



UNIVERSITETI POLITEKNIK I TIRANËS
FAKULTETI I INXHINIERISË SË NDËRTIMIT

TEZË DOKTORATURE

**MODELI I MENAXHIMIT TË CILËSISË
NË RRJETIN RRUGOR PËR VENDET
ME ZHVILLIM TË ULËT DHE TË MESËM
*RAST STUDIMOR PËR KOSOVËN***

Udhëheqës

Ass. Prof. Ddr. Davorin KRALJ

Kandidati

MSc. Esat GASHI

Tiranë, Shtator 2014

Përmbajtja

Lista e figurave.....	6
Lista e tabelave	8
1. HYRJE.....	10
1.1. Fusha e kërkimit dhe problematikat.....	11
1.2. Subjekti i kërkimit, Qëllimi dhe Objektivat	12
1.3. Kontributi në këtë studim	16
1.4. Kufizimet e kërkimit	16
2. PËRKUFIZIMET ORGANIZATIVE DHE KARAKTERISTIKAT	17
2.1. Teoria organizative dhe konceptet	19
2.2. Struktura organizative.....	27
2.3. Proceset organizative.....	28
2.3.1. Procesi i menaxhimit	35
2.3.2. Qasja ndaj procesit	37
2.3.3. Udhëheqja (leadership)	40
2.3.4. Vendimarrja.....	41
2.4. Identifikimi dhe përcaktimi i procesit	45
2.4.1. Përkufizimi i procesit	46
2.4.2. Proceset kyçe.....	47
2.4.3. Proceset mbështetëse	50
2.5. Kultura Organizative	51
2.6. Efektiviteti dhe efienca organizative	53
3. ORGANIZIMI I RRJETIT RRUGOR NË KOSOVË.....	55
3.1. Infrastruktura rrugore në Kosovë	55
3.1.1. Rrjeti rrugor i Kosovës në rajon dhe BE	57
3.1.2. Rrjeti rrugor kryesor dhe rajonal.....	59
3.1.3. Buxheti i 2010 dhe kuadri i shpenzimeve afat-mesëm (MTEF)	62
3.1.4. Studimet krahasuese dhe analiza.....	63
3.1.4.1. Sistemi i superstradave ndër-shtetërore në SHBA kundrejt autostradave në Kosovë	64
3.1.4.2. Investimet në rrugë në raport me investimet totale publike	65
3.1.4.2.1. Investimet në rrugë në raport me GDP (PPB).....	66
3.1.4.3. Krahasimi i koston/km të Autostradave kundrejt rrugëve lokale	69
3.1.4.4. Krahasimi kosto-kohë për Autostrada	70
3.1.4.5. Rrugët e Kosovës & Parashikimi i Trafikut.....	71
3.1.4.6. Analiza e Vlerësimit të Nevojave	71
3.1.4.6.1. Mbulimi dhe burimet e financimit.....	71
3.1.4.6.2. Rruga 6 dhe 7	72

3.1.4.6.3.	Taksat dhe devijimi i trafikut	75
3.1.4.6.4.	Parashikimi i trafikut në 2025	76
3.1.4.6.4.1.	Rrjeti kryesor dhe rajonal	76
3.1.5.	Rrugët Lokale të Kosovës	77
3.1.5.1.	Gjendja aktuale në vendet e Europës Jug-Lindore (rrugët rurale dhe terciare)	78
3.1.5.2.	Gjendja e rrugëve lokale në Kosovë	79
3.1.5.3.	Analiza e rrugëve lokale	79
3.1.5.3.1.	Gjendja e rrjetit rrugor nga inçizimi i rrugëve	80
3.1.6.	Planet e Investimit në Infrastrukturën Rrugore	83
3.1.6.1.	Autostrada Morinë-Merdare (Rruga 7)	85
3.1.6.2.	Autostrada Prishtinë-Shkup (pjesë e Rrugës 6)	86
3.1.6.3.	Rrugët Lokale	87
3.1.7.	Burimet e financimit	89
3.1.7.1.	Taksat e përdorimit të rrugës	90
3.1.7.2.	Taksat e importit	91
3.1.7.3.	Tarifa e regjistrimit	91
3.1.7.4.	Taksa e rrugore e automjetit	91
3.1.7.5.	Taksa a akcizës së lëndës djegëse	92
3.2.	Partneriteti Publik-Privat	93
3.3.	Koncepti i organizimit të rrjetit rrugor	94
3.3.1.	Mjedisi i rrjetit rrugor (analiza PEST) – (analiza politike, ekonomike, sociale dhe teknologjike) ..	95
3.3.2.	Mjedisi politik	98
3.3.2.1.	Mjedisi Ekonomik	99
3.3.2.2.	Mjedisi Social – kulturor	100
3.3.2.3.	Mjedisi Teknologjik	100
3.4.	Menaxhimi i Cilësisë	101
3.4.1.	Zhvillimi i Menaxhimit të Cilësisë në Botë	102
3.4.2.	Zhvillimi i Menaxhimit të Cilësisë në Kosovë	105
3.5.	Modelet e Menaxhimit të Cilësisë	105
3.5.1.	Modeli i Menaxhimit të Cilësisë ISO 9001:2008	105
3.5.2.	Menaxhimi Total i Cilësisë	106
3.5.3.	Fondacioni European i Menaxhimit të Cilësisë 2010	110
4.	STRUKTURA E SISTEMAVE TË MENAXHIMIT TË CILËSISË ISO 9001:2008 – Kërkesat ..	114
4.1.	Kërkesat e përgjithshme	115
4.2.	Kërkesat për dokumentacion	117
4.3.	Përgjegjësia e menaxhmentit	119
4.3.1.	Përkushtimi i Menaxhmentit	119
4.3.2.	Fokusi për klientin	120
4.3.3.	Politikat për cilësi	120
4.3.4.	Planifikimi	121
4.3.5.	Përgjegjësia, autoriteti dhe komunikimi	122

