
CHANGE MANAGEMENT IN SME'S

Baki Koleci

University "Haxhi Zeka" Peja– Kosovo, baki.koleci@hotmail.com

Violeta Koleci

University College Biznesi, Prishtina – Kosovo, violeta.koleci@hotmail.com

Abstract: Managing changes is an important issue in today's business environment, which is constantly changing. The change has become a constant for enterprises that need to change in order to remain competitive in the market.

The ability to manage this change is seen as a core skill of successful enterprises, although many change initiatives in reality fail to implement their objectives. This fact stimulates the curiosity to recognize those factors that affect the successful implementation of attempts to change the enterprise. Therefore, the purpose of this paper is to identify the factors that affect the success of change in business organizations.

This paper aims to answer some research questions related to change management process and relevant impact factors in organizations. Researching the factors that influence the success of change in business organizations in the era of globalization is of particular importance to the economy of our country. To achieve this goal, the revision of some models of change has been revised to understand who are the main factors of the change process that affect its success.

Studies on managing change have shown that all forms and abilities to manage these changes are an important component of the organization's ability to compete with success.

Keywords: Managing change, enterprises, organizations, globalization.

MENAXHIMI I NDRYSHIMEVE NË NVM-ve

Baki Koleci

Universiteti "Haxhi Zeka" Pejë – Kosovë, baki.koleci@hotmail.com

Violeta Koleci

Kolegji Universitar BIZNESI Prishtinë – Kosovë, violeta.koleci@hotmail.com

Abstrakt: Menaxhimi i ndryshime është një çështje e rëndësishme në ambijentin e sotëm të biznesit, i cili ndryshon vazhdimisht. Ndryshimi është kthyer në një konstante për ndërmarrjet të cilat duhet ndryshojnë në mënyrë që të mbesin konkurrese në treg.

Aftësia për të menaxhuar këtë ndryshim shihet si një aftësi bazë e ndërmarrjeve të sukseshme, edhe pse në realitet shumë iniciativa për ndryshime dështojnë në zbatimin objektivave të tyre. Ky fakt nxit kureshtjen për të njohur ata faktorë që ndikojnë në zbatimin me sukses të përpjekjeve për ndryshime në ndërmarrje. Prandaj, qëllimi i këtij punimi është identifikimi i faktorëve që ndikojnë suksesin e ndryshimit në oraganizatet e biznesit.

Ky punim synon t'i japë përgjigje disa pyetjeve kërkimore që lidhen me menaxhimin e ndryshimeve procesin dhe faktorët relevant të ndikimit në organizata. Hulumtimi i faktorëve që ndikojnë në suksesin e ndryshimit në organizatat e biznesit, në epokën e globalizimit është i rëndësishëm së veçantë për ekonominë e vendit tonë. Për të arritur këtë qëllim është bërë rishikimi i disa modeleve të ndryshimit për të kuptuar cilët janë faktorët kryesorë të procesit të ndryshimit që ndikojnë në suksesin e tij.

Studimet mbi menaxhimin e ndryshimeve kanë treguar se të gjitha format dhe aftësit për të menaxhuar këto ndryshime janë si një përbërës i rëndësishëm i aftësisë së organizatës për të konkurruar me suksesë.

Fjalët Kyçe: Menaxhimi i ndryshimeve, ndërmarrjet, organizata, globalizmi.

HYRJE

Gjatë dy dekadave të fundit ekonomia botërore ka kaluar në faza të ndryshime zhvillimit. Ndryshe nga ekonomia e para viteve 70-të, kur kishim të bënim pak a shumë më një mjedis të pandryshuar, sot mjedisi ndryshon me shpejtësi.

Suksesi dhe mbijetesa e organizatës varet nga aftësia për të reaguar dhe për të menaxhuar ndryshimet. Ndryshimi do të thotë duke lëvizur në të ardhmen. Ndryshimi përshkruan se "nesër do të jetë më ndryshe nga sot". Ndryshimi organizacional nuk është ngjarje e vetme por është një proces i cili duhet të jetë i planifikuar dhe i strukturuar deri në detaje.

Ndryshimi është një shndërrim i mjedisit, i strukturës, i teknologjisë ose i individeve të organizatës. Po të mos ishin ndryshmet, puna e menaxherëve do të kishte qenë më e lehtë. Planifikimi do të ishte i lehtë sepse e

nesërmja nuk do të ndryshonte nga e sotmja. Po ashtu edhe vendimarrja do të ishte më e lehtë sepse rezultati i çdo alternative do të mund të parashikoj me një saktësi tepër të saktë. Sot ndryshimi është një realiteti i prekëshëm në organizatë, është pjesë integrale e punës së çdo menaxheri.¹⁴⁸

Ndryshimi si gjithmonë jep ankth për njerëzit. Identifikimi dhe zhvillimi i lidershit të fortë është më i mundshëm, udhëzues i fundit për të gjithë procesin e menaxhimit të ndryshimit dhe avansimin e organizatës drejt suksesit.

Në menaxhmentin bashkëkohor liderët punojnë në një ambijent shumë më dinamik ku ndryshimet janë të shpejta. Rritja e konkurrencës në tregje, hyrja e lehtë në tregje që janë si rezultat i internetit, biznesit elektronik, nevoja për të ju përgjigjur sa më shpejt konsumatorit, inovacionet, kanë detyruar menaxherët t'i pranojnë ndryshimetsi pjesë e procesit të përditshëm të menaxhimit.

Ndryshimi është një aspekt shumë universal në të gjitha oraganizatata të biznesit ku asnjë ndërmarrje nuk mund të bëjë përjashtim. Edhe pse ndryshimi shpesh mund të vijë si një kërcënim në mbijetesën e të gjitha ndërmarrjeve, ai gjithashtu ofron mundësi për rritje. Kërkesa për ndryshimin organizativ është përshpejtuar në vitet e fundit.

ÇFARË ËSHTË MENAXHIMI I NDRYSHIMEVE

Menaxhimi i ndryshimit është një fushë shumë e gjërë dhe shumë e rëndësishme në ambijentin e sotëm të biznesit i cili ndryshon vazhdimisht. Viteve '90 sollën një kërkim intensifikuar për përparësi konkurruese përmes vijave tëorganizatave, bashkimet dhe blerjet, break-ups, spin-off, ndërmarrjeve tëpërbashkëta, dhe rrjeteve të integruara të furnizuesit. Këto ndryshime sjellin jostabilitet, trazira dhe pasiguri. Ndryshimi duhet, pranuar si pjesë normale e funksionimit të organizatës.

Organizata duhet të përshtatën me ndryshimet, në mënyrë për të qëndruar relevantedhe përpara e të tjerëve. Ndryshimi organizacional është një proces, jo një ngjarje e vetme. Ai ka burimet e jashtme dhe të mbrendshme. Në këtë mënyrë suksesi i njëndërmarrje varet prej aftësisë së saj për të ruajtur stabilitetin ,ndërkohë që menaxhonndryshimet. Për të qënë efektive një organizatë ajo duhet të mbeshtetet në të kaluarëne sajë dhe njëkohësisht të adoptohet ndaj së ardhmes. Menaxhimi i ndryshimit ështënjë qasje e strukturuar për të siguruar që ndryshimet janë tërësisht dhe pa problemetë zbatuara dhe për arritjen e përfitimëve të qëndrueshme të ndryshimit. Menaxhimi i ndryshimit është një qasje e strukturuar për të ndryshuar ose të transformuarindividët, ekipet dhe organizatat nga gjendja aktuale në një gjendje të dëshiruar në tëardhmen. Është një proces brenda organizatës me qëllim për të fuqizuar punonjësitpër të pranuar dhe për të përqafuar ndryshimet në mjedisin e tyre të tanishme.

Niveli i ndryshimit dhe shpëtiesia e tij ndryshojnë varësisht nga natyra madhësia e biznesit. Për këtë arsye janë të nevojshme dhe të domosdoshme për njohjen e ndryshimeve dhe adoptimin sa më të mirë të tyre në objektivat e organizatës. Detyra e menaxhimit të ndryshimit gjithashtu përfshin menaxhimin e ndikimin e tyre mbinjerëzit. Për shumë menaxherë, ky aspekt i detyrës së ndryshimit të menaxhimit është komplikuar nga fakti se ata kanë për të ndihmuar njerëzit e tyre të përballen me ndryshimet dhe drejtuesit gjithashtu përballen me sfida e tyre përballuese. Organizata që zgjedh për ndryshim duhet të fillojë me një deklaratë vizion. Kjo ndihmon për të motivuar ata që janë të ndikuar, për të marrë veprim në rrugë të drejtë. Njëudhërrëfyes i plotë për arritjen e vizionit duhet të jetë i përcaktuar, për përpjekje qëndryshimi të jetë i suksesshëm. Ndryshimet kalimtare janë ndryshime që rezultojnëhartimin ose zbatimin e diçka që është e ndryshme, ku organizata duhet të bëjë më shumë se për të përmirësuar atë që është bërë.

Sipas (Rieley J.B. & Clarkson I. 2001), dy nga shqëtiesimet më të dëgjua në organizatatanë: performanca nuk është në nivelet e duhura dhe se ndryshimi po bëhet konstant. Ndryshimi nuk është diçka e re por ai është një pjesë natyrore e ndërmarrjes. Por ajoçka është shqëtiese është shpejtësia e ndryshimit (Nadler D.A. & Tushman).

Duke u mbështetur edhe në shumë studime të autorëve mund të nxjerrim rezultatinse shumë prej tyre pajtohen dhe bien dakort për dy çështje të rëndësishme: së parishpejtësia e ndryshimit nuk ka qënë ndonjëherë më e madhe se në ambijentin e sotëmtë biznesit dhe së dyti i cili shkatohet nga faktorë të brendshëm apo jashtëm, vjen në të gjitha format e masat dhe ndikon të gjitha organizatat në të gjitha.

Lambeth shpjegon se menaxhimi i ndryshimit vepron si mjet për tranzicioni për njerëzitnga rruga e tyre aktuale të punës për në rrugën e dëshiruar të punës. Ndryshimiorganizativ është shpesh më shumë se e komplikuar nga ekzekutimi i keq dhe mungesae qartësisë dhe një plan.

Janë bërë shumë përpjekje për të hartuar një model të ndryshimit të suksesshëm.

¹⁴⁸ Bhagwati, J. (2004). *In Defense of Globalization*. New York: Oxford University Press.

NATYRA E NDRYSHIMIT ORGANIZATIV-NDRYSHIMIFILLON ME VIZION

Një përpjekje apo iniciativë për ndryshim duhet të fillojë me një vizion. Nëse ndryshimi është nxitur nga të jashtëm faktorë (politike, ekonomike, sociale ose teknologjike) ose të brendshme (politike, sisteme ose struktura), krijimin e një vizioni do të qartësojë drejtimin për ndryshimin. Përveç kësaj, vizioni do të ndihmojë ata që janë të ndikuar për të marrë veprim në drejtimin e duhur për të bërë ndryshimet.¹⁴⁹

Vizion është një deklaratë që ju tregon se ku po shkon ndërmarrja. Ajo jap ngjyra njëpunë bindëse për një të ardhme të një gjendje të dëshiruar . Atë mund të bëjë kushdoqë e lexon atë, e dëgjon atë, të bëjë punë, japin, ose në ndonjë mënyrë tjetër të jenë pjesë e organizatës suaj.

Karakteristikat e një vizioni efektiv janë:

- I magjinueshëm - përcjell një pamje të asaj se do të duket e ardhmja.
- I dëshirueshëm - ankesat për interesat afatgjata të punonjësit, konsumatorët, palët e interesuara etj
- I mundshëm - përbëhet nga qëllimet realiste, dhe të arritshme
- I fokusuar - mjaftueshëm i qartë të për të siguruar udhëzime në vendimmarrje
- fleksibël - mjaftueshëm për të lejuar iniciativa dhe përgjigje alternative
- Komunikueshëm - mund të shpjegohet plotësisht në 5 minuta

Një strategji do të sigurojë që vizioni është arritur. Kjo është një plan i unifikuar, gjithëpërfshirës dhe të integruar që ofron një "udhëtrëgues" për arritjen e vizionit. Panjë plan strategjik dhe vizion, përpjekje ndryshimi nuk do të jetë i suksesshëm.

Një studim i vitit 2006 nga Business Review në Harvardit gjeti se 66% e iniciativave përndryshim dështojnë për të arritur rezultatet e dëshiruara në biznesin e tyre . Pse është kaq e vështirë të bëhen ndryshimet? Janë identifikuar pesë pengesa më të zakonshme për ndryshim , të përshkruara më poshtë:

1. Rezistenca e punonjësve
2. Dështimi i komunikimit
3. kohë të mjaftueshme përkushtuar për trajnim
4. largimi i stafit gjatë tranzicionit
5. kostot tejkalojnë buxhetin

Në barrierat apo pengesat e mundëshme udhëheqësit kanë një rol kritik gjatë procesit të ndryshimeve.

PSE NDODHIN NDRYSHIMET NË ORGANIZATË

Ndryshimi është tipar i botës moderne në të cilën jetojmë. Epoka e re në kontekst të biznesit sjellë shumë ndryshime. Këto ndryshime padyshim se manifestohen si në nivel lokal ashtu edhe në atë ndërkombëtar. Globalizimi ekonomik si integruet ka bërë që këto dy nivele të shkrihen në një duke bërë që dallimi ndërmjet tyre të zbehet. Ky integrim viteve të fundit ka qenë shumë intensiv.

Wille dhe Hodgson bën një studim në vitin 1991 për të identifikuar faktorët më të zakonshme të cilet shkaktojnë ndryshime në organizatat. Faktorët më të përhapur janë:

- Humbjet financiare dhe reduktimet e fitimit
- Rritja e konkurrencës (duke zënë gati 50% të iniciativave të ndryshimit)
- Zhvillimi teknologjik
- Drejtuesit e ri ekzekutiv

Ndryshimet organizative zakonisht ndodhin për shkak të faktorëve të jashtëm dhe faktorëve të mbrëndshëm.

Sigurisht se ndërmarrjet të cilat vetë iniciojnë ndryshime, domethënë nuk reagojnë vetëm ndaj ndryshimeve eksterne kanë tendencë të jenë më të suksesshme. Shembull më i mirë i ndryshimeve pozitive janë inovacionet. Pa marrë parasysh se a janë atorezultat i ndonjë ideje, identifikimit të shansit të volitshëm në treg, informacioneve apo eksperimenteve ato kanë për rezultat ndryshime pozitive.¹⁵⁰

Për t'u realizuar ndryshimi duhet kohë, ndërsa koha është faktor limitues në kushtet bashkëkohore. Dinamika e ndryshimit në masë të madhe do të varët nga nevoja se aduhet të ndodhë shpejtë apo ngadalë. Realizimi i ndryshimit do të varët po ashtu ngatishmëria e atyre të cilët duhet të ndryshojnë që ta pranojnë atë. Nevoja përndryshim të shpejtë shpeshherë shoqërohet edhe me imponim ose komandim të ndryshimit nga menaxherët por sygjerohet që komunikimi me punonjësit të jetë sa më miqësor dhe liberal sepse ata janë gjeneratorë të suksesit të ndërmarrjes.

Për këtë arsye duhet punuar më tepër në promovimin e ndryshimit.

¹⁴⁹ Abramson, E. (2000). Change without pain. *Harvard Business Review* 78, 75-79.

¹⁵⁰ Brunes B, (2009). *Managing Changes strategic approach to organisational dynamics*.

Promovimi i ndryshimit duhet të bëhet me qëllim që realizimi i tij në praktikë të jetë samë i lehtë. Në këtë kuptim, të punësuarit duhet të kuptojnë ndryshimin si sfidë e jo sikercënim. Ata duhet të kenë dëshirë të vazhdueshme për të mësuar dhe për të përparuar në karrierë ndërsa këtë do të mund të arrijnë vetëm nëse bëjnë ndryshimenë detyrë, në punë, në karrierë.

Ku duhet të fokusohet ndërmarrja bashkëkohore? Lufta e përgjithshme endërmarrjeve që zhvillohet në treg (konkurrenca) bëhet rreth konsumatorit, prandajfokusi i ndërmarrjeve duhet të jetë kënaqësia e konsumatorit me produktin aposhërbimin. Objektivi kryesor duhet të jetë konsumatori me nevojat dhe dëshirat e tij.¹⁵¹

Përveç konkurrencës, pakënaqësia e konsumatorit me produktin apo shërbimin ështënjë nga rreziqet më të mëdha që i kanoset ndërmarrjeve bashkëkohore. Në rast sekonsumatori nuk është i kënaqur me produktin apo shërbimin ai shpejtë do të gjejzëvendësim, gjegjësisht do të përcaktohet për produktet apo shërbimet ekonkurrencës. Këtë konsumatori mund ta bëjë shumë lehtë në një treg të hapur dhetë furnizuar mirë. Në kushte të këtilla ndërmarrjet e kanë të vështirë të sigurojnëkonsumatorë apo blerës lojalëPër të qenë më të suksesshme ato duhet të ofrojnë produkte apo shërbime sa mëcilësore, ndërsa fushat të cilave duhet t'i kushtojnë më tepër rëndësi janë marketingudhe hulumtimet dhe zhvillimi.

KONKLUZIONE

Ky punim përfundon me një kontribut akademik dhe shkencor dhe praktik në këtë fushë studimi nëpërmjet testimit të faktorëve që ndikojnë në menaxhimin e ndryshimeve organizacionale, të cilët janë testuar duke u bazuar mbi shtylla kryesore të studimit;

1). Si analizë e autorëve të huaj dhe vendas mbi të gjithë faktorët e marrë në analizë për realizimin e këtij punimi.

2). Analizës dhe testim të rasteve të grupuara sipas modelit të përzgjedhur metodologjik.

3). Si dhe, orientimin e NMV-ve drejt një qasjeje të suksesshme të efektivitetit të ndryshimit organizativ duke u bazuar mbi rezultat konkretë të këtij punmi dhe rekomandimet për këtë sektor.

Kësisoj, punimi pasqyron një panoramë të qartë të faktorëve dhe peshës specifike në procesin e ndryshimit organizativ të NMV-ve në fazë tranzicioni. Nga ana tjetër, ky studim do të shërbejë dhe si pikënisje për hulumtime të kësaj natyre përstudiues të tjerë të cilët mund të bazohen mbi të dhënat e përfuara nga studimi duke çuar më tej me analizimin e komponentëve të tjerë këtë fushëstudimi.

LITERATURA

- [1] Bhagwati, J. (2004). In Defense of Globalization. New York: Oxford University Press.
- [2] Abramson, E. (2000). Change without pain. Harvard Business review 78, 75-79.
- [3] Brunes B, (2009). Managing Changes strategic approach to organisational dynamics.
- [4] Burke. (2008). Organization Change: Theory and Practice. Sage Publications.

¹⁵¹ Burke. (2008). *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications.