



Organizata  
Ndërkombëtare  
e Punës

## Organizata Efektive e Punëdhënësve

Një seri e udhëzuesve "praktik" mbi ngritjen dhe menaxhimin e organizatave efektive të punëdhënësve



## Udhëzuesi dy Strategjia

Qasja Strategjike në Menaxhimin e Organizatave të Punëdhënësve

Zhvillimi, dakordimi dhe realizimi i një biznes-plani të qëndrueshëm



E prodhuar për Byronë e Organizatës Ndërkombëtare të Punës për Aktivitete të Punëdhënësve nga ana e anëtarëve të fakultetit të Universitetit të Gjenevës - Programi MBA Organizatat Ndërkombëtare



## **Organizata Efektive e Punëdhënësve**

.... një seri e udhëzuesve “praktik” për ndërtimin dhe menaxhimin e organizatave efektive të punëdhënësve

# Udhëzuesi dy **Strategjia**

---

## **Qasja strategjike në menaxhimin e Organizatave të Punëdhënësve**

... zhvillimi, dakordimi dhe realizimi i një biznes-plani të qëndrueshëm

E drejta e autorësisë © Organizata Ndërkombëtare e Punës 2015  
Publikuar për herë të parë më 2005

Publikimet e Zyrës Ndërkombëtare të Punës gëzojnë të drejtën e autorësisë sipas Protokollit 2 të Konventës Universale mbi të drejtën e autorësisë. Megjithatë, mund të riprodhohen fragmente të shkurtra nga to pa ndonjë autorizim, me kusht që të tregohet burimi. Për të drejtat e riprodhimit dhe përkthimit, duhet të aplikohet pranë Byrosë për Publikime (Të drejtat dhe Lejet), Zyra Ndërkombëtare e Punës, CH-1211 Gjenevë 22, Zvicër, ose nëpërmjet e-mailit: [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). Zyra Ndërkombëtare e Punës mirëpret aplikime të tilla.

Bibliotekat, institucionet dhe përdoruesit tjerë të regjistruar në organizatën për të drejtat e riprodhimit mund të bëjnë kopje në përputhje me licencën që u është lëshuar atyre për këtë qëllim. Vizitoni [www.ifro.org](http://www.ifro.org) për organizatën e të drejtave të riprodhimit në vendin tuaj.

---

ILO

Organizata Efektive e Punëdhënësve : Një seri e udhëzuesve "praktik" mbi ngritjen dhe menaxhimin e organizatave efektive të punëdhënësve / International Labour Organization ; ILO DWT and Country Office for Central and Eastern Europe. - Budapest: ILO, 2015

ISBN: 9789228305319 (Udhëzuesi 1);  
9789228305326 (Udhëzuesi 2);  
9789228305333 (Udhëzuesi 3);  
9789228305340 (Udhëzuesi 4)

International Labour Organization; ILO DWT and Country Office for Central and Eastern Europe

employers organization / organization development / management strategy / corporate planning / good practices / proverb / checklist

13.06.2

*Katalogimi i të dhënave të publikuara të ILO-së*

---

Përcaktimet e përdorura në publikimet e ILO-së, të cilat janë në përputhje me praktikën e Kombeve të Bashkuara dhe prezantimi i materialit aty, nuk nënkupton shprehjen e çfarëdo opinionit nga ana e Zyrës Ndërkombëtare të Punës në lidhje me statusin ligjor të ndonjë vendi, zone, territori apo të autoriteteve të tyre, apo në lidhje me përcaktimin e kufijve të tyre.

Përgjegjësia për opinionet e shprehura në artikujt e nënshkruar, studimet dhe kontributet tjera qëndron vetëm në autorët e tyre, dhe publikimet nuk përbejnë një përkrahje nga Zyra Ndërkombëtare e Punës për opinionet e shprehura në to.

Referimi i emrave të firmave, produkteve dhe proceseve komerciale, nuk nënkupton përkrahjen e tyre nga Zyra Ndërkombëtare e Punës, si dhe çfarëdo dështimi për të përmendur firmën e caktuar, produktin ose procesin komercial, nuk paraqet shenjë të mosmiratimit.

Publikimet e ILO-së mund të merren përmes librashitësve të mëdhenj dhe platformave të shpërndarjes digjitale, ose të porositen drejtpërdrejtë nga [ilo@turpin-distribution.com](mailto:ilo@turpin-distribution.com). Për më tepër informacion, vizitoni vebfaqen tonë: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns) ose kontaktoni [ilopubs@ilo.org](mailto:ilopubs@ilo.org).

---

*Shtypur në Prishtinë*

# Udhëzuesi dy **Strategjia**

## Qasja strategjike në menaxhimin e Organizatave të Punëdhënësve

... zhvillimi, dakordimi dhe realizimi i një biznes-plani të qëndrueshëm

### PËRMBAJTJA

SEKSIONI I PARË	Si ta përdorni këtë udhëzues	1
SEKSIONI I DYTË	Organizatave të punëdhënësve dhe planifikimi strategjik	3
SEKSIONI I TRETË	Hartimi i një deklaratë të misionit	9
SEKSIONI I KATËRT	Dakordimi mbi prioritetet strategjike	13
SEKSIONI I PESTË	Kthimi i prioriteteve strategjike në objektiva dhe plane të punës	25
SEKSIONI I GJASHTË	Matja dhe rishikimi i progresit	31
SEKSIONI I SHTATË	Skica e zhvillimit të planit strategjik dhe lista përfundimtare kontrol-luese	33
SEKSIONI I TETË	Çfarë thonë gurët e biznesit (kontribut i I. H. Dror - Universiteti i Gjenevës)	41
SEKSIONI I NËNTË	Lexim plotësues dhe linqe mbi planifikimin strategjik dhe asociacionet e biznesit	49



## Seksioni i parë

### Si ta përdorni këtë udhëzues

**Qasja strategjike në menaxhimin e organizatave të punëdhënësve** është udhëzuesi i dytë nga seria e udhëzuesve që përbëjnë pakon e **Organizatës Efektive të Punëdhënësve**. Kjo seri, në tërësinë e saj, është dizajnuar për të ndihmuar stafin ekzekutiv, drejtorët dhe menaxherët në organizatat të punëdhënësve për të ndërtuar dhe menaxhuar organizatat e tyre në mënyrë më strategjike dhe më efikase. Ajo i dedikohet, para së gjithash, atyre që merren me themelimin, zhvillimin dhe menaxhimin e organizatave të punëdhënësve në nivel kombëtar, në vende më pak të zhvilluara dhe me ekonomi në tranzicion. Megjithatë, kjo seri do të ofroj edhe këshilla të çmuara për organizatat rajonale dhe sektoriale që ekzistojnë për të përfaqësuar interesat

e punëdhënësve, dhe do të jetë edhe në interes të organizatave të punëdhënësve në nivel kombëtar, në vendet e zhvilluara. Kjo vlen sidomos për situatat kur organizatat shqyrtojnë ose ndërmarrin një rishikim strategjik mbi mënyrën aktuale të veprimit.

**Qasja strategjike në menaxhimin e organizatave të punëdhënësve** është një qasje hap pas hapi për zhvillimin, dakordimin dhe ofrimin e një plani të qëndrueshëm të biznesit. Ajo përfshin një seri të instrumenteve praktike që do të ndihmojnë udhëheqësit e organizatës së punëdhënësve në rishikimin e strategjisë së tyre aktuale të biznesit ose të zhvillojnë një strategji të re. Këto instrumente ndahen në katër lloje:

#### Listat kontrolluese



**Listat kontrolluese** janë të dizajnuara të ndihmojnë në vlerësimin e gjendjes aktuale të organizatës tuaj, në identifikimin e mangësive strategjike dhe në planifikimin e mënyrave të dizajnit dhe realizimit të një plani të qëndrueshëm të biznesit;

#### Praktikat më të mira



**Praktikat më të mira** ofrojnë shembuj se si organizatat tjera i kanë adresuar problemet me të cilat ju përballeni;

#### Ushtrimet praktike



**Ushtrimet praktike** mund të përdoren në mënyrë individuale, nga palët e punës ose nga organet vendim-marrëse; dhe

#### Citatet kyçe



**Citatet kyçe** nga autore të respektuar që ilustrojnë pikat më të rëndësishme; ato mund t'i përdorni gjatë bisedave tuaja dhe në materiale të shkruara.

Ky udhëzues nga seria e **Organizatës Efektive të Punëdhënësve** adreson hartimin dhe zbatimin e planeve strategjike. Ai fillimisht trajton rëndësinë e planifikimit strategjik për organizatat

e punëdhënësve dhe vazhdon me përshkrimin e hapave kryesor të procesit të planifikimit strategjik dhe zbatimit.

- *Përpilimi i deklaratës së misionit* elaboron rëndësinë e deklaratës së misionit, vizionit dhe vlerave të organizatës, si një pikë vendimtare për anëtarët, me të cilët dhe për të cilët ajo organizatë punon. Kjo pjesë përmban këshilla, udhëzime praktike, ushtrime dhe një listë kontrolluese për të ndihmuar përpilimin ose rishikimin e deklaratave të misionit, vizionit dhe vlerave.
- *Dakordimi rreth prioriteteve strategjike* sugjeron një kornizë të thjeshtë analitike për mbledhjen e të dhënave, për gjetjen e opsioneve strategjike dhe përzgjedhjen në mesin e tyre si dhe për sigurimin embështetjes së komisioneve kryesore të menaxhimit, punonjësve të organizatës së punëdhënësve dhe anëtarëve të saj për planin tuaj strategjik.
- *Kthimi i prioriteteve strategjike në objektiva dhe plane të punës* shqyrton çështjen e rëndësishme të kalimit nga një dokument i përpiluar mirë në realizimin e veprimeve ditore. Në këtë pjesë ofrohen ide për shndërrimin e planit strategjik në plane të punës dhe objektiva organizative të departamenteve dhe individëve.
- *Matja dhe rishikimi i progresit* trajton aspektin më të rëndësishëm, por zakonisht më të neglizhuar të planifikimit strategjik; atë të matjes së të arriturave si dhe shqyrtimit dhe rishikimit të planeve duke u bazuar në përvojë.

Pjesa e shtatë e udhëzuesit ofron një *skemë për hartimin e planit strategjik*. Kjo skemë është një udhëzues hap pas hapi i planifikimit, dedikuar veçanërisht atyre që punojnë me burime të kufizuara. Pas kësaj skeme vjen një listë përmbledhëse e “gjërave që duhen bërë dhe atyre që nuk duhen bërë” dhe një *listë përfundimtare kontrolluese* e cila kombinon listat e veçanta kontrolluese (për temat që gjenden në fund të shumicës së seksioneve) në një instrument të përgjithshëm të rishikimit organizativ. Këto instrumente mund të përdoren në fund të udhëzuesit të strategjisë për të lehtësuar planifikimin e veprimeve, ose, mund të përdoren në fillim, si referencë krahasuese e përmirësimit të organizatës tuaj në fushën e planifikimit strategjik në raport me gjendjen ekzistuese në këtë fushë.

Në fundit të udhëzuesit gjendet një pasqyrë e shkurtër e literaturës akademike mbi planifikimin strategjik - Çfarë thonë gurët e biznesit. Kjo pjesë përshkruan në një vend të vetëm, dhe në kontekst akademik, mjetet analitike të sugjeruara në këtë udhëzues. Kjo është një pjesë e “ndarë”, që i ofron lexuesit një përforcim bazik akademik të temës së zhvillimit të strategjisë dhe thekson mënyrën e shfletimit të mëtejshëm të sugjeruar në pjesën e nëntë. Kjo pjesë nuk lidhet në mënyrë specifike me organizatat e punëdhënësve prandaj mund të

kopjohet dhe të përdoret në mënyrë të pavarur si një hyrje e shkurtër në konceptin e planifikimit strategjik.

Në fund, *shfletimi plotësues dhe linqet mbi planifikimin strategjik dhe organizatat e punëdhënësve* identifikojnë ide të përgjithshme për shfletim ose asistencë shtesë dhe sugjerojnë burime shtesë që trajtojnë organizatat e punëdhënësve, zhvillimin dhe zbatimin e strategjive. Materialet specifike në dispozicion nuk janë të shumta, dhe shumica prej tyre janë zhvilluar nga Byroja për Veprimtari të Punëdhënësve të Organizatës Ndërkombëtare të Punës.

Katër udhëzuesit në serinë **Organizata Efektive e Punëdhënësve** janë dizajnuar që të shërbejnë si instrumente me shumë qëllime. Edhe pse ky udhëzues mbi strategjinë është menduar të jetë relativisht i thjeshtë dhe interesant, shfletimi fund e krye nuk është mënyra e vetme, apo gjithmonë më e mira, për të maksimizuar vlerën e tij. Shumë shpesh organizatat janë në faza të ndryshme të procesit të planifikimit strategjik dhe kanë nevojë të thellojnë punët e tyre në fusha të caktuara. Për shembull, shndërrimi i një deklaratë ekzistuese të misionit në një plan strategjik, apo një plani strategjik në realitet operativ mund të jenë prioritetet kryesore. Po ashtu, një organizatë ndoshta dëshiron të fillojë përpilimin e deklaratës së misionit dhe të lë planifikimin më të detajuar strategjik për një fazë të mëvonshme. Natyrisht, më së miri është të punohet gjatë gjithë procesit, por një organizatë që ka një deklaratë të qartë të misionit mund të ketë pozicion më të mirë në krahasim me atë që nuk e ka një deklaratë të mirë.

Duhet të theksohet, megjithatë, se një organizatë e cila e harton dhe/ose e rishikon planin strategjik nga fillimi nuk duhet të anashkalojë hapat e procesit, veçanërisht kur ata përfshijnë shqyrtimin e opsioneve strategjike apo sigurimin e mbështetjes së grupeve të rëndësishme. Koha që e keni fituar nëpërmjet anashkalimit të hapave dhe komunikimit do të humbet më vonë, sepse progresi i bërë nuk është menduar mirë ose nuk është pranuar nga ata që kanë rol të rëndësishëm në zbatimin e tij.

Përfundimisht, ky është një udhëzues shumë i shkurtër për një çështje kaq komplekse. Ai nuk pretendon të jetë shterrues apo të përmbajë ide origjinale. Udhëzuesi është bazuar shumë në materialet e mëhershme mbi temën e planifikimit strategjik. Ai i kushton vëmendje të veçantë punës me organizatat e punëdhënësve, posaçërisht, dhe bazohet në përvojën e autorëve për përparësitë dhe mangësitë e proceseve të vëzhguara në praktikë. Në tekst, në pjesën e sugjerimeve dhe praktikave më të mira, është bërë çdo përpjekje që lexuesve t'u nxitet dëshira për të shfletuar më tej këtë udhëzues për arsye se janë përdorur burime të shumëllojshme.



## Seksioni i dytë

# Organizatat e punëdhënësve dhe planifikimi strategjik

### Organizatat e Punëdhënësve në një botë dinamike



Sot, organizatat e punëdhënësve në të gjithë botën përballen me sfida të reja dhe serioze.

- Në **botën në zhvillim**, vazhdon orvatja e gjatë thjesht për të mbijetuar. Problemet kryesore për këto organizata qëndrojnë në sigurimin e numrave adekuat të anëtarëve përfaqësues; gjenerimin e abonimeve adekuate, të ardhura nga shërbimi ose grantet për të përmbushur listën e pagave; dhe tërheqjen dhe mbajtjen e stafit që do t’u japë atyre një avantazh konkurrues në një treg që gjithnjë e më shumë dominohet nga juristët dhe konsulentët. Këto sfida janë shpesh prezente në mjedise ku organizata është duke punuar për të paraqitur veten si një “zë i besueshëm i biznesit” dhe ende duhet bindur qeverinë se zëri i punëdhënësit “ka rëndësi”.
- Në **ekonomitë në tranzicion**, përfshirë ato në Evropën Qendrore dhe Lindore, shumë organizata të reja të punëdhënësve janë themeluar prej rënies së komunizmit në vitin 1989. Ato nuk kanë një histori të anëtarësimit ose shërbimit mbi të cilën do të mund të zhvilloheshin tutje, prandaj duhet të krijojnë një rol të qëndrueshëm për veten e tyre në një treg të vështirë dhe konkurrues, ku shumë nga faktorët që kanë nxitur sukses relativ të homologëve të tyre perëndimor nuk ekzistojnë fare. Sindikatat janë të dobëta; nocionet e nevojës për solidaritet të punëdhënësve janë edhe më të dobëta; dhe qeveritë shpesh hezitojnë që ta ndajnë

vendimmarrjen me bizneset, fuqinë punëtore ose me të dyja.

- Në **botën e zhvilluar**, ndryshimi i hovshëm i natyrës së marrëdhënieve të punonjësve dhe zhvendosja nga marrëveshjet kolektive të shumë-punëdhënësve vazhdon t’i detyroj organizatat e punëdhënësve që gjithnjë e më shumë të rishqyrtojnë pakon e shërbimeve, të cilat historikisht janë bazuar në negociata në emër të biznesit për përcaktimin e pagave. Kjo shpesh ka rezultuar me lansimin e shërbimeve të reja, shkrirjen dhe/apo ndërmarrjen e iniciativave të përbashkëta me organizata tjera që përfaqësojnë interesat e biznesit dhe shkurtrimin e shpenzimeve. Disa kanë qenë të suksesshme, disa më pak.

Në të njëjtën kohë, rrallë ka pasur momente kur “zëri i biznesit”, ka pasur nevojë që të jetë kaq i qartë dhe i artikuluar mbi një sërë çështjesh dhe audiencash. Nevoja për të ndikuar në krijimin dhe mirëmbajtjen e një mjedisi veprues miqësor për bizneset rrallë ka qenë më e madhe; madje as agjenda e punës së tyre nuk ka qenë asnjëherë më e gjerë ose më komplekse. Çështjet e globalizimit dhe konkurrencës kombëtare; etika e korporatave; mbrojtja e mjedisit; liritë e marketingut; rregullorja e produkteve dhe paketimeve dhe reforma e tregut të punës janë që të gjitha në agjendën e sotme të organizatës së punëdhënësve.

### Nevoja për qasje strategjike

Organizatat e punëdhënësve punojnë përballë kërkesës gjithnjë e më të madhe për shërbime, presioneve të ashpra të të ardhurave dhe burimeve të brendshme të kufizuara. Vendosja e prioriteteve dhe ngritja e fondeve të nevojshme për të mundësuar organizatën që të shpie përpara interesat e biznesit në nivel kombëtar, rajonal dhe global thërret për një qasje strategjike në përcaktimin e prioriteteve dhe realizimin efektiv të tyre.

Planifikimi strategjik ose i biznesit në kompanitë e sektorit privat, që përfaqësohen nga organizatat e punëdhënësve është një pjesë e mirë-pranuar e orarit të rregullt të biznesit, që pak njerëz do ta venin në pikëpyetje ose do ta kritikonin. Kompanitë merren me shuma të mëdha parash, investojnë në pajisje komplekse dhe të shtrenjta kapitale dhe shpesh veprojnë përtej kufijve kombëtarë. Për më tepër, menaxherët dhe drejtorët e tyre mbështeten në bindjen e aksionarëve të tyre se ata e dinë se çfarë janë duke bërë.

Kompleksitetet me të cilat përballen organizatat e punëdhënësve mund të jenë të ndryshme, por ato nuk janë më pak të vështira se ato me të cilat përballen kompanitë e sektorit privat. Ato shpesh kanë:

- gamë të gjerë dhe objektiva komplekse;
- gamë shumë të gjerë të opsioneve për ofrimin e shërbimeve;
- bazë të klientëve me shumë kërkesa - anëtarët e tyre; dhe
- burime të kufizuara.

Në këtë kontekst, planifikimi strategjik është mënyra e vetme racionale e prioritizimit të përdorimit të burimeve jashtëzakonisht të kufizuara, ndërsa, në të njëjtën kohë e sigurimit të mirëkuptimit dhe mbështetjes së anëtarëve për objektivat e organizatës. Organizatat e punëdhënësve thjesht nuk mund të bëjnë gjithçka që kërkohet prej tyre, prandaj, krijimi i një konteksti të qartë strategjik ndihmon në marrjen dhe shpjegimin e vendimeve të vështira. Si një përfitim shtesë, zhvillimi i një plani strategjik ndihmon në përmirësimin e komunikimit të brendshëm dhe të jashtëm dhe përmirëson punën në grup brenda personelit të organizatës së punëdhënësve si dhe brenda dhe ndërmjet komisioneve të tij të ndryshme.

## Planifikimi strategjik në praktikë

Pavarësisht kësaj analize relativisht të thjeshtë (por bindëse), hulumtimi<sup>1</sup> mbi shndërrimin e deklaratave të misionit të organizatës së punëdhënësve në strategji, objektiva dhe sisteme të menaxhimit të performancës tregon se ka ende rrugë për t'u bërë.

Ekziston një deklaratë me shkrim e misionit	78%
Deklarata e misionit është përkthyer në një strategji të shkruar të biznesit	28%
Strategjia e biznesit është përkthyer në objektiva të biznesit	33%

Më shumë se tre të katërtat e organizatave të punëdhënësve kanë një deklaratë të shkruar të misionit të tyre; kjo shifër është pak a shumë e krahasueshme me performancën e anëtarëve të tyre - punëdhënësit e sektorit privat. Çfarë është për t'u habitur, megjithatë, është se vetëm rreth një e treta e organizatave të punëdhënësve e përkthejnë deklaratën e misionit në një strategji të biznesit dhe/ose objektiva të biznesit.

Studimi i ILO-së gjithashtu ka pyetur se si organizatat e punëdhënësve i publikojnë këto dokumente strategjike. Duke pasur parasysh nevojën për kuptimin e objektivave nga ana e anëtarëve të tyre, anëtarëve të mundshëm dhe nga ata që kërkojnë të ndikojnë, rezultatet e dhëna më poshtë janë të rëndësishme.

	Publikuar brenda organizatës	Publikuar brenda dhe jashtë organizatës
Deklarata e misionit	78%	38%
Strategjia e biznesit	28%	8%
Objektivat e biznesit	33%	5%

Të dhënat për organizatat e punëdhënësve në vendet e zhvilluara dhe më pak të zhvilluara tregojnë se performanca e atyre në vendet e zhvilluara është disi më e mirë. Megjithatë, kjo performancë superiore nuk është në një nivel që do të duhej të shkaktonte vetëkënaqësi. Më pak se 50% e organizatave të punëdhënësve në vendet e zhvilluara kanë një strategji biznesi dhe vetëm një e treta kanë shkruar objektiva që dalin prej saj.

<sup>1</sup> Raporti nga Simpoziumi Ndërkombëtar i ILO-s mbi të Ardhmen e Organizatave të Punëdhënësve – Prill 1999.

## Një nevojë bindëse - por edhe arsye bindëse për të mos vepruar

Planifikimi strategjik ofron një mjet për:

- shqyrtimin e arsyeve të përgjithshme për ekzistencën e organizatës;
- definimin e strategjive kryesore që do të realizojnë misionin e biznesit;
- krijimin e planeve të punës bazuar në këto strategji kryesore; dhe
- lidhjen e organizatës dhe anëtarëve të saj në realizimin e qëllimeve të përbashkëta dhe të kuptueshme.

Nga të dhënat e ILO-së del se drejtuesit shumë aktiv të organizatës së punëdhënësve ende kanë nevojë të binden mbi nevojën për të ndarë kohë nga agjenda e tyre e ngjeshur për identifikimin e prioritetëve kryesore, të cilat do të bëjnë ndryshimin e vërtetë në cilësinë e mjedisit operativ në të cilin anëtarët e tyre punojnë.

Zakonisht, një apo disa nga faktorët e mëposhtëm parandalojnë organizatën e punëdhënësve që t'i përkushtohet planifikimit strategjik:

- Vëllimi i çështjeve operative dhe krizave që lindin në baza ditore parandalojnë marrjen e një perspektive më të gjatë;
- Suksesi i strategjive të kaluara mund të ndikoj që stafi ekzekutiv të besoj se zgjidhja për problemet e sotme është brenda zgjidhjeve të provuara;
- Mungesa e të dhënave objektive për pikëpamjet e anëtarëve, nivelet e anëtarësimit, shërbimet e pranuar dhe presionet konkurruese; ose thjesht
- Ngurrimi për të ndryshuar.

Shumë shpesh, një lëvizje për të krijuar një strategji për herë të parë, ose për të rishikuar një të vjetruar, është shkaktuar nga një krizë. Në mënyrë tipike kjo mund të rezultojë nga humbja e një anëtari kyç apo grupeve të anëtarëve; një konkurrent bën përparim me një shërbim të krijuar dhe fitimprurës; shembja e një shërbimi fitimprurës; një ndryshim në ekipin e lartë drejtues; humbja e papritur e të punësuarve kyç me ekspertizë thelbësore; një mungesë serioze e financimit; ose një ndryshim themelor në mjedisin operativ.

Planifikimi strategjik në ndonjë nga rrethanat e përshkruara më sipër i paraqet organizatës së punëdhënësve një problem të madh. Procesi i planifikimit do të marrë kohë, energji dhe rimëkëmbje. Situata pas një krize financiare ose organizative nuk është më e favorshme për të shqyrtuar vendimmarrjen.

## Bindja e vendim-marrësve

Në mungesë të një situatë krize, zhvillimi i një plani strategjik zakonisht do të kërkojë vendime të vështira dhe procesi duhet të udhëhiqet dhe të mbështetet nga struktura më e lartë e organizatës. Kjo shpie në sfidën e parë për ata që avokojnë një rishikim të madh strategjik - të bindjes së udhëheqësve të organizatës së punëdhënësve që të angazhohen plotësisht për procesin dhe për rezultate.

Shpesh, do të duhet të përgatitet një dokument apo prezantim për të nxitur një diskutim në mesin e zyrtareve më të lartë vendim-marrës në organizatë. Është e qartë se përmbajtja do të ndryshoj, por elementet kyçe do të jenë:

- Një studim i trendeve aktuale në anëtarësim dhe financim të organizatës;
- Dëshira për t'i shërbyer më mirë organizatave anëtare përmes harmonizimit të shërbimeve të ofruara me nevojat e tyre;
- Identifikimi i sfidave të jashtme aktuale dhe të ardhshme me të cilat përballet organizata p.sh. zhvillimet konkurruese, trendet në marrëdhëniet e punës, agjenda e qeverisë;
- Një parashikim se ku do ta shpie organizatën për tri deri pesë vitet e ardhshme, insistimi për tu angazhuar më tepër në gjerat e njejta.

Pas shqyrtimit të këtyre pyetjeve, nëse ende mbetet dyshim i theksuar apo mungesë e angazhimit nga ana e menaxhmentit të lartë, më mirë është që fare të mos fillohet procesi i planifikimit strategjik.

## Fillimi



## USHTRIM PRAKTIK

Nëse ekipi juaj menaxhues vendos të procedoj, atëherë duhet të shtrohen një sërë pyetjesh. Duke pasur parasysh organizatën tuaj, jepni disa mendime fillestare për këto pyetje tani.

- Kush e harton planin?
- Cilat procese do t'i përdorni?
- Cilat janë momentet kryesore të procesit?
- Si do të organizoni informimin dhe përfshirjen e stafit dhe anëtarëve tuaj?
- Çfarë ndihme ju nevojitet?
- Sa kohë ju nevojitet për hartimin e planit?
- Kush i nënshkruan planet?
- A do keni buxhet?

Nuk ka përgjigje të thjeshta për këto pyetje. Ato do të varen nga madhësia, forma dhe kompleksiteti i organizatës së punëdhënësve; burimet në dispozicion të saj si dhe natyra e sfidave me të cilat përballlet. Disa pika që do të aplikohen për të gjitha organizatat përfshijnë:

- **Kush e harton planin?** – Përgjegjësia e përgjithshme për planifikimin strategjik qëndron tek menaxheri më i lartë ekzekutiv në organizatë - i quajtur zakonisht Sekretar i Përgjithshëm, Drejtor i Përgjithshëm ose Kryeshef Ekzekutiv. Ai ose ajo shpesh do të delegojnë përgjegjësinë tek një menaxher që punon me një ekip të vogël të planifikimit dhe raporton drejtpërdrejt tek ai ose ajo për këtë çështje. Ekipi i planifikimit duhet të jetë i vogël (ndoshta jo më shumë se 6 njerëz... e jo më shumë se 2 apo 3 në një organizatë të vogël). Ekipit duhet të ketë aftësi në fusha të tilla si financat dhe menaxhimi operativ. Po ashtu vlen ideja për përfshirjen e një ose dy anëtarëve që janë pjesë e komisioneve kryesore.
- **Cilat procese do t'i përdorni?** – Ka shumë opsione të promovuara nga autor dhe konsulent të ndryshëm biznesi. Ju duhet të vendosni për opsionin tuaj dhe t'i përmbaheni atij. Korniza e sugjeruar në këtë udhëzues është relativisht e thjeshtë, por efektive. Shumica e proceseve fillojnë nga hartimi i deklaratës së misionit dhe përdorimi i saj si themel për hartimin dhe dakordimin e planit të biznesit, të bazuar në rishikimin e nevojave të anëtarëve, analizën e konkurrencës dhe në një analizë të brendshme dhe të jashtme të përparësive/dobësive/mundësive/ rreziqeve-SËOT (shih pjesën katër). Pastaj, plani strategjik shndërrohet në objektiva dhe plane të punës. Me këtë vendoset procesi për rishikimin e progresit.
- **Cilat janë momentet kryesore të procesit?** – Momentet kryesore zakonisht janë të lidhura me rastet kur Kryeshefi Ekzekutiv duhet të kërkojë përfshirjen, ose të paraqes konkluzionet, tek Bordi i organizatës së punëdhënësve, tek anëtarët dhe punonjësit e organizatës. Për shembull, do të ju nevojiten informata kthyesë dhe një vendim i Bordit mbi deklaratën e vizionit, misionit dhe vlerave. Ju ndoshta do të planifikoni të hartoni disa drafte të planit strategjik para zgjedhjes së versionit përfundimtar. Dokumenti përfundimtar mund t'i paraqitet Asamblesë së Përgjithshme të organizatës.
- **Si do të organizoni informimin dhe përfshirjen e stafit dhe anëtarëve tuaj?** – Është absolutisht e rëndësishme që të mos e lini Bordin, punonjësit ose anëtarët tuaj shumë hapa prapa ekipit të planifikimit. Veprimi i tillë rrezikon shumë që progresi të bëhet në fazat kur këta akterë nuk kanë qenë të involvuar të mos jetë i pranueshëm për ta, apo që konkluzionet e shëndosha të duken shumë radikale sepse këta akterë të rëndësishëm nuk e kanë ndjekur nga afër procesin e analizës.
- **Çfarë ndihme ju nevojitet?** – Shumica e organizatave, edhe ato më të vogla, do të përfitojnë në raste të caktuara nga ndihma e jashtme e konsulentëve me përvojë. Se sa shpesh ju nevojitet ndihma nga jashtë, dhe nga kush ju nevojitet kjo ndihmë varet nga madhësia, kompleksiteti dhe, mbi të gjitha, kufizimet financiare të organizatës. Një konsulent mund të ndihmojë në përcaktimin e procesit dhe në arritje, në pjesët e mëposhtme janë përshkruar disa aktivitete të caktuara ku ndihma e jashtme do të jetë me vlerë të konsiderueshme. Shembuj të mirë gjenden në seancat lehtësuese të stuhive

të mendimeve (brainstorming) duke përdor analizat SWOT ose PEST (shih seksionin e katërt), ose gjatë definimit të deklaratës së misionit, vizionit dhe vlerave. Natyrisht ka kompani të mëdha konsulente që do të marrin përsipër dhe të menaxhojnë procesin për ju kundrejt modelit të tyre për zhvillim strategjik. Disa organizata të punëdhënësve kanë mjete financiare për angazhimin e kësaj lloji ndihme, por ato me mundësi të kufizuara financiare mund të kërkojnë nga një organizatë anëtare për të ofruar një menaxher me përgjegjësi për planifikim strategjik që t'ia ndihmoj procesin. Ata gjithashtu mund të kërkojnë nga Byroja e Punëdhënësve të ILO-s për angazhimin e një eksperti të tillë.

- *Sa kohë ju nevojitet për hartimin e planit?*  
– Kjo do të varet nga koha që ju keni në dispozicion, por mos u bëni shumë ambicioz. Përderisa procesi i planifikimit mund të zgjas 6 muaj në një organizatë të vogël, në organizatat më të mëdha dhe më komplekse ajo mund të marrë më shumë se një vit, për të siguruar se të gjitha palët janë plotësisht të përfshira dhe të angazhuara. Mos harroni se duhet të planifikoni diskutimet dhe vendimet në mbledhjet e Bordit në faza të ndryshme të procesit. Ju mund të konsideroni marrjen e disa elementeve të procesit dhe më pas të lejoni pushime të vogla për reflektim. Pikat logjike të pushimit vijnë pas caktimit të misionit, vizionit dhe vlerave dhe pas krijimit të një plani strategjik. Nëse ka një krizë të brendshme apo të jashtme të ngutshme, do të ishte më së miri të trajtohet kundrejt dy horizonteve kohore; së pari duke zhvilluar përgjigjet për çështjet më të ngutshme përgjatë një horizonti planifikimi prej gjashtë muajsh. Kjo mund të pasohet me zhvillimin dhe miratimin e një plani më të gjatë strategjik, le të themi tre vjeçar, në një mjedis më pak stresues.

- *Kush i nënshkruan planet?* – Normalisht planet do të nënshkruhen nga Bordi ose nga komisioni më i lartë vendimmarrës në organizatë dhe pastaj iu komunikohet anëtarëve dhe publikut. Organizatat mund të dëshirojnë të paraqesin planin strategjik në Mbledhjen e Përgjithshme Vjetore për aprovim.
- *A do keni buxhet?* – Krijimi i një plani strategjik me siguri do i konsumoj kohë stafit tuaj, me gjasë ka edhe kosto financiare, p.sh angazhimi i konsulentit/konsulentëve. Deri në ç'masë i përballon organizata juaj kostot e tilla? E përgjigja këtu me gjasë do ishte "jo lehtë" ... ku do të jenë fushat më të mira për të shpenzuar?

Kjo çka u tha deri tash janë mendimet fillestare që duhet t'i keni parasysh derisa lexoni udhëzuesin për herë të parë. Udhëzuesi në vetvete, ndjek gjerësisht rrjedhën e këtyre pyetjeve dhe në pjesën e shtatë këto pika shqyrtohen në detaje dhe propozohet një skicë për hartimin e një plani strategjik.



## LISTA KONTROLLUESE E PLANIFIKIMIT STRATEGJIK – FILLIMI –

- A ka organizata juaj deklaratë të shkruar të misionit?
- A është përkthyer kjo deklaratë e misionit në plan strategjik?
- A është përkthyer plani i juaj strategjik në plane të punës?
- A publikohet deklarata e misionit brenda dhe jashtë organizatës suaj?
- A publikohet plani strategjik brenda dhe jashtë organizatës suaj?
- A publikohen planet e punës brenda organizatës suaj?
- A keni zotimin e nevojshëm nga ekipi juaj ekzekutiv dhe nga Bordi juaj për të ndërmarr një rishikim të planifikimit strategjik?
- A do të përgatitet ekipi juaj ekzekutiv dhe Bordi juaj për të ndërmarr vendime të rënda, të nevojshme për realizimin e një plani të tillë?
- Kush e harton planin?
- Sa kohë ju nevojitet për hartimin e planit?
- Cilat procese do përdorni?
- Për çfarë ndihmese do të keni nevoje?
- A do keni buxhet?
- Kush i nënshkruan planet?

## Seksioni i tretë

### Hartimi i deklaratës së misionit



#### CITATE KYÇE

“A do të me tregosh, të lutem, në cilin drejtim duhet të shkoj?” pyeti Liza  
“Kjo varet shumë se ku dëshiron të arrish,”  
tha Macja.

“Nuk ka lidhje se ku—” tha Liza. “Atëherë  
nuk ka rëndësi se në cilin drejtim do të  
nisesh,” tha Macja.

“—nuk ka rëndësi përderisa arrij *DIKU*,” shtoi  
Liza sa për shpjegim. “Aha, me siguri se do  
të arrini atje,” tha Macja, “vetëm nëse ec  
për një kohë të gjatë.”

Lewis Carroll  
Pseudonimi i matematikentit dhe  
autorit Charles Lutwidge (1832 – 1890)  
nga “Liza në botën e çudirave” (1865)

Pika fillestare në procesin e planifikimit strategjik është hartimi i një deklaratë të misionit. Zakonisht është një deklaratë e shkurtër dhe shpesh e përshkruhet si misioni, vizioni, vizioni dhe vlerat, kredo ose një kombinim i këtyre dhe termeve tjerë. Titulli nuk ka rëndësi.

Qëllimi i kësaj pjese nuk është i kufizuar, dhe ndoshta jo në radhë të parë, për të ndihmuar një organizatë të punëdhënësve në hartimin e një deklaratë me shkrim të vizionit, misionit dhe vlerave nga e para. Ajo ka për qëllim të ndihmojë një organizatë të rishikoj deklaratën e saj aktuale të misionit për të parë nëse i plotëson disa nga kërkesat themelore.

#### Cilësitë e një deklaratë të arsyeshme të misionit

Deklarata e misionit është një përshkrim gjithëpërfshirës dhe i qartë i asaj që organizata vendos për të arritur. Nuk është një deklaratë se “si” do të arrihet misioni as nuk është një deklaratë se “çfarë” duhet bërë. Këto çështje janë të mbuluara në seksionin e katërt më poshtë dhe i takojnë planit

strategjik. Plani strategjik është një dokument me kohëzgjatje të kufizuar kohore, shpesh tri apo pesë vite, dhe është subjekt i rishikimit të vazhdueshëm në kontekst të rrethanave të brendshme dhe të jashtme. Vizioni organizativ është një deklaratë e objektivave të përgjithshme dhe parimeve udhëzuese dhe si i tillë nuk është subjekt i rishikimeve të shpeshta. Përderisa është praktikë e mirë që periodikisht të rishikohet deklarata e misionit kundrejt strategjive dhe programeve të punës, kjo kryesisht bëhet për të kontrolluar nëse planet e punës janë në përputhje me misionin e deklaruar të organizatës dhe jo e kundërta.

Një deklaratë e mirë e misionit duhet të:

- Informoj anëtarët, stafin, organizatat partnere dhe publikun e gjerë për arsyet e sakta pse ekziston organizata;
- Ofroj një pikë të qartë referimi për caktimin e strategjisë dhe objektivave organizative, vendosjen e prioriteteve për alokimin e burimeve si dhe caktimin e detyrave; dhe
- Veprojnë si një burim i harmonizimit dhe frymëzimit për anëtarët dhe stafin në arritjen e objektivave organizative.

Allison dhe Kaye besojnë se një deklaratë e mirë e misionit duhet të përfshij elementet e mëposhtme:

- **Qëllimin** – Një fjali që përshkruan rezultatin final që një organizatë synon të arrij (dhe për kënd) p.sh. “Për të përmirësuar mjedisin konkurrues për biznese”;
- **Veprimtarinë** – Një përshkrim i mjeteve kryesore të përdorura për realizimin e qëllimit p.sh. “Përmes avokimit efektiv me rregullatorët dhe ofrimin e shërbimeve për anëtarët”; dhe
- **Vlerat** – Listimi i vlerave, besimeve apo parimeve udhëzuese që kanë anëtarët e një organizate p.sh. “rezultatet cilësisë dhe shërbimet e vlerës për para”.

#### Hartimi i deklaratës së misionit tuaj

Hartimi i një deklaratë të misionit nuk është i lehtë. Procesi i hartimit dhe miratimit të saj duhet të përfshij akterët kryesor si: personelin dhe anëtarët. Për këtë nevojitet kohë. Kjo kohë është e nevo-

jshme në mënyrë që deklarata e misionit të mos jetë një konsensus i shtyrë nga kompromisi, por një deklaratë që do të përshkruaj në mënyrë të qartë për botën e jashtme se për çfarë qëndron organizata dhe të pasqyroj imagjinatën dhe angazhimin e personelit dhe anëtarëve. Deklarata e misionit është “standard i artë”, kundrejt të cilit maten aktivitetet dhe prioritetet e organizatës.

**Koha e kursyer përmes shkurtimeve të procesit të hartimit të deklaratës së misionit shpesh humbet**

**në momentin kur bëhen përpjekje për ta përkthyer atë në strategji të detajuar dhe në plane të punës.**

Nëse keni vendosur të krijoni një ekip të vogël të planifikimit që të punoj për Kryeshefin Ekzekutiv, ju mund të filloni me ta. Përndryshe vendi më i mirë për të filluar është vetë Bordi. Ushtrimi në vijim vjen nga ai i përdorur nga IBEC (Konfederata Irlandeze e Punëdhënësve Afarist) gjatë rishikimit të deklaratës së tyre ekzistuese të misionit dhe vlerave në përgatitje për rishikimin e tyre strategjik në fund të '90-va.



## USHTRIM PRAKTIK

### Hartimi i deklaratës së misionit tuaj

Diskutoni pyetjet e mëposhtme dhe dakordohuni rreth një deklaratë misioni për organizatën tuaj bazuar në përgjigjet tuaja:

- Q1** Cilat janë problemet kryesore për zgjidhjen e të cilave ekziston organizata jonë? Përshkruani se si do të përmirësohet apo ndryshohet bota nëse organizata jonë do të ishte e suksesshme në zgjidhjen e problemit/eve ose i nëse ajo u përgjigjet nevojave.
- Q2** Cili është qëllimi kryesor i organizatës tonë? Kjo duhet të jetë një deklaratë e shkurtër që përshkruan rezultatin përfundimtar që shpresoni të arrini; por sigurohuni që të indikoni rezultatet dhe përfundimet (p.sh. për të përmirësuar mjedisin e biznesit); kini parasysh mjetet për arritjen e këtyre rezultateve (p.sh. lobimi tek qeveria).
- Q3** Cila është veprimtaria jonë? Përshkruani veprimtarinë apo bizneset tona - shërbimet ose aktivitetet tona primare.
- Q4** Cilat janë vlerat dhe besimet themelore që duhet të na udhëheqin në ndërveprimet tona të përditshme me njëri-tjetrin, me anëtarët tanë dhe me të tjerët?
- Q5** Për të qenë i suksesshëm në të ardhmen, çfarë duhet të ndryshoj dhe si?

### Mbani mend se një deklaratë e misionit duhet të jetë:

E shkurtër  
E thjeshtë  
E fuqishme

Bindëse  
Sfiduese  
Realiste

Kuptimplotë  
E qartë  
Inspiruese

... dhe ngazëlluese

Shkruani - në më pak se 100 fjalë - deklaratën e misionit tuaj bazuar në përgjigjet e këtyre pyetjeve. Rishikoni këtë deklaratë kundrejt deklaratës ekzistuese të misionit (nëse keni një) dhe debatoni nëse ka nevojë për ndryshime.

---



---



---



---



---



---



## Deklarata e misionit arrin përkushtimin e duhur

Mos harroni se deklarata e misionit është një gurthemel mbi të cilin do të ndërtohet strategjia dhe planet e punës së organizatës suaj. Ajo është gjithashtu mënyra se si ju do të përshkruani qëllimin e organizatës suaj tek anëtarët, anëtarët e mundshëm dhe tek partnerët afarist. Deklarata e misionit duhet të merr opinionet e personelit dhe anëtarëve të organizatës nëpërmjet diskutimit si dhe duhet të bazohet në dakordimin e arritur me bordin ose organet tjera ekuivalente.

Mënyra më e mirë për t'a bërë këtë është hartimi i një drafti për konsultim, i cili duhet t'i prezantohet një numëri të vogël të përfaqësuesve të fokus grupeve të punonjësve dhe anëtarëve

(të gjithë të punësuarit në organizatat e vogla). Drafti i ndryshuar pastaj mund të paraqitet tek Bordi për shqyrtim dhe vendim-marrje.

Koha e shpenzuar në përfitimin e angazhimit rreth deklaratës suaj të misionit është investim që ia vlen të bëhet.. Deklarata e misionit tuaj është po ashtu produkti i parë themelor praktik në procesin e planifikimit strategjik.

Në këtë pikë, në qoftë se deklarata e misionit tuaj është e re ose e rishikuar në masë të madhe, ju mund të dëshironi të ndërmerri një ushtrim të komunikimit me të gjithë punonjësit, të gjithë anëtarët dhe akterët kryesor. Deklarata e misionit tuaj me siguri duhet të shfaqet në të gjitha deklaratat tuaja për shtyp, komunikatat e mëdha dhe në uebfaqen tuaj të internetit.



### PRAKTIKAT MË TË MIRA

#### Deklaratat e Misionit të disa Organizatave të Punëdhënësve



“IBEC fuqishëm do të promovoj interesat e biznesit dhe punëdhënësve irlandez duke punuar që të krijoj dhe mbështes një mjedis konkurrues të biznesit që inkurajon ndërmarrësinë dhe rritjen. Si zë i njohur dhe i pavarur i biznesit, IBEC është përkushtuar që të përmbush nevojat e anëtarëve duke ofruar lidhësi dhe shërbime të shkëlqyera përmes ekipit të tij profesional dhe të përkushtuar.”



FEDERATA E PUNËDHËNËSVE TË XHAMAJKËS

### DEKLARATA E MISIONIT



**“TË UDHËHEQIM ZHVILLIMIN E NJË MJEDISI FAVORIZUES PËR BIZNES, PËRMES PËRFAQËSIMIT EFEKTIV DHE OFRIMIT TË SHËRBIMEVE ME VLERË TË SHTUAR QË FORCOJNË AFTËSINË E PUNËDHËNËSVE PËR TË OPTIMIZUAR HARMONINË E KONKURENCËS DHE VENDIT TË PUNËS”**



## PRAKTIKAT MË TË MIRA (vazhd.)

### Deklaratat e Misionit të disa Organizatave të Punëdhënësve



#### FEDERATA E PUNËDHËNËSVE TË CEJLONIT

**Vizioni:** Të promovoj harmoninë sociale përmes punësimit produktiv.

**Mission:** Të inkurajoj punëtorët, organizatat e tyre dhe qeverinë të bashkëpunojnë me biznesin në arritjen e objektivave të mëposhtme:

- T'i bëj punonjësit më efikas dhe më cilësor
- Të arrij kushte më të mira punësimi
- Të parandaloj konfliktet industriale dhe, në rast të kontesteve, t'i zgjidh ato në mënyrë të drejtë dhe të shpejtë
- Të gjeneroj mundësi punësimi
- T'u ofroj anëtarëve shërbime për të arritur objektivat e rritjes dhe stabilitetit.



Misioni i Federatës së Punëdhënësve të Kenias është "që vazhdimisht të rris vetëdijen sociale, si dhe të mbroj interesat e punëdhënësve Kenian përmes promovimit të politikave moderne të menaxhimit, avokimit të politikave publike, praktikave të ndershme të punës dhe marrëdhënieve të shëndosha industriale që t'i mundësoj atyre të promovojnë sipërmarrjen e lirë, të kultivojnë kulturën e sipërmarrjes, të ndikojnë dhe kontrollojnë mjedisin e biznesit, të krijojnë vetëdije të cilësisë dhe produktivitetit, të përmirësojnë profitabilitetin si dhe të nxisin zhvillim dhe punësim."



## LISTA KONTROLLUESE E DEKLARATAVE TË MISIONIT DHE VIZIONIT

- A keni një deklaratë me shkrim të misionit?
- A e keni rishikuar atë kohëve të fundit (brenda tre viteve të fundit)?
- A ka përfshirë hartimi i deklaratës së misionit tuaj bordin, stafin dhe anëtarët tuaj?
- A përmban deklarata e misionit tuaj "Qëllimin", "Biznesin" dhe "Vlerat"?
- A është deklarata e misionit tuaj e shkurtër, e thjeshtë dhe e fuqishme?
- A është deklarata e misionit tuaj bindëse, sfiduese dhe realiste?
- A është deklarata e misionit tuaj kuptimplotë, e qartë dhe inspiruese?
- A është deklarata e misionit tuaj ngazëlluese?
- A i kontrolloni rregullisht prioritetet dhe programet e punës kundrejt deklaratës së misionit tuaj?
- A është deklarata e misionit tuaj e paraqitur dukshëm në uebfaqen tuaj?
- A e përdorni deklaratën e misionit tuaj rregullisht në komunikime të jashtme?

## Seksioni i katërt

### Dakordimi mbi prioritetet strategjike

Hartimi i një plani strategjik kërkon nga organizatat e punëdhënësve që t'i adresojnë çështjet e mëposhtme:

- Gjendja aktuale e organizatës së punëdhënësve;
- Gjendja aktuale e tregut, duke përfshirë një analizë të konkurrencës dhe të mjedisit të jashtëm mbizotërues;
- Vendosja e prioriteteve organizative;
- Zhvillimi i strategjive për arritjen e objektivave organizative.

Në mënyrë që të realizoj këto detyra, organizata duhet të dakordohet rreth perspektives planifikuese, e cila zakonisht caktohet në mes tri deri pesë vitesh. Pas vendosjes së perspektivës planifikuese, puna mund të ndahet në tri faza:

- Analizat e brendshme dhe të jashtme;
- Shqyrtimi i opsioneve strategjike të hapura për organizimin dhe përzgjedhjen e prioriteteve;
- Zhvillimi i objektivave dhe planeve të punës për arritjen e prioriteteve strategjike.

Ky seksion i udhëzuesit merret me dy fazat e para. Seksioni i pestë merret me përkthimin e prioriteteve strategjike në objektiva dhe plane të punës.

#### Analizat e brendshme dhe të jashtme

Ekzistojnë shumë metodologji të hapura për organizatat që kërkojnë të shqyrtojnë se si të përballen mundësitë e tregut, prandaj disa prej tyre janë përshkruar në seksionin e tetë.

Pasi që ky udhëzues është projektuar të shërbej si mjet “vetë-udhëzues”, sugjerohet një qasje solide por e thjeshtë. Megjithatë, nëse preferoni modele tjera apo angazhoni konsulentë që shfrytëzojnë teknika të veçanta, ju duhet të ndjeheni të lirë që të miratoni një qasje të ndryshme për krijimin e alternativave strategjike të hapura për organizatën tuaj.

***Cila do metodë që shfrytëzohet, ajo duhet të ju mundësojë që të gjeneroni një listë të opsioneve të mundshme strategjike nga të cilat mund të zgjidhni prioritetet.***

Më poshtë janë sugjeruar disa mjete:

- Një SWOT analize (Përparësitë, Mangësitë, Mundësitë dhe Rreziqet), e mjedisëve të brendshme dhe të jashtme;
- Një analizë PEST (politike, ekonomike, sociale dhe teknologjike) e mjedisit të jashtëm; dhe
- Çfarëdo forme të anketimit të anëtareve.

Nëse organizata juaj punon në një mjedis shumë të ndërlikuar ose konkurrues, ndoshta mund të plotësoni këtë analizë duke përdorur “Modelin e Pesë Forcave” të Michael Porter të përshkruar në detaje në seksionin e tetë.

Duke përdorur të dhënat e gjeneruara nga këto analiza, ekipi juaj i planifikimit do të jetë në gjendje të identifikoj opsionet strategjike të hapura për organizatën dhe të debatohet mbi fushat prioritare. Deri në fund të këtij ushtrimi, ekipi i planifikimit duhet të jetë në gjendje që t'i paraqes Bordit analizën e tyre të:

- Përparësive, Mangësive, Mundësive dhe Rreziqeve;
- Pikëpamjeve të anëtarëve mbi gjendjen aktuale të organizatës dhe caqet për të ardhmen;
- Alternativave kryesore strategjike;
- Mjedisit konkurrues në këto fusha; dhe
- Pikëpamjen e tyre përprioritetet e organizatës.

Në këtë fazë, është përgjegjësie Bordit që të përzgjedh dhe pajtohet mbi prioritetet e politikave.

***Është e rëndësishme të mos shkohet përtej fazës së planifikimit apo në alokimin e burimeve pa përfshirjen dhe dakordimin e Bordit mbi prioritetet.***

## Realizimi i analizave SWOT dhe PEST dhe anketës me anëtarët

Faqet e mëposhtme ofrojnë udhëzime hap pas hapi për realizimin e analizave SWOT dhe PEST si dhe projektimin dhe funksionimin e anketës me anëtarët.

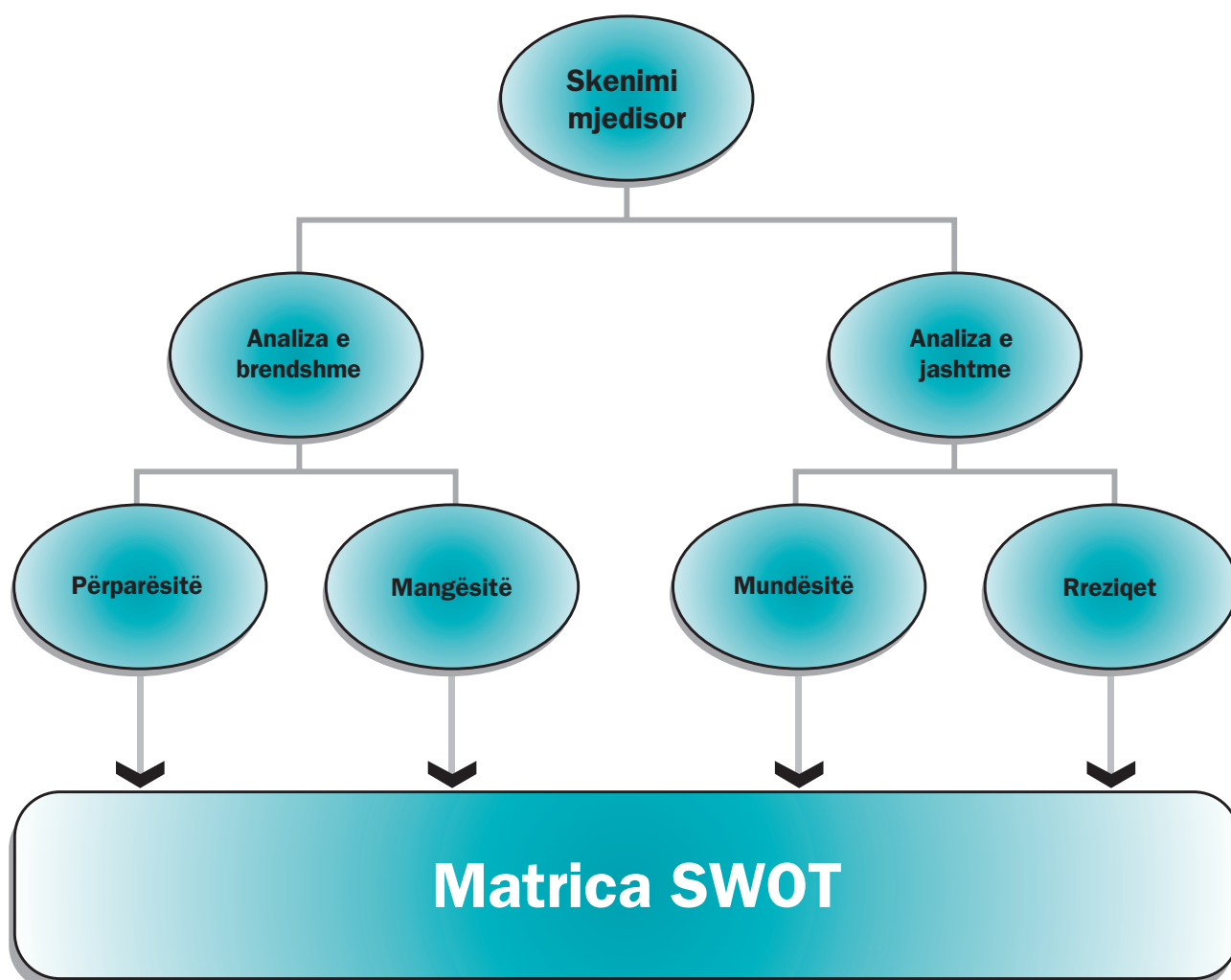
### Realizimi i SWOT analizës

Analiza SWOT është e dobishme në harmonizimin e burimeve dhe kapaciteteve të organizatës me mjedisin konkurrues në të cilin vepron. Si e tillë, ajo është e dobishme në formulimin dhe përzgjedhjen e strategjisë. SWOT është shkurtesa për Përparësitë, Mangësitë, Mundësitë dhe Rreziqet. Diagrami i mëposhtëm tregon se si një analizë SWOT përshtatet në atë që shpesh quhet “një skanim mjedisor”.

Në analizën SWOT bëhet një ndarje e rëndësishme mes faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm: *Përparësitë dhe Mangësitë* janë faktorë të brendshëm. Për shembull, një përparësi mund të jetë ekspertiza juaj e specializuar në marrëdhëniet e punës. Një mangësi mund të jetë fokusimi, ekskluzivisht, mbi çështjet kolektive. *Mundësitë dhe Rreziqet* janë faktor të jashtëm. Për shembull, një mundësi mund të jetë mbështetja mbi një njohje të fuqishme të brendit ose një bazë e anëtarëve besnik. Një rrezik mund të jetë një konkurrent i ri në një treg të rëndësishëm ekzistues.

SWOT sugjeron se një organizatë nuk duhet gjithmonë të ndjek mundësitë më fitimprurëse. Ajo mund të ketë një shans më të mirë të zhvillimit të avantazhit konkurrues duke identifikuar një përshtatje midis përparësive të organizatës dhe mundësive të ardhshme. Në disa raste, do të jetë më e përshtatshme për organizatën të tejkaloj një mangësi në mënyrë që të shfrytëzoj një mundësi bindëse.

Për të zhvilluar strategji që marrin parasysh profilin SWOT, mund të krijohet një matricë e këtyre faktorëve. Matrica SWOT është paraqitur më poshtë.



	Përparësitë	Mangësitë
Mundësitë	Strategjitë që bazohen në përparësi dhe mundësi (S - O)	Strategjitë që bazohen në dobësi dhe mundësi (W - O)
Rreziqet	Strategjitë që bazohen në përparësi dhe rreziqe (S - T)	Strategjitë që bazohen në dobësi dhe rreziqe (W - T)

- **Strategjitë S - O** ndjekin mundësitë që janë një përshtatje e mirë ndaj përparësive të organizatës.
- **Strategjitë W - O** tejkalojnë mangësitë për të ndjekur mundësitë.
- **Strategjitë S - T** identifikojnë mënyrat se si organizata mund të përdor përparësitë e saj për të reduktuar cenueshmërinë ndaj rreziqeve të jashtme.
- **Strategjitë W - T** krijojnë një plan mbrojtës për të parandaluar mangësitë e organizatës nga të bërit shumë të ndjeshëm ndaj rreziqeve të jashtme.

Vlen të theksohet se analiza SWOT mund të jetë shumë subjektive. Dy njerëz rrallë herë dalin me të njëjtin version të analizës SWOT, madje edhe kur atyre iu jepen të njëjtat informata për të njëjtin biznes dhe mjedisin e tij. Shtimi dhe vlerësimi i kritereve për secilin faktor mund të rrisë vlefshmërinë e analizës. Si pasojë e këtij subjektiviteti, analizat SWOT më së miri funksionojnë gjatë punës në grupe dhe si udhërrëfyes, sesa si përshkrim.



## USHTRIM PRAKTIK

Çdo anëtar i ekipit tuaj të planifikimit duhet të plotësoj matricën e mëposhtme duke shikuar përparësitë dhe mangësitë lidhur me **funksionimin e brendshëm** të organizatës si dhe mundësitë dhe rreziqet të lidhura me **mjedisin e jashtëm** mbi periudhën e dakorduar të planifikimit (zakonisht 3 deri në 5 vite). Anëtarët e ekipit duhet pastaj të ndajnë gjetjet e tyre me njëri-tjetrin, t'i diskutojnë ato dhe të vijnë në përfundim mbi përparësitë dhe mangësitë kyçe të organizatës si dhe mundësitë dhe rreziqet që ekzistojnë.

### MATRICA SWOT

#### Përparësitë organizative

- p.sh. Baza e fuqishme e anëtarësisë
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

#### Mundësitë e prezantuara

- p.sh. Programi qeveritar i privatizimit
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

#### Mangësitë organizative

- p.sh. Mungesa e ekspertizës së brendshme
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

#### Rreziqet e identifikuara

- p.sh. Decentralizimi i negocimit
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_



## USHTRIM PRAKTIK (vazhd.)

Shqyrtimi i mjedisit të jashtëm në më shumë se një nivel të vetëm mund të jetë i dobishëm për shumë organizata të punëdhënësve. Për shembull në Evropë, organizatat e punëdhënësve mund të shqytojnë nivelin kombëtar, rajonal (BE) dhe atë ndërkombëtar si në vijim:

### MUNDËSITË DHE RREZIQET E JASHTME

	Mundësitë	Rreziqet
<b>Kombëtar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ p.sh. Programi i privatizimit</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ p.sh. Decentralizimi i negocimit</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> </ul>
<b>Rajonal (p.sh. BE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ p.sh. Nevoja e konkurrueshmërisë</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ p.sh. Ligjet mjedisore</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> </ul>
<b>Ndërkombëtar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ p.sh. Rrjeti ndërkombëtar</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ p.sh. Rreziqet nga terrorizmi</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> </ul>

### Realizimi i analizës PEST

Në qoftë se keni vështirësi në identifikimin e mundësive dhe rreziqeve të jashtme, atëherë do të ishte i dobishëm realizimi i analizës PEST.

Analiza PEST është një kornizë e përdorur në skenimin e makro-mjedisit të jashtëm strategjik në të cilin vepron organizata juaj. PEST është akronim për faktorët e mëposhtëm:

- Faktorët **P**olitik
- Faktorët **E**konomik
- Faktorët **S**ocial, dhe
- Faktorët **T**eknologjik.

Faktorët PEST zakonisht janë përtej kontrollit të organizatës dhe për këtë arsye përgjithësisht konsiderohen qoftë si rreziqe apo mundësi.


Pasi që faktorët makro-ekonomik ndryshojnë sipas kontinentit, vendit apo edhe rajonit, një analizë PEST duhet të kryhet në nivelin e duhur të agregimit. Në një vend me dallime të forta rajonale, kjo mund të bëhet në nivel rajonal. Tabela e mëposhtme jep shembuj të faktorëve të zakonshëm të PEST.

Politik (përfshirë Ligjor)	Ekonomik	Social	Teknologjik
Rregulloret dhe mbrojtja e mjedisit	Rritja ekonomike	Shpërndarja e të ardhurave	Shpenzimet e Qeverisë në hulumtime
Politika tatimore	Normat e interesit dhe politikat monetare	Demografia	Fokusi i industrisë në mundësitë teknologjike
Rregulloret dhe kufizimet ndërkombëtare të tregtisë	Shpenzimet qeveritare	Mobiliteti social/i fuqisë punëtore	Shpikje dhe zhvillime të reja
Ligji mbi zbatimin e kontratave dhe për mbrojtje të konsumatorit	Politikat e papunësisë	Ndryshimet e stilit të jetesës	Shkalla e transferimit të teknologjisë
Ligjet e punësimit	Tatimet	Qëndrimet ndaj punës/karrierës dhe kohës së lirë	Cikli jetësor dhe shpejtësia e vjetërsimit teknologjik
Organizata/qëndrimi qeveritar	Kursi i këmbimit	Arsimi	Përdorimi dhe kostoja e energjisë
Stabiliteti politik	Faza e ciklit të biznesit	Ndërgjegjësimi për shëndetin dhe mirëqenia shëndetësore, siguria	(Ndryshimet në) internet

Kompletimi i një analize PEST është një proces relativisht i thjeshtë, dhe mund të bëhet me anë të punëtorëve duke përdorur teknika të stuhive të mendimeve. Mund të jetë e dobishme që të dihet se disa nga konsulentët rekomandojnë përdorimin e formave të zgjeruara të analizës PEST, tilla si SLEPT (plus Ligjore) ose analiza STEEPLE: faktorët Social / demografik, Teknologjik, Ekonomik, Mjedisor (natyral), Politik, Ligjor dhe Etik, etj.

### Realizimi i anketës me anëtarët

Është e rëndësishme që të keni një ide të qartë se si ndjehen anëtarët tuaj në lidhje me efektivitetin e organizatës në ofrimin e shërbimeve. Kjo kontribuon ndjeshëm në të dhënat e gjeneruara gjatë ushtrimit të SWOT analizës dhe ofron një verifikim real për ata që kanë plotësuar matricat.



## CITATE KYÇE

“Para se të ngritni një kurth më të mirë për minj, sigurohuni që keni minj aty.”

Yogi Berra  
*Lojtar i Bejsbollit nga SHBA, fitues i “Hall of Fame” 1925*

Në njërën anë, organizatat e punëdhënësve dëshirojnë angazhimin e shërbimeve të një kompanie profesionale në anketime për realizimin e disa ose të gjitha detyrave në vijim: dizajnimin e pyetësorit, facilitimin e fokus grupit, sigurimin e një përkrahje për përgjigje konfidenciale, ofrimin e një analize profesionale të përgjigjeve. Shumë organizata thjesht nuk kanë burime që të angazhojnë një organizatë profesionale ose do të dëshironin të kufizonin përfshirjen e tyre në atë që ata konsiderojnë të jetë me të vërtetë “vlerë shtuar” në proces në kontekstin e tyre kombëtar. Kjo mundet, për shembull, të jetë mënyra për garantimin e konfidencialitetit të përgjigjeve individuale.



## USHTRIM PRAKTIK

Për ato organizata që dëshirojnë të realizojnë një anketë me shkrim me anëtarët ose të krijojnë vet fokus grupe, është paraqitur më poshtë një mostër e pyetësorëve. Pyetjet janë të bazuara në anketën e realizuar nga federata e punëdhënësve irlandezë IBEC dhe është shtypur në udhëzuesin e planifikimit strategjik të ILO-së. Ndjhuni të lirë që t'a ndryshoni atë në mënyrë që t'ia përshtatni qëllimeve tuaja.

### DEKLARATA E KONFIDENCIALITETIT

Faleminderit që keni marrë pjesë në këtë anketë (fokus grup). Rezultatet kolektive do të përdoren nga XXX për monitorimin e opinioneve tuaja në lidhje me ate se sa e konsideroni të vlevshëmanëtarësimin në organizatën tonë. Dëshirojmë të dijmë se sa janë të rëndësishme aktivitetet dhe shërbimet që ne ofrojmë dhe sa efektiv jemi ne në ofrimin e tyre. Ju garantojmë që informacioni që ofroni nuk do të përdoret për të identifikuar kompanitë individuale dhe do të trajtohet me konfidencialitet shumë rigoroz.

### KLASIFIKIMI I PËRGJIGJEVE

Ky informacion do të përdoret vetëm për klasifikimin e përgjigjeve

Qarkullimi vjetor (jepni shkallën e duhur) .....deri.....  
 .....deri.....

Numri i të punësuarve (jepni shkallën e duhur) .....deri.....  
 .....deri.....

Fusha kryesore e aktiviteteve (listoni klasifikimet) p.sh. prodhimtaria  
 kemikalet  
 ushqimi, pijet dhe duhani  
 .....  
 etj.





## USHTRIM PRAKTIK (vazhd.)

### NJË ANKETË E ZAKONSHME OSE PYETJET PËR INTERVISTË

**Q1** Më poshtë janë listuar shërbimet dhe aktivitetet e ofruara nga XXX. Shënoni në kolonën "A" si e vlerësoni këtë shërbim ose aktivitet kur mendoni anëtarësimin në organizatën tonë. Shënoni në kolonën "B" se sa efektiv mendoni se jemi në arritjen e standardit të shërbimit që ju pritni. Në çdo kolonë përdorni shkallën e mëposhtme të vlerësimit.

Shumë i rëndësishëm  
OSE  
Shërbim i shkëlqyeshëm

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

I pa rëndësishëm  
OSE  
Shërbim shumë i dobët

	“A” Rëndësia	“B” Efikasiteti	Nuk e di
<b>Listoni shërbimet e ofruara</b>			
p.sh. Këshilla mbi Ligjin e punës			
<b>Listoni çështjet e avokimit</b>			
p.sh. Legjislacioni i punës			

**Q2** Sa shpesh i shfrytëzoni shërbimet/aktivitetet e XXX?

Shumë shpesh	
Shpesh	
Herë pas here	
Rrallë	
Kurrë	
Kur kemi probleme	

**Q3** Cilat janë tri shërbime ose aktivitete të XXX që i shfrytëzoni më së shpeshti?

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_



## USHTRIM PRAKTIK (vazhd.)

**Q4** Sa efektive apo joefektive mendoni se XXX është në përfaqësimin e zërit të biznesit për audiencën e mëposhtme?

	Shumë efektive	Mjaft efektive	Jo shumë efektive	Jo-efektive	Nuk e di
<b>Listoni audiencën kyçe</b>					
p.sh. Qeveria					
Agjencitë shtetërore					
Publiku i përgjithshëm					

**Q5** Sa efektive mendoni se XXX është në media?

	Shumë efektive	Mjaft efektive	Jo shumë efektive	Aspak efektive
<b>Listoni mediat relevante sipas titu. specifik</b>				
p.sh. Radio, TV,				
Gazeta kombëtare				
Revista për biznes, etj.				

**Q6** Sa shpesh e lexoni buletin/revistën e XXXX? (cekeni)

Rregullisht	Herë pas here	Kurrë

**Q7** Nëse lexoni (cekni titullin) rregullisht ose here pas here XXX, vlerësojeni përmbajtjen e saj në aspektin e dobishmërisë për ju.

	Shumë e dobishme	E dobishme	Jo e dobishme	Nuk e lexoj
<b>Listoni temat e rregullta dhe fushat</b>				
p.sh. Editoriali				
Ligji i punësimit				
Siguria dhe shëndeti				
etj.				



## USHTRIM PRAKTIK (vazhd.)

**Q8** Sa efektiv mendoni se janë manualët dhe uebfaqja e XXX në informimin tuaj?

	Shumë efektive	Mjaft efektive	Jo shumë efektive	Aspak efektive	Nuk ka mendim
<b>Listo materialet komunikuese me anëtarët</b>					
p.sh. Uebfaqja					
Banka e të dhënave të relacioneve industriale					
Raportet nga Anketa					
Buletini					

**Q9** Nëse do t'i sugjeroni tri gjëra për XXX në mënyrë që t'i ndihmoni ata që të ju shërbejnë nevojave tuaja më mirë, cilat do të ishin ato?

- 1 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Q10** A ka ndonjë shërbim që aktualisht nuk është duke u ofruar nga XXX e që ju mendoni se duhet të ofrohet?

Po  Jo

Nëse po, ju lutem ofroni detajet \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_




## USHTRIM PRAKTIK (vazhd.)

**Q11** Ju lutem tregoni sa pajtoheni apo nuk pajtoheni me secilën nga deklaratat e mëposhtme për XXX në lidhje me shërbimin e tyre për organizatën tuaj.

	Fuqimisht pajtohem	Pajtohem	Nuk pajtohem	Aspak nuk pajtohem
Gama e shërbimeve të ofruara mbulon nevojat e biznesit tonë				
XXX kupton biznesin tonë dhe nevojat e tij				
Kemi marrë shërbime profesionale dhe të sjellshme				
Stafi i XXX është i aftë në fushat që i mbulon				
Kemi marrë një përgjigje të shpejtë dhe efektive për pyetjet tona				
XXX përgjigjet menjëherë dhe në mënyrë efektive për çështjet e politikave				
Kemi pranuar vlerë të mirë për para				
XXX punon me ne për të përmirësuar efikasitetin dhe efektivitetin e biznesit tonë				
XXX kupton dhe mbështet kompanitë e vogla				

## Vendosja mbi prioritetet organizative

Të pajisur me konkluzione nga analizat SWOT dhe PEST dhe nga rezultati i anketës së anëtarëve apo fokus grupeve tuaja, ekipi i planifikimit do të jetë në pozitë të mirë në listimin e opsioneve strategjike dhe diskutimin e prioritetëve.



**CITATE KYÇE**

“Fitorja e sotme asnjëherë nuk është e mjaftueshme; organizata nuk do të ketë një të ardhme, nëse nuk është mbjellur dhe kultivuar fara e suksesit të së nesërme.”

*Liam Fahey  
The Portable MBA in Strategy  
1994*

Shkathtësitë e vërteta në planifikimin strategjik qëndrojnë në këtë fushë. Ajo kërkon një vlerësim të aftë të mjedisit aktual dhe mjedisit potencial të së ardhmes. Nga ky vlerësim, do të shfaqen mundësitë për forcimin e organizatës. Gjatë vlerësimit të këtyre mundësive potenciale, ekipi i planifikimit duhet të kontrolloj harmonizimin strategjik me deklaratën e misionit, analizon konkurrentët aktual dhe potencial dhe përparësitë e tyre relative, si dhe përparësitë dhe mangësitë e brendshme të organizatës së punëdhënësve. Ekipi i planifikimit duhet të pyes se si mund të ndërtohen përparësitë dhe të reduktohen ose të eliminohen dobësitë. Ju e mbani mend matricën SWOT të përshkruar më lart, e cila do të tregoj qasjen ndaj prioritetëve strategjike që organizata juaj miraton. Matrica do të marrë format e mëposhtme:

**Strategjitë S – O** ndjekin mundësitë që janë një përshtatje e mirë ndaj përparësive të organizatës.

**Strategjitë W – O** tejkalojnë mangësitë për të ndjekur mundësitë.

**Strategjitë S – T** identifikojnë mënyrat se si organizata mund të përdor përparësitë e saj për të reduktuar cenueshmërinë ndaj rreziqeve të jashtme.

**Strategjitë W – T** krijojnë një plan mbrojtës për të parandaluar mangësitë e organizatës nga të bërit shumë të ndjeshëm ndaj rreziqeve të jashtme.

## Dakordimi i prioritetëve strategjike

Prioritetet tuaja me siguri do të bien në dy fusha të ndryshme - shërbime përfaqësuese (ose avokim) dhe shërbime të drejtpërdrejta të anëtarëve.

Kur ekipi i planifikimit ka arritur në konkluzione mbi fushat prioritare për veprim, atëherë është koha t'i kthehemi Bordit për diskutimin e këtyre propozimeve në detaje. Nëse këto prioritate strategjike duhet të miratohen dhe të realizohen përmes veprimeve, Bordi duhet të jetë plotësisht dakord me to. Në rast se vazhdohet më tej me analizën dhe përkthimin e fushave prioritare në objektiva strategjike, natyra e diskutimit të Bordit ndryshon. Qëllimi në këtë rast është iniciimi i një debati serioz mbi prioritetet e përgjithshme. Prezantimi i objektivave dhe planeve të punës do të ketë tendencë që të zhvendos debatin në argumente e detaje, ndërsa kërkesa është për një analizë strategjike të nivelit të lartë. Në këtë pikë mund të jetë e dobishme që ekipi i planifikimit të merr në konsideratë diskutimin e prioritetëve të propozuara me një staf të përzgjedhur të organizatës së punëdhënësve dhe me një grup të vogël apo disa grupe të anëtarëve për të siguruar që ata dakordohen me nevojat prioritare të anëtarëve të organizatës.

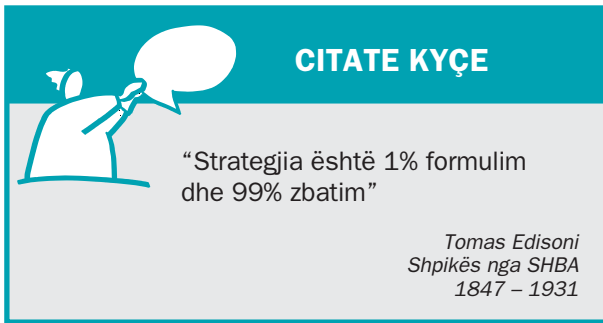
Për ekipin e planifikimit, diskutimi në Bord, jo vetëm që do të siguroj pajtueshmërinë mbi fushat strategjike të politikave, por gjithashtu merr edhe pikëpamjet e Bordit për përkthimin e këtyre objektivave në plane të punës.

**DAKORDIMI MBI LISTËN KONTROLLUESE TË PRIORITETEVE STRATEGJIKE**

- A e keni vendosur periudhën e planifikimit në strategjinë tuaj?
- A e keni realizuar ndonjë analizë të brendshme/të jashtme duke përdorur teknikën SWOT ose të ngjashme?
- A keni realizuar ndonjë anketë me anëtar ose a keni organizuar fokus grupe të anëtarëve?
- A keni hartuar një listë të opsioneve strategjike?
- A keni hartuar një draft-listë të prioriteteve strategjike?
- A e keni diskutuar këtë draft-listë me anëtarë të përzgjedhur?
- A e keni diskutuar këtë draft-listë stafin e përzgjedhur?
- A është shqyrtuar dhe miratuar draft lista juaj nga Bordi i organizatës?

## Seksioni i pestë

# Përkthimi i prioriteteve strategjike në objektiva dhe plane të punës



Deri më tani Bordi i organizatës do duhej të kishte marrë një vendim të prerë mbi fushat që do të jenë prioritetet në kuadër të horizontit tuaj të planifikimit. Për ekipin e planifikimit, kjo është koha kur të tjerët në organizatë do të duhet të jenë më të përfshirë në proces. Objektivat duhet të përkrahen nga ata që do të jenë përgjegjës për arritjen e tyre; arritja e tyre është e vështirë në qoftë se duket se janë të imponuara nga jashtë ose nga lartë.

Objektivi strategjik përcakton qëllimin e saktë deri në atë masë sa që menaxherët individual të jenë në gjendje të krijojnë plane të hollësishme të punës për të siguruar arritjen e tij. Organizata duhet poashtu të jetë në gjendje që të mas edhe shkallën e arritjes së objektivit.. Përcaktimi i objektivave strategjike duhet të mundësoj garantimin se misioni i organizatës do të kryhet, se mundësitë dhe fuqitë do të shfrytëzohen, dhe se rreziqet dhe dobësitë do të luftohen.

Shumica e menaxherëve janë të vetëdijshëm për akronimin SMART në lidhje me caktimin e objektivave. Objektivat SMART janë:

<b>S - SPECIFIK</b>	A specifikojnë objektivat se çfarë duhet të arrihet?
<b>M - MATSHËM</b>	A mund të matni nëse jeni duke i arritur apo jo objektivat?
<b>A - ARRITSHËM</b>	A janë objektivat të arritshme dhe të realizueshme?
<b>R - REALIST</b>	A mundeni realisht të arrini objektivat me burimet që keni në dispozicion?
<b>T - PERIUDHA</b>	Kur doni t'i arrini objektivat e caktuara?

Ekipi i planifikimit mund të hartoj objektiva strategjike të organizatës duke punuar me ekipet operative. Stuhia e mendimeve (brainstorming) e ndjekur nga grupimi i ideve është një proces i dobishëm në këtë pikë. Objektivat më pas mund të rafinohen dhe vihen sipas rendit prioritar. Çdo objektiv duhet të përmbaj një qëllim të saktë dhe të matshëm dhe të ketë një person përgjegjës. Por mos harroni se:

- Një organizatë që ka 27 objektiva prioritare, nuk ka asnjë prioritet; dhe
- Kur të gjithë janë përgjegjës për arritjen e një objektivi, askush nuk merr përgjegjësi.

Lista e mëposhtme, më e gjatë, e karakteristikave të objektivave të shëndoshë është ri-krijuar nga Udhëzuesi për Menaxhimin e Organizatave Sipërmarrëse i Gonzalez Marroquin prej Byrosë së ILO-së për Aktivitete të Punëdhënësve.



## PRAKTIKAT MË TË MIRA

### CAKTIMI I OBJEKTIVAVE

1. Objektivat duhet të jenë rezultat i pjesëmarrjes së atyre që janë përgjegjës për ekzekutimin e tyre. Ata nuk duhet të imponohen nga jashtë;
2. Ata duhet të jenë të përshtatshëm dhe në përputhje me misionin e organizatës apo deklaratën e qëllimit. Ata duhet të jenë konsistent, dhe të ndërlidhur me qëllimet;
3. Ata duhet të nënkuptojnë një sfidë të arsyeshme; respektivisht ata duhet të kenë një fushëveprim të caktuar;
4. Ata duhet të jenë realist dhe të realizueshëm; që është se ata duhet të jenë të mundshëm;
5. Ata duhet të jenë të shkruar qartë;
6. Ata duhet të jenë të azhurur, të përshtatur me realitetin. Kjo nënkupton se duhet të rishikohen periodikisht;
7. Numri i objektivave duhet të jetë i kufizuar dhe i arsyeshëm. Numri i madh i objektivave zbeh objektivat më të rëndësishëm. Numri i tyre duhet të jete i vogël;
8. Ata duhet të jenë të rradhitur në mënyrë hierarkike; thjesht duhet të prioritizohen;
9. Ata duhet të jenë konkret dhe të matshëm; duhet shmangur paqartësitë. Duhet shmangur përgjithësimet e tilla siç janë “maksimizimi”, “minimizimi”, “sa më shpejt të jete e mundur”, “përmirësimi”, “e bëjmë më të mirën e mundshme”;
10. Objektivat duhet të ndërlidhen me njëra-tjetrën. Kjo nënkupton se objektivat afatshkurtra (javore, mujore) duhet ndërlidhur me objektivat afatmesme (tremujore, gjashtëmujore) dhe këto, si rezultat, duhet ndërlidhur me objektivat afatgjatë (vjetor, pesë-vjeçar, etj.)

Me një listë të objektivave strategjike në dispozicion, ekipi i planifikimit mund të hartoj draftin e parë të planit strategjik. Plani duhet të filloj me deklaratën e misionit; listimin e prioriteteve dhe objektivave strategjike. Ekipit të planifikimit do t'i duhet rishikimi dhe aprovimi i Bordi para se të vazhdohet tutje.

### Organizimi për realizimin e planit

Çdo ndryshim i madh rreth mënyrës se si organizata vepron apo rreth numrit të shërbimeve të ofruara do të ketë implikime organizative. Mund të nevojitet staf i ri, disa anëtar të stafit ekzistues mund të mos jene të nevojshëm në pozitat e tyre të vjetra dhe vet struktura organizative mund të ketë nevojë për ndryshime në mënyrë që të përqendrohet në prioritete. Këto nevoja dhe ndryshime do të mendohen gjatë punës përgatitore, por tani duhet përpiluar një strategji të përgjithshme organizative për realizimin e planit.

Dizajnimi organizativ dhe ndryshimi i menaxhimit janë përtej fushëveprimit të këtij udhëzuesi. Mjafton të thuhet se ju do të kaloni kohë për shqyrtimin se si të arrihet transformimi organizativ.

### Buxhetimi i planit

Me siguri do të ketë propozime për ndërmarrjen e disa iniciativave dhe planeve të reja për ndërprerjen e disa detyrave që aktualisht janë duke u ndërmarrë.

Gjatë punës vlerësuese që shpui në caktimin e objektivave, stafi i financave pothuajse me siguri do të jetë përfshirë edhe në çështjet e kostos dhe mbulimit të kostos do të jenë diskutuar tërësisht. Në të vërtetë ka të ngjarë që disa nga objektivat do të lidhen me rritjen e anëtarësimit ose me ofrimin e shërbimeve të reja që të paktën mbulojnë kostot e tyre. Detyra e kontrollesit financiar ose e kontabilistit është që tani të krijoj një buxhet që mbështet strategjinë. Kjo do të shërbej



si një kontroll i realitetit mbi vet planin dhe me siguri do të identifikoj mangësitë e burimeve që do të duhet të plotësohen duke rishikuar disa objektiva ose duke ndryshuar disa nga supozimet financiare në lidhje me kostot ose të ardhurat.

Buxhetimi, analiza dhe raportimi financiar në organizatat e punëdhënësve është një temë komplekse që nuk bie brenda kompetencave të këtij udhëzuesi. Megjithatë, është e rëndësishme të ndërmerren vlerësimet e duhura financiare të planit gjatë kësaj fazë. Sido që të jete, asnjë Bord ose Asamble e Përgjithshme nuk do të nënshkruaj një plan strategjik për të cilin nuk është bërë buxhetimi.

## Hartimi dhe aprovimi i planit

Në këtë pikë, mund të hartohet drafti i parë i planit strategjik final. Ky dokument përfundimisht do të marr pëlqimin nga Bordi dhe ndoshta nga Asambleja e Përgjithshme, dhe do të prezantohet për të gjithë anëtarët e organizatës.

Drafti duhet të përmbaj:


- Një hyrje nga Presidenti;
- Një përmbledhje ekzekutive;
- Material të historikut të ndërlidhur me evolucionin e organizatës dhe ndryshimin e mjedisit të jashtëm;
- Deklaratën e misionit;
- Prioritetet strategjike;
- Objektivat strategjike si dhe implikimet financiare dhe organizative të zbatimit të tyre;
- Si do të vihet në funksion plani;
- Si do të rishikohet plani.

Drafti i parë duhet të rishikohet nga Bordi, nga stafi i lartë i organizatës së punëdhënësve dhe nga anëtarët kyç. Ky nuk duhet të jetë një konsultim i nxituar. Ata që ofrojnë pikëpamjet e tyre ose duhet të mbështesin planin apo të realizojnë përmbajtjen e tij. Ekipi i planifikimit dhe Bordi duhet të jenë të përgatitur për të dëgjuar sugjerimet e vërteta dhe t'i përfshijnë ato. Si rezultat i këtij procesi, plani mund të ketë tre ose më shumë drafte para se ai të jetë i gatshëm që të dorëzohet për anëtarësim për miratim formal në Asambleenë e Përgjithshme.

Plani strategjik do të jetë një dokument i rëndësishëm pune dhe një mjet kyç me të cilin anëtarët do të vlerësojnë suksesin e organizatës. Ai gjithashtu do të jetë një mjet marketingu për të tërhequr anëtarët e rinj.

***la vlen t'i kushtohet kohë për të bërë një punë të mirë gjatë procesit të shkrimit dhe të marrim parasysh mënyrat profesionale të finalizimit të tij.***

## Zhvillimi i planeve të punës




### CITATE KYÇE

“Edhe nëse jeni në rrugën e duhur, të tjerët do ju tejkalojnë nëse qëndroni pa lëvizur.”

*Will Rogers*  
Humorist & showman nga SHBA (1879 – 1935)

Planet e punës janë mënyra se si përkthehen objektivat strategjike në aktivitete ditore. Nëse nuk gjendet mënyra efektive për funksionalizimin e planit, ai do të kthehet në një “trofe të planifikimit strategjik”, pra mbetet në sirtarët e Bordit ose menaxherëve. Këtu detyra zhvendoset nga ekipi i planifikimit dhe bëhet përgjegjësi e menaxhmentit operativ. Gjithashtu edhe proceset konsultative do të shpaguhen. Në mungesë të mbështetjes, operacionalizimi do të jetë i pamundur; në situatë të tillë, menaxherët dhe stafi do të gjejnë arsye se pse plani nuk mund të zbatohet ndërsa menaxherët e lartë dhe anëtarët e Bordit nuk do të jenë të përgatitur për të marrë qëndrim të fortë që do të jetë i nevojshëm për të verë planin në veprim.



### CITATE KYÇE

“I vetmi vend ku ju e gjeni "suksesin" para "punës" është fjalori i gjuhës angleze”

*Donald M Kimball*  
Kryesues i PepsiCo 1986

Të pasurit e një strategjie është një gjë, ekzekutimi është një tjetër. Modeli McKinsey 7-S (i quajtur sipas dy konsulentëve Robert Waterman dhe Tom Peters të McKinsey & Co dhe bashkë-autoreve të librit bestseller të biznesit "In Search of Excellence",) është një kornizë e përdorur gjerësisht për shikimin e ndërlidhjes së formulimit dhe zbatimit të strategjisë. Kjo ndihmon në përqendrimin e vëmendjes së menaxherëve në lidhje me strategjinë të zgjedhur me një sërë aktivitete që mund të ndikojnë zbatimin.

Fillimisht i hartuar si një mënyrë e të menduarit më të gjerë rreth problemeve të organizimit efektiv, korniza 7-S ofron një mjet për vlerësimin e "fizibilitetit" të strategjive. Korniza sugjeron se kjo nuk është e mjaftueshme për të menduar për zbatimin

vetëm si një çështje të strategjisë dhe strukturës, siç ishte pikëpamja tradicionale.

Mendimi konvencional ishte se nëse ju së pari e bëni strategjinë e duhur, atëherë pason organizimi i duhur. Kur shumica e njerëzve në kulturat perëndimore mendojnë rreth organizimit, ata mendojnë në strukturë. Megjithatë, në gjejmë në praktikë, se këto nocione janë shumë të kufizuara. Në mënyrë që të mendoj në mënyrë gjithëpërfshirëse në lidhje me një strategji të re dhe me problemet bartëse, një menaxher duhet të shohë organizatën si një kulturë unike dhe të marrë në konsideratë aftësinë e organizatës për të marrë ndonjë gjë vërtetë fundamentale (dmth jo taktike) që realizohet si një çështje e ndryshimit të kulturës së tërë në një orientim të caktuar.



## USHTRIM PRAKTIK

Korniza 7-S-ve (7-S framework) e sheh kulturën si një funksion të shtatë variablave (nuk ka rëndësi renditja):

- **Strategjia** – Planet për alokimin e barabartë (për secilën periudhë) të burimeve të pakta të organizatës për arritjen e qëllimeve të identifikuara;
- **Struktura** – Mënyra se si njësitë e organizatës ndërlidhen me njëra-tjetrën: e centralizuar, divizione funksionale (lartë-poshtë), decentralizuar (trendi në organizata më të mëdha), matrica, rrjete, aksione;
- **Sistemet** – Procedurat, proceset dhe rutinat që definojnë punën e rëndësishme që kemi para vetës: Sistemet financiare, punësimi, promovimi dhe sistemet e vlerësimit të performancës, sistemet e informacionit;
- **Stili** – Stili kulturor i organizatës dhe si sillen menaxherët kyç në arritjen e qëllimeve të organizatës;
- **Stafi** – Personeli brenda organizatës, numri dhe fusha;
- **Shkathhtësitë** – Shkathhtësitë dalluese të personelit ose organizatës në tërësi.
- **(S) Vlerat e përbashkëta** – Cili është qëllimi i organizatës dhe në çka beson. Besimet dhe qëndrimet qendrore.

Korniza McKinsey 7-S duhet të mendohet si një grup prej shtatë busullave. Kur akrepat tregojnë polin saktë, kjo nënkupton se kompania është "e organizuar" (shih ilustrimin). Kur ato nuk tregojnë saktë, kompania nuk është e organizuar edhe nëse struktura e saj duket se është në rregull. Në qoftë se një analizë 7-S sugjeron se zbatimi i strategjisë do të jetë jashtëzakonisht i vështirë, menaxherët mundën ose të shikojnë opsione tjera strategjike, ose të vazhdojnë tutje, por t'i kushtojnë vëmendje të veçantë fushave të pa-harmonizuara të shfaqura në kornizë.

### Korniza McKinsey "7-S"



## Kush duhet t'i hartoj planet e punës?

Kur objektivat bien brenda kompetencave të një departamenti të vetëm, menaxheri i departamentit duhet të jetë përgjegjës për zhvillimin e një plani operativ të punës që siguron përmbushjen e këtyre objektivave. Kur objektivat kalojnë kufijtë organizativ, atëherë duhet të krijohet një ekip i projektit për hartimin e planit të punës. Në këtë rast është e rëndësishme që të caktohet një individ përgjegjës për hartimin e planit të punës ...

*“një përgjegjësi e përbashkët është shpesh një përgjegjësi e anashkaluar”.*

Zhvillimi i planeve të punës, të dizajnuara për realizimin e strategjisë së organizatës nuk është një detyrë unike ose e izoluar. Ajo duhet të përfshihet në rutinën e rregullt të caktimit dhe matjes së objektivave të departamenteve, ekipeve dhe individëve. Shkalla në të cilën planet e punës janë në përputhje me objektivat e departamentit dhe objektivat individuale dhe shkalla e matjes së tyre përmes proceseve për menaxhim të performancës dhe vlerësimit të organizatës, përcakton suksesin e tyre.

***Funksionalizimi i planit strategjik ËSHTË proces i menaxhimit dhe rishikimit të biznesit, dhe JO një proces që zhvillohet krahas tyre..***



### LISTA KONTROLLUESE E KTHIMIT TË PRIORITETEVE STRATEGJIKE NË OBJKTIVA DHE PLANE TË PUNËS

- A është pajtuar Bordi rreth listës së prioriteteve strategjike?
- A është real numri i prioriteteve strategjike?
- A keni punuar me ekipin(-et) e duhur operacional për t'i kthyer këto prioritete në objektiva?
- A është secili prej objektivave tuaj SMART?
- A keni hartuar një plan strategjik përshkrues që përmban misionin, prioritetet dhe objektivat?
- A i keni shqyrtuar pasojat organizative të planit dhe a keni dalë me strategjitë e propozuara për adresimin e tyre?
- A i keni shqyrtuar pasojat buxhetore të planit dhe a i keni rishikuar ato në mënyre të duhur?
- A është aprovuar plani juaj final nga Bordi dhe Asambleja e Përgjithshme?
- A e keni funksionalizuar procesin e përpilimit të planeve organizative, të departamentit, ekipit dhe atyre individuale të punës bazuar në objektiva?
- A i keni shqyrtuar pengesat e mundshme për realizim duke përdorur teknikën McKinsey 7-S ose diçka të ngjashme?



## Seksioni i gjashtë

### Matja dhe rishikimi i progresit

Një rishikim sistematik i progresit është thelbësor për realizimin e planit tuaj strategjik. Projektimi dhe implementimi i sistemeve për menaxhimin e performancës është një temë e madhe dhe është jashtë fushëveprimit të këtij udhëzuesi. Megjithatë, është e rëndësishme të theksohet se proceset efektive të menaxhimit të performancës janë pjesë integrale e zbatimit të strategjisë.

#### Rishikimi si pjesë e rregullt e procesit të biznesit

Në sistemet për rishikimin e rregullt të performancës, që shumica e organizatave tashmë e kanë në funksion, është e rëndësishme që të përfshihet plani i biznesit. Qëllimi i planifikimit strategjik nuk është vetëm të shtoj shtresa të veçanta të rishikimit, por të vendos planin strategjik në thelb të proceseve ekzistuese. Rishikimi i rregullt i biznesit ndoshta do të përfshij takime javore ose mujore mes eprorit/vartësit me individ dhe një intervistë vjetore të vlerësimit të performancës. Me këtë metodë, të gjithë në organizatë janë të detyruar të raportojnë rregullisht mbi progresin e tyre në përbushjen e objektivave të dakorduara. Përveç kësaj, shumë organizata të mëdha e gjejnë të dobishëm rishikimin e performancës kundrejt objektivave në nivel ekipor apo të departamentit. Ri-renditja e prioritetëve mund të diskutohet në takimet mujore ose tre-mujore të departamentit.

#### Ndryshimi i prioritetëve

Kur organizatat miratojnë dhe zbatojnë planet gjatë një periudhe prej tre deri pesë vjeçare, e vetmja siguri është se ato do të pësojnë ndryshime. Kjo nuk është një justifikim për mos ndërmarrjen e një rishikimi strategjik, por një mënyrë për të siguruar që ndryshimet në rrethana dhe prioritetet janë shqyrtuar në një kontekst strategjik. Planin strategjik është një dokument evolues dhe dokument pune – jo një projekt statik për sukses. Për shembull, pikat me prioritet të ulët bëhen pika me prioritet të lartë; qeveritë ndryshojnë; gjendja e ekonomisë kombëtare dhe globale ndryshon; mundësitë për të krijuar aleanca, sipërmarrje të përbashkëta ose bashkime shfaqen.

Qëllimi i planifikimit strategjik është që të kemi një pikë referimi kundrejt së cilës këto ndryshime të nevojshme mund të rishikohen dhe shqyrtohen. Ekzistojnë disa ndryshime p.sh. ndryshim në qeveri apo një krizë financiare kombëtare ose ndërkom-bëtare që bën thirrje për një rishikim të tërësishëm të shumë elementeve të planit strategjik. Procesi i planifikimit është projektuar për të bërë organizatën më të adaptueshme dhe më të shkathët në trajtimin e problemeve të brendshme apo goditjeve të jashtme. Pa një plan, organizata është si një gjethe që tundet e shkundet nga erërat e ndryshme.

#### Rishikimi i planit strategjik

Është e udhës që të rishikohet plani strategjik në një takim vjetor me ekipin menaxhues. Kjo duhet t'i dedikohet ekskluzivisht rishikimit të progresit dhe do të marr një gjysmë dite apo një ditë. Kjo nuk është një pikë e agjendës që duhet të shtohet në një takim të rregullt të menaxhimentit.

Rishikimi vjetor duhet të mbuloj:

Progresin e departamentit dhe organizatës kundrejt secilit nga objektivat strategjike. Është e dobishme të kërkojnë prezantime formale nga menaxherët individual përgjegjës.

- Një rishikim i vlerësimit të përbajtjes dhe prioritetëve të objektivave strategjike. Planin strategjik nuk është një dokument statik dhe duhet të rishikohet dhe të shqyrtohet për të reflektuar ndryshimet e rrethanave dhe mundësitë e reja.
- Shtimi ose fshirja e objektivave strategjike.

Përmbledhja e këtij rishikimi vjetor duhet të prezantohet dhe të diskutohet nga Bordi i organizatës së punëdhënësve. Në bazë të këtij takimi, raporti vjetor i anëtarëve duhet të përfshij një seksion që merret me mënyrën se si organizata ka performuar kundrejt objektivave të saj strategjike.

**LISTA KONTROLLUESE E MATJES DHE RISHIKIMIT TË PROGRESIT**

- A ka organizata juaj një sistem efektiv të menaxhimit të performancës që rishikon në intervale të rregullta kohore arritjet individuale, ekipore, të departamenteve dhe arritjet organizative kundrejt objektivave?
- A është rishikimi strategjik pjesë e këtij sistemi për raportim të rregullt nga menaxhmenti dhe rishikim të rregullt të performancës?
- A e keni ndërtuar procesin për rishikimin e planit tuaj strategjik në baza vjetore?
- A diskuton Bordi edhe formalisht raportin mbi rishikimin e planit tuaj strategjik?

## Seksioni i shtatë

# Skica për zhvillimin e planit strategjik dhe lista finale kontrolluese

Skica vijuese për zhvillimin e një plani strategjik bazohet në procesin e ndjekur në këtë udhëzues. Ajo përcakton përmbajtjen e udhëzuesit në formatin e referimit përmbledhës për t'u përdorur si një mjet planifikimi.

Në këtë pikë duhet të ri-theksohet se planifikimi strategjik mund të ndërmerret në shumë mënyra. Ky udhëzues synon të paraqes një qasje që më së miri i përshtatet organizatave të punëdhënësve që punojnë me burime të kufizuara financiare. Kjo nuk do të thotë se mënyrat tjera nuk janë aq të përshtatshme, që elementet e veçanta të procesit nuk mund të shkëmbehen me elemente tjera të cilat kryejnë funksion të ngjashëm, apo që ky proces nuk mund të plotësohet me elemente të reja.

Çështja më e rëndësishme që duhet mbajtur në mend është se hapat themelor DUHET të ndiqen në një mënyrë ose tjetër dhe sipas rradhitjes së prezantuar. Këta hapa janë:

- Sigurimi i mbështetjes së stafit ekzekutiv dhe Bordit;
- Krijimi i një plani të procesit;
- Zhvillimi dhe dakordimi mbi deklaratën e vizionit;
- Dakordimi mbi prioritetet strategjike;
- Përkthimi i prioritetëve strategjike në objektiva;
- Përkthimi i objektivave strategjike në plane të punës;
- Matja dhe rishikimi i progresit.

## PLANIFIKIMI STRATEGJIK – NJË PROJEKT PËR SUKSES

### FAZA E PARË SIGURIMI I MBËSHTETJES

#### “OBJEKTIVI”

Angzhimi istafit të lartë ekzekutiv dhe anëtarëve të Bordit për të ndërmarrë procesin e planifikimit strategjik dhe për realizimin e rezultateve.

#### VEPRIMET

- Përgatitni analizën e tendencave aktuale dhe të fundit në anëtarësim dhe financim të organizatës;
- Identifikoni sfidat e jashtme aktuale dhe të ardhshme me të cilat përballlet organizata;
- Parashihni se ku do të shpie organizatën "përsëritja e gjërave të mira (të njëjta)" gjatë tri deri pesë viteve të ardhshme.

#### RISHIKIMI & DAKORDIMI

Zotimet duhet të dakordohen me ekipin e lartë ekzekutiv dhe / ose Bordin e organizatës së punëdhënësve.

### FAZA E DYTË KRIJIMI I PLANIT TË PROCESIT

#### “OBJEKTIVI”

Përcaktimi i kriterëve dhe përgjegjësive kryesore për procesin e planifikimit strategjik.

#### VEPRIMET

- Vendosni se kush do të zhvillojë planin;
- Vendosni rreth perspektivës planifikuese;
- Përshkruani metodologjinë që duhet ndjekur në procesin e planifikimit;
- Caktoni afatet për fazat kryesore të planit;
- Caktoni kohën kur institucionet kryesore siç janë Bordi dhe Asambleja e Përgjithshme do të duhet të jenë të angazhuara apo të marrin vendime;
- Vendosni në kalendarin e Bordit çështjet të cilat kanë nevojë për aprovimin e tyre;
- Vendosni nëse dhe si do të përfshihen konsulentët;
- Caktoni një buxhet.

#### RISHIKIMI & DAKORDIMI

Procesi planifikues duhet të dakordohet me ekipin e lartë ekzekutiv dhe/ose me Bordin.

### FAZA E TRETË DAKORDIMI MBI DEKLARATËN E MISIONIT

#### “OBJEKTIVI”

Hartimi i një deklaratë misioni që aprovohet nga Bordi, që përkrahët aktivisht nga stafi dhe anëtarët e organizatës.

#### VEPRIMET

- Ekipi i planifikimit harton draft-deklaratën e misionit;
- Konsultimi i draft deklaratës me stafin dhe me një mostër të anëtarëve të organizatës;
- Prezantimi i draftit të rishikuar tek ekipi i lartë ekzekutiv ose tek Bordi për diskutim;
- Pajtimi formal nga Bordi për deklaratën e misionit;
- Komunikimi i deklaratës së misionit tek akterët kryesor. duke përfshirë stafin, anëtarët dhe bashkëpunëtorët e organizatës.

#### RISHIKIMI & DAKORDIMI

Deklarata e misionit duhet të jetë burim i konsultimit me anëtarët dhe stafin. Ajo duhet të miratohet nga Bordi.



## PLANIFIKIMI STRATEGJIK – NJË PROJEKT PËR SUKSES (vazhd.)

### FAZA E KATËRT DAKORDIMI MBI PRIORITETET STRATEGJIKE

#### “OBJEKTIVI”

Rishikimi i alternativave të mundshme strategjike për organizatën, përzgjedhja nga alternativat dhe caktimi i prioriteteve strategjike.

#### VEPRIMET

- Ekipi i planifikimit bën analiza të brendshme / të jashtme duke përdorur SWOT analizën dhe anketën me anëtarët/fokus grupeve;
- Hartonlistën e prioriteteve të mundshme strategjike;;
- Bën analiza konkurruese të alternativave;
- Prezanton për diskutim prioritetet e sugjeruara tek ekipi menaxhues ekzekutiv ose tek Bordi;
- Rishikon draft-prioritetet me anëtarët dhe stafin kryesor;
- Dakordohet me Bordin rreth prioriteteve strategjike.

#### RISHIKIMI & DAKORDIMI

Draft idetë fillestare duhet të diskutohen me menaxhmentin ekzekutiv ose Bordin dhe me anëtarët dhe stafin kyç të organizatës së punëdhënësve. Lista finale e prioriteteve duhet të aprovohet nga Bordi.

### FAZA E PESTË PËRKTHIMI I PRIORITETEVE STRATEGJIKE NË OBJEKTIVA

#### “OBJEKTIVI”

Përkthimi i prioriteteve të dakorduara strategjike në një numër të kufizuar të objektivave SMART.

#### VEPRIMET

- Ekipi planifikues të zhvilloj objektiva SMART nga prioritetet e dakorduara;
- Ekipi planifikues të përpiloj një përshkrim të planit, përfshirë deklaratën e misionit, prioritetet strategjike dhe objektivat strategjike;
- Bordi të rishikoj dhe miratoj planin përshkrues;
- Rishikimi i planit përshkrues nga perspektiva e implikimeve organizative dhe marrja e vendimeve për qasjen ndaj ndryshimeve;
- Ndërmarrja e një rishikimi financiar të planit dhe përshtatja e tij me kufizimet financiare;
- Përpilimi i planit përfundimtar me buxhetin përkatës dhe dakordimi me Bordin;
- Prezantoni planin tek Asambleja e Përgjithshme për aprovim.

#### RISHIKIMI & DAKORDIMI

Bordi të rishikoj dhe miratoj planin përshkrues dhe planin përfundimtar me buxhetin përkatës. Plani përfundimtar të miratohet nga Asambleja e Përgjithshme.

### FAZA E GJASHTË PËRKTHIMI I OBJEKTIVAVE NË PLANE TË PUNËS

#### “OBJEKTIVI”

Përkthimi i objektivave të miratuara strategjike në plane pune për organizativën, departamentet, ekipet dhe individët.

#### VEPRIMET

- Objektivat strategjike u përcillen menaxherëve të departamenteve/ sektorëve dhe ekupeve ndërsektoriale e për përpilimin e planeve të punës;
- Planet e punës duhet të shkrihen në kuadër të sistemeve normale të organizatës për përcaktimin e objektivave.

#### RISHIKIMI & DAKORDIMI

Tërësia e planeve individuale të punës duhet të rishikohet dhe miratohet nga ekipi ekzekutiv menaxhues.

## PLANIFIKIMI STRATEGJIK – NJË PROJEKT PËR SUKSES (vazhd.)

### FAZA E SHITATË MATJA & RISHIKIMI I PROGRESIT

#### “OBJEKTIVI”

Vendosja e një procesi për matjen e performancës së organizatës, të departamenteve, të ekipeve dhe individëve kundrejt zbatimit të planeve të punës. Vendosja e një procesi të rregullt përmes të cilit plani strategjik mund të rishikohet në mënyrë periodike.

#### VEPRIMET

- Planet e punës duhet të jenë pjesë e sistemit të rregullt të menaxhimit dhe vlerësimit të performancës së organizatës;
- Bordi duhet të rishikoj prioritetet dhe objektivat strategjike në baza vjetore.

#### RISHIKIMI & DAKORDIMI

Menaxhmenti ekzekutiv duhet të siguroj ekzistencën e një sistemi për monitorimin e planeve të punës. Bordi duhet të ndërmarr një rishikim vjetor të prioriteteve dhe objektivave strategjike.

Ajo që ia vlen të përfshihet në këtë pikë është lista e «përparësive dhe mangësive të planifikimit dhe zbatimit të planeve strategjike “ e dizajnuar për të ndihmuar në përkthimin e vizionit dhe objektivave strategjike në veprime të përditshme, të zhvilluara nga Rebecca Stanton-Reinstein. Lista pasqyron teoritë e fundit mbi formulimin efektiv të strategjive dhe sugjeron se theksi duhet të vihet në proceset

unike strategjike me rregulla të thjeshta, në arnimin modular të organizatave konform mundësive kalimtare të tregut dhe planifikimet zhvillimore për lëvizje të vazhdueshme strategjike. Lista hartohet në një faqe të ndarë në mënyrë që të kopjohet me lehtë dhe të përdoret si pjesë e procesit për zhvillimin e strategjisë suaj.

## PLANIFIKIMI STRATEGJIK – NJË PROJEKT PËR SUKSES

PËRPARËSITË	MANGËSITË
<b>E thjeshtë dhe e qëndrueshme (KISS). Më pak nënkupton më shumë.</b> Një plan i suksesshëm nuk matet me kilogram. Qëllimi juaj është të krijoni qëllime dhe objektiva që fokusojnë punën tuaj gjatë vitit të ardhshëm apo pas dy vitesh. Kufizoni qëllimet dhe objektivat në një faqe ashtu që të mund t'i menaxhoni.	<b>Mos hyni në më shumë detaje sesa nevojitet ose të caktoni shumë Qëllime ose Objektiva.</b> Shumë detaje, qëllime apo objektiva shpiejnë në konfuzion, qëllime kontradiktore, mikro-menaxhim dhe dështim në ekzekutim.
<b>Ndiqni të gjithë hapat sipas përshkrimit.</b> Përdorni metodologjinë e planifikimit që ju e zgjidhni, ashtu siç është projektuar. Ju e zgjidhët atë për shkak të reputacionit të tij. Mëso nga suksesi i tjerëve.	<b>Mos i kaloni hapat dhe mos i realizoni ata në mënyrë të pjesshme.</b> Nëse keni blerë një çantë të shtrenjtë, ju nuk do të ndryshoni menjëherë dorëzën e saj, nuk do t'i vini një rrip tjetër ose ta lyeni atë me një ngjyrë tjetër. Shmangni eksperimentimet gjatë procesit, pasi që ju nuk keni të dhëna për të justifikuar ndryshimet tuaja.
<b>Fokusohuni në Misionin.</b> Misioni, çfarë dëshiron të bëj ose të jetë organizata, është thelbësor për planifikim dhe ekzekutim të përditshëm. Para se të pranoni ndonjë qëllim, objektiv, strategji apo taktikë ose para se të ndërmerrni veprime, pyesni, “Si do të ndihmoj kjo në përmbushjen e Misionit?”	<b>Mos i bëni gjerat vetëm pse “gjithmonë kemi bërë kështu,” ose “Unë mendoj se duhet ta bëjmë këtë edhe pse nuk është në kuadër të Misionit tonë.”</b> Pa një Mision që i udhëheq vendimet tuaja, ju do të humbisni zgjidhjet inovative, do të zhvendoseni nga kursi, ose do të bëheni reagues.
<b>Përdorni aktivitetin e “transferimit të njohurive (brain dump)” për të zbutur nevojën e fillimit të parakohshëm të Planit Taktik.</b> Ju keni taktika të shkëlqyeshme dhe, kur përballeni me një problem ju shpejt sugjeroni zgjidhje. Kjo është një përgjegjësi në planifikim strategjik, ku ju dhe ekipi juaj duhet të krijoni qëllime të nivelit të lartë dhe objektiva specifike në bazë të Misionit. Listoni <b>secilën</b> ide që ekipi ka. Leni këto ide mënjanë deri sa të jeni gati të krijoni planin taktik.	<b>Mos filloni të caktoni Detyra para se të sqarohet Misioni, Qëllimet dhe Objektivat.</b> Misioni përcakton kontekstin për Qëllimet, të cilat janë kontekst për Objektivat, pra rezultate specifike dhe të matshme. Zgjidhni taktikat për të arritur këto rezultate të nivelit të lartë.
<b>Matni, Matni, Matni!</b> Përzgjidhni matje të dobishme dhe të rëndësishme për progresin e bërë në përmbushjen e qëllimeve, objektivave dhe për efektivitetin e taktikave të aplikuara. Çfarë informacioni iu nevojitet për të marrë vendime? Rishikoni akronimin KISS: E thjeshtë dhe signifikante.	<b>Mos i anashkaloni matjet sepse ndonjëherë është vështirë të realizohen.</b> Matja mund të jetë e vështirë, sidomos kur keni të bëni me kënaqshmërinë e konsumatoreve, moralin ose efektivitetin e punonjësve. Caktoni një mënyrë për të matur këto pika të paprekshme në mënyrë që të mund të vlerësoni progresin gjatë ekzekutimit.
<b>Matni cilësinë e rezultateve, kudo që është e mundur.</b> Cilësia mat se si konsumatorët vlerësojnë produktet ose shërbimet tuaja. Kjo ofron informacionin më të mirë për vendim-marrjen strategjike dhe ju mban të përqëndruar në mision dhe në konsumatorë.	<b>Mos përzgjidhni masat e produktivitetit, vetëm pse janë të lehta për tu përcaktuar.</b> Me gjithë rëndësinë që ka, produktiviteti nuk ju tregon nëse jeni duke krijuar një produkt ose shërbim që konsumatori dëshiron. Kur ju përqendrohni në cilësi, jeni më produktiv, pasi që reduktoni ndryshimet e kushtueshme.
<b>Ofroni mbështetje, resurse, trajnime, udhëzime, drejtim dhe mentorim për të siguruar suksesin e të gjithëve.</b> Njerëzit nuk mund të performojnë mirë nëse nuk kanë krejt çka iu nevojitet për të kryer punën. Plani është i mirë aq sa është edhe ekzekutimi i tij, ndërsa ekzekutimi varet nga menaxhimi i personave.	<b>Mos i angazhoni njerëzit në situata të ndryshme pa iu ofruar mjetet e nevojshme për realizimin e punës.</b> Delegimi do të thotë të kuptuarit se për çfarë ka nevojë personi që të kryej punën. Ju mund të mbani njerëzit të përgjegjshëm vetëm për ato gjëra që ata mund t'i kontrollojnë.

## Përpilimi i listës kontrolluese

Ky seksion i udhëzuesit përfundon me një përpilim të listave kontrolluese që tashmë janë paraqitur në fund të seksioneve dy deri gjashtë.

Përpilimi i listës kontrolluese është ndoshta më i dobishëm si mjet për të kontrolluar aranzhimet ekzistuese në mënyrë që të identifikohen fushat se ku mund të bëhen përmirësime. Ju mund ta bëni këtë në dy mënyra. Së pari, duke lexuar udhëzuesin (në qoftë se ju nuk e bëni këtë në fund të çdo seksioni), ju mund të dëshironi të matni se si organizata juaj është zhvilluar sa i përket planifikimit strategjik. Nëse keni plotësuar listën kontrolluese

pasi keni lexuar udhëzuesin, ju mund të dëshironi të shihni se si keni performuar në përgjithësi. Së dyti, ju mund të përdorni listën kontrolluese si një pyetësor për menaxherët e lartë në organizatën tuaj për t'i ndihmuar ata të vendosin se sa e fuqishme është qasja juaj aktuale ndaj planifikimit strategjik.

Këto nuk janë funksionet e vetme të listës kontrolluese. Kjo mund të veproj si një kontroll i cilësisë për ekipin e planifikimit, menaxhmentin ekzekutiv ose Bordin e një organizate të punëdhënësve në punën e planifikimit strategjik, gjatë procesit ose si një dokument shtesë i planifikimit për ata që janë përgjegjës për funksionimin e plani strategjik.

### LISTA KONTROLLUESE E PLANIFIKIMIT STRATEGJIK – FILLIMI –



- A ka organizata juaj deklaratë të shkruar të misionit?
- A është përkthyer kjo deklaratë e misionit në plan strategjik?
- A është përkthyer plani i juaj strategjik në plane të punës?
- A publikohet deklarata e misionit brenda dhe jashtë organizatës suaj?
- A publikohet plani strategjik brenda dhe jashtë organizatës suaj?
- A publikohen planet e punës brenda organizatës suaj?
- A keni zotimin e nevojshëm nga ekipi juaj ekzekutiv dhe nga Bordi juaj për të ndërmarr një rishikim të planifikimit strategjik?
- A do të përgatitet ekipi juaj ekzekutiv dhe Bordi juaj për të ndërmarr vendime të rënda të nevojshme për realizimin e një plani të tillë?
- Kush e harton planin?
- Sa kohë ju nevojitet për hartimin e planit?
- Cilat procese do përdorni?
- Për çfarë ndihmese do të keni nevojë?
- A do keni buxhet?
- Kush i nënshkruan planet?



## LISTA KONTROLLUESE E DEKLARATAVE TË MISIONIT DHE VIZIONIT

- A keni një deklaratë me shkrim të misionit?
- A e keni rishikuar atë kohëve të fundit (brenda tre viteve të fundit)?
- A ka përfshirë hartimi i deklaratës së misionit tuaj bordin, stafin dhe anëtarët tuaj?
- A përmban deklarata e misionit tuaj "Qëllimin", "Biznesin" dhe "Vlerat"?
- A është deklarata e misionit tuaj e shkurtër, e thjeshtë dhe e fuqishme?
- A është deklarata e misionit tuaj bindëse, sfiduese dhe realiste?
- A është deklarata e misionit tuaj kuptimplotë, e qartë dhe inspiruese?
- A është deklarata e misionit tuaj ngazëlluese?
- A i kontrolloni rregullisht prioritetet dhe programet e punës kundrejt deklaratës së misionit tuaj?
- A është paraqitur dukshëm në uebfaqen tuaj deklarata e misionit?
- A e përdorni deklaratën e misionit tuaj rregullisht në komunikime të jashtme?



## DAKORDIMI MBI LISTËN KONTROLLUESE TË PRIORITETEVE STRATEGJIKE

- A e keni vendosur periudhën e planifikimit në strategjinë tuaj?
- A keni realizuar ndonjë analizë të brendshme/të jashtme duke përdorur teknikën SWOT ose të ngjashme?
- A keni realizuar anketë me anëtar ose a keni organizuar fokus grupe të anëtarëve?
- A keni hartuar një listë të opsioneve strategjike?
- A keni hartuar një draft-listë të prioriteteve strategjike?
- A e keni diskutuar këtë draft-listë me anëtarë të përzgjedhur?
- A e keni diskutuar këtë draft-listë me personelin e përzgjedhur?
- A është shqyrtuar dhe miratuar draft lista juaj nga Bordi i organizatës?



### LISTA KONTROLLUESE E KTHIMIT TË PRIORITETEVE STRATEGJIKE NË OBJKTIVA DHE PLANE TË PUNËS

- A është pajtuar Bordi j rreth listës së prioriteteve strategjike?
- A është real numri i prioriteteve strategjike?
- A keni punuar me ekipin(-et) e duhur operacional për t'i kthyer këto prioritete në objektiva?
- A është secili prej objektivave tuaj SMART?
- A keni hartuar një plan strategjik përshkrues që përmban misionin, prioritetet dhe objektivat?
- A i keni shqyrtuar pasojat organizative të planit dhe a keni propozuar strategjitë për adresimin e tyre?
- A i keni shqyrtuar pasojat buxhetore të planit dhe a i keni rishikuar ato në mënyrë të duhur?
- A është aprovuar plani juaj final nga Bordi dhe Asambleja e Përgjithshme?
- A e keni funksionalizuar procesin e hartimit të planeve të punës në nivel të organizatës, të departamentit/eve, ekipit/eve dhe në nivel individual bazuar në objektiva?
- A i keni shqyrtuar pengesat e mundshme për realizim duke përdorur teknikën McKinsey 7-S ose diçka të ngjashme?



### LISTA KONTROLLUESE E MATJES DHE RISHIKIMIT TË PROGRESIT

- A ka organizata juaj një sistem efektiv të menaxhimit të performancës që rishikon në intervale të rregullta kohore arritjet individuale, ekipore, të departamenteve dhe organizatës kundrejt objektivave?
- A është rishikimi strategjik pjesë e këtij sistemi për raportimin e rregullt nga menaxhmenti dhe rishikimin e rregullt të performancës?
- A e keni krijuar procesin për rishikimin e planit tuaj strategjik në baza vjetore?
- A diskuton Bordi edhe formalisht raportin mbi rishikimin e planit tuaj strategjik?

## Seksioni i tetë

### Çfarë thonë gurut e biznesit

“Çfarë thonë gurut e biznesit” është dizajnuar të jetë një pjesë “më vete”, opsionale dhe shumë-përdorimshë e udhëzuesit. Ajo ofron një pasqyrë të shkurtër të literaturës akademike që ka shumë gjasa të jetë e dobishme për ata që formulojnë dhe zbatojnë një qasje strategjike për menaxhim të organizatave të punëdhënësve. Ajo riprodhon disa modele strategjike të përdorura në doracak dhe i vendos ato në një kontekst më akademik. Ajo mund të përdoret si një dokument i përgjithshëm informues për ata që dëshirojnë të përfshihen në proceset e zhvillimit strategjik, ose mund të jetë e dobishme në kontekstin e informimit apo trajnimit të vet anëtarëve tuaj.

#### Planifikimi strategjik

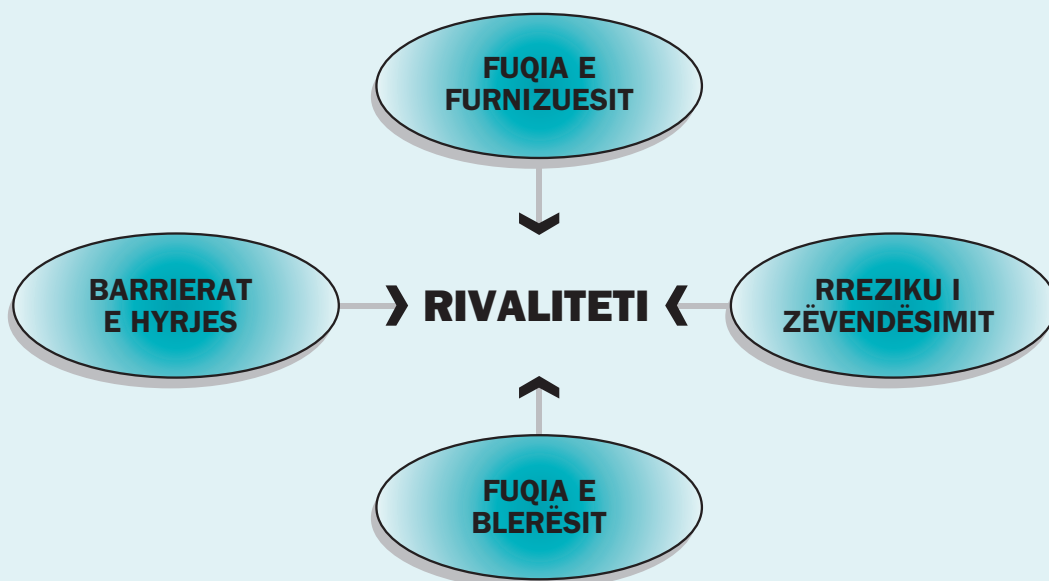
Që nga filltet e tij, pas Luftës së Dytë Botërore, evolimi i fushës së menaxhimit dhe planifikimit strategjik në biznes ka qenë mbresëlënës. Nga fillimi i tij “modest”, si përmbajtja e kufizuar e një kursi të përgjithshëm të menaxhimit në kurrikulën e shkollës së biznesit, menaxhimi dhe planifikimi strategjik tani ka një vend të rëndësishëm në studimin e biznesit dhe organizatave.

#### “Pesë Forcat” e Porterit

Ndoshta pika më e mirë për të filluar procesin e planifikimit është analizimi konkurrues. Kryesori në këtë fushë është **Michael Porter** profesor i Harvard Business School. Porter ndoshta njihet si akademiku më i mirë në botë i biznesit. Në listën e Top 50 guruve të biznesit të Accenture Institute for Strategic Change, Porter radhitet si “më i miri në gjeneratë”. Porter ka botuar 16 libra dhe më shumë se 85 artikuj. Libri e tij *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, botuar në vitin 1980, është ribotuar 60 herë dhe është përkthyer në 17 gjuhë.

Puna më e njohur e profesorit Porter në fushën e analizës konkurruese ndërlidhet me “Modelin e Pesë Forcave” të tij. Modeli është i bazuar në mikroekonomi dhe bazohet në nocionin se një strategji e korporatës duhet t’i shfrytëzoj mundësitë dhe t’i adresoj rreziqet në ambientin e jashtëm të organizatës. Modeli i Pesë Forcave merr parasysh ofertën dhe kërkesën, produktet plotësuese dhe zëvendësuese, marrëdhëniet në mes të vëllimit të prodhimit dhe kostos së prodhimit, si dhe strukturat e tregut si monopoli, oligopoli apo konkurrenca perfekte. Porter sugjeron që objektivi i strategjisë së korporatës duhet të jetë modifikimi i

#### Overview of Porter’s “Five Forces” model



këtyre forcave konkurruese në atë mënyrë që të përmirësoj pozitën e organizatës. Modeli i Porterit iu mundëson menaxherëve të biznesit që të ndër-marrin një analizë të forcave shtyese në sektorin e tyre. Bazuar në informacionin e marrë nga Analiza e Pesë Forcave, menaxherët mund të vendosin se si të ndikojnë ose si t'i shfrytëzojnë karakteristikat e veçanta të fushës së tyre të interesit të biznesit.

Pesë forcat mund të përshkruhen si në vijim:

- **BARRIERAT HYRËSE**– Sa më e lehtë që është hyrja në treg për kompanitë e reja, aq më e vrazhde do të jetë konkurrenca. Faktorët që mund të kufizojnë rreziqet për hyrjet e reja janë të njohura si barriera hyrëse. Disa shembuj përfshijnë:
  - Lojaliteti ekzistues ndaj brendeve të mëdha;
  - Kostot e larta fikse;
  - Mungesa e burimeve;
  - Kostot e larta për ndërrimin e kompanive;
  - Kufizimet qeveritare apo legjislativoni.
- **FUQIA E FURNIZUESVE**– Ka të bëjë me presionin që mund të ushtrojnë furnizuesit tek një biznes. Nëse një furnizues ka ndikim mjaft të madh për të ndikuar në margjinat dhe vëllimet e kompanisë, atëherë furnizuesi ka fuqi të konsiderueshme. Furnizuesit mund të kenë fuqi të tillë kur:
  - Ka shumë pak furnizues të një produkti të veçantë;
  - Nuk ka zëvendësues;
  - Kalimi tek tjetri produkt (konkurrues) është shumë i kushtueshëm;
  - Produkti është aq i rëndësishëm për blerësit sa që ata nuk mund të funksionojnë pa të.
- **FUQIA E BLERËSVE** – Përshkruan se sa presion mund të ushtrojnë konsumatorët tek një biznes. Nëse një konsumator ka një ndikim mjaft të madh për të ndikuar në margjinat dhe vëllimet e kompanisë, atëherë konsumatori ka fuqi të konsiderueshme. Konsumatorët mund të kenë fuqi të tillë kur:
  - Ekziston një numër i vogël i blerësve;
  - Blerjet zakonisht bëhen në vëllime të mëdha;
  - Kalimi tek tjetri produkt (konkurrues) është i thjeshtë;
  - Produkti nuk është jashtëzakonisht i rëndësishëm për blerësit, ata mund të funksionojnë pa të për një periudhë kohore.

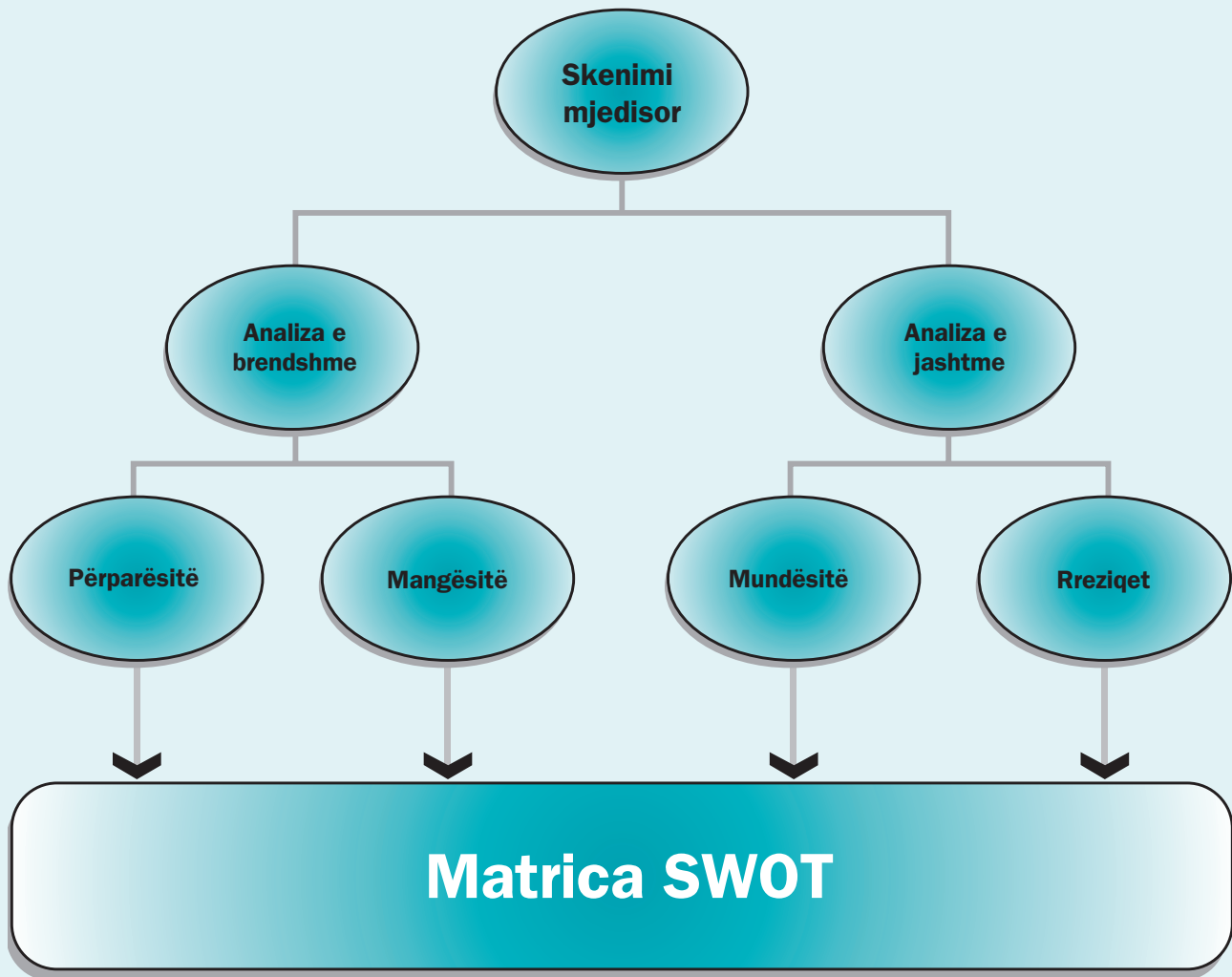
- **RREZIKU I ZËVENDËSIMIT** – Cila është mundësia që dikush të kaloj në një produkt apo shërbim konkurrues? Nëse kostoja e ndërrimit është e ulët, atëherë kjo do të jetë një rrezik serioz. Rreziku i zëvendësimeve ndikohet nga ngjajshmëria e zëvendësuesve. Për shembull, në qoftë se çmimi i çajit rritet në masë të madhe, një pirës çaji mund të ketë gjasa të kaloj në një pije tjetër siç është kafeja sepse produktet janë të ngjashme. Kur zëvendësuesit janë të ngjashëm, ata mund të shihen në të njëjtën mënyrë si hyrje të kompanive të reja.
- **RIVALITETI** – Përshkruan intensitetin e konkurrencës në mes të firmave ekzistuese në një sektor. Sektorët me konkurrencë të lartë në përgjithësi fitojnë kthime të ulëta për shkak se kostoja e konkurrencës është e lartë. Një treg me konkurrencë të lartë mund të rezultojë nga:
  - Shumë akterë përafërsisht të të njëjtës madhësi d.m.th. nuk ka firmë dominuese;
  - Dallim të vogël mes produkteve dhe shërbimeve të konkurrentëve;
  - Një industri e pjekur me një rritje shumë të vogël. Kompanitë mund të rriten vetëm duke tërhequr klientët nga konkurrentët.

## SWOT dhe PEST

Në procesin e planifikimit strategjik, 5 forcat e Porterit shpesh përdoren në kombinim me një skanim të brendshëm dhe të jashtëm të mjedisit ku vepron biznesi apo organizata. Kjo shpesh realizohet duke përdorur dy mjete analitike, relativisht të vjetra, por të vërtetuara dhe testuara, domethënë analizat **SWOT** dhe **PEST**.

Analiza SWOT ofron informacion që është i dobishëm në përputhjen e burimeve dhe aftësive të firmës me mjedisin konkurrues në të cilën vepron. Si e tillë, është e dobishme në formulimin dhe përzgjedhjen e strategjisë. Shkurtesa SWOT nënkupton **Përparësitë, Mangësitë, Mundësitë dhe Rreziqet**. Diagrami i mëposhtëm tregon se si një analizë SWOT përshtatet në një skanim mjedisor.





Analiza SWOT bënë një dallim të rëndësishëm në mes të faktorëve të **brendshëm** dhe të **jashtëm**: *Përparësitë dhe Mangësitë* janë faktorë të **brendshëm**. Për shembull, një përparësi mund të jetë ekspertiza juaj e specializuar në marketing. Një mangësi mund të jetë mungesa e një produkti të ri. *Mundësitë dhe Rreziqet* janë faktorë të **jashtëm**. Për shembull, një mundësi mund të jetë një kanal distribuimi në zhvillim siç është interneti, ose ndryshimi i stilit të jetës së konsumatorit që potencialisht rrit kërkesën për produkte të kompanisë. Një rrezik mund të jetë një konkurrent i ri në një treg të rëndësishëm ekzistues ose një ndryshim teknologjik që i bën produktet ekzistuese potencialisht të vjetruara.

SWOT sugjeron se një organizatë jo domosdoshmërisht duhet gjithmonë të ndjek mundësitë më fitimprurëse. Ajo mund të ketë një shans më të mirë të zhvillimit të një avantazhi konkurrues duke identifikuar një përshtatje mes fuqive të organizatës dhe mundësive të ardhshme. Në disa raste, organizata mund të tejkalojë një dobësi në mënyrë që të përgatis veten për të shfrytëzuar një mundësi bindëse.

Për të zhvilluar strategji që marrin parasysh profilin SWOT, mund të ndërtohet një matricë prej këtyre faktorëve. **Matrica SWOT** (e njohur edhe si Matrica TOWS) është treguar më poshtë.

	Përparësitë	Mangësitë
Mundësitë	strategjitë S – O	strategjitë W – O
Rreziqet	strategjitë S – T	strategjitë W – T

- **Strategjitë S - O** ndjekin mundësitë që janë një përshtatje e mirë ndaj përparësive të organizatës.
- **Strategjitë W – O** tejkalojnë mangësitë për të ndjekur mundësitë.
- **Strategjitë S - T** identifikojnë mënyrat se si organizata mund të përdor përparësitë e saj për të reduktuar cenueshmërinë ndaj rreziqeve të jashtme.
- **Strategjitë W - T** krijojnë një plan mbrojtës për të parandaluar mangësitë e organizatës nga të bërit shumë të ndjeshëm ndaj rreziqeve të jashtme.

Vlen të theksohet se analiza SWOT mund të jetë shumë subjektive. Dy njerëz rrallë here dalin me të njëjtin version të analizës SWOT, madje edhe kur atyre iu jepen të njëjtat informata për të njëjtin biznes dhe mjedisin e tij. Shtimi dhe vlerësimi i kritereve për secilin faktor mund të rrisë vlefshmërinë e analizës. Si pasojë e këtij subjektiviteti, analizat SWOT më së miri funksionojnë gjatë punës në grupe dhe si udhërrëfyes, sesa si përshkrim. Shtimi dhe matja e kritereve për secilin faktor mund të rrisë vlefshmërinë e analizës.

**Analiza PEST** është një kornizë e përdorur për të skenuar makro-mjedisin e jashtëm strategjik në të cilin vepron organizata dhe kryesisht përdoret si shtesë e Pesë Forcave dhe analizës SWOT. PEST është një akronim për faktorët e mëposhtëm:

- Faktorët **P**olitik
- Faktorët **E**konomik
- Faktorët **S**ocial, dhe
- Faktorët **T**eknologjik.

Faktorët PEST luajnë një rol të rëndësishëm në mundësitë e krijimit të vlerave të një strategjie. Megjithatë ata janë zakonisht jashtë kontrollit të organizatës dhe për këtë arsye në përgjithësi nuk konsiderohen rreziqe apo mundësi.

Pasi që faktorët makro-ekonomik ndryshojnë sipas kontinentit, vendit apo edhe rajonit, analiza PEST duhet të kryhet në nivelin e duhur të agregimit. Në një vend me dallime të mëdha rajonale, kjo mund të realizohet në nivel rajonal. Tabela e mëposhtme jep shembuj të faktorëve tipik të PEST-it.

<b>Politik (përfshirë Ligjor)</b>	<b>Ekonomik</b>	<b>Social</b>	<b>Teknologjik</b>
Rregulloret e mjedisit dhe mbrojtja e tij	Rritja ekonomike	Shpërndarja e të ardhurave	Shpenzimet qeverisë për hulumtime
Politikat tatimore	Normat e interesit & politikat monetare	Demografia	Fokusi i industrisë në arritjet teknologjike
Rregulloret dhe kufizimet e tregtisë ndërkombëtare	Shpenzimet qeveritare	Mobiliteti social/i fuqisë punëtore	Zbulimet dhe zhvillimet e reja
Ligji për përmbarim & mbrojtja e konsumatorit	Politikat e punësimit	Ndryshimi i stilit të jetesës	Shkalla e transferimit të teknologjisë
Ligjet për punësim	Taksimi	Qëndrimet ndaj punës/karrierës dhe ndaj kohës së lirë	Cikli jetësor dhe shpejtësia e vjetërsimit teknologjik
Organizimi/qëndrimi qeveritar	Kursi i këmbimit	Arsimi	Shfrytëzimi dhe kostoja e energjisë
Stabiliteti politik	Faza e ciklit biznesor	Vetëdija shëndetësore dhe mirëqenia, siguria	(Ndryshimet në) internet

Realizimi i një analize PEST është një proces relativisht i thjeshtë, dhe mund të bëhet me anë të punëtorive duke përdorur teknika brainstorming (stuhi mendimesh). Do të mund të ishte e dobishme nëse kemi parasysh se ndonjëherë përdoren format e zgjeruara të analizës PEST, siç janë SLEPT (plus Ligjore) ose analiza STEEPLE: faktorët Social / demografik, Teknologjik, Ekonomik, Mjedisor (natyral), Politik, Ligjor dhe Etik, etj.

## Modeli McKinsey 7-S

Të pasurit e një strategjie është një gjë, por ekzekutimi është një tjetër. **Modeli McKinsey 7-S** (i emëruar sipas dy konsulentëve, **Robert Waterman** dhe **Tom Peters** të McKinsey & Co) është një kornizë e diskutuar gjerësisht për shikimin e reciprocitetit të formulimit dhe zbatimit të strategjisë. Kjo ndihmon në përqendrimin e vëmendjes së menaxherëve në rëndësinë e lidhjes së strategjisë së zgjedhur me një sërë aktiviteteve që mund të ndikojnë në zbatim.

Fillimisht e zhvilluar si një mënyrë e të menduarit më të gjerë rreth problemeve të organizimit në mënyrë efektive, korniza 7-S ofron një mjet për vlerësimin e “arritshmërisë” së strategjive. Korniza sugjeron se nuk është e mjaftueshme që për zbatimin të mendohet vetëm si një çështje e strategjisë dhe strukturës, siç ishte pikëpamja tradicionale.

Mendimi konvencional sugjeron se në qoftë se ju së pari e keni strategjinë e duhur, organizimi i drejtë pason vetvetiu. Dhe kur shumica e njerëzve në kulturat perëndimore mendojnë rreth organizatës, ata mendojnë për strukturën. Megjithatë ne e shohim në praktikë se këto nocione janë shumë të kufizuara. Për të menduar në mënyrë gjithëpërfshirëse rreth strategjisë së re dhe problemeve për realizimin e saj, një menaxher duhet ta sheh organizatën si një kulturë unike dhe të marrë në konsideratë aftësinë e organizatës për të realizuar ndonjë

ndryshim vërtetë fundamental (dmth jo taktik) që do të shërbente për t'i dhënë kahje ndryshimit të kulturës së organizatës në një drejtim të caktuar.

Korniza 7-S e sheh kulturën si një funksion të shtatë variablave (nuk ka rëndësi renditja):

- **Strategjia** – Planet për alokimin e barabartë (për secilën periudhë) të burimeve të pakta të organizatës për arritjen e qëllimeve të identifikuara;
- **Struktura** – Mënyra se si njësitë e organizatës ndërlidhen me njëra-tjetrën: e centralizuar, divizione funksionale (lartë-poshtë), decentralizuar (trendi në organizata më të mëdha), matrica, rrjete, aksione;
- **Sistemet** – Procedurat, proceset dhe rutinat që definojnë punën e rëndësishme që kemi para vetes: Sistemet financiare, punësimi, promovimi dhe sistemet e vlerësimit të performancës, sistemet e informacionit;
- **Stili** – Stili kulturor i organizatës dhe si sillen menaxherët kryesor në arritjen e qëllimeve të organizatës;
- **Stafi** – Personeli brenda organizatës, numri dhe fusha;
- **Shkathtësitë** – Shkathtësitë dalluese të personelit ose organizatës në tërësi.
- **(S) Vlerat e përbashkëta** – Cili është qëllimi i organizatës dhe në çka beson. Besimet dhe qëndrimet qendrore.

Korniza McKinsey 7-S duhet të mendohet si një grup prej shtatë busullave. Kur akrepat tregojnë polin saktë, kjo nënkupton se kompania është “e organizuar” (shih ilustrimin). Kur ato nuk tregojnë saktë, kompania nuk është e organizuar edhe nëse struktura e saj duket se është në rregull. Në qoftë se një analizë 7-S sugjeron se zbatimi i strategjisë do të jetë jashtëzakonisht i vështirë, menaxherët mundën ose të shikojnë opsione tjera strategjike, ose të vazhdojnë tutje, por duke i kushtuar vëmendje të veçantë fushave të pa-harmonizuara të shfaqura në kornizë.

### Përmbledhje e modelit McKinsey 7-S model



## Mintzberg mbi strategjinë

Për të shmangur problemet e zbatimit, të parapara nga një analizë 7-S, do të mund të ndihmonte analiza e dallimeve në mes të planifikimit dhe të menduarit strategjik. Sipas **Henry Mintzberg**, menaxherët duhet t'i qasen fazave të hershme të planifikimit strategjik si programim-artikulimi dhe elaborimi i strategjive që tashmë ekzistojnë. Pastaj, është e mundur të kthehen prapa në atë se çfarë duhet të jetë procesi i krijimit të strategjisë: “marrja e mësimave të menaxhereve nga të gjitha burimet (elementi i butë siç është njohuria nga përvojat e tij apo të saj personale dhe përvojat e të tjerëve në gjithë organizatën si dhe elementi i forte siç janë të dhënat nga hulumtimi i tregut dhe të ngjashme), dhe pastaj të sintetizohet ai mësim në një vizion të orientimit që biznesi duhet të ndjek”.

## “Përparësitë dhe Mangësitë” nga Stanton-Reinsteins

Mendimet më të reja mbi formulimin efektiv të strategjisë sugjerojnë që theksi duhet të vihet në proceset unike strategjike me rregulla të thjeshta, mbi arnimin modular të bizneseve konform mundësive kalimtare të tregut dhe shfrytëzimin e momenteve adekuate për lëvizje të vazhdueshme strategjike. Disa autorë, siç është **Rebecca Stanton-Reinstein** sugjerojnë se procesi duhet të zërthehet në mjete të thjeshta siç është një listë e “Gjërave që duhen bërë dhe atyre që nuk duhen bërë” (shih më poshtë) për të ndihmuar kthimin e vizionit dhe objektivave strategjike në veprime të përditshme.

Ky seksion i shkurtër jep një pasqyrë të disa nga mjetet dhe konceptet më të rëndësishme të planifikimit strategjik, të përqendruar në ato që kanë më shumë gjasa të jenë me interes për ata që punojnë në organizatat e punëdhënësve. Kjo pasqyrë nuk synon të jetë gjithëpërfshirëse dhe, sipas nevojës, lë jashtë disa prej emrave dhe ideve të mëdha në strategjinë organizative. Nëse doni të dini më shumë për idetë e paraqitura më lart ose të hulumtoni autorë të tjerë, seksioni i mëposhtëm “duhet të dimë më shumë” do të shërbej si një udhëzues.

## PËRPARËSITË DHE MANGËSITË SIPAS STANTON-REINSTEINS

PËRPARËSITË	MANGËSITË
<p><b>E thjeshtë dhe e qëndrueshme (KISS). Më pak nënkupton më shumë.</b> Një plan i suksesshëm nuk matet me kilogram. Qëllimi juaj është të krijoni qëllime dhe objektiva që fokusojnë punën tuaj gjatë një apo dy viteve të ardhshme. Kufizoni qëllimet dhe objektivat në një faqe ashtu që të mund t'i menaxhoni.</p>	<p><b>Mos hyni në më shumë detaje sesa nevojitet ose të caktoni shumë Qëllime ose Objektiva.</b> Shumë detaje, qëllime apo objektiva shpiejn në konfuzion, qëllime kontradiktore, mikro-menaxhim dhe dështim në ekzekutim.</p>
<p><b>Ndiqni të gjithë hapat sipas përshkrimit.</b> Përdorni metodologjinë e planifikimit që ju e zgjidhni ashtu siç është projektuar. Ju e zgjodhët atë për shkak të reputacionit të saj. Mëso nga suksesi i tjerëve.</p>	<p><b>Mos i kaloni hapat dhe mos i bëni ata në mënyrë të pjesshme.</b> Nëse keni blerë një çantë të shtrenjtë, ju nuk do t'ia ndryshoni menjëherë mbajtësen, nuk do t'i vini një rrip tjetër ose ta lyeni atë me një ngjyrë tjetër. Shmangni eksperimentimet gjatë procesit, pasi ju nuk keni të dhëna për të justifikuar ndryshimet tuaja.</p>
<p><b>Fokusohuni në Mision.</b> Misioni, çfarë dëshiron të bëj ose të jetë organizata, është thelbësor për planifikim dhe ekzekutim të përditshëm. Para se të pranoni ndonjë qëllim, objektiv, strategji apo taktikë ose para se të ndërmerri veprime, pyesni, “Si do të ndihmoj kjo në përmbushjen e Misionit?”</p>	<p><b>Mos i bëni gjerat vetëm pse “gjithmonë kemi bërë kështu,” ose “Unë mendoj se duhet ta bëjmë këtë edhe pse nuk është në kuadër të Misionit tonë.”</b> Pa një Mision që i udhëheq vendimet tuaja, ju do të humbisni zgjidhjet inovative, do të zhvendoseni nga kursi, ose do të bëheni reagues.</p>
<p><b>Përdorni aktivitetin e “transferimit të njohurive (brain dump)” për të zbutur nevojën e fillimit të parakohshëm të Planit Taktik.</b> Ju keni taktika të shkëlqyeshme dhe kur përballeni me një problem ju shpejt sugjeroni zgjidhje. Kjo është një përgjegjësi në planifikim strategjik, me ç’rast ju dhe ekipi juaj duhet të krijoni qëllime të nivelit të lartë dhe objektiva specifike në bazë të Misionit. Listoni <b>secilën</b> ide që ekipi ka. Leni këto ide dhe “brain dump” mënjanë deri sa të jeni gati të krijoni planin taktik.</p>	<p><b>Mos filloni të caktoni Detyra para se të sqarohet Misioni, Qëllimet dhe Objektivat.</b> Misioni përcakton kontekstin për Qëllimet, të cilat janë kontekst për Objektivat, pra rezultate specifike dhe të matshme. Zgjidhni taktikat për të arritur këto rezultate të nivelit të lartë.</p>
<p><b>Matni, Matni, Matni!</b> Përzgjidhni matje të dobishme dhe të rëndësishme për të gjitha qëllimet, objektivat dhe taktikat. Çfarë informacioni iu nevojitet për të marrë vendime? Rishikoni akronimin KISS: E thjeshtë dhe signifikante.</p>	<p><b>Mos i anashkaloni matjet sepse ndonjëherë është e vështirë të bëhen.</b> Matja mund të jetë e vështirë, sidomos kur keni të bëni me kënaqshmërinë e konsumatorëve, moralin ose efektivitetin e punonjësve. Caktoni një mënyrë për të matur këto pika të paprekshme në mënyrë që të mund të vlerësoni progresin gjatë ekzekutimit.</p>
<p><b>Matni cilësinë e rezultateve, kudo që është e mundur.</b> Cilësia mat se si konsumatorët vlerësojnë produktet ose shërbimet tuaja. Kjo ofron informacionin më të mirë për vendim-marrjen strategjike dhe ju mban të përqendruar në mision dhe në konsumatorë.</p>	<p><b>Mos i përzgjidhni masat e produktivitetit, vetëm pse janë të lehta për tu përcaktuar.</b> Me gjithë rëndësinë që ka, produktiviteti nuk ju tregon nëse jeni duke krijuar një produkt ose shërbim që konsumatori e dëshiron. Kur ju përqendroni në cilësi, jeni më produktiv, pasi që reduktoni ndryshimet e kushtueshme.</p>
<p><b>Ofroni mbështetje, resurse, trajnime, udhëzime, drejtime dhe mentorim për të siguruar suksesin e të gjithëve.</b> Njerëzit nuk mund të përformojnë mirë nëse ata kanë gjithçka që iu nevojitet për të kryer punën. Plani është i mirë aq sa është edhe ekzekutimi i tij, i cili varet nga menaxhimi i personave.</p>	<p><b>Mos i vini njerëzit në situata të ndryshme pa i ofruar mjetet e nevojshme për realizimin e punës.</b> Delegimi do të thotë të kuptuarit se për çfarë ka nevojë personi që të kryej punën. Ju mund të kerkoni përgjegjësi nga njerëzit vetëm për ato gjera që ata mund t'i kontrollojnë.</p>



## Seksioni i nëntë

# Shfletime dhe vegëza plotësuese mbi planifikimin strategjik dhe asociacionet e bizneseve

### Libra dhe artikuj të biznesit në lidhje me planifikimin strategjik

Andrews, K. 1971. *The concepts of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Ansoff, H. I. 1965. *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.

Bain, J. S. 1956. *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Barney, J. B. 1986. "Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework". *Academy of Management Review*, 11: 791-800.

Bowman, C. 1990. *The essence of strategic management*. UK: Prentice Hall International.

D'Aveni, R. 1994. *Hypercompetition*. New York: Free Press.

Doz, Y. L. 1996. "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?" *Strategic Management Journal*, 17 (Botim special): 55-84.

Dyer, J. H. 1997. "Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value". *Strategic Management Journal*, 18: 535-556.

Eisenhardt, K. M. & Sull, D. N. 2001. "Strategy as simple rules". *Harvard Business Review*: 107-116.

Fahey, L. and Randall, R. M., 1994. *The portable MBA in strategy*. Londër: John Wiley and Sons.

Hitt, M. A., Gimeno, J., & Hoskisson, R. E. 1998. "Current and future research methods in strategic management". *Organizational Research Methods*, 1: 6-44.

Houlden, B. 1993. *Understanding company strategy; an introduction to thinking and acting strategically*. MB: Blackwell.

Jarillo, J. C. 2003. *Strategic logic*. New York. Palgrave Macmillan.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2000. "Having trouble with your strategy? Then map it". *Harvard Business Review*, 78 (5): 167-177

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. *The strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business School Press.

McGahan, A. M., & Porter, M. E. 1997. "How much does industry matter, really?" *Strategic Management Journal*, 18: 15-30.

Mintzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.

Mintzberg, H. 1994. *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press.

Pettinger, R. 1996. *Introduction to corporate strategy*. London: Macmillan Press Ltd.

Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. New York: Free Press.

Porter, M. E. 1990. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

Porter, M. E. 1996. "What is strategy?" *Harvard Business Review*, 74 (6): 61-78.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-91.

Rumelt, R. P. 1974. *Strategy, structure, and economic performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Stacey, R. 1996. *Strategic thinking and the management of change, international perspectives on organizational dynamics*. London: Kogan Page.

Stanton-Reinstein, R. 2003. *Success planning: a 'how-to' guide for strategic planning*. Miami: Tobsus Press.

Waterman, R. H. & Peters, T. J. 1982. *In search of excellence: Lessons from Americas best run companies*. New York: Harper & Row.

## Libra dhe udhëzues mbi planifikimin strategjik për organizatat e punëdhënësve (dhe materiale të ngjashme)

<b>Allison dhe Kaye</b>	<i>Strategic planning for non-profit organizations</i> (New York, John Wiley & Sons, 1997).
<b>Brennan</b>	<i>A guide to strategic planning in employers' organizations – a training module</i> (Gjeneve, Byroja për Aktivitete të Punëdhënësve të ILO-së, 1997).
<b>De Silva</b>	<i>Employers' organizations in Asia in the 21st century</i> (Gjeneve, Byroja për Aktivitete të Punëdhënësve të ILO-së, 1996).
<b>De Silva</b>	<i>Managing an employers' organization and its changing role</i> (Gjeneve, Byroja për Aktivitete të Punëdhënësve të ILO-së, 1992).
<b>Gonzalez Marroquin</b>	<i>Guide to management of entrepreneurial organizations</i> (San Jose, Kostarikë, Byroja për Aktivitete të Punëdhënësve të ILO-së, 1997).
<b>ILO</b>	<i>Report of the ILO international symposium on the future of employers' organizations</i> (Gjeneve, Byroja për Aktivitete të Punëdhënësve të ILO-së, 1999).
<b>Parker</b>	<i>Designing and developing more effective organizations</i> (Gjeneve, Byroja për Aktivitete të Punëdhënësve të ILO-së, 2001).
<b>Strohmeier, Pilgrim, Lueticken, Meier, Waesch dhe Arias</b>	<i>Building the capacity of business membership organizations</i> (Washington, Departamenti për Ndërmarrje të Vogla dhe të Mesme i Bankës Botërore) n. d.



## Organizata dhe uebfaqe të dobishme

### Byroja për Aktivitete të Punëdhënësve të Organizatës Ndërkombëtare të Punës (ACTEMP)

[www.ilo.org/actemp/](http://www.ilo.org/actemp/)

ACTEMP – Byroja e ILO-së për Aktivitete të Punëdhënësve mban kontakte të afërta me organizatat ndërkombëtare të të gjitha Shteteve Anëtare të ILO-së. Byroja operon nga selia e ILO-së në Gjenevë dhe përmes një rrjeti të specialisteve të organizatave të punëdhënësve të ekipeve teknike të ILO-së në tërë botën. Detyrat e saj përfshijnë vërgjen në dispozicion të burimeve të ILO-së për organizatat e punëdhënësve, dhe të mbaj ILO-në vazhdimisht të njoftuar me pikëpamjet, shqetësimet dhe prioritetet e tyre. Ajo promovon bashkëpunimin ndërkombëtar mes organizatave të punëdhënësve, dhe drejton një program të aktiviteteve në mbarë botën.

Byroja është në dispozicion, përmes organizatave kombëtare të punëdhënësve, si një portë përmes së cilës punëdhënësit mund të kenë qasje në disa prej informacioneve më të mira në dispozicion mbi zhvillimet e burimeve njerëzore, marrëdhëniet industriale si dhe ka një mori të temave tjera të lidhura me tregun e punës dhe punësimin.

Byroja gjithashtu drejton një program të bashkëpunimit teknik i cili ofron asistencë për zhvillim të organizatave të punëdhënësve në vendet në zhvillim dhe vendet në tranzicion në ekonominë e tregut. Kjo punë është bërë kryesisht përmes projekteve të financuara nga fondet e jashtme të vendeve donatore për asistencë zhvillimore.

Uebfaqja e ACTEMP-it përmban vegëza të organizatave kombëtare të punëdhënësve të secilit shtet anëtar të ILO-së.

### Organizata Ndërkombëtare e Punëdhënësve (IOE)

[www.ioe-emp.org](http://www.ioe-emp.org)

Që nga krijimi i saj në vitin 1920, Organizata Ndërkombëtare e Punëdhënësve (IOE), është njohur si e vetmja organizatë në nivel ndërkombëtar që përfaqëson interesat e biznesit në fushat e politikave të punës dhe ato sociale. Sot, ajo përbëhet nga 139 organizata kombëtare të punëdhënësve nga 134 vende në mbarë botën.

Misioni i IOE-së është që të promovoj dhe të mbroj interesat e punëdhënësve në forumet ndërkombëtare, veçanërisht në Organizatën Ndërkombëtare të Punës (ILO), dhe për këtë qëllim ajo punon për të siguruar që politikat ndërkombëtare të punës dhe ato sociale të promovojnë qëndrueshmërinë e ndërmarrjeve dhe të krijojnë një mjedis të favorshëm për zhvillimin e ndërmarrjeve dhe krijimin e vendeve të punës. Në të njëjtën kohë, ajo vepron si Sekretariat i Grupit të Punëdhënësve në Konferencën Ndërkombëtare të Punës së ILO, Organit Drejtues të ILO-së dhe të gjitha takimet tjera të ndërlidhura me ILO-në.

Për të siguruar që zëri i biznesit dëgjohet në nivel ndërkombëtar dhe kombëtar, IOE-ja është angazhuar në mënyrë aktive në ndërtimin, krijimin dhe ngritjen e kapaciteteve të organizatave përfaqësuese të punëdhënësve, veçanërisht në botën në zhvillim dhe në vendet në tranzicion në ekonominë e tregut.

### Qendra për Ndërmarrje Ndërkombëtare Private (CIPE)

[www.cipe.org](http://www.cipe.org)

Qendra për Ndërmarrje Ndërkombëtare Private (CIPE) ofron një sasi të larmishme të materialeve mbi ngritjen e kapaciteteve të asociacioneve të biznesit.

# Organizata Efektive e Punëdhënësve

Udhëzuesi një

Qeverisja

Udhëzuesi dy

Strategjia

Udhëzuesi tre

Avokimi

Udhëzuesi katër

Ngritja e të Ardhurave

Pakoja e **Organizatës Efektive të Punëdhënësve** është projektuar për të ndihmuar personelin ekzekutiv, drejtorët dhe menaxherët e personelit ekzekutiv që të ngrisin dhe të udhëheqin organizatat e tyre në mënyrë më strategjike dhe efektive.

Kryesisht fokusohet tek ata që themelojnë, zhvillojnë dhe menaxhojnë organizatat e punëdhënësve në nivel kombëtar në vendet me pak të zhvilluara dhe në ekonomitë në tranzicion.

Megjithatë ky material do të ofroj shumë këshilla për organizatat rajonale dhe sektoriale që përfaqësojnë interesin e punëdhënësve dhe për organizatat e punëdhënësve në nivel kombëtar edhe në vendet e zhvilluara. Ky udhëzues veçanërisht vlen kur organizatat janë duke shqyrtuar ose duke ndërmarrë një rishikim strategjik mbi mënyrën se si ata aktualisht operojnë.



ISBN: 92-2-117400-X



9 789221 174004

Byroja për Aktivitete të Punëdhënësve  
Zyra Ndërkombëtare e Punës  
CH-1211 Gjenevë 22  
Zvicër  
Fax: (41 22) 799 8948  
E-mail: [actemp@ilo.org](mailto:actemp@ilo.org)