

ANALIZË E SISTEMIT TË MENAXHIMIT TË CILËSISË NË SEKTORIN E SHËRBIMEVE (RASTI I SHTATË INSTITUCIONEVE PUBLIKE NË KOSOVË)

Ilir REXHEPI

Dorëzuar
Universitetit European të Tiranës
Shkollës Doktorale

Në përmbushje të detyrimeve të programit të Doktoratës në
Shkenca Ekonomike, profili Menaxhim, për marrjen e gradës shkencore
“Doktor”

Udhëheqës Shkencor: Prof. Asoc. Dr. Ermira Qosja

Numri i fjalëve: 50'099

Tiranë, Nëntor 2016

© DEKLARATA E AUTORESISË

Ky material nuk është prezantuar më parë në këtë institucion dhe as në ndonjë institucion tjetër të ngjashëm me të. Mënyra e mbledhjes, përpunimit dhe analizimit të të dhënave të këtij punimi është krejtësisht origjinale dhe objektive.

ABSTRAKT

Vitet e fundit ngritja e Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë (SMC) ka marrë një vëmendje të veçantë në të gjithë botën. Ky sistem, në një formë ose në një tjetër, është ngritur dhe implementuar tashmë nga një pjesë e konsiderueshme e institucioneve publike në Kosovë. Qëllimi i këtij studimi është vlerësimi i procesit të implementimit të SMC-së sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015 në Institucionet Publike në Kosovë si dhe përmirësimi i parametrave të këtij procesi në të ardhmen. Ky studim konkretisht do të fokusohet te faktorët që ndikojnë në implementimin e SMC-së në këto institucione publike. Fushëveprimi i studimit është vendosur në korniza të pyetjeve kërkimore të cilat janë:

- Cila është përputhshmëria e sistemit aktual të menaxhimit të cilësisë në sektorin publik në Kosovë me kërkesat e standardeve ndërkombëtare ISO 9001:2015?
- Cilët janë faktorët kryesorë që ndikojnë në implementimin e Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë (SMC) së shërbimeve në Institucionet publike në Kosovë?

Hipoteza 1: Sistemi i menaxhimit të cilësisë në Institucionet publike në Kosovë është në përputhshmëri me standardet ndërkombëtare ISO 9001:2015.

Hipoteza 2: Udhëheqja dhe kultura organizative ndikojnë në implementimin e suksesshëm të Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë në Institucionet Publike në Kosovë.

Testimi i këtyre dy hipotezave do të realizohet përmes studimit të shtatë¹ rasteve konkrete studimore (analizë e thelluar rasti). Ky studim ka karakter analitik dhe të dhënat mblidhen përmes intervistave dhe pyetësorëve gjysmë të strukturuar. Rezultatet e këtij studimi theksojnë nevojën e zbatimit të plotë të standardeve ndërkombëtare ISO 9001:2015 gjatë

¹ Në konsideratë do të merren vetëm ato institucione që kanë mbyllur ciklin 3- vjeçar.

fazës së implementimit të SMC-së në institucionet publike. Faktorët kryesorë, që mund të ndikojnë pozitivisht në këtë drejtim, janë përshtatja e stilit të udhëheqjes dhe kulturës organizative në funksion të përmirësimit të implementimit të këtij sistemi në përputhje me standardin ndërkombëtar ISO 9001: 2015.

ABSTRACT

In recent years, the establishment of the Quality Management System (QMS) has taken special attention worldwide. This system, in one form or another, has been set up and already implemented in a significant part of public institutions in Kosovo. The aim of this study is to assess the process of implementing the QMS by the International Standards ISO 9001: 2015 in Public Institutions in Kosovo and to improve the parameters of this process in the future. This study will be focused specifically in factors that influence the implementation of QMS in these public institutions.

The research questions of this study are:

- Which is the compliance of the actual system of quality management in public sector in Kosovo with ISO Standards 9001:2015 requirements?
- Which are the main factors that affect the implementation of Quality Management System of services in Public Institutions in Kosovo?

Hypothesis 1: The System of Quality Management in Public Institutions in Kosovo is in compliance with ISO standards 9001:2015

Hypothesis 2: Leadership and organizational culture affect the successful implementation of quality Management System in Public Institutions in Kosovo.

Testing these hypotheses will be accomplished through the study of seven specific cases studies (in-depth analysis of the case). This study has analytical nature and the data are collected through interviews and semi-structured questionnaires. The results of this study emphasize the need for full implementation of the international standards of ISO 9001: 2015 during the implementation of QMS in public institutions. The main factors that can affect positively in terms found there in are adapting leadership style and organizational culture in order to improve the implementation of this system in accordance with international standards ISO 9001: 2015.

DEDIKIM

Pär Lindën, Oniksin & Noendin...

FALËNDERIME

Falënderim dhe mirënjohje e thellë për udhëheqësen shkencore, Prof. Asoc. Dr. Ermira Qosja, e cila me këshillat e saj të vyera, ka bërë të mundur realizimin e këtij punimi.

Falënderim i veçantë për Presidentin e UET-it, Prof. Dr. Adrian Civici, për mbështetjen gjatë gjithë ciklit të studimeve doktorale.

Falënderim dhe mirënjohje për miken dhe kolegen time, Dr. Besarta Vladi, për sugjerimet dhe këshillat e herëpashershme.

Falënderim drejtuesve të AACK-së, ARKEP-it, MZHE-së, OEK-së, KPMM-së, AKPPM-së dhe KOSTT-it për bashkëpunimin dhe vënien në dispozicion të informacioneve dhe të dhënave të nevojshme për institucionet e përfshira në këtë studim.

Falënderime të përzemërta familjes sime për mbështetjen e vazhdueshme morale.

Pa mbështetjen tuaj ky punim nuk do të ishte i mundur!

PËRMBAJTJA E LËNDËS

DEKLARATA E AUTORËSISË

ABSTRAKT

DEDIKIM

FALËNDERIM

PJESA I	14
Kapitulli I: HYRJE.....	14
1.1. Parathënie	14
1.2. Qëllimi dhe objektivat e studimit	16
1.3. Çështja e zgjedhur për studim	20
1.4. Pyetjet kërkimore dhe hipotezat e studimit	22
1.5. Përmbledhje e literaturës së shfrytëzuar.....	23
1.6. Përmbledhje e metodologjisë dhe metodave hulumtuese të studimit.....	24
1.7. Mënyra e strukturimit të punimit.....	25
1.8. Përmbledhje e kapitullit.....	26
Kapitulli II: RISHIKIMI I LITERATURËS: TEORITË, MODELET DHE SISTEMET E MENAXHIMIT TË CILËSISË	27
2.1. Evoluimi i konceptit të cilësisë dhe Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë.....	27
2.2. Qasjet mbi zhvillimin e Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë	33
2.2.1. Qasja Guru	33
2.2.2. Qasja e Certifikimit.....	41

2.2.3. Qasja e Çmimit	44
2.2.4. Qasja Japoneze	50
2.2.5. Qasja e organizatës së përkryer	54
2.6.6. Qasjet bashkëkohore të menaxhimit të cilësisë.....	55
2.3. Sistemi i Menaxhimit të Cilësisë sipas Standardeve ndërkombëtare ISO 9001:2015	59
2.3.1. Kërkesat e përgjithshme të Standardit.....	59
2.3.2. Kërkesat për dokumentacion	60
2.3.3. Përgjegjësitë Menaxheriale	60
2.3.4. Menaxhimi i burimeve	60
2.3.5. Realizimi i produktit	61
2.3.6. Matjet, analizat dhe përmirësimet	62
2.4. Menaxhimi i cilësisë në Sektorin Publik.....	63
2.4.1 Histori suksesi të implementimit të SMC-së në institucionet e Administratës Publike (Irlanda, Anglia, SHBA)	70
2.5. Faktorët kryesorë që ndikojnë në implementimin e Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë	73
2.5.1. Kultura organizative	74
2.5.2. Lidërshipi dhe roli i tij në sistemet e menaxhimit të cilësisë	77
2.6. Përmbledhje e kapitullit.....	81
Pjesa II: STUDIMI EMPIRIK	83
Kapitulli III: METODOLOGJIA E KËRKIMIT	83
3.1. Burimet e të dhënave	84
3.2. Rastet e përfshira në studim (kampioni i studimit)	84
3.3. Skema konceptuale e analizës së zbatimit dhe ndikimit të SMC-së	89

3.4. Mbledhja e të dhënave në terren (intervista e thelluar)	92
3.5. Limitet e Studimit.....	94
3.6. Përmbledhje e kapitullit.....	94
Kapitulli IV: ANALIZA E REZULTATEVE TË STUDIMIT DHE DISKUTIMI I TYRE	95
4.1. Analiza Deskriptive	95
4.2. Analiza Krahase	98
4.2.1. Të dhëna mbi kompozicionin e mostrës së punonjësve për rastet studimore	98
4.2.2. Qëndrimet e punonjësve ndaj udhëheqjes dhe kulturës organizative si faktorë që ndikojnë në implementimin e SMC-së sipas standarteve të ISO 9001 : 2015	103
4.3. Testimi i Hipotezave	154
4.3.1. Analiza faktoriale.....	154
4.3.2. Regresioni linear i shumëfishtë.....	159
4.4. Rezultatet e studimit: Diskutim	166
4.5. Përmbledhje e kapitullit.....	173
Kapitulli v: KONKLUSIONE DHE REKOMANDIME	174
5.1. Konkluzione	175
5.2. Rekomandime.....	182
BIBLIOGRAFIA	183
ANEKSE (INTERVISTA / PYETËSORI)	189
INTERVISTA	189
PYETËSOR	194

LISTA E TABELAVE, GRAFIKËVE DHE FIGURAVE

Lista e Tabelave

Tabela 1. Përkufizime të ndryshme mbi cilësinë.....	30
Tabela 2. Përmbledhje e ndryshimeve mes konceptit të vjetër të cilësisë dhe atij të ri	31
Tabela 3. Dallimet dhe ngjashmëritë mes përfaqësuesve të qasjes Guru	40
Tabela 4. Kategoritë për fitimin e Çmimit Malcolm Baldrige	47
Tabela 5. Kriteret për EFQM-në e Modelit të Biznesit të Përsosur	49
Tabela 6. Krahësim i qasjeve kryesore ndaj MCT-së.....	55
Tabela 7. Zhvendosja nga një sektor tradicional publik në sistemin e shërbimit publik të shekullit të 21-të (Ingraham, Selden dhe Moynihan, 2000: 661)	68
Tabela 8. Informacioni i përgjithshëm mbi rastet e përfshira në studim	96
Tabela 9. Pozicionet e punës së punonjësve të institucioneve të cilët kanë plotësuar pyetësorët	99
Tabela 10: Niveli i arsimimit të punonjësve të institucioneve	100
Tabela 11: Kohëzgjatja në pozicionin aktual të punës e punonjësve të institucioneve	102
Tabela 12. Qëndrueshmëria e punonjësve sipas niveleve menaxheriale	102
Tabela 13. Perceptimi i të gjithë punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në të gjitha institucionet e përfshira në studim.....	110
Tabela 14. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në AACK.....	111
Tabela 15. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në MZHE.....	112
Tabela 16. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në OEK.....	114
Tabela 17. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në KOSTT.....	115
Tabela 18. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në AKPM.....	116
Tabela 19. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në ARKEP.....	117
Tabela 20. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në KPMM.....	118
Tabela 21. Perceptimet e punonjësve në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së	138
Tabela 22. Perceptimet e punonjësve të AACK-së në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së.....	139
Tabela 23. Perceptimet e punonjësve të MZHE-së në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së.....	141
Tabela 24. Perceptimet e punonjësve të OEK-së në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së.....	144
Tabela 25. Perceptimet e punonjësve të KOSTT në lidhje me kulturën organizative	146

Tabela 26. Perceptimet e punonjësve të AKPPM-së në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së.....	148
Tabela 27. Perceptimet e punonjësve të ARKEP-së në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së.....	150
Tabela 28. Perceptimet e punonjësve të KPMM-së në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së.....	152

Lista e Figurave

Figura 1. Cikli PBSV i Deming	35
Figura 2. Trekëndëshi i cilësisë së Juran-it	36
Figura 3. Modeli 6 hapësh i Ishakawas për principet e cilësisë	52
Figura 4. Skema konceptuale e analizës së zbatimit dhe ndikimit të SMC-së	90
Figura 5. Procesi i një rasti studimi	92

Lista e Grafikëve

Grafiku 1. Pozicionet e punës së punonjësve të institucioneve të cilët kanë plotësuar pyetësorët.....	99
Grafiku 2. Niveli i arsimimit të punonjësve të institucioneve.....	101
Grafiku 3. Kohëzgjatja në pozicionin aktual të punës e punonjësve të institucioneve	102
Grafiku 4. Kohëzgjatja në pozicionin e punës aktual e punonjësve të institucioneve.....	103
Grafiku 5. Perceptimi i të gjithë punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në të gjitha institucionet e përfshira në studim.....	111
Grafiku 6. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në AACK.....	112
Grafiku 7. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në MZHE.....	113
Grafiku 8. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në OEK.....	114
Grafiku 9. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në KOSTT.....	115
Grafiku 10. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në AKPM.....	117
Grafiku 11. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në ARKEP	118

Grafiku 12. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në KPMM	119
Grafiku 13. Perceptimet e punonjësve në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së.....	139
Grafiku 14. Perceptimet e punonjësve të AACK-së në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së.....	141
Grafiku 15. Perceptimet e punonjësve të MZHE-së në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së.....	143
Grafiku 16. Perceptimet e punonjësve të OEK-së në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së.....	145
Grafiku 17. Perceptimet e punonjësve të KOSTT në lidhje me kulturën organizative	147
Grafiku 18. Perceptimet e punonjësve të AKPPM-së në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së.....	149
Grafiku 19. Perceptimet e punonjësve të ARKEP në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së.....	151
Grafiku 20. Perceptimet e punonjësve të KPMM-së në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së.....	153

PJESA I

KAPITULLI I: HYRJE

1.1. Parathënie

***“Quality means doing it right when no one is looking”
(Henry Ford 1863 – 1947)***

Koncepti i cilësisë ka evoluar nëpër vite duke filluar nga vitet 50-të dhe 60-të të shek. XX, vite në të cilat kontrolli i cilësisë ishte ndër çështjet kryesore në proceset e inspektimit të produkteve dhe shërbimeve duke synuar gjetjen dhe eliminimin e defekteve dhe përmirësimin e tyre. Kontrolli i cilësisë në këtë kohë përkufizohej si çështje teknike dhe si aktivitet operacional për të plotësuar kërkesat që dalin nga standardet ISO 9001:2015. Duke pasur parasysh që kjo qasje më shumë fokusohej në korrigjim dhe përmirësim, në vitet 1970-të dhe 1980-të, ky koncept u zhvillua pastaj në drejtim të sigurimit të cilësisë që gjithnjë e më shumë u bë i pranishëm në vitet në vijim. Sigurimi i cilësisë nënkuptonte të gjitha aktivitetet e planifikuara dhe sistematikisht të implementuara brenda sistemit të cilësisë. Këto aktivitete u konsideruan të nevojshme për të ofruar siguri në përmbushjen e detyrave të kërkuara në kuadër të standardeve përkatëse.

Çështja e Menaxhimit efikas dhe eficient të shërbimeve në Institucione Publike sipas konceptit të Menaxhimit të ri Publik (New Public Management) sa vjen dhe bëhet gjithnjë e më shumë si çështje thelbësore në programet e qeverive të shteteve në tranzicion, që nga koha kur koncepti i procesit të reformës intensive dhe i ndryshimeve të mëdha në sektorin publik u zhvillua si i tillë nga Pollitt (2004) & Bouckaert (2000). Kur flitet për menaxhim efikas dhe eficient të shërbimeve në Institucione Publike, theksi sipas Pollitt (2005),

Ingraham-it, Joyce-s dhe Donahue-s (2003) duhet vendosur te zbatimi i teknikave të menaxhimit (të sektorit privat) për të rritur efikasitetin dhe efektivitetin e shërbimeve publike. Thënë thjesht, menaxhim efikas dhe efektiv i shërbimeve, sipas konceptit të menaxhimit të ri publik, do të thotë aftësia për të zhvilluar dhe për të menaxhuar cilësinë e shërbimeve publike në përputhshmëri me teknikat, instrumentet dhe standardet specifike të kohës. Një nga faktorët më të rëndësishëm, që ndikon në përmirësimin e efikasitetit dhe efektivitetit të menaxhimit të cilësisë së shërbimeve në Institucione Publike të një vendi në ditët e sotme është dhe Implementimi i Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë (SMC) sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015.

Si përkufizim, me termin ‘Cilësi’ Organizata Ndërkombëtare për Standardizim (International Organization for Standardization – ISO) sipas standardit ISO 9001:2015 i referohet “shkallës deri tek e cila një bashkësi e karakteristikave thelbësore i përmbush kërkesat”. Nga ana tjetër, po të kemi në konsideratë përkufizimet e a) Laohavichien et al (2009) mbi rolin e lidershit, përkufizime në të cilat pohohet se një lider ndikon drejtpërdrejt në cilësinë e organizatës përmes stilit të lidershit, si edhe b) Ravasi dhe Schutz (2006), mbi kulturën organizative, të cilët pohojnë se kultura organizative është një grup i supozimeve të përbashkëta që udhëheqin atë që ndodh në organizata, duke përcaktuar sjelljen e duhur për situata të ndryshme, do të jetë e qartë dhe ajo çfarë do të kuptohet me Menaxhim të cilësisë (si edhe faktorët kryesorë të cilët ndikojnë në implementimin e SMC-së) në Institucione Publike.

Institucionet Publike në Kosovë, prej nëntë vitesh ushtrojnë aktivitetin e tyre si struktura qeverisëse të një shteti të pavarur dhe si të tilla ato ndodhen përpara sfidave të menaxhimit, të cilat dita - ditës bëhen më të mprehta, sidomos në kontekstin e proceseve integruese në BE. Duke qenë relativisht të reja, Institucionet Publike në Kosovë nuk kanë krijuar akoma

ndonjë stad të zhvillimit të qëndrueshëm për sa i përket kontekstit të menaxhimit të cilësisë së shërbimeve publike e cili mund të krahasohet edhe me shtetet të cilat tashmë kanë kaluar një periudhë tranzitore të ngjashme të zhvillimit, konsolidimit, pra respektivisht përmirësimin e SMC-së të shërbimeve në Institucione Publike.

Edhe pse strategjitë zhvillimore dhe instrumentet për përmirësim të cilësisë së shërbimeve janë të ndryshme dhe mund të realizohen përmes veprimeve specifike, një prej mënyrave më të suksesshme të përmirësimit të cilësisë në Institucionet Publike, në ditët e sotme, konsiderohet trajtimi me përparësi i implementimit të SMC-së sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015.

1.2. Qëllimi dhe objektivat e studimit

Qëllimi i këtij studimi është të përshkruajë dhe të vlerësojë konceptet e sistemeve të menaxhimit të cilësisë në sektorin e shërbimeve publike në Kosovë duke inkorporuar metodologjitë e ndryshme dhe përmes rasteve studimore të demonstrohen mësimet e nxjerra dhe rekomandimet përkatëse.

Shumë organizata në praktikë konsiderojnë se sisteme të tilla të menaxhimit të cilësisë paraqesin mundësi dhe mendësi të përmirësimit të cilësisë dhe performancës, por sidoqoftë shumë nga tyre kanë vështirësi në paraqitjen e programeve dhe planeve të duhura për përmirësimin e cilësisë. Ky hulumtim fokusohet në tipa të ndryshëm organizatash të sektorit të shërbimeve publike pavarësisht si janë karakterizuar ato.

Në kuadër të kërimit për përmirësim të cilësisë, grupet e caktuara për ngritje dhe avancim të sistemeve të tilla të menaxhimit të cilësisë mundohen të krijojnë produktivitet maksimal të këtyre sistemeve në funksion të grupeve respektive të interesit.

Duke bërë analiza krahasuese në organizata që ndryshojnë për nga mënyra e adoptimit, aplikimit dhe vlerësimit të proceseve dhe sistemeve të menaxhimit të cilësisë, ky studim synon që të përcaktojë atë çka nënkupton cilësia dhe sistemet përkatëse në këto organizata dhe si ndikojnë qasjet e ndryshme në avancimin ose jo të këtyre sistemeve.

Rastet studimore në hulumtim do të nxjerrin në pah elemente të ndryshme të aplikimit të sistemit të menaxhimit të cilësisë. Në veçanti këto raste studimore do të fokusohen në çështje të rëndësishme siç është udhëheqja dhe kultura organizative, që mund të kontribuojnë drejtpërdrejt ose tërthorazi në kënaqësinë e klientëve. Hulumtime e bëra shkojnë përtej prezantimit të zhvillimeve dhe në të vërtetë do të kërkojnë të shndërrohen në një bazë të mirëfilltë, jo thjesht krahasuese, por edhe si një mundësi e mirë për përmirësimin e sistemit në të ardhmen.

Pra, qëllimi kryesor i këtij punimi është që të analizojë rolin e faktorëve të brendshëm institucionalë të cilët ndikojnë implementimin e Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015 në sektorin e Shërbimeve (Rasti i shtatë i Institucioneve Publike në Kosovë), gjatë periudhës kohore 2011 – 2015. Arsyeet pse studimi është përqendruar vetëm në cilësinë e shërbimeve dhe te faktorët kryesorë, që ndikojnë implementimin e SMC-së në shtatë Institucionet Publike në Kosovë, është si vijon. Së pari, Institucionet Publike në Kosovë përveç mandatit ligjor për të ofruar shërbime cilësore, menaxhimit të buxhetit të shtetit dhe të qenurit punëdhënësi më i madh në vend, kanë të gjitha potencialet financiare, njerëzore, infrastrukturore dhe materiale për të implementuar

suksesshëm SMC-në. Së dyti, duke patur numrin më të madh të klientelës dhe të procedurave burokratike në vend, kanë nevojë për të thjeshtëzuar, për të standardizuar proceset, procedurat dhe për të zvogëluar korrupsionin, keqmenaxhimin dhe pakënaqësinë e klientëve. Së treti, duke pasur mbi 150 institucione publike në vend, një studimi i tillë shërben si promotor i përmirësimit të cilësisë së shërbimeve në të gjitha institucionet publike dhe si një referencë udhëzuese dhe promovuese e procesit të përmirësimit të cilësisë për institucione të tjera publike në vend.

Së katërti, duke qenë personalisht i përfshirë në procesin e menaxhimit dhe implementimit të SMC-së në kuadër të institucioneve publike të përzgjedhura për studim, si menaxher, auditor i brendshëm dhe i jashtëm i cilësisë, i akredituar ndërkombëtarisht nga Organizata Gjermane dhe Europiane e Cilësisë, kam konkluduar se implementimi dhe përmirësimi i vazhdueshëm i SMC-së ndikon në përmirësim të vazhdueshëm të cilësisë së Shërbimeve në Institucione Publike.

Institucione të ndryshme ndërkombëtare si EBRD, OECD, UNDP, IMF, USAID, Banka Botërore, Komisioni European dhe instanca të tjera vendore si Ministria e Administratës Publike dhe organizata e Institute të ndryshme kërkimore etj., në vazhdimësi publikojnë raporte të cilat pasqyrojnë nivel jo të kënaqshëm të cilësisë së shërbimeve publike në vendin tonë. Por një studim i thelluar, i cili analizon Sistemin e Menaxhimit të Cilësisë së shërbimeve në Institucione Publike, me theks të veçantë identifikimin e faktorëve kryesorë, të cilët ndikojnë në implementimin e SMC-së sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015, si dhe sintetizimin e mënyrave për nxitjen, promovimin, implementimin dhe përmirësimin e vazhdueshëm të SMC-së në të ardhmen në të gjitha Institucionet Publike në Kosovë, do të

ishite në interes të shumë aktorëve, qofshin ata aktorë politikë, publikë, institucionalë ose aktorë të organizatave të tjera vendore e ndërkombëtare.

Objektivat themelore të këtij punimi janë: Fillimisht ky studim synon të analizojë në detaje procesin e implementimit të SMC-së në kontekst të analizës së thellë organizative duke përfshirë arsyet e implementimit të SMC-së, kapacitetet e përgjithshme organizative dhe në veçanti njohuritë ekzistuese mbi SMC-në. Një nga dilemat, që shtrohet në rastin konkret, ishte nëse ekziston apo jo qartësia dhe njohuria lidhur me konceptet, kërkesat dhe parimet themelore për implementim të SMC-së sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015.

Tendenca e shpeshtë, që nuk është gjë tjetër veçse rezultat i dëshirës së liderëve aktualë për të përmirësuar sa më shpejt sistemin e menaxhimit të cilësisë pa ngritur kapacitetet dhe pa plotësuar kushtet paraprake, në disa raste ka penguar apo dhe zvarritur në mënyrë të ndjeshme implementimin e SMC-së sipas Standardeve ISO 9001:2015. Së dyti, synohet që përmes përdorimit të metodave shkencore të analizës dhe hulumtimit, të identifikohen faktorët kryesorë institucionalë që ndikojnë në implementimin e SMC-së sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015. Së treti, përmes këtij studimi synohet të ndërgjegjësohen të gjitha Institucionet Publike në Kosovë mbi domosdoshmërinë e përmirësimit të Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë së shërbimeve, dhe në mënyrë të veçantë, të aplikojnë implementimin, përmirësimin e vazhdueshëm dhe certifikimin ndërkombëtar të Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015, si një prej instrumenteve më bashkëkohore të përmirësimit të cilësisë së shërbimeve në Institucione Publike në Kosovë.

1.3. Çështja e zgjedhur për studim

Vetë studimi është në kohën e duhur për faktin se tashmë në Kosovë është konsoliduar ngritja dhe funksionalizimi i Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë në shumë biznese lokale, organizata publike, joqeveritare dhe së fundmi edhe në Institucionet Publike. Kjo krijon mundësinë që të bëhen hulumtime, matje e analiza si dhe të nxirren konkluzione e të jepen rekomandime kundrejt qasjeve të ndryshme të implementimit të SMC-së të aplikuara vetëm nëpër organizatat publike që tashmë kanë mbyllur ciklin trevjeçar të implementimit të SMC-së sipas standardeve ndërkombëtare ISO 9001:2015.

Debati aktual në vend, që mbizotëron në sferën publike dhe akademike, konsiston në çështjet të tilla se a garanton implementimi i SMC-së shërbime cilësore në institucione publike; a është SMC i vlefshëm vetëm për biznese apo dhe për institucione; a mund të implementohet SMC në institucione në plotësi me standardin ISO 9001:2015; a e justifikon koston buxhetore implementimi i SMC-së në institucione publike; cila është vlera e shtuar që sjell implementimi i SMC-së në institucionet publike; a ndikon zbatimi i SMC-së në efikasitetin dhe efijencën e shërbimeve dhe funksionimin e brendshëm institucional.

Sfida aktuale qëndron te vështirësia e implementimit të SMC-së në përputhshmëri të plotë me Standardet Ndërkombëtare ISO 9001:2015. Aktualisht një numër i konsiderueshëm i institucioneve tashmë e kanë implementuar SMC-në, por rezultatet sistematike të auditimit të cilësisë tregojnë që këto sisteme hasin në vështirësi në procesin e përmirësimit të vazhdueshëm sipas kërkesës së standardit. Kjo çështje përbën thelbin e këtij studimi.

Gjatë takimeve të ndryshme formale dhe joformale me Menaxherët e Cilësisë së shërbimeve në organizata të caktuara publike do të shtjellohen çështjet, problemet dhe sfidat me të cilat

personeli relevant është ballafaquar dhe vazhdon të ballafaqohet gjatë procesit të definimit të shërbimeve, hartimit të proceseve relevante dhe zbatimit të tyre me qëllim sigurimin e cilësisë së dëshiruar të shërbimeve në përputhshmëri me proceset e përshtatshme të planifikuara. Gjithashtu synohet mirëmbajtja dhe përmirësimi i vazhdueshëm i cilësisë së shërbimeve në përputhshmëri me legjislacionin parësor dhe dytësor, statutet, strategjitë e duhura, politikat organizative dhe standardet ndërkombëtare për menaxhimin e cilësisë ISO 9001: 2015.

Përmes këtij studimi synohet që në mënyrë objektive të realizohet vlerësimi i nivelit të implementimit të SMC-së nëpër institucione dhe të identifikohen faktorët kryesorë të cilët kushtëzojnë implementimin e SMC-së në përputhje të plotë me standardet ndërkombëtare ISO 9001:2015.

Qëllimi i këtij studimi është vlerësimi i procesit të implementimit të SMC-së sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015 në Institucionet publike në Kosovë si dhe përmirësimi i parametrave të këtij procesi në të ardhmen. Të gjitha proceset janë të ndërlidhura njëra me tjetrën brenda Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë dhe secili proces në formë të drejtpërdrejtë apo tërthore ndikon në procesin tjetër duke shërbyer si vlerë hyrëse (in put) ose rezultat/vlerë dalëse (out put) e një procesi tjetër.

Sipas shumë hulumtimeve të gjertanishme nga organizata të ndryshme lokale e ndërkombëtare është konstatuar se menaxhimi i cilësisë së shërbimeve në formë të drejtpërdrejtë apo tërthore do ta ndihmojë organizatën për përmirësimin e kënaqësisë së klientelës. Klientët kërkojnë shërbime me karakteristika që i përmbushin nevojat dhe pritjet e tyre. Këto kërkesa dhe pritje shprehen në specifikat e përshtatshme për shërbim dhe këto shërbime i përfaqësojnë ato që në mënyrë të përbashkët quhen kërkesa apo pritje të klientelës.

Kërkesat e klientëve mund të specifikohen në marrëveshje shumëpalëshe ose mund t'i specifikojë vetë organizata. Në të dyja rastet klienti ose pala me interes është ai faktor i cili në fund e vërteton pranueshmërinë e shërbimit. Meqenëse nevojat dhe pritjet e klientit ndryshojnë si rezultat i zhvillimit të vazhdueshëm, ngritjes së standardit të jetesës apo konkurrencës dhe përparimit të teknologjisë, organizatat janë të detyruara që vazhdimisht të përmirësojnë cilësinë e shërbimeve të veta si edhe proceset e duhura brenda mekanizmit të brendshëm të tyre.

Ngritja e një SMC-je sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015 i nxit organizatat që t'i analizojnë kërkesat e klientelës ose ato të cilat burojnë nga legjislacioni. Kjo i ndihmon organizatat të përcaktojnë dhe më tej të realizojnë proceset, të cilat garantojnë cilësi të pranueshme të shërbimit, në përputhje me kërkesat e porositësit ose pranuesit të tij. Këto procese mbahen nën kontroll të vazhdueshëm me qëllimin për t'u siguruar se gjithçka po funksionon sipas asaj që është planifikuar. Gjithashtu SMC jep kornizën për përmirësim të vazhdueshëm të cilësisë së shërbimit, gjë e cila rrit mundësinë për t'u arritur kënaqësia e palëve të tjera të interesuara për shërbimin në fjalë.

Në mënyrë të përmbledhur synohet: përmirësimi i kulturës organizative dhe i udhëheqjes kundrejt implementimit dhe përmirësimit të vazhdueshëm të Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë së Shërbimeve; ndërgjegjësimi i organizatave dhe i publikut për implementimin e SMC-së së shërbimeve dhe për përmirësimin e vazhdueshëm të tij në përputhshmëri të plotë me standardet ndërkombëtare ISO 9001:2015.

1.4. Pyetjet kërkimore dhe hipotezat e studimit

Pyetjet kërkimore janë:

- Cila është përputhshmëria e sistemit aktual të menaxhimit të cilësisë në sektorin publik në Kosovë me kërkesat e standardeve ndërkombëtare ISO 9001:2015?
- Cilët janë faktorët kryesorë që ndikojnë në implementimin e Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë (SMC) së shërbimeve në Institucionet publike në Kosovë?

Hipoteza 1: *Sistemi i menaxhimit të cilësisë në Institucionet publike në Kosovë është në përputhshmëri me standardet ndërkombëtare ISO 9001:2015.*

Hipoteza 2: *Udhëheqja dhe kultura organizative ndikojnë në implementimin e suksesshëm të Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë në Institucionet Publike në Kosovë.*

1.5. Përmbledhje e literaturës së shfrytëzuar

Ekzistojnë shumë teori dhe shumë autorë që janë marrë me menaxhimin e cilësisë. Ky studim merr në konsideratë pjesën më të madhe të këtyre autorëve dhe teorive duke filluar që nga Juran (1979) dhe koncepti i tij i cilësisë si përdorim bazuar në përshtatshmërinë e deri te Standardet Ndërkombëtare të cilësisë ISO 9001:2015. Të tjerë autorë të rëndësishëm, që kanë trajtuar konceptin e cilësisë gjatë kësaj periudhe, janë: Crosby (1979) i cili jep edhe këndvështrimin e tij mbi cilësinë si domosdoshmëri e përputhjes me kërkesat; Demingu (1982) sipas të cilit cilësia lidhet me shkallën e parashikueshmërisë së njëtrajtësisë dhe varësisë nga një kosto e ulët dhe e përshtatshme për tregun; Feigenbaum (1983) i cili cilësinë

e konceptoi si thelbësore në mënyrën e menaxhimit të organizatës; Oakland (1989) cilësinë e trajton si përputhshmëri me kërkesat e klientit etj.

Nga ana tjetër, kur flasim për cilësi në sektorin publik, i referohemi programeve të modernizimit (Sotirakou dhe Zeppou, 2004); konceptit të menaxhimit të ri publik (Soyen dhe Shaw, 2002); idesë së transformimit të identitetit të organizatave publike (Ingraham, Selden dhe Moynihan, 2000); konceptit të rishpikjes së qeverisjes në administratën publike (Frederickson, 1996); analizimit të kostove të transaksioneve dhe reformave në sektorin publik (Mc Namara, 1995); koncepteve të decentralizimit, liberalizimit dhe delegimit (Boyle, 1995); konceptit të qytetarit si klient i shërbimeve publike me të drejta të plota për kërkesë llogarie (Walsh, 1994).

Emëruesi i përbashkët i konceptit të cilësisë në ditët e sotme janë standardet ndërkombëtare të cilësisë ISO 9001:2015 të hartuara nga ISO (Organizata Ndërkombëtare e Standardeve).

Këto standarde do të përbëjnë boshtin qendror të këtij studimi.

1.6. Përmbledhje e metodologjisë dhe metodave hulumtuese të studimit

Studimi do të bazohet në një analizë të thelluar rasti me synim vlerësimin e gjendjes ekzistuese dhe analizën e implementimit të SMC-së së shërbimeve në shtatë Institucione Publike në Kosovë.

Studimi është i bazuar në të dhëna parësore dhe dytësore. Të dhënat parësore janë bazuar në shtatë raste konkrete studimore (institucione publike në Kosovë të cilat prej më shumë së tri vitesh kanë implementuar SMC-në). Këto të dhëna janë mbledhur përmes intervistave të thelluara me udhëheqësit më të lartë ekzekutivë, menaxherët e cilësisë, auditorët e brendshëm

të cilësisë, drejtorët/menaxherët e departamenteve dhe zyrtarët e tjerë përgjegjës për cilësinë e shërbimeve të duhura brenda institucioneve përkatëse të përfshira në studim si dhe përmes pyetësorëve me menaxherët e nivelit të mesëm, të ulët dhe me stafin operacional në këto institucione.

Nga ana tjetër të dhënat dytësore përfshijnë shqyrtimin dhe analizimin e teorive mbi cilësinë, standardet ndërkombëtare, politikat, procedurat dhe proceset e menaxhimit të cilësisë së shërbimeve në sektorin publik, si edhe raportet e auditimit etj.

Përpunimi i të dhënave është bërë përmes programit SPSS. Analizat bazë të përdorura janë analiza faktoriale dhe *cross tabulation*.

1.7. Mënyra e strukturimit të punimit

Ky punim do të jetë i ndarë në dy pjesë dhe në gjashtë kapituj. Kapitulli i parë hyrës shpjegon çështjen e zgjedhur për studim, pyetjet kërkimore dhe hipotezat bazë, por jep dhe një përmbledhje të literaturës së shfrytëzuar, metodologjisë, metodave dhe instrumenteve të hulumtimit. Kapitulli i dytë shpjegon në mënyrë të detajuar gjithë kuadrin teorik mbi cilësinë dhe teoritë e menaxhimit të cilësisë. Duke filluar që nga përkufizimet e ndryshme të konceptit të cilësisë, zhvillimin dhe qasjet e menaxhimit të cilësisë, karakteristikat e menaxhimit të cilësisë në sektorin publik etj. Kapitulli i tretë analizon në mënyrë konkrete Sistemin e Menaxhimit të Cilësisë në përputhje me standardet ndërkombëtare ISO 9001:2015 si dhe faktorët që kushtëzojnë ngritjen, funksionalizimin dhe përmirësimin e vazhdueshëm të këtij sistemi. Kapitulli i katërt ka të bëjë me metodologjinë e kërkimit. Në këtë kapitull do të shpjegohet mënyra e mbledhjes, përpunimit dhe analizimit të të dhënave. Kapitulli i pestë

paraqet analizën e rezultateve të studimit dhe diskutimin e gjetjeve kryesore. Kapitulli i gjashtë dhe i fundit konsiston në nxjerrjen e konkluzioneve përfundimtare të studimit si dhe në dhënien e rekomandimeve përkatëse për përmirësimin e situatës në të ardhmen.

1.8. Përmbledhje e kapitullit

Në këtë kapitull u shpjegua qëllimi i studimit, problematika e zgjedhur, pyetjet kërkimore dhe hipotezat e studimit. Gjithashtu u shpjeguan në mënyrë të përmbledhur kuadri teorik i shfrytëzuar për këtë studim, përfshirë këtu teoritë dhe autorët më të njohur të menaxhimit të cilësisë. Po në mënyrë të përmbledhur u shpjegua edhe metodologjia dhe metodat e hulumtimit që kanë të bëjnë me studime rasti vlerësuese të bazuara në pyetësorë dhe intervista. Në mbyllje të këtij kapitulli shpjegohet mënyra e strukturimit të këtij studimi.

KAPITULLI II: RISHIKIMI I LITERATURËS: TEORITË, MODELET DHE SISTEMET E MENAXHIMIT TË CILËSISË

2.1. Evoluimi i konceptit të cilësisë dhe Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë

“Excellent Organisations” është fraza bashkëkohore më e debatuar nga studiuesit e administrimit publik dhe prej institucioneve publike. Megjithatë ky koncept duket që vazhdon të jetë akoma një objektiv i synuar, por i vështirë për t’u vënë në jetë nga pjesa më e madhe e institucioneve publike në vendet e zhvilluara të botës. Kur flitet për ekselence të institucioneve publike nënkuptohet arritja e atyre niveleve të performancës që përmbushin ose tejkalojnë nevojat e të gjitha grupeve të interesit në sistem. E gjithë kjo lidhet me performancën cilësore të këtyre institucioneve, duke marrë të mirëqenë operimin në përputhje me standardet ndërkombëtare ISO.

Ky studim merr në konsideratë pjesën më të madhe të autorëve dhe teorive duke filluar që nga Juran (1979) dhe koncepti i tij i cilësisë si përdorim bazuar në përshtatshmërinë e deri te Standardet Ndërkombëtare të cilësisë ISO 9001:2015. Të tjerë autorë të rëndësishëm, gjatë kësaj periudhe, që kanë trajtuar konceptin e cilësisë janë: Crosby (1979) dhe këndvështrimi i tij mbi cilësinë si domosdoshmëri e përputhjes me kërkesat; Demingu (1982) sipas të cilit cilësia lidhet me shkallën e parashikueshmërisë së njëtrajtësisë dhe varësisë nga një kosto e ulët dhe e përshtatshme për tregun; Feigenbaum (1983) i cili cilësinë e konceptoi si thelbësore në mënyrën e menaxhimit të organizatës; Oakland (1989) i cili cilësinë e trajton si përputhshmëri me kërkesat e klientit etj.

Nga ana tjetër, kur flasim për cilësi në sektorin publik, i referohemi programeve të modernizimit (Sotirakou dhe Zeppou, 2004); konceptit të menaxhimit të ri publik (Soyen dhe Shaw, 2002); idesë së transformimit të identitetit të organizatave publike (Ingraham, Selden

dhe Moynihan, 2000); konceptit të rishpikjes së qeverisjes në administratën publike (Frederickson, 1996); analizimit të kostove të transaksioneve dhe reformave në sektorin publik (Mc Namara, 1995); koncepteve të decentralizimit, liberalizimit dhe delegimit (Boyle, 1995); konceptit të qytetarit si klient i shërbimeve publike me të drejta të plota për kërkesë llogarie (Walsh, 1994).

Qasja Deming për teorinë e menaxhimit të cilësisë përqendrohet në "klientët" si masa të arritjeve. Në këtë kuptim, "konsumatorët dhe idetë duhet të merren seriozisht dhe të transformohet në informacione vepruese për të vlerësuar ndikimin e përpjekjeve të përmirësimit dhe për të përforcuar fokusin drejt konsumatorëve brenda organizatës. Për të arritur kënaqësinë e konsumatorit, procesi i cilësisë duhet të përmirësohet vazhdimisht derisa kërkesat e konsumatorëve të jenë plotësuar. Një përpjekje për të sqaruar fokusin drejt konsumatorëve shpesh kërkon përgjigje të qarta për pyetjet e mëposhtme të përgjithshme: Kush janë "konsumatorët"? Si mund t'i mbajmë konsumatorët e kënaqur? Çfarë i bën konsumatorët të zgjedhin një produkt mbi tjetrin, kur cilësia është e barabartë? Si mund t'i mbajmë konsumatorët dhe t'i bëjmë konsumatorë të përvitshëm? Si mund të matet cilësia? Si mund të përmirësohet procesi në mënyrë të vazhdueshme? Si ta kuptojmë që ne po bëjmë gjërat që nuk janë të drejta? Si mund të shmangim gabimet që ne nuk i njohin? A kemi mbështetjen dhe angazhimin nga udhëheqja e lartë e organizatës në misionin e cilësisë?

Këto pyetje themelore janë trajtuar në ditët e para të lëvizjes drejt menaxhimit total të kualitetit dhe fillimisht nga Crosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa, dhe Juran. Crosby (1979, 1992) sugjerojnë se duke bërë gjërat e duhura së pari mban të ulët koston e një shërbimi ose të një produkti. Në fakt, ai argumenton se kostoja e cilësisë është shpenzim i mosbërjes së gjërave të duhura. Përveç kësaj, Crosby thekson atë që në termin shkencor njihet

si "Katër komponentët absolutë të Menaxhimit të Cilësisë", që duhen kuptuar nga çdo person në një organizatë: (1) "Cilësia do të thotë konformiteti me kërkesat", me menaxhimin dhe vendosjen e kërkesave dhe dhënien e instrumenteve përkatëse punonjësve për t'i përmbushur ato ; (2) "Cilësia vjen nga parandalimi" dhe jo përmes inspektimit; (3) "standardet e performancës së cilësisë që nënkuptojnë mundësisht zero defekte," dhe (4) kosto e cilësisë ose e "matjes të cilësisë është çmimi i jokonformitetit" (Crosby, 1992: 36).

Deming (1986) beson se cilësia është çdo gjë që konsumatorët, në rastin tonë qytetarët, presin. Ai inkurajon drejtuesit amerikanë për të planifikuar për të ardhmen dhe të parashikojnë probleme për eliminimin e mbeturinave. Për ta bërë këtë, pra për të avancuar sistemet e cilësisë, ato duhet të projektohen dhe të jenë të planifikuara. Ai nxit kompanitë për të përfshirë punonjësit në procesin e vendimmarrjes.

Feigenbaum (1991) beson se cilësia është investimi më i mirë për t'u ballafaquar me konkurrencën. Ai e përcakton cilësinë si një mënyrë të menaxhimit dhe kënaqësitë e konsumatorit, kostot më të ulëta dhe efektiviteti i burimeve njerëzore janë të varur dhe lidhen drejtpërdrejt me kontrollin e cilësisë. Me qëllim përmirësimit të procesit të kontrollit të cilësisë, ai thekson aspektet kritike të planifikimit të kujdesshëm, reagimet e konsumatorëve, si edhe përdorimin e mjeteve statistikore.

Ishikawa (1991) qasjen e tij të cilësisë e ka ndërtuar mbi konceptin e kontrollit të cilësisë totale sipas Feigenbaum-it. Ai përcakton kontrollin total të cilësisë si një sistem i metodave të prodhimit që prodhon mallra dhe shërbime të cilat plotësojnë nevojat e konsumatorëve duke përmbushur standardet e cilësisë përkatëse. Ai e përcakton cilësinë si pjesëmarrjen e të gjithë punëtorëve nga lart poshtë në mënyrë që të gjithë punëtorët të kenë një rol më të madh për të luajtur. Ai, gjithashtu, beson se cilësia fillon me klientët dhe që punëtorët duhet të

fuqizohen për të ndërmarrë përpjekje për përmirësim, përpjekje që plotësojnë nevojat e konsumatorëve.

Juran (1988, 1989) ndërton parimet e tij të cilësisë rreth praktikave të planifikimit të cilësisë, kontrollit të cilësisë, dhe përmirësimit të cilësisë. Ashtu si edhe Demingu, ai beson se konsumatorët duhet të jetë fokusi i planifikimit të cilësisë. Sikur edhe Deming, ai thekson nevojën për menaxhim të vazhdueshëm të përmirësimit të procesit në prodhimin e mallrave dhe shërbimeve cilësore në organizata të fokusuara drejt konsumatorëve. Si e tillë, Juran përcakton se menaxherët duhet të përcaktojnë standardet e cilësisë edhe për të siguruar matje që vlerësojnë koston dhe efektivitetin e programit të përmirësimit të cilësisë. Ai beson se parimet e tij ofrojnë sugjerime praktike për organizatat për të arritur performancën menaxheriale, udhëheqje të duhur e të bazuar në sisteme të mirëmenaxhuara të cilësisë, dhe qëllime strategjike. Ai parashikon se në këto raste organizatat përfundimisht synojnë arritjen e një kulturë të re të korporatës në të cilën përmirësimi i cilësisë do të bëhet pjesë e strategjisë për çdo menaxher.

Tabela 1. Përkufizime të ndryshme mbi cilësinë

Autori (viti)	Përkufizimi i cilësisë
Juran (1979)	Cilësia është përdorim sipas përshtatshmërisë
Crosby (1979)	Cilësia është përputhje me kërkesat
Deming (1982)	Cilësia është një shkallë parashikueshmërie e njëtrajtësisë dhe varësisë me një kosto të ulët dhe të përshtatshme për tregun
Feigenbaum (1983)	Cilësia, në thelb, është një mënyrë e menaxhimit të organizatës
Oakland (1989)	Cilësia është përputhshmëria me kërkesat e klientit
Standardet Industriale të Japonisë (1981)	Cilësia është një sistem metodash dhe mënyrash që në mënyrë ekonomike prodhon të mira apo shërbime, të cilat përmbushin kërkesat e klientëve
ISO (1994)	Cilësia është tërësia e karakteristikave të një organizate, e cila synon të përmbushë në mënyrën më të mirë të mundshme nevoja të deklaruara ose të nënkuptuara

ISO 9001 : 2015	Përcakton cilësinë si shkallën në të cilën një grup i karakteristikave genësore të një objekti plotëson kërkesat
------------------------	--

Një sërë përkufizimesh të tjera janë propozuar ndër vite, me theks të ndryshëm, nisur edhe nga studiuesit, të cilët e kanë propozuar këtë përkufizim edhe në fushat që ata mbulonin. Por, përkufizimi i Feigenbaumit e ngre konceptin në nivel organizate dhe e përpunon atë që më vonë do të njihej si Menaxhim i Cilësisë. Përkufizimet e ISO dhe Standardeve Industriale të Japonisë e shpien atë akoma edhe më tej, duke përfshirë në këtë kuadër të përkufizimit të cilësisë edhe shërbimet dhe duke e vënë theksin drejt konsumatorit.

Për arsye studimore, është përdorur gjerësisht përkufizimi i Oakland-it (1989:3), sipas të cilit në një kuptim minimalist, cilësia është përputhja me kërkesat e klientit. Megjithatë për arsye studimore të këtij kërkimi do të merret për bazë përkufizimi i cilësisë sipas standardeve ndërkombëtare ISO 9001:2015. Arsyeja e huazimit gjatë gjithë punimit të këtij përkufizimi është sepse adreson parimet standarde të sistemit të menaxhimit të cilësisë në nivel ndërkombëtar.

Tabela 2. Përmbledhje e ndryshimeve mes konceptit të vjetër të cilësisë dhe atij të ri

Koha	Vitet 1900	Vitet 1940	Vitet 1960	Vitet 1980 – në vazhdim
Fokusi	Inspektim për përputhje me specifikimet	Përdorimi i metodave statistikore	Cilësia përfshin të gjithë organiza	Cilësia si përmbushje/tejkallim i pritshmërive të klientit
	 Koncepti i vjetër për cilësinë: Inspektim i cilësisë pas prodhimit			 Koncepti i ri për cilësinë: Cilësia gjatë gjithë procesit

Siç mund të vërehet edhe nga tabela e mësipërme, përgjatë viteve koncepti i cilësisë ka bërë një zhvillim progresiv duke kaluar nga cilësia si destinacion final te cilësia si proces i vazhdueshëm. Përgjatë gjysmës së dytë të shekullit 20, kontrolli i cilësisë ishte çelësi, me theksin e vënë tek inspektimi, gjetja dhe ripërpunimi ose heqja përfundimtare e një produkti me defekt, duke e korrigjuar kështu gabimin e duke u siguruar që një gjë e tillë nuk do të ndodhte më (Garvin, 1988). Në këtë rast, kontrolli i cilësisë, arrin të përkufizohet si: *"Tërësia e teknikave operacionale dhe aktiviteteve të përdorura për të përmbushur kërkesat për cilësi. Në këtë proces përfshihen teknika dhe veprime të nevojshme si për të monitoruar, ashtu edhe për të eliminuar shkaktarët e performancës së pakënaqshme në të gjitha shkallët e ciklit të arritjes së cilësisë, me qëllim arritjen e efektivitetit ekonomik (ISO 8402, 1994)".*

Edhe pse Kontrolli i Cilësisë fokusohej më shumë në korrigjimin si proces, një lëvizje e nisur rreth viteve 1970-1980 në lidhje me masat parandaluese, e bëri termin "Sigurim i Cilësisë", të famshëm. Sigurimi i Cilësisë përkufizonte: "tërësinë e aktiviteteve të planifikuara dhe sistematike të aplikuara brenda sistemit të cilësisë dhe të shfaqura sipas nevojës, për të siguruar që një entitet i caktuar të përmbushë kërkesat ndaj tij për cilësi (ISO 8402, 1994)". Përparësitë e sigurimit të cilësisë çuan drejt zhvillimit të sistemeve të cilësisë dhe sistemit të standardeve të cilësisë, siç janë standardet ISO 9001, përmes të cilave promovohet qëndrueshmëria dhe përmirësimi i vazhdueshëm i produktit ose i shërbimit, procesit dhe sistemit në tërësi.

Hapi tjetër në zhvillimin e cilësisë ishte ai që u ndërmor në Japoni, i cili mori në konsideratë të gjitha pjesët përbërëse të organizatës si edhe aktivitetet e saj, duke përfshirë madje edhe të gjithë punonjësit brenda organizatës. Kjo shkallë e zhvillimit çon drejt konceptit të Menaxhimit total të Cilësisë, koncept i cili përkufizohet si: *"një qasje menaxhimi e*

organizatës, e përqendruar te cilësia, e bazuar në pjesëmarrjen e gjithë pjesëtarëve të kësaj organizate dhe që synon suksesin afatgjatë përmes kënaqjes së kërkesave të konsumatorëve dhe përfitimeve të të gjithë punonjësve të organizatës dhe shoqërisë (ISO 8402, 1994").

Menaxhimi total i cilësisë është parë gjithashtu edhe si një integrim i një sërë proceseve që karakterizojnë diversitetin e sjelljes dhe atë kulturor brenda organizatës. Në këtë kontekst, duhet të kemi parasysh se organizata mund të konsiderohet si një mikrokulturë brenda kulturës së madhe të vendit ku ajo operon. Këndvështrimi i Tobin-it mbi menaxhimin total të cilësisë është i tillë që e sheh atë si një *përpyqje të vazhdueshme për të fituar avantazhe konkurruese duke përmirësuar në mënyrë konstante çdo pjesë të kulturës së organizatës* (1990).

2.2. Qasjet mbi zhvillimin e Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë

Nga rishikimi i literaturës identifikojmë 5 qasjet kryesore ndaj cilësisë të cilat janë: Qasja Guru, Qasja e certifikimit, Qasja e çmimit, Qasja Japoneze dhe Qasja e organizatës së përkryer.

2.2.1. Qasja Guru

Me termin guru kuptojmë një njeri pozitiv, të mençur dhe mendimtar. Një guru cilësor duhet t'i ketë të gjitha këto cilësi, plus *të ketë edhe një koncept mbi cilësinë brenda një organizate*. Shumë organizata kanë ecur nën shembujt e një ose disa guruve gjatë jetëgjatësisë së tyre. Në këtë studim, paraqiten idetë e 5 prej përfaqësuesve më të mëdhenj të qasjes guru.

W. Edwards Deming, të cilit shpesh i referohemi si "babai i kontrollit të cilësisë". Deming së bashku me kolegun e tij, Juran, ngritën ekonominë japoneze pas rrënimit nga Lufta e Dytë Botërore dhe bënë që Japonia të ishte fuqia industriale më madhe në botë në fushën e cilësisë. Suksesi i

Deming-ut në Japoni ishte aq i madh saqë për nder të tij, në vitin 1951, u vendos “Deming Prize”, një çmim i cili nderonte organizatat me cilësinë më të lartë. Filozofia e Deming-ut për të orientuar organizatat drejt përmirësimit të cilësisë, është quajtur si “Guida me 14 pika” (1986).

Shumë elemente të filozofisë së Deming-ut nisen nga parimet tradicionale të nocionit të cilësisë. Një nga parimet e Deming-ut lidhet me rolin që menaxherët duhet të luajnë në rritjen e cilësisë. Historikisht ishte besuar se cilësia e dobët e mallit/shërbimit dhe mosplotësimi i kërkesave të klientit, vinte si pasojë e punës së dobët, mungesës së vullnetit dhe përtacisë së punonjësve. Megjithatë, Deming vuri në dukje faktin se në këtë drejtim, një rol kyç luan procesi dhe sistemi, duke përfshirë këtu edhe udhëheqjen. Deming del gjithashtu në përfundimin se një organizatë nuk mund të rritë kurrë cilësinë e mallit/shërbimit që ajo ofron nëse brenda organizatës nuk ndodhin ndryshime të cilat orientohen nga lart (udhëheqja).

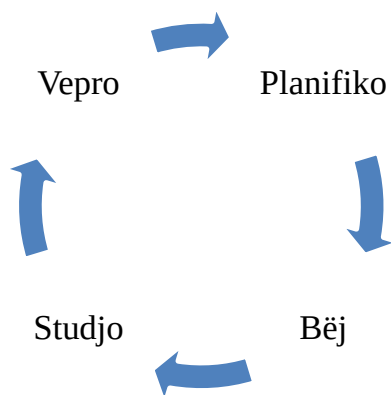
Një nga modelet më të njohura të Deming-ut është gjithashtu edhe cikli “Planifiko-Bëje-Kontrollo-Vepro” (Plan-Do-Study-Act), i cili përshkruan aktivitetet që një kompani duhet të zhvillojë për të përmirësuar performancën e saj. Siç duket edhe nga grafiku që vijon, faza e parë e ciklit lidhet me planifikimin. Sipas këtij koncepti, menaxherët duhet të bëjnë një vlerësim të situatës aktuale dhe të identifikojnë gjithë problematikat që dalin. Të dhënat e mbledhura dokumentohen, analizohen dhe në fund nxirren përfundime e rekomandime për atë se çfarë duhet ndryshuar me qëllim zhvillimin dhe përmirësimin.

Faza e ardhshme e ciklit lidhet me implementimin e planifikimit strategjik të ndërmarrë më herët. Gjatë procesit të implementimit, menaxherët duhet të dokumentojnë çdo ndryshim si dhe të mbledhin të dhëna për vlerësim.

Faza e ardhshme, ajo e studimit, ka të bëjë me studimin e të dhënave të mbledhura gjatë fazës paraardhëse. Gjatë kësaj faze konfirmohet nëse plani po e arrin ose jo qëllimin e tij të vendosur që

në fillim. Ndërkaq, faza e fundit e ciklit lidhet me veprimin dhe është një vënie në zbatim e të gjitha fazave të mëparshme të ciklit. Nëse procedura e re ka rezultuar e suksesshme, atëherë ajo është gati për t'u implementuar dhe për t'iu komunikuar edhe anëtarëve të tjerë të organizatës.

Figura 1. Cikli PBSV i Deming



Nëse do ta përmbledhim filozofinë e Edward Deming-ut, mund të themi se ai u mësoi organizatave që, duke adoptuar metodat dhe parimet e duhura të menaxhimit, ato mund të rrisnin cilësinë duke ulur njëkohësisht edhe kostot (nëpërmjet rritjes së efikasitetit, duke ulur punën e panevojshme, duke rritur besimin e stafit apo të klientëve etj.). E rëndësishme, në pikëpamjen e Deming-ut, është që organizata të shihet si një e vetme dhe departamentet të komunikojnë mes tyre dhe jo të konsiderohen si pjesë të mëvetësishme. Si manual reference për organizatat, Deming përdori programin e tij me 14 pika, i cili përfshinte ndër të tjera: Krijimin e qëndrueshmërisë dhe zhvillimin e produktit, huazimin e filozofive të reja menaxhuese, trajnimin e vazhdueshëm të punonjësve, heqjen e barrierave në menaxhim, nxjerrjen e frikës jashtë etj.

E thënë në mënyrë të përmbledhur, “14 pikat” e famshme të Deming-ut fokusohen në përdorimin e teknikave statistikore, te lidershipi i menaxhimit dhe në trajnimin e edukimin e punonjësve për identifikimin e problemeve dhe ndreqjen apo eliminimin e tyre. Deming nuk bie dakord që të vihet theksi në targetet numerike duke besuar se kjo gjë e vendos fokusin te rezultatet afatshkurtra, në dëm të masave dhe përfitimeve afatgjata.

Joseph Juran, është një nga autorët e tjerë më me ndikim në fushën e MCT-së. Juran ishte një inxhinier, i cili gjithashtu vizitoi Japoninë në fillim të viteve '50. Më parë ai kishte punuar në një program cilësie të Western Electric. Atij, po kështu, i referohen si një prej arkitektëve që ndërtuan industrinë japoneze të pasluftës. Juran u bë shumë i njohur pas vitit 1951 kur ai publikoi veprën e tij *Quality Control Handbook*. Filozofia e Juran-it është mjaft e ngjashme me atë të Deming-ut, gjithsesi ajo ruan disa elemente dalluese. Kështu, për shembull, Deming këmbëngul në nevojën për transformim rrënjësor të organizatave, ndërsa Juran mendon se nuk është i nevojshëm një kthim i tillë përmbys për të rritur cilësinë e një organizate.

Një nga kontributet më domethënëse të Juran-it lidhet me fokusin e tij në përkufizimin e cilësisë dhe të kostos së cilësisë. Për Juran-in cilësia duhet të shihet më tepër si përshtatje me përdorimin (pra, sa i vlefshëm është produkti) sesa për atë sesa ai përputhet me specifikimet. E parë në këndvështrimin e Juran-it, e rëndësishme është klientela dhe perceptimi i saj për produktin, duke qenë se për atë destinohet malli/shërbimi sesa thjesht fokusimi në disa çështje teknike, të tilla si specifikimet. Juran ka gjithashtu meritën e përdorimit të termit të kostos së cilësisë duke bërë të mundur dhe duke kërkuar që matja e kostos së cilësisë të shprehet me një vlerë të qartë monetare dhe jo me një vlerësim subjektiv.

Juran është gjithashtu i njohur edhe për idenë e tij për trekëndëshin e cilësisë ose e quajtur ndryshe trilogjia e cilësisë:

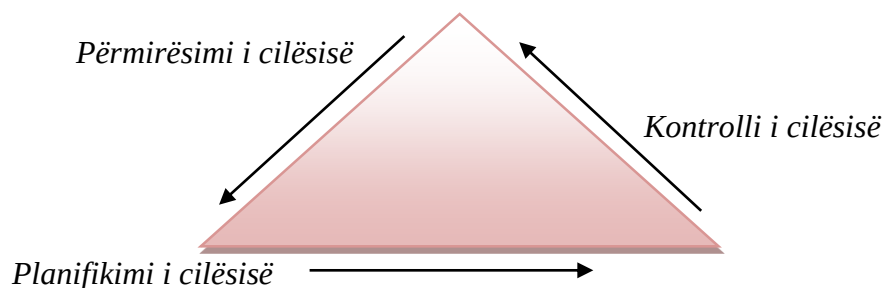


Figura 2. Trekëndëshi i cilësisë së Juran-it

Siç duket edhe nga grafiku i mësipërm, tri konceptet kryesore të Juran mbi cilësinë përfshijnë: planifikimin e cilësisë, kontrollin e cilësisë dhe përmirësimin e saj. Planifikimi i cilësisë është i domosdoshëm për organizatën, në mënyrë të tillë që ajo të identifikojë klientët e saj, të vendosë qëllimet e organizatës etj. Qëllimet që duhen vendosur duhet të jenë të arritshme. Procesi duhet të vijojë me kontrollin e cilësisë i cili kërkon përdorimin e metodave statistikore për të parë nëse janë arritur apo jo standardet e përcaktuara. Pjesa e tretë dhe e fundit lidhet me përmirësimin e cilësisë, i cili duhet të jetë një proces i vazhdueshëm dhe i përmirësuar herë pas here. Ashtu si edhe Deming, Juran mbronte idenë se cilësia e mirë e mallit/shërbimit lidhet me trajnimin e vazhdueshëm të stafit të punonjësve dhe të menaxhimit të mirë.

Armand V. Feigenbaum ishte një tjetër studiues i rëndësishëm i fushës së cilësisë amerikane, por më i vonshëm se Juran dhe Deming. Ndryshe nga këta të dy, të cilët kishin një të kaluar në botën e statistikës (çka influencon edhe qasjet e tyre), Feigenbaum vinte nga sektori i industrisë, pasi kishte punuar në sektorin e cilësisë në gjigantin General Electric. Ai prezantoi konceptin e kontrollit të cilësisë totale. Ai gjithashtu, sugjeroi një qasje krejtësisht të re, të fokusuar në standardet e vendosura, matjes së konformitetit ndaj këtyre standardeve dhe veprimit në rast të mosarritjes së standardeve.

Feigenbaum publikoi në vitin 1961 librin e tij *Total Quality Control*, në të cilin paraqiti parimet e tij mbi kontrollin e cilësisë, duke kaluar në 40 hapa. Qasja e tij është tërësisht e bazuar te cilësia. Ai ishte partizan i idesë së një mjedisi pune ku zhvillimi i cilësisë është një “shqetësim” dhe është i integruar në të gjithë organizatën. Sipas tij, të gjithë - duke filluar nga menaxherët dhe duke përfunduar te punonjësit e thjeshtë - duhet të jenë të përfshirë në përmirësimin e cilësisë.

Phillip Crosby është një tjetër përfaqësues i rëndësishëm i qasjes guru ndaj MCT-së. Ashtu si edhe kolegu i tij, Feigenbaum, Crosby vinte gjithashtu nga një e kaluar nga bota e industrisë, duke punuar fillimisht për Martin Marietta dhe më pas si Zv/President i sektorit të cilësisë në gjigantin *AT&T (Amalgamated Telephone and Telegraphs)*. Shprehja e tij më e njohur është: “Bëje mirë, që herën e parë” duke iu referuar këtui mostolerimit të mangësive në cilësinë e mallrave apo shërbimeve të ofruara. Me këtë logjikë, Crosby zhvilloi idenë e parandalimit të mangësive dhe problemeve me cilësinë.

Crosby u bë mjaft i famshëm me botimin e librit të tij *Quality is free*, në vitin 1979. Libri u bë mjaft popullor duke qenë se përshkruante sesi mund të ulëshin kostot shtesë të ruajtjes apo rritjes së cilësisë të një malli/shërbimi vetëm duke parandaluar dhe duke parashikuar. Sipas tij, politikat parandaluese sjellin edhe një kosto më të vogël të cilësisë. Sigurisht që e gjithë kjo lidhet me sistemin menaxherial. Qasja e Crosby-t ishte e ngjashme me atë të Feigenbaum-it, me shumë mundësi sepse të dy vinin nga histori industriale, megjithatë theksi i Crosby-t bie më tepër në motivimin dhe festim të suksesit.

Kaoru Ishikawa është përfaqësuesi i fundit i qasjes së gurve të cilin do ta prezantojmë në këtë punim. Ai është mjaft i njohur për zhvillimin e të ashtuquajturave diagrama shkak-pasojë të cilësisë (diagramat e Ishawaka-s). Këto diagrama (prezantimi i të cilave do të jetë objekt i mëvonshëm i këtij punimi) përdoren për zgjidhjen e problemeve të cilësisë. Ai ishte i pari përfaqësues i qasjes guru i cili përdori konceptin e “klientit të brendshëm”, duke iu referuar personit pasues në sistemin e prodhimit. Ishikawa ishte gjithashtu ndër të parët studiues guru, i cili nxori në pah rëndësinë e kontrollit të cilësisë totale të kompanisë dhe jo vetëm kufizimin te produkti apo shërbimi. Në qasjen e Ishakwa-s çdo punonjës ishte mjaft i rëndësishëm për kompaninë dhe se për këtë arsye ai duhej përfshirë edhe në çështjet e zgjidhjes së problemeve të cilësisë.

Duhet pranuar se qasja guru zë një pjesë mjaft të rëndësishme në trajtimin e MCT-së. Megjithatë, si çdo qasje tjetër ajo nuk është perfekte dhe ka nevojë të vazhdueshme për ndryshim e përmirësim. *Pavarësisht faktit se gurutë kanë kontribuar në një masë të madhe të në zhvillimin e cilësisë dhe janë veçanërisht të mirë në një kuptim teknik, sipas (Flood, 1993; Bendeli, 1991) ka disa kufizime në punën e tyre:*

- Ata nuk mbulojnë në mënyrë të përshtatshme menaxhimin e dimensionit njerëzor në organizatë.
- Gurutë nuk dalin dot nga projektimi organizativ.
- Janë marrë kryesisht me organizatat tregtare dhe shumë pak me ato të shërbimit.
- Janë bazuar në besime dhe jo në kërkime të mirëfillta akademike.

Tabela 3. Dallimet dhe ngjashmëritë mes përfaqësuesve të qasjes Guru

FUSHA E MBULIMIT	DEMING	JURAN	ISHIKAWA	FEIGENBAUM	CROSBY
Marrëdhënia me klientin	Nuk ka mospajtime të dukshme.	Nuk ka mospajtime të dukshme.	Nuk ka mospajtime të dukshme.	Nuk ka mospajtime të dukshme	Nuk ka mospajtime të dukshme.
Marrëdhënia me furnizuesin	Nuk ka mospajtime të dukshme.	Konsideron se “për blerje të rëndësishme duhen përdorur burime të ndryshme” (1974 : 10).	Duhet të ketë të paktën një furnizues. Një i vetëm është i rrezikshëm.	Nuk merret parasysh marrëdhënia apo jetëgjatësia e marrëdhënies me furnizuesin.	Nuk ka mospajtime të dukshme.
Menaxhimi i forcës punëtore	Konsideron vetëm rëndësinë e trajnimit. Për të tjerat kujdesen menaxherët.	Nuk ka mospajtime të dukshme.	Rëndësia e çdo punonjësi të organizatës (në formën e një rrethi).	Trajtohet shumë pak fuqizimi i forcës punëtore.	Trajtohet shumë pak fuqizimi i forcës punëtore.
Qëndrimi dhe sjellja e punonjësve	Fushatat e motivimit nuk janë të rëndësishme.	Motivimi nuk mjafton për të çuar në 0 mangësitë e prodhimit. (1974 : 18)	Nuk ka mospajtime të dukshme.	Nuk ka mospajtime të dukshme.	Nuk ka mospajtime të dukshme.
Procesi i dizenjimit të produktit	Nuk trajtohet.	Nuk ka mospajtime të dukshme.	Nuk ka mospajtime të dukshme.	Nuk ka mospajtime të dukshme.	Nuk trajtohet.
Menaxhimi i vijimësisë së procesit	Mbajtja e procesit nën kontroll statistikor.	Nuk ka mospajtime të dukshme.	Nuk ka mospajtime të dukshme	Nuk ka mospajtime të dukshme	“Bëje mirë që me herën e parë!” – 0 mangësi nëpërmjet parandalimit.
Cilësia dhe raportimi i të dhënave	Nuk ka mospajtime të dukshme.	Nuk ka mospajtime të dukshme.	Nuk ka mospajtime të dukshme.	Nuk ka mospajtime të dukshme.	Nuk ka mospajtime të dukshme.
Roli i departamentit të cilësisë	Nuk ka mospajtime të dukshme.	Nuk ka mospajtime të dukshme.	Përfshirja e të gjithë punonjësve për përmirësimin dhe studimin e cilësisë së kontrollit.	E rëndësishme pasja e një departamenti të veçantë vetëm për kontrollin e cilësisë.	Nuk ka mospajtime të dukshme.

2.2.2. Qasja e Certifikimit

Koncepti për certifikimin e cilësisë u zhvillua me qëllim për të pasur një standard apo referencë të unifikuar dhe gjithashtu një vlerësim dhe auditim të pavarur ndaj standardit. Përgjithësisht, certifikimi i cilësisë ndahet në dy pjesë:

- certifikimi i produktit

- certifikimi i sistemit

Më poshtë jepet një përmbledhje e domethënies së tyre.

a) Certifikimi i produktit

Ndodh atëherë kur një organizatë e pavarur teston dhe vlerëson një produkt ndaj një standardi apo specifikimi. Organizatat që merren me këtë çështje janë, për shembull, Autoriteti Kombëtar i Standardeve të një vendi të caktuar. I tillë është, për shembull, BSI në Britaninë e Madhe. Ky autoritet ka lindur si pasojë e një përpjekjeje të gjatë drejt përcaktimit dhe certifikimit të cilësisë. Megjithatë, sistemi i parë i standardizimit të menaxhimit të cilësisë është publikuar nga BSI në vitin 1979 dhe bëhet fjalë për BS 5750. Gjithë format e njohura të standardizimit sot në botë (kryesisht ISO) janë frymëzuar nga BS 5750. Duke u certifikuar nga autoritet të tilla të rëndësishme, kompanitë jo vetëm që i dëshmojnë klientëve të tyre, konkurrencës apo furnitorëve, se ndjekin praktikatat më të mira të të bërit biznes, por njëkohësisht edhe japin garancinë se produktet apo mallrat që ofrohen janë tepër cilësore. Certifikime të tilla i japin njëkohësisht partnerëve garancinë, se kompania në fjalë po funksionon më së miri dhe se kompania është në përmirësim të vazhdueshëm.

b) Certifikimi i sistemeve

Në thelb, një standard është një qasje e përbashkët dhe e mirëpranuar e të bërit të gjërave. Standardi mund të ketë lidhje me mënyrën e prodhimit, me menaxhimin e procesit, me shpërndarjen e mallit a të shërbimit, me trajtimin e BNJ-së etj. Senge (1990) i përshkroi *sistemet e mendimit si një disiplinë për të vëzhguar në tërësi dhe jo në pjesë të veçanta, si edhe vëzhgimin e ndërveprimeve, shtresave dhe proceseve, e jo të gjërave dhe ngjarjeve*. Certifikimi i sistemeve ndodh atëherë kur një organizatë e pavarur bën vlerësimin apo auditimin e sistemeve të cilësisë në një organizatë përkundrejt standardeve dhe specifikave të vendosura. Standardi më i njohur për certifikimin e sistemeve është ISO 9001. Përpara këtij standardi, një numër i konsiderueshëm shtetesh kishin standardet e tyre për matjen e cilësisë, të cilat më pas u përmbledhën në ISO 9001.

Certifikimi i sistemeve mbulon një gamë të gjerë subjektsh e objektsh duke filluar nga produktet ushqimore, e duke vijuar me ato mjekësore, me shërbimet, me nanoteknologjinë, me sistemet e sigurisë etj.

Qëllimi i një certifikimi të tillë është që të krijojë një bazë të qartë të njohjes dhe pritshmërive që klientët duhet të kenë për një mall/shërbim të caktuar. Kjo gjë ndihmon më pas edhe në lehtësimin e shkëmbimit tregtar, në rritjen e efikasitetit, në rritjen e besimit etj. Standardi ISO, i përmendur më sipër, u zhvillua përmes Organizatës Ndërkombëtare të Standardizimit (ISO), me seli në Zvicër dhe përfaqëson thuhetse 150 vende të botës. Një organizatë e vlerësuar nga ISO 9001, njihet në të 150-të vendet ku aplikohet ky standard.

Standardi ISO 9000

ISO 9000 është një seri e standardeve ndërkombëtare të cilësisë, i cili tregon se kompania/organizata i përmbush të gjitha standardet e përcaktuara. Nevoja për të patur një sistem të tillë certifikimi lindi gjatë shkëmbimeve tregtare ndërkombëtare në vitet '80. Kështu, në vitin 1987, Organizata Ndërkombëtare e Standardeve (International Organization for Standardization) publikoi dokumentin e parë të standardeve për menaxhimin e cilësisë, të quajtur ISO 9000. Aktualisht organizata ka 91 shtete anëtare dhe është fokusi i krijimit dhe promovimit të standardeve të vlerësimit të cilësisë.

Duhet theksuar se ky standard është i aplikueshëm për çfarëdo lloj produkti dhe ka shtrirje në të gjithë botën. Seria e certifikimit ISO 9000 është huazuar gjithashtu edhe nga Bashkimi Europian si mjet matës për shkëmbimin tregtar mes BE-së dhe palëve të dyta. Në vitin 2000, ISO 9000 njohu disa ndryshime rrënjësore për disa nga standardet të cilat janë:

- *ISO 9000:2000* – Sistemi i Menaxhimit të Cilësisë – Parimet themelore dhe Standardet: Shpjegon terminologjinë dhe përkufizimet që përdoren për standardet. Është pika nga ku nisët dhe ndërtohet i gjithë sistemi i Standardizimit. Standardi ISO 9001:2000 tregon një skemë funksionimi jo vetëm për Sistemet e Menaxhimit të Cilësisë, por edhe për menaxhimin e biznesit sipas parimit që “Cilësia është përputhshmëria me kërkesat e konsumatorit/klientit”.
- *ISO 9001:2000* – Sistemi i Menaxhimit të Cilësisë – Kërkesat. Kjo është një mënyrë standardizimi për të vlerësuar sistemin e menaxhimit të një kompanie. Përdoret për të treguar përputhshmërinë mes sistemit menaxherial dhe kërkesave të klientëve.
- *ISO 9004:2000* – Sistemi i Menaxhimit të Cilësisë – Guida për performancën: Fokusohet në përmirësimin e performancës. Siguron një guidë për sistemin e menaxhimit të cilësisë.

Sigurisht që përveç këtyre tri standardeve ka edhe të tjera si pjesë e familjes së ISO 9000. Për të siguruar certifikimin ISO 9000, një kompani e caktuar duhet të paraqesë dosje të plotë me dokumentacionin përkatës që përfshin: metodat për kontrollin e cilësisë, shpeshhtësinë e trajnimit të punonjësve, programet e inspektimit, sistemin e menaxhimit etj. Gjithashtu, një auditim nga vetë organizata ISO bën kontrollin në terren dhe njëkohësisht kontrollin e dokumentacionit të paraqitur. Procesi i certifikimit zgjat rreth 18-24 muaj dhe certifikimi duhet rinovuar çdo tri vjet. Sot, më shumë se 40 000 kompani janë të certifikuara nga ISO.

Standardi ISO 14000

Në vitin 1996 Organizata Ndërkombëtare e Standardizimit prezantoi Standardin ISO 14000, i cili përdoret për vlerësimin e përgjegjshmërisë mjedisore të një kompanie. Ky standard fokusohet në tri fusha kryesore:

- Standardi i sistemit të menaxhimit i cili vendos dhe integron përgjegjshmërinë mjedisore të një biznesi.
- Standardet operacionale matin sasinë e përdorimit/përthithjes së burimeve natyrore dhe energjisë.
- Sistemi i standardit mjedisor i cili mat derdhjet dhe humbjet e tjera.

Standardi ISO 14000 ka marrë një rëndësi mjaft të madhe vitet e fundit, duke qenë se ai është i interesuar për çështjet mjedisore dhe dihet që kjo çështje është mjaft sensitive në ditët tona.

2.2.3. Qasja e Çmimit

Koncepti i përsosmërisë së Biznesit ose Qasja e Çmimit (vlerësimit) e ka origjinën nga Japonia e vitit 1951 kur JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) dha për herë të parë çmimin

“Deming”. Ky koncept u përhap në SHBA me dhënien e çmimit për cilësinë “Malcolm Baldrige National Quality Award” në vitin 1988, kurse në Europë u dha çmimi “European Quality Award” në 1992-in. Duke u nisur nga këto, sot shumë shtete kanë vlerësimet e tyre mbi cilësinë përmes disa çmimeve kombëtare. Qëllimi i dhënies së çmimit Deming është njohja dhe promovimi i atyre organizatave të cilat ecin kah cilësia dhe aplikojnë parimet e MCT-së. Ky çmim nuk ka një numër të kufizuar fituesish për çdo vit.

- **Çmimi “Deming” (The Deming Prize)** në Japoni nisi të jepej që në 1951 dhe është i ndarë të tri kategori:

- Për individët që kanë kontribuar ndjeshëm në kërkimet në fushën e Menaxhimit të Cilësisë Totale.
- Për organizata që kanë përshtatur apo prodhuar vetë një koncept mbi cilësinë.
- Për njësinë e biznesit të një organizate.²

Disa nga njerëzit që kanë fituar çmimin janë Taguchi dhe Ishikawa, dy gurutë japonezë në fushën e cilësisë. Ishikawa zhvilloi konceptin e Rrathëve të Cilësisë për përfshirjen e punonjësve në përmirësimin e standardeve të cilësisë, por ai zhvilloi edhe konceptin e shkak-pasojës. Disa nga organizatat që kanë fituar çmimin Deming nga JUSE, janë *Nissan Motor Corporation* dhe *Mitsubishi*.

Kriteret që mund ta bëjnë një organizatë të fitojë këtë çmim përfshijnë:

² Faqja zyrtare e JUSE, <http://www.juse.or.jp/e/deming/76/>, konsultuar për herë të fundit më 08/12/2014.

- ✓ Politikat e organizatës
- ✓ Organizimin dhe menaxhimin e saj
- ✓ Edukimin dhe përhapjen
- ✓ Mbledhjen, përhapjen dhe përdorimin e informacionit mbi cilësinë
- ✓ Analizat
- ✓ Standardizimin
- ✓ Kontrollin
- ✓ Sigurimin e Cilësisë
- ✓ Rezultatet
- ✓ Planifikimin për të ardhmen

- **“Malcolm Baldrige National Quality Award”** është një çmim i shpallur në vitin 1987 nga Kongresi Amerikan nëpërmjet Aktit Kombëtar të Përmirësimit të Cilësisë Malcolm Baldrige. Ky emër është dhënë për nder të Sekretarit të Tregtisë i cili, ishte edhe nismëtari i aktit. Çmimi i parë Malcolm Baldrige është dhënë në vitin 1988. Ky është një çmim që jepet një herë në vit dhe është i destinuar vetëm për kompanitë të cilat dëshmojnë nivel të lartë cilësie. Çmimi është i organizuar në tri kategori: prodhim, shërbime dhe biznes i vogël dhe për secilën kategori nuk mund të ketë më shumë se dy fitues në vit. Kompani të mirënjohura si *FedEx*, *Motorola*, *Ritz-Carlton* e të tjera kanë qenë fituese të viteve të kaluara të çmimit Malcolm Baldrige.

Aplikimi për të qenë fitues i këtij çmimi kalon në dy faza. Në fazën e parë, bëhet një aplikim paraprak dhe vetëm nëse kalohet kjo fazë, mund të bëhesh pjesë e konkurruesve për çmimin. Vlerësimi kalon në shtatë kategori të cilat kanë peshë të ndryshme pikësh në një total prej 1000

pikësh. Në tabelën e mëposhtme paraqiten kategoritë, shoqëruar nga pikët respektive për secilën prej tyre.

Tabela 4. Kategoritë për fitimin e Çmimit Malcolm Baldrige

KATEGORITË	PIKËT
Lidershipi	120
Planifikimi strategjik	85
Klienti dhe fokusi i tregut	85
Informacione dhe analiza	90
Fokusi në burimet njerëzore	85
Procesi i menaxhimit	85
Rezultatet e biznesit	450
TOTALI	1000

Siç e vëmë re nga tabela, kategoria e parë lidhet me lidërsipin. Vlerësuesit marrin në konsideratë angazhimin e menaxherëve të lartë për të krijuar hapësirat e nevojshme brenda organizatës me qëllim që të garantojnë cilësinë e produktit apo të shërbimit, por njëkohësisht garantojnë përputhshmërinë e këtij të fundit me nevojat e klientit dhe të shoqërisë në tërësi. Kjo kategori mban një numër të konsiderueshëm pikësh, 120/1000.

Kategoria e dytë, e cila lidhet me planifikimin strategjik, ekzaminon planin për të realizuar objektivat, por njëkohësisht edhe metodat e implementimit. Kriteri i tretë, ai i klientit dhe fokusit ndaj tregut, lidhet kryesisht me studimin e tregut dhe me aftësinë e organizatës për të mbledhur informacione nga tregu. Organizatat e suksesshme kanë një plan të mirëfilltë për studimin e tregut dhe të nevojave të klientelës.

Kategoria e radhës lidhet me Informacionin dhe Analizën dhe i referohet mënyrës sesi organizata e përdor informacionin e mbledhur. Është e domosdoshme që jo vetëm të merren të dhëna nga

konsumatorët dhe nga shoqëria, por këto të dhëna duhen analizuar dhe njëkohësisht duhen trupëzuar në strategjitë e zhvillimit të kompanisë.

E ndërsa flasim për kategorinë e pestë, atë të BNJ-së, është i njohur tashmë fakti se BNJ-të janë një aset mjaft i rëndësishëm për organizatën. Trajnimi i punonjësve, motivimi dhe organizimi në grupe pune është një mënyrë efektive e kthimit të forcës punëtore në një faktor kyç të zhvillimit të organizatës dhe për pasojë edhe të rritjes së cilësisë.

Në të njëjtën formë edhe procesi i menaxhimit përfshin procesin e dokumentimit, vënien në praktikë të metodave të duhura statistikore për procesin e kontrollit etj. Kategoria e fundit e vlerësimit për çmimin Malcolm Baldrige lidhet me rezultatet e biznesit dhe ajo mban peshën më të madhe të pikëve (450/1000). Kjo kategori merr parasysh performancën e kompanisë në tërësi. Kompania duhet të tregojë zhvillim dhe rritje të vazhdueshme dhe jo vetëm për një periudhë të caktuar kohore.

Duhet thënë se çmimi Malcolm Baldrige ka marrë një rëndësi shumë të madhe, sidomos për kompanitë amerikane. Edhe pse shumë organizata mund të mos konkurrojnë për çmimin, ato përdorin kriteret e mësipërme për t'u rritur dhe për të përmirësuar cilësinë.

- European Quality Award

Fondi European i Menaxhimit të Cilësisë u themelua në vitin 1988 me qëllim për të përmirësuar cilësinë e produkteve e të shërbimeve në vendet e Europës. Ai njihet si Çmimi European i Cilësisë dhe është më i rëndësishmi për modelin që ofron e që bëhet shembull për organizatat e shumta dhe produktet apo shërbimet që ato ofrojnë. Ky çmim u zhvillua në bazë të modeleve të çmimeve “Deming” dhe “Malcolm Baldrige National Quality Award” dhe për herë të parë u dha në vitin 1992. Misioni i këtij çmimi është frymëzimi i organizatave për të arritur maksimumin e cilësisë

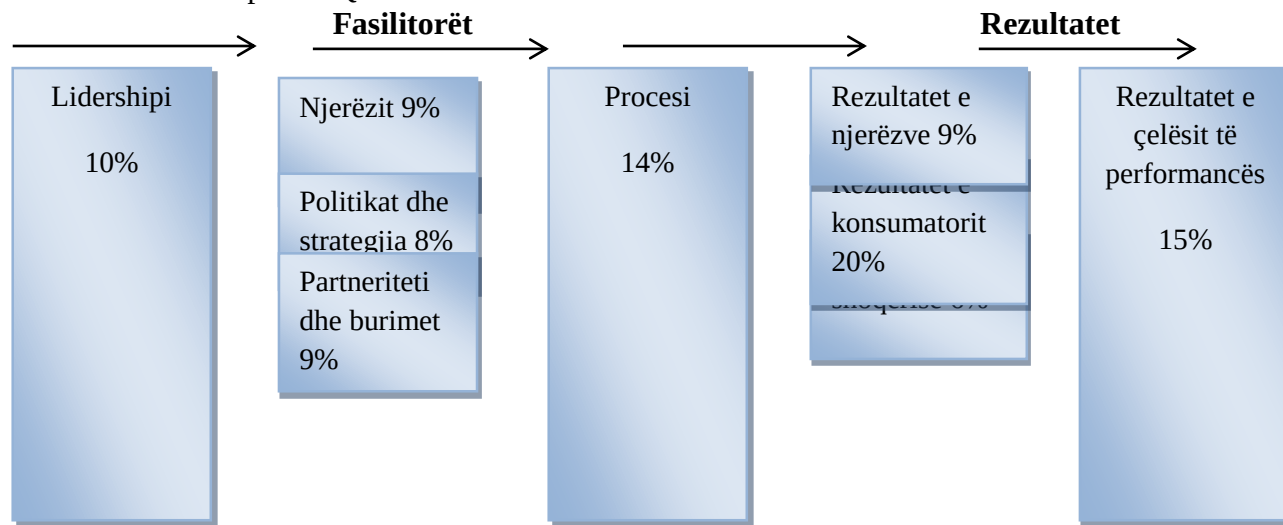
duke përdorur parimet themelore të Çmimit European të Cilësisë. Dhe disa nga parimet themelore të tij janë: pasioni për të përkryerën duke promovuar rritjen e vazhdueshme të cilësisë, rritjen e besimit duke promovuar transparencën dhe sinqeritetin, punën me partnerë si dhe angazhimin e të gjithë aktorëve në këtë proces.³ Ky çmim jepet në këto kategori:

- Për organizatat e mëdha
- Për njësitë operationale të organizatave të mëdha
- Për ndërmarrjet e vogla e të mesme
- Për organizatat e sektorit publik
- Për organizatat ndihmëse ndaj ndërmarrjeve të vogla e të mesme

Disa prej fituesve në vite janë Rank Xerox, Texas Instrument, Nokia Mobile.

Kriteret për të fituar çmimin European të Cilësisë janë të paraqitura më poshtë sipas modelit të biznesit të përsosur dhe konkretisht:

Tabela 5. Kriteret për EFQM-në e Modelit të Biznesit të Përsosur



³ <http://www.efqm.org/about-us/our-mission-vision-values>, parë për herë të fundit më 17/12/2014.

Kriteret janë të ndara në dy grupe. Kriteret e grupit “Fasilitatorët” janë ato çfarë organizata vetë bën, kurse ato të grupit “Rezultatet” janë ato që organizata arrin. Ka një numër të caktuar konceptesh themelore të cilat përforcojnë çmimin European të Cilësisë sipas Modelit të Biznesit të përsosur. Ato janë:

- Orientim drejt rezultateve
- Fokusi te klienti
- Lidership dhe qëndrueshmëri qëllimi
- Menaxhim nga procesi dhe faktet
- Zhvillimi i burimeve njerëzore dhe përfshirja e tyre
- Edukim dhe mësim i vazhdueshëm, inovacion dhe përmirësim
- Zhvillim i partneritetit
- Përgjegjësia publike

Këtu shohim gjithashtu një zhvendosje nga qasja e Menaxhimit të Cilësisë drejt atij të menaxhimit të Cilësisë Totale që është i ngjashëm me ndryshimet që zunë vend në serinë e sistemit ISO 9000. Për ta përmbledhur, qasja e Biznesit të Përsosur apo qasja ndaj Vlerësimit me Çmim e afroi konceptin e cilësisë duke e integruar atë brenda biznesit dhe përdori qasjen e vlerësimit përkundrejt asaj të auditit, për të arritur përmirësimin e dëshiruar e për të ndërtuar anët e forta si dhe për të zbuluar anët e dobëta ose anët që kanë bërë të mundur përmirësimin.

2.2.4. Qasja Japoneze

Gjatë fundit të viteve '60 shumë nga kompanitë japoneze filluan të eksportnin produktet e tyre në SHBA, por dhe më gjerë. Ajo që vihej re, ishte një cilësi shumë e mirë e produkteve dhe një

çmim i ulët i tyre. Në këto kushte, shumë prej organizatave perëndimore filluan të vizitonin kompanitë japoneze për të huazuar metodat e tyre të suksesshme të të bërit biznes.

Sipas *Leonard dhe Thanapoulos (1982)*, *arsyet e suksesit të menaxhimit të japonezëve në biznes lidhen me:*

- *Forcën punëtore:* kreativitetin, bashkimet e forcës punëtore, punësimin gjatë gjithë jetës, trajnimin dhe zhvillimin.
- *Menaxhimin:* komunikimin, vëmendjen për punonjësit, kreativitetin, procesin e vendimmarrjes, financat, kontrollin mbi inventarët dhe magazinimet, planifikimin dhe kontrollin e cilësisë.
- *Kulturoren dhe mjedisin:* përshtatshmëria, marrëdhëniet mes biznesit dhe qeverisë, udhëheqja dhe referimi shpirtëror (mentorimi), ndershmëria e grupit, njerëz homogjenë dhe harmonikë, qëllime të njëjta për të gjithë.

Qasja japoneze fare mirë mund të identifikohet me filozofinë guru të menaxhimit. Në fazat fillestare, të mësuarit nga filozofia japoneze, u mor përsipër nga shumë pak organizata dhe individë, por me vendosjen e çmimit Malcolm Baldrige, që lindi thajse sipas modelit të çmimit Deming, dhe më tej akoma, nga lindja e çmimit European të Cilësisë, që derivoi nga të dyja modelet e sipërpërmendura, e strukturoi dhe e përforcoi ndikimin e qasjes japoneze në perëndim.

Mendohet se një nga elementet thelbësore, që ka garantuar suksesin e kompanive japoneze, është zbatimi dhe zhvillimi i disa teknikave të veçanta menaxhimi. Në Japoni shumica e këtyre teknikave unike, sikurse njihen nëpër botë, dhe që sigurojnë suksesin e organizatave të drejtuara nga japonezë, janë grupuar në një grup të vetëm që ka marrë emrin “Kaizan”. *Imai (1986)* e përshkruan *kaizan* si një përmirësim. Më shumë akoma, ky term shpjegohet duke iu referuar përmirësimit të jetës personale, asaj familjare, shoqërore dhe jetës në mjedisin e punës. Disa nga praktikatat më të

rëndësishme, që përbëjnë konceptin e Kaizan-it lidhen me: politikën “0 mangësi”, disiplinën në vendin e punës, orientimin ndaj konsumatorit, aktivitetet e vogla në grup, përmirësimin e cilësisë, etj.

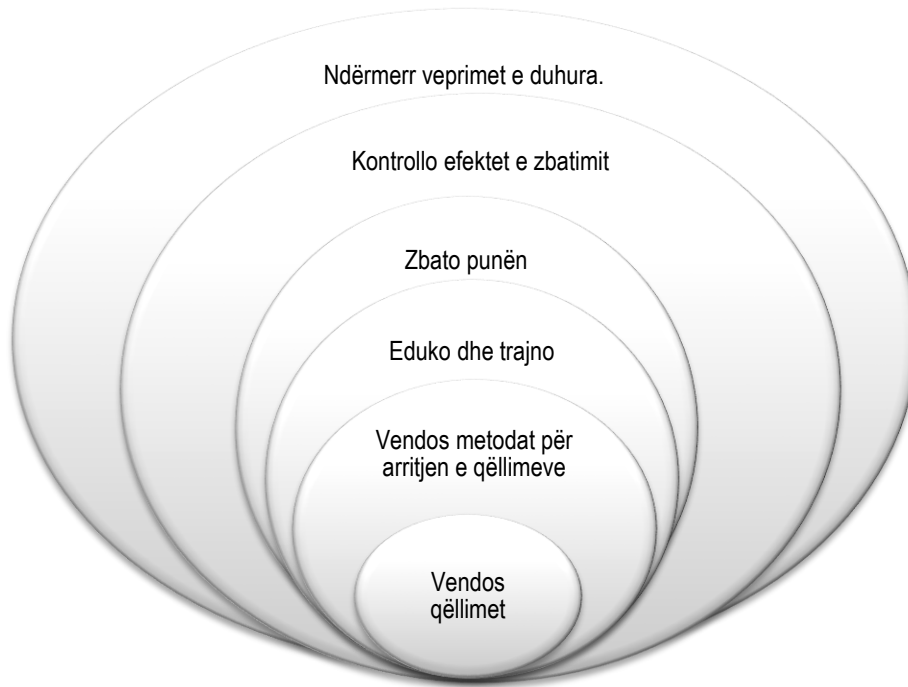
Siç u përmend edhe më herët në këtë punim, në qasjen japoneze ndaj cilësisë, një rol të rëndësishëm ka luajtur Kaoru Ishikawa, një profesor në Universitetin e Tokios dhe njëkohësisht president i Institutit të Teknologjisë Musashi. Nëpërmjet diagramit të tij shkak-pasojë, i quajtur ndryshe edhe diagrama “Ishikawa”, ky lider menaxhimi solli një përmirësim dhe zhvillim të dukshëm në fushën e MCT-së. Nëpërmjet përdorimit të kësaj diagrame, përdoruesi mund të nxjerrë në pah të gjitha shkaqet dhe pasojat e mangësive si dhe mund të identifikojë mënyrën më të mirë të mundshme të zgjidhjes së tyre.

Ishikawa përdori dhe njëkohësisht zhvilloi edhe disa nga konceptet e gurave të tjerë, veçanërisht ato të Deming-ut. Kështu ai zhvilloi modelin me katër hapat e Deming-ut (Plan – Do – Check – Act) dhe e zgjeroi atë në gjashtë hapa.

Ky model, mori më vonë emrin Modeli Gjashtëhapësh i Ishikawas:

1. Vendos qëllimet
2. Vendos metodat për arritjen e qëllimeve
3. Eduko dhe trajno
4. Zbato punën
5. Kontrolllo efektet e zbatimit
6. Ndërmerr veprimet e duhura.

Figura 3. Modeli 6 hapësh i Ishakawas për principet e cilësisë



Kontrolli i Cilësisë në total, si një strategji e korporatave, në mënyrë të pashmangshme përfshin disa zona si përmirësimi i komunikimit dhe të menaxhimit të marrëdhënieve të punës e po kështu edhe rigjallërimin e strukturave organizative. Mbi të gjitha Kontrolli i Cilësisë Totale, si një strategji, ka të bëjë me njerëzit. *Rezultatet neto të kësaj strategjie janë punonjës më produktivë, menaxherë më eficientë, përmirësim i komunikimit dhe organizim më efektiv. Prodhim më i mirë dhe konkurrues janë rezultatet të njerëzve më të mirë dhe po kështu të një menaxhimi më të mirë dhe jo e anasjellta* (Imai, 1986). Kontrolli mbi Cilësisë Totale është përshkruar nga Imai në 1986-ën si një tërësi aktiviteteve që përfshinë të gjithë punonjësit në kompani, punonjës dhe menaxherë, në një përpjekje totale dhe gjithëpërfshirëse për të rritur performancën në të gjitha nivelet. Ky përmirësim i performancës bëhet që të arrihen disa qëllime thelbësore si cilësia, kostoja, planifikimi, zhvillimi i fuqisë së njeriut, dhe zhvillimi i produkteve të reja. Është parë që këto aktivitete rrisin kënaqësinë e klientëve.

Për ta përmbledhur, qasja japoneze ka qenë shumë e suksesshme në industrinë japoneze dhe shumë aspekte të saj janë aplikuar duke dhënë rezultate të shkëlqyera edhe në organizatat perëndimore. Megjithatë, organizatat duhet të jenë shumë të kujdesshme që të përzgjedhin qasje që lidhen me nevojat e tyre specifike dhe jo të adaptojnë një qasje nga një kulturë shumë e ndryshme nga e kultura e tyre, e cila ka dashur një kohë të gjatë që të zhvillohet.

2.2.5. Qasja e organizatës së përkryer

Edhe pse kjo qasje është përfshirë pjesërisht në seksionin e fundit, modeli i të mësuarit nga organizatat e quajtur “shembull” është përdorur gjithnjë. Kjo qasje është zhvilluar vitet e fundit me termin “benchmarking”, që erdhi nga kompania *Xerox Corporation* në SHBA dhe u bë praktikë biznesi e përhapur në të gjithë botën. Ky koncept është përdorur që më parë nga gjeodetët dhe i referohej kryesisht përcaktimit të një pike bazë nga ku do të bëheshin të gjitha matjet. Megjithatë, në fundin e viteve '70, termi mori një kuptim shumë më të gjerë dhe u adoptua edhe në organizata prodhuese.

Benchmarking është procesi i vazhdueshëm i matjes së prodhimit përkundrejt konkurrentëve apo kompanive të cilësuar si lidere në fushën e industrisë (David T. Kearns, Shefi Ekzekutiv i *Xerox Corporation*, i cituar nga Camp, 1989:10). Sipas Camp-it, i cili e zhvilloi këtë koncept brenda kompanisë *Xerox*, “Benchmarking” është: *kërkimi për praktikatat më të mira në industri, për ide inovative e procedura efektive të cilat çojnë në një performancë superiore* (Camp, 1989:12).

Kjo qasje ndaj cilësisë paraqet një sërë përparësish të tilla si:

- *Krijimi i skuadrave*: Kjo qasje nuk mund të kuptohet pa krijimin e skuadrave. Është e pamundur që organizata të arrijë suksesin nëse të gjithë pjesët përbërëse të saj nuk japin kontributin e tyre. Për këtë arsye punonjësit organizohen në grupe të vogla pune ose në skuadra për arritjen e qëllimeve të vendosura.

- *Kuptueshmëri e lehtë e filozofisë*: Duke qenë se filozofia bazë e benchmarking-ut është krahasimi me një organizatë tjetër shembull, është mjaft e lehtë të kuptohet se cilat janë qëllimet që duhen arritur dhe se çfarë metodash duhen përdorur për arritjen e tyre.

- *Fleksibiliteti*: Kjo qasje është njëkohësisht fleksible dhe ndërdisiplinore. Është një qasje lehtësisht e aplikueshme si në organizatat private, ashtu edhe në ato publike apo në OJF/OJQ.

- *Kreativiteti*: Një qasje e tillë lë mjaft hapësira për krijimtari. Shpeshherë qëllimet dhe pika përfundimtare, ku dëshiron të arrijë një organizatë e caktuar, janë të ditura e megjithatë rruga që duhet ndjekur për arritjen e kësaj krijon mjaft hapësira për mendim dhe kreativitet.

Në përfundim të kësaj hapësire, kushtuar shpjegimit të qasjeve themelore në botë ndaj MCT-së, në vijim paraqitet një tabelë përmbledhëse me krahasimin e qasjeve të shpjeguara këtu më sipër.

Tabela 6. Krahasim i qasjeve kryesore ndaj MCT-së

Kriteret e vlerësimit	Qasja Guru	Qasja e Certifikimit	Qasja ndaj çmimit	Qasja Japoneze	Qasja e Org. model
Akreditimi jashtëm	Jo	Po	Po	Jo	Jo
Qasja e gjerë e organizatës	Po	Po	Po	Po /Jo	Po /Jo
Theksi te përmirësimi	Po	Po /Jo	Po	Po	Po
Benchmarking	Jo	Jo	Po	Po	Po

2.6.6. Qasjet bashkëkohore të menaxhimit të cilësisë

Six Sigma është një grup i teknikave dhe mjeteve për përmirësimin e procesit. Ajo u prezantua nga inxhinieri Bill Smith ndërsa punonte te *Motorola* në vitin 1986. Jack Welch e bëri atë të

rëndësishme për strategjinë e tij të biznesit në *General Electric* në vitin 1995 dhe sot ajo përdoret në shumë sektorë industrialë.

Six Sigma synon të përmirësojë cilësinë e prodhimit të një procesi duke identifikuar dhe larguar shkaqet e defekteve dhe duke minimizuar ndryshueshmërinë në prodhim dhe në proceset e biznesit. Ajo përdor një sërë metodash të menaxhimit të cilësisë, kryesisht empirike, metodat statistikore, dhe krijon një infrastrukturë të veçantë të njerëzve brenda organizatës, të cilët janë ekspertë në këto metoda. Çdo projekt *Six Sigma* kryhet brenda një organizate që ndjek një sekuencë të caktuar të hapave dhe ka objektiva specifike vlerorë, për shembull: të zvogëlojë procesin e ciklit kohë, uljen e ndotjes, të zvogëlojë shpenzimet, të rrisë kënaqësinë e konsumatorit, dhe të rrisë fitimet.

Termi *Six Sigma* e ka origjinën nga terminologjia e lidhur me modelimin statistikor të proceseve të prodhimit. Pjekuria e procesit të prodhimit, që mund të përshkruhet nga një vlerësim sigma, tregon prodhimet e tij apo përqindjen e produkteve pa defekt që ai krijon. Një proces *Six Sigma* është një proces në të cilin 99,99966% e të gjitha mundësive për të prodhuar disa tipare të një pjese pritet të jetë statistikisht pa defekte (3.4 dëmtime për një milion mundësi).

Doktrina e *Six Sigma* pohon se:

- Përpjekjet e vazhdueshme për të arritur rezultate të qëndrueshme dhe të parashikueshme të procesit (për shembull duke ulur ndryshimet në proces) janë të një rëndësie jetike për suksesin e biznesit.

- Prodhimi dhe proceset e biznesit kanë karakteristika që mund të përcaktohen, maten, analizohen, përmirësohen, dhe të kontrollohen.

- Arritja e përmirësimit të qëndrueshëm të cilësisë kërkon angazhim nga e gjithë organizata dhe veçanërisht nga niveli i lartë menaxherial.

Projektet Six Sigma ndjekin dy metodologji të projektit të frymëzuar nga Cikli Plan-Do-Check-Act i Deming-ut. Këto metodologji, të përbëra nga pesë faza secila, janë DMAIC dhe DMADV. DMAIC është përdorur për projekte që synojnë përmirësimin e një procesi ekzistues të biznesit. Metodologjia e Projektit DMAIC ka pesë faza:

1. Përcaktimin e sistemit, zërin e konsumatorit dhe të kërkesave të tyre, si dhe qëllimet e projektit në mënyrë specifike;
 2. Matjen e aspekteve kryesore të procesit të tanishëm dhe mbledhjen e të dhënave të rëndësishme;
 3. Analizimin e të dhënave për të hetuar dhe për të verifikuar marrëdhëniet shkak-efekt. Përcaktimi se çfarë janë marrëdhëniet si dhe përpjekjet për të siguruar që të gjithë faktorët janë marrë parasysh.
 4. Përmirësimin ose optimizimin e procesit aktual të bazuar mbi analizën e të dhënave duke përdorur teknika të tilla si hartimin e eksperimenteve, zgjedhjen Poka apo korrigjimin e gabimeve dhe standardeve të punës për të krijuar një proces të ri në të ardhmen.
 5. Kontrollimin e procesit të ardhshëm për të siguruar që çfarëdo devijim nga objektivi të korrigjohet para se të çojë në defekte. Zbatimi i sistemeve të kontrollit, të tilla si kontrolli statistikor i procesit, bordet e prodhimit, vendet e punës vizuale, dhe duke monitoruar vazhdimisht procesin.
- DMADV është përdorur për projekte që kanë për qëllim krijimin e dizajneve të reja të produktit apo procesit. Metodologjia e Projektit DMADV, i njohur ndryshe edhe si DFSS ("Design For Six Sigma"), përmban pesë faza:
1. Përcaktimin e qëllimeve të projektimit që janë në përputhje me kërkesat e konsumatorëve dhe me strategjitë e ndërmarrjeve.

2. Matjen dhe identifikimin e CTQ-së (karakteristikat që janë kritike për Cilësinë), matjen e aftësive të prodhimit, aftësive të procesit të prodhimit, dhe matjen e rreziqeve.
3. Analizat për të zhvilluar dhe për të projektuar alternativa.
4. Hartimin e një alternative të përmirësuar, më të përshtatshme për analizë në hapin e mëparshëm.
5. Verifikimin e projektimit, vënien në punë të projektit pilot, zbatimin e procesit të prodhimit dhe dorëzimin e tij te pronari i procesit (s)

Parimi 20/ 80, i njohur ndryshe edhe si "Parimi Pareto" shpjegon se rreth 80% e ngjarjeve që ndodhin janë të varura prej 20% të shkaqeve të tyre. Joseph M. Juran ishte i pari që e ka sugjeruar parimin dhe e quajti atë sipas emrit të ekonomistit italian, Vilfredo Pareto, i cili, gjatë punës së tij në Universitetin e Lozanës në 1896, botoi punimin e tij të parë "Cours d'Ekonomi politique". Në thelb, Pareto ka treguar se rreth 80% e tokës në Itali ishte në pronësi të 20% të popullsisë. Duke qenë se ishte Juran ai që sugjeroi implementimin e parimit në shumë fusha të shkencës e veçanërisht në atë të menaxhimit të cilësisë, në vitin 2003, Shoqëria Amerikane për Cilësi propozoi riemërimin e parimit nga "Parimi Pareto" në "Parimi Juran". Aplikimi i saj universal e bën atë një nga konceptet më të dobishme dhe një nga mjetet e menaxhimit më modern të përdorura sot.

Parimi 20/80 është një rregull i zakonshëm në biznes; p.sh., "80% e shitjeve tuaja vijnë nga 20% të klientëve tuaj." Matematikisht, rregulli 80-20 ndiqet afërsisht nga një ligj i shpërndarjes (i njohur ndryshe edhe si shpërndarja Pareto) për një grup të veçantë të parametrave si dhe për shumë fenomene natyrore, studimet empirike kanë treguar që shfaqin një shpërndarje të tillë (Brady, J.E. and Allen, T.T., 2006)

2.3. Sistemi i Menaxhimit të Cilësisë sipas Standardeve ndërkombëtare ISO 9001:2015

Siç është diskutuar deri tani, garantimi i cilësisë së shërbimeve nuk ka më karakter subjektiv. Ky subjektivitet është zgjidhur falë kontributit të ISO-s dhe standardeve Ndërkombëtare të Cilësisë ISO 9001:2015. Këto të fundit janë të strukturuar të gjitha në një sistem të vetëm të njohur si Sistemi për Menaxhimin e Cilësisë. Ky sistem përbëhet nga gjashtë shtylla themelore të shprehura në formën e kërkesave për çdo organizatë që aplikon një sistem të tillë: a) kërkesat e përgjithshme të Standardit, b) kërkesat për dokumentacion, c) përgjegjësitë menaxheriale, d) menaxhimi i burimeve, e) realizimi i produktit, f) matja, analiza dhe përmirësimi i vazhdueshëm. Më detajisht, kërkesat dhe parimet e këtij sistemi trajtohen në mënyrë të detajuar në vijim të këtij kapitulli.

2.3.1. Kërkesat e përgjithshme të Standardit

Shtylla e parë e standardit për implementimin e SMC-së në mënyrë taksative specifikon një tërësi kërkesash të cilat duhet medoemos t'i plotësojë secila organizatë që pretendon të implementojë një sistem të tillë të menaxhimit të cilësisë. Këto kërkesa në vetvete përfshijnë:

- a) përcaktimin e proceseve të nevojshme për Sistemin e Menaxhimit të Cilësisë dhe aplikimin e tij në organizatë,
- b) përcaktimin e sekuencës dhe ndërveprimit të këtyre proceseve,
- c) përcaktimin e kriterëve dhe metodave të nevojshme për të siguruar efektivitetin e operacioneve dhe kontrollit të këtyre proceseve,
- d) Sigurimi i disponueshmërisë së burimeve dhe informacioneve të nevojshme për të mbështetur operacionalizimin dhe monitorimin e këtyre proceseve,
- e) matjen, monitorimin dhe analizimin e këtyre proceseve,
- f) implementimin e veprimeve të nevojshme për të arritur rezultatet e planifikuara dhe përmirësimin e vazhdueshëm të këtyre proceseve.

Pas plotësimit të kërkesave specifike të mësipërme, kalohet në fazën e dokumentimit të tyre me qëllim implementimin e proceseve të duhura në kuadër të sistemit.

2.3.2. Kërkesat për dokumentacion

Shtylla e dytë e nevojshme e Standardit përfshin procesin e dokumentimit të sistemit të menaxhimit të cilësisë. Procesi i dokumentimit të SMC-së përveç zhvillimit të dokumenteve kryesore të cilësisë si: a. politikat dhe objektivat specifike të cilësisë, manuali i cilësisë, dokumentet, procedurat dhe të dhënat e cilësisë të kërkuara nga standardi ndërkombëtar, apo të dhënat e nevojshme të përcaktuara nga organizata për të siguruar planifikim, operacione dhe kontroll efektiv të proceseve, gërshetojnë brenda vetes dhe elementet e paraqitura të shtylla e parë e standardit.

2.3.3. Përgjegjësitë Menaxheriale

E gjithë përgjegjësia për implementimin e këtij sistemi lidhet në një mënyrë apo me një tjetër me lidërshtipin e organizatës. Në këtë pjesë të parë të këtij kapitulli trajtohet ajo çfarë përfshin lidërshtipi në këndvështrimin e Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë dhe standardeve respektive. Ndërkohë, në pjesën e dytë të kapitullit do të diskutohet në nivel teorik roli që luan stili i lidërshtipit në implementimin e suksesshëm të këtij sistemi në organizatë. Kur flasim për përgjegjësitë menaxheriale si shtyllë e tretë dhe shumë e rëndësishme e Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë, kemi parasysh elemente të tilla si: niveli i angazhimit menaxherial, fokusi te klienti, politikat e cilësisë, planifikimi i Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë, autoriteti, përgjegjshmëria, përfaqësimi i cilësisë në nivel menaxherial, komunikimi, rishikimi menaxherial etj.

2.3.4. Menaxhimi i burimeve

Kur flasim për burimet si shtyllë e katërt e standardit, kemi parasysh burimet njerëzore nga njëra anë dhe burimet materiale dhe infrastrukturore nga ana tjetër.

Te burimet njerëzore standardi i referohet kryesisht ngritjes dhe zhvillimit të kapaciteteve njerëzore, profesionale dhe funksionale përmes trajnimeve dhe programeve të ndryshme të shkëmbimit të përvojave ose eksperiencave. Një pikë tjetër e rëndësishme, kur flasim për burimet njerëzore, ka të bëjë me vlerësimin e aftësive dhe kapaciteteve ekzistuese në funksion dhe përputhshmëri me qëllimet e sistemit të menaxhimit të cilësisë. Në çdo rast niveli i ndërgjegjësimit të punonjësve mbi rëndësinë e cilësisë dhe përfshirjen e tyre në vendimmarrje të proceseve të caktuara mbetet një nga sfidat më të forta menaxheriale. Nga ana tjetër burimet infrastrukturore luajnë një rol thelbësor në implementimin e suksesshëm të SMC-së në organizatë. Infrastruktura duhet të jetë e ndërtuar në formë të tillë që të sigurojë:

- a) mjedis dhe kushte të përshtatshme pune,
- b) infrastrukturën teknike të nevojshme (harduerike dhe softwerike),
- c) shërbime të mbështetjes teknike (transport, komunikim dhe sisteme informative),

2.3.5. Realizimi i produktit

Të gjitha shtyllat e mësipërme në fund të fundit kanë si synim realizimin e shtyllës së pestë që ka të bëjë me realizimin e produktit. Elementi i parë i kësaj shtylle lidhet me planin për realizimin e produktit. Elementi i dytë i kësaj shtylle ka të bëjë me proceset të tilla, të lidhura me konsumatorin si :

- a) përcaktimi i kërkesave të produktit,
- b) rishikimi i kërkesave të produktit,
- c) komunikimi me konsumatorin.

Elementi i tretë i kësaj shtylle i referohet dizajnit dhe zhvillimit të produktit që në mënyrë specifike nënkupton:

- a) dizajnimin e detajuar të të gjithë procesit të zhvillimit të produktit,
- b) dizajnimin dhe zhvillimin e inputeve,
- c) dizajnimin dhe zhvillimin e outputeve,

- d) rishikimin e dizajnit dhe zhvillimit të produktit,
- e) verifikimin e dizajnit dhe zhvillimit të produktit,
- f) validimin e dizajnit dhe zhvillimit të produktit,
- g) kontrollin e ndryshimeve të dizajnit dhe zhvillimit të produktit.

Elementi i katërt i kësaj shtylle në mënyrë të përgjithshme trajton blerjet dhe në veçanti përfshin:

- a) procesin e blerjeve,
- b) informacionet e blerjes,
- c) verifikimin e produkteve të blera,

Elementi i pestë i kësaj shtylle brenda vetes pasqyron prodhimin dhe ofrimin e shërbimeve, përfshirë këtu:

- a) kontrollin e prodhimit dhe ofrimit të shërbimeve,
- b) validimin e proceseve për prodhimin dhe ofrimin e shërbimeve,
- c) identifikimin dhe hulumtimin e produktit,
- d) pronësinë e konsumatorit (të dhënat personale),
- e) ruajtjen e produktit,
- f) kontrollin e monitorimit dhe të matjes së pajisjeve (kalibrimin).

2.3.6. Matjet, analizat dhe përmirësimet

Shtylla e fundit e standardit përfshin matjet, analizat dhe përmirësimet e vazhdueshme të sistemit të menaxhimit të cilësisë. Këtu përfshihet monitorimi dhe matja e perceptimit të konsumatorëve nëse organizata ka përmbushur kërkesat e tyre. Në mënyrë specifike përgjatë këtij procesi realizohet:

- a) matja e kënaqësisë së konsumatorëve,
- b) auditimi i brendshëm,
- c) monitorimi dhe matja e proceseve,

d. matja dhe monitorimi i realizimit të produktit,

Të tjera pika të rëndësishme të kësaj shtylle kanë të bëjnë me matjen e nivelit të mospërputhshmërisë (jokonformiteteve), analizimin e të dhënave, përmirësimin e vazhdueshëm (përfshi këtu veprimet korrigjuese dhe parandaluese).

2.4. Menaxhimi i cilësisë në Sektorin Publik

Në vitet e fundit niveli i lartë i shpenzimeve publike në shumë vende dhe nevoja për të ofruar shërbime publike me cilësi të lartë dhe me kosto minimale ka rezultuar në një nevojë për të vlerësuar sesi operon ky sektor dhe rishikimi i programeve të ndryshimit, që shpesh quhen edhe si programet e modernizimit. *E gjitha kjo ka ndodhur prej faktorëve të jashtëm, fillimisht nga rritja e koston së lëndëve djegëse që në 1970-ën, globalizimi, ndikimi i informacionit në shoqëri, ndryshimet demografike dhe rritja e numrit të të papunëve, të cilët gjithnjë e më tepër po ushtrojnë një presion të vazhdueshëm mbi institucionet publike* (Sotirakou dhe Zeppou, 2004). Ideja se institucionet publike kanë nevojë për përmirësim nuk është e re dhe është një klishe që e dëgjojmë më së shumti nga politikanët dhe analistët politikë.

Është fakt gjithashtu se gjatë viteve të fundit, institucionet publike janë përballur me kritika të vazhdueshme për mosefiçencë dhe kosto të lartë që nuk justifikojnë shërbimet e përftuara. Edhe pse shihet si i domosdoshëm ky modernizim i sektorit publik, sërish ka shumë pak evidencë për të realizuar një transformim të suksesshëm të tij.

Organizata për Bashkëpunim Ekonomik dhe Zhvillim, *synon të nxisë Menaxhimin e Ri Publik në të gjitha vendet anëtare të Bashkimit European (BE) si kusht për të pranuar hyrjet e reja në BE* (Soyen dhe Shaw, 2002) . *Miratimi i MRP-së duke rritur numrin e vendeve në mbarë botën, që kanë nisur ta aplikojnë këtë gjë, është përshkruar si një nga tendencat më të dukshme ndërkombëtare në administratën publike* (Hood,1991). E gjitha kjo ka filluar të shihet si një trend i ri për të vënë theksin në ravijëzimin e një organizimi të ri të menaxhimit të sektorit publik.

Bazuar në një studim të reformave në sektorin publik në Zelandën e Re dhe Australi , McNamara (1995) *thekson mbështetjet teorike të reformave në sektorin publik si një zgjedhje teorike publike, teori agjencie, analize të kostos transaksionare dhe menaxhim të ri publik.*

Teoria e zgjedhjes publike - propozon një rol minimal për shtetin, për kompetencat e politikanëve dhe agjencive, si dhe me qytetarët që kanë lirinë maksimale nga shtrëngimi i shtetit.

Teoria e agjencisë- e bazuar në një parti kryesore, duke hyrë në një kontratë me një tjetër, agjentin, për kryerjen e detyrave të caktuara.

Analiza e kostos së transaksionit - sugjeron se maksimizimi i vlerës është arritur nga ulja e kostos së transaksionit dhe është një bazë e dobishme për të vlerësuar nëse qeveria duhet të ofrojë shërbime të drejtpërdrejta ose të kontraktojë me sektorin privat .

Menaxhimi i ri publik - i referohet zgjerimit të menaxhimit shkencor falë punës së Taylor-it në sektorin privat në fund të shekullit të 19-të , drejt e në sektorin publik dhe thekson se është një grup i përgjithshëm i teorive, teori të cilat mund të jenë të aplikueshme si për publikun, ashtu edhe për sektorin privat. Menaxherializmi është transformuar në atë që tani e tutje e kanë quajtur " Menaxhim Publik i Ri ".

Boyle (1995) *ka identifikuar tri parimet, duke nënvizuar shkollën e mendimit menaxherial; decentralizimin , liberalizimin dhe delegimin.*

- 1) **Decentralizimi:** krijimi i strukturave të decentralizuara, të cilat kërkojnë menaxherët për të menaxhuar në mënyrë aktive burimet në dispozicion të tyre në vend që të administrojnë proceset e paracaktuara përmes rregullave dhe rregulloreve. Për shembull rasti i decentralizimit të pushtetit/autoritetit vendimmarrës për shërbime të caktuara publike nga niveli qendror te niveli lokal.

- 2) **Liberalizimi:** heqja e rregullave dhe rregulloreve qendrore që kufizojnë procesin e vendimmarrjes së menaxherëve dhe që lidhet drejtpërdrejt me burimet njerëzore dhe me të tjera aspekte. P.sh.: bartja e përgjegjësisë ekzekutive nga niveli udhëheqës tek ai më i ulët menaxherial përmes shfuqizimit të akteve të caktuara ligjore apo procedurale brenda funksionit të organizatës.
- 3) **Delegimi:** detyrat janë identifikuar në mënyrë të qartë dhe më pas ato delegohen te sektorët e caktuar në nivel më të ulët, ose kontraktohen agjenci të jashtme për kryerjen e shërbimeve në fjalë. P.sh.; delegimi i detyrave apo i proceseve të caktuara tek individë, funksione a pozicione të caktuara. Për qëllime të tilla edhe mund të kontraktohen, autorizohen apo licencohen agjenci të jashtme, në mënyrë që të kryejnë funksione apo shërbime specifike për qytetarët (siç është rasti i përmbaruesve, noterëve, ndërmjetësuesve etj).

Qasja për të menaxhuar sektorin publik ndryshon nga përfshirja e nivelit të lartë të shtetit, përfshirje e cila ka ekzistuar në vendet komuniste, duke shkuar drejt një angazhimi pak më të vogël të shtetit, por sërish të dallueshëm (si në rastin e shtetit të mirëqenies sociale) e duke vijuar me një qasje minimaliste të rregullave shtetërore.

Një tipar kryesor është përcaktimi i rolit të qeverisë dhe sektorit publik. Ndryshimi i rolit të qeverisjes ka sjellë ndryshime rrënjësore në shumë vende. Terma si riorganizimi, rishpikja, riinxhinieringu, shpesh i drejtohen mënyrës së re të funksionimit pas ndryshimit të rolit të qeverisjes. Në ndryshimet që duhet të ndodhin në sektorin publik ajo çka është më e rëndësishme është fakti që të ruhet përkushtimi ndaj kërkesave të publikut, kërkesa që nuk duhet të lihen mënjanë. Walsh (1994) thekson se konsumizmi vitet e fundit ka qenë në qendër të ndryshimit të menaxhimit të shërbimeve publike, ndërkohë edhe argumenton se më parë ajo që duhet ndjekur

është të kuptuarit që përdoruesit e shërbimeve publike janë klientët me të drejtat e tyre dhe duhet të trajtohen si të tillë. Po aq të rëndësishme sa ç'janë çështje të tilla si produktiviteti, cilësia e shërbimit, efikasiteti në kosto etj, janë edhe çështjet që lidhen me trajtimin e punonjësve të sektorit publik (si transparenca, mosdiskriminimi, mbrojtja e vlerave etj).

Tradicionalisht institucionet publike janë bazuar në ligje dhe në rregullore dhe në hierarkinë për të siguruar se ligji është zbatuar. Administrimi publik, si arma e zbatimit të qeverisjes, ka përshtatur qasje të ngjashme dhe kulturë të ngjashme si funksionim i vetë qeverisë. Por, ndryshimet e reja, që kërkohen nga sektori publik, nënkuptojnë se sektori publik duhet të bëhet më pak i dallueshëm në krahasim me sektorin privat, duke ofruar shërbime konkurruese dhe cilësi të mirë. Por, deri më tani, edhe pse shërbimi publik ka pësuar ndryshime e përmirësime, sërish ai mbetet larg krahasimit me sektorin privat (sidomos në vendet e pazhvilluara ose në vendet në zhvillim). Në të tilla kushte, sektori publik po has një sërë vështirësish.

Disa nga problematikat në sektorin publik, të përshkruara nga Hood që në vitin 1991, por që vazhdojnë të mbeten si çështje problematike edhe në ditët e sotme janë:

1. Menaxhimi i sektorit publik nuk është konsideruar asnjëherë si profesional dhe për rrjedhojë as nuk ka marrë ndonjëherë trajnime si i tillë.
2. Nuk kishte asnjë standard të matjes së performancës së punonjësve të sektorit publik, p.sh. në Irlandë një gjë e tillë u parashtrua vetëm në fillim të viteve 2000.
3. Ka pasur shumë pak vëmendje në kontrollin e prodhimit. Theksi vihej më shumë në kontrollin e inputeve, domethënë në atë që ishte buxheti financiar dhe sa është shpenzuar në të vërtetë, në vend që të matej ajo që prodhohej nga ai buxhet.

4. Shumë organizata të sektorit publik kanë mbuluar një gamë të gjerë të aktiviteteve, të cilat ishin të vështira për t'u kontrolluar dhe prandaj u pa si më efektive që të ndaheshin organizatat në njësi më të menaxhueshme, p.sh. shërbimi postar me atë telefonik.
5. Nuk ka pasur asnjëherë konkurrencë si konkurrenca brenda sektorit publik.
6. Praktikrat e menaxhimit dhe stili ishin shumë hierarkike dhe autokratike dhe nuk ishte e fokusuar te klienti ose e përqendruar në rezultatet apo treguesit kyç të performancës.
7. Edhe pse nuk kishte burime të konsiderueshme financiare në dispozicion në sektorin publik, theksi i vihej përvetësimit dhe shpenzimit të buxheteve financiare, por pa i kushtuar rëndësi vlerës së parave, rezultateve dhe prodhimit.

Sipas Frederickson-it (1996) ndryshimet në rishpikjen e qeverisjes dhe administratës publike mund të shpjegohen pjesërisht nga përvoja e njerëzve që kanë udhëhequr ndryshimet në këto dy fusha; p.sh. në fushën e administrimit të ri publik ndryshimet janë udhëhequr nga skolarët, teoricienët dhe kërkuesit duke përfshirë edhe një grup të konsiderueshëm praktikantësh. Perspektiva e rishpikjes së qeverisë shmang dikotominë në çështje të politikës – administratës dhe çështjeve të racionalitetit, duke përdorur konceptin e “qeverisjes” (Frederickson, 1996).

Një qëllim themelor i reformës në menaxhimin e ri publik është transformimi i identitetit të organizatave publike, në entitete të ngjashme me biznesin. Autorë të ndryshëm kanë bërë krahasime të shumta mes sektorit privat dhe atij publik. Ingraham, Selden dhe Moynihan (2000) për shembull, krahasojnë Sistemin e Sektorit Publik Tradicional me Sistemin e Shërbimit Publik të shekullit të 21-të.

Tabela 7. Zhvendosja nga një sektor tradicional publik në sistemin e shërbimit publik të shekullit të 21-të (Ingraham, Selden dhe Moynihan, 2000: 661)

Sistemi publik tradicional	Sistemi i shërbimit publik i shk.21
Teorikisht një sistem, praktikisht disa sisteme të pazhvilluara me strategji.	Njohja e sistemeve të ndryshme, zhvillim strategjik i sistemeve, përcaktim i vlerave thelbësore.
Përkufizim në bazë të meritës që kishin për të mbrojtur njerëzit dhe t'u ofruar atyre drejtësinë.	Përkufizo në bazë të meritës që kishin duke inkurajuar performancë më të mirë dhe lejimin e diferencimin midis talenteve të ndryshme.
Theksi mbi procesin dhe rregullat	Theksi mbi performancën dhe rezultatet
Promovim i talentëve në bazë të ekspertizës teknike	Vlerësim dhe promovim i talentëve në vendin e duhur
Personeli trajtohet si kosto	Burimet njerëzore trajtohen si asete dhe investime
Mbrojtja justifikon zotërimin	Performanca e punonjësve dhe nevojat e tyre duhen justifikuar
Performancë e vlerësuar në bazë të aktiviteteve personale	Performancë e vlerësuar në bazë të kontributit individual në arritjen e qëllimeve të organizatës.
Menaxhim i marrëdhënieve të punës i bazuar në qëllime konfliktuale, marrëdhënie antagonistike dhe arbitraritet.	Menaxhim i partneritetit në punë, i bazuar në qëllimet e përbashkëta të një organizate të suksesshme.
Agjenci qendrore që përmbushin funksionet e personelit për agjenci të tjera	Agjenci qendrore që bëjnë të mundur nxitjen e agjencive apo të menaxherëve të përmbushin funksionet për vetveten.

Në sektorin publik, ndarja e ideve, qëndrimeve, proceseve dhe strategjive që kanë lidhje me cilësinë dhe produktivitetin, sjell nevojën për një zhvillim dhe ndryshim organizativ. Ndryshimi nga një proces organizativ burokratik, drejt një procesi të orientuar te klienti, është një qasje e cila do të rriste mundësitë e sektorit publik për të reduktuar kostot operative dhe njëkohësisht për të rritur eficientë. Implementimi i SMC-së sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001: 2015 konsiderohet si një mjet i rëndësishëm për përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë në sektorin publik. Ky proces kërkon kohë, resurse, përkushtim, klimë dhe kulturë të duhur organizative.

Morgan dhe Murgatroyd (1994) nënvizojnë 10 parime kyçe të menaxhimit të cilësisë në sektorin publik të cilat përfshijnë ndër të tjera: orientimin drejt klientit, fokusin strategjik tek të ardhurat dhe proceset, orientimin drejt rezultateve dhe vlerave, fuqizimin e komuniteteve, efektivitet dhe eficientë etj. Ata gjithashtu sugjerojnë 12 orientime kyçe në futjen e menaxhimit të cilësisë në

sektorin publik. Këto orientime janë aplikuar në institucione të ndryshme në SHBA, në Europë etj., dhe përfshijnë aspekte të tilla si: përkushtim ndaj procesit të zgjidhjes së problemeve, rrahje mendimesh para marrjes së vendimeve, respekt ndaj punonjësve të tjerë, orientim drejt klientit etj. Ekzistojnë disa hapa për implemtimin e SMC-së në sektorin publik:

1. *Përkushtimi*- menaxherët e lartë duhet të jenë të përkushtuar ndaj implementimit të SMC-së.
2. *Takimet/mbledhjet*- si fillim, mbledhjet janë më se të rëndësishme për të njohur stafin dhe përfaqësuesit e tyre me planveprimin e propozuar, përfitimet e klientëve, kushtet e jashtme e të brendshme, si edhe diskutimin e shqetësimeve të ndryshme të stafit me qëllim zgjidhjen e tyre.
3. *Grupi drejtues*: krijon një grup drejtues që përfaqëson menaxherin dhe stafin, pasi në këtë mënyrë menaxhohet më mirë një situatë në të cilën veprojnë shumë grupe të gjera, nga instanca të largëta. Në këtë mënyrë të gjithë do të ndihen të përfaqësuar. Grupi drejtues udhëhiqet nga një menaxher i lartë i cili orienton punën drejt objektivave të vendosura paraprakisht.
4. *Trajnimi*: ky element është i nevojshëm sepse ndihmon në sigurimin e cilësisë së grupit drejtues dhe të stafit që mbulon cilësinë, lehtëson procesin e identifikimit të problemeve dhe pse jo edhe zgjidhjen e tyre.
5. *Plan-veprimi*: grupi drejtues harton një plan veprimi për aplikimin e SMC-së dhe njëkohësisht siguron të gjitha inputet e nevojshme nga stafi për përgatitjen dhe pranimin e planit. Ky plan duhet të ketë qëllime të lidhura me punën dhe afate, si edhe duhet të ketë vlerësim nga jashtë dhe një certifikim për t'i pranuar arritjet e tij. Shembuj të certifikimit janë ISO 9001:2015, Fondacioni European për Certifikimin e Menaxhimit Cilësor etj.

6. *Aplikimi*: Me qëllim aplikimin e planveprimit, si klientët e jashtëm, ashtu edhe ata të brendshëm, bashkë me kërkesat e tyre duhet të identifikohen dhe të hartohen një sërë projektesh për të adresuar problematikat dhe për të gjetur një zgjidhje për to. Grupet e aplikimit të cilësisë mund të kenë nevojë të ngrenë baza të përhershme ose të përkohshme për të adresuar problematika të ndryshme.
7. *Matja*: progresi i planveprimit duhet të matet me qëllimin për arritjen e një vlerësimi të brendshëm dhe të jashtëm.
8. *Rishikimi dhe vlerësimi*: organizata duhet të bëjë një rishikim dhe vlerësim të të gjithë procesit me qëllim që të shohë sesi mund të aplikojë masat e mëtejshme drejt përmirësimit të vazhdueshëm.

Spektori publik ndryshon shumë prej spektorit privat në disa aspekte si për shembull: fokusi ndaj klientit, mungesa e aplikimit të ndryshimeve dhe një sistem i papërshtatshëm i menaxhimit të burimeve njerëzore etj. Të gjitha këto, por edhe të tjera, e kanë vështirësuar procesin e implementimit të SMC-së në këtë sektor. Vetë natyra e konceptit të SMC-së është mjaft i aplikueshëm edhe në spektorin publik, pasi ai është i lidhur drejtpërdrejt me përmirësimin e shërbimeve ndaj qytetareve.

2.4.1 Histori suksesi të implementimit të SMC-së në institucionet e Administratës Publike (Irlanda, Anglia, SHBA)

Një studim nga McAdam, Reid & Salters (2002) tregoi përmirësimin e niveleve të performancës kur kornizat e cilësisë u aplikuan në organizatat e spektorit publik. Në përgjithësi ky përmirësim ka qenë më i dukshëm pas një viti. Kështu parimet e SMC-së, të mishëruara në kuadër të cilësisë, mund të sjellin qëndrueshmëri në organizatat e spektorit publik duke sjellë përmirësimin e performancës me kalimin e kohës, e matur kjo nga një gamë e plotë e treguesve të performancës.

Në nënçështjet e mëposhtme do të gjeni të pasqyruar disa shembuj të SMC-së brenda sektorit publik.

a) Rasti i implementimit të SMC-së në institucionet publike në UK

Në artikullin "Modernising Government" (1999) të një gazete qeveritare shkruhet se në kuadër të angazhimit të përmirësimit të vazhdueshëm të shërbimeve publike rëndësi të veçantë merr përmirësimi i cilësisë së shërbimeve. Gazeta bën të qartë se ky koncept siguron një kornizë për të gjitha ndryshimet e menaxhimit brenda një filozofie të përgjithshme të cilësisë, që përfshin njerëzit, proceset, strukturat dhe kulturën. Në shumë aspekte cilësia është një program "ombrellë" për përmirësimin e performancës së sektorit publik (McAdam, Reid dhe Saulter, 2002). Horton (2000) thekson se qasja më e plotë për identifikimin e performancës së shkëlqyer në të gjithë shërbimin civil mund të realizohet nëpërmjet realizimit të krahasimeve në departamentet qeveritare, në agjencitë qeveritare, si dhe në shumë organizatat publike të tjera. Ky krahasim është i bazuar në kriteret e *Business Excellence Model* të Fondacionit Europian të Menaxhimit të Cilësisë (EFQM). Programi i Modernizimit të Qeverisë (1999), i cili është një program 10- vjeçar, i projektuar që të ndryshojë rrënjësisht mënyrën sesi operon qeveria, ka 61 piketa me të cilat ajo mund të vlerësohet çdo vit (Horton, 2000).

Një studim nga McAdam dhe Salters (2000) gjeti një gamë të gjerë mjetesh të matjes të cilësisë në sektorin publik të Irlandës Veriore, duke përfshirë Investitorët në Njerëz, Standardin Kombëtar për trajnimin dhe zhvillimin e njerëzve: Skemën Charter Mark, një skemë çmimesh e qeverisë për inkurajimin e përmirësimeve të dobishme në shërbimet publike, *Excellence Model* të EFQM, ISO 9000.

Presionet e shumta mbi sektorin publik e kanë bërë tashmë menaxhimin e cilësisë të duket shumë më tërheqëse sesa në të kaluarën. Këto përfshijnë: a) Legjislacionin, b) Tenderimin e detyrueshëm

publik, c) Rritjen e presioneve për përmbajtje e kostos, d) Kërkesat për vlerën për reformat e parave, e) Kërkesat e shumëkërkuara të konsumatorëve, f) Programin Citizens Charter.

b) Rasti i implementimit të SMC-së në sektorin publik në USA

Fillimet e implementimit të SMC-së në USA datojnë në vitin 1988 kohë kur Presidenti Ronald Reagan lëshoi një urdhër për të rritur efikasitetin dhe cilësinë e Qeverisë Federale, e cila përfshinte krijimin e Institutit Federal të Cilësisë, detyra kryesore e të cilit ishte të përmirësonte menaxhimin e degëve të ekzekutivit përmes menaxhimit të cilësisë totale. Kjo përfshinte programin e Presidentit, "Quality Award Program", për organizimin e sektorit publik. Funksionet e institutit duke përfshirë edhe programin e Presidentit për cilësinë u transferuan pranë Zyrës së Shteteve të Bashkuara të Menaxhimit të Personelit në vitin 1995.

Metodologjitë e përdorura për të zhvilluar SMC-në kanë ndryshuar shumë nga një shtet në tjetrin. Tridhjetë e një shtete, konfirmuan se kishin hyrë në një qasje sistematike ndaj SMC-së. Vetëm tri shtete kanë miratuar dhe aplikuar Metodën e Deming-ut (Arkansas, Iowa, dhe Massachusetts). Pothuajse të gjitha shtetet kanë një qasje graduale ndaj zbatimit, ndërsa Colorado ka qenë shteti i vetëm me një sistem të gjerë në zbatimin e SMC-së sipas një skeduli të miratuar (Morgan dhe Murtagroyd, 1994).

Departamenti Amerikan i Mbrojtjes ka konfirmuar rritje në performancë si rrjedhojë e trajnimit të stafit (Morgan dhe Murtagroyd, 1994). The Inland Revenue Service (IRS), përgjegjës për mbledhjen e tatimeve në SHBA, ka trajnuar 10.000 persona të stafit të tij mbi parimet themelore të cilësisë dhe formuan rreth 500 ekipe me synimin për të përfituar në afate kohore si dhe për të reduktuar gabimet.

Në secilin prej këtyre rasteve, punonjësit e sektorit publik, të cilët kanë punuar në një ekip të trajnuar, kanë qenë në gjendje për të prodhuar ekonomi në funksionimin e shërbimeve duke rritur cilësinë e shërbimeve për klientët e tyre.

c) Rasti i implementimit të SMC-së në institucione publike në Irlandë

Sipas Humphreys-it (1998), institucionet publike në Irlandë, me përjashtim të disa rasteve, kanë ende shumë punë për të bërë deri në implementimin e plotë të SMC-së dhe kjo sepse disa elemente janë plotësuar dhe disa të tjera jo, duke qenë subjekt kërkimesh nga studiues të ndryshëm.

Në raportin Kombëtar Social dhe Ekonomik (1995) janë përshkruar dhe identifikuar disa përjasje të cilat mund të përmirësonin shërbimet ndaj klientëve. Këto përjasje ishin: përjasja e të drejtave sociale që i lejonte individët të ndërhyjnë dhe të jepnin kontributin në sistem për ato fusha që ndikonin jetën e tyre, përjasja e liberalizmit klasik, përjasja e të drejtave të klientëve si dhe përjasja totale e cilësisë që përfshinte një përzierje strategjike të përjasjeve të tjera.

Që nga koha e raportit të Humphreys-it (1998) dhe raportit Kombëtar Social dhe Ekonomik (1995) është arritur një progres i dukshëm në drejtim të rritjes së cilësisë së shërbimeve. Të gjitha departamentet qeveritare tashmë kanë "Costumer Charter" si dhe standarde të publikuara të shërbimeve ndaj klientëve. Departamenti i Taoiseach-it ka kryer anketime të klientëve të departamenteve qeveritare në vitin 2002 dhe 2006, të cilat kanë rezultuar shumë pozitive.

2.5. Faktorët kryesorë që ndikojnë në implementimin e Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë

Më lart u diskutuan kërkesat e Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë të klasifikuara në pesë shtylla bazë. Nga shqyrtimi i literaturës rezulton se implementimi dhe përmirësimi i vazhdueshëm i këtij sistemi sipas Standardit Ndërkombëtar ISO 9001:2015 ndikohet kryesisht nga dy faktorë: lidërshipi dhe kultura organizative.

2.5.1. Kultura organizative

Deming e sheh menaxhimin total të cilësisë si një teori të shoqërisë dhe jo si një teori të menaxhimit. Ai sugjeron se qëllimi i biznesit të një organizate nuk është vetëm për të bërë fitime, por edhe që të vazhdojnë të ekzistojë dhe të sigurojë vende pune, prandaj sugjeron: "Krijo qëndrueshmërinë e qëllimit drejt përmirësimit të produktit dhe shërbimit, me qëllim për t'u bërë konkurrues dhe për të qëndruar në biznes, dhe për të siguruar vende pune "(Deming, 1986: 23, 24). Fitimet janë kuptuar si produkte apo shërbime të një sistemi të projektuar për të mbajtur një organizatë në biznes dhe për të mbajtur punëtorët e motivuar në mënyrë të vazhdueshme për të krijuar shërbime, në rastin tonë që rritin cilësinë e jetës. Cilësia e jetës mund të arrihet përmes zhvillimit të një sistemi organik, që lidh përkushtim të lartë të menaxhimit të të gjithë organizatës, duke filluar nga punëtorët drejt furnizuesve dhe konsumatorëve. Në këtë mënyrë, shërbimet dhe produktet e cilësisë së caktuar mund të arrihen duke ndërtuar një sistem të përgjegjësisë për të gjithë . Ky aspekt kulturor është kritik në organizatat bashkëkohore dhe komplekse. Të tjerët e shohin SMC-në si një "sistem institucional", sepse kjo kërkon ri-orientimin e çështjeve në nivel organizativ dhe shoqëror (Knonenberg & Loeffler, 1991). Me fjalë të tjera është një përpjekje për të futur një koncept kritik radikal në një botë ndryshe funksionaliste (Burrell & Morgan, 1988). Megjithatë, kjo përqendrohet në procesin e pafund të cilësisë, në krahasim me kushtin rreth qëllimit dhe modelimit normativ, që mund të jetë një nismë e mirëpritur në fushën e administrimit dhe të politikave publike drejt përmirësimit të shërbimeve.

Teoricienët klasikë të tillë si Barnard, Selznick, Simon dhe Weber ofrojnë një shumëllojshmëri të perspektivave të të menduarit dhe praktikave në administratën publike, të cilat kanë për të kontribuar një marrëveshje të madhe të punës në organizatat dhe kulturën organizative. Barnard (1968) i sheh organizatat si "sisteme bashkëpunuese" duke vënë më shumë stres në aspektet psikologjike dhe sociale, ku ai shqyrton organizatat komplekse. Ai thekson një fokus në anën

njerëzore të menaxhimit të punonjësve. Perspektiva Barnard është që bashkëpunimi njerëzor, menaxhimi me konsensus dhe me përpjekje vullnetare ndërveprojnë me njëri-tjetrin si një sistem i bashkëpunimit të formuar nga individët. Punonjësit, të cilët janë trajtuar mirë, do të punojnë mirë; menaxherët duhet të fitojë respektin përmes mirësisë; dhe ndonjë konflikt në vendin e punës sinjalizon një dështim të menaxhimit. Njohuritë e Barnard-it mbi autoritetin, moralin ekzekutiv, përgjegjësisë, organizimin formal dhe informal, me qëllim organizativ, dhe vendimmarrjet janë themelore për të kuptuar sjelljet e njeriut në një mjedis organizativ. Qasja e tij për organizimin duket logjike sot.

Selznick (1948, 1984) analizon perspektivën e një organizate që shihet si institucion dhe që është një sistem i aktiviteteve të koordinuara me vetëdije. Një institucion është një organizëm i përgjegjshëm adaptiv; e para është një instrument, ndërsa ky i fundit është produkt natyral i nevojave sociale. Brenda organizatave ka presione sociale, që shihen nëpërmjet strukturës joformale dhe në rivalitet ndërmjet njësive, kështu që një nga objektivat e menaxhimit është për të kontrolluar dhe për të përcjellë këto presione sociale që rezultojnë në një ndryshim adaptiv. Këto çështje sigurojnë bazat për procesin e institucionalizimit, duke pasqyruar historinë e veçantë organizative në mënyrën sesi ajo është përshtatur me mjedisin e vet. Ky proces merr vlerat, veprimet dhe besimet që konsiderohen të rëndësishme për hir të tyre dhe shkon përtej mbijetesës. Gjatë procesit të transformimit të një organizate në një institucion qëllimi duhet të ndërtohet në strukturën shoqërore. Organizatat janë krijuar me qëllim për të rritur racionalitetin njerëzor edhe të strukturës dhe në këto raste sjelljet e njeriut koordinohen në mënyrë që ato mund të përafrojnë racionalitetin abstrakt. Individët janë të kufizuar në shkallën e racionalitetit që ata mund të marrin. Për këtë arsye ata duhet të bashkohen kolektivisht për të arritur një shkallë më të lartë të racionalitetit.

Weber (1968) thekson aspektet racionale të organizatave burokratike. Ai i sheh format organizative si të rrënjosura thellë në strukturën sociale dhe si pjesë e shoqërisë. Për Weber-in, burokracia ishte përgjigja më racionale institucionale për kompleksitetin strukturor dhe paqartësitë operacionale si të natyrshme në shoqëritë moderne kapitaliste. Në këtë burokraci, procesi organizativ ka të bëjë me politikën e cila rezulton kryesisht nga procedurat standarde të operimit. Megjithatë, ai është gjithashtu i vetëdijshëm për rreziqet e mundshme e të natyrshme në shoqëritë e dominuara nga organizatat e mëdha burokratike. Prandaj, ai argumenton se aktivitetet njerëzore përcaktojnë karakterin dhe sjelljen e sistemeve sociale dhe modeli burokratik është gjithashtu një shqetësim për marrëdhëniet njerëzore.

Huse & Cummings (1997) përdorin metodën e sistemeve në përcaktimin e organizatave si "sistemet e hapura", me një numër të nënsistemeve të cilat janë të ndërvarura dhe të ndërlidhura. Ata argumentojnë se sistemet e hapura janë relativisht të qëndrueshme duke shkëmbyer informacion me mjediset e tyre. Për më tepër, sistemet e hapura priren drejt vendeve të larta të rendit dhe kompleksitetit. Qëllimi themelor i zhvillimit organizativ nuk është vetëm për të ndihmuar organizatat të bëhen më të afta në vetërinovimin dhe mbijetesën, por edhe për të siguruar që vlerat njerëzore të anëtarëve të organizatës kanë avancuar më tej. Për Huse & Cummings, termi "kompetenca organizative", thekson një qasje të sistemeve të përgjithshme për organizimin dhe përfshin shqyrtimin e organizimit nga tri këndvështrime të ndryshme: dizajn strukturor, rrjedhshmëri përmes sistemit, dhe një shqetësim lidhur me burimet njerëzore.

Robbins (1986) thotë se organizatat përfshijnë njerëzit, individë apo grupe, dhe për të kuptuar sesi dhe pse ata sillen në mjedise të grupit në drejtim të përmirësimit të efektivitetit organizativ. Ai parashikon sjelljen në organizatat në tri nivele: individuale, në grup, dhe në sistemin organizativ.

Ai shqyrton një kulturë organizative në të cilën njerëzit mund të bëjnë një ndryshim duke kontribuar në të dyja: në suksesin apo në dështimin në organizata.

Sipas Schein-it (2010), organizatat përfshijnë qëllimet dhe objektivat, dhe njerëzit ndajnë të njëjtat qëllime brenda organizatave. Ai siguron një model të ndërlikuar për diagnostikimin e kulturës dhe për të analizuar vlerat dhe supozimet e organizatës. Ai gjithashtu thekson rëndësinë e të kuptuarit dhe dinamikën e kulturës organizative para zbatimit të ndryshimeve. Schein beson se kultura mund të shndërrohet në një mjet që mund të përdoret nga menaxherët për të kuptuar më mirë ndryshimin dhe dinamikën në organizatë. Duke theksuar se kultura është një fenomen që gjithmonë na rrethon, që është themeluar nga ndërveprimet tona me të tjerët. Schein paraqet kategoritë e vlerave që grupet në mënyrë rutinore i përdorin për të vepruar brenda një organizate për të nxitur idetë dhe ndjenjat e përbashkëta. Ai artikulon rëndësinë e të kuptuarit të kulturës organizative si një mjet për zbatimin e ndryshimit. Teoria e tij është se aftësia për të adoptuar kulturën është një mjet kryesor i menaxhimit modern.

2.5.2. Liderhipi dhe roli i tij në sistemet e menaxhimit të cilësisë

Sot pa dyshim që në nivel global është arritur një lloj pajtueshmërie që liderhipi është një faktor esencial në ngritjen, funksionimin dhe avancimin e sistemeve të ndryshme organizative dhe atyre të cilësisë. Por këto modele dallojnë nga vendet, organizatat dhe faktorët e tjerë rrethanorë. Prandaj në shumë raste detyrimisht ne i nënshtrohemi ndryshimeve, në esencë pozitive, duke synuar rrugëtimin drejt një cilësie të re të shërbimeve apo prodhimeve. Për këtë arsye Deming beson se stili amerikan i menaxhimit duhet të transformohet. Ky stil i ri i menaxhimit përbëhet nga liderhipi bazuar në një sistem të njohurive të thella në të cilin të gjithë komponentët janë të integruar në tërësi dhe nuk mund të ndahet. Ai kërkon udhëheqjen e lartë të organizatave për të përmirësuar sistemet e tyre të prodhimit dhe të shërbimit duke përcaktuar rrënjët e problemeve në mënyrë që

të identifikohen problemet, të cilat ishin evidente për shkak të punëtorëve dhe problemet që ishin evidente për shkak të sistemit. Kjo ide është kondensuar si pikë e tij e rëndësishme e përkufizuar se "Përmirësimi vazhdimisht dhe përgjithmonë i sistemit të prodhimit dhe të shërbimit, për të përmirësuar cilësinë dhe produktivitetin, dhe kështu vazhdimisht për të ulur shpenzimet është një domosdoshmëri" (Deming: 1986: 23, 49). Demingu, teorinë e menaxhimit e konsideron si funksion të lidërshit të lartë organizativ për të kërkuar shkaqet e dështimit pa theksuar kuotat numerike dhe qëllimet, (Deming, 1986: 24, 70).

Që nga vitit 1960 teoricienë të mëdhenj të tillë si Blake dhe Mouton, Fiedler, Likert, dhe McGregor kanë qenë me ndikim në përcaktimin e qasjes dhe nocionit të udhëheqjes. Ata përcaktojnë udhëheqjen ndryshe edhe pse kanë disa pika të përbashkëta.

Blake dhe Mouton (1972) zhvilluan të ashtuquajturin "rrjet menaxherial", që përbëhet nga dy dimensione bazë të udhëheqjes: 1) shqetësimin e udhëheqësit për vartësit e tij; dhe 2) shqetësimin e udhëheqësit për gjëra të bëra nga vartësit (Huse & Bowditch, 1973: 153). Ky mjet i fuqishëm është projektuar për përmirësimin e procesit të menaxhimit të punës dhe njerëzve, zgjidhjen e konfliktit, trajtimin e ndryshimeve organizative, dhe zhvillimin e lidërshit të fuqishëm në organizata. Menaxherët e mirë duhet t'i bashkojnë njerëzit, dhe jo t'i largojnë nga njeri-tjetri. Në këtë mënyrë, në vend që të punojnë për interesin individual vetë, punëtorët dhe menaxherët duhet të përpiqen për të punuar për organizatën. Qëllimi përfundimtar i kësaj kornize është për të arritur produktivitetin optimal organizativ dhe personal.

Fiedler (1967) ka zhvilluar një teori të paparashikuar të udhëheqjes duke thënë "gjithçka varet" nga ajo se çfarë është stili më i përshtatshëm i lidërshit (Huse & Bowditch, 1973: 155). Efektiviteti i udhëheqjes varet nga ndërveprimi cilësor në mes të kryesuesit dhe kërkesave të situatës, duke e bërë të thjeshtë "në një mënyrë më të mirë" qasjen në sjellje të udhëheqësit. Për të

përcaktuar efektivitetin e organizatës Johnson, Kast, & Rosenzweig (1973: 280-281) përmbledhin këtë model si të përbërë nga tre faktorë të rëndësishëm: 1) fuqinë e liderit sipas pozitës në bazë të autoritetit të tij formal në organizatë, 2) strukturën e detyrës, dhe 3) marrëdhënien ndërpersonale midis liderit dhe anëtarëve. Në dekadat e fundit, implikimi i nocioneve të paparashikuara është përhapur shumë shpejt në fushën e studimeve organizative.

Qasjet e fundit nga Laohavichen, Fredendall, & Cantrell; Schein; Zaccaro & Klimoski kontribuojnë me pikëpamje të rëndësishme në teorinë e udhëheqjes dhe në marrëdhëniet e saj me punën dhe ngritjen e sistemeve të cilësisë. Laohavichen, Fredendall, dhe Cantrell (2009) integrojnë teorinë e lidërshiptit dhe teoria e menaxhimit të cilësisë duke testuar nëse një nivel më i lartë i lidërshiptit do të çonte në nivel më të lartë të performancës dhe në ngritjen e cilësisë në shërbime brenda institucioneve publike. Rezultatet nga një studim empirik tregojnë se praktikat e menaxhimit të cilësisë dhe udhëheqja janë më të larta në ato kompani që kanë një nivel më të lartë të përmirësimit të cilësisë. Ky rezultat tregon se lidërshipti është i lidhur me përmirësimin e suksesshëm të cilësisë.

Schein (2010) e sheh kulturën organizative nga një perspektivë antropologjike. Ai flet për mënyrën sesi janë zgjedhur udhëheqësit. Ai thekson pikën që të kuptuarit kulturor është kritik për udhëheqje, dhe është faktori përcaktues në zgjedhjen e liderëve brenda një organizate. Me pak fjalë, udhëheqësit kanë për të krijuar kulturë me menaxhimin dhe ndonjëherë ndryshojnë kulturën. Schein teorikisht mundohet të dokumentojë se kultura organizative reflekton udhëheqjen.

Zaccaro & Klimosi (2001) shqyrtojnë udhëheqjen brenda kontekstit të kulturës organizative. Ata paraqesin katër cilësitë kryesore të udhëheqjes ekzekutive: bashkëpunimin e palëve të interesuara, largpamësinë, sistemet e të menduarit dhe krijimin e strukturës. Kuptimi i termit udhëheqje kërkon që të kuptohet dinamika kontekstuale në të cilat liderët ndikojnë efektivitetin organizativ dhe

performancën gjatë momenteve kritike. Kohët e fundit, një aspekt tjetër i udhëheqjes është njohur në sektorin privat dhe që në këtë rast përfaqësohet nga Burda (2010) i cili thotë se udhëheqja në fakt do të thotë se është karizëm. Rezultatet e tij nga një hulumtim sugjerojnë se liderët organizativë, që shfaqin një stil të fortë udhëheqjeje, si dhe një angazhim për të përdorur teknologji moderne për të çuar përpara qëllimet strategjike të organizatave, mund të identifikohen në mënyrë të qartë dhe të njohur. Këto studime të kohëve të fundit tregojnë se autorët bashkëkohorë kanë miratuar në fakt një filozofi të menaxhimit, që mbështetet në një proces racional të vendimmarrjes, të bazuar në fakte empirike, shkencore, dhe të riprodhueshme në vend të mbështetjes në vepra joempirike, joshkencore, dhe joriprodhuese.

Në organizatat e sotme, udhëheqja është e njohur si një nga elementet e rëndësishme të mbijetesës organizative. Liderhipi është bërë një aktivitet intelektual dhe përfshin një përdorim më efektiv të njohurive në trajtimin me dinamikën e ndryshimeve për të siguruar koordinim për sistemin e përgjithshëm të organizatave dhe kulturës organizative. Bennis, Goleman, & O'Toole (2008) kanë marrë përsipër detyrën e vështirë për të shpjeguar lidhjet mes realitetit, besimit dhe së vërtetës. Ata i përshkruajnë përpjekjet e tyre filozofike duke ndërtuar betimin mbi virtytet e të qenit të sinqertë, të ndershëm dhe të hapur në marrëdhëniet me të tjerët. Ata sugjerojnë se te liderët duhet krijuar një kulturë sinqeriteti në mesin e pasuesve të tyre me anë të besimit dhe bashkëpunimit. Ky koncept është i ngjashëm me konceptin e "partneritetit në cilësi" domethënë, "menaxhimit pjesëmarrës" ose "punë ekipore", ashtu siç është e njohur shpesh sot te Deming.

Emëruesi i përbashkët i konceptit të cilësisë në ditët e sotme janë standardet ndërkombëtare të cilësisë ISO 9001:2015, të hartuara nga ISO (Organizata Ndërkombëtare e Standardeve). Këto standarde do të përbëjnë boshtin qendror të këtij studimi.

2.6. Përmbledhje e kapitullit

Në këtë kapitull kemi diskutuar përkufizimet e ndryshme mbi cilësinë, që në kohët e lashta e deri te përkufizimet bashkëkohore, të cilat nuk e shohin cilësinë si destinacion final, por si një proces të vazhdueshëm që ka gjithnjë nevojë për përmirësim. Qasjet kryesore të cilësisë, të trajtuara më sipër janë: Qasja Guru, Qasja e Certifikimit, Qasja e Çmimit, Qasja Japoneze si dhe Qasja e Organizatës së Përkryer. Një vëmendje e rëndësishme në këtë kapitull i është kushtuar konceptit të menaxhimit të cilësisë në sektorin publik duke qenë se edhe vetë fokusi i këtij studimi dhe rastet studimore të tij merren pikërisht nga ky sektor. Kapitulli vijues do të shtjellojë në mënyrë më të detajuar standardet e Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë ISO 9001: 2015 si dhe faktorët që kushtëzojnë implementimin e suksesshëm të këtyre standardeve në organizatë.

Një pjesë e analizës së mësipërme është fokusuar në kërkesat e Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë sipas ISO 9001 : 2015. Siç është përmendur dhe më lart, këto kërkesa ndahen në 5 shtylla kryesore të cilat janë: kërkesa të përgjithshme, kërkesa për dokumentacion, përgjegjësitë menaxheriale, menaxhimi i burimeve, realizimi i produktit, matjet, analizat dhe përmirësimi i sistemit. Gjithashtu në këtë kapitull janë analizuar dy faktorë të rëndësishëm, të cilët i rekomandon literatura si faktorë kushtëzues të implementimit të suksesshëm të sistemit të menaxhimit të cilësisë. Pjesa e dytë e këtij punimi do të analizojë konkretisht këto elemente, duke u bazuar në studime të thelluara rasti. Analiza fokusohet konkretisht në shtatë institucione publike në Kosovë të cilat kanë më shumë se 3 vjet që kanë implementuar sistemin e Menaxhimit të Cilësisë.

PJESA II: STUDIMI EMPIRIK

KAPITULLI III: METODOLOGJIA E KËRKIMIT

Metodologjia e hulumtimit ndjek një kornizë logjike të bazuar në problemin që hulumtohet dhe zhvillohet në dy faza. Së pari, ngritja e një koncepti teorik për problemin e shtruar që pasohet pastaj me pjesën e qasjes së drejtpërdrejtë në problematikën e paraqitur përmes mbledhjes dhe analizës së informacionit parësor.

Qëllimi i studimit të literaturës është të specifikojë se çfarë është arritur në këtë fushë studimi me theks të posaçëm në problemin e shtruar dhe në mënyrë që të mbështesë ngritjen e hipotezave të paraqitura në studim. Literatura është bazuar në dokumentet e duhura po ashtu të marra nga institucionet që kanë shërbyer si raste studimi, përfshirë dokumentet strategjike dhe dokumentet e politikave zhvillimore institucionale. Po ashtu në kuadër të metodologjisë janë përfshirë dhe analizuar raporte hulumtuese, dokumente ligjore, raste studimore dhe publikime të ndryshme që paraqesin interes për studimin.

Qasja pasuese përfshin mbledhjen e informacionit të grumbulluar përmes pyetësorëve dhe studimi bazohet në një analizë të thelluar rasti me synim vlerësimin e gjendjes ekzistuese dhe analizën e implementimit të SMC-së së shërbimeve në shtatë Institucione Publike në Kosovë. Të dhënat parësore janë bazuar në shtatë raste konkrete studimore (Institucione Publike në Kosovë të cilat prej më shumë se tri vitesh kanë imlementuar SMC-në). Këto të dhëna janë mbledhur përmes intervistave të thelluara me udhëheqësit më të lartë ekzekutivë, menaxherët e cilësisë, auditorët e brendshëm të cilësisë, drejtorët/menaxherët e departamenteve dhe përmes zyrtarëve të tjerë përgjegjës për cilësinë e shërbimeve të duhura brenda institucioneve përkatëse të përfshira në studim si dhe përmes pyetësorëve me menaxherët e nivelit të mesëm, të ulët dhe me stafin

operacional në këto institucione. Të gjitha të dhënat janë verifikuar për sa i përket vlefshmërisë së tyre dhe kemi zbatuar të gjitha standardet etike.

Qasja metodologjike në rastin e studimit përfshin metoda krahasuese, një pasqyrim analitik dhe një metodologji të shtrirë strukturore. Analizat bazë të përdorura janë analiza deskriptive, analiza faktoriale, krahasuese dhe të korrelacionit, që janë arritur duke përdorur ndërthurjen dhe krahasimin në raste të caktuara të marra si shembuj studimi si dhe mes të dhënave dytësore dhe atyre parësore të mbledhura përmes instrumentit të pyetësorit për grumbullim informacioni parësor në kuadër të qasjes së adoptuar deduktive.

3.1. Burimet e të dhënave

Ky studim bazohet në dy kategori të dhënash: a) të dhëna parësore dhe b) të dhëna dytësore. Tek të dhënat dytësore janë përfshirë librat, artikujt, raportet e auditimit të performancës së institucioneve, dhe publikimet e ndryshme periodike të cilat kanë në fokus të tyre Sistemin e Menaxhimit të Cilësisë dhe faktorët që ndikojnë në implementimin e SMC-së sipas Standardit ISO 9001:2015. Nga ana tjetër tek të dhënat parësore janë përfshirë rezultatet e intervistave dhe pyetësorëve të realizuara me personelin dhe me drejtuesit e institucioneve të marra në studim.

3.2. Rastet e përfshira në studim (kampioni i studimit)

Hulumtimi përfshin 7 organizata të sektorit publik me një numër prej 253 të anketuar dhe duke pasur parasysh diversitetin e adoptimit të sistemit të menaxhimit të cilësisë në këto organizata teknikat e përdorura janë kombinuar përmes pyetësorit dhe intervistave gjysmë të strukturuara me një qasje sipas teknikës Delphi. Jemi përpjekur që hulumtimi të jetë gjithëpërfshirës, prandaj të dhënat janë përpunuar në bazë të shumë elementeve përbërëse duke përfshirë moshën, gjininë, nivelin e ngritjes profesionale, përvojën e punës e kështu me radhë.

Thelbin e analizës e përbejnë shtatë raste studimore të institucioneve publike në Kosovë të cilat kanë më e pakta tri vite nga data e ngritjes dhe certifikimit të SMC-së sipas Standardit ISO 9001:2015. Konkretisht këto institucione janë:

1) **Autoriteti i Aviacionit Civil** - Autoriteti i Aviacionit Civil i Republikës së Kosovës (AAC) është themeluar me Ligjin nr. 03/L-051 për Aviacionin Civil si agjenci e pavarur rregullatore për aviacionin civil. AAC-ja është përgjegjëse për rregullimin e sigurisë së aviacionit civil dhe për rregullimin ekonomik të aeroporteve dhe shërbimeve të navigacionit ajror në Republikën e Kosovës. Agjencia është e angazhuar për të arritur nivelin më të lartë të mundur në implementimin e Sistemeve të Menaxhimit të Sigurisë në Kosovë. Ky institucion realizon, konform ligjeve në fuqi, detyrat e tij. Ja disa prej tyre : a) ofron këshilla dhe propozime për Ministrinë, Qeverinë dhe Kuvendin lidhur me politikat dhe legjislacionin për sektorin e aviacionit civil; b) harton rregullore zbatuese dhe urdhëresa për navigacionin ajror; c) lëshon licenca, certifikata dhe leje në përputhje me kompetencat e përgjithshme të AACK-së; d) kryen akte, hetime dhe inspektime të tilla, dhe lëshon urdhra, rregulla, rregullore, dhe procedura; etj.

Veprimtaria e AAC-së mbikëqyret nga një Bordi Mbikëqyrës, i cili përbëhet nga pesë anëtarë. Bordi Mbikëqyrës është përgjegjës për mbikëqyrjen dhe shqyrtimin e: (i) aktiviteteve dhe vendimeve të AAC-së mbi çështjet administrative, ekzekutive, rregullatore dhe të licencimit, dhe (ii) të gjitha aspekteve të menaxhimit financiar, të ardhurave dhe shpenzimeve të AACK-së.

2) **Ministria e Zhvillimit Ekonomik,** - MZHE është institucioni më i lartë përgjegjës në Republikën e Kosovës për zhvillimin e gjithanshëm ekonomik të vendit. Për sa i përket strukturës organizative ajo është e përbërë nga Kabineti i Ministrit, Zyra e Sekretarit të Përgjithshëm, Departamentet dhe Divizionet. Ky institucion është i organizuar në 6 departamente dhe secili prej

këtyre departamenteve është i organizuar në 3 - 4 divizione. Departamentet e MZHE-së janë si a) Departamenti i Integrimit Europian i Koordinimit të Politikave dhe Zhvillimit Ekonomik, b) Departamenti i Energjisë, c) Departamenti i Minierave, d) Departamenti i Postë-Telekomunikacionit dhe i Teknologjisë Informativë dhe Komunikuese, e) Departamenti Ligjor, f) Departamenti i Financave dhe i Shërbimeve të Përgjithshme.

3) Oda Ekonomike e Kosovës - E themeluar në vitin 1962 nga Kuvendi i Kosovës, është përfaqësuesi ligjor i interesave të komunitetit të biznesit në Kosovë. Ajo është një organizatë jofitimprurëse e pavarur si dhe pa varësi politike dhe që e ushtron veprimtarinë e saj në bazë të Ligjit mbi Odën Ekonomike të Kosovës 2004/7. OEK ka si objekt të punës së saj përmirësimin e ekonomisë së tregut, sipërmarrjen dhe nxitjen e konkurrencës ndërmjet anëtarëve të saj dhe në veçanti promovon investimet dhe zhvillimin e ekonomisë së Kosovës. Zyrat e saj të përfaqësimit janë të shtrira në të gjithë vendin. OEK ka katër departamente kryesore, 30 shoqata dhe mbi 15,000 anëtarë të regjistruar. Anëtarët e Odës janë shoqatat që veprojnë në sektorë të ndryshëm të ekonomisë duke përfshirë Teknologjinë, Telekomunikacionin, Ndërtimin, Bankat dhe Sigurimet, Përpunimin e Metaleve, Përpunimin e Drurit, Përpunimin e Ushqimit dhe Pijeve, etj.

Anëtar i Odës Ekonomike të Kosovës konsiderohet çdo subjekt që nënshkruan Marrëveshjen për Anëtarësim dhe i kryen të gjitha obligimet sipas kësaj marrëveshje. Në bazë të Ligjit mbi OEK-un, anëtarësimi në OEK është vullnetar dhe realizohet sipas disa niveleve si niveli bazë, niveli i mesëm, niveli i lartë dhe PATRON. Të gjitha ndërmarrjet e ekonomisë së Kosovës, të anëtarësuara në Odën Ekonomike të Kosovës, organizohen në Shoqata specifike sipas degëve dhe nëndegëve.

4) Operatori i Sistemit, Transmisionit dhe Tregut Sha (KOSTT) - I themeluar më 1 korrik 2006, KOSTT sh.a është kompani publike pronare e aksioneve të së cilës është Republika e Kosovës. Kjo kompani funksionon në bazë të dy licencave të lëshuara nga Zyra e Rregullatorit të

Energjisë. Sipas Licencës për Operatorin e Sistemit të Transmisionit dhe Licencës për Operatorin e Tregut të Energjisë Elektrike, KOSTT është përgjegjës për disa funksione si:

1. planifikimin, operimin, mirëmbajtjen dhe zhvillimin e Sistemit të Transmisionit të energjisë elektrike në Kosovë. 2. operimin efikas, ekonomik dhe të koordinuar të sistemit të transmisionit, përfshirë rrjedhat ndërkufitare, 3. balancimin e sistemit, 4. sigurimin e qasjes jodiskriminuese për shfrytëzuesit e sistemit të transmisionit, 5. nxitjen e konkurrencës efektive për prodhim dhe furnizim me energji elektrike, 6. nxitjen e efikasitetit ekonomik në zbatimin e Rregullave të Tregut si dhe kryen aktivitetet në përputhje me Rregullat e Tregut, 7. administrimin e tregut të centralizuar të energjisë elektrike në Kosovë 8. menaxhimin e procesit të barazimit përfundimtar.

Përgjegjësi e KOSTT-it është të transmetojë në mënyrë të sigurt energjinë elektrike nga njësitë e gjenerimit deri te sistemi i shpërndarjes gjatë gjithë kohës. Aktualisht, rrjeti i transmisionit të Kosovës lidhet me shtetet fqinje përmes shtatë linjave ndërkufitare. Në dhjetor të 2015-ës ka përfunduar edhe ndërtimi i linjës së tetë ndërkufitare e cila pritet të hyjë në operim gjatë vitit 2016. Sistemi i transmisionit me të cilin operon KOSTT, edhe pse i vogël, paraqet një nyje shumë të rëndësishme të transmisionit në Europën Juglindore.

5) Agjencia për Produktet dhe Pajisjet Medicinale e Kosovës (APPMK) është organ i pavarur ekzekutiv i Ministrisë së Shëndetësisë me subjektivitet juridik, që ka përgjegjësi ligjore lidhur me çështjet shkencore dhe teknike që kanë të bëjnë me produktet dhe pajisjet medicinale për përdorim njerëzor. Organizimi, autorizimet, dhe fushëveprimi i organeve të AKPPM-së, përcaktohen me akt nënligjor të miratuar nga Qeveria. Ky institucion në bashkëpunim me Doganat e Kosovës, kontrollon importin e produkteve farmaceutike dhe të pajisjeve medicinale. Importi i produkteve farmaceutike dhe i pajisjeve medicinale rregullohet me anë të akteve të ndryshme ligjore. APMK

është përgjegjëse për mbrojtjen e jetës së njerëzve duke ofruar produkte dhe pajisje cilësore dhe të garantuara mjekësore, dhe shërbime të ndërlidhura me produktet dhe pajisjet mjekësore përmes licencimit të kompanive profesionale dhe individëve. AKPM është e organizuar në 6 departamente sipas fushave specifike.

6) Autoriteti Rregullativ i Komunikimeve Elektronike dhe Postare - është organi rregullator, i cili zbaton dhe mbikëqyr kornizën rregullatore të përcaktuar nga ligjet përkatëse, si dhe nga politikat e zhvillimit të fushës së komunikimeve elektronike dhe shërbimeve postare të Qeverisë së Kosovës. Vizioni i ARKEP-së është që të zhvillojë sektorin përkatës në Kosovë, dhe ekonominë informative përmes implementimit të politikave që janë në përputhshmëri me reformat e përcaktuara nga Unioni European. ARKEP synon të arrijë vizionin e tij përmes hyrjes në treg, promovimit të konkurrencës së shëndoshë midis operatorëve të autorizuar, teknologjive dhe shërbimeve të reja në mënyrë që të përmbushen kërkesat e konsumatorëve. ARKEP synon të sigurojë mbrojtjen e konsumatorit, qeverisje të dobishme dhe transparente dhe përdorim optimal të resurseve të kufizuara. Më konkretisht funksionet kryesore të ARKEP-së përcaktohen në nenin 10 të Ligjit për Komunikime Elektronike Nr. 04/L-109. Ndërsa për sa i përket mënyrës së organizimit struktura organizative e ARKEP-së është e përbërë nga këto nivele kryesore vendimmarrjeje: nga Bordi Drejtues, Kryetari i Bordit Drejtues si dhe nga 5 departamentet të cilat ushtrojnë veprimtarinë në fushat e tyre specifike.

7) Komisioni i Pavarur për Miniera dhe Minerale - KPMM rregullon aktivitetet minerare në Kosovë në përputhje me kornizën ligjore përkatëse. Ky institucion vepron në interes të publikut dhe i ushtron në mënyrë të pavarur kompetencat dhe funksionet, të cilat i janë dhënë sipas Ligjit të Minierave dhe Mineraleve. KPMM i ofron asistencë teknike Qeverisë në të gjitha çështjet që kanë të bëjnë me minierat dhe mineralet në Kosovë nëse një gjë e tillë kërkohet nga Qeveria. Me

qëllim që të këshillojë investitorët, KPMM bën vlerësimet e burimeve gjeologjike, këshillon investitorët për zonat potenciale të interesit dhe ofron informata për shërbime të orientuara për ndonjë çështje që ka lidhje me interes në botën e shfrytëzimit mineral. KPMM ka këto kompetenca dhe funksione kryesore:

1 - hulumtimin dhe shfrytëzimin e rregullt të resurseve minerale në Kosovë dhe shfrytëzimin optimal të resurseve minerale në të gjitha veprimtaritë minerare në përputhje me Ligjin e Minierave dhe Mineraleve dhe Strategjinë Minerare;

2 - përputhjen e përgjithshme të veprimtarive minerare si dhe të kushteve, licencave, dhe lejeve të lëshuara nga KPMM me kornizën ligjore përkatëse në bazë të së cilës funksionon ky institucion. KPMM ka gjithashtu edhe kompetencën për:

- lëshimin, transferimin, vazhdimin, pezullimin dhe revokimin e licencave dhe lejeve;
- themelimin dhe mirëmbajtjen e një kadastrë të minierave dhe një baze të të dhënave GIS që përmban të dhëna gjeografike, gjeologjike dhe të dhëna të tjera të duhura ekonomike si dhe të gjithë titujt ekzistues të mineraleve dhe të drejtave minerare; dhe nxjerrjen e rregullave për organizimin dhe veprimtarinë e brendshme të KPMM-së.

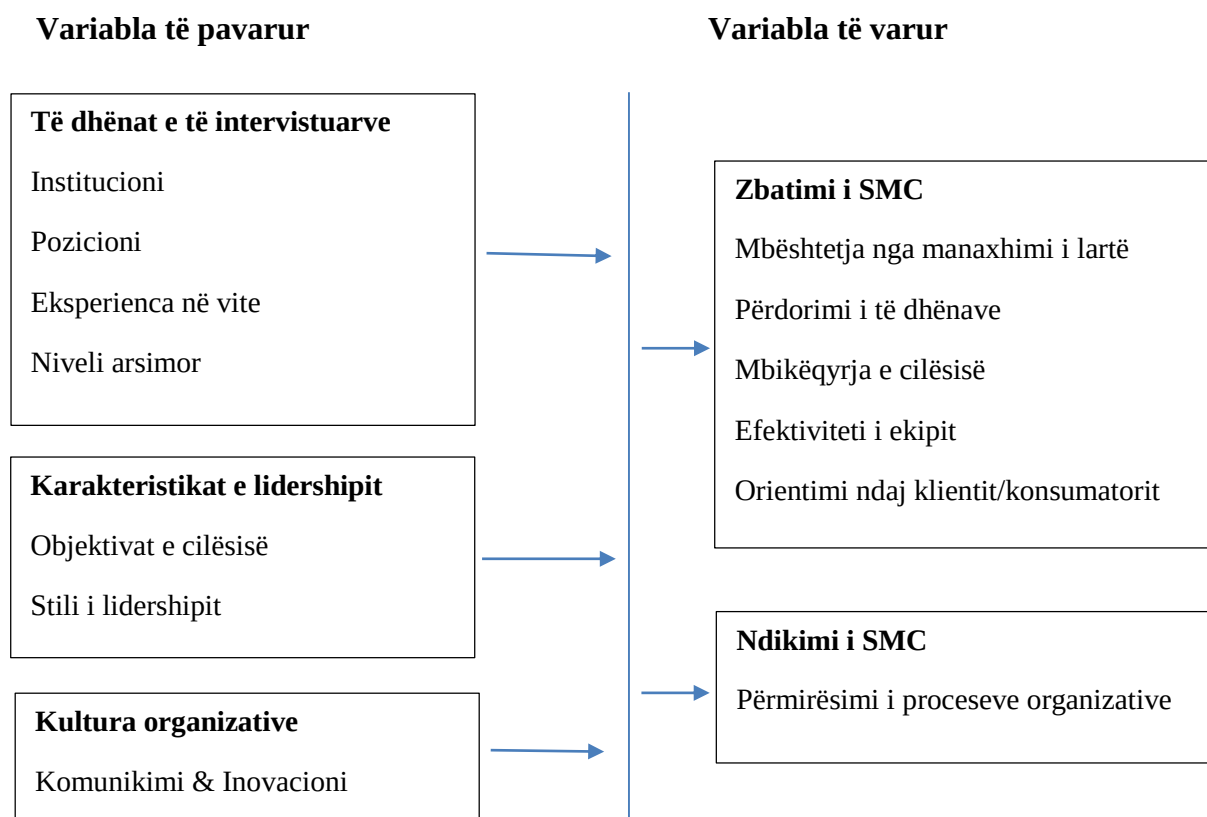
Para se të zhvillohet analiza e detajuar e këtyre rasteve, do të shpjegohet metodologjia dhe metoda që do të shfrytëzohet për këtë analizë të thelluar rasti.

3.3. Skema konceptuale e analizës së zbatimit dhe ndikimit të SMC-së

Për të pasur një qasje praktike ky hulumtim ka ndërtuar një skemë konceptuale dhe metodologjike të përshtatshme, të ndarë në hapa dhe të konkretizuar me të arritura të dukshme për vlerësimin e zbatimit dhe ndikimit të SMC-së në avancimin e proceseve organizative në përgjithësi dhe rolin e tyre për organizatat e studiuara në veçanti. Në këtë kuadër përveç dy komponentëve kryesorë ndikues në SMC, që janë lidhshipi dhe kultura organizative, koncepti dhe metodologjia e

hulumtimit ka marrë në konsideratë të dhënat parësore të gjeneruara nga pyetësi dhe nga intervistat e marra nga të gjitha institucionet e studiuara gjatë hulumtimit. Kategorizimi i bërë për secilin komponent (të dhënat e të intervistuarve, karakteristikat e liderit dhe kultura organizative) është ndërlidhur pastaj me arritjet ekzistuese dhe me ato të pritshme gjatë zbatimit dhe ndikimit të SMC-së, si në skemën e mëposhtme:

Figura 4. Skema konceptuale e analizës së zbatimit dhe ndikimit të SMC-së



Procesi i realizimit të studimit të thelluar të rastit ka kaluar në disa faza të rëndësishme, të cilat do të shtjellohen në vijim në përputhje me procesin konkret të këtij studimi:

a) Planifikimi - Këtu përfshihet identifikimi i shtatë institucioneve të përfshira në studim; identifikimi i udhëheqësve të lartë dhe i strukturave të tjera menaxheriale që i janë nënshtruar intervistave të këtij studimi; identifikimi i dokumenteve, manualeve dhe raporteve të nevojshme për studim etj.

b) Instrumentet e hulumtimit - Këtu bëjnë pjesë çështjet që lidhen me zhvillimin, strukturimin dhe implementimin e procesit të intervistave me zyrtarët e shtatë institucioneve publike.

c) Testimi i mënyrës së mbledhjes së të dhënave - Kjo pjesë ka të bëjë me ngritjen e shkathtësive intervistuese, përvetësimin dhe testimin e procesit të intervistimit.

d) Mbledhja e të dhënave - pasqyron procesin e intervistimit të zyrtarëve institucionalë, grumbullimin e informacioneve dhe dokumenteve të duhura përkundrejt standardeve etike dhe strukturimit të pyetjeve përgjatë procesit të intervistimit.

e) Strukturimi dhe analizimi i të dhënave - proces ky që ka të bëjë me rishikimin, strukturimin dhe analizimin e të dhënave të grumbulluara nga të gjithë zyrtarët e intervistuar në shtatë institucionet publike. Kjo është realizuar nëpërmjet disa analizave:

-Analiza deskriptive- e bazuar kryesisht në përgjigjet e menaxherëve dhe drejtuesve të institucioneve. Ajo është e strukturuar në 3 seksione kryesore, në përputhje me seksionet e intervistës. Kjo analizë ka zbuluar mjaft të dhëna lidhur me udhëheqjen, kulturën organizative si dhe me nivelin e implementimit të SMC-së në këto institucione.

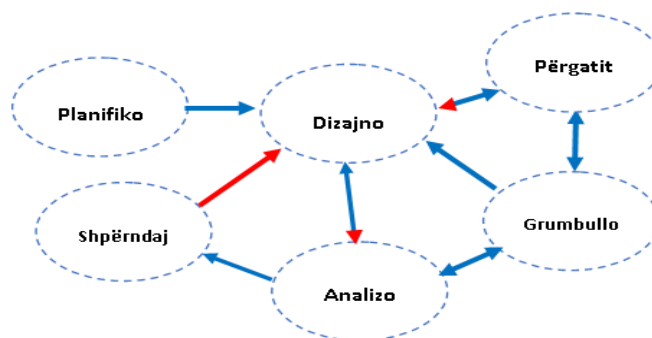
-Analiza krahasuese - paraqet një panoramë të diferencave dhe të të përbashkëtave në procesin e implementimit të SMC-së në institucionet publike në Kosovë.

-Analiza faktoriale – është analiza që përdoret për të studiuar strukturat e relacioneve mes shumë variablave të varur, me qëllim që të zbulojë diçka rreth natyrës së variablave të pavarur që ndikojnë mbi ta, edhe nëse variablat e pavarur nuk janë matur në mënyrë të drejtpërdrejtë. Variablat që nuk

mund të vëzhgohen në mënyrë të drejtpërdrejtë quhen Variabla Latente. Ata përkufizohen në terma të kombinuar (shpesh në mënyrë lineare) të variablave të vëzhguar dhe mund të përdoren për të shpjeguar disa ndryshime në vetë këta variabla apo në disa variabla të tjerë të vëzhguar. Rrjedhimisht, përgjigjet e marra nga analiza faktoriale janë më shumë hipotetike dhe tentativë sesa e vërteta kur variablat e pavarur vërtetohen në mënyrë të drejtpërdrejtë.

-Cross tabulation - kjo analizë bën të mundur të kuptojmë korrelacionin që ekziston ndërmjet variablit të varur, nivelit të implementimit të SMC-së në institucionet publike në Kosovë dhe variablave të pavarur udhëheqja dhe kultura organizative.

Figura 5. Procesi i një rasti studimi



Burimi: Yin (2009)

3.4. Mbledhja e të dhënave në terren (intervista e thelluar)

Të dhënat janë mbledhur përmes intervistave të thelluara me drejtuesit e lartë të institucioneve publike si dhe përmes një pyetëso, i cili ka targetuar punonjës të niveleve të ndryshme të strukturës organizative duke filluar nga menaxherët e mesëm e duke vijuar deri te zyrtarët administrativë/ teknikë. Gjithsej janë realizuar 14 intervista të thelluara me drejtuesit kryesor të secilit institucion (drejtori i përgjithshëm/ sekretari i përgjithshëm, menaxheri i cilësisë). Pyetjet e intervistës janë të gjitha me fund të hapur. Sidoqoftë, në një pjesë të konsiderueshme të rasteve është arritur të mblidhet informacion i dobishëm edhe përtej këtyre pyetjeve. Intervista përbëhet

nga tri seksione kryesore dhe 29 pyetje gjithsej. Seksioni i parë i pyetjeve mbledh informacion lidhur me implementimin e SMC-së në institucionet publike të përfshira në studim dhe është i përbërë prej 14 pyetjesh. Seksioni i dytë mbledh informacion lidhur me procesin e certifikimit të SMC-së në këto institucione dhe është i përbërë nga 8 pyetje. Ndërsa seksioni i tretë është i përbërë nga 7 pyetje dhe fokusohet më tepër në analizën e faktorëve që ndikojnë implementimin e këtij sistemi në institucionet respektive si udhëheqja dhe kultura organizative.

Mënyra e dytë e mbledhjes së informacioneve, siç u përmend edhe më sipër, është nëpërmjet pyetësorit. Gjithsej janë shpërndarë 276 pyetësorë prej të cilëve 23 kanë rezultuar të pavlefshëm. Për sa i përket ndërtimit të pyetësorit ai është i strukturuar në dy seksione kryesore. Në seksionin që përmban informacion të përgjithshëm mbi punonjësit që e kanë plotësuar, informacion të tillë si institucioni ku punojnë, pozicioni i punës, kohëzgjatja në pozicion dhe niveli i edukimit. Seksioni i dytë përmban gjithsej 63 pyetje mbi udhëheqjen dhe kulturën organizative dhe pyetjet janë grupuar në dy nënseksione të tjera sipas këtyre dy faktorëve kryesorë në implementimin e SMC-së. Nënseksioni i parë përbëhet nga pyetje që lidhen me rolin e lidershit në implementimin e standardeve të SMC-së dhe ka në përbërje të tij 20 pyetje dhe nënseksioni i dytë përbëhet nga 43 pyetje që tregojnë për ndikimin e kulturës organizative në implementimin dhe zbatimin e vazhdueshëm të standardeve të cilësisë.

I. Testi i besueshmërisë, koeficienti Alfa Cronbach dhe testi i vlefshmërisë së pyetësorit

Koeficienti alfa Cronbach mat konsistencën e brendshme ("besueshmërinë") të instrumentit. Ai përdoret më shpesh në pyetësorë/ sondazhe me pyetje që përdorin shkallën Likert, dhe ku del e nevojshme të përcaktohet nëse shkalla e përdorur është e besueshme. Statistikisht kërkohet një

vlerë mbi 0.7 e këtij koeficienti për t'u pranuar si një rezultat i kënaqshëm e i pranueshëm i pyetësorit të përdorur.

3.5. Limitet e Studimit

Vështirësitë e hasura gjatë realizimit të këtij studimi kanë qenë të shumta. Vështirësia e parë lidhet me vetë rëndësinë dhe domosdoshmërinë e ruajtjes së konfidencialitetit të informacioneve që dalin nga raportet e auditimit të jashtëm dhe të brendshëm të SMC-ve në institucionet publike. Vështirësia e dytë lidhet me nivelin e besueshmërisë së informacioneve të mbledhura. Duke qenë se intervistat janë zhvilluar me drejtuesit më të lartë të këtyre institucioneve publike, informacioni i mbledhur në disa raste rrezikonte të ishte i përgjithshëm dhe sipërfaqësor. Përveç kësaj, këto institucione kanë një përvojë relativisht të shkurtër në procesin e implementimit të SMC-së, gjë e cila konstatohet fare lehtë gjatë zhvillimit të intervistave. Sidoqoftë, përtej këtyre vështirësive, procesi i mbledhjes së të dhënave ka qenë i mundur.

3.6. Përmbledhje e kapitullit

Në këtë kapitull është shpjeguar në mënyrë të detajuar metodologjia e studimit, metoda, instrumentet e mbledhjes së të dhënave, vështirësitë e mbledhjes së të dhënave etj. Ky studim bazohet në shtatë raste studimore dhe të dhënat mbledhen përmes intervistave të thelluara me drejtuesit e institucioneve publike të përfshira në studim si dhe nëpërmjet pyetësorëve të plotësuar nga punonjës të niveleve të ndryshme të strukturës organizative.. Kapitulli në vijim analizon të dhënat e mbledhura përmes intervistave të thelluara dhe pyetësorëve si dhe rezultatet e nxjerra përmes tyre.

KAPITULLI IV: ANALIZA E REZULTATEVE TË STUDIMIT DHE DISKUTIMI I TYRE

Siç është shpjeguar në kapitullin hyrës, qëllimi i këtij studimi është vlerësimi i procesit të implementimit të SMC-së sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015 në Institucionet Publike në Kosovë si dhe përmirësimi i parametrave të këtij procesi në të ardhmen. Konkretisht institucionet e përfshira në studim janë: Autoriteti i Aviacionit Civil të Kosovës (AACK), Ministria e Zhvillimit Ekonomik (MZHE), Oda Ekonomike e Kosovës (OEK), Operatori i Sistemit, Transmisionit dhe Tregut (KOSTT), Agjencia e Kosovës për Produkte dhe Pajisje Medicinale (AKPM), Autoriteti Rregullativ i Komunikimeve Elektronike dhe Postare (ARKEP), Komisioni i Pavarur për Miniera dhe Minerale (KPM).

Kapitulli analitik është i strukturuar në tri pjesë kryesore. Në pjesën e parë të këtij kapitulli paraqiten rezultatet e intervistave të thelluara sipas secilit institucion të përfshirë në studim. Këto rezultate grupohen në përputhje me seksionet e pyetësorit. Në pjesën e dytë bëhet një analizë krahasuese e rezultateve në këto institucione në mënyrë që të kuptojmë në mënyrë më konkrete si qëndrojnë këto institucione në raport me njëra -tjetrën për sa i përket implementimit të SMC-së sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015. Ndërsa në pjesën e tretë të këtij kapitulli paraqiten rezultatet e testimit të hipotezave të këtij studimi, testim ky i realizuar nëpërmjet analizës faktoriale si dhe *cross tabulation*.

4.1. Analiza Deskriptive

Në kuadër të kësaj analize hulumtimi merr në konsideratë informacionin parësor të grumbulluar në shtatë institucionet e përdorura si raste studimore duke ndërtuar një kornizë logjike përshkruese bazuar në informacionin e përmendur me lart për çdo institucion, duke u nisur nga analiza e situatës aktuale dhe duke vazhduar me arsyet ose kundërshtimet eventuale për vendosjen dhe

funksionalizimin e SMC-së në secilën organizatë. Në të gjitha rastet studimore SMC nënkupton vendosjen dhe funksionalizimin e sistemit sipas kërkesave të standardit ISO 9001:2015.

Hapi i tretë identifikon rrugën dhe hapat në kuadër të kornizës logjike për implementimin e SMC-së në këto organizata, kurse në fund një rëndësi e veçantë i është kushtuar rolit të lidërshiptit dhe kulturës organizative për vendosje dhe funksionalizim të SMC-së.

Në tabelën e mëposhtme të gjitha këto elemente janë përcaktuar dhe grupuar duke synuar një qasje me të lehtë në të kuptuarit e situatës aktuale dhe hapave që nevojiten për avancimin e SMC-së në këto institucione.

Tabela 8. Informacion i përgjithshëm mbi rastet e përfshira në studim

	Ministritë e linjës	Agjencitë e Pavarura Rregullative	Agjencitë Ekzekutive Qeveritare	Ndërmarrjet Publike	Të tjera
Situata Aktuale	MZHE ka zhvilluar dhe certifikuar SMC-në me sugjerim të drejtorit të departamenti t për Energji dhe Miniera. Ka rritur efikasitetin, cilësinë e proceseve të punës, performancën dhe efektivitetin në punë. Ka plotësuar kërkesat minimale që kërkon standardi.	Të tria agjencitë e rastit studimor e kanë të vendosur SMC-në sipas specifikave të mëposhtme: AACK ka zhvilluar në vitin 2011 ndërsa e ka Certifikuar SMC-në në vitin 2012 me sugjerim të drejtorit të përgjithshëm. Ka integruar SMC-në me sistemet e tjera funksionale Ka përmirësuar në vazhdimësi dhe ka ricertifikuar SMC-në sipas ISO 9001:2015 ARKEP ka vendosur në vitin 2012, ndërsa e ka Certifikuar SMC-në, në vitin 2013, me iniciativë të lidërshiptit të institucionit. Ka siguruar menaxhim dhe organizim më efikas dhe eficient të proceseve specifike dhe të përgjithshme të punës. KPMM ka zbatuar dhe certifikuar SMC-në në vitin 2012 me iniciativë të stafit të organizatës. Ka zhvilluar dhe strukturuar proceset e punës për përmirësim të vazhdueshëm të performancës së përgjithshme të institucionit. Ka konsoliduar funksionalizimin e qëndrueshëm të SMC-së duke ricertifikuar sistemin në përputhshmëri me kërkesat e standardit ISO 9001:2015.	AKPPM ka vendosur dhe certifikuar SMC-në me iniciativë të personelit të saj. Ka rritur nivelin e cilësisë dhe të kompetencave të laboratorëve testues brenda institucionit. Ka rritur cilësinë e rezultateve të punës dhe aftësisë të stafit.	KOSTT ka zbatuar dhe certifikuar SMC-në në vitin 2012/13 me iniciativë të lidërshiptit të organizatës. Implementimi, certifikimi dhe ricertifikimi i SMC ka rritur efikasitetin, cilësinë e proceseve të punës dhe performancën e përgjithshme institucionale.	OEK ka implementuar, konsoliduar, certifikuar, përmirësuar dhe ricertifikuar SMC-në që nga viti 2008 me iniciativë të Kryetarit të OEK-ut.

Arsyet e implem entimit	Arsyet e përgjithshme të implementimit të SMC-së në të gjitha organizatat që kanë shërbyer si rast studimor janë: Përmirësimi i proceseve organizative dhe kontrolluese në punë, rritja e efikasitetit, rritja e transparencës dhe përgjegjësisë, vendosja e kontinuitetit në informacion dhe dokumentacion brenda institucioneve. Ndërsa arsyet e veçanta janë të specifikuar më poshtë: Në institucione të veçanta bazuar në informacion parësor dhe praktikave të mira ndërkombëtare kërkohet përmirësimi i standardeve ndërkombëtare për fusha specifike (laboratorët e produkteve dhe pajisjeve medicinale – AMMK, Plotësim i standardeve në fushën e transmissimit sipas direktivave përkatëse – KOSTT, vendosja e standardeve të pranueshme në fushën e eksplorimit dhe shfrytëzimit të resurseve në mënyrë miqësore të mjedisit – KPMM, përmirësimi i kërkesave nga institucionet simotra dhe realizimi i të drejtës së barabartë të anëtarësimit – OEK, vendosja dhe kontrolli i sistemit monitorues të ndërmarrjeve publike sipas praktikave të mira ndërkombëtare – MZHE, implementimi dhe avancimi i standardeve më të larta të sigurisë në fushën e aviacionit dhe mbrojtjes së të drejtave të udhëtarëve – AACK, nevoja e përbashkimit të kërkesave të tregut dhe operatorëve mobil dhe vendosja e një sistemi transparent ndaj të gjithë pjesëmarrësve në treg – ARKEP).
Hapat në procesin e vendosjes së SMC-së	✓ Analiza e gjendjes dhe identifikimi i mangësive teknike – teknologjike, ligjore, profesionale dhe operative ✓ Vetëvlerësimi i organizatës dhe stafit ✓ Vendosja për standardin e SMC-së që i përshtatet organizatës përkatëse ✓ Njoftimi dhe trajnimi i stafit me standardin përkatës që adopton SMC-në e përzgjedhur ✓ Fillimi i implementimit të SMC-së ✓ Monitorimi dhe kontrolli gjatë implementimit të SMC-së ✓ Identifikimi i mangësive eventuale dhe ndërmarrja e masave korrektuese ✓ Auditimi dhe vlerësimi i rezultateve të dalta nga vendosja e SMC-së në Organizatë ✓ Rekomandimet eventuale ✓ Sigurimi i vazhdimësisë së funksionimit të SMC-së, certifikimi dhe ricertifikimi në periudha standarde kohore
Roli i lidershit në vendosjen dhe funksionimin të SMC-së në rastet studimore	Bazuar në informacionet e grumbulluara në shumicën e organizatave roli i lidershit konsiderohet i rëndësishëm, mirëpo në shumë raste ka mungesë informacioni se çka në të vërtetë nënkupton ky rol, p.sh. në AACK MZHE dhe OEK procesi i vendosjes së SMC-së nga ana e lidershit gjegjësisht menaxherëve konceptohet si duplikim operativ dhe si diçka e panevojshme pasi bindja e tyre është se ata janë mjaftueshëm kompetent dhe nuk ndiejnë nevojë të madhe për vendosjen e këtij sistemi, çka në të vërtetë nuk qëndron. Përkundër kësaj në ARKEP dhe AKPPM mendojnë se vendosja e SMC-së nënkupton shtimin e detyrave dhe përgjegjësisë që është më afër së vërtetës. Në anën tjetër agjencitë rregullatore, KPMM dhe KOSTT ishin pro implementimit të SMC-së dhe për më tepër e shikonin këtë certifikim si tepër të nevojshëm për institucionin. Sa i përket nevojës për të patur Departamentin e Cilësisë ata shprehën gjatë intervistës se ka qenë i nevojshëm dhe vazhdon të jetë i tillë për të udhëhequr procesin e SMC-së.
Roli i kulturës organizative në vendosjen dhe	Sikur edhe te liderशिpi edhe në rastin e të kuptuarit të kulturës organizative ka mangësi të theksuara dhe kjo e shton nevojën e vendosjes së SMC-së në këto organizata. Njohuritë profesionale rreth kulturës dallojnë sipas organizatave të studiuar. Në AACK kulturën organizative e vlerësojnë si të brishtë, me vendimmarrje të centralizuara dhe përshkrim jo shumë të qartë të detyrave dhe përgjegjësisë. Po ashtu kultura e ndryshimeve brenda organizatës rezultojnë të jetë një proces vështirë i pranueshëm.

funksionim të SMC-se në rastet studimore	Në MZHE, konsiderojnë se kanë njohuri të mjaftueshme dhe sipas tyre natyra e vendimmarrjes është gjithëpërfshirëse, por e bazuar në njohuritë rrethanore dhe diçka e tillë është relative. Në OEK, sikurse edhe në rastin e lidershit përfaqimi i një kulture të avancuar rezulton të ndeshet me një natyrë rezistuese te nivelet e larta menaxhuese, por edhe te stafi. Pra ndryshimet dhe avancimi i proceseve si pjesë e SMC-së nuk gëzojnë përkrahje shumë të madhe. Në ARKEP, kultura organizative del se është një kombinim mes funksioneve të centralizuara dhe ndryshimeve të dëshiruara nga punonjësit e të gjitha niveleve. Në AKPPM, kultura organizative kuptohet përmes punës ekipore, ndërsa ndryshimet eventuale po ashtu nuk mbështeten në masë të madhe. Tek agjencitë rregullatore KPMM dhe KOSTT edhe pse kulturën organizative e konsiderojnë si element thelbësor, nuk e kanë shumë të qartë këtë rol dhe në informacionin pasues ka kundërshti me pohimin e parë pasi shumica e të intervistuarve potencojnë vendimmarrjen gjithëpërfshirëse (të centralizuar dhe jotransparente) kurse komunikimi shumicën e herëve është vetëm vertikal. Pothuaj njësoj ndodh edhe me procesin e ndryshimeve.
---	--

4.2. Analiza Krahësuese

Për të parë diferencat ndërmjet rasteve studimore lidhur me implementimin e SMC-së sipas standardit ISO 9001:2015 dhe rolin që ka patur në këtë proces stili i udhëheqjes dhe kultura organizative është zhvilluar pyetësi, rezultatet kthyesë të të cilit paraqesin perceptimet e punonjësve të niveleve të ndryshme në këto institucione.

Pyetësi përbëhet nga pyetjet e ndara në 2 seksione kryesore. Pjesa e parë jep informacion të përgjithshëm mbi punonjësit: pozicioni në vendin e punës, institucioni, kohëzgjatja e punës në këtë pozicion si dhe edukimi ose formimi i tyre profesional. Ndërsa pjesa e dytë e pyetësit jep përshtypjet e punonjësve mbi çështje të implementimit të SMC-së në institucionet e tyre. Kjo pjesë e pyetësit jep informacion mbi ndikimin e lidershit dhe kulturës organizative në implementimin e SMC-së sipas standardit ISO 9001:2015.

4.2.1. Të dhëna mbi kompozicionin e mostrës së punonjësve për rastet studimore

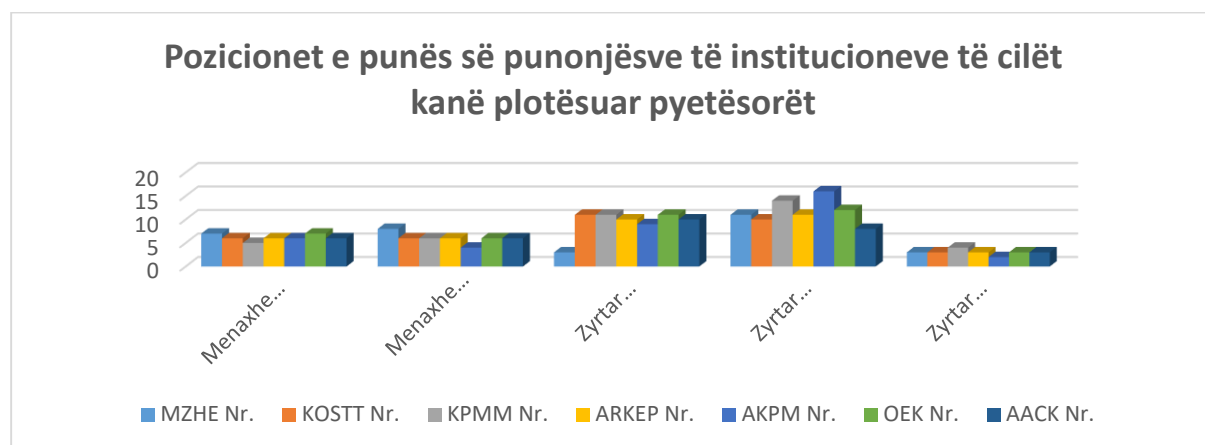
Të dhënat mbi pozicionin e punës të punonjësve që kanë plotësuar pyetësin janë paraqitur në tabelën 9. Ashtu siç është paraqitur në tabelë, numri total i punonjësve të anketuar është 253 prej të cilëve 32 nga Ministria e Zhvillimit Ekonomik (MZHE), 36 nga Operatori i Sistemit të Transmisionit dhe Tregut (KOSTT), 40 nga Komisioni i Pavarur për Miniera dhe Minerale (KPMM), 36 nga Autoriteti Rregullativ i Komunikimeve Elektronike dhe Postare (ARKEP), 37

nga Agjencia e Kosovës për Produkte dhe Pajisje Medicinale (AKPPM), 39 nga Oda Ekonomike e Kosovës (OEK) dhe 33 nga Autoriteti i Aviacionit Civil të Kosovës (AACK). Punonjësit e pyetur janë të niveleve të ndryshme të strukturës organizative të këtyre institucioneve duke filluar nga nivelet menaxheriale për të vazhduar deri te specialistët dhe ekspertët e veçantë të fushave specifike.

Tabela 9. Pozicionet e punës së punonjësve të institucioneve të cilët kanë plotësuar pyetësorët

	MZHE	KOSTT	KPMM	ARKEP	AKPM	OEK	AACK
	Nr.	Nr.	Nr.	Nr.	Nr.	Nr.	Nr.
Menaxher i Mesëm	7	6	5	6	6	7	6
Menaxher i Ulët	8	6	6	6	4	6	6
Zyrtar Senior/Ekspert	3	11	11	10	9	11	10
Zyrtar Profesional	11	10	14	11	16	12	8
Zyrtar Administrativ/Teknik	3	3	4	3	2	3	3

Grafiku 1. Pozicionet e punës së punonjësve të institucioneve të cilët kanë plotësuar pyetësorët

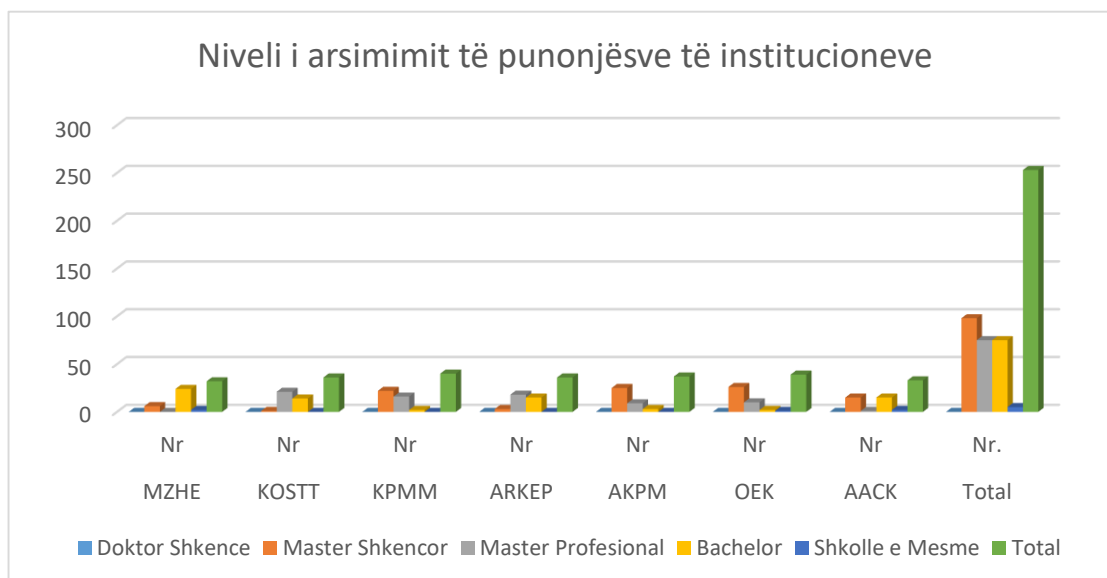


Sipas këtij pyetësoi rezulton që thuajse të gjithë punonjësit kanë përfunduar arsimin e lartë (98% e punonjësve që i janë përgjigjur pyetësoi). Pjesa më e madhe e tyre kanë përfunduar studimet Master (rreth 68% e punonjësve) prej të cilëve shumica kanë përfunduar ciklin e studimeve në Master Shkencor. Vetëm një pjesë shumë e vogël e këtyre punonjësve nuk kanë përfunduar arsimin e lartë (nga 253 punonjës vetëm 5 prej tyre kanë përfunduar vetëm arsimin e mesëm). AKPM dhe OEK janë institucionet të cilat kanë përqindjen më të lartë të punonjësve që kanë kryer studimet master (shkencor dhe profesional). AKPM rezulton të ketë rreth 92% të punonjësve me diplomë “Master” dhe vetëm 8% me diplomë “Bachelor”(të gjithë punonjësit kanë përfunduar arsimin e lartë). Rrjedhimisht në bazë të rezultateve të pyetësoi del se AKPM është institucioni me nivelin më të lartë arsimor të punonjësve. Tabela 10 paraqet një pasqyrim më të qartë dhe të detajuar të të dhënave mbi nivelin e arsimimit të punonjësve të këtyre institucioneve.

Tabela 10: Niveli i arsimimit të punonjësve të institucioneve

	MZHE	KOSTT	KPMM	ARKEP	AKPM	OEK	AACK	Total
Niveli Arsimor	Nr	Nr	Nr	Nr	Nr	Nr	Nr	Nr.
Doktor Shkence	0	0	0	0	0	0	0	0
Master Shkencor	6	1	22	3	25	26	15	98
Master Profesional	0	21	16	18	9	10	1	75
Bachelor	24	14	2	15	3	2	15	75
Shkolle e Mesme	2	0	0	0	0	1	2	5
Total	32	36	40	36	37	39	33	253

Grafiku 2. Niveli i arsimimit të punonjësve të institucioneve



Për sa i përket kohëzgjatjes së qëndrimit në një vend pune, nga përgjigjet e dhëna rezulton se pjesa më e madhe e punonjësve të këtyre institucioneve (rreth 43% e tyre) kanë 3 - 6 vjet në të njëjtin pozicion. Pjesa më e madhe e punonjësve, që kanë këtë kohëzgjatje në të njëjtin pozicion, janë zyrtarë profesionalë. E njëjta situatë është edhe te niveli menaxherial (pjesa më e madhe e tyre kanë 3 – 6 vjet në të njëjtin pozicion). Vetëm 30% përqind e punonjësve të nivelit të mesëm menaxherial kanë një kohëzgjatje mbi 11 vite në të njëjtin pozicion. OEK është institucioni i cili ka përqindjen më të madhe të punonjësve me kohëzgjatjen më të lartë në punë, rreth 46% e punonjësve të saj kanë mbi 11 vjet punë në të njëjtin pozicion. Tabelat 11 dhe 12 japin një pasqyrim më të qartë dhe më të detajuar në secilin prej institucioneve të marrë në studim dhe për secilin nivel menaxherial të këtyre institucioneve.

Tabela 11: Kohëzgjatja në pozicionin aktual të punës e punonjësve të institucioneve

	MZHE	KOSTT	KPMM	ARKEP	AKPM	OEK	AACK	Total
Kohëzgjatja në	Nr.	Nr.	Nr.	Nr.	Nr.	Nr.	Nr.	Nr.
1 - 2 vite	0	9	1	5	2	0	0	17
3 - 6 vite	23	18	18	20	7	14	10	110
7 - 10 vite	9	9	14	11	13	7	23	86
Mbi 11 vjet	0	0	7	0	15	18	0	40
Total	32	36	40	36	37	39	33	253

Grafiku 3. Kohëzgjatja në pozicionin aktual të punës e punonjësve të institucioneve

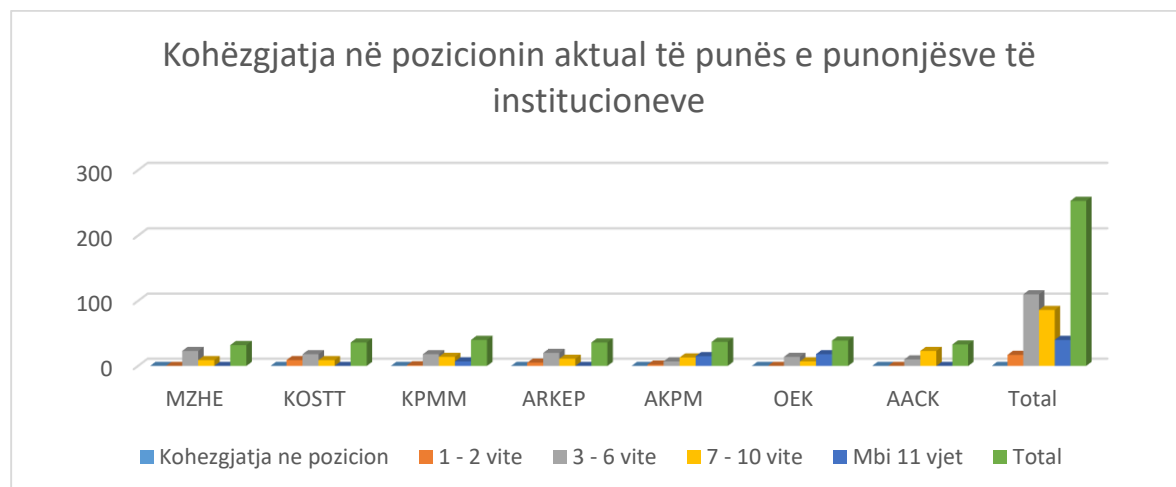
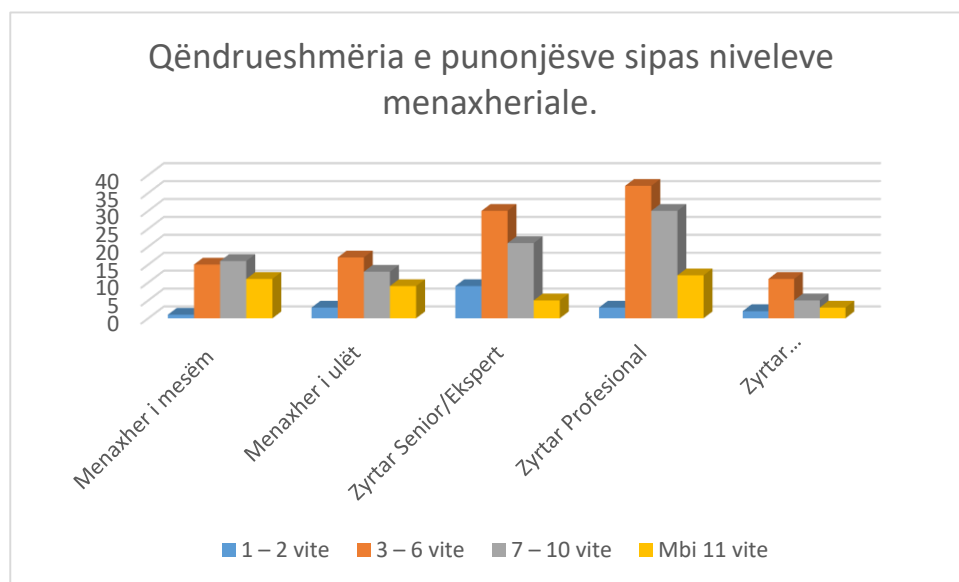


Tabela 12. Qëndrueshmëria e punonjësve sipas niveleve menaxheriale

	Pozicioni				
Kohëzgjatja në pozicion	Menaxher i mesëm	Menaxher i ulët	Zyrtar Senior/Ekspert	Zyrtar Profesional	Zyrtar /Teknik
1 – 2 vite	1	3	9	3	2
3 – 6 vite	15	17	30	37	11
7 – 10 vite	16	13	21	30	5
Mbi 11 vite	11	9	5	12	3

Grafiku 4. Kohëzgjatja në pozicionin e punës aktual e punonjësve të institucioneve



4.2.2. Qëndrimet e punonjësve ndaj udhëheqjes dhe kulturës organizative si faktorë që ndikojnë në implementimin e SMC-së sipas standarteve të ISO 9001 : 2015

Për të studiuar qëndrimin e punonjësve ndaj udhëheqjes si një faktor i ndikimit në implementimin e SMC-së atyre iu paraqiten në pyetësor 20 pohime ndaj të cilave ata duhej të përgjigjeshin sipas shkallës vlerësuese nga gjithmonë në asnjëherë. Pohimet të cilave iu përgjigjën punonjësit janë:

1. Menaxhmenti i lartë ka dëshmuar përkushtimin e tij për zhvillim dhe implementim të SMC-së dhe përmirësim të vazhdueshëm të tij.
2. Menaxhmenti i lartë ka komunikuar me organizatën për rendësinë e përmbushjes së kërkesave të konsumatoreve, atyre statusore dhe legislative.

3. Menaxhmenti i lartë ka siguruar zhvillimin e politikave të cilësisë.
4. Menaxhmenti i lartë ka siguruar zhvillimin e objektivave të cilësisë.
5. Menaxhmenti i lartë ka siguruar procesin e rishikimit të menaxhimit.
6. Punonjësit në organizatën tonë kanë marrë trajnimin dhe edukimin e nevojshëm lidhur me konceptet dhe funksionalizimin e sistemit të menaxhimit të cilësisë.
7. Menaxhmenti i lartë ka siguruar disponueshmërinë e resurseve të nevojshme.
8. Menaxhmenti i lartë ka siguruar përcaktimin dhe përmbushjen e kërkesave të konsumatoreve me qëllim të rritjes së kënaqësisë së klientëve.
9. Menaxhmenti i lartë ka siguruar organizatën tonë se politikat e cilësisë janë të përshtatshme për qëllimin e organizatës.
10. Menaxhmenti i lartë ka siguruar organizatën se politika e cilësisë përfshin përkushtimin për përmbushjen e kërkesave dhe përmirësimin e vazhdueshëm të efikasitetit të SMC-së.
11. Menaxhmenti i lartë ka siguruar organizatën se politika e cilësisë mundëson një kornizë për zhvillimin dhe rishikimin e objektivave të cilësisë.
12. Menaxhmenti i lartë ka siguruar organizatën se politika e cilësisë rishikohet për përshtatshmëri të vazhdueshme.
13. Menaxhmenti i lartë ka siguruar organizatën se politika e cilësisë është transmetuar dhe kuptuar brenda organizatës.
14. Menaxhmenti i lartë ka siguruar se objektivat e cilësisë përfshirë ato për përmbushjen e kërkesave të produktit, po zhvillohen në të gjitha funksionet dhe nivelet relevante brenda organizatës.
15. Menaxhmenti i lartë ka siguruar se planifikimi i SMC-së po bëhet me qëllim të përmbushjes së kërkesave të përgjithshme dhe objektivave të cilësisë.

16. Menaxhmenti i lartë ka siguruar se integriteti i SMC-së do të mirëmbahet kur ndryshimet e SMC-së do të planifikohen dhe implementohen.

17. Menaxhmenti i lartë ka siguruar se përgjegjësitë dhe autoritetet janë të definuara dhe komunikuar brenda organizatës.

18. Menaxhmenti i lartë ka emëruar përfaqësuesit e saj të cilësisë të cilët do të kenë përgjegjësinë dhe autoritetin e zhvillimit, implementimit dhe mirëmbajtjes së proceseve të SMC-së brenda organizatës.

19. Menaxhmenti i lartë ka siguruar zhvillimin dhe implementimin e proceseve komunikuese brenda organizatës në kontekst të efikasitetit të SMC-së.

20. Menaxhmenti i lartë ka siguruar rishikimin e SMC-së së organizatës brenda intervaleve të planifikuara kohore me qëllim sigurimin e përshtatshmërisë së vazhdueshme, mjaftueshmërisë dhe efikasitetit.

Nga rezultatet e pyetësorit vihet re se pjesa më e madhe e punonjësve të pyetur mendojnë se menaxhmenti i lartë ka dëshmuar përkushtimin e tij për zhvillim dhe implementim të SMC-së si dhe për përmirësim të vazhdueshëm të tij pavarësisht se situata aktuale jo gjithmonë dëshmon të njëjtën gjë. Bazuar në tabelat vijuese rezulton se këtë pohim e kanë mbështetur punonjësit e MZHE, 50% e tyre kanë pohuar që menaxhmenti e ka mbështetur gjithmonë implementimin e SMC-së ndërsa 50% e tyre kanë pohuar se e kanë patur shpeshherë mbështetjen e menaxhmentit për të mjetin qëllim. Rezultate të ngjashme shfaqin edhe punonjësit e institucioneve të tjera. Në të njëjtën linjë kanë pohuar se menaxhmenti i lartë ka treguar gjithmonë përkushtimin e tij ndaj procesit të implementimit 42% e punonjësve të KOSTT, 77% e punonjësve të KPMM, 67% e punonjësve të ARKEP, 68% e punonjësve të AKPM, 66% e punonjësve të OEK si dhe 91% e

punonjësve të AACK. Ndërsa pjesa tjetër e punonjësve të tyre kanë pohuar se menaxhmenti i lartë e ka dëshmuar shpeshherë përkushtimin e tij në procesin e implementimit të SMC-së.

Të njëjtën përgjigje pozitive këta punonjës kanë dhënë edhe për pohimin e dytë të pyetësorit *"Menaxhmenti i lartë ka komunikuar me organizatën për rëndësinë e përmbushjes së kërkesave të konsumatorëve, atyre statutore dhe legislative."* Nga rezultatet e pyetësorit vërehet se këtë opinion ndajnë, 34% e punonjësve të MZHE, 53% e punonjësve të KOSTT, 77% e punonjësve të KPMM, 53% e punonjësve të ARKEP, 70% e punonjësve të AKPPM, 58% e punonjësve të OEK si dhe 88% e punonjësve të AACK. Vetëm një pjesë shumë e vogël e punonjësve të këtyre institucioneve shprehen se menaxhmenti i lartë ka komunikuar ndonjëherë për rëndësinë e përmbushjes së kërkesave konsumatore, statusore dhe legislative. Konkretisht të këtij mendimi kanë qenë 9% e punonjësve të MZHE-së, 3% e punonjësve të AKPPM-së dhe 3% e punonjësve të OEK-së.

Pjesa më e madhe e punonjësve të cilët i janë nënshtruar pyetësorit mendojnë se menaxhmenti i lartë ka siguruar zhvillimin e politikave të cilësisë në një mënyrë ose tjetër. Por nga ana tjetër një pjesë e vogël e punonjësve të institucioneve mendojnë se menaxhmenti i lartë nuk e ka siguruar gjithmonë një gjë të tillë por vetëm ndonjëherë. Të këtij mendimi janë 9% e punonjësve të MZHE, 3% e punonjësve të KOSTT, 3% e punonjësve të AKPPM dhe 3% e punonjësve të OEK. Për sa i përket procedurave të ndryshimit dhe rishikimit të proceseve dhe zbatimit të SMC-së punonjësit shprehen sërish pozitivisht ku 53% e tyre pohojnë se menaxhmenti i lartë e siguron rishikimin e procedurave dhe procesit të menaxhimit ndërsa vetëm 4% e tyre në total shprehen se menaxhmenti e realizon këtë gjë vetëm ndonjëherë.

Për thënien *"Punonjësit në organizatën tonë kanë marrë trajnimin dhe edukimin e nevojshëm lidhur me konceptet dhe funksionalizimin e sistemit të menaxhimit të cilësisë."* janë përgjigjur

"gjithnjë" 51% e punonjësve ndërsa 41% e tyre janë përgjigjur "shpeshherë" dhe 8% e tyre janë përgjigjur "ndonjëherë".

Pohimit se *"Menaxhmenti i lartë ka siguruar disponueshmërinë e resurseve të nevojshme."* punonjësit e institucioneve i janë përgjigjur me "gjithmonë" 40% e MZHE, 74% e KPPM 31% e KOSTT, 42% e ARKEP, 81% e AKPM, 68% e OEK, 59% e AACK. Ndërsa "ndonjëherë" janë përgjigjur 13% e punonjësve të MZHE, 3% e punonjësve të KOSTT dhe ARKEP. Siç shihet punonjësit e MZHE, KOSTT dhe ARKEP mendojnë se menaxhmenti i lartë mund të punojë më tepër për t'i siguruar disponueshmërinë e resurseve të nevojshme stafit pasi jo gjithmonë ata i kanë pasur këto resurse.

Për sa i përket thënies *"Menaxhmenti i lartë ka siguruar përcaktimin dhe përmbushjen e kërkesave të konsumatorëve me qëllim të rritjes së kënaqësisë së klientëve."* siç shihet edhe nga rezultatet e paraqitura në tabelat në vijim institucionet që kanë marrë rezultate më pozitive në vlerësimin "Gjithmonë" janë KPMM, AKPPM, OEK dhe AACK respektivisht me këto rezultate 72%, 76%, 71%, dhe 75%. Institucionet e tjera paraqesin një nivel mesatar të përmbushjes nga niveli i lartë menaxherial të këtyre detyrave.

Ndërkohë punonjësit më të bindur se politikat e cilësisë janë të përshtatshme për qëllimin e organizatës, pasi kjo iu është siguruar gjithmonë nga menaxhmenti i lartë janë punonjësit e AKPM dhe OEK, ku 78% e punonjësve të AKPM-së dhe 74% e punonjësve të OEK janë përgjigjur "Gjithmonë". Ndërsa punonjësit e institucioneve të tjera e mendojnë se kjo është realizuar shpeshherë.

Nga të dhënat e paraqitura në tabelat vijuese më shumë se gjysma e të gjithë punonjësve të këtyre institucioneve (rreth 59% e tyre) kanë thënë që *"Menaxhmenti i lartë ka siguruar gjithmonë organizatën se politika e cilësisë përfshin përkushtimin për përmbushjen e kërkesave dhe*

përmirësimin e vazhdueshëm të efikasitetit të SMC-së." Institucioni në të cilin kjo përgjigje ka qenë më e shpeshtë është AACK ku 84% e punonjësve e kanë pohuar një thënie të tillë ndërsa institucioni ku kjo thënie është pohuar më pak është KOSTT ku 25% e punonjësve e kanë pohuar një gjë të tillë. Ndërsa pjesa tjetër e tyre thanë që kjo gjë realizohet shpeshherë (34% e punonjësve) dhe ndonjëherë (7% e tyre).

Për thënien *"Menaxhmenti i lartë ka siguruar organizatën se politika e cilësisë mundëson një kornizë për zhvillimin dhe rishikimin e objektivave të cilësisë."* 60% e punonjësve në total pohuan se kjo ndodh gjithmonë. Institucioni ku kjo është më e theksuar, sipas rezultateve të pyetësorit rezulton të jetë AACK, ku 91% e punonjësve e pohuan këtë fakt. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është mbështetur më pak është KOSTT, ku vetëm 36% e punonjësve e kanë pohuar një gjë të tillë. Për sa i përket rishikimit të politikave të cilësisë për përshtatshmëri të vazhdueshme rreth 57% e punonjësve në total pohuan se kjo gjë sigurohet gjithmonë nga menaxhmenti i lartë. Institucioni ku kjo gjë është pohuar më shpesh është sërish AACK, ku 78% e punonjësve e kanë pohuar një gjë të tillë. Pjesa tjetër e punonjësve të këtyre institucioneve shprehen se kjo gjë ndodh shpeshherë ose ndonjëherë.

Institucioni ku pohimi *"Menaxhmenti i lartë ka siguruar organizatën se politika e cilësisë është transmetuar dhe kuptuar brenda organizatës."*, është pohuar më tepër se ndodh gjithmonë është AACK, ku 91% e punonjësve e pohuan këtë gjë. Ndërsa në total 53% e punonjësve e kanë pohuar një gjë të tillë në të gjithë institucionet e marra në studim. Ndërsa pjesa tjetër e punonjësve 38% e tyre pohojnë se kjo gjë ndodh "Shpeshherë" dhe 9% pohojnë se ndodh "Ndonjëherë".

Në AACK rreth 91% e punonjësve pohojnë se *"Menaxhmenti i lartë ka siguruar gjithmonë që objektivat e cilësisë përfshirë ato për përmbushjen e kërkesave të produktit, po zhvillohen në të gjitha funksionet dhe nivelet relevante brenda organizatës."* AACK është institucioni ku kjo

thënie është më e shprehur. Në terma të përgjithshëm 57% e punonjësve në total kanë pohuar këtë thënie. Ndërsa pjesa tjetër e tyre më pak se gjysma kanë thënë që kjo gjë është siguruar "Shpeshherë" ose "Ndonjëherë".

Pohimi *"Menaxhmenti i lartë ka siguruar gjithmonë se planifikimi i SMC-së po bëhet me qellim të përmbushjes së kërkesave të përgjithshme dhe objektivave të cilësisë."* është pohuar nga rreth 60% e punonjësve të pyetur në total. Ndërsa institucionet ku kjo thënie është më e shprehur janë OEK (76% e punonjësve) dhe AACK (78% e punonjësve). Pjesa tjetër e punonjësve të këtyre institucioneve luhaten ta kenë pohuar këtë thënie në nivele mesatare.

"Menaxhmenti i lartë ka siguruar se integriteti i SMC-së do të mirëmbahet kur ndryshimet e SMC-së do të planifikohen dhe implementohen.". Kjo thënie është pohuar se është realizuar gjithmonë nga 55% e punonjësve në total. Institucioni ku kjo ka gjetur aplikueshmëri më të madhe është sërish AACK ku 81% e punonjësve kanë pohuar se ajo është realizuar gjithmonë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie ka gjetur më pak zbatim sipas punonjësve është ARKEP ku vetëm 19% kanë pohuar se kjo gjë ndodh gjithmonë dhe pjesa më e madhe e tyre rreth 80% kanë pohuar se kjo gjë realizohet shpeshherë.

Pohimi *"Menaxhmenti i lartë ka siguruar se përgjegjësitë dhe autoritetet janë të definuara dhe njohura brenda organizatës."* sipas 59% të punonjësve në total është realizuar gjithmonë. Sipas rezultateve të pyetësorit menaxhmenti i lartë i AACK e ka realizuar gjithmonë këtë gjë (91% e punonjësve e kanë pohuar këtë). Ndërsa institucioni ku kjo përgjigje është më pak e theksuar është ARKEP ku vetëm 14% e punonjësve e kanë pohuar këtë fakt.

Pohimi se "Menaxhmenti i lartë ka emëruar përfaqësuesit e tij të cilësisë të çilet do të kenë përgjegjësinë dhe autoritetin e zhvillimit, implementimit dhe mirëmbajtjes së proceseve të SMC-së brenda organizatës", është realizuar më mirë sërish tek institucioni i AACK-së, ku 94% e

punonjësve e kanë pohuar këtë fakt. Në terma të përgjithshëm 64% e punonjësve të pyetur në total kanë pohuar se kjo është realizuar gjithmonë pranë institucionit të tyre. Institucioni, sipas punonjësve ku kjo është realizuar më pak është ARKEP ku vetëm 39% e punonjësve e kanë pohuar.

Pohimi *"Menaxhmenti i lartë ka siguruar zhvillimin dhe implementimin e proceseve komunikuese brenda organizates në kontekst të efikasitetit të SMC-së."* është pohuar se realizohet gjithmonë nga 94% e punonjësve të AACK-së, 47% e punonjësve të MZHE, 22% e punonjësve të KOSTT, 79% e punonjësve të KPMM, 33% e punonjësve të ARKEP dhe 82% e punonjësve të OEK. Siç shihet edhe nga rezultatet e përgjigjeve të pyetësorit rezulton se institucioni ku kjo shprehje gjen zbatim më të madh është AACK dhe institucioni ku kjo gjë është realizuar më pak është KOSTT.

"Menaxhmenti i lartë ka siguruar rishikimin e SMC-së së organizatës brenda intervaleve të planifikuara kohore me qëllim sigurimin e përshtatshmërisë së vazhdueshme, mjaftueshmërisë dhe efikasitetit." Sipas rezultateve të pyetësorit vërehet se në terma të përgjithshëm 59% e punonjësve në total pohuan se kjo gjë është realizuar në institucionin e tyre. Ashtu siç mund të shihet qartazi në tabelat vijuese, këtë shprehje e kanë pohuar se ndodh "Gjithmonë" 94% e punonjësve të AACK-së, 22% e punonjësve të MZHE, 25% e punonjësve të KOSTT, 82% e punonjësve të KPMM, 25% e punonjësve të ARKEP, 82% e punonjësve të AKPM si dhe 84% e punonjësve të OEK.

Të dhënat e detajuara të rezultateve të pyetësorit mbi të cilat është bazuar analiza e mësipërme gjenden të paraqitura në vijim.

Tabela 13. Perceptimi i të gjithë punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në të gjitha institucionet e përfshira në studim

Pohimi	Shkalla e Vlerësimit									
	Asnjeherë		Rrallë		Ndonjëherë		Shpeshherë		Gjithmonë	
	nr	%	nr	%	nr	%	nr	%	nr	%
1							86	34%	167	66%

2					5	2%	90	36%	158	62%
3					6	2%	102	40%	145	57%
4					13	5%	101	40%	139	55%
5					10	4%	110	43%	133	53%
6					21	8%	104	41%	128	51%
7					6	2%	102	40%	145	57%
8					21	8%	86	34%	146	58%
9					12	5%	102	40%	139	55%
10					18	7%	86	34%	149	59%
11					12	5%	88	35%	153	60%
12					16	6%	94	37%	143	57%
13					23	9%	95	38%	135	53%
14					17	7%	93	37%	143	57%
15					11	4%	89	35%	153	60%
16					15	6%	98	39%	140	55%
17					7	3%	97	38%	149	59%
18					10	4%	80	32%	163	64%
19					15	6%	81	32%	157	62%
20					14	6%	89	35%	150	59%

Grafiku 5. Perceptimi i të gjithë punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në të gjitha institucionet e përfshira në studim

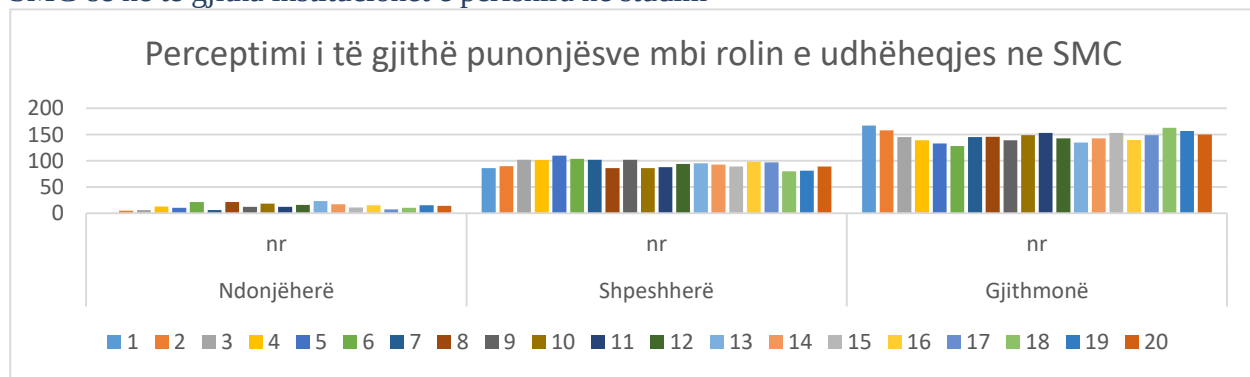


Tabela 14. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në AACK

	Asnjëherë	Rralle	Ndonjëherë	Shpeshherë	Gjithmonë
Thëniet					
1				3	29
2				4	28
3				12	20

4			2	17	13
5			1	17	14
6				13	19
7				13	19
8				8	24
9				10	22
10				5	27
11				3	29
12				7	25
13				3	29
14				3	29
15				7	25
16				6	26
17				3	29
18				2	30
19				2	30
20				3	29

Grafiku 6. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në AACK

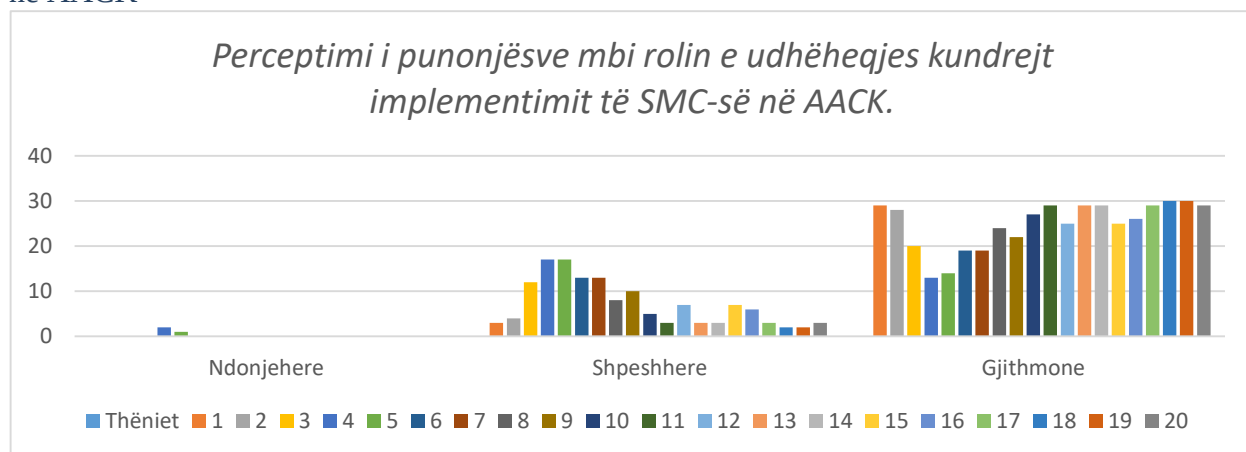


Tabela 15. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në MZHE

	Asnjëherë	Rrallë	Ndonjëherë	Shpeshherë	Gjithmonë
Thëniet					
1				16	16

2			3	18	11
3			3	15	14
4			7	14	11
5			7	15	10
6			5	15	12
7			4	15	13
8			6	12	14
9			3	15	14
10			3	14	15
11				15	17
12			5	11	16
13			5	13	14
14			7	14	11
15			5	13	14
16			4	15	13
17			3	15	14
18			3	16	13
19			4	14	15
20			5	20	7

Grafiku 7. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në MZHE

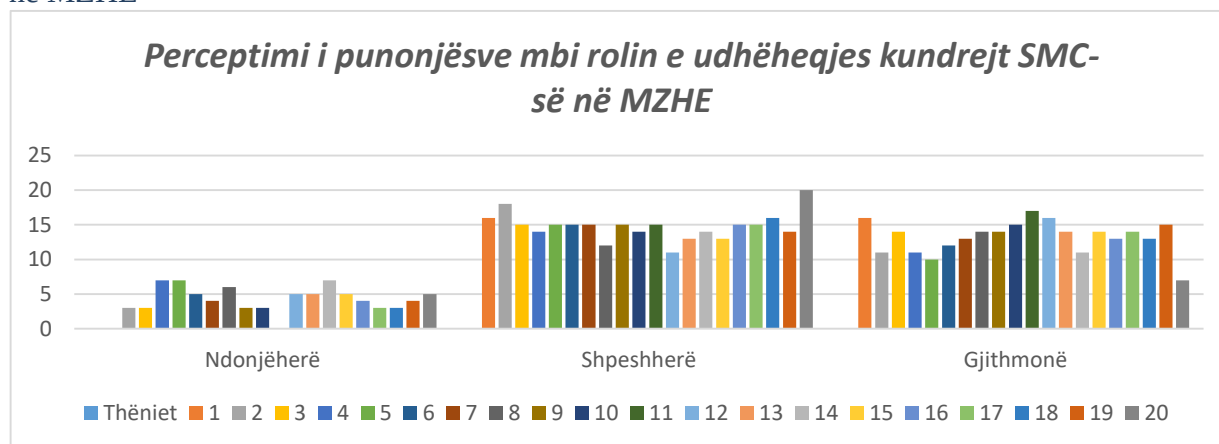


Tabela 16. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në OEK

	Asnjëherë	Rralle	Ndonjëherë	Shpeshherë	Gjithmonë
Thëniet					
1				13	25
2			1	15	22
3			1	15	22
4			2	13	23
5				12	26
6			1	9	28
7				12	26
8			2	9	27
9			1	9	28
10			1	7	30
11				9	29
12				9	29
13			1	7	30
14				7	31
15				9	29
16				10	28
17				10	28
18				8	30
19			1	6	31
20				6	32

Grafiku 8. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në OEK

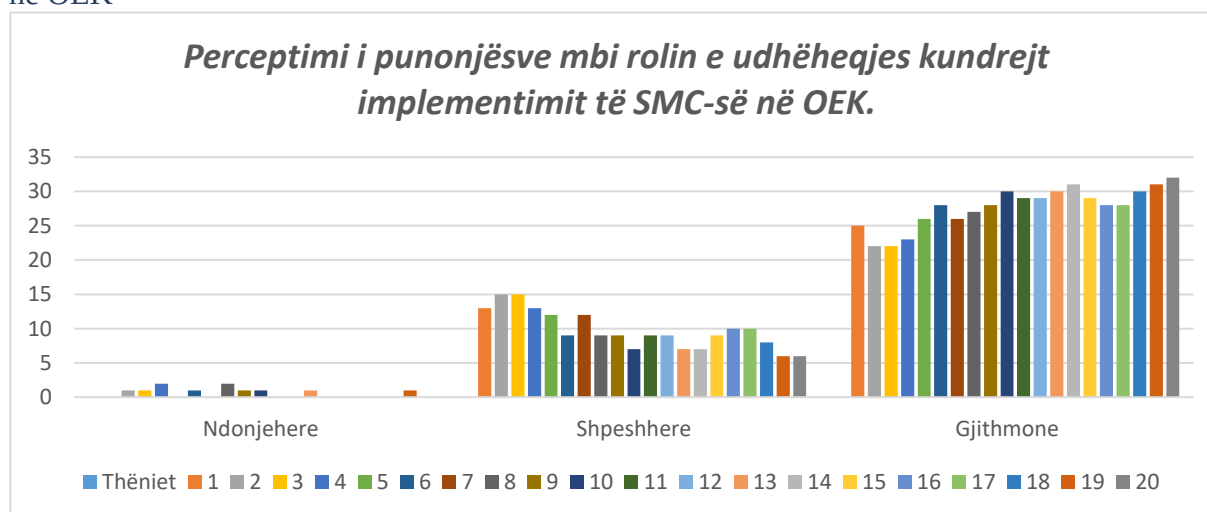


Tabela 17. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në KOSTT

	Asnjëherë	Rralle	Ndonjëherë	Shpeshherë	Gjithmonë
Thëniet					
1				21	15
2				17	19
3			1	15	20
4			2	15	19
5			2	22	12
6			6	24	6
7			1	24	11
8			4	22	10
9			3	23	10
10			6	21	9
11			5	18	13
12			3	16	17
13			6	23	7
14			6	16	14
15			2	22	12
16			5	23	8
17			2	20	14
18			5	16	15
19			5	23	8
20			3	24	9

Grafiku 9. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në KOSTT

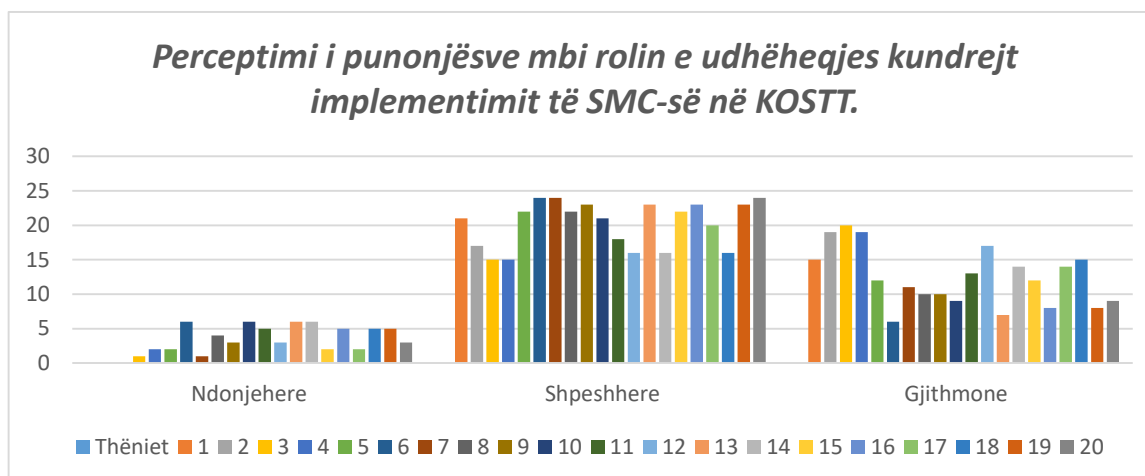


Tabela 18. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në AKPM

	Asnjëherë	Rralle	Ndonjëherë	Shpeshherë	Gjithmonë
Thëniet					
1				12	25
2			1	10	26
3			1	16	20
4				18	19
5				17	20
6			2	7	28
7				7	30
8			1	8	28
9				8	29
10			2	8	27
11			1	11	25
12			1	12	24
13				13	24
14			2	9	26
15			1	12	24
16			1	8	28
17				6	31
18				9	28
19				8	29
20				8	29

Grafiku 10. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në AKPM

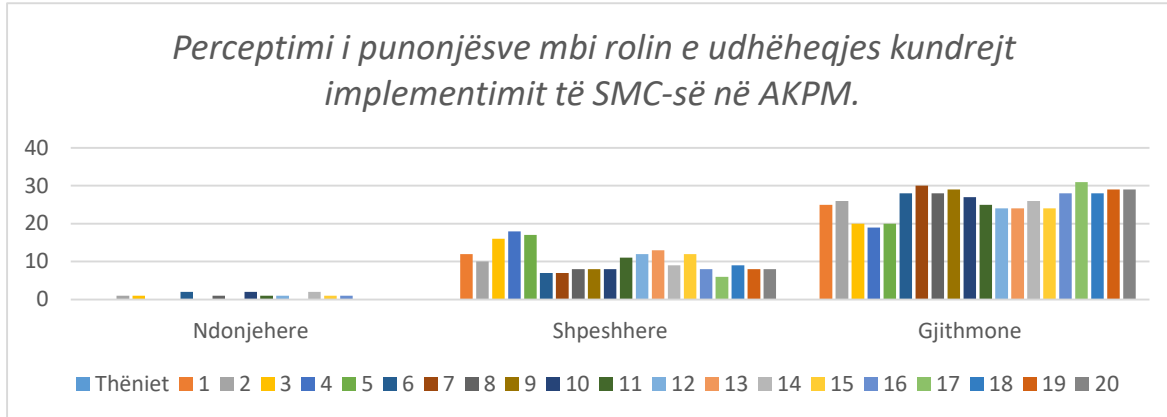


Tabela 19. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në ARKEP

	Asnjëherë	Rralle	Ndonjëherë	Shpeshherë	Gjithmonë
Thëniet					
1				12	24
2				17	19
3				18	18
4				14	22
5				19	17
6			4	24	8
7			1	20	15
8			7	17	12
9			5	24	7
10			6	19	11
11			5	17	14
12			2	26	8
13			6	22	8
14			2	24	10
15			3	13	20
16			3	26	7
17			2	29	5
18			2	20	14
19			5	19	12
20			6	21	9

Grafiku 11. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në ARKEP

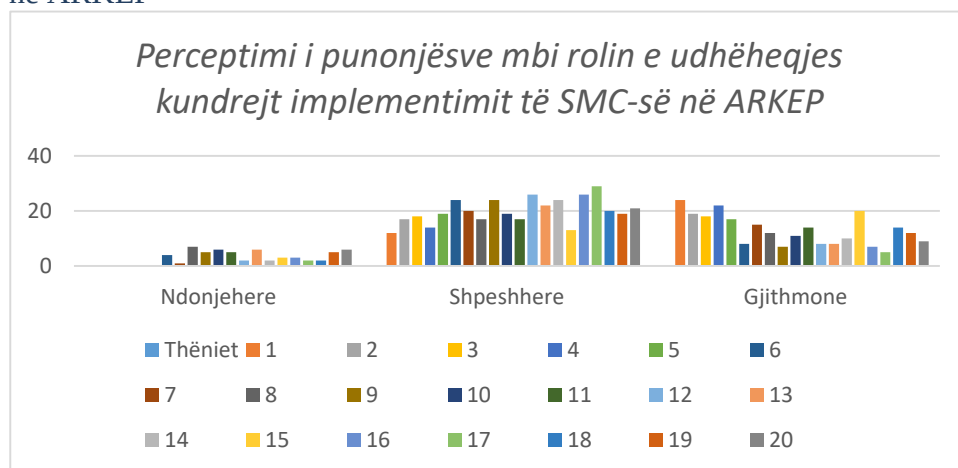
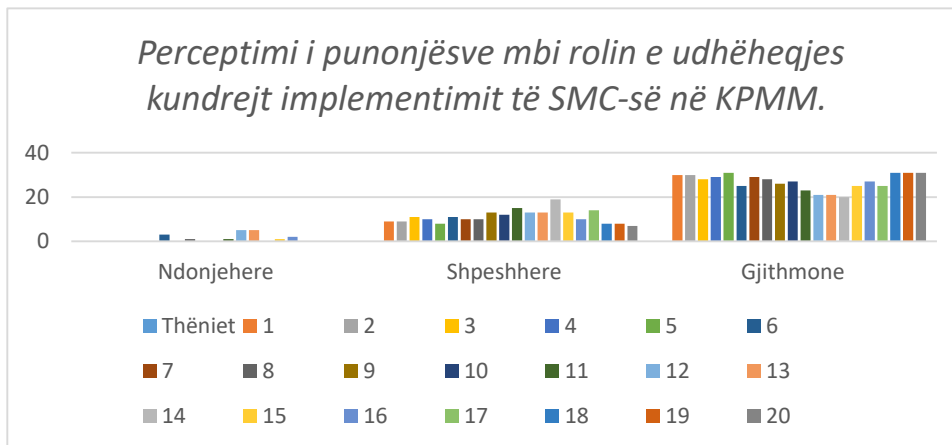


Tabela 20. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në KPMM

	Asnjëherë	Rralle	Ndonjëherë	Shpeshherë	Gjithmonë
Thëniet					
1				9	30
2				9	30
3				11	28
4				10	29
5				8	31
6			3	11	25
7				10	29
8			1	10	28
9				13	26
10				12	27
11			1	15	23
12			5	13	21
13			5	13	21
14				19	20
15			1	13	25
16			2	10	27
17				14	25
18				8	31
19				8	31
20				7	31

Grafiku 12. Perceptimi i punonjësve mbi rolin e udhëheqjes kundrejt implementimit të SMC-së në KPMM



Karakteristikat e lidershipit

Bazuar në të dhënat e përdorura dhe të elaboruara me lart, lidershipi në rastet studimore ka fokusim te objektivat e cilësisë dhe është si konkludim i dale nga pohimet ose pyetjet si më poshtë:

- Menaxhmenti i lartë ka dëshmuar përkushtimin e tij për zhvillimin dhe implementimin e SMC-së dhe përmirësim të vazhdueshëm të tij.
- Menaxhmenti i lartë ka komunikuar me organizatën për rëndësinë e përmbushjes së kërkesave të konsumatorëve, atyre statutorë dhe legjislativë.
- Menaxhmenti i lartë ka siguruar zhvillimin e politikave të cilësisë.
- Menaxhmenti i lartë ka siguruar zhvillimin e objektivave të cilësisë.
- Menaxhmenti i lartë ka siguruar procesin e rishikimit të menaxhimit.

Ndërsa stili i lidershipit sipas të dhënave të dala rezulton ne të dalat nga pohimet e përdorura se:

- Vendimet merren zakonisht në nivelin, i cili ka akses më të mirë ndaj informacionit më të plotë.

- Respektimi i Kodit të Etikës është shumë i rëndësishëm në organizatën tonë.
- Në organizatën tonë ekziston një mision i qartë, që i jep kuptim dhe drejtim punës tonë.
- Në organizatën tonë ekziston një strategji e qartë për të ardhmen.
- Misioni dhe vizioni i organizatës tonë pas implementimit të SMC-së janë rishikuar dhe zhvilluar më tej.

Kultura organizative

Ashtu si udhëheqja edhe kultura organizative është një faktor i rëndësishëm që ndikon në implementimin e SMC-së në një organizatë. Për të studiuar qëndrimin e punonjësve të këtyre institucioneve ndaj kulturës organizative si një faktor i ndikimit në implementimin e SMC-së punonjësve iu paraqitën në pyetësor 43 thënie ndaj të cilave ata duhet të përgjigjeshin sipas shkallës vlerësuese nga gjithmonë në asnjëherë. Punonjësit iu përgjigjën këtyre thënieve:

1. *"Vendimet merren zakonisht në nivelin i cili ka akses më të mirë ndaj informacionit më të plotë."* Më shumë se gjysma e të gjithë punonjësve të pyetur (rreth 67% e tyre) janë përgjigjur "Gjithmonë" për këtë thënie. Ndërsa pjesa tjetër janë përgjigjur "Shpeshherë" (29% e punonjësve) dhe "Ndonjëherë" (4% e punonjësve). Institucioni në të cilën kjo shprehje gjen më tepër zbatim është AACK ku 91% e punonjësve pohojnë se në institucionin e tyre vendimet merren gjithmonë në nivelin i cili ka akses më të mirë ndaj informacionit. Po ashtu përqindje të larta të pohimit me "Gjithmonë" kanë edhe KPMM (81% e punonjësve të pyetur) dhe AKPPM (82% e punonjësve të pyetur). Institucioni në të cilin kjo shprehje ka gjetur më pak vend ka qenë MZHE ku 25% e punonjësve të së cilës janë përgjigjur se kjo ndodh vetëm ndonjëherë dhe vetëm 19% e tyre kanë pohuar se kjo ndodh gjithmonë. Pyetësi konfirmon edhe njëherë atë çka rezultoi edhe gjatë intervistave të MZHE është një organ i centralizuar dhe jo gjithëpërfshirës në vendimarrje.

2. *"Organizata ka përcaktuar dhe ka vënë në dispozicion resurset e nevojshme për përmirësim, mirëmbajtje të SMC-së dhe përmbushje të kënaqësisë dhe kërkesave të konsumatorëve".* Kjo thënie është pohuar si "Gjithmonë" nga 63% e punonjësve të pyetur dhe vetëm 4% e tyre kanë thënë se organizata i ka vënë ndonjëherë resurset e nevojshme në dispozicion. Institucionet në të cilët kjo thënie ka gjetur zbatim më shumë sipas përgjigjeve të punonjësve është AACK ku 97% e punonjësve kanë pohuar se organizata u ka vënë në dispozicion gjithmonë resurset e nevojshme dhe OEK ku 91% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Institucioni në të cilin kjo shprehje ka gjetur më pak zbatim sipas përgjigjeve të punonjësve është MZHE ku vetëm 18% e punonjësve kanë pohuar se organizata u vë atyre gjithmonë në dispozicion resurset e nevojshme.

3. *"Organizata ka siguruar se personeli që ka punuar në konformitetet e kërkesave të produktit është kompetent në bazë të përgatitjes profesionale, edukative, trajnimeve, shkathtësive dhe eksperiencës."* Kjo thënie është miratuar në shkallën "Gjithmonë" nga 58% e punonjësve në total ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (36% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (6% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është OEK dhe AACK 97% e punonjësve të secilës prej tyre kanë pohuar se kjo thënie realizohet gjithmonë në institucionin e tyre. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak bazuar në përqindjen e punonjësve të cilët janë përgjigjur me shkallën "Gjithmonë" është ARKEP me vetëm 19% të punonjësve.

4. *"Respektimi i Kodit të Etikës është shumë i rëndësishëm në organizatën tonë."* Kjo thënie është miratuar në shkallën "Gjithmonë" nga 72% e punonjësve në total ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (28% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është OEK 97% e punonjësve të secilës prej tyre kanë pohuar se kjo thënie realizohet gjithmonë në institucionin e tyre dhe AKPPM ku 84% e punonjësve

kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak bazuar në përqindjen e punonjësve të cilët janë përgjigjur me shkallën "Gjithmonë" është MZHE me vetëm 31% të punonjësve.

5. *"Organizata ka përcaktuar kompetencat e nevojshme për performancën e punës së personelit që ndikon në konformitetin e kërkesave të produktit, ku ka qene e nevojshme ka mundësuar trajnime apo ka ndërmarrë veprime të tjera për të arritur kompetencën profesionale."* Kjo thënie është miratuar në shkallën "Gjithmonë" nga 59% e punonjësve të pyetur në total dhe vetëm 8% e tyre kanë thënë se organizata i ka përcaktuar ndonjëherë kompetencat e nevojshme për performancën e punës së personelit. Institucioni në të cilët kjo thënie ka gjetur zbatim më shumë sipas përgjigjeve të punonjësve është OEK ku 92% e punonjësve kanë pohuar se organizata gjithmonë i ka përcaktuar kompetencat e nevojshme për performancën e punës së personelit. Institucioni në të cilin kjo shprehje ka gjetur më pak zbatim sipas përgjigjeve të punonjësve është ARKEP ku vetëm 17% e punonjësve e kanë pohuar me shkallën "Gjithmonë" thënien e mësipërme.

6. *"Organizata ka vlerësuar në mënyrë të vazhdueshme efikasitetin e veprimeve të saj të ndërmarrura."* Kjo thënie është miratuar në shkallën "Gjithmonë" nga 60% e punonjësve në total ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (38% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (2% e punonjësve). Për sa i përket institucioneve në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është OEK 95% e punonjësve të secilës prej tyre kanë pohuar se kjo thënie realizohet gjithmonë në institucionin e tyre dhe KPMM ku 81% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucionet ku kjo thënie është realizuar më pak bazuar në përqindjen e punonjësve të cilët janë përgjigjur me shkallën "Gjithmonë" është MZHE me vetëm 31% të punonjësve dhe KOSTT me po ashtu 31% të punonjësve që janë përgjigjur se organizata ka vlerësuar gjithmonë në mënyrë të vazhdueshme efikasitetin e veprimeve të saj.

7. *"Organizata ka siguruar se personeli i tyre është i vetëdijshëm për rëndësinë e aktiviteteve të tyre dhe mënyrën e kontribuimit të tyre në arritjen e objektivave të cilësisë."* Kjo thënie është miratuar në shkallën "Gjithmonë" nga vetëm 44% e punonjësve në total ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (53% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (3% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është OEK 90% e punonjësve të secilës prej tyre kanë pohuar se kjo thënie realizohet gjithmonë në institucionin e tyre dhe AACK ku 87% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë.. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak bazuar në përqindjen e punonjësve të cilët janë përgjigjur me shkallën "Gjithmonë" është KOSTT me vetëm 31% të punonjësve.

8. *"Organizata mirëmban të dhëna të përshtatshme të edukimit, trajnimit, shkathtësive dhe eksperiencës."* Kjo thënie është miratuar në shkallën "Gjithmonë" nga 65% e punonjësve në total ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (31% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (4% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është AACK 87% e punonjësve të secilës prej tyre kanë pohuar se kjo thënie realizohet gjithmonë në institucionin e tyre dhe KPPM ku 87% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak bazuar në përqindjen e punonjësve të cilët janë përgjigjur me shkallën "Gjithmonë" është KOSTT me vetëm 31% të punonjësve.

9. *"Në organizatën tonë ekziston një mision i qartë që i jep kuptim dhe drejtim punës tonë."* Kjo thënie është miratuar në shkallën "Gjithmonë" nga 72% e punonjësve në total ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (27% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (1% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve, në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është AKPM 92% e punonjësve të secilës prej tyre kanë pohuar se kjo thënie realizohet

gjithmonë në institucionin e tyre dhe KPMM ku 90% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak bazuar në përqindjen e punonjësve të cilët janë përgjigjur me shkallën "Gjithmonë" është MZHE me 47% të punonjësve.

10. *"Në organizatën tonë ekziston një strategji e qartë për të ardhmen."* Pjesa më e madhe e të gjithë punonjësve të pyetur (rreth 75% e tyre) janë përgjigjur "Gjithmonë" për këtë thënie. Ndërsa pjesa tjetër janë përgjigjur "Shpeshherë" (23% e punonjësve) dhe "Ndonjëherë" (1% e punonjësve). Institucioni në të cilën kjo shprehje gjen më tepër zbatim është AKPPM ku 95% e punonjësve pohojnë se në institucionin e tyre vendimet ekziston një strategji e qartë për të ardhmen. Po ashtu përqindje të larta të pohimit me "Gjithmonë" kanë edhe AACK (88% e punonjësve të pyetur) dhe KPMM (87% e punonjësve të pyetur). Institucioni në të cilin kjo shprehje ka gjetur më pak vend ka qenë MZHE ku 3% e punonjësve të këtij institucioni janë përgjigjur se kjo ndodh vetëm "Ndonjëherë" dhe vetëm 47%% e tyre kanë pohuar se kjo ndodh "Gjithmonë".

11. *"Misioni dhe vizioni i organizatës tonë pas implementimit të SMC-së janë rishikuar dhe zhvilluar më tej."* Më shumë se gjysma e të gjithë punonjësve të pyetur (rreth 61% e tyre) janë përgjigjur "Gjithmonë" për këtë thënie. Ndërsa pjesa tjetër e punonjësve janë përgjigjur "Shpeshherë" (38% e punonjësve) dhe "Ndonjëherë" (2% e punonjësve). Institucioni në të cilin kjo shprehje gjen më tepër zbatim është OEK, ku 85% e punonjësve pohojnë se në institucionin e tyre vizioni dhe misioni i organizatës janë rishikuar dhe zhvilluar më tej. Po ashtu përqindje të larta të pohimit me "Gjithmonë" kanë edhe AKPM (84% e punonjësve të pyetur) dhe AACK (84% e punonjësve të pyetur). Institucioni në të cilin kjo shprehje ka gjetur më pak vend ka qenë KOSTT ku 22% e punonjësve të tij janë përgjigjur se kjo ndodh "gjithmonë".

12. *"Në organizatën tonë politikat dhe objektivat afatshkurtra dhe afatgjata lidhur me menaxhimin e cilësisë janë zhvilluar më tej dhe janë arritur."* Më shumë se gjysma e të gjithë punonjësve të

pyetur (rreth 58% e tyre) janë përgjigjur "Gjithmonë" për këtë thënie. Ndërsa pjesa tjetër janë përgjigjur "Shpeshherë" (36% e punonjësve) dhe "Ndonjëherë" (6 % e punonjësve). Institucioni në të cilin kjo shprehje gjen më tepër zbatim është AACK ku 95% e punonjësve për thënien e mësipërme janë përgjigjur me "Gjithmonë". Institucionet në të cilat kjo shprehje ka gjetur më pak vend ka qenë KOSTT dhe ARKEP ku 28% e punonjësve të secilit institucion janë përgjigjur se kjo ndodh "Gjithmonë".

13. *"Organizata jonë ka përcaktuar, vënë në dispozicion dhe mirëmbajtur infrastrukturën e nevojshme për arritjen e konformitetit të kërkesave të produktit, si p.sh.: objektin, hapësirat e punës dhe shërbimet përcjellëse, përfshirë pajisjet harduerike dhe softuerike të proceseve, shërbimet ndihmëse si transport, komunikim dhe sisteme të tjera informative."* Kjo thënie është miratuar në shkallën "Gjithmonë" nga 52% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (36% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (12% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve, në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është AACK, ku 87% e punonjësve të tij kanë pohuar se kjo thënie realizohet "Gjithmonë" në institucionin e tyre dhe OEK dhe KPMM ku 77% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucionet ku kjo thënie është realizuar më pak, bazuar në përqindjen e punonjësve që janë përgjigjur me shkallën "Gjithmonë" janë KOSTT dhe ARKEP, secili me 8% të punonjësve.

14. *"Organizata ka përcaktuar dhe menaxhuar mjedisin e nevojshëm të punës për të përmbushur kërkesat e konformiteteve të produktit."* Kjo thënie është miratuar në shkallën "Gjithmonë" nga 60% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (35% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (5% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është OEK, ku 85% e punonjësve të secilit institucion kanë pohuar se kjo thënie realizohet "Gjithmonë" në institucionin e tyre dhe AACK,

ku 84% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak, bazuar në përqindjen e punonjësve të cilët janë përgjigjur me shkallën "Gjithmonë" është KOSTT me 22% të punonjësve.

15. *"Organizata ka planifikuar dhe zhvilluar proceset e nevojshme në kontekst të kërkesave të produktit, objektivave të cilësisë, dokumenteve, resurseve, verifikimeve, validimeve, monitorimeve, matjeve, inspektimeve dhe aktiviteteve testuese specifike të kërkuara për realizimin e produktit dhe pranueshmërinë e kriterëve të produktit."* Kjo thënie është miratuar në shkallën "Gjithmonë" nga 53,6% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (36% e punonjësve të pyetur), "Ndonjëherë" (10% e punonjësve të pyetur) dhe "Rrallë" (0,4% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është AACK, ku 91% e punonjësve të secilës prej tyre kanë pohuar se kjo thënie realizohet "Gjithmonë" në institucionin e tyre dhe OEK ku 79% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucionet ku kjo thënie është realizuar më pak janë KOSTT me 8% të punonjësve, të cilët janë përgjigjur "Gjithmonë" dhe 39% të punonjësve që janë përgjigjur "Ndonjëherë" si dhe ARKEP me 8% të punonjësve që janë përgjigjur "Gjithmonë" dhe 25% të punonjësve që janë përgjigjur "Ndonjëherë".

16. *"Organizata ka përcaktuar kërkesat e specifikuara nga konsumatorët duke përfshirë kërkesat për ofrimin e shërbimeve dhe ato pas ofrimit të shërbimeve."* Kjo thënie është miratuar në shkallën "Gjithmonë" nga 33% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (61% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (6% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve në veçanti, institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është AACK, ku 94% e punonjësve kanë pohuar se kjo thënie realizohet "Gjithmonë" në institucionin e tyre dhe

OEK ku 90% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak është ARKEP me 28% të punonjësve.

17. *"Menaxhmenti i lartë ka siguruar se përgjegjësitë dhe autoritetet janë të përcaktuara dhe të komunikuar brenda organizatës."* Kjo thënie është miratuar në shkallën "Gjithmonë" nga 60% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (38% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (2% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është AACK, ku 91% e punonjësve të tij kanë pohuar se kjo thënie realizohet "Gjithmonë" në institucionin e tyre dhe OEK ku 82% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak është KOSTT me 33% të punonjësve.

18. *"Organizata ka përcaktuar kërkesat statusore, legjislative apo ndonjë tjetër shtesë të aplikuar apo të nevojshme për llojin e shërbimit ose organizatës."* Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 63% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (36% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (1% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është AKPM me 92% dhe KPMM, ku 82% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak është KOST me 39% të punonjësve.

19. *"Organizata ka rishikuar kërkesat e ndërlidhura me produktin dhe është siguruar se kërkesat e produktit janë përcaktuar, kërkesat ndërkontraktuale janë vendosur dhe se organizata ka aftësinë për të përmbushur kërkesat e përcaktuara."* Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 62% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (34% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (4% e punonjësve të pyetur). Institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më

tepër zbatim është AACK me 91% dhe OEK ku 85% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak është KOSTT me 33% të punonjësve.

20. *"Në rastet kur kërkesat e produktit kanë ndryshuar, organizata ka siguruar azhurnimin e dokumenteve dhe njoftimin e personelit të duhur lidhur me kërkesat e ndryshuara."* Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 63% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (36% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (2% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve, në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është AACK dhe KPMM, ku 87% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak është KOSTT me 16% të punonjësve.

21. *"Organizata jonë ka përcaktuar dhe implementuar aranzhimet efektive për komunikim me konsumatorët në lidhje me informatat për produktin, kërkesat, kontratat apo mënyrën e trajtimit të rregullt, duke përfshirë ndryshimet, reflektimin (feedback) dhe ankesat e konsumatorëve."* Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 57% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (36% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (6% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve, në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është AACK 91% dhe KPMM, ku 87% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak është ARKEP me 28% të punonjësve.

22. *"Organizata jonë ka planifikuar dhe kontrolluar dizajnin dhe zhvillimin e produktit përmes fazave të dizajnit, zhvillimit, rishikimit, verifikimit, validimit të nevojshëm, autoritetin dhe përgjegjësinë për dizajnim dhe zhvillim për secilën fazë të dizajnit dhe zhvillimit të produktit "* Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 39% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (53% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (8% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve, në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka

gjetur më tepër zbatim është OEK me 90% dhe AACK ku 87% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak është KOSTT me 25% të punonjësve.

23. *"Organizata jonë ka siguruar se produktet janë blerë/furnizuar në përputhje ose konform kërkesave specifike për blerje/furnizim "* Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 31% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (67% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (3% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është OEK me 87% dhe KPMM ku 82% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak është KOSTT me 31% të punonjësve.

24. *"Organizata jonë ka planifikuar, zhvilluar dhe vazhduar me prodhimin dhe ofrimin e shërbimeve në kushte të kontrolluara të cilat përfshinin: disponueshmërinë e informatave që përshkruajnë karakteristikat e produktit; disponueshmërinë e udhëzimeve të punës sipas nevojës; përdorimin e pajisjeve të përshtatshme; disponueshmërinë dhe përdorimin e pajisjeve për monitorim dhe matje; implementimin e monitorimit dhe matjes; implementimin e aktiviteteve për futje në përdorim të produktit, shpërndarje (ofrim) dhe pas shpërndarje (ofrim) të produktit"* Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 53% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (35% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (12% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve, në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është AACK me 97%, pastaj vjen OEK me 82% dhe AKPPM me 72% të punonjësve që kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak është KOSTT me 40% dhe ARKEP me 31% të punonjësve.

25. *"Organizata jonë ka validuar çdo proces për prodhim dhe ofrim shërbimi në të cilat rezultatet e derivuara nuk ka qenë e mundur të verifikohen gjatë monitorimit apo matjeve pasuese dhe ku pasojat, mangësitë bëhen të dukshme vetëm pas përdorimit të produktit ose pasi të jetë ofruar shërbimi."* Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 58% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (39% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (3% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është AACK me 97% dhe AKPM ku 78% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak është KOSTT me 22% të punonjësve.

26. *"Organizata jonë ka përcaktuar monitorimet dhe matjet e nevojshme bashkë me pajisjet e nevojshme për matje dhe monitorim të cilat duhet t'i ndërmarrë për të ofruar dëshmi të konformitetit të produktit me kërkesat e përcaktuara"* Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 60% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (38% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (2% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është AACK me 91% dhe AKPPM ku 78% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak është MZHE me 31% të punonjësve.

27. *"Organizata jonë ka zhvilluar procese për të siguruar se monitorimi dhe matja mund të bëhen dhe po bëhen në mënyrë konsistente me kërkesat e monitorimit dhe matjes."* Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 62% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (36% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (2% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve, në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është

AACK me 88% dhe AKPM ku 89% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak është MZHE me 44% të punonjësve.

28. *"Organizata jonë ka zhvilluar procese për të siguruar se monitorimi dhe matja mund të bëhen dhe po bëhen në mënyrë konsistente me kërkesat e monitorimit dhe matjes".* Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 60% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (33% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (4% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është OEK me 87% dhe AKPPM ku 81% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak është MZHE me 44% të punonjësve.

29. *"Organizata jonë ka planifikuar dhe implementuar proceset e nevojshme për monitorim, matje, analiza dhe përmirësim për të demonstruar konformitetin me kërkesat e produktit, për të siguruar konformitetin dhe përmirësuar në mënyrë të vazhdueshme efikasitetin e SMC-së."* Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 57% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (39% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (4% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve, në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është AACK me 94% dhe OEK, ku 77% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak, bazuar në përqindjen e punonjësve të cilët janë përgjigjur me shkallën "Gjithmonë" është ARKEP me 25% të punonjësve.

30. *"Organizata jonë bën matje, kontrolle dhe analiza të vazhdueshme në mënyrë që të mësojë rreth nevojave, pritshmërive dhe kënaqësisë së "klientëve" të brendshëm dhe të jashtëm."* Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 60% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (39% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (1% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër

zbatim është AACK me 91% dhe AKPM ku 84% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak, bazuar në përqindjen e punonjësve të cilët janë përgjigjur me shkallën "Gjithmonë" është ARKEP me 25% të punonjësve.

31. *"Organizata jonë ka zhvilluar auditime të brendshme në intervale të planifikuara për të përcaktuar nëse SMC po bëhet konform aranzhimeve për përmbushjen e kërkesave të Standardit Ndërkombëtar ISO 9001: 2015 dhe sipas kërkesave të SMC-së të zhvilluara nga organizata dhe nëse po implementohet dhe po mirëmbahet në mënyrë efektive."* Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 58% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (35% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (7% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve, në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është AACK me 87% dhe OEK, ku 85% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak, bazuar në përqindjen e punonjësve të cilët janë përgjigjur me shkallën "Gjithmonë" është KOSTT me 11% të punonjësve.

32. *"Organizata jonë ka aplikuar metoda të përshtatshme për monitorim dhe atje ku ka qenë e aplikueshme matje të proceseve të SMC-së."* Më shumë se gjysma e të gjithë punonjësve të pyetur (rreth 58% e tyre) janë përgjigjur "Gjithmonë" për këtë thënie. Ndërsa pjesa tjetër janë përgjigjur "Shpeshherë" (38% e punonjësve) dhe "Ndonjëherë" (4% e punonjësve). Institucioni në të cilin kjo shprehje gjen më tepër zbatim është AACK ku 88% e punonjësve pohojnë se organizata e tyre ka aplikuar gjithmonë metoda të përshtatshme për monitorim dhe atje ku ka qenë e aplikueshme matje të proceseve të SMC-së. Po ashtu përqindje të larta të pohimit me shkallën "Gjithmonë" kanë edhe OEK (85% e punonjësve të pyetur) dhe AKPPM (78% e punonjësve të pyetur). Institucioni në të cilin kjo shprehje ka gjetur më pak vend ka qenë KOSTT ku 11% e punonjësve

të tij janë përgjigjur se kjo ndodh vetëm ndonjëherë dhe vetëm 14% e tyre kanë pohuar se kjo ndodh “Gjithmonë”.

33. *"Organizata jonë ka monitoruar dhe matur karakteristikat e produktit për të verifikuar nëse kërkesat e produktit janë përmbushur "* Më shumë se gjysma e të gjithë punonjësve të pyetur (rreth 67% e tyre) janë përgjigjur "Gjithmonë" për këtë thënie. Ndërsa pjesa tjetër janë përgjigjur "Shpeshherë" (31% e punonjësve) dhe "Ndonjëherë" (2% e punonjësve). Institucioni në të cilën kjo shprehje gjen më tepër zbatim është AACK ku 91% e punonjësve pohojnë se në institucionin e tyre vendimet merren gjithmonë në nivelin që ka akses më të mirë ndaj informacionit. Po ashtu përqindje të larta të pohimit me "Gjithmonë" kanë edhe KPMM (81% e punonjësve të pyetur) dhe AKPPM (82% e punonjësve të pyetur). Institucioni në të cilin kjo shprehje ka gjetur më pak vend ka qenë MZHE ku 3% e punonjësve të tij cilës janë përgjigjur se kjo ndodh vetëm “Ndonjëherë” dhe dhe vetëm 36% e tyre kanë pohuar se kjo ndodh “Gjithmonë”.

34. *"Organizata jonë ka siguruar se produktet, të cilat nuk kane qenë konform kërkesave të produktit, janë identifikuar dhe kontrolluar për të parandaluar përdorimin ose shpërndarjen e tyre të paqëllimshme"* Kjo thënie është miratuar në shkallën "Gjithmonë" nga 67% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (30% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (3% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve, në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është AACK, ku 91% e punonjësve të tij kanë pohuar se kjo thënie realizohet “Gjithmonë” në institucionin e tyre dhe AKPM, ku 84% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë.. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak, bazuar në përqindjen e punonjësve të cilët janë përgjigjur me shkallën "Gjithmonë" është MZHE me 38% të punonjësve.

35. *"Organizata jonë ka përcaktuar, mbledhur dhe analizuar të dhëna të përshtatshme (lidhur me kënaqësinë e konsumatorëve, konformitetin me kërkesat e produktit, karakteristikat dhe trendet e proceseve dhe produkteve duke përfshirë dhe mundësitë për veprime parandaluese dhe furnitorët) për të demonstruar përshtatshmërinë dhe efikasitetin e SMC-së dhe për të vlerësuar ku ka nevojë që të përmirësohet në mënyrë të vazhdueshme efikasiteti i SMC-së."* Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 53% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (40% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (7% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është AACK me 94% dhe OEK, ku 82% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak, bazuar në përqindjen e punonjësve të cilët janë përgjigjur me shkallën "Gjithmonë" është ARKEP me 8% të punonjësve.

36. *"Organizata jonë ka përmirësuar në mënyrë të vazhdueshme efikasitetin e SMC-së përmes shfrytëzimit të politikave të cilësisë, objektivave të cilësisë, rezultateve të auditimit, analizimit të të dhënave, veprimeve korrigjuese dhe parandaluese dhe rishikimit të menaxhimit."* Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 41% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (59% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve, në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është AACK me 87% dhe OEK, ku 94% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak, bazuar në përqindjen e punonjësve të cilët janë përgjigjur me shkallën "Gjithmonë" është KOSTT me 31% të punonjësve.

37. *"Organizata jonë ka ndërmarrë veprime për të eliminuar shkaktarët e jokonformiteteve me qëllim parandalimin e përsëritjes."* Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 50% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (47% e punonjësve të pyetur)

dhe "Ndonjëherë" (3% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është OEK me 95% dhe KPMM, ku 74% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak, bazuar në përqindjen e punonjësve të cilët janë përgjigjur me shkallën "Gjithmonë" është ARKEP me 47% të punonjësve.

38." *Në organizatën tonë proceset e punës janë të mirëpërcaktuara dhe përmirësohen vazhdimisht.* " Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 56% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (41% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (3% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është OEK me 97% dhe AKPM ku 84% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak, bazuar në përqindjen e punonjësve të cilët janë përgjigjur me shkallën "Gjithmonë" është ARKEP me 39% të punonjësve.

39. *"Organizata jonë ka përcaktuar veprime për të eliminuar shkaktaret e jokonformiteteve potenciale me qëllim parandalimin e shfaqjes së tyre."* Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 44% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (50% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (6% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është OEK me 95% dhe KPMM ku 79% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak, bazuar në përqindjen e punonjësve të cilët janë përgjigjur me shkallën "Gjithmonë" është ARKEP me 28% të punonjësve.

40. *"Çdo punonjës që ka një ide të re për përmirësimin e proceseve ka mundësinë të tregojë dhe të shpjegojë idenë e tij nëpërmjet një procesi dhe sistemi formal."* Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 34% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur

"Shpeshherë" (56% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (9% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve, në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është OEK me 97% dhe AACK, ku 81% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak, bazuar në përqindjen e punonjësve të cilët janë përgjigjur me shkallën "Gjithmonë" është MZHE me 34% të punonjësve.

41. *"Në organizatën tonë kërkesat e standardit ISO 9001:2015 përdoren gjithmonë për organizimin e të dhënave lidhur me menaxhimin e cilësisë. "* Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 69% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (30% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (1% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është OEK me 92% dhe AACK, ku 91% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak, bazuar në përqindjen e punonjësve të cilët janë përgjigjur me shkallën "Gjithmonë" është KOSTT me 39% të punonjësve.

42. *"Në organizatën tonë punonjësve u jepet gjithmonë informacion për përmbushjen e objektivave ose për nivelin e arritjes së tyre. "* Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 61,6% e punonjësve në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (38% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (0.4% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve, në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është OEK me 87% dhe AKPM ku 86% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë.. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak, bazuar në përqindjen e punonjësve të cilët janë përgjigjur me shkallën "Gjithmonë" është KOSTT me 28% të punonjësve.

43. *"Në organizatën tonë punonjësit kanë akses në informacionin e nevojshëm për të përmbushur më mirë detyrat e tyre. "* Kjo thënie është pohuar në shkallën "Gjithmonë" nga 71% e punonjësve

në total, ndërsa pjesa tjetër janë shprehur "Shpeshherë" (28,6% e punonjësve të pyetur) dhe "Ndonjëherë" (0,4% e punonjësve të pyetur). Për sa i përket institucioneve, në veçanti institucioni ku kjo shprehje ka gjetur më tepër zbatim është OEK me 90% dhe AKPPM ku 95% e punonjësve kanë pohuar të njëjtën gjë. Ndërsa institucioni ku kjo thënie është realizuar më pak, bazuar në përqindjen e punonjësve të cilët janë përgjigjur me shkallën "Gjithmonë" është MZHE me 44% të punonjësve.

Në të gjitha rastet analizat e bëra rreth kulturës organizative bazohen në të dhënat e dalta nga grupimet e pyetjeve dhe pohimeve të ndërlidhura me komunikimin dhe inovacionin si pjesë të kulturës dhe që përfshin:

Komunikimi dhe Inovacioni

- Menaxhmenti i lartë ka siguruar organizatën se politika e cilësisë është transmetuar dhe kuptuar brenda organizatës.
- Menaxhmenti i lartë ka siguruar se objektivat e cilësisë, përfshirë ato për përmbushjen e kërkesave të produktit, po zhvillohen në të gjitha funksionet dhe nivelet e përshtatshme brenda organizatës.
- Menaxhmenti i lartë ka siguruar se, përgjegjësitë dhe autoritetet janë të përcaktuara dhe të komunikuar brenda organizatës.
- Organizata ka siguruar se personeli i tyre është i vetëdijshëm për rëndësinë e aktiviteteve të tyre dhe për mënyrën e kontribimit të tyre në arritjen e objektivave të cilësisë.
- Çdo punonjës, që ka një ide të re për përmirësimin e proceseve, ka mundësinë të tregojë dhe të shpjegojë idenë e tij nëpërmjet një procesi dhe sistemi formal.

Në tabelat dhe grafikët e mëposhtëm mund të shihen të gjitha të dhënat e përshkruara më sipër, përmes të cilave krijohet një perceptim më i qartë për rolin e kulturës në vendosjen dhe zbatimin e SMC-së në institucionet e përshtatshme.

Tabela 21. Perceptimet e punonjësve në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së

	Asnjëherë	Rrallë	Ndonjëherë	Shpeshherë	Gjithmonë
Thëniet					
1			8	74	171
2			7	87	159
3			16	91	146
4				71	182
5			20	84	149
6			4	97	152
7			8	84	161
8			9	79	165
9			2	69	183
10			3	59	191
11			4	95	154
12			13	92	148
13			30	92	131
14			12	89	152
15		1	26	91	135
16			6	90	157
17			4	96	153
18			3	91	159
19			11	85	157
20			4	91	158
21			16	92	145
22			12	80	161
23			6	94	153
24			29	90	134
25			7	100	146
26			4	96	153
27			4	91	158
28			11	83	159

29			9	99	145
30			3	98	152
31			18	88	147
32			10	95	148
33			4	79	170
34			8	75	170
35			20	100	133
36			8	94	151
37			4	84	165
38			2	85	166
39			3	97	153
40			6	79	168
41			3	76	174
42			1	96	156
43			1	72	180

Grafiku 13. Perceptimet e punonjësve në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së

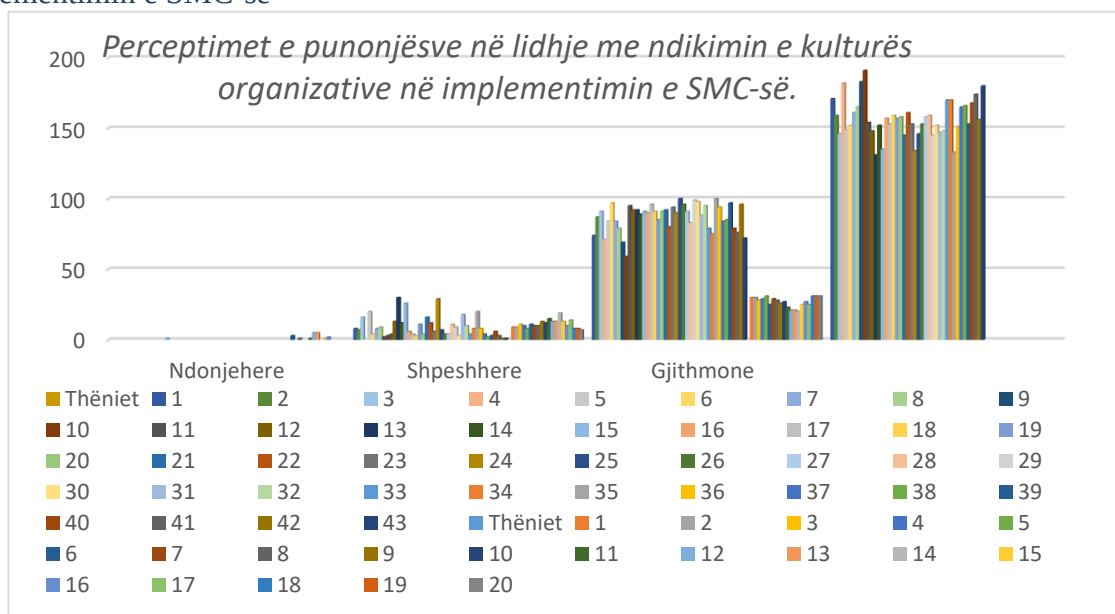


Tabela 22. Perceptimet e punonjësve të AACK-së në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së

	Asnjëherë	Rrallë	Ndonjëherë	Shpeshherë	Gjithmonë
Thëniet					

1				3	29
2				1	31
3				1	31
4				11	21
5			1	3	28
6				11	21
7				4	28
8				7	25
9				9	23
10				7	25
11				5	27
12				2	30
13				4	28
14		1		5	27
15				3	29
16				2	30
17				3	29
18				3	29
19				3	29
20				4	28
21				3	29
22				4	28
23				9	23
24				1	31
25				1	31
26				3	29
27				7	25
28				10	20
29				2	30
30				3	29
31				4	28
32				7	25
33				6	26
34				3	29
35				2	30
36				4	28
37				12	20
38				13	19

39				9	23
40				6	26
41				3	29
42				11	21
43				6	26

Grafiku 14. Perceptimet e punonjësve të AACK-së në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së

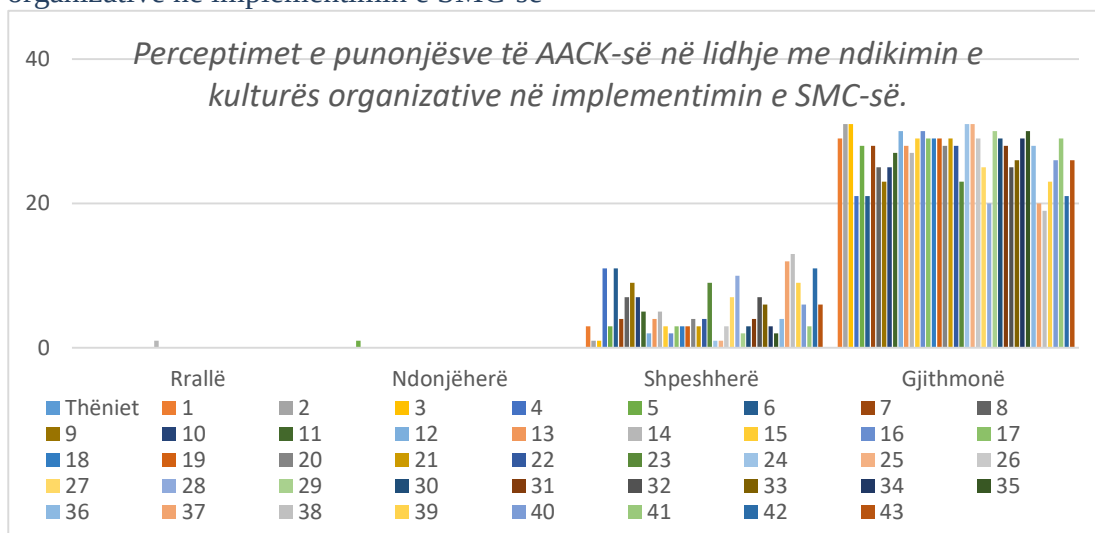


Tabela 23. Perceptimet e punonjësve të MZHE-së në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së

	Asnjëherë	Rrallë	Ndonjëherë	Shpeshherë	Gjithmonë

Thēniet					
1			8	18	6
2			1	22	9
3			3	21	8
4				22	10
5			1	17	14
6			1	21	10
7			1	17	14
8			1	16	15
9			1	16	15
10			3	14	15
11			1	16	15
12			1	19	12
13			1	18	13
14		1	1	20	10
15				18	14
16			1	16	15
17			1	18	13
18			1	19	12
19			1	15	16
20				18	14
21			1	19	12
22			4	17	11
23			3	15	14
24			1	18	13
25				23	9
26			1	21	10
27			2	16	14
28			2	16	14
29			1	16	15
30			1	20	11
31				22	10
32			3	17	12
33			1	18	13
34			2	18	12
35			1	18	13
36				19	13
37			1	15	16

38			1	13	18
39			2	16	14
40			3	18	11
41			2	17	13
42			1	18	13
43			1	17	14

Grafiku 15. Perceptimet e punonjësve të MZHE-së në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së

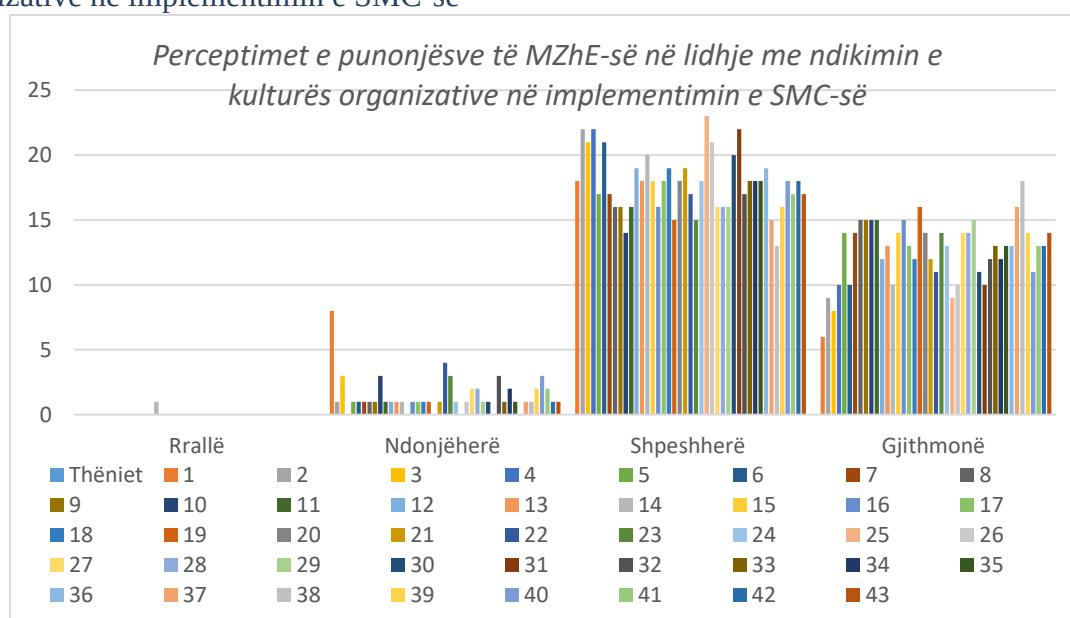


Tabela 24. Perceptimet e punonjësve të OEK-së në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së

	Asnjëherë	Rrallë	Ndonjëherë	Shpeshherë	Gjithmonë
Thëniet					
1				7	32
2				3	36
3				1	38
4				1	38
5				3	36
6				2	37
7				4	35
8			1	3	35
9			1	3	35
10				6	33
11				6	33
12				7	32
13			2	7	30
14				6	33
15				8	31
16				4	35
17				7	32
18				7	32
19				6	33
20				7	32
21				6	33
22				4	35
23				5	34
24				7	32
25				9	30
26				10	29
27				7	32
28				5	34
29				9	30
30				9	30
31				6	33
32				6	33
33				3	36
34			1	3	35

35			1	6	32
36			1	1	37
37				2	37
38				1	38
39				2	37
40				1	38
41				3	36
42				5	34
43				4	35

Grafiku 16. Perceptimet e punonjësve të OEK-së në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së

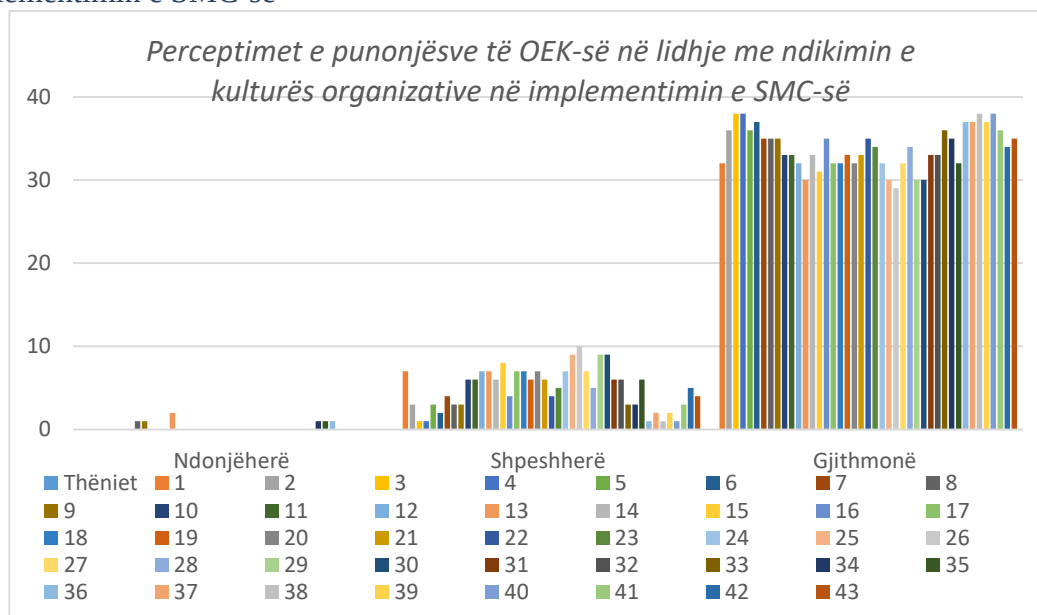


Tabela 25. Perceptimet e punonjësve të KOSTT në lidhje me kulturën organizative

	Asnjëherë	Rrallë	Ndonjëherë	Shpeshherë	Gjithmonë
Thëniet					
1				16	20
2			2	17	17
3			3	23	10
4				10	26
5			7	20	9
6			1	24	11
7			3	22	11
8			3	22	11
9				15	21
10				8	28
11				28	8
12			4	22	10
13			12	21	3
14		1	5	23	7
15			14	19	3
16			2	22	12
17			1	23	12
18			1	21	14
19			4	20	12
20			3	17	16
21			10	20	6
22			3	24	9
23			1	24	11
24			12	24	
25			6	22	8
26			1	23	12
27			2	18	16
28			3	15	18
29			2	23	11
30				23	13
31			6	26	4
32			4	27	5
33			1	22	13

34			1	19	16
35			5	27	4
36			2	23	11
37			2	14	20
38				20	16
39				26	10
40				15	21
41			1	21	14
42				26	10
43				19	17

Grafiku 17. Perceptimet e punonjësve të KOSTT në lidhje me kulturën organizative

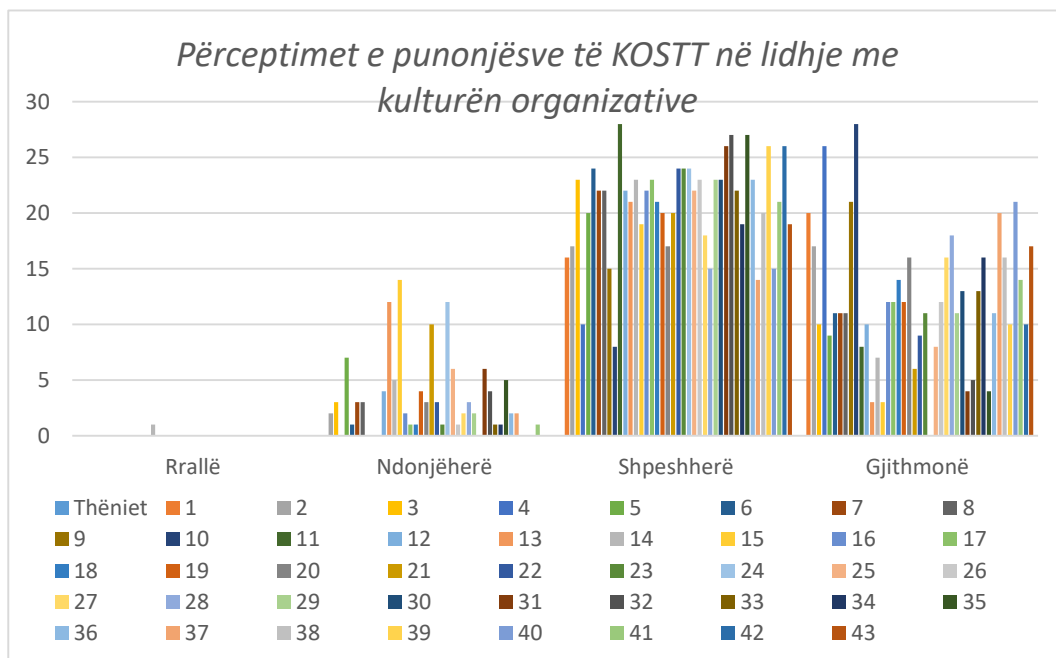


Tabela 26. Perceptimet e punonjësve të AKPPM-së në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së

	Asnjëherë	Rrallë	Ndonjëherë	Shpeshherë	Gjithmonë
Thëniet					
1				7	30
2			1	7	29
3			2	10	25
4				6	31
5			1	8	28
6				7	30
7				9	28
8			1	9	27
9				3	34
10				2	35
11				8	29
12				11	26
13			1	10	26
14			2	5	30
15			1	10	26
16				13	24
17				11	26
18				11	26
19				16	21
20				13	24
21			1	12	24
22			2	6	29
23			1	10	26
24			4	7	26
25				8	29
26				8	29
27				4	33
28			1	6	30
29				7	30
30				6	31
31			5	6	26
32				8	29
33				8	29

34				6	31
35			2	11	24
36			1	14	22
37				12	25
38				6	31
39				11	26
40			1	8	28
41				5	32
42				5	32
43				2	35

Grafiku 18. Perceptimet e punonjësve të AKPPM-së në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së

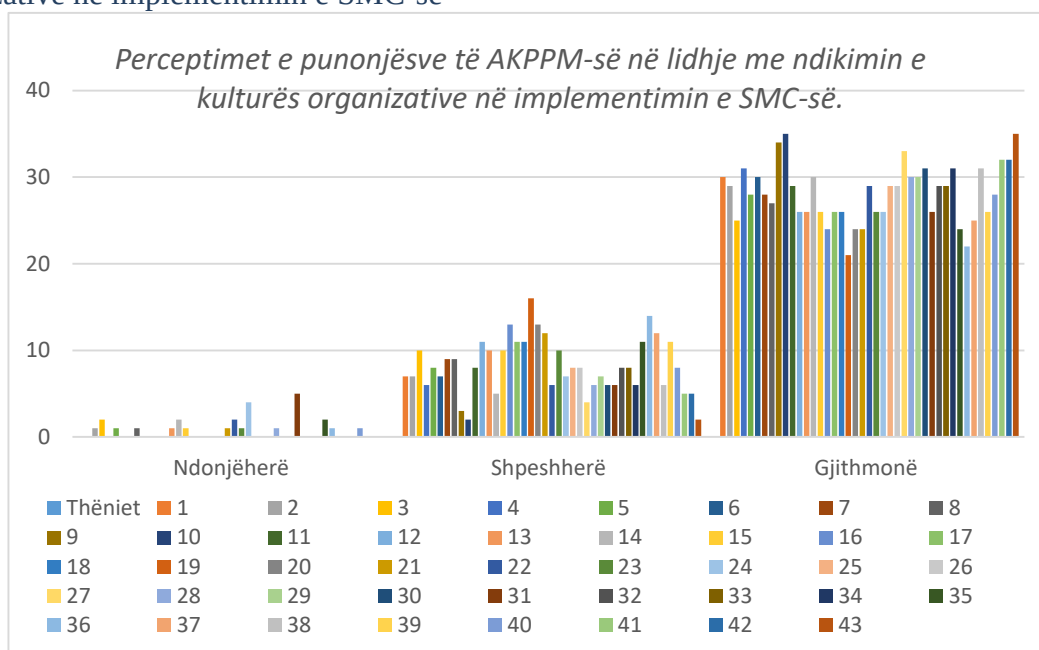


Tabela 27. Perceptimet e punonjësve të ARKEP-së në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së

	Asnjëherë	Rrallë	Ndonjëherë	Shpeshherë	Gjithmonë
Thëniet					
1				12	24
2			3	23	10
3			7	22	7
4				14	22
5			9	21	6
6			2	22	12
7			3	20	13
8			3	14	19
9				17	19
10				17	19
11			1	24	11
12			7	19	10
13			13	20	3
14			4	20	12
15			9	24	3
16			3	23	10
17			1	21	14
18			1	21	14
19			6	17	13
20			1	25	10
21			4	25	7
22			3	19	14
23			1	24	11
24			12	20	4
25			1	24	11
26			2	19	15
27				26	10
28			5	15	16
29			4	23	9
30				27	9
31			6	15	15
32			2	24	10
33			1	16	19
34			2	19	15

35			10	23	3
36			4	20	12
37			1	18	17
38			1	21	14
39			1	25	10
40			2	21	13
41				17	19
42				21	15
43				16	20

Grafiku 19. Perceptimet e punonjësve të ARKEP në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së

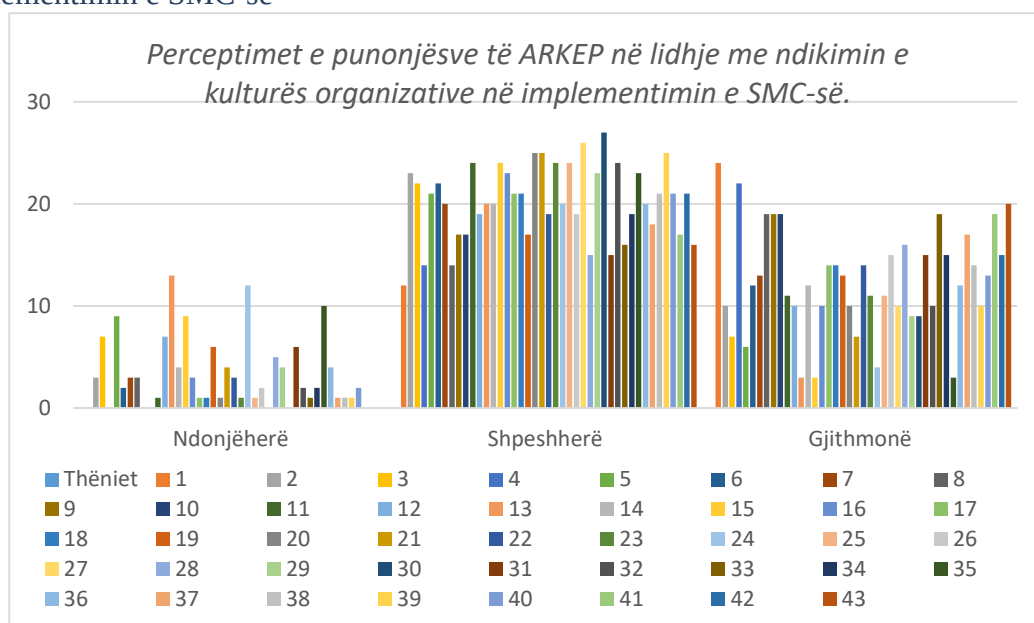
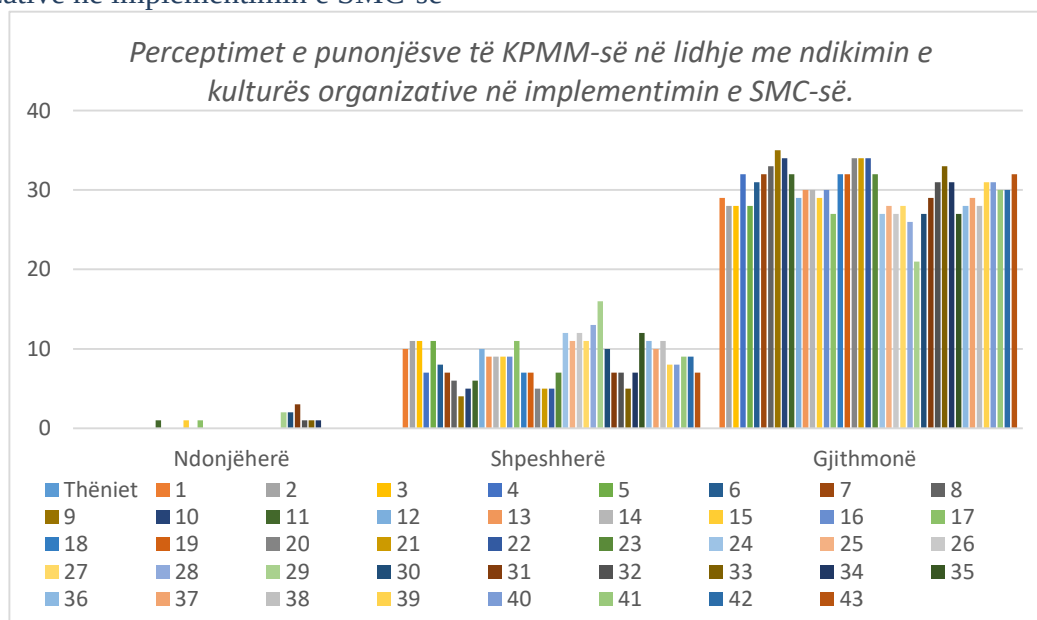


Tabela 28. Perceptimet e punonjësve të KPMM-së në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së

	Asnjëherë	Rrallë	Ndonjëherë	Shpeshherë	Gjithmonë
Thëniet					
1				10	29
2				11	28
3				11	28
4				7	32
5				11	28
6				8	31
7				7	32
8				6	33
9				4	35
10				5	34
11			1	6	32
12				10	29
13				9	30
14				9	30
15			1	9	29
16				9	30
17			1	11	27
18				7	32
19				7	32
20				5	34
21				5	34
22				5	34
23				7	32
24				12	27
25				11	28
26				12	27
27				11	28
28				13	26
29			2	16	21
30			2	10	27
31			3	7	29
32			1	7	31
33			1	5	33

34			1	7	31
35				12	27
36				11	28
37				10	29
38				11	28
39				8	31
40				8	31
41				9	30
42				9	30
43				7	32

Grafiku 20. Perceptimet e punonjësve të KPMM-së në lidhje me ndikimin e kulturës organizative në implementimin e SMC-së



4.3. Testimi i Hipotezave

Nisur nga të gjitha informacionet e grumbulluara ne kemi ngritur dy hipotezat bazë të këtij studimi të cilat janë:

Hipoteza 1: *Sistemi i menaxhimit të cilësisë në Institucionet Publike në Kosovë është në përputhshmëri me standardet ndërkombëtare ISO 9001:2015*

Hipoteza 2: *Udhëheqja dhe kultura organizative ndikojnë në implementimin e suksesshëm të Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë në Institucionet Publike në Kosovë.*

Prandaj për të pasur një qasje integrale në vërtetimin e këtyre hipotezave, përveç analizës së mësipërme deskriptive (cilësore) dhe asaj krahasuese, bazuar në të dhënat e mbledhura nga intervistat e thelluara, testimi i tyre do të bëhet i mundur edhe nëpërmjet testimit të bazuar në:

- a) analiza faktoriale,
- b) *cross tabulation*.

4.3.1. Analiza faktoriale

Analiza faktoriale është një teknikë e zakonshme që përdoret për të reduktuar numrin e variablave, dhe për të siguruar prova të vlefshmërisë së konstruktit të pyetësorit. Një aspekt të rëndësishëm në këtë analizë zënë testi KMO dhe testi Bartlett, duke luajtur një rol të rëndësishëm në pranimin e saktësisë së mostrës së kampionit. Për KMO-në, koeficienti i pranueshëm duhet të jetë në vlerat 0.60-1.00 dhe më konkretisht: 0.60 - 0.69 (mediokër); 0.70 - 0.79 (mesatare); 0.80 - 0.89 (të mira) dhe 0.90 - 1.00 (të shkëlqyera). Gjithashtu, Testi Bartlett lidhet me rëndësinë e studimit dhe tregon vlefshmërinë dhe përshtatshmërinë e përgjigjeve të mbledhura nga instrumenti i përdorur në studim. Analiza Faktoriale rekomandohet të jetë e përshtatshme, kur koeficienti i Testit Bartlett (Sig.) është më pak se 0.05.

Një tjetër aspekt i rëndësishëm në këtë analizë është Matrica e Komponentëve të rrotulluar (Rotated Component Matrix), sepse një variabël mund të lidhet me më shumë se një faktor. Rotacioni ndihmon në ndarjen e faktorëve, duke prodhuar një zgjidhje më të interpretueshme dhe të thjeshtuar.

VARIABLI I PAVARUR: Karakteristikat e lidershipit

Faktor 1 - Fokusim tek objektivat e cilësisë

Faktor 2 - Stili i lidershipit

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.719
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		480.409
	Df		45
	Sig.		.000

Total Variance Explained									
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.990	29.896	29.896	1.774	17.737	17.737	1.521	15.214	15.214
2	1.469	14.690	44.586	1.370	13.704	31.441	1.385	13.853	29.067
3	1.062	10.620	55.206	1.046	10.455	41.896	1.283	12.829	41.896
4	.934	9.341	64.547						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a			
	Factor		
	1	2	3
L1	.107	.105	.512
L2	.201	.154	.890
L3	.546	.090	.355
L4	.986	.154	.060
L5	.397	.288	.226
K1	.078	.462	.167
K4	.124	.363	.087
K9	.030	.446	.096
K10	.100	.677	.062
K11	.097	.483	-.002

Extraction Method: Maximum Likelihood.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 5 iterations.

VARIABLI I PAVARUR: Kultura organizative

Komunikimi dhe mbështetja në inovacion

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.745
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		206.514
	Df		10
	Sig.		.000

Total Variance Explained									
---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.298	45.967	45.967	2.298	45.967	45.967
2	.906	18.121	64.088			
3	.670	13.396	77.483			
4	.622	12.445	89.928			
5	.504	10.072	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Factor Matrix ^a	
	Factor
	1
L13	.599
L14	.670
L17	.566
K7	.549
K40	.455
Extraction Method: Maximum Likelihood.	
a. 1 factors extracted. 4 iterations required.	

VARIABLI I VARUR: Zbatimi i SMC - së

Faktor 1 - Mbështetja nga menaxhimi i lartë

Nënfaktor 1 – Ndaj politikave të SMC-së

Nënfaktor 2- Ndaj qëllimeve, objektivave dhe planifikimit të SMC-së

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.757
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	331.728
	Df	15
	Sig.	.000

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.702	45.036	45.036	2.702	45.036	45.036
2	1.013	16.888	61.925	1.013	16.888	61.925
3	.703	11.724	73.649			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Factor Matrix ^a		
	Factor	
	1	2
L9	.582	.195
L10	.793	.167
L11	.565	.219
L12	.424	.314
L15	.158	.571
L16	.270	.767
Extraction Method: Maximum Likelihood.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Faktor 2 - Përdorimi i të dhënave

Nënfaktor 1 – Mbledh të dhëna për cilësinë e punës/shërbimeve

Nënfaktor 2 - Përdor grafikë/ metoda/ procese statistikore për të kontrolluar cilësinë e punës/shërbimeve

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.779

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	439.694
	Df	21
	Sig.	.000

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.071	43.878	43.878	3.071	43.878	43.878
2	1.007	14.381	58.258	1.007	14.381	58.258
3	.797	11.392	69.651			
4	.721	10.293	79.944			
5	.578	8.256	88.199			
6	.478	6.824	95.023			
7	.348	4.977	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Factor Matrix ^a		
	Factor	
	1	2
K8	.455	.133
K26	.166	.986
K27	.290	.428
K29	.370	.411
K32	.767	.216
K33	.652	.256
K35	.523	.231

Extraction Method: Maximum Likelihood.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 3 iterations.

Faktor 3 - Mbikëqyrja e cilësisë

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.864
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	791.644
	Df	45
	Sig.	.000

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.212	42.122	42.122	4.212	42.122	42.122
2	.970	9.696	51.819			
3	.839	8.392	60.211			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Factor Matrix ^a	
	Factor
	1
K14	.630
K15	.726
K22	.570
K23	.593
K24	.824
K25	.650
K34	.467
K37	.358
K39	.581
K42	.482

Extraction Method: Maximum Likelihood.
a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

Faktor 4 - Efektiviteti i punës në ekip

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.729
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	238.509
	Df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.341	46.824	46.824	2.341	46.824	46.824
2	.986	19.729	66.553			
3	.646	12.917	79.470			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Factor Matrix ^a	
	Factor
	1
L6	.425
L7	.397
K2	.652
K3	.784
K5	.596
Extraction Method: Maximum Likelihood.	
a. 1 factors extracted. 4 iterations required.	

Faktor 5- Orientimi drejt klientit/konsumatorit

Nënfaktor 1 – Kënaqësia e konsumatorëve/klientëve të brendshëm e të jashtëm dhe matja e saj

Nënfaktor 2- Fokus në përmbushje të kërkesave të konsumatorit

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.807
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		550.979
	Df		28
	Sig.		.000

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.440	43.005	43.005	3.440	43.005	43.005
2	1.021	12.758	55.763	1.021	12.758	55.763
3	.880	10.996	66.760			
4	.762	9.525	76.284			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Factor Matrix ^a		
	Factor	
	1	2
L8	.475	.047
K16	.545	.221
K19	.621	.327
K20	.745	.203
K30	.417	.196
K17	.404	.404
K18	.152	.988
K21	.492	.416
Extraction Method: Maximum Likelihood.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

VARIABLI I VARUR: Ndikimi i SMC-së

Faktor 1- Përmirësimi i proceseve organizative

Nënfaktor 1 - Nxitja për arritjen e përmirësimit të cilësisë

Nënfaktor 2- Delegimi i autoritetit në nivele më të ulëta dhe komunikimi ndërmjet njësive

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.844
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	681.942
	Df	45
	Sig.	.000

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.940	39.398	39.398	3.940	39.398	39.398
2	1.109	11.088	50.485	1.109	11.088	50.485
3	.904	9.045	59.530			
4	.856	8.562	68.092			
5	.682	6.824	74.916			
6	.655	6.547	81.463			
7	.609	6.088	87.550			
8	.492	4.921	92.471			
9	.403	4.034	96.505			
10	.349	3.495	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Factor Matrix ^a		
	Factor	
	1	2
K6	.405	.345
K12	.670	.220
K13	.698	.294
K31	.506	.269
K36	.446	.297
K38	.390	.091
K41	.485	.158
L18	.202	.587
L19	.203	.839
L20	.410	.505

Extraction Method: Maximum Likelihood.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 3 iterations.

4.3.2. Regresioni linear i shumëfishtë

Regresioni linear i shumëfishtë, si teknikë statistikore përdoret për të parashikuar vlerën e një variabli bazuar në vlerën e dy ose më shumë variablave të tjerë. Për të realizuar një analizë regresioni linear të shumëfishtë të disa të dhënave duhet të realizohen paraprakisht disa supozime:

- 1- Variabli i varur duhet të matet nëpërmjet një shkalle të vazhduar. Në këtë studim variablat e varur, që analizohen në regression janë vlerat mesatare (MeanScore) të faktorëve të tyre dhe paraqiten në një shkallë të vazhduar (continuous scale).

- 2- Ka dy ose më shumë variabla të pavarur, që mund të jenë të vazhduar, nominalë apo kategorikë. Ky supozim plotësohet në këtë studim.
- 3- Duhet të plotësohet supozimi i pavarësisë së vlerave të vërejtura (independence of observations/ independence of residuals), dhe kjo realizohet nëpërmjet rezultatit statistikor Durbin-Watson. Vlerat e këtyre koeficientëve sipas Tab .. dhe Tab plotëson këtë supozim.
- 4- Duhet të ketë marrëdhënie (korrelacion) lineare mes variablit të varur dhe çdo variabli të pavarur dhe për këtë studiohet harta e shpërndarjes së të dhënave (scatter plot).
- 5- Të dhënat duhet të tregojnë se kanë homoscedasticitet, d.m.th. homogjenitet të variancës (varianca rreth drejtëzës që shpreh ekuacionin e regresionit linear të shumëfishtë është e njëjtë për të gjitha vlerat e variablave të pavarur). Ky supozim plotësohet në të dyja analizat.
- 6- Nuk duhet të ketë multikolinearitet, pra të mos ketë korrelacion mes variablave të pavarur. Ky supozim plotësohet në të dyja analizat e regresionit të shumëfishtë
- 7- Nuk duhet të ketë shmangie të mëdha (outliners) të të dhënave.
- 8- Vlerat e residuals (error) duhet të kenë një shpërndarje normale.

a) Multikolineariteti

Sipas tabelës së mëposhtme, duke qenë se korrelacioni (aty ku ka) mes variablave të pavarur është në nivel të ulët ($< .7$), atëherë nuk kemi multikolinearitet. Mund të gjykojmë lidhur me multikolinearitetin edhe duke u bazuar në tabelat e koeficientëve të regresioneve dhe duke vlerësuar faktorin VIF (Variance inflation factors). Vlerat afër 1 tregojnë për një korrelacion të ulët, gati në

mungesë multikolinariteti dhe vazhdim të analizës së regresionit, pa larguar variabla të pavarur nga modeli.

Correlations									
Spearman's rho	Pozicioni	Correlation Coefficient	1.000	.099	-.200**	-.157*	-.003	.024	-.037
		Sig. (2-tailed)	.	.116	.001	.013	.966	.708	.556
		N	253	253	253	253	253	253	253
	Institucioni	Correlation Coefficient	.099	1.000	.084	.321**	.229**	.368**	.194**
		Sig. (2-tailed)	.116	.	.185	.000	.000	.000	.002
		N	253	253	253	253	253	253	253
	Vite Pune	Correlation Coefficient	-.200**	.084	1.000	.492**	.188**	.280**	.304**
		Sig. (2-tailed)	.001	.185	.	.000	.003	.000	.000
		N	253	253	253	253	253	253	253
	Nivel Shkollimi	Correlation Coefficient	-.157*	.321**	.492**	1.000	.191**	.392**	.303**
		Sig. (2-tailed)	.013	.000	.000	.	.002	.000	.000
		N	253	253	253	253	253	253	253
	meanQUAL OBJ	Correlation Coefficient	-.003	.229**	.188**	.191**	1.000	.286**	.194**
		Sig. (2-tailed)	.966	.000	.003	.002	.	.000	.002
		N	253	253	253	253	253	253	253
	meanLEAD STYL	Correlation Coefficient	.024	.368**	.280**	.392**	.286**	1.000	.502**
		Sig. (2-tailed)	.708	.000	.000	.000	.000	.	.000
		N	253	253	253	253	253	253	253
	meanORG CULT	Correlation Coefficient	-.037	.194**	.304**	.303**	.194**	.502**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.556	.002	.000	.000	.002	.000	.
		N	253	253	253	253	253	253	253

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Regresioni linear i shumëfishtë i “zbatimit të SMC-së” me variablat e pavarur

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nivel Shkollimi, Pozicioni, meanQUALOBJ, meanORGCULT, Institucioni, VitePune, meanLEADSTYL ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: meanCMSimplemt

b. All requested variables entered.

Tabela

Kjo tabelë tregon se të gjithë variablat e pavarur janë të dobishëm në analizë për të parashikuar variablin e varur “zbatimi i SMC-së”

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.838 ^a	.703	.694	.18660	1.615

a. Predictors: (Constant), NivelShkollimi, Pozicioni, meanQUALOBJ, meanORGCULT, Institucioni, VitePune, meanLEADSTYL

b. Dependent Variable: meanCMSimplemt

Vlera R e koeficientit të korrelacionit të shumëfishtë vlerëson cilësinë e parashikimit të variablit të varur. Vlera > 0.7 tregojnë për një nivel të mirë parashikimi. Vlera e koeficientit R^2 ose e koeficientit të përcaktimit, tregon se 70.3% e variacionit në “zbatimin e SMC-së” shpjegohet nga 2 variablat e lidërshipt, 1 variabël i kulturës dhe 4 variablat e karakteristikave të përgjithshme, një vlerë kjo e konsiderueshme. Nga koeficienti R^2 **adjusted** vlerësojmë se, 69.4% e variabilitetit të përgjithshëm, shpjegon varësinë e mësipërme në modelin që kemi ndërtuar (përgjithësim i modelit). Nga vlera $d = 1.615$ e koeficientit Durbin-Watson, e ndodhur midis dy vlerave kritike $1.5 < d < 2.5$, mund të supozojmë se nuk ka një autokorrelacionit linear në të dhënat e regresionit të shumëfishtë.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.166	7	2.881	82.732	.000 ^b
	Residual	8.531	245	.035		
	Total	28.697	252			
a. Dependent Variable: meanSMCimplemt						
b. Predictors: (Constant), meanORGCULT, Pozicioni, meanQUALOBJ, Institucioni, Vite Pune, Nivel Shkollimi, meanLEADSTYL						

Nga tabela ANOVA sigurojmë vlerësimin e rëndësisë statistikore të modelit dhe nëse ky model është një model i mirë (i përshtatshëm) për analizën e të dhënave. Për këtë, vlera e koeficientit Sig (të rëndësisë) duhet të jetë $< .05$

Coefficients ^a										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.454	.217		2.089	.038	.026	.882		
	Pozicioni	.002	.009	.010	.271	.787	-.015	.020	.921	1.086
	Institucioni	-.009	.007	-.052	-1.310	.191	-.022	.004	.766	1.306
	VitePune	.039	.017	.097	2.313	.022	.006	.072	.687	1.455
	NivelShkollimi	.042	.017	.109	2.512	.013	.009	.075	.641	1.560
	meanQUALOBJ	.101	.033	.113	3.020	.003	.035	.167	.863	1.158
	meanLEADSTYL	.230	.049	.212	4.691	.000	.134	.327	.594	1.683
	meanORGCULT	.516	.035	.604	14.603	.000	.447	.586	.709	1.411

Dependent Variable: meanSMCimplemt

Forma e përgjithshme e ekuacionit që parashikon vlerësimin e “zbatimit të SMC-së” nga “fokusi të objektivat”, “stili i lidershit”, “kultura organizative”, pozicioni hierarkik, institucioni, eksperiencia në punë dhe niveli i shkollimit/arsimimit prezantohet si:

$$Y1 = 0.454 + 0.002 x1 - 0.009 x2 + 0.039 x3 + 0.042 x4 + 0.101 x5 + 0.23 x6 + 0.516 x7$$

Nga analiza në tabelën e koeficientëve, vlerat e koeficientëve jo të standardizuar b përcaktojnë koeficientët në modelin e regresionit si më sipër. Vlerat e koeficientëve Sig tregojnë aftësinë statistikisht të rëndësishme në parashikim të variablave të pavarur, në praninë e variablave të tjerë në ekuacionin e modelit. Vlerësimi bëhet për vlera $< .05$, $< .01$ dhe $< .001$ nga analiza e tabelës së mësipërme. Koeficientët Beta shprehin rëndësinë relative të çdo variabli të pavarur në kushte të standardizuara. Po në këtë tabelë kontrollojmë për multinolinearitetin, siç është shpjeguar edhe më sipër. Toleranca për secilin variabël duhet të jetë > 0.1 (ose $VIF < 10$).

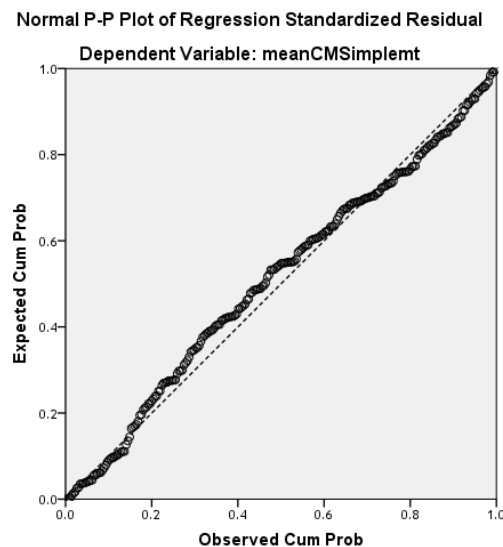


Tabela e analizës së homoscedasticitetit

Kontrollojmë për homoscedasticitetin dhe shpërndarjen normale të *residuals* me grafikët Q-Q Plot të z^*_{pred} and z^*_{presid} . Grafiku tregon se në analizën tonë të dhënat kanë homogjenitet të variancës.

Regresioni linear i shumëfishtë i “ndikimit të SMC-së” me variablat e pavarur

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nivel Shkollimi, Pozicioni, meanQUALOBJ, meanORGCULT, Institucioni, VitePune, meanLEADSTYL ^b		Enter
a. Dependent Variable: MeanSMCimpact			
b. All requested variables entered.			

Kjo tabelë tregon se të gjithë variablat e pavarur janë të dobishëm në analizë për të parashikuar variablin e varur, “ndikimi i SMC-së”

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.794 ^a	.630	.620	.22346	1.565
a. Predictors: (Constant), NivelShkollimi, Pozicioni, meanQUALOBJ, meanORGCULT, Institucioni, VitePune, meanLEADSTYL					
b. Dependent Variable: MeanSMCimpact					

Bazuar në koeficientin e përcaktimit R², 63% e variacionit në ndikimin e SMC-së shpjegohet nga 2 variablat e lidshpimit, 1 variabël i kulturës dhe 4 variablat e karakteristikave të përgjithshme, një vlerë kjo e konsiderueshme. Nga koeficienti R² adjusted vlerësojmë se, 62% e variabilitetit të përgjithshëm, shpjegon varësinë e mësipërme në modelin që kemi ndërtuar (përgjithësim i modelit).

Nga vlera d = 1.565 e koeficientit Durbin-Watson, e ndodhur midis dy vlerave kritike $1.5 < d < 2.5$, mund të supozojmë se nuk ka një autokorrelacion linear në të dhënat e regresionit të shumëfishtë.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.861	7	2.980	59.681	.000 ^b
	Residual	12.234	245	.050		
	Total	33.096	252			
a. Dependent Variable: MeanSMCimpact						
b. Predictors: (Constant), meanORGCULT, Pozicioni, meanQUALOBJ, Institucioni, Vite Pune, Nivel Shkollimi, meanLEADSTYL						

Nga analiza e tabelës ANOVA-s, në analizën e regresionit merr rëndësi vlera e koeficientit p-value (të rëndësisë), që duhet të jetë $< .05$

Coefficients ^a									
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
(Constant)	.368	.260		1.414	.159	-.145	.880		
Pozicioni	-.004	.010	-.015	-.371	.711	-.025	.017	.921	1.086
Institucioni	-.004	.008	-.022	-.507	.613	-.020	.012	.766	1.306
VitePune	.036	.020	.084	1.795	.074	-.004	.076	.687	1.455
Nive Shkollimi	.050	.020	.120	2.471	.014	.010	.089	.641	1.560
meanQUALOBJ	.078	.040	.081	1.942	.053	-.001	.157	.863	1.158
meanLEADSTYL	.322	.059	.276	5.481	.000	.206	.438	.594	1.683
meanORGCULT	.465	.042	.506	10.971	.000	.381	.548	.709	1.411

a. Dependent Variable: MeanSMCimpact

Forma e përgjithshme e ekuacionit që parashikon vlerësimin e “ndikimit të SMC-së” nga “fokusi tek objektivat”, “stili i lidërsipit”, “kultura organizative”, pozicioni hierarkik, institucioni, eksperiencia në punë dhe niveli i shkollimit/arsimimit prezantohet si:

$$Y2 = 0.368 - 0.004x1 - 0.004x2 + 0.036x3 + 0.050x4 + 0.078x5 + 0.322x6 + 0.465x7$$

Nga analiza në tabelën e koeficientëve, vlerat e koeficientëve jo të standardizuar b përcaktojnë koeficientët në modelin e regresionit si më sipër. Vlerat e koeficientëve Sig tregojnë nëse një variabël ka aftësi statistikisht të rëndësishëm në parashikim, në prani të variablave të tjerë në ekuacionin e modelit. Vlerësimi bëhet për vlera < .05, < .01 dhe < .001 nga analiza e tabelës së mësipërme. Koeficientet Beta shprehin rëndësinë relative të çdo variabli të pavarur në kushte të standardizuara. Po në këtë tabelë kontrollojmë për multikolinearitetin, siç është shpjeguar edhe më sipër. Toleranca për secilin variabël duhet të jetë > 0.1 (ose VIF < 10).

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

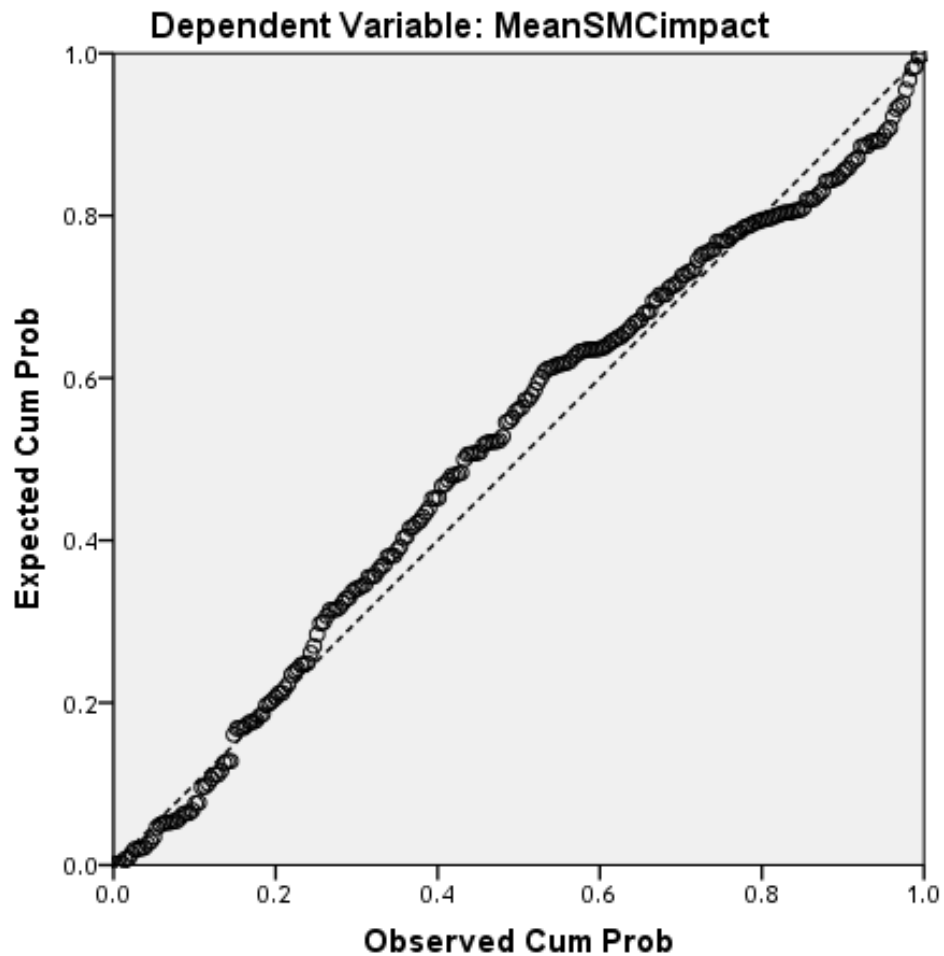


Tabela e analizës së homoscedasticitetit

Kontrollojmë për homoscedasticitetin dhe shpërndarjen normale të *rezidentëve* me grafikët Q-Q Plot të z^*_{pred} dhe z^*_{presid} . Grafiku tregon se, në analizën tonë të dhënat kanë homogjenitet të variancës.

4.4. Rezultatet e studimit: Diskutim

ISO 9001 paraqet në nivel botëror kornizën me të gjerë të sistemeve të cilësisë që aktualisht përdoret nga me shumë se 1.5 milion organizata në nivel të 191 shteteve. Studimi i zhvilluar në shtatë institucionet dhe përkatësisht MZHE, KOSTT, KPMM, ARKEP, AKPPM, OEK dhe AACK synonte të zbulonte nivelin e implementimit të kërkesave të SMC-së sipas ISO 9001:2015 si dhe

perceptimin e punonjësve ndaj rolit të udhëheqjes dhe kulturës organizative, si faktorë ndikues në procesin e implementimit të SMC-së. Në këtë kuadër variablat e përdorur dhe korniza e studimit provojnë një vlerësim multidimensional të implementimit të SMC-së duke u bazuar në përgjigjet e mbikëqyrësve të nivelit të caktuar dhe punonjësve të këtyre institucioneve.

Pritshmëritë normale për institucionet e studiuara do ishin që në këto organizata të ketë një hierarki autoritare të nivelit të lartë, por bazuar në të dhënat e fituara dalin të dhëna interesante që ndërlidhin dy variablat e marrë në konsideratë -lidërsipin dhe kulturën organizative. Në shumicën e institucioneve këto dy komponentë zbatohen dhe luajnë role të ndryshme, të cilat gati gjithnjë ndërlidhen me mënyrën e realizmit të proceseve organizative. Në organizatat ku objektivat janë të qarta dhe devotshmëria e stafit dhe e menaxherëve është e madhe, aty edhe implementimi dhe avancimi i SMC-së është në nivel më të mirë. Shumica e menaxherëve e konsiderojnë po ashtu se kultura organizative luan një rol vendimtar për implementim dhe përmirësim të vazhdueshëm të SMC-së që ndërlidhet me sfidat e punës, ndryshimet dhe pranimin e ndryshimeve si dhe inovacionin. Një aspekt i ndërlidhur me këtë variabël është edhe komunikimi brenda organizatës dhe besueshmëria. Megjithatë këto rezultate nuk duhet të merren në mënyrë strikte, kjo duke patur parasysh faktin se Sistemi i Menaxhimit të Cilësisë nënkupton një organizatë unitare dhe synon të krijojë një kulturë homogjene organizative. Në fjalë të tjera, literatura mbi menaxhimin e cilësisë shpesh “injoron” natyrën pluraliste të kulturës organizative të një organizate. Disa studiues të menaxhimit të cilësisë besojnë se presioni i kolegëve mund të jetë me të vërtetë shumë shtrëngues kur vjen fjala për të shprehur hapur vlerësimin mbi punën. Kjo mund të derivojë në krijimin e efektit "Hawthorne", që do të thotë se personat e intervistuar dhe ata që kanë plotësuar pyetësonin mund të japin përgjigje që eprorët dhe kolegët e tyre presin prej tyre në vend që të përgjigjen ashtu siç vërtet e mendojnë. Për të shmangur ose minimizuar këtë dukuri në pyetësonët e zhvilluar me

punonjës të ndryshëm në seksionin e informacionit të përgjithshëm, nuk janë marrë emrat dhe mbiemrat e punonjësve, por janë marrë të dhëna vetëm për pozicionin e punës, kohën e punës në pozicion si dhe nivelin e edukimit.

Rezultatet e intervistave pasqyrojnë se niveli i implementimit të SMC-së sipas standardeve të ISO 9001 : 2015 është realizuar nga këto institucione, edhe pse plotësimi i kërkesave të standardit ISO 9001:2015 rezulton të jetë në minimumin e nevojshëm për certifikim të SMC-së. Nga të dhënat e mbledhura rezulton se thuajse të gjithë menaxherët dhe drejtuesit e këtyre institucioneve kanë qenë pro iniciativave për implementimin e SMC-së sipas ISO 9001:2015, por të gjitha përpjekjet e tyre kanë patur si synim final arritjen e marrjes së certifikimit pa pasur një synim të mëtejshëm për ta ruajtur apo për t'u përmirësuar edhe më tej. Kjo gjë dëshmohet nga përgjigjet e të intervistuarve, por edhe nga raportet e auditëve të jashtëm. Nga intervistat rezulton se përmirësimi i perceptuar nga punonjësit pas implementimit ka qenë kryesisht në çështje teknike të menaxhimit si, p.sh., në sistemimin e dokumentacionit si dhe përcaktimit më të qartë të detyrave dhe kompetencave të secilit punonjës. Pavarësisht se thuajse të gjithë kanë qenë pro implementimit të SMC-së, pjesa më e madhe e të intervistuarve ka qenë kundër ekzistencës së departamentit të Cilësisë pasi sipas tyre ky departament dublifikonte përgjegjësitë e pozicionit të punës së tyre ose sepse sipas tyre organizata nuk e ka të nevojshëm këtë departament për shkak të përmasave të saj dhe shihej si kosto e tepërt. Për sa i përket nivelit të plotësimit të kërkesave që kërkon SMC sipas ISO 9001 : 2015 në momentin e certifikimit pjesa më e madhe e punonjësve përgjigjen që institucioni i tyre i plotëson në një nivel mesatar ose në një nivel të mjaftueshëm për të marrë certifikimin.

Për sa i përket problemeve të hasura gjatë procesit të implementimit të intervistuarit përgjigjen se problemet janë shfaqur gjatë fazave fillestare të procesit për shkak të vështirësisë së punonjësve për të adaptuar procedurat e punës së tyre me kërkesat e sistemit. Problemet kryesore që

shqetësonin menaxherët ishin më tepër ato që lidheshin me specifikat teknike të punës së tyre. Për këtë arsye dhe si rrjedhojë një pjesë e konsiderueshme e menaxherëve dhe punonjësve mendonin se implementimi i këtij sistemi ishte i favorshëm në aspektin menaxherial të punës, por që e shihnin të vështirë përfshirjen dhe përshtatjen e këtij sistemi me specifikat teknike të punës së tyre të përditshme.

Sa i përket ndikimit të udhëheqjes dhe kulturës organizative si përgjigjet e intervistave, ashtu edhe ato të pyetësorëve konfirmuan që këto janë faktorë vendimtarë në procesin e implementimit të SMC-së. Ajo çka vërehet është se menaxherët, të cilët kishin njohuri apo trajnime të mëparshme mbi konceptet e SMC-së ose që i kishin hasur më parë në eksperiencën e tyre të punës ishin më të hapur ndaj implementimit të këtij sistemi si dhe ndaj ekzistencës së departamentit të cilësisë. Ata nuk e shihnin këtë departament si ndërhyrës apo "cenues" të kompetencave apo përgjegjësi të tyre, por përkundrazi përveç se ishin pro ekzistencës së këtij departamenti ata mendonin që duhej të ishte pikërisht ky departament që duhet të udhëhiqte të gjithë procesin e implementimit të SMC-së. Këta menaxherë e shihnin implementimin e SMC-së si mjet të domosdoshëm për rritjen e performancës.

Nga rezultatet e mbledhura nga pyetësorët del se pjesa më e madhe e punonjësve të këtyre institucioneve pohojnë përkushtimin e menaxherëve në implementimin e SMC-së.

Pavarësisht se të gjithë punonjësit e institucioneve kanë pohuar përkushtimin e menaxherëve ndaj implementimit të SMC-së punonjësit e AACK-së duken se janë më pozitivë ndaj këtij pohimi.

Ashtu si për këtë pohim edhe në pohimet e tjera mbi veprimet e ndërmarra nga menaxhmenti i lartë për implementimin e SMC-së përgjigjet e punonjësve luhaten nga "Ndonjëherë" në "Gjithmonë" dhe më së shumti " Shpeshherë". Në këtë seksion nuk është dhënë asnjë përgjigje negative ndaj vlerësimit të veprimeve të ndërmarra nga menaxhmenti i lartë gjatë procesit të

implementimit për t'i udhëzuar apo ndihmuar ata në përshtatjen e këtyre praktikave. Ajo çka vërehet nga përgjigjet e pyetësorëve është se ata ndiejnë që menaxherët dhe drejtuesit e tyre kanë qenë mjaft suportues gjatë këtij procesi. Kështu këta punonjës pohojnë se menaxherët e lartë komunikojnë me organizatën apo institucionin e tyre rreth rëndësisë së implementimit të këtij sistemi, se ata kanë siguruar zhvillimin e politikave dhe të objektivave të cilësisë si dhe kanë siguruar disponueshmërinë e resurseve të nevojshme, kanë marrë masa për rritjen e kënaqësisë konsumatore, si dhe kanë siguruar organizatën se politikat e cilësisë janë të përshtatshme për qëllimin e organizatës. Ata gjithashtu pohojnë se menaxhmenti e ka siguruar organizatën se politikat e cilësisë rishikohen për përshtatshmëri të vazhdueshme dhe se këto politika janë transmetuar dhe kuptuar brenda organizatës. Ata pohojnë se integriteti i SMC-së do të mirëmbahet dhe se ndryshimet e SMC-së do të planifikohen dhe implementohen, se menaxhmenti i lartë është siguruar që kompetencat dhe përgjegjësitë e pozicionit të punës së secilit prej tyre të jenë të përcaktuara mirë. Gjithashtu ata pohojnë gjithmonë ndërmjet shkallëve "Ndonjëherë", "Shpeshherë" dhe "Gjithmonë" se menaxhmenti i lartë ka siguruar zhvillimin dhe implementimin e proceseve komunikuese brenda organizatës në kontekst të efikasitetit të SMC-së si edhe kanë siguruar rishikimin e SMC-së së organizatës në mënyrë periodike me qëllim sigurimin e përshtatshmërisë së vazhdueshme, mjaftueshmërisë dhe efikasitetit. Sa i përket nivelit të trajnimit dhe edukimit lidhur me konceptet e SMC-së sipas standardit ISO 9001 : 2015 si nga rezultatet e intervistave, ashtu edhe nga ato të pyetësorëve, vërehet një nevojë e stafit për edukim dhe trajnim të mëtejshëm në mënyrë që të jenë më të thjeshta, por edhe më efikase procedurat e tyre të punës dhe rezultati final i saj. Nga rezultatet e pyetësorëve, që mbështeten edhe nga përgjigjet e intervistave, rezulton se punonjësit e AACK-së , OEK-së , AKPM-së dhe KPMM-së të renditura në rend zbritës janë më pozitive në lidhje me institucionet e tjera për sa i përket veprimeve të

ndërmarra nga drejtuesit e këtyre institucioneve për mbështetjen dhe zhvillimin e procesit të implementimit të SMC-së sipas ISO 9001:2015. Ashtu siç mund të vërehet që sa më të centralizuara dhe sa më të burokratizuara të jenë procedurat, sa më strikte është hierarkia aq më pak pozitivë janë punonjësit e këtyre menaxherëve të këtyre institucioneve dhe po aq më pak janë arritur të plotësohen kërkesat për implementimin e SMC-së sipas ISO 9001 : 2015. Kjo vërtetohet dhe mbështet ato çka janë thënë më sipër në pjesën teorike të këtij punimi lidhur me ndikimin e udhëheqjes në procesin e implementimit të SMC-së si dhe vërtetojnë hipotezën mbi të cilën ngrihet ky punim që udhëheqja është një faktor kyç që ndikon në procesin e implementimit të SMC-së në institucionet në Kosovë. Këto rezultate gjithashtu janë mbështetur edhe nga analiza faktoriale si dhe nga *cross tabulation*.

Nga rezultatet e pyetësorit vihet re se edhe në seksionin me thëniet mbi kulturën organizative punonjësit janë përgjigjur pozitivisht në pjesën më të madhe të tyre. Shkalla e përgjigjes "Rrallë" është hasur vetëm dy herë në përgjigjet e dhëna nga punonjësit, ndërsa përgjigjet për pjesën tjetër të pohimeve variojnë nga "Ndonjëherë" në "Gjithmonë" dhe më shpesh "Shpeshherë". Edhe për këtë seksion rezulton se punonjësit e AACK-së, OEK-së, AKPPM-së si dhe KPPM-së janë ata që janë përgjigjur më pozitivisht ndaj këtyre pohimeve në krahasim me punonjësit e MZHE-së, KOSTT-it dhe ARKEP-it.

Pavarësisht diferencave ndërmjet përqindjeve të punonjësve, të gjithë punonjësit kanë dhënë, siç është përmendur edhe më lart, përgjigje pozitive ndaj thënieve të seksionit të kulturës organizative. Kështu ata kanë pohuar në një nivel mesatar se vendimet merren zakonisht në nivelin që ka akses më të mirë ndaj informacionit. Po ashtu ata kanë pohuar se organizata ka vënë në dispozicion resurset e nevojshme për përmirësim dhe mirëmbajtje të SMC-së dhe se organizata është siguruar që personeli ka punuar në konformitetet e kërkesave të produktit. Ata gjithashtu kanë pohuar se

organizata ka përcaktuar kompetencat e nevojshme për performancën e punës së personelit dhe se ajo ka vlerësuar vazhdimisht efikasitetin e veprimeve të ndërmarra prej saj. Ata pohojnë se organizata ka siguruar që personeli i tyre të jetë i vetëdijshëm për rëndësinë e aktiviteteve të tyre dhe për kontributin e tyre në përmirësimin e cilësisë. Punonjësit pohojnë gjithashtu se organizata ka një strategji të qartë për të ardhmen, një mision të qartë që i jep kuptim punës së tyre, si dhe kodin e tyre të etikës që është shumë i rëndësishëm për ata.

Ata shprehen pozitivë ndaj konstatimit se politikat afatshkurtra dhe afatgjata të organizatës së tyre janë të lidhura me menaxhimin e cilësisë dhe se organizata ka vënë në dispozicion dhe ka mirëmbajtur infrastrukturën e nevojshme për arritjen e konformitetit të kërkesave të produktit. Ata gjithashtu pohojnë se organizata ka planifikuar dhe zhvilluar proceset e nevojshme në kontekst të kërkesave të produktit dhe ka përcaktuar kërkesat e specifikuara nga konsumatorët si dhe ato jo të deklaruar nga konsumatorët. Punonjësit pohojnë se organizata e tyre ka zhvilluar procese për të siguruar që monitorimi dhe matja mund të bëhet, se ato janë të përcaktuara së bashku me mjetet e nevojshme bën kontrolle dhe analiza të vazhdueshme për të mësuar rreth nevojave të klientëve të brendshëm dhe të jashtëm. Ata pohojnë se organizata e tyre u nënshtrohet auditimeve periodike, në intervale kohe të përcaktuara me qëllim që të sigurohen nëse SMC po bëhet konform aranzhimeve dhe kërkesave të Standardit Ndërkombëtar ISO 9001: 2015. Ata janë gjithashtu pozitivë ndaj thënieve se organizata e tyre e ka përmirësuar vazhdimisht efikasitetin e SMC-së përmes shfrytëzimit të politikave dhe objektivave të cilësisë, rezultateve të auditimit, analizimit të të dhënave, rishikimit të menaxhimit si dhe ka ndërmarrë veprime për të eliminuar shkaktarët e jokonformiteteve për të parandaluar përsëritjen. Po ashtu ata i janë përgjigjur pozitivisht në një nivel mesatar pohimeve se për çdo person, që ka një ide të re për përmirësimin e proceseve, ekziston një sistem formal përmes të cilit ai mund ta tregojë dhe shpjegojë atë ide, ndërsa

punonjësve u jepet gjithmonë informacion lidhur me përmbushjen e objektivave ose për nivelin e arritjes së tyre. Punonjësit pranojnë se në organizatën e tyre punonjësit kanë akses ndaj informacionit të nevojshëm për kryerjen e punës së tyre.

4.5. Përmbledhje e kapitullit

Në këtë kapitull u trajtuan rastet studimore të shtatë institucioneve të Kosovës. Për të analizuar këto raste u mblodhën të dhëna nëpërmjet intervistave dhe pyetësorëve. Intervistat u zhvilluan me menaxherët dhe me drejtuesit e këtyre institucioneve, ndërsa pyetësorët u zhvilluan me punonjës të nivele të ndryshme menaxheriale duke filluar nga menaxherët e mesëm e duke vijuar deri te zyrtarët administrativë/ teknikë. Në bazë të të dhënave të mbledhura nga intervistat u zhvillua analiza deskriptive e rasteve studimore. Analiza deskriptive fokusohet në tri çështje kryesore: në arsyet e implementimit të SMC-së, në nivelin e përmbushjes së kërkesave të këtij sistemi për të arritur certifikimin si dhe në faktorët që ndikojnë në implementimin dhe funksionalizimin e SMC-së duke vënë theksin dhe duke analizuar udhëheqjen dhe kulturën organizative të secilit prej institucioneve. Në bazë të të dhënave, të mbledhura nga pyetësorët, u zhvillua analiza krahasuese midis institucioneve, analizë që kishte në fokus dallimet midis institucioneve për sa i përket udhëheqjes dhe kulturës organizative dhe sesi kanë ndikuar këto ndryshime në procesin e implementimit të SMC-së në organizatë. Në përfundim të kapitullit janë paraqitur rezultatet e studimit të cilat kanë vërtetuar hipotezat e ngritura në fillim të këtij punimi.

KAPITULLI V: KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME

Sistemet e menaxhimit të cilësisë, që zbatohen zakonisht, tentojnë të jenë eklektike dhe nganjëherë të shkëputura ose si një përzierje e menaxhimit të cilësisë dhe ideve të ndryshimeve organizative dhe teknikave të tyre zbatuese. Ky fakt e bën jashtëzakonisht të vështirë të gjykohet nëse SMC siguron një mjet të përshtatshëm dhe të dobishëm të menaxhimit për sektorin publik dhe nëse ato eksperimente me menaxhimin e cilësisë në institucionet publike kanë provuar në përgjithësi një praktikë të suksesshme apo të pasuksesshme. Kur shqyrtohen nga afër, studimet empirike të aplikimit të menaxhimit të cilësisë në organizatat publike në përgjithësi tregojnë një grup të programeve të cilësisë, që janë zhvilluar dhe zbatuar në mënyrë të pjesshme. Gjithsesi ithtarët e menaxhimit të cilësisë universalisht këmbëngulin se menaxhimi i mirëfilltë i cilësisë nuk përfaqëson vetëm një grup të menaxhimit të bazuar në teknika dhe procedura, por një ndryshim të plotë në kulturën organizative që përfshin të gjitha organizatat mbi një periudhë të caktuar kohe. Studimet e organizatave publike, të cilat kanë eksperimentuar me SMC-në, mbulojnë pjesërisht hapat dhe procedurat. Implementimi i tyre është i kufizuar në disa aspekte të menaxhimit të cilësisë, por relativisht të shkurtër në kohëzgjatje, të cilat nuk ofrojnë një vlerësim të drejtë dhe logjik të efektivitetit të saj në organizatat qeveritare.

Pavarësisht kontributeve të këtij studimi, ky i fundit është përballur me disa vështirësi të cilat në vetvete bëjnë që ai të jetë i limituar. *Së pari*, studimi fokusohet vetëm në shtatë institucione publike në Kosovë ndërkohë që numri i institucioneve publike në Kosovë, që kanë tentuar të implementojnë SMC-në sipas standardeve ISO 9001: 2015, është më i madh. Arsyeja pse studimi është fokusuar në shtatë institucione ka të bëjë më shumë me eksperiencat që këto institucione kanë në procesin e implementimit të SMC-së sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015.

Siç është thënë edhe në fillim të këtij studimi janë targetuar si objekt studimi vetëm ato institucione të cilat kanë minimalisht 3 vjet që i kanë implementuar standardet e këtij sistemi. *Së dyti*, bashkëpunimi me drejtuesit e këtyre institucioneve nuk ka qenë i lehtë në mbledhjen e informacionit sepse informacioni i dhënë mbi të tjera reflekton gjendjen dhe sekretet e brendshme institucionale. Pyetjet e intervistave pavarësisht se ishin me fund të hapur kanë marrë përgjigje mjaft të shkurtra, shumë pak sqaruese mbi temën dhe shpeshherë disa pyetje nuk kanë marrë asnjë përgjigje. *Së treti*, institucionet publike në Kosovë nuk kanë ende një traditë afatgjatë në implementimin e praktikave dhe standardeve të SMC-së, fakt i cili ka ndikuar deri diku instrumentet dhe indikatorët e këtij studimi. Së fundmi, rezultatet e studimit tregojnë gjendjen aktuale, por nuk janë garantues i vazhdimit të një situatë pozitive në të ardhmen.

Megjithatë, ky studim, pavarësisht limiteve të tij, nxit studimet vijuese në disa drejtime të rëndësishme : *Së pari*, studimet vijuese mund të thellohen më në detaje në analizimin e faktorëve të tjerë të brendshëm që ndikojnë në implementimin e SMC-së sipas standardeve Ndërkombëtare ISO 9001 : 2015 në institucionet publike në Kosovë. *Së dyti*, studimet vijuese mund të thellohen më tepër në nivelin e implementimit të SMC-së në institucionet publike të Kosovës, që kanë më pak se 3 vjet që kanë implementuar SMC-në, për të parë faktorët kushtëzues, fazat në të cilat kalojnë këto institucione si dhe për t'i krahasuar ato me fazat dhe faktorët e procesit të implementimit që kanë kaluar institucionet e studiuara deri më tani.

5.1. Konkluzione

Menaxhimi i sotëm publik gërsheton insistimin e menaxhimit të cilësisë në një qasje të sistemeve, me fokus ndaj konsumatorëve, eliminimit të gabimeve në funksion të vlerës së shtuar për produktet dhe shërbimet, parandalimin e problemeve, planifikimin strategjik afatgjatë, punën ekipore dhe përfshirjen e punonjësve në vendimmarrje. Kjo rezulton në përmirësim të vazhdueshëm, horizontal

dhe me strukturë të decentralizuar organizative dhe marrëveshje të jashtme partneriteti me palët e lidhura të interesit.

Pavarësisht skepticizmit nga disa dijetarë, që menaxhimi i cilësisë është i papajtueshëm me mënyrën e menaxhimit të sektorit publik, përvoja e rasteve tona studimore tregon një nivel të caktuar të përputhshmërisë dhe jep inkurajim për publikun dhe menaxherët në organizatat e tjera. Menaxhimi i cilësisë nuk është thjesht një koleksion i bazuar në proceset dhe teknikat e përdorura për rastësi dhe në mënyrë sporadike brenda një organizate. Një qasja e tillë në fakt mund të ndodhë që të jetë joproduktive dhe madje edhe shkatërruese. Në vend të kësaj, zbatimi i menaxhimit të cilësisë në një agjenci publike kërkon një kulturë të plotë organizative e cila është e gatshme të ndryshojë. Kjo kërkon angazhim të qëndrueshëm nga udhëheqja e lartë dhe nga punonjësit e organizatës, si edhe një përfshirje në të gjitha nivelet. Udhëheqësit duhet të jenë të gatshëm për të fuqizuar vartësit dhe punonjësit duhet të jenë të gatshëm për të pranuar përgjegjësi shtesë. Duke u bazuar në informacionin nga këto raste studimore, udhëheqja e lartë ka përgjegjësinë për zhvillimin dhe artikullimin e vizionit organizativ dhe strategjik, përmes objektivave që mbështesin ndryshimet e pritura.

Në kohë tranzicioni lidhshipi transformues duhet të sigurojë struktura efikente organizative të cilat duhet të mbështesin tranzicionin. Udhëheqësit e emëruar duhet të përqendrohen në nxitjen dhe mbajtjen e një klimë dhe kulture organizative të ndryshimit dhe të të mësuarit të vazhdueshëm. Gjithashtu vërehet nga hulumtimi se zyrtarët e lartë të nivelit të karrierës, anëtarët e thjeshtë dhe të punësuarit publikë duhet të inkurajohen nëpërmjet fuqizimit me pjesëmarrje të përbashkët në këtë proces për të siguruar njohuri të thelluara lidhur me programet që mbështesin përpjekje të tilla.

Administrata publike dhe kompanitë publike, që ofrojnë shërbime për qytetarin, duhet të kenë synim rritjen e kënaqshmërisë për qytetarët-klientët. Kjo kënaqshmëri duhet arritur përmes një procesi transparent me përgjegjësi dhe llogaridhënie. Natyrisht që në periudha të caktuara kjo rritje kënaqshmërie është ndikuar edhe nga faktorë të jashtëm. Në çdo rast indikatorët e cilësisë nuk bazohen vetëm në matjen e cilësisë së shërbimeve, që ofrohet nga një organizatë, por për më tepër duhen fokusuar në sisteme integrale gjithëpërfshirëse të menaxhimit të cilësisë, të zhvilluara brenda organizatës.

Siç është shpjeguar në kapitujt hyrës të këtij punimi, ky studim ka patur si qëllim analizimin e nivelit të implementimit të Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë sipas standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015 në institucione publike në Kosovë, si dhe identifikimin e faktorëve kryesorë të brendshëm Institucional të cilët ndikojnë në implementimin e SMC-së. SMC sipas standardit ISO 9001 : 2015 përbëhet nga gjashtë shtylla themelore të shprehura në formën e kërkesave për çdo organizatë që aplikon një sistem të tillë: a) kërkesat e përgjithshme të Standardit, b) kërkesat për dokumentacion, c) përgjegjësitë menaxheriale, d) menaxhimi i burimeve, e) realizimi i produktit, f) matja, analiza dhe përmirësimi i vazhdueshëm. Në këtë studim janë përfshirë shtatë institucione publike në Kosovë të gërshetuara në nivele të ndryshme qeverisëse. Institucionet, që janë objekt i këtij studimi, janë institucione publike që kanë minimalisht 3 vjet që janë certifikuar sipas ISO 9001 : 2015. Këto institucione janë AACK, MZHE, AKPPM, ARKEP, KPMM, OEK, dhe KOSTT. Në punim janë parashtruar dy hipoteza kryesore: E para, sa përputhet implementimi i SMC-së në institucionet publike në Kosovë me kërkesat e standardeve ndërkombëtare ISO 9001:2015 dhe 2. Cilët janë faktorët kryesorë që ndikojnë në implementimin e Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë (SMC) së shërbimeve sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015 në këto institucione?

Me qëllim testimin e dy hipotezave të ngritura, është shtjelluar kuadri i plotë teorik, i ndarë në dy kapituj, i cili trajton në mënyrë të detajuar përkufizimet e ndryshme mbi cilësinë si dhe zhvillimet konceptuale të cilësisë, qasjet e ndryshme të cilësisë (si psh: qasjen guru, qasjen e certifikimit, të çmimit, qasjen japoneze, qasjen e organizatës së përkryer, menaxhimin e cilësisë në sektorin publik, qasjet bashkëkohore të menaxhimit të cilësisë) si dhe Sistemin e Menaxhimit të Cilësisë sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015, i cili sot konsiderohet si një nga instrumentet më efikase dhe efektive të kohës për menaxhimin e cilësisë së shërbimeve në të gjitha llojet e organizatave. Gjithashtu, janë trajtuar faktorët kryesorë institucionalë të cilët, bazuar në literaturën e shfrytëzuar, janë vërtetuar shkencërisht si faktorë ndikues në implementimin e Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015 në kuadër të Institucioneve Publike. Këta faktorë lidhen kryesisht me stilin e udhëheqjes dhe me kulturën organizative përgjatë procesit të implementimit, mirëmbajtjes dhe përmirësimit të vazhdueshëm të SMC-së sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015.

Gjithashtu, në funksion të testimit të hipotezave, përmes metodave të analizës së thelluar të rastit dhe metodave të tjera statistikore (analiza faktoriale, analiza e korrelacionit/cross tabulation etj) është bërë përpunimi i të dhënave dhe nxjerrja e rezultateve në lidhje me nivelin e implementimit të SMC-së sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015, në shtatë institucione publike në Kosovë, si dhe identifikimi i faktorëve kryesorë që ndikojnë në implementimin e këtij sistemi. Bazuar në analizën e korrelacionit, faktorët e brendshëm institucionalë kushtëzojnë implementimin e SMC-së sipas standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015 në institucionet publike në Kosovë dhe jo vetëm, pavarësisht se niveli i ndikimit të tyre ndryshon nga njëri institucion tek tjetri në vartësi të karakteristikave specifike të institucioneve të përshtatshme.

Rezultatet kryesore të studimit tregojnë se niveli i implementimit të SMC-së sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015 në institucionet publike në Kosovë është akoma në nivel mesatar përkundrejt përmbushjes së kërkesave të standardit dhe se ky nivel varet në mënyrë të drejtpërdrejtë nga ndikimi i faktorëve të brendshëm institucionalë. Konkretisht nga stili i lidërshiptit dhe kultura organizative e institucionit specifik, nga të cilat varet mirëmbajtja dhe përmirësimi i vazhdueshëm i SMC-së sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015.

Si përfundim, implementimi, mirëmbajtja dhe përmirësimi i vazhdueshëm i Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë së shërbimeve sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001 2015, në institucionet publike në Kosovë mbetet sfidë e rëndësishme për të gjitha Institucionet Publike në vend, në mënyrë të theksuar për ato të cilat sapo kanë filluar apo kanë në plan të fillojnë me implementimin e SMC-së sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015. Për rrjedhojë, stili transformues i lidërshiptit, bazuar në rezultatet e këtij studimi, ndikon në mënyrë të drejtpërdrejtë në mirëmenaxhimin e cilësisë dhe në krijimin e mjedisit të duhur në institucione publike. Kjo për faktin e thjeshtë se ky stil lidërshipti është motivuesi kryesor i punonjësve në punë dhe performanca e këtyre të fundit në organizatë çon në një nivel cilësie më të lartë të produkteve (mallrave/shërbimeve) të organizatës. Në suaza të saj udhëheqja dhe kultura organizative luajnë një rol të rëndësishëm në procesin e implementimit të SMC-së. Nga të dhënat e përfuara nga intervistat dhe pyetësorët del se institucionet në të cilat implementimi ishte realizuar në një masë më të madhe, ishin ato institucione, proceset e të cilave ishin ndikuar në masë të madhe nga stilet e lidërshiptit të udhëheqësve të tyre dhe nga kultura e përgjithshme organizative e institucioneve specifike.

Në epokën e sotme të zhvillimit intelektual dhe teknologjik, përvetësimi i instrumenteve, standardeve, teknikave, shkathtësive dhe pikëpamjeve bashkëkohore mbi cilësinë, mbi lidërshiptin

transformues, udhëheqjen me fokus kënaqësinë e klientelës përkundrejt cilësisë së shërbimeve të ofruara nga ana e institucioneve publike në vend, do t'i ndihmojë ata në përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë së shërbimeve publike, rritjen e kënaqësisë së konsumatorëve dhe në përgjithësi në transformimin e imazhit të tyre nga institucione klasike burokratike në institucione publike moderne me shërbime cilësore efikase dhe efektive.

Menaxhimi i Cilësisë për shkak të përfitimeve që sjell është bërë gjerësisht i aplikuar jo vetëm në organizatat private, por edhe në ato publike. Në sektorin publik, ndarja e ideve, qëndrimeve, proceseve, strategjive që kanë lidhje me cilësinë dhe produktivitetin, sjell nevojën për një zhvillim dhe ndryshim organizativ. Ndryshimi nga një proces organizativ burokratik, drejt një procesi të orientuar te klienti, është një qasje e cila do të rriste mundësitë e sektorit publik për të përmirësuar sistemin në mënyrë të vazhduar, për të reduktuar kostot operative dhe njëkohësisht për të rritur efikasitetin dhe për të kënaqur kërkesat e konsumatorëve. Implementimi i SMC-së sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001: 2015 konsiderohet si një mjet i rëndësishëm për përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë në sektorin publik.

Në fund të fundit, thuajse të gjithë punëtorët dhe menaxherët e këtyre institucioneve kishin si synim final arritjen e marrjes së certifikimit ndërkombëtar dhe jo gjithmonë procesin e përmirësimit të vazhdueshëm të cilësisë së shërbimeve në vetvete. Prandaj, ajo çfarë është e rëndësishme të kuptojë çdo institucion publik në vend është se bazë e tyre për të implementuar dhe përmirësuar në mënyrë të vazhdueshme SMC-në sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015, ngelet, domosdoshmëria e tyre që paraprakisht të zhvillojë dhe të konsolidojnë kapacitetet e brendshme institucionale në kontekst të udhëheqjes dhe kulturës së përgjithshme organizative, mbi bazën e të cilave do të krijoheshin kushte optimale për implementim dhe respektim të saktë të parimeve dhe kërkesave të Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015 për funksionalizim të plotë të SMC-së.

Strategjia e Administratës Publike për të përmirësuar vazhdimisht shërbimet e saj duhet të jetë një "menaxhim i shërbimit ndaj klientit-qytetarit" e përbërë nga objektivat organizative dhe nga lloji i lidërshiptit.

Në realitet perspektiva me pritjet e konsumatorëve: rreth shërbimeve që ofron administrata publike përfshin një numër të supozimeve që rrjedhin edhe nga hulumtimi, përfshirë fakte të dala hapur apo edhe në mënyre diskrete në informacionin parësor, të grumbulluara dhe që shumë herë sugjeron se:

1. SMC-të ende nuk janë kthyer në përparësi të qeverisë apo të institucioneve publike për të përmirësuar cilësinë e shërbimit,
2. SMC nuk është pjesë e kulturës publike.
3. Shumë procese të standardit, të lidhura me delegimin, hasin vështirësi në zbatim për shkak se konsiderohen si kërcënim i humbjes së autoritetit dhe pushtetit nga ana e drejtuesve të organizatës. Sipas autoreve të ndryshëm të përdorur si referencë në këtë hulumtim, institucionet publike nuk ndihen të kërcënuar nga humbja e klientëve ose konsumatorëve. Në këtë kontekst stimujt për rritjen e cilësisë dhe të përmirësimit të kënaqësisë të konsumatorëve janë thuajse inekzistente. Si menaxherët e lartë ashtu edhe stafi i ndërmjetëm preferojnë sigurinë në vend të kulturës inovative që përcillet me ndryshime.

Vitet e fundit shumë raste studimore tregojnë se Administrata Publike tenton të jetë e prirur ndaj ndryshimit. Aktualisht është e pranishme, por jo me shumë tendenca për t'u hapur dhe për të shkuar drejt një kulture të shërbimit publik i cili ka në fokus interesin e qytetarëve.

Në rastet specifike të marra në hulumtim, dhe sipas rezultateve të studimit vërehet se ende ekzistojnë sfida në rrugën drejt përmirësimit të kulturës organizative, udhëheqjes dhe komunikimit.

Një aspekt tjetër, që do të zhvillohej me vendosjen e SMC-së, është praktika me kontakt personal ‘institucion publik-qytetar’. Edhe një herë lideri luan një rol të rëndësishëm në krijimin e një marrëdhënie në mes të klientit dhe ofruesit të shërbimeve. Së fundi, në qoftë se nëpunësit nuk e kuptojnë plotësisht rolin e kulturës organizative në raport me efikasitetin e organizatës, do të jetë shumë e vështirë për të përmirësuar cilësinë e shërbimit në të gjitha organizatat e përmendura. Në pjesën më të madhe të institucioneve të marra në studim, ka mjaft tipare relativisht të rëndësishme të cilat bëjnë thirrje për zbatimin e një sistemi të menaxhimit të cilësisë sipas Standardeve Ndërkombëtare ISO 9001:2015. Edhe pse nuk ka një vullnet të qartë nga ana e të gjithë nëpunësve që të implementojnë ndryshimet, një filozofi që nuk bazohet në një rezistencë të fortë do të thotë se ajo nuk sjell ndryshime domethënëse në atë institucion. Ajo çfarë propozohet si zgjidhje përfshin pjesëmarrje në vend të hierarkisë; bashkëpunimi në vend të individualizmit dhe mbi të gjitha frymë inovatore duke mbrojtur vlera të tilla të lidhura me stilin e liderit dhe me kulturën organizative në funksion të cilësisë së shërbimeve.

5.2. Rekomandime

Transformimi i shërbimeve publike është në rritje, dhe në sektorin publik ndihet një përmirësim i vazhdueshëm, që është një nga përparësitë më të mëdha dhe një sfidat më të forta në lëvizjen e cilësisë në Kosovë dhe me gjerë. Rekomandimet e përgjithshme konsistojnë fillimisht në përgatitjen e akteve të brendshme normative dhe në aplikimin e proceseve specifike të SMC-së në përputhje me kërkesat e standardit.

- Nxjerrja e një akti administrativ nga Ministria e Administratës Publike për institucionet publike në Kosovë, obligon të gjithë institucionet që ta ngrenë dhe ta certifikojnë SMC-në sipas standardit ISO 9001:2015.
- Zhvillimi i proceseve dhe i SMC-së në përputhshmëri me kërkesat e standardeve ISO 9001:2015.

- Zhvillimi i kapaciteteve profesionale dhe funksionale në kontekst të vendimmarrjes, menaxhimit strategjik, cilësisë, lidershit dhe kulturës organizative si parakushte për implementimin e SMC-së.
- Përmirësimi i vazhdueshëm i SMC-së në përputhshmëri me kërkesat dhe me parimet e standardit ISO 9001:2015.
- Delegimi më i shpeshtë do t'i shërbente krijimit të një kulture organizative më të favorshme për implementimin më të mirë të SMC-së sipas ISO 9001 : 2015.
- Marrja e masave konkrete dhe më efikase për të kontrolluar dhe për të mbështetur punonjësit në përshtatjen e procedurave të tyre të punës me kërkesat e SMC-së.
- Zhvillimi i më tepër trajnimeve dhe seminareve do të ndikonte në mirë në edukimin e punonjësve për të kuptuar dhe zbatuar më mirë SMC-në si edhe kërkesat e standardit për menaxhimin e cilësisë ISO 9001:2015.
- Krijimi i strukturave të decentralizuara, të cilat kërkojnë menaxherë për të menaxhuar në mënyrë aktive burimet në dispozicion të tyre në vend që të administrojnë proceset e paracaktuara përmes rregullave dhe rregulloreve.

BIBLIOGRAFIA

- Abercrombie, Nicolas. & Hill, Stephen. & Turner, Bryan. S. (1984) “Dictionary of Sociology”, Harmondsworth, Penguin.
- Antošová, M. (2011) “Manažment v teórii a praxi”, TU v Košiciach, Fakulta BERG, Edičné pracovisko-dekanát, Košice.
- Bate, P. (1994) “Strategies for Cultural Change”, Oxford, Butterworth– Heinemann, 256.

- Bendell, T. (1991) "The quality gurus In Managing into the 90s", Department of Trade and Industry booklet, London, HMSO.
- Bhat, C.R. & S. Sen, & N. Eluru (2009) "The Impact of Demographics, Built Environment Attributes, Vehicle Characteristics, and Gasoline Prices on Household Vehicle Holdings and Use", *Transportation Research Part B* 43 (1) 1-18.
- Boyle, R. (1995) "Towards a new public service", Dublin, Institute of Public Administration.
- Brady, J.E. & Allen, T.T. (2006) "Six Sigma Literature: A Review and Agenda for Future Research", *Quality and Reliability Engineering International*, vol. 22, pp.335-367.
- Camp, R. C. (1989) "Benchmarking –The search for Industry Best Practices that lead to Superior Performance", Milwaukee, WI: Quality Press.
- Cartwright, J. & Andrews, T. & Webley, P. (1999) "A Methodology for Cultural Measurement and Change", A Case Study, *Total Quality Management* 10 (1), pp.121–128. 259.
- Cartwright, J. (1999) "Cultural Transformation: Nine Factors for improving the Soul of your Business", Great Britain, Financial Times, Prentice Hall.
- Ciampa, D. (1991) "Total Quality, A User's Guide for Implementation", Addison Wesley.
- Crosby, P. (1979) "Quality is Free: The Art of making quality certain", New York, McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1986) "Quality, Productivity and Competitive Position", Cambridge, Cambridge University Press.
- Dewhurst, F. & Martinez-Lorente, A. R. & Dale, B. G. (1999) "TQM in Public Organisations: An Examination of the Issues", *Managing Service Quality*, 9, (4), pp.265-273.
- Don McCubbrey (2016) "TQM's seven basic elements", Business Fundamentals. Boundless, <https://www.boundless.com/users/235420/textbooks/business-fundamentals/operationsmanagement-7/special-topic-total-quality-management-34/tqm-seven-basic-elements177-15480/>
- Dwyer, G. (2002) "Quality management initiatives and people management strategies: The need for integration in the new millennium in an Irish context", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19, (5), pp. 524-539.

- EFQM (2000) "EFQM Excellence Model", Brussels, European Foundation for Quality Management.
- Feigenbaum, A. V. (1983) "Total Quality Control", New York, McGraw-Hill.
- Feigenbaum, A. V. (1991) "Total Quality Control", New York, McGraw-Hill.
- Flood, R. (1993) "Beyond TQM", New York, John Wiley and Sons.
- Frederickson, G. H. (1996) "Comparing the Reinventing Government Movement with the New Public Administration". *Public Administration Review*, 56, (3), pp. 263-270.
- Furnham, A. & Gunter, B. (1993) "Corporate Culture: Definition, Diagnosis and Change", *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, 8, pp. 233-261.
- Garvin, D. (1988) "Managing Quality", New York, Free Press.
- Geertz, C. (1973) "The Interpretation of Culture", *Selected Essays*, New York, Bowie Books.
- Gharajedaghi, J. & Ackoff, R. L. (1984) "Mechanisms, Organisms and Social Systems", *Strategic Management Journal*, 5, pp.289- 300.
- Government of Ireland. (1996) "Delivering Better Government. The Strategic Management Initiative", Dublin, Government Publications.
- Hofstede, G. (1991) "Cultures and Organisations: Software of the Mind", London, McGraw Hill Book Company.
- Hofstede, G. (1998) "Identifying Organisational Sub-cultures, An Empirical Approach", *Journal of Management Studies*, 35, (1), pp. 1-12.
- Hood, C. (1991) "A Public Management for all Seasons?", *Public Administration*, 69, (1).
- Humphreys, P. C. (1998) "Improving Public Service", *Delivery Dublin*, Institute of Public Administration.
- Imai, M. (1986) "Kaizen: The Key to Japans Competitive Success", New York, Random House Business Division.
- Ingraham, P. Wallace. & S. Coleman, S. & Moynihan, D. P. (2000) "People and Performance: Challenges for the Future Public Service", *The Report from the Wye River Conference*, *Public Administration Review*, 60, (1), pp.54-65.
- ISO 8402, (1994) "Quality Management and Quality Assurance-Vocabulary", Geneva, International Organisation for Standardisation.

- ISO 9001:2000, (2015) "Quality Management Systems Standard", Geneva, International Organisation for Standardisation.
- Johnson, C. (1988) "Japanese Style Management in America", *California Management Review*, 30, pp.34-45.
- Joss, R. & Kogan, M. (1995) "Advancing Quality: Total Quality Management in the National Health Service", Buckingham, Open University Press, 268.
- Juran, J. M. (1979) "Juran's Quality Control Handbook", New York, McGraw-Hill.
- Klein, A. & Masi, R. & Weidner, K. (1995) "Organisational culture, distribution and amount of control and perceptions of quality: an empirical study of linkages", *Group and Organisational Management*.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1993) "Management", Victoria Publishing, a.s., Praha.
- Leonard, J. W. & Thanopoulos, J. (1982), *Japanese Management: Reasons for Success*. In S. M. Lee & G. Schwendiman, (Eds.), "Japanese Management: Cultural and Environmental Considerations", New York, Praeger. 270.
- Laohavichien, T. & Fredendall, L. & Cantrell, R. (2009) "The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Quality Improvement", *Quality Management Journal*, 16(2), 18.
- Ligji për Komunikime Elektronike Nr. 04/L-109. Ligji për Minierat dhe Mineralet Nr. 03/L-163;
- Ligjin për Produkte dhe Pajisje Medicinale, nr. 03/L-188, Neni 14; Ligjit mbi Odën Ekonomike të Kosovës 2004/7.
- McAdam, R. & Reid, R. & Saulters, R. (2002) "Sustaining Quality in the UK public sector: Quality measurement frameworks", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19, (5), pp.581- 595.
- McAdam, R. and Saulters, R. (2000) "Quality measurement frameworks in the public sector", *Total Quality Management*, 11, (4,5&6), pp.652-656.
- McNamara, T. (1995) "Strategic Management in the Irish Civil Service", Dublin, Institute of Public Administration. 272.
- Morgan, C. & Murgatrogd, S. (1994) "Total Quality Management in the Public sector, An International Perspective", Buckingham, Philadelphia, Open University Press.
- Newell, D. & Dale, B. G. (1991) "Measuring Quality Improvement, A Management Critique", *Total Quality Management*, 2, (3), pp.255-267.

- Oakland, J. S. (1989) "Total Quality Management", Oxford, Heinemann.
- Olean, J. D. & Rynes, S. L. (1991) "Making Total Quality Work: Aligning Organizational Process, Performance Measures and Stakeholders", *Human Resource Management*, 30, (3), pp.303-333.
- Paconowsky, M. E. & O'Donnell-Trujillo, N. (1982) "Communication and Organisational Culture", *The Western Journal of Speech Communication*, 46, (2), pp.115-130.
- Palat, B. M. (1994) "A Framework for Application in Manufacturing", *Total Quality Management*, 6, (1), pp.44-49.
- Reeves, C. A. & Bednar, D. A. (1994) "Defining Quality: Alternatives and Implications", *Academy of Management Review*, 19, (3), pp.419-445.
- Rregullore Nr.02/2011 për Fushat e Përgjegjësisë Administrative të Zyrës së Kryeministrit dhe Ministrive.
- Saraph, J. V. & Benson, P. G. and Schroeder, R. G. (1989) "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management", *Decision Sciences*, 20, (6), pp.810-829.
- Saraph, J. V. & Sebastian, R. J. (1993) "Developing a quality culture", *Quality Progress*, 26, (9), 73-78.
- Schein, E. H. (1984) "Coming to a New Awareness of Organisational Culture", *Sloan Management Review*, Winter, 25, (2).
- Senge, P. (1990) "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation", New York, Doubleday.
- Sink, D.S. (1991) "The role of measurement in achieving world-class quality and productivity management". *Industrial Engineering*, 23(6), 23-28.
- Sotirakou, T. & Zeppou, M. (2004) "The "MATE" Model: a strategic knowledge management technique on the chessboard of public sector modernization", *Management Decision*, 42 (1), pp. 69-88.
- Sozen, S. & Shew, I., (2002) "The International Application of "New" Public Management: Lessons from Turkey", *The International Journal of Public Sector Management*, 15, (6),
- Tata, J. & Prasad S. (1998) "Cultural and Structural Constraints on Total Quality Management Implementation", *Total Quality Management and Business Excellence*, 9, (8), pp.703-10.
- Van den Berg, Peter. T. & Wilderom, Celeste, P. M (2004) "Defining, Measuring and Comparing Organisational Cultures", *Applied Psychology: An International Review*, 53, (4), pp.570-582.

Van der Wiele,T. & Brown, A. (2002) “Quality management over a decade: A longitudinal study”, International Journal of Quality and Reliability Management, 19, (5), pp.508-523.

Walsh, K. (1994) “Marketing and Public Sector Management”, European Journal of Marketing , 28, (3), pp.67-71.

Woods, J. A. (1996) “The Six Values of a Quality Culture”, Madison, Wisconsin, CWI Publishing Enterprises.

BURIME NGA SITE ZYRTARE (WEB)

Faqja Zyrtare e JUSE, <http://www.juse.or.jp/e/deming/76/>, konsultuar për herë të fundit më 2014-ës.

Faqja Zyrtare e KOSTT, http://www.kostt.com/website/index.php?option=com_content&view=article&id=101&Itemid=192&lang=sq , konsultuar për herë të fundit në maj të 2016-ës.

Faqja zyrtare e KOSTT, <http://www.kostt.com/website/> "Plani i Biznesit për vitin 2016 "

Faqja Zyrtare e Portalit Shtetëror të Republikës së Kosovës <https://www.rks-gov.net/sq/AL/Pages/Fillimi.aspx>, konsultuar për herë të fundit në maj të 2016-ës.

Faqja Zyrtare e Komisionit për Minierat dhe Mineralet, <http://www.kosovo-mining.org/kosovoweb/al/icmm/mission.html>, konsultuar për herë të fundit në maj të 2016-ës.

Faqja Zyrtare e Ministrisë së Zhvillimit Ekonomik, <http://mzheks.net/sq/organogrami#.V0l7xbh95D8>, konsultuar për herë të fundit në maj të 2016-ës.

Faqja Zyrtare e AKPPM, <https://akppm.com/> ,konsultuar për herë të fundit në maj të 2016-ës.

Faqja Zyrtare e ARKEP, <http://www.arkep-rks.org/?cid=1,28> , konsultuar për herë të fundit në maj të 2016-ës.

ANEKSE (INTERVISTA / PYETËSORI)

INTERVISTA

Qëllimi i kësaj interviste është që të kuptojmë procesin dhe nivelin e implementimit të SMC-së në institucionin e duhur publik në Kosovë. Gjithashtu përmes kësaj interviste ne pretendojmë të identifikojmë faktorët kryesorë që kushtëzojnë implementimin e suksesshëm të SMC-së në institucionin përkatës. Intervista përfshin një numër temash të bazuara në kornizën teorike. Temat e përzgjedhura për diskutim janë: arsyet pse zgjedhim të implementojmë një SMC, SMC në përgjithësi, pritjet, përvojat e mëparshme të ndryshimeve organizative, faktorët që ndikojnë në implementimin e suksesshëm të SMC-së në organizatë, të tillë si udhëheqja dhe përgjegjësitë, kultura organizative etj.

Shënim: Pyetjet e mëposhtme janë thjesht orientuese për të udhëhequr diskutimin, ndërkohë që respondentët janë të lirë të shprehin mendimet dhe opinionet e tyre brenda temave të intervistës në mënyrë përshkruese. Me të pranuar intervistimin, respondentët me automatizëm pranojnë dhe regjistrimin, përkatësisht transkriptimin e intervistës. Respondentëve do t'u jepet një kopje e materialit transkriptues për aprovim të përmbajtjes. Respondentët e kanë mundësinë dhe të drejtën për të korrigjuar, shtuar ose ndryshuar ndonjë përgjigje të paqartë apo të keqkuptuar. Emrat e respondentëve do të trajtohen në mënyrë plotësisht asnjansë dhe objektive, ndërsa rezultatet e prezantuara në studim thjesht do të pasqyrojnë nivelin e tyre menaxherial në institucion.

Faleminderit për kohën e vënë në dispozicion të këtij studimi!

Informacion i përgjithshëm

Data dhe koha: _____

Vendi: _____

Emri dhe Mbiemri: _____

Institucioni: _____

Pozita: _____

Përshkrimi i vendit të

punës: _____

Edukimi/Kualifikimi: _____

Implementimi i SMC-së në organizatë

A- Disa nga arsyet e implementimit të SMC-së?

- Pse institucioni juaj zgjodhi të implementojë SMC-në?

- Kush ishte ideatori/ideatorët kryesorë për implementimin e këtij sistemi në institucionin tuaj?

-
-
-
-
- Cili ka qenë qëllimi i implementimit të SMC-së? Çfarë planifikoni që të arrini?

-
-
-
-
- Cilat janë përfitimet që ju mendojnë se ka sjellë ky sistem në institucionin tuaj?

-
-
-
-
- A kishit bashkëpunëtor të jashtëm gjatë fazës së implementimit të SMC-së në institucion?

-
-
-
-
- A ishte implementimi i këtij sistemi një domosdoshmëri apo thjesht një mjet për zhvillim dhe përmirësim në institucionin tuaj?

-
-
-
-
- A kishit ndonjë eksperiencë paraprake në sisteme të cilësisë?

-
-
-
-
- Si e konsideroni të ishte cilësia përpara implementimit të SMC-së?

-
-
-
-
- Në aspektin e udhëheqjes dhe cilësisë çfarë prisni ju nga implementimi i SMC-së?

-
-
-
-
- Sa kohë nga koha e punës suaj të përditshme shpenzoni për sigurimin e kërkesave të SMC-së?
-
-

-
-
- A besonit se konsulentët e jashtëm do të mund t'ju ndihmonin në procesin e implementimit?

-
- A keni parë ndonjë faktor specifik të suksesit për institucionin tuaj?

-
- Cila ishte mënyra më e mirë për edukimin e organizatës? Dhe kush duhej ta edukonte apo ta edukojë atë në të ardhmen?

-
- A keni parë ndonjë problem në integrimin e proceseve/procedurave aktuale me një SMC?

Procesi i certifikimit të SMC-së në organizatë

B- Vetëvlerësim mbi plotësimin e kërkesave të SMC-së në përputhje me Standardet ISO 9001: 2015

- Sa mendoni se institucioni juaj i ka plotësuar kërkesat e SMC-së në përputhje me standardet ISO 9001: 2015?

-
- Sa përputhet vlerësimi juaj me raportin e auditorit jashtë certifikimit të SMC-së në institucionin tuaj?

-
- Si do ta vlerësonit nivelin e plotësimit të kërkesave të përgjithshme të standardeve të SMC-së sipas ISO 9001: 2015 në momentin e certifikimit?

-
-
- Si do ta vlerësonit nivelin e përgjegjësisë menaxheriale në raport me kërkesat e standardeve të SMC-së sipas ISO 9001: 2015 në momentin e certifikimit?

-
- Si do ta vlerësonit mënyrën e menaxhimit të resurseve në raport me kërkesat e standardeve të SMC-së sipas ISO 9001: 2015 në momentin e certifikimit?

-
- Si do ta vlerësonit nivelin e realizimit të produktit (në rastin tuaj të shërbimit) në raport me kërkesat e standardeve të SMC-së sipas ISO 9001: 2015 në momentin e certifikimit?

-
- Çfarë masash për kontroll dhe për përmirësim të vazhdueshëm ka ndërmarrë institucioni juaj pas momentit të certifikimit të SMC-së?

-
- Cilat ishin problemet kryesore që konstatuat gjatë fazës së implementimit të SMC-së? Sa ishin adresuar këto probleme në momentin e certifikimit të SMC-së?

Faktorët që ndikojnë në implementimin dhe funksionalizimin e SMC-së në organizatë

C- Lidershipi/Rolet/Përgjegjësitë

- Ju si një menaxher, a ishit i gatshëm për të përqafuar implementimin e SMC-së dhe punën e vazhdueshme me të?

-
- A prisnit të kishit më pak apo më shumë përgjegjësi?

-
-
-
- Departamenti i cilësisë ishte i nevojshëm? A vazhdon të jetë i nevojshëm dhe a duhet që i njëjti të marrë udhëheqjen e procesit të implementimit të SMC-së?
-
-
-

D- Kultura organizative

- Si do ta përshkruanit kulturën tuaj organizative?
-
-
-

- Si duket procesi i vendimmarrjes në institucionin tuaj?
-
-
-

- Si zhvillohet komunikimi në mes të menaxherëve dhe punëtorëve dhe anasjelltas?
-
-
-

- Sa u pranuan ndryshimet nga organizata (departamentet, menaxherët, punëtorët)?
-
-
-

PYETËSOR

Identifikimi i faktorëve kryesorë që kushtëzojnë implementimin e Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë (SMC) në Institucione Publike në Kosovë

* Required

Qëllimi kryesor i këtij pyetësoni është të identifikojë faktorët kryesorë që kushtëzojnë implementimin e suksesshëm të SMC-së në institucionin përkatës.
Faleminderit për kohën e vënë në dispozicion të këtij studimi!

Shkalla e Vlerësimit

Asnjëherë = 1

Rrallë = 2

Ndonjëherë = 3

Shpeshherë = 4

Gjithmonë = 5

Informacion i përgjithshëm

1. Vendi: *

Mark only one oval.

- ☐ Prishtinë
- ☐ Gjilan
- ☐ Gjakovë
- ☐ Mitrovicë
- ☐ Ferizaj
- ☐ Prizeren
- ☐ Pejë

2. Pozicioni i punës në këtë Institucion: *

Check all that apply.

- ☐ Menaxher i mesëm
- ☐ Menaxher i ulët
- ☐ Zyrtar Senior / Ekspert
- ☐ Zyrtar profesional
- ☐ Zyrtar administrativ / teknik

3. Institucioni: *

Mark only one oval.

- ☐ Ministria e Zhvillimit Ekonomik (MZHE)
- ☐ Autoriteti i Aviacionit Civil të Kosovës (AACK)
- ☐ Agjencia e Kosovës për Produkte dhe Pajisje Medicinale (AKPM)
- ☐ Komisioni i Pavarur për Miniera dhe Minerale (KPMM)
- ☐ Operatori i Sistemit, Transmisionit dhe Tregut (KOSTT)
- ☐ Oda Ekonomike e Kosovës (OEK)
- ☐ Autoriteti Rregullativ i Komunikimeve Elektronike dhe Postare (ARKEP)

4. Koha e punës në këtë pozicion: *

Mark only one oval.

- ☐ 1 deri në 2 vite
- ☐ deri në 6 vite
- ☐ 7 deri në 10 vite
- ☐ mbi 11 vite

5. Edukimi/Kualifikimi: *

Check all that apply.

- ☐ Doktor Shkence
- ☐ Master Shkencor
- ☐ Master Profesional
- ☐ Bachelor
- ☐ Shkollë të mesme

Lidershipi & Sistemi për Menaxhimin e Cilësisë

6. A 1.

Menaxhmenti i lartë ka dëshmuar përkushtimin e tij për zhvillimin dhe implementimin e SMC-së dhe përmirësimin e vazhdueshëm të tij *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

6. 2. Menaxhmenti i lartë ka komunikuar me organizatën për rëndësinë e përmbushjes së kërkesave të konsumatorëve, atyre statusore dhe legjislative *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

6. 3. Menaxhmenti i lartë ka siguruar zhvillimin e politikave të cilësisë *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

6. 4. Menaxhmenti i lartë ka siguruar zhvillimin e objektivave të cilësisë *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

6. 5. Menaxhmenti i lartë ka siguruar procesin e rishikimit të menaxhimit *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

6. 6. Punonjësit në organizatën tonë kanë marrë trajnimin dhe edukimin e nevojshëm lidhur me konceptet dhe funksionalizimin e sistemit të menaxhimit të cilësisë. *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

6. 7. Menaxhmenti i lartë ka siguruar disponueshmërinë e resurseve të nevojshme *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

6. 8. Menaxhmenti i lartë ka siguruar përcaktimin dhe përmbushjen e kërkesave të konsumatorëve me qëllim të rritjes së kënaqësisë të klientëve *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

6. 9. Menaxhmenti i lartë ka siguruar organizatën tonë se politikat e cilësisë janë të përshtatshme për qëllimin e organizatës *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

6. 10. Menaxhmenti i lartë ka siguruar organizatën se politika e cilësisë përfshin përkushtimin për përmbushjen e kërkesave dhe përmirësimin e vazhdueshëm të efikasitetit të SMC-së*

Mark only one oval.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

6. 11. Menaxhmenti i lartë ka siguruar organizatën se politika e cilësisë mundëson një kornizë për zhvillimin dhe rishikimin e objektivave të cilësisë *

Mark only one oval.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

6. 12. Menaxhmenti i lartë ka siguruar organizatën se politika e cilësisë rishikohet për përshtatshmëri të vazhdueshme *

Mark only one oval.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

6. 13. Menaxhmenti i lartë ka siguruar organizatën se politika e cilësisë është transmetuar dhe kuptuar brenda organizatës *

Mark only one oval.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

6. 14. Menaxhmenti i lartë ka siguruar se objektivat e cilësisë përfshijnë ato për përmbushjen e kërkesave të produktit, që po zhvillohen në të gjitha funksionet dhe nivelet e duhura brenda organizatës *

Mark only one oval.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

6. 15. Menaxhmenti i lartë ka siguruar se planifikimi i SMC-së po bëhet me qëllim të përmbushjes së kërkesave të përgjithshme dhe objektivave të cilësisë *

Mark only one oval.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

6. 16. Menaxhmenti i lartë ka siguruar se integriteti i SMC-së do të mirëmbahet kur ndryshimet e SMC-së do të planifikohen dhe implementohen *

Mark only one oval.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

6. 17. Menaxhmenti i lartë ka siguruar se përgjegjësitë dhe autoritetet janë të përcaktuara dhe të komunikuar brenda organizatës *

Mark only one oval.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

6. 18. Menaxhmenti i lartë ka emëruar përfaqësuesit e saj të cilësisë, të cilët do të kenë përgjegjësinë dhe autoritetin e zhvillimit, implementimit dhe mirëmbajtjes së proceseve të SMC -së brenda organizatës *

Mark only one oval.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

6. 19. Menaxhmenti i lartë ka siguruar zhvillimin dhe implementimin e proceseve komunikuese brenda organizatës në kontekst të efikasitetit të SMC-së *

Mark only one oval.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

6. 20. Menaxhmenti i lartë ka siguruar rishikimin e SMC-së së organizatës brenda intervaleve të planifikuara kohore me qëllim sigurimin e përshtatshmërisë së vazhdueshme, mjaftueshmërisë dhe efikasitetit *

Mark only one oval.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

Kultura Organizative & Sistemi për Menaxhimin e Cilësisë

7. 1. Vendimet merren zakonisht në nivelin që ka akses më të mirë ndaj informacionit më të plotë. *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 2. Organizata ka përcaktuar dhe ka vënë në dispozicion resurset e nevojshme për përmirësim, mirëmbajtjen e SMC-së dhe përmbushjen e kënaqësisë dhe kërkesave të konsumatorëve *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3

- ☐ 4
- ☐ 5

7. 3. Organizata ka siguruar se personeli i cili ka punuar në konformitetet e kërkesave të produktit është kompetent në bazë të përgatitjes profesionale, edukative, trajnimeve, shkathtësive dhe eksperiencës *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 4. Respektimi i Kodit të Etikës është shumë i rëndësishëm në organizatën tonë. *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 5. Organizata ka përcaktuar kompetencat e nevojshme për performancën e punës së personelit, që ndikon në konformitetin e kërkesave të produktit dhe ku ka qenë e nevojshme ka mundësuar trajnime apo ka ndërmarrë veprime të tjera për të arritur kompetencën profesionale *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 6. Organizata ka vlerësuar në mënyre të vazhdueshme efikasitetin e veprimeve të saj të ndërmarra *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 7. Organizata ka siguruar se personeli i tyre është i vetëdijshëm për rëndësinë e aktiviteteve të tyre dhe për mënyrën e kontributit të tyre në arritjen e objektivave të cilësisë *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 8. Organizata mirëmban të dhëna të përshtatshme të edukimit, trajnimit, shkathtësive dhe eksperiencës *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3

- ☐ 4
- ☐ 5

7. 9. Në organizatën tonë ekziston një mision i qartë që i jep kuptim dhe drejtim punës sonë. *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 10. Në organizatën tonë ekziston një strategji e qartë për të ardhmen. *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 11. Misioni dhe vizioni i organizatës sonë pas implementimit të SMC-së janë rishikuar dhe zhvilluar më tej. *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 12. Në organizatën tonë politikat dhe objektivat afatshkurtra dhe afatgjata, lidhur me menaxhimin e cilësisë, janë zhvilluar më tej dhe janë arritur. *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 13. Organizata jonë ka përcaktuar, ka vënë në dispozicion dhe mirëmbajtur infrastrukturën e nevojshme për arritjen e konformitetit të kërkesave të produktit, si p.sh.: objektin, hapësirat e punës dhe shërbimet përcjellëse përfshirë pajisjet harduerike dhe softuerike të proceseve, shërbimet ndihmëse si transport, komunikim dhe sisteme të tjera informative *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 14. Organizata ka përcaktuar dhe menaxhuar mjedisin e nevojshëm të punës për të përmbushur kërkesat e konformiteteve të produktit *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3

- 4
- 5

7. 15. Organizata ka planifikuar dhe zhvilluar proceset e nevojshme në kontekst të kërkesave të produktit, objektive të cilësisë, dokumenteve, resurseve, verifikimeve, validimeve, monitorimeve, matjeve, inspektimeve dhe aktiviteteve testuese specifike të kërkuara për realizimin e produktit dhe pranueshmërinë e kritereve të produktit *

Check all that apply.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7. 16. Organizata ka përcaktuar kërkesat e specifikuara nga konsumatorët duke përfshirë kërkesat për ofrimin e shërbimeve dhe ato pas ofrimit të shërbimeve *

Check all that apply.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7. 17. Organizata ka përcaktuar kërkesat jo të deklaruara nga konsumatorët, por të nevojshme për përdorim të caktuar ose të synuar, kur dihen *

Check all that apply.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7. 18. Organizata ka përcaktuar kërkesat statusore, legjislative apo ndonjë tjetër shtesë të aplikuara ose të nevojshme për llojin e shërbimit ose organizatës *

Check all that apply.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7. 19. Organizata ka rishikuar kërkesat e ndërlidhura me produktin dhe është siguruar se kërkesat e produktit janë përcaktuar, kërkesat ndërkontraktuale janë vendosur dhe se organizata ka aftësinë për të përmbushur kërkesat e përcaktuara *

Check all that apply.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7. 20. Në rastet kur kërkesat e produktit kanë ndryshuar, organizata ka siguruar amandamentimin e dokumenteve dhe njoftimin e personelit të duhur lidhur me kërkesat e ndryshuara *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 21. Organizata jonë ka përcaktuar dhe implementuar aranzhimet efektive për komunikim me konsumatorët në lidhje me informatat për produktin, kërkesat, kontratat apo mënyrën e trajtimit të rregullt, duke përfshirë ndryshimet, reflektimin (feedback) dhe ankesat e konsumatorëve *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 22. Organizata jonë ka planifikuar dhe kontrolluar dizajnin dhe zhvillimin e produktit përmes fazave të dizajnit, zhvillimit, rishikimit, verifikimit, validimit të nevojshëm, autoritetit dhe përgjegjësisë për dizajnim dhe zhvillim për secilën fazë të dizajnit dhe zhvillimit të produktit *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 23. Organizata jonë ka siguruar se produktet janë blerë/furnizuar në përputhje ose konform kërkesave specifike për blerje/furnizim *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 24. Organizata jonë ka planifikuar, zhvilluar dhe vazhduar me prodhimin dhe ofrimin e shërbimeve në kushte të kontrolluara të cilat përfshinin: disponueshmërinë e informatave që përshkruajnë karakteristikat e produktit; disponueshmërinë e udhëzimeve të punës sipas nevojës; përdorimin e pajisjeve të përshtatshme; disponueshmërinë dhe përdorimin e pajisjeve për monitorim dhe matje; implementimin e monitorimit dhe matjes; implementimin e aktiviteteve për futje në përdorim të produktit, shpërndarjes (ofrim) dhe pas shpërndarjes (ofrim) së produktit *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 25. Organizata e jonë ka validuar çdo proces për prodhim dhe ofrim shërbimi në të cilat rezultatet e derivuara nuk ka qenë e mundur të verifikohen gjatë monitorimit apo matjeve pasuese dhe ku pasojat, mangësitë behen të dukshme vetëm pas përdorimit të produktit ose pasi që shërbimi të jetë ofruar. *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 26. Organizata jonë ka përcaktuar monitorimet dhe matjet e nevojshme bashke me pajisjet e nevojshme për matje dhe monitorim të cilat duhet t'i ndërmarrë për të ofruar dëshmi të konformitetit të produktit me kërkesat e përcaktuara *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 27. Organizata jonë ka zhvilluar procese për të siguruar se monitorimi dhe matja mund të bëhen dhe po bëhen në mënyre konsistente me kërkesat e monitorimit dhe matjes *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 28. Organizata jonë ka zhvilluar procese për të siguruar se monitorimi dhe matja mund të bëhen dhe po bëhen në mënyre konsistente me kërkesat e monitorimit dhe matjes *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 29. Organizata jonë ka planifikuar dhe implementuar proceset e nevojshme për monitorim, matje, analiza dhe përmirësim për të demonstruar konformitetin me kërkesat e produktit, për të siguruar konformitetin dhe përmirësuar në mënyre të vazhdueshme efikasitetin e SMC-së*

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 30. Organizata jonë bën matje, kontrolle dhe analiza të vazhdueshme në mënyrë që të mësojë rreth nevojave, pritshmërive dhe kënaqësisë së “klientëve” të brendshëm dhe të jashtëm *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 31. Organizata jonë ka zhvilluar auditime të brendshme në intervale të planifikuara për të përcaktuar nëse SMC-të po bëhet konform aranzhimeve për përmbushjen e kërkesave të Standardit Ndërkombëtar ISO 9001: 2015 dhe sipas kërkesave të SMC-së, të zhvilluara nga organizata dhe a po implementohet dhe a po mirëmbahet në mënyre efektive *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 32. Organizata jonë ka aplikuar metoda të përshtatshme për monitorim ku janë aplikuar matje të proceseve të SMC-së*

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 33. Organizata jonë ka monitoruar dhe matur karakteristikat e produktit për të verifikuar nëse kërkesat e produktit janë përmbushur *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 34. Organizata jonë ka siguruar që produktet të cilat nuk kanë qenë Konform kërkesave të produktit, janë identifikuar dhe kontrolluar për të parandaluar përdorimin ose shpërndarjen e tyre të paqëllimshme *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 35. Organizata jonë ka përcaktuar, mbledhur dhe analizuar të dhëna të përshtatshme (lidhur me kënaqësinë e konsumatorëve, konformitetin me kërkesat e produktit, karakteristikat dhe trendet e proceseve dhe produkteve duke përfshirë dhe mundësitë për veprime parandaluese si edhe furnitorët) për të demonstruar përshtatshmërinë dhe efikasitetin e SMC-së dhe për të vlerësuar aty ku ka nevojë që të përmirësohet në mënyrë të vazhdueshme efikasiteti i SMC-së*

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 36. Organizata jonë ka përmirësuar në mënyrë të vazhdueshme efikasitetin e SMC-së përmes shfrytëzimit të politikave të cilësisë, objektivave të cilësisë, rezultateve të auditimit, analizimit të të dhënave, veprimeve korrigjuese dhe parandaluese dhe rishikimit të menaxhimit *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 37. Organizata jonë ka ndërmarë veprime për të eliminuar shkaktarët e jokonformiteteve me qëllim parandalimin e përsëritjes *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 38. Në organizatën tonë proceset e punës janë të mirëpërcaktuara dhe përmirësohen vazhdimisht. *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 39. Organizata jonë ka përcaktuar veprime për të eliminuar shkaktarët e jokonformiteteve potenciale me qëllim parandalimin e shfaqjes së tyre *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 40. Çdo punonjës që ka një ide të re për përmirësimin e proceseve ka mundësinë të tregojë dhe të shpjegojë idenë e tij nëpërmjet një procesi dhe sistemi formal. *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 41. Në organizatën tonë kërkesat e standardit ISO 9001:2015 përdoren gjithmonë për organizimin e të dhënave lidhur me menaxhimin e cilësisë. *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 42. Në organizatën tonë punonjësve iu jepet gjithmonë informacion për përmbushjen e objektivave ose për nivelin e arritjes së tyre. *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. 43. Në organizatën tonë punonjësit kanë akses në informacionin e nevojshëm për të përmbushur më mirë detyrat e tyre. *

Check all that apply.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5