parasysh

objektivat, programet e veprimit, dhe te zhvillimit per afate te shkurtera, te gjata dhe te mesme”.

Para se te shpjegojme kete numer aktivitetesh qe kane te bejne me planifikimin e BNJ si dhe hapat e ketij procesi eshte e domosdoshme te dime se cfare ceshtjesh adreson ky process, te cilat mund te permbliidhen si me poshte:

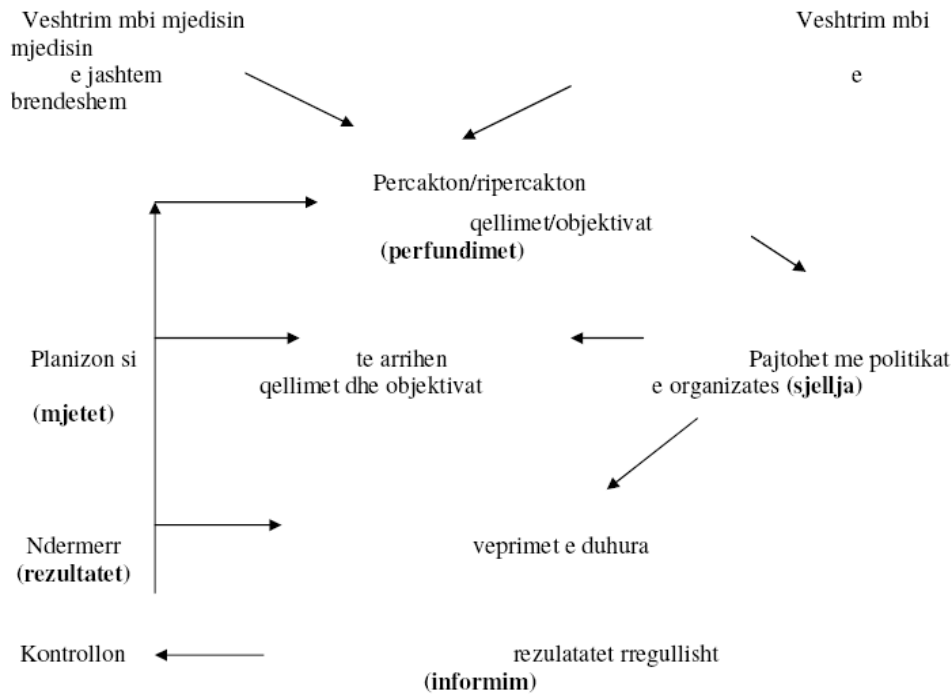
- Cfare njerezish kerkon organizata dhe ne ç'numer?
- Per cfare kohe i kerkon keta njerez organizata?
- Sa prej tyre jane aktualisht te punesuar brenda organizates?
- Sa prej kerkesave qe ka organizata per burime njerëzore mund te plotesohen brenda saj?
- Sa prej kerkesave qe ka organizata per burime njerëzore mund te plotesohen jashte saj?
- Ç'ndryshime kane ndodhur ne tregun e punes qe mund te ndikojne ne kete kerkese?

Ne pergjigje te ketyre pyetjeve “Planifikimi i burimeve njerëzore” eshte i lidhur me aktivite te mëposhtëme:

1. Analiza e situates se burimeve njerëzore
2. Parashikimi per punonjes te rinj vleresimi i tregut te punes
3. Ngritja dhe hartimi i planit per burime njerëzore

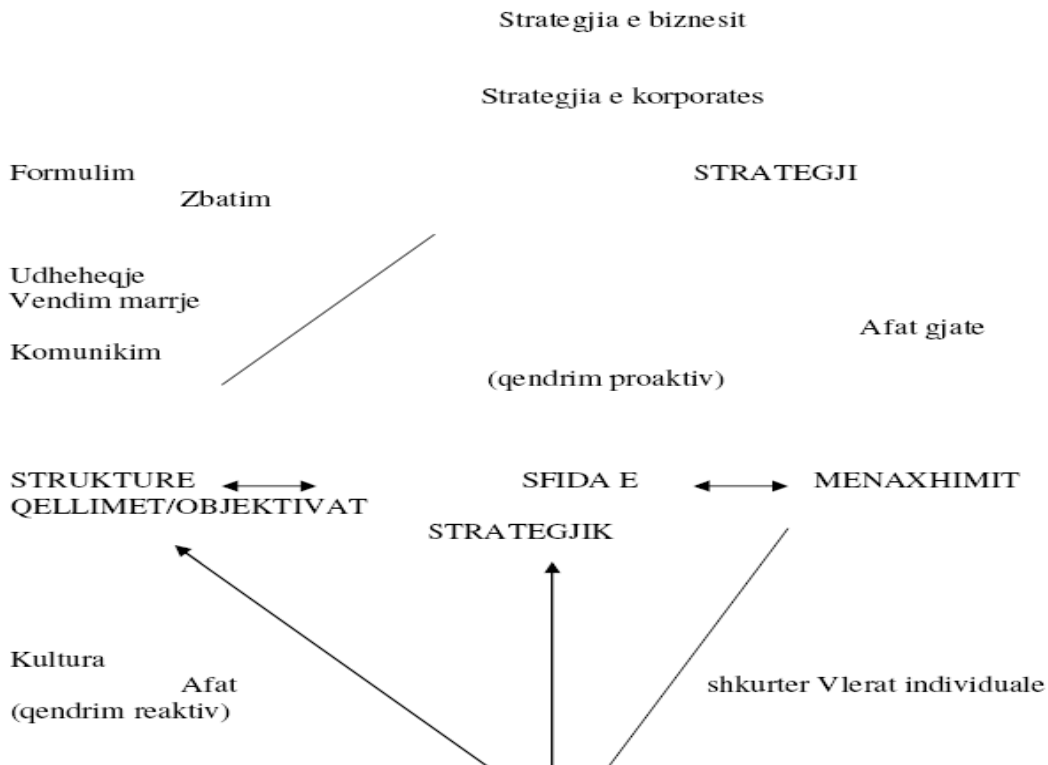
Shiko Fig 9. Kërkesat e organizates për Burime Njerëzore

Fig. 9. Nje model baze i procesit te planizimit



Shiko Fig 10 Skema Cikli i planifikimit të burimeve njerëzore

Fig. 10 . Ceshtje kyc ne menaxhimin strategjik



Kerkesa per BNJ

Ky hap eshte nje element i vazhdueshem i planifikimit te BNJ ne cdo organizate. Ai ka aspektin afatshkurter per aftesi ose pozicione te vecanta, te cilat duhet te plotesohen brenda planeve eksistuese, kjo do te thote per nje periudhe 6-9 muaj. Gjithashtu ky hap ka edhe kontekstin e tij afatmesem 9-18 muaj dhe ate afatgjate 18 muaj deri ne 5 vjet, qe do te thote plotesimi i nevojave te organizates me aftesi dhe cilesi te cilat duan kohe qe te krijohen. Ka profesione qe kerkojne 3 dhe 5 vjet per tu formuar madje edhe njohurite baze per te. Nese nje organizate do te ishte ne kushte te tilla, para se te fillonte trajnimin duhet te kthehet 5 vjet perpara atehere kur jane bere rekrutimet per stafin ne fjale.

5.2.Hapat qe ndiqen gjate procesit te planifikimit te Burimeve Njerëzore

Analiza e ambientit te jashtem te organizates eshte hapi i pare i procesit te planifikimit strategjik te burimeve njerëzore. Kjo konsiston ne percaktimin e mundesive dhe kufizimeve qe paraqet ambienti i jashtem, te tille si konkurenca, ecuria e produktit apo sherbimit te organizates ne treg, gjendja aktuale dhe e ardhmja e teknologjise se organizates, rroli qe mendohet te luaje qeveria ne drejtim te mireqenies ekonomike. Ne baze te te dhenave te kasaj analize do te behet edhe zgjedhja e objektivave dhe e strategjive qe do te perdoren ne fushen e planifikimit te burimeve njerëzore.

- Konkurenca eshte nje faktor qe ndikon ne shpejtimin e evolucionit teknologjik, ndikon ne organizimin e vendit te punes dhe ne vjeterrimin e puneve. Ajo nuk eshte vetem lokale por edhe rajonale dhe nderkombetare.

- Ambienti teknologjik, kjo fraze mbulon teresine e e njohurive qe zoteron njerezimi per te realizuar gjerat, kjo gje perfshin masën e dijes se njerezve ne te gjitha fushat.
- Disa aspekte te teknologjise kane te bejne me sasine dhe cilesine e punonjesve ne organizate.
- Ndryshime ne sherbime apo prodhime
- Ndryshime ne organizim
- Tregu i punes - ky faktor kerkon nje analize dhe vemendje te vecante ne planifikimin e nevojave per burime njerëzore.

Analiza e ketij faktori ka te beje me:

- Mbledhjen e te dhenave per tregun aktual dhe ate te pritshem te punes.
- Cfare konkurrenca ka ne treg per personelin qe kerkojme?
- A ka tendence ne sektorin arsimor lidhur me personelin qe ne kerkojme te rekrutojme

Faktoret e mesiperme a ndikojne ne ndryshimin e raporteve te forcave te punes ne organizaten tone si rezultat i largimeve te vullnetshme

Pergjigjet per ceshtjet e mesiperme kane te bejne me ate qe quhet analiza e faktoreve te jashtem.

Planet afatgjata dhe afatshkurtera per sigurimin e burimeve njerëzore do te perfshijne edhe ceshtje te tjera qe kane te bejne me:

Rekrutimin

Si i sigurojme ne nevojat per burime njerëzore te mire-trajnuara? Duke aplikuar trajnime sipas nevojave per punonjesit aktual, apo duke kerkuar ne treg punonjes te mire arsimuar dhe te mire trajnuar?. Cfare hapash duhen marre per te promovuar organizaten tone ne shkolla apo universitete cilesore? A duhet te permiresojme metodat e rekrutimit apo ta bejme kete process nepermjet rekrutueseve te afte qofte edhe jashte organizates? Te gjitha keto jane pyetje qe kane te bejne me zgjidhjen e problemeve te rekrutimit.

Trajnim dhe zhvillim

Çfare Trajnimi profesional i duhet siguruar punonjesve qe ata te permbushun detyrat e tyre profesionale. A duhet tua sigurojme kete trajnim brenda organizates apo duhet ti çojme ata ne kurs kualifikimi jashte saj? Çfare programesh speciale duhet te implementohen brenda organizates per ritrajnim ose azhornimin e njohurive te punonjesve? Si duhen permiresuar procedurat qe nxisin punonjesit per vetekualifikim?

Promovimi dhe planifikimi i karrieres

Si duhen ndertuar ose permiresuar procedurat ne menyre qe punonjesit te marrin pergjegjisi te reja ose te ndryshme?

Sa eshte e lidhur trajnimi i punonjesve me karrieren e tyre? Sa mbahen parasysh ambicjet profesionale dhe karrieriste te punonjesve ne ndertimin e struktures organizative te organizates?

Pagesat dhe prodhimi

Cfare hapash duhet te nderrmiren ne menyre qe pagat e organizates te jene atraktive per punonjesit qe ne duam të rekrutojme? Sa mund te jene limitet e pagesave? Si dhe sa mire mund ta perdorim ne pagen maksimale per punonjesit kyç te organizates? Çfare indikatoresh duhet te perdorim per matjen e punes se gjithesecilit ne organizate? Sa mire do te mund te lidhim pagen me kryerjen e punes?

Nxjerrja ne pension apo heqja e punonjesve te tepert

Çfare masash duhen marre per punonjesit qe arrijne moshen e pensionit?

Çfare nxitjesh i duhen dhene punonjesve te vjeter per ti inkurajuar ato qe te dalin ne pension? Çfare rregullimesh duhen bere per te realizuar nje shkurtim te njerezve te cilet duhen hequr nga organizata? Si duhet ndare ne faza procesi i nxjerrjes ne pension apo i shkurtimeve brenda nje periudhe te caktuar kohe? Sa jane kostot e vleresuara per veprimet e mesiperme?

6. VLERESIMI DHE KLASIFIKIMI I PUNËS

6.1. Lidhja e strukturimit të punes me plotësimin e dëshirave të punonjesve

Nje organizate e cila ka bere ate qe quhet strukturimin e punes rekomandon se faktoret qe duhen marre parasysh ne kete proces dhe qe kane te bejne me plotesimin e nevojave njerëzore jane:

- Shkalla e autonomise qe lejon kryerjen e detyrave te caktuara Individet duhet te jene pergjegjes per punen e tyre dhe per burimet qe ata do te perdorin
- Nje element variacioni duhet te jete prezente ne punen e secilit qe lejon variacion ne metodat e perdorura dhe menyren e kryerjes se detyres
- Me mire nje cikel i gjate se sa nje cikel i shkurter pune
- Perseritja e detyrave te ulet ne maksimum
- Te behet e mundur qe te merret feedback-u per realizimin e detyres
- Aty ku eshte e mundur puna te mos parcelizohet por te kryhet fillim e fund nga i njejti person
- Gjate kryerjes se punes njerezve i duhen krijuar mundesite per mardhenie sociale
- Mundesi per te mesuar i duhen krijuar njerezve ne pune ose kryerja e nje detyre te caktuar te kerkoje vazhdimisht aplikimin e njohurive te reja
- Rolet duhet te jene te qarta keshtu ai qe do te kryeje nje detyre te caktuar por edhe te tjeret te jene te qarte per ate cka pritet nga puna e cdokujt
- Cdo detyre duhet te permbaje disa objektiva perfundimtare.

Vleresimi i puneve

Nje nder kriteret qe mbahet parasysh dhe ndikon ne nivelin e shperblimit eshte edhe vleresimi i puneve sipas karakteristikave te saj. Keshtu punet qe realizohen ne nje organizate te caktuar ndryshojne nga njera tjetra nga karakteristika te tilla si rendesia apo vlere qe kane per realizimin e objektivave te organizates, pergjegjsia, kualifikimi, dhe eksperienca qe nevojitet, sforcimet fizike dhe kushtet ne te cilat kryhet puna. Te gjitha keto karakteristika duhet te mbahen parasysh gjate klasifikimit te puneve dhe si

rrjedhim edhe ne diferencimin te pagave. Pra qellimi i vleresimit te puneve eshte te realizoje vleresimin e puneve qe kryhen ne te njëjtën organizate duke i krahasuar me njera tjetren. Qellimi final eshte renditja e puneve sipas rëndesise apo vleres se tyre. Eshte e rëndesishme qe ne kete process te kihet parasysh se behet klasifikimi dhe vleresimi i puneve dhe jo punonjesve qe i kryejne keto pune. Mbasi behet kjo jane te tjera mekanizma ato qe lejojne te mbajme parasysh karakteristikat individuale te punonjesve (vjetersia, kualifikimi etj) Ka nje numer metodash per vleresimin e puneve, sasiore dhe cilesore. Duhet thene se te gjitha metodat jane subjektive dhe realizohen nga vete njerezit dhe niset nga nje pershkrim i pershtatshem i te gjitha puneve qe kryhen ne nje organizate.

Metoda e renditjes

Kjo eshte metoda me e thjeshte ajo konsiston ne nje renditje te pergjitheshme te puneve nga me e rëndesishmja tek me pak e rëndesishmja. Kjo eshte nje metode qe mund te aplikohet ne organizata te vogla dhe te mesme ku numri i puneve eshte i kufizuar. Ne rastet kur aplikohet kjo metode, vleresimi bazohet ne gjykimin e nje grupi personash te perbere nga njerezit më me eksperience, pra qe i njohin shume mire punet e organizates. Rënditja realizohet duke krahasuar çdo pune me njera tjetren deri ne renditjen perfundimtare te tyre.

Perveç faktit qe kjo metode perdoret ne organizata me numer te vogel punesh, ka edhe nje kufizim tjetër i cili rrjedh nga fakti se nuk ka kriteret e percaktuara per te matur rëndesine e nje pune te caktuar. Pra mund te themi se nje pune A eshte me rëndesishme se nje pune B por nuk mund te themi se sa me e rëndesishme eshte ne menyre qe te bejme edhe diferencimet ne page midis dy puneve.

Metoda e klasifikimit

Eshte një metode jo-sasiore. Kur perdoret kjo metode duhet qe fillimisht te jene percaktuar disa klasifikime. Domethene grupime te puneve relativisht homogjene dhe shkallezime ne brendesi te tyre. Keto klasifikime dhe shkallezime percaktohen duke

analizuar disa pune te zgjedhura si perfaqesuese dhe duke perdorur disa kriteret si shkalla e pergjegjesise, natyra e kompetencave te kerkuara etj.

Çdo klasifikim duhet te kete pershkrimet perkatese te funksioneve dhe pergjegjsive te puneve qe do te futen ne te. Duke disponuar kete klasifikim me pershkrimet perkatese, çdo vleresues do te percaktohet në klasen ne te cilen futet puna te cilen ai po vlereson. Vleresimi konsiston ne krahasimin e pershkrimit te punes me pershkrimin e këtyre klasifikimeve. Puna do te futet ne ate klase ku dy pershkrimet jane te ngjashme. Ne krahasim me metoden e renditjes kjo metode e pajis vleresuesin me nje udhezues te qarte per vleresimin e puneve.

Metoda e krahasimit me ane te faktoreve

Kjo eshte metode kompleksee cila permban etapat e meposhteme:

1. Zgjidhen disa vende kyçe te punes
2. Zgjidhen faktoret e vleresimit dhe behet renditja e cdo vendi kyç per secilin faktor qe kane te bejne zakonisht me:
 - kerkesat mendore
 - kerkesat fizike
 - kerkesa te formimit
 - shkallen dhe natyren e pergjegjsive
 - kushtet e pune
3. behet ndarja e pagave per secilin nga vendet e punës per secilin faktor

Pas ketyre hapave mund te ndertohtet nje tabelë ne te cilen ne cdo vend kyç eshte renditur paga e marre ne funksion te secilit faktor.

Kufizimet e kesaj metode jane kompleksiteti i saj dhe varsia ndaj disa vendeve kyçe.

Metoda e vleresimit me pike

Kjo metode nuk perdor krahasimin e puneve me njera tjetren dhe as vleresimin e punes si nje te tere. Kjo eshte metode analitike per realizimin e se ciles duhet te kalohet nepr keto hapa:

- Zgjedhja dhe percaktimi i faktoreve te vleresimit
- Identifikimi dhe percaktimi per cdo faktor i disa shkalleve qe tregojne pranine e ndryshme te tyre
- Ponderimi dhe percaktimi i pikeve per cdo shkalle per cdo faktor
- Perdorimi i manualit te vleresimit per vleresimin e cdo pune .

7. STATISTIKA TË ZGJEDHURA MBI SEKTORIN FINANCIAR DHE ROLI I RESURSEVE HUMANE

Në teorinë mbi shkencën e financave dhe mbi rolin e sistemit financiar, ka një postulat të rëndësishëm: Niveli i zhvillimit dhe rolit të sistemit financiar mbi ekonominë përcakton fazë në të cilën ndodhet zhvillimi ekonomik në një vend. Kështu, në funksion të nivelit, të rolit dhe ndikimit që luan sistemi financiar mbi ekonominë, dallohen tre faza: faza empirike e zhvillimit të saj, kur sistemi financiar dhe bankare dominohet nga ekonomia e *cash-it*. Faza e dytë faza e ekonomisë së kredisë, në këtë fazë rol të rëndësishëm kanë institucionet e ndërmjetësimit kryesisht i bankave. Faza e tretë është faza e tregjeve financiare, në këtë fazë sistemi financiar ka pamjen e një tërësie të pafundme lidhjesh, transaksionesh, marrëdhëniesh dhe këmbimesh në flukse financiare dhe në para, të operacioneve dhe të institucioneve të një vendi, të cilat formojnë një zinxhir të njëpasnjëshëm transaksionesh si një i tërë i japin kuptimin vetë sistemit financiar.¹

7.1. Instrumentet Financiare

7.1.1 . DEPOZITAT

Depozita paraqet kërkesën në banka dhe mund të ndahen në llogarinë rrjedhëse, depozitat e afatizuara dhe depozitave të kursimeve.

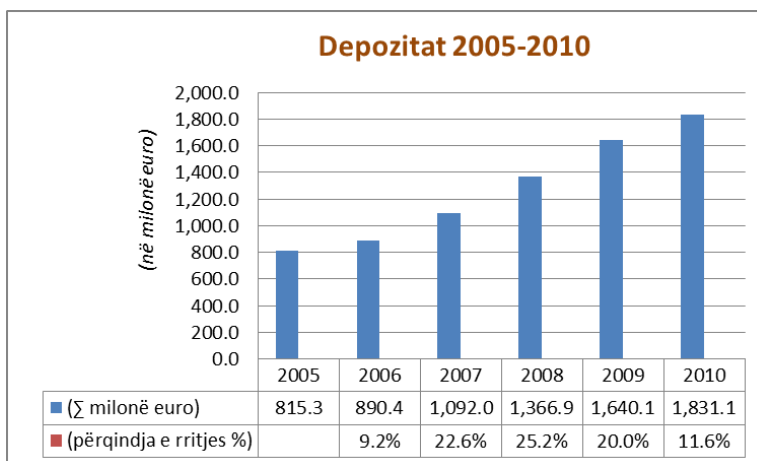
Llogaritë rrjedhëse janë depozita të transferueshme të cilat konvertohen në para të gatshme / ose të cilat janë të transferueshme sipas kërkesës në çëçe, urdhërpagesa, debite ose mjete të ngjashme, pa ndonjë vonesë të konsiderueshme, ndalesë ose ndëshkim.

Depozitat e afatizuara janë depozita që janë të dakorduar me afat të caktuar maturimi, të cilat nuk mund të konvertohen në valutë para afatit të caktuar, ose që mund të konvertohen në valutë para afatit të caktuar me kusht që mbajtësi të paguajë ndonjë ndalesë apo ndëshkim.

¹ Sherif Bundo, Edlira Luçi, Gentiana Cane "SISTEMI FINANCIAR SHQIPTAR DHE ROLI I INSTITUCIONEVE TË NDËRMJETËSIMIT BRENDIA TIJ"

Depozitat e kursimit definoohen sikur depozitat e afatizuara, por kriteri i maturimit nuk është relevant.²

Duke ju referuar koncepteve dhe ndarjeve që përshkruam më lartë nga ana teorike lidhur me depozitat do të ndalem dhe të analizoj shumën totale e cila ka rezultuar gjatë periudhës të cilën ne po i analizoj. Shuma totale e



depozitave në periudhën 2005 - 2010 duke ju referuar burimeve statistikore të cilat gjenden në ueb faqet e Bankës Qendrore të Republikës së Kosovës e cila është si agregus (*grumbullimin*) e të dhënave të tregut financiar në Kosovë mund të vërejmë se kemi rënie në trendin e rritjes në dy vitet e fundit të cilat ne po i analizojm.

Edhe në vitin 2010, struktura e detyrimeve të sistemit bankar u dominua nga depozitat e mbledhura brenda Kosovës, që njëkohësisht përfaqësojnë burimin kryesor të financimit për bankat komerciale në vend. Në dhjetor 2010, depozitat përfaqësuan 78.9 përqind të gjithsej detyrimeve të sistemit bankar (Tabela 5). Trendi i rritjes së depozitave në vitin 2010 ishte më i ngadalshëm krahasuar me vitin 2009. Duke arritur vlerën prej 1.93 miliard euro, depozitat në sistemin bankar shënuan një rritje vjetore prej 11.0 përqind në dhjetor 2010, e cila është më e ulët se sa norma e rritjes prej 20.8 përqind në dhjetor 2009. Ngadalësimi i trendit të rritjes së depozitave kryesisht reflekton tërheqjen e depozitave të qeverisë nga bankat komerciale, të cilat ndikuan nivelin e përgjithshëm të depozitave.

Mjetet vetanake përbëjnë një burim tjetër të rëndësishëm të financimit që, në dhjetor 2010, përfaqësuan 9.4 përqind të gjithsej detyrimeve të sistemit bankar. Mjetet vetanake shënuan rritje vjetore prej 12.7 përqind, kryesisht si rrjedhojë e rritjes së kapitalit aksionar të bankave, që përbën rreth 73.9 përqind të gjithsej mjeteve vetanake.

²Raporti mbi Normat e Kamatës: [http://www.bqk-kos.org/repository/docs/2011/Raporti%20mbi%20Normat%20e%20Kamates%20\(Ver.%202.0\).pdf](http://www.bqk-kos.org/repository/docs/2011/Raporti%20mbi%20Normat%20e%20Kamates%20(Ver.%202.0).pdf)

Në kuadër të detyrimeve të sistemit bankar, rritje të vazhdueshme ka shënuar edhe kategoria e borxhit të ndërvarur që, në dhjetor 2010 arriti vlerën prej 33.5 milionë euro (24.4 milion euro në dhjetor 2010). Megjithatë, pjesëmarrja e borxhit të ndërvarur në gjithsej detyrimet e sistemit bankar vazhdon të jetë e ulët (1.4 përqind në dhjetor 2010). Rritja e vazhdueshme e borxhit të ndërvarur dhe plasmanëve nga bankat komerciale jashtë vendit tregon për rritjen graduale të shfrytëzimit të burimeve të jashtme të financimit nga bankat komerciale që operojnë në Kosovë.

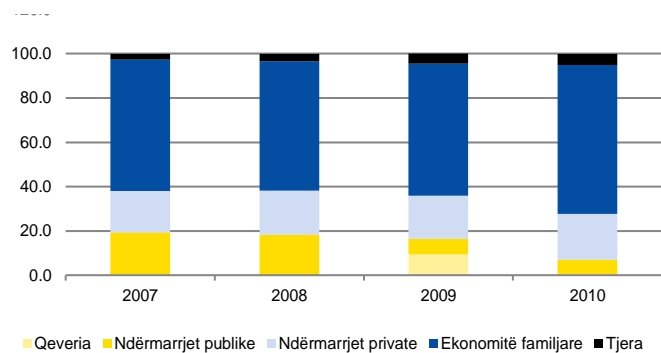
Struktura e detyrimeve të sistemit bankar

Përshkrimi	2007		2008		2009		2010	
	Milionë euro	Pjesëmarrja (%)	Milionë euro	Pjesëmarrja (%)	Milionë euro	Pjesëmarrja (%)	Milionë euro	Pjesëmarrja (%)
Bilanci nga bankat tjera	25.8	1.8	34.9	1.9	58.5	2.7	56.8	2.3
Depozitat	1,143.1	79.6	1,444.1	79.9	1,744.9	79.2	1,937.0	78.9
Huatë tjera	2.7	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Detyrimet tjera	103.7	7.2	129.8	7.2	171.7	7.8	197.4	8.0
Borxhi i ndërvarur	7.0	0.5	7.0	0.4	24.4	1.1	33.5	1.4
Mjetet vetanake	152.7	10.6	192.5	10.6	204.6	9.3	230.5	9.4
Gjithsej	1,435	100.0	1,808	100.0	2,204	100.0	2,455	100.0

Burimi kryesor i depozitave për sistemin bankar të Kosovës vazhdojnë të jenë depozitat e ekonomive familjare që, në dhjetor 2010, arritën vlerën prej 1.3 miliardë euro. Depozitat për ekonomitë familjare shënuan rritje vjetore prej 25.0 përqind në vitin 2010, krahasuar me rritjen

prej 23.3 përqind në vitin paraprak. Duke arritur shumën prej 526.6 milion euro, depozitat e ndërmarrjeve shënuan një rritje vjetore prej 14.0 përqind. Struktura e depozitave të ndërmarrjeve, në fund të vitit 2010, u dominua nga depozitat e ndërmarrjeve private (76.0 përqind të gjithsej depozitave të ndërmarrjeve). Sa i përket depozitave të qeverisë, tërheqja e vazhdueshme nga bankat komerciale gjatë vitit 2010 ndikoi që vlera e këtyre depozitave në fund të vitit të jetë vetëm 11.7 milionë euro krahasuar me vlerën prej 164.9 milionë euro sa ishin në dhjetor 2009. Sa i përket strukturës së gjithsej depozitave, në vitin 2010 vërehet se pjesëmarrja e depozitave të

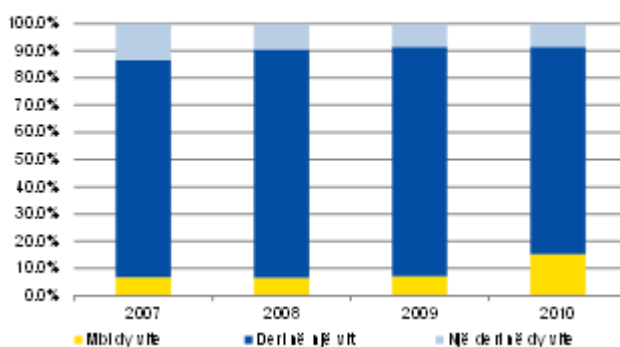
Figura 13. Struktura e depozitave sipas sektorëve, në përqindje



ekonomive familjare ka shënuar rritje prej 7.5 pp duke arritur në 67.1 përqind të gjithsej depozitave, ndërkaq pjesëmarrja e depozitave të ndërmarrjeve shënoi rritje më të ngadalshme prej 0.7 pp duke arritur në 27.2 përqind të gjithsej depozitave të sistemit bankar (Figura 13). Rritja e pjesëmarrjes së depozitave të ekonomive familjare kryesisht reflekton zvogëlimin e pjesëmarrjes së depozitave të qeverisë në këtë periudhë. Krahasuar me vitin paraprak, pjesëmarrja e depozitave të qeverisë në gjithsej depozitat e sektorit bankar arriti në 0.6 përqind, që tregon për zvogëlim të pjesëmarrjes për 8.8 pp në vitin 2010. Rritje të pjesëmarrjes kanë shënuar depozitat e jorezidentëve të cilët duke arritur vlerën prej 84.8 milionë euro, shënuan rritje vjetore prej 32.3 përqind (dhjetor 2010). Struktura e depozitave në sektorin bankar të Kosovës, për sa i përket valutës, dominohet nga depozitat në valutën euro, të cilat përbëjnë 94.5 përqind e gjithsej depozitave. Kjo bënë që edhe rreziku i normës së këmbimit ndërmjet euros dhe valutave tjera të jetë minimal.

Sa i përket afatit të maturimit, depozitat në sistemin bankar të Kosovës në vitin 2010 kishin një strukturë të ngjashme me vitin e kaluar. Pjesëmarrjen më të lartë në gjithsej depozitat vazhdojnë ta kenë depozitat e afatizuara, që përfaqësojnë rreth 47.7 përqind të gjithsej depozitave. Pjesa e mbetur përbëhet nga depozitat e transferueshme dhe depozitat e kursimeve që, në dhjetor 2010 përfaqësuan 34.6 përkatësisht 17.6 përqind të gjithsej depozitave. Struktura e depozitave të afatizuara vazhdon të dominohet nga depozitat me afat të shkurtër maturimi. Në

Figura 14. Struktura e depozitave të afatizuara sipas maturitetit, në përqindje



Në dhjetor 2010, depozitat me afat maturimi deri në një vit përfaqësuan 76.2 përqind të gjithsej depozitave të afatizuara, pasuar nga depozitat me afat maturimi mbi dy vite që përfaqësuan 15.3 përqind të depozitave të afatizuara (Figura 14). Pjesa e mbetur e depozitave të afatizuara janë kryesisht depozita me afat maturimi mbi një vit deri në dy vite, që përfaqësuan 8.5 përqind të gjithsej depozitave të afatizuara në vitin 2010. Sa i përket trendit të depozitave të afatizuara, vlen të theksohet se në vitin 2010 është vërejtur që depozitat me afat më të shkurtër maturimi kanë zvogëluar pjesëmarrjen e

tyre në gjithsej depozitat, ndërsa depozitat me afat më të gjatë maturimi kanë rritur pjesëmarrjen e tyre. Kështu, depozitat me afat maturimi deri në një vit zvogëluan pjesëmarrjen e tyre për 8.3 pp, ndërsa depozitat me afat maturimi mbi dy vite rritën pjesëmarrjen e tyre në gjithsej depozitat për 8.2 pp. Rritja e vazhdueshme e depozitave me afat më të gjatë maturimi do të ndikojë pozitivisht në zgjerimin e kreditimit afatgjatë dhe njëkohësisht përmirëson gjendjen e likuiditetit në sistemin bankar. Aprovimi i ligjit mbi sigurimin e depozitave pritet të ndikojë pozitivisht në besimin e depozitorëve ndaj bankave, gjë që do të ndikojë në rritjen e mëtejme të depozitave me afat më të gjatë maturimi.

7.1.2. Struktura e Kredive

Kreditë janë asete financiare që (1) krijohen kur kreditori në mënyrë direkte i huazon fonde një debitori, dhe (2) evidentohen nga dokumentet e panegociueshme, përveç llogarive të arkëtueshme / pagueshme, të cilat trajtohen si një kategori e veçantë e aktiveve financiare. Kreditë janë fondet që bankat i huazojnë sektorëve tjerë të ekonomisë si korporatave financiare e jofinanciare dhe ekonomive familjare që kategorizohen në bazë të qëllimit të tyre, të ndara në kredi investuese dhe jo-investuese. Kreditë investuese janë ato kredi që përdoren për qëllime investuese dhe mund të ndahen në sektorë si bujqësi, industri, shërbime dhe sektorë të tjerë në bazë të klasifikimit NACE (statistical classification of economic activities in the European Community). Shembuj tipik të kredive investuese janë kreditë për kapital fillestar, blerjen e aseteve fikse, zgjerimin e aktivitetëve të bizneseve, etj.

Kreditë jinvestuese janë kreditë me maturim më të shkurtër dhe me vlerë më të vogël krahasuar me kreditë investuese dhe mund të ndahen në sektor sikur kreditë investuese. Shembuj tipik të kredive jinvestuese janë kreditë për kapital punues, riparime, etj. Ndarja e kredive (kredi investuese dhe jinvestuese) është paraqitur më poshtë³:

- **Bujqësore:**
 - Bujqësia, pylltaria dhe peshkimi;
- **Industriale:**
 - Prodhimtaria;

³ “ NACE” - European Classification of Economic Activities, 2008

- Energjia elektrike, gazi, avulli dhe ajër i kondicionuar;
- Furnizimi me ujë, kanalizimi, menaxhimi i mbeturinave dhe aktivitetet riparuese;
- Ndërtimi;
- **Shërbimet:**
 - Tregtia me shumicë dhe pakicë, riparimi i automjeteve motorike dhe motoçikletave;
 - Transportimi dhe magazinimi;
 - Akomodimi dhe aktivitetet e shërbimit të ushqimit;
 - Informacioni dhe komunikimi;
 - Aktivitetet financiare dhe të sigurimit;
 - Aktivitetet e pasurive të patundshme;
 - Aktivitetet profesional, shkencore dhe teknike;
 - Aktivitetet administrative dhe të shërbimeve mbështetëse;
- **Të tjera:**
 - Administrata publike dhe mbrojtja;
 - Arsimi;
 - Shëndeti i njeriut dhe aktivitetet sociale;
 - Arti, zbavitja dhe rekreacioni;
 - Aktivitete të shërbimeve të tjera;

Në përputhje me definimet e më sipërme, kredia për blerjen e një traktori (në bujqësi) duhet të trajtohet si kredi për investime, ndërsa kreditë për blerjen e farërave dhe të ngjashme duhet të trajtohen si kredi joinvestuese. Ngjashëm në industri, kredia për blerjen e makinerisë për prodhimin e një produkti të veçantë duhet të trajtohet si kredi për investime, ndërsa kredia për blerjen e lëndëve të para që shërben si input për procesin e veçantë të prodhimit të duhet të trajtohet si kredi joinvestuese.

Mbitërheqjet janë të definuara si bilance debitore në llogaritë rrjedhëse. Norma e interesit për mbitërheqjet bankare zbatohet kur llogaria rrjedhëse "bëhet negative." Mbitërheqjet zbatohen për korporatat jofinanciare dhe ekonomitë familjare. Në këtë kategori janë përfshirë të gjitha llojet e kartelave të kreditit dhe debitit, pavarësisht nëse ato janë të lidhura ose jo me llogari rrjedhëse, llogari depozitë ose llogari të kredisë.

Linjat kreditore janë të përcaktuar si shumë e definuar e kredisë që huamarrësi mund të marrë nga huadhënësi duke specifikuar shumën dhe periudhën. Kjo linjë është e lejuar që të tërhiqet nga huamarrësi sa herë që është e nevojshme dhe është e përcaktuar me disa kushte të caktuara dhe është më fleksibile në shlyerjen e borxhit dhe pagesën e kësteve.

Kreditë me kushte të favorshme përfshijnë kreditë e veçanta të cilat ndryshojnë nga kreditë e rregullta në kushtet e normave të aplikuara të interesit. Kjo kategori përfshin:

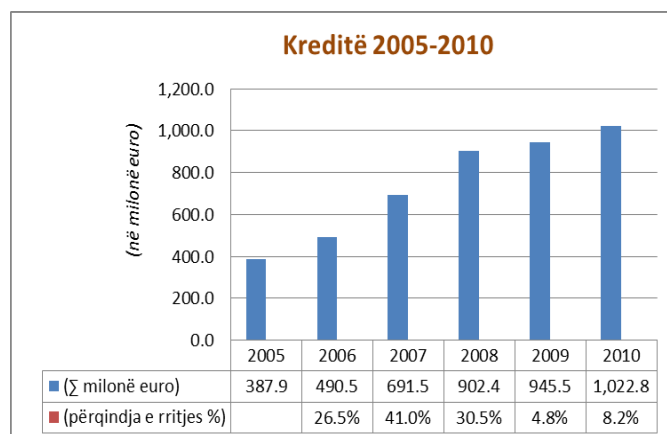
- Kreditë e mbuluara me para të gatshme, përfshijnë kreditë që mbështeten nga depozitat. Kreditë e mbuluara me para të gatshme merren duke "bllokuar" depozitat e huamarrësit nga banka.
- Kreditë tjera përfshijnë kreditë tjera si kreditë për personelin e bankës, etj.

Kreditë konsumuese janë kreditë e dhëna për ekonomitë familjare me qëllim të përdorimit personal në konsumin e mallrave dhe shërbimeve. Destinacioni i këtyre kredive është blerja e mallrave dhe shërbimeve të konsumit.

Kreditë hipotekare janë kredi të cilat për kolateral kanë një

hipotekë dhe shërbejnë për blerjen e hipotekës. Kjo kategori mund të aplikohet vetëm në ekonomitë familjare.

Duke ju referuar koncepteve dhe ndarjeve që përshkruam më lartë nga ana teorike lidhur me kreditë do të ndalemi dhe të analizoj shumën totale e cila ka rezultuar gjatë periudhës të cilën ne po i analizoj. Shuma totale e kredive në periudhën 2005 - 2010 duke ju referuar burimeve statistikore të cilat gjenden në *ueb faqet e Bankës Qendrore të Republikës së Kosovës* e cila është si agregus(*grumbullimin*) i të dhënave të tregut financiar në Kosovë mund të vërejmë se kemi rënie në trendin e rritjes në dy vitet e fundit të cilat ne po i analizojmë.



Rikuperimi i ekonomisë botërore dhe si rrjedhojë edhe përmirësimi i perceptimeve të bankave për ambientin ekonomik në vend, u reflektuan në një normë më të lartë të rritjes së kredisë gjatë vitit 2010 krahasuar me vitin 2009. Në vitin 2010, vlera e kredisë të lëshuara nga sistemi bankar në vend arriti në 1.5 miliardë euro, një rritje vjetore prej 13.2 përqind krahasuar me rritjen prej 8.9 përqind në vitin 2009 (Figura 9). Normën më të lartë të rritjes vazhdojnë të regjistrojnë kreditë për ekonomitë familjare të cilat, në vitin 2010, shënuan një rritje vjetore prej 25.5

Figura 9. Norma e rritjes së kredisë sipas sektorëve, në përqindje

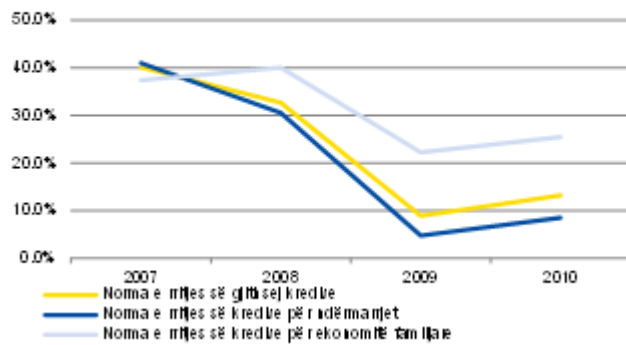
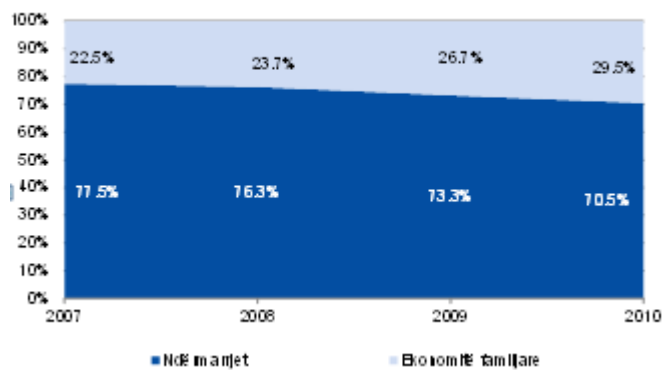


Figura 10. Struktura e kredisë, në përqindje



përqind. Kreditë për ndërmarrjet vazhdojnë të rriten me normë më të ulët sesa kreditë për ekonomitë familjare. Megjithatë, norma vjetore e rritjes prej 8.7 përqind në vitin 2010 tregon për një trend më të shpejtë të rritjes së kredisë për ndërmarrjet në krahasim vitin 2009.

Struktura e kredisë edhe në vitin 2010 ishte e dominuar nga kreditë për ndërmarrjet, të cilat kishin një pjesëmarrje prej 70.5 përqind në gjithsej kreditë e lëshuara nga sistemi bankar (Figura 10). Sidoqoftë, kreditë për ekonomitë familjare gjatë dy viteve të fundit kanë rritur pjesëmarrjen në gjithsej kreditë. Në vitin 2010, pjesëmarrja e kredisë për ekonomitë familjare në gjithsej kreditë e sistemit bankar arriti në 29.5 përqind, krahasuar me 26.7 përqind në vitin 2009. Kjo kryesisht për shkak të ngadalësimit më të theksuar të rritjes së kredisë për ndërmarrjet, përderisa norma e rritjes së kredisë për ekonomitë familjare, me gjithë zvogëlimin, ishte më e përafërt me periudhat e kaluara.

Shpërndarja sektoriale e kredive mbeti e pandryshuar nga vitet e mëparshme, me sektorin e shërbimeve që absorbon pjesën më të madhe të kredive (70.1 përqind të gjithsej kredive për ndërmarrjet). Pjesa më e madhe e kredive për sektorin e shërbimeve përbëhet nga kreditë për ndërmarrjet tregtare (50.8 përqind të kredive për ndërmarrjet), pasuar nga kreditë për sektorin e industrisë që përfshinë minierat, prodhimtarinë, industrinë dhe ndërtimtarinë, të cilat kanë pranuar 26.1 përqind të gjithsej kredive të lëshuara për ndërmarrjet.

Sektorin e bujqësisë vazhdon të ketë një pjesëmarrje mjaft të ulët në kreditë e lëshuara për ndërmarrjet, duke pranuar vetëm 3.7 përqind të gjithsej këtyre kredive (Figura 11).

Kreditë për sektorin e tregtisë dhe për shërbimet financiare u karakterizuan me trend rritës në vitin 2010, përderisa kreditimi i sektorëve tjerë shënoi ngadalësim krahasuar me vitin paraprak. Duke arritur vlerën prej 521.6 milion euro, kreditë për sektorin e tregtisë shënuan rritje vjetore prej 13.7 përqind në vitin 2010 (4.9 përqind, në dhjetor 2009). Kreditë lëshuar ndërmarrjeve që ofrojnë shërbime financiare arritën vlerën prej 22.1 milion euro, krahasuar me 10.6 milion euro në vitin paraprak. Kreditimi i sektorit të industrisë shënoi ngadalësim të rritjes gjatë vitit 2010, me kreditë për prodhimtarinë që shënuan rritje vjetore prej 5.8 përqind (29.9 përqind në vitin 2009), dhe kreditë për sektorin e ndërtimtarisë që shënuan rritje vjetore prej 22.5 përqind (35.9 përqind në vitin 2009). Në vitin 2010, kreditë për sektorin e prodhimtarisë arritën vlerën prej 126.8 milion euro,

që tregon për një pjesëmarrje prej 12.3 përqind në gjithsej kreditë e lëshuara për ndërmarrjet. Në të njëjtën periudhë, kreditë për sektorin e ndërtimtarisë arritën vlerën

Figura 11. Struktura e kredive sipas veprimtarisë ekonomike, në përqindje

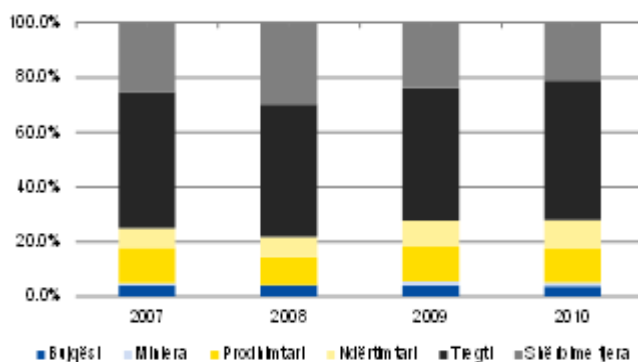
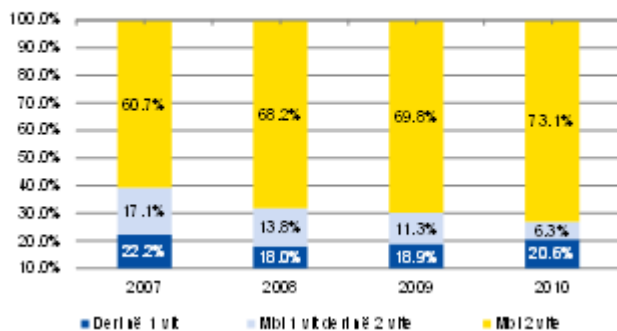


Figura 12. Struktura e kredive sipas afatit të maturimit, në përqindje



prej 109.1 milion euro, duke përfaqësuar 10.6 përqind të gjithsej kredive për ndërmarrjet.

Për sa i përket afatit të maturimit, struktura e kredive të lëshuara nga sistemi bankar mbetet e dominuar nga kreditë me afat më të gjatë maturimi. Në vitin 2010, kreditë me afat maturimi mbi dy vite deri në pesë vite përfaqësuan 43.5 përqind të gjithsej kredive, pasuar nga kreditë me maturitet mbi pesë deri në dhjetë vite, të cilat përbënin 25.4 përqind të gjithsej kredive. Gjithsej kreditë me maturitet mbi dy vite, në vitin 2010 përfaqësuan rreth 73.1 përqind të gjithsej kredive të sistemit bankar (Figura 12). Pjesëmarrje të konsiderueshme në gjithsej kreditë e sistemit bankar kanë edhe kreditë me maturitet deri në një vit, që përfaqësojnë 20.6 përqind të gjithsej kredive. Pjesa e mbetur i takon kredive me maturitet prej një deri në dy vite (6.3 përqind) dhe mbi dhjetë vite (4.3 përqind). Në vitin 2010 është vënë re një rënie në kreditë me afat maturimi prej një deri në dy vite. Duke shënuar vlerën prej 91.2 milion euro, kreditë me afat maturimi prej një deri në dy vite shënuan rënie vjetore prej 37.1 përqind. Si rrjedhojë, pjesëmarrja e kredive me afat maturimi prej një deri në dy vite u zvogëlua për rreth 5.0 pp.

7.1.3. Shërbimet me Transaksione (sistemi i pagesave)

Zhvillimi i një sistemi efikas dhe të sigurt për pagesat vendore, si shtyllë kyçe e infrastrukturës financiare kombëtare, është një prej funksioneve parësore të BQK-së. BQK-ja operon Sistemin Elektronik të Kliringut Ndërbankar (SEKN), i cili është sistemi i vetëm ndërbankar i pagesave në Republikën e Kosovës. SEKN-ja funksionon si një sistem hibrid i cili mundëson kanalizimin ndërbankar të një sërë instrumentesh të pagesave.

Gjatë vitit 2010 u shënuan rritje në vëllim dhe vlerë të transaksioneve të SEKN-së dhe u bë avancimi i mëtejshëm i sistemit. Nga zhvillimet me rëndësi të veçantë ishin automatizimi i komunikimit në mes të SEKN-së dhe sistemit bazë të BQK-së dhe fillimi i disa studimeve analitike për nevojat e ardhshme zhvillimore.

Figura 72. Numri i transaksioneve në SEKN

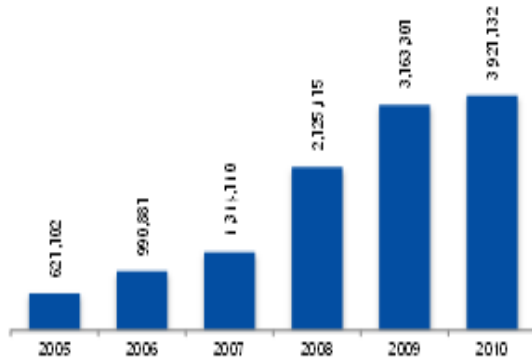
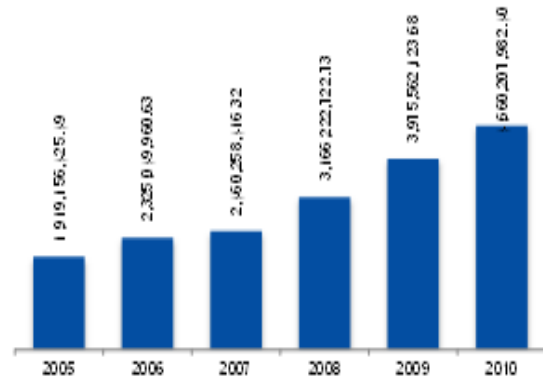


Figura 73. Vlera e transaksioneve në SEKN



Rritja e vazhdueshme në vëllim dhe vlerë të transaksioneve ndërbankare të SEKN-së pasqyron rritjen relative të pagesave pa para të gatshme dhe rritjen e besueshmërisë në sistemin bankar. Sikurse viteve të mëparshme, në vitin 2010 rritja vjetore si e vëllimit ashtu edhe e vlerës së transaksioneve të SEKN-së ishte e dukshme. Rreth 3.9 milionë transaksione me një vlerë të përgjithshme prej 4.66 miliardë euro u kanalizuan përmes SEKN-së gjatë vitit 2010.⁴

Figura 74. Mesatarja ditore e numrit të transaksioneve në SEKN

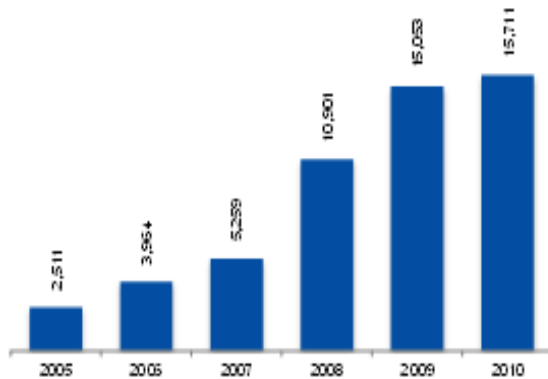
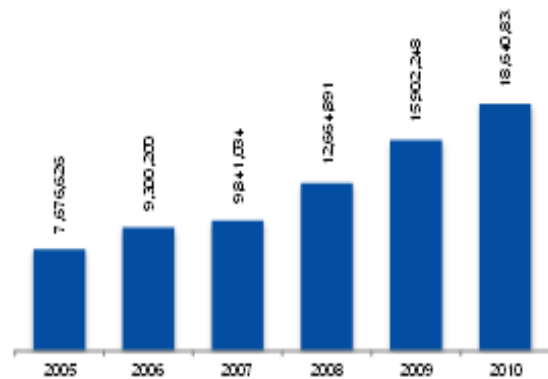


Figura 75. Mesatarja ditore e vlerës së transaksioneve në SEKN

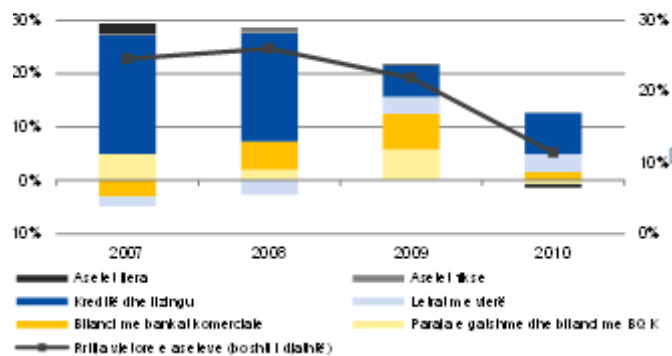


Asetet e bankave komerciale

⁴ Sistemi i Pagesave BQK: <http://www.bqk-kos.org/?cid=1,59,54>

Vlera e gjithsej asetëve të menaxhuara nga bankat komerciale në Kosovë arriti në 2.5 miliard euro në vitin 2010, që tregon për një rritje vjetore prej 11.4 përqind (21.9 përqind në dhjetor 2009). Përderisa kontribuues thelbësorë në rritjen e përgjithshme të asetëve të sistemit bankar vazhdojnë të jenë kreditë dhe

Figura 8. Kontributi në rritjen e asetëve të sistemit bankar sipas kategorive, në përqindje



investimet në letra me vlerë, ngadalësimi i ritmit të rritjes së asetëve gjatë vitit 2010 mund të jetë kryesisht pasojë e kontributit negativ të bilancit të bankave komerciale në BQK. Kreditë dhe letrat me vlerë kontribuuan në normën e rritjes së gjithsej asetëve me 7.7, përkatësisht 3.5 pp në vitin 2010, përderisa bilanci i bankave komerciale në BQK kontribuoi negativisht me 1.3 pp (Figura 8). Rikuperimi i ekonomisë globale nga kriza financiare e vitit të kaluar ka ndikuar në rritjen e aktivitetit të bankave, gjë që ka ndikuar në rritjen më të shpejtë të kredive krahasuar me vitin e kaluar, dhe në të njëjtën kohë, zvogëlimin e rezervave të bankave komerciale në BQK. Në raport me PBB-në, asetet e sistemit bankar arritën normën prej 59.7 përqind, një rritje prej 2.7 pp krahasuar me vitin paraprak. Aktiviteti i bankave komerciale që operojnë në Kosovë në masë dërmuese është i koncentruar në aktivitetin ndërmjetësues brenda ekonomisë së vendit, ndërsa 19.7 përqind e gjithsej asetëve janë të investuara në sektorin e jashtëm.

Kreditimi i ekonomisë vazhdon të jetë aktiviteti kryesor i sistemit bankar në vend. Për dallim nga viti i kaluar, kur trendi i kreditimit të ekonomisë vendore shënoi ngadalësim të rritjes, në vitin 2010, kreditë u karakterizuan me trend më të shpejtë të rritjes. Vlera e gjithsej kredive të lëshuara nga sistemi bankar i Kosovës arriti në 1.46 miliard euro në vitin 2010, që paraqet një rritje vjetore prej 13.2 përqind, krahasuar me rritjen prej 8.9 përqind të shënuar në vitin 2009 (Tabela 4). Në fund të vitit 2010, kreditë përfaqësuan 59.4 përqind të gjithsej asetëve të sistemit bankar (58.5 përqind në vitin 2009).

Struktura e asetëve të sistemit bankar

Përshkrimi	2007		2008		2009		2010	
	Milionë euro	Pjesëmarrja (%)	Milionë euro	Pjesëmarrja (%)	Milionë euro	Pjesëmarrja (%)	Milionë euro	Pjesëmarrja (%)
Paraja e gatshme dhe bilanci me BQK	189.0	13.2%	218.2	12.1%	322.7	14.6%	307.5	12.5%
Bilanci me bankat komerciale	208.1	14.5%	283.9	15.7%	405.6	18.4%	439.0	17.9%
Letrat me vlerë	78.9	5.5%	40.5	2.2%	97.0	4.4%	173.4	7.1%
Kreditë dhe lizingu (bruto)	892.1	62.2%	1,183.4	65.4%	1,289.0	58.5%	1,458.7	59.4%
Asetet fikse	27.2	1.9%	39.0	2.2%	43.1	2.0%	44.1	1.8%
Asetet tjera	39.7	2.8%	43.1	2.4%	46.7	2.1%	32.5	1.3%
Gjithsej	1,435	100%	1,808	100%	2,204	100%	2,455	100%

Si rrjedhojë e ngadalësimit të kreditimit, në vitin paraprak bankat komerciale orientuan një pjesë të investimeve të tyre drejtë tregjeve të jashtme, konkretisht në investime në letra me vlerë. Rritja e investimeve në letra me vlerë jashtë vendit vazhdoi edhe gjatë vitit 2010, duke u nxitur po ashtu nga rimëkëmbja e tregjeve financiare ndërkombëtare gjatë kësaj periudhe. Investimet në letra me vlerë arritën shumën prej 173.4 milionë euro në vitin 2010 (97.0 milionë euro në vitin 2009), duke rritur pjesëmarrjen e tyre në gjithsej asetet në 7.1 përqind (4.4 përqind në 2009). Kjo është pjesëmarrja më e lartë që kanë pasur investimet në letra me vlerë në gjithsej asetet që nga viti 2006. Struktura e investimeve të bankave në letra me vlerë përbëhet kryesisht nga investimet në letra me vlerë të qeverive (83.1 përqind), korporatave financiare (16.7 përqind) dhe korporatave jofinanciare (0.2 përqind).⁵

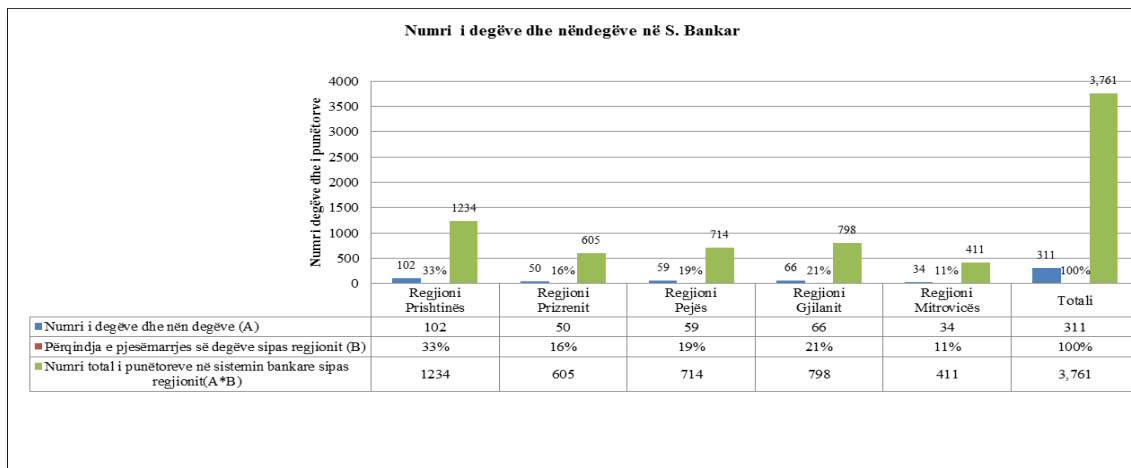
7.2. Numri i Degëve dhe Nëndegëve në Sektorin Bankar

Rrjeti bankar në regjionet e Kosovës ka shkuar duke u zgjeruar, marr për bazë edhe zhvillimet tjera në vend sistemi bankar është zhvilluar me një ritëm të shpejt i shtyre nga kërkesa dhe profitet e mëdha që kanë bankat për aktivitetin në të cilin operojnë. Duke ju referuar të dhënave statistikore të publikuar nga departamenti i statistikave për numrin e degëve dhe nëndegëve në regjionet e Kosovës mund të konstatojmë se sistemi bankar është i koncentruar po thuaj në vlerë prej 33% në regjionin e Prishtinës, që nënkupton edhe kërkesë e madhe për aktivitetin bankar në kryeqytet.

⁵ Raporti i Stabilitetit Financiar BQK: <http://www.bqk-kos.org/repository/docs/2011/Raporti%20i%20Stabilitetit%20Financiar%20Nr.%202.pdf>

Numri i Punëtorëve dhe degëve sipas gjendjes momentale qershor 2012			
Degët dhe nëndegët e bankave sipas regjioneve në Kosovë	Numri i degëve dhe nën degëve (A)	Përqindja e pjesëmarrjes së degëve sipas regjionit (B)	Numri total i punëtorëve në sistemin bankare sipas regjionit (A*B)
Regjioni Prishtinës	102	33%	1234
Regjioni Prizrenit	50	16%	605
Regjioni Pejës	59	19%	714
Regjioni Gjilanit	66	21%	798
Regjioni Mitrovicës	34	11%	411
Totali	311	100%	3,761

Në tabelën e paraqitur më lartë janë të paraqitura të dhënat për numrin e degëve dhe numrin e punëtorëve në sistemin bankar, numri totale i degëve dhe nëndegëve në regjionet e Kosovës është 311, kurse gjithsej numri i të punësuarve në sistemin bankar arrin 3761 punonjës duke ju referuar të dhënave deri në muajin qershor 2012⁶.



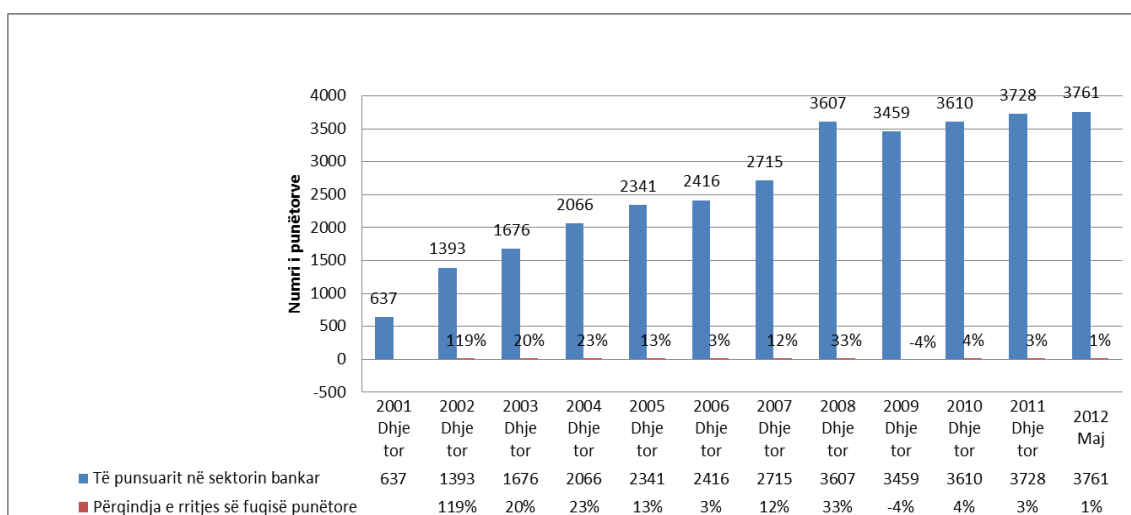
7.2.1. Niveli i të Punësuarve në Sektorin Bankar

Me krijimin e sistemit bankar në Kosovë në fillim numri i të punësuarve ka qenë i vogël por me një ritëm të rritjes në përqindje të lartë siç mund të vërejmë edhe nga të dhënat në tabelë dhjetor 2001-dhjetor 2008, në vitin 2009 kemi pasur rënie të numrit të

Periudha	Të punsuarit në sektorin bankar	Përqindja e rritjes së fuqisë punëtore
2001 Dhjetor	637	
2002 Dhjetor	1393	119%
2003 Dhjetor	1676	20%
2004 Dhjetor	2066	23%
2005 Dhjetor	2341	13%
2006 Dhjetor	2416	3%
2007 Dhjetor	2715	12%
2008 Dhjetor	3607	33%
2009 Dhjetor	3459	-4%
2010 Dhjetor	3610	4%
2011 Dhjetor	3728	3%
2012 Maj	3761	1%

⁶ <http://www.bqk-kos.org/?cid=1,124>

punësuarve -4% kjo dhe reflekton krizën financiare dhe tkurrjen e sistemit bankar dhe zvogëlimin e numrit të punësuarve dhe të investimeve nga sistemi bankar në Kosovë. Duke ju referuar të dhënave në vitet e fundit mund të konstatojmë se numri i të punësuarve në sistemin bankar ka një trend të vogël të rritjes dhe me një stabilitet të rritjes të pa ndryshuar gjatë viteve të fundit. Ky tregues i stabilizimit të numrit të punësuarve në sistemin bankar na lenë të konkludojm se ky sektorë ka arrit kapacitet e veprimtarisë në po thuhaj maksimumin e vetë dhe i plotëson kërkesat për aktivitet bankar në mënyre të kënaqshme me ketë nivel të stafit që posedon. Zhvillimet teknologjike kanë zëvendësuar fuqinë punëtorë në sistemin bankar në po thuhaj gjithë globin duke kontribuar në shërbime efikase dhe të sigurta.⁷



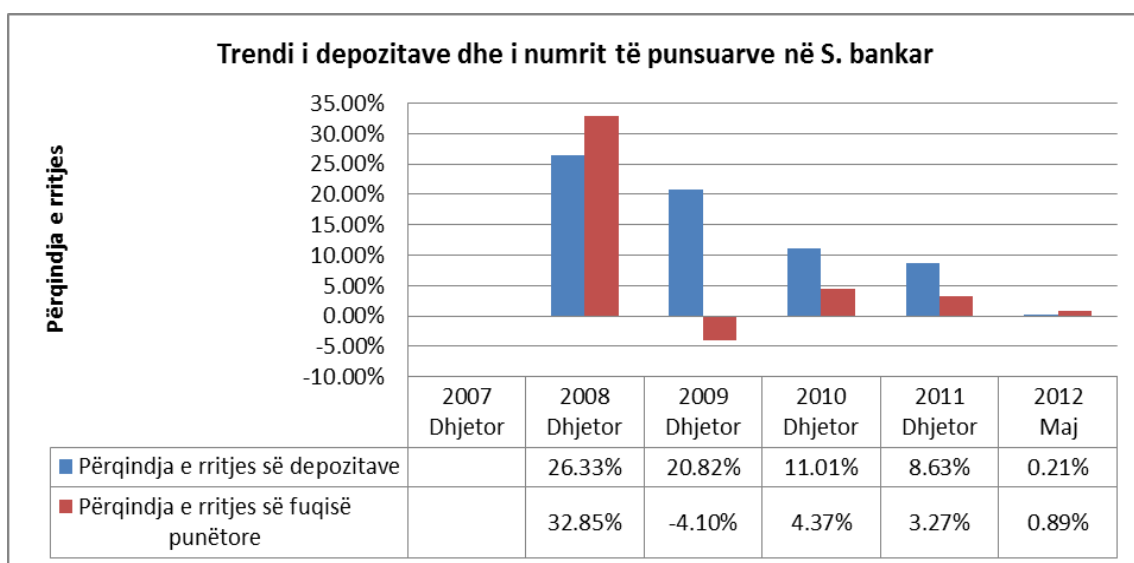
7.3. Trendi i Rritjes së Depozitave me Numrin e Punëtorëve

Referuar të dhënave për depozita dhe numrin e punëtorëve në sistemin bankar, dhjetor 2007 - maj 2012 do të mundohemi të analizojmë dy indikator që për nga përmbajtja nuk janë shumë të lidhur në mënyre drejtpërdrejtë pasi që implikohen edhe shumë faktorë tjerë në ketë proces.

⁷ <http://www.bqk-kos.org/?cid=1,124>

Periudha	Vlera e depozitave e shprehur në miliona	Të punsuarit në sektorin bankar	Përqindja e rritjes së depozitave	Përqindja e rritjes së fuqisë punëtore
2007 Dhjetor	1,143.08	2715		
2008 Dhjetor	1,444.09	3607	26.33%	32.85%
2009 Dhjetor	1,744.79	3459	20.82%	-4.10%
2010 Dhjetor	1,936.90	3610	11.01%	4.37%
2011 Dhjetor	2,103.98	3728	8.63%	3.27%
2012 Maj	2,108.48	3761	0.21%	0.89%

Bazuar të dhënave të publikuar për këta dy indikator siç mund të shihen edhe në tabelën e paraqitur më lartë mund të konstatojm se trendi i rritjes në përqindje në vitet e fundit ka shkuar drejtë rënies, në aspektin e depozitave mund të themi se ekonomia e Kosovës nuk po gjenëron të ardhura shtesë, dhe niveli i pagave marr në përgjithësi nuk e mbulon as standardin e jetesë kjo ndikon në nivelin e depozitave në sistemin bankar. Duke ju referuar të dhënave në vitet e fundit mund të konstatojmë se numri i të punësuarve në sistemin bankar ka një trend të vogël të rritjes dhe me një stabilitet të rritjes të pa ndryshuar gjatë viteve të fundit. Ky tregues i stabilizimit të numrit të punësuarve në sistemin bankar na lenë të konkludojm se ky sektorë ka arrit kapacitet e veprimtarisë në po thuaj maksimumin e vetë dhe i plotëson kërkesat për aktivitet bankar në mënyre të kënaqshme me këtë nivel të stafit që posedon. Pra niveli zhvillimit ekonomik i ulët ka ndikuar në trendin e ulët të depozitave, kjo tregon edhe arsyeje e mos zgjerimit të aktiviteti nga bankat të cilat nuk kanë shtyrë rritjen e të punësuarve në sistemin bankar.

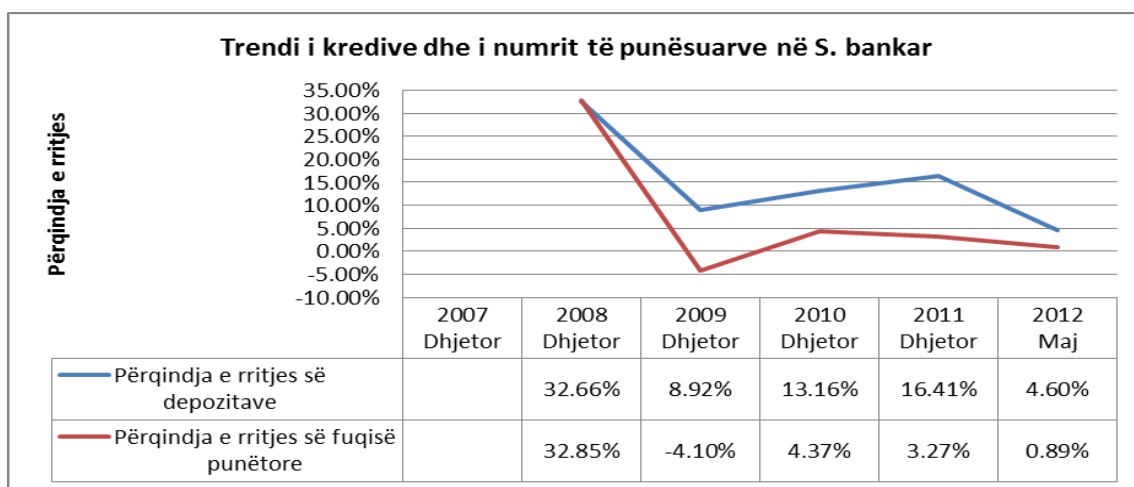


7.4. Trendi i Rritjes së Kredive me Numrin e Punëtorëve

Bazuar në të dhënat e publikuara të cilat janë të paraqitura në tabelën më poshtë për nivelin e kredive dhe të numrit të punëtorëve, këta dy indikator në sistemin bankar kanë një lidhshmëri të ngushtë nëse i përjashtojmë faktorët tjerë. Siç mund të shohim përqindja e rritjes së vlerës së kredive në mesë periudhave ka trajtë të njëjtte me nurin e të punësuarve edhe pse jo me trend të rritjes të njëjtte pasi që kemi parasysh se këta dy indikator dallojnë përmbajtësish. Ndikimet në trendin e rritjes së vlerës së kredive ndikohet shumë nga zhvillimet e ndryshme ekonomike në të cilën implikohen shumë faktorë të brendshëm dhe të jashtëm.

Periudha	Vlera e kredive e shprehur në miliona	Të punsuarit në sektorin bankar	Përqindja e rritjes së kredive	Përqindja e rritjes së fuqisë punëtore
2007 Dhjetor	892.10	2715		
2008 Dhjetor	1,183.42	3607	32.66%	32.85%
2009 Dhjetor	1,289.03	3459	8.92%	-4.10%
2010 Dhjetor	1,458.68	3610	13.16%	4.37%
2011 Dhjetor	1,698.08	3728	16.41%	3.27%
2012 Maj	1,776.25	3761	4.60%	0.89%

Nëse e shohim në mënyre vizuale nga grafiku i paraqitur më poshtë shohim se këta dy indikator kanë lëvizje të njëtrajtshme dhe luhatjet në ngritje dhe rënie kanë një lidhshmëri të ngushtë.



Duke e ditur se në sistemin bankar shumë prej bankave i motivojnë që portofolin e kredive për punëtor të jetë në shkallen më të lartë të efikasitetit të punëtorëve kjo për faktin se kreditë në Kosovë janë asete për bankën shumë fitimprurëse dhe me një përqindje të vogël të kredive të këqija(mos kthyeshme nga klientët).

8. PËRFUNDIMI

Bazat e menaxhimit të burimeve njerëzore duhet t'i përshtaten realizimit të objektivave të ndërmarrjes. Menaxhimi i burimeve njerëzore është ndër fazat më të rëndësishme të procesit të menaxhimit të burimeve njerëzore. Në procesin e bazave të menaxhimit të burimeve njerëzore duhet të përfshihen të gjitha nivelet organizative të ndërmarrjes. Ndërmarrjet që nuk kanë një menaxhim të BNP çdo herë janë të predispozura para rrezikut që të mos jenë të afta t'i plotësojnë kërkesat dhe nevojat e tregut

Në ambientet ekonomike, por jo vetëm në to, tema e nivelit të zhvillimit të sistemit financiar dhe e rolit të tij në përshejtimin e zhvillimit ekonomik të vendit, është gjithnjë aktuale. Ekonomia jonë si ekonomi e re tregu, është duke kaluar nga faza e lindjes në fazën e rritjes. Bashkë me karakteristikat dhe vështirësitë e fazës në të cilat ndodhet, ekonomia jonë mbart me vete edhe potenciale ende të pashfrytëzuara zhvillimi. Sistemi financiar është, pa as më të voglin dyshim, katalizatori apo më saktë, laborator i zhvillimit ekonomik marrin formën dhe trajtën e duhur. Bazuar në zhvillimet dhe ngjarjet të cilën bota ka pasur gjatë këtyre viteve të fundit e që janë të lidhura me Sistemin Financiar, mjaftoj të jetë një motiv për mua që të shtjelloj si pjesë për temë diplome.

Kjo temë nëse shtjellohet si tersi kërkon një hulumtim të gjerë për të gjitha indikatorët të cilët ndikohen dhe ndikojnë në këtë sistem kaq kompleks ku ndërthuren shumë institucione dhe subjekte si vendore një ashtu edhe ato ndërkombëtare. Jam munduar gjatë punimit të bëje disa kufizime dhe t'i jap një trajtë ma të theksuar faktorit njeri(stafi) roli dhe rëndësia që ka në disa indikator financiare, jam bazuar në shumë indikatorë financiare të publikuar dhe jam munduar të përcjell trendët e lëvizjeve në afat kohor të cilat janë ndikuar nga ciklet e lëvizjeve ekonomike. Përcjellja e disa indikatorëve ekonomik gjatë historisë na lejon të konkludoj se ciklet e biznesit kanë një rëndësi të lartë ku varësisht prej luhatjeve ciklike ndikohen edhe faktorët financiar. Jemi dëshmitar në të kaluarën dhe tani se me rritjen e aktivitetit financiar apo rritjes së kërkesës për shërbime financiare kemi pasur rritje edhe në numrin e stafit në këtë sistem, dhe rasti i kundër kur ka pasur kriza financiare kemi pasur stagnim apo zvogëlim të numrit të stafit. Analiza e bëre dhe përcjellja e këtyre dy indikatorëve është

edhe thelbi i punimit ku dhe mund të përfundojmë se rritja e aktivitetit financiarë ndikon edhe në rritjen e punësimit në këtë sektorë dhe rasti kundërt në rast destabilizimi apo krizash financiare kemi zvogëlim të punësimit duke mos marrë parasysh edhe efektet tjera që ka në sistemin ekonomik dhe social në përgjithësi.

9. LITERATURA – REFERENCAT

1. Paul Turner, HR Forecasting and Planning, London, Chartered Institute of Personnel and Development. CIPD House (bot.v.2000);
2. Ymer Havolli, Menaxhmenti i Burimeve Njerëzore, Prishtine, Instituti RIINVEST (bot.I.v.2003);
3. Zana Koli dhe Shyqyri Llaci, Manaxhimi I burimeve njerëzore, Tiranë, Sh.Botuese Albpaper(bot.i vitit 2003);
4. Web- faqe në internet: www.erc.msh.org;
5. Berim Ramosaj, Bazat e Menaxhimit, Prishtine, Universiteti I Prishtinës(bot.II, v.2000);
6. Instituti Riinvest , Zhvillimi i NVM-ve në Kosovë, Prishtinë ,2004;
7. Michael Armstrong, Human Resource Management Practice, 7th Edition;
8. Vasilika Kume, Manaxhimi Strategjik, Tiranë 2003, Shtëpia Botuese PEGI.
9. Sherif Bundo, Edlira Luçi, Gentiana Cane “SISTEMI FINANCIAR SHQIPTAR DHE ROLI I INSTITUCIONEVE TË NDËRMJETËSIMIT BRENDA TIJ”;
10. Banka Qendrore e Kosovës (www.bqk-kos.org) me drejtoratet përkatëse të shenuara me poshtë:
 - a. Departamenti i Statistikave (BQK);
 - b. Drejtorati i Stabilitetit Financiar dhe Analizave Ekonomike (BQK);
 - c. Departamenti i Sistemeve të Pagesave (BQK);
 - d. Divizioni i Rexhsistrit të Kredive të Kosovës (BQK), “NACE” - European Classification of Economic Activities, 2008.