4.3.6.	Vlerësimet e Menaxhmentit	122
4.4.	Menaxhimi i resurseve	126
4.4.1.	Sigurimi i burimeve	126
4.4.2.	Burimet njerëzore	126
4.4.3.	Infrastruktura	126
4.4.4.	Mjedisi i punës	127
4.5.	Realizimi i Produktit	127
4.5.1.	Planifikimi i realizimit të produktit	127
4.5.2.	Proceset e lidhura me konsumatorin	128
4.5.3.	Projektimi dhe zhvillimi	129
4.5.4.	Blerja	130
4.5.5.	Dispozitat për prodhim dhe shërbim	132
4.5.6.	Kontrolli i pajisjeve të monitorimit dhe matjes	133
4.6.	Matjet, analizat dhe përmirësimet	134
4.6.1.	Të përgjithshme	134
4.6.2.	Monitorimi dhe matjet	134
4.6.3.	Kontrolli i produktit jo-konform	135
4.6.4.	Analiza e të dhënave	136
4.6.5.	Përmirësimet	137
5.	MODELI I TREGUESVE TË CILËSISË NË RRJETIN RRUGOR NË KOSOVË	140
5.1.	Treguesit e Menaxhimit të Cilësisë	140
5.1.1.	Vendimi, të dhënat dhe informacioni	140
5.1.2.	Matjet dhe vlerësimi	142
5.1.3.	Përkufizimi i treguesve	142
5.1.4.	Treguesit e përdorur	143
5.1.5.	Pasqyra e treguesve	144
5.1.6.	Treguesit e balancuar të vlerësimit të pikëve Norton-Kaplan	145
5.1.7.	Modeli i treguesve të cilësisë në rrjetin rrugor	146
5.1.8.	Lidhja me Modelin e Ekselencës së Biznesit	147
5.1.9.	Planifikimi i Menaxhimit të Cilësisë	148
5.2.	Planifikimi	150
5.3.	Implementimi i Menaxhimit të Cilësisë në rrjetin rrugor	151
5.4.	Kontrolli / Vlerësimi i Menaxhimit të Cilësisë	152
5.5.	Rezultatet e Menaxhimit të Cilësisë	153
5.6.	Lidershipi	155
5.6.1.	Njerëzit	156
5.6.2.	Strategjia	156
5.6.3.	Partneriteti dhe Burimet	158
5.6.4.	Proceset, Produktet dhe Shërbimet	160
5.6.5.	Rezultatet e njerëzve	160

5.6.6.	Rezultatet e Klientëve	161
5.6.7.	Rezultatet e Shoqërisë	161
5.6.8.	Rezultatet e Biznesit	162
5.7.	Matrica e Vlerësuese "RADAR"	162
6.	MENAXHIMI I CILËSISË, NDRYSHIMET E NEVOJSHME NË RRJETIN RRUGOR TE KOSOVËS	164
6.1.	Metodat e ndryshimeve	165
6.2.	Përmirësimi i përhershëm dhe i vazhdueshëm	165
6.3.	Parimet e Demingut	167
6.3.1.	Parimi i përfitimeve financiare dhe ekonomike	168
6.3.2.	Parimi i përgjegjësisë sociale	169
6.3.3.	Përfshirja e njerëzve	170
6.3.4.	Qasja Inovative	173
6.4.	Qasja sistematike në menaxhment.....	173
6.5.	Qasja sipas procesit.....	175
6.6.	Ndryshimet në strukturën organizative	176
6.7.	Ndryshimet në proceset arsimore	177
6.8.	Ndryshimet e palëve të interesit	178
6.9.	Ndryshimet e klientëve	179
7.	MODELI I SISTEMIT TË MENAXHIMIT TË CILËSISË NË RRJETIN RRUGOR – KOSOVA RAST STUDIMOR	181
7.1.	Platforma / Kuadri i kërkimit	181
7.2.	Metodologjia e kërkimit.....	182
7.2.1.	Plani i mbledhjes së të dhënave.....	182
7.2.2.	Implementimi i të dhënave të mbledhura.....	183
7.2.3.	Hartimi i pyetsorit dhe përmbajtja.....	184
7.2.3.1.	Struktura e pyetsorit	184
7.2.4.	Metodologjia e analizës dhe interpretimi i përgjigjeve	185
7.3.	Resultatet e anketimit.....	185
7.3.1.	Karakteristikat e mostrës dhe përfaqësimi	185
7.3.2.	Implementimi i anketimit	186
7.3.2.1.	Planifikimi i biznesit dhe cilësia	188
7.3.2.2.	Planifikimi i organizimit	190
7.3.2.3.	Vënja në veprim e organizatës	192
7.3.2.4.	Përmbushja e detyrave	194
7.3.2.5.	Kontrolli i organizatës	196
7.3.2.6.	Kontrolli i biznesit dhe rezultatet	197

8. KONKLUSIONE	199
8.1. Diskutimi teorik dhe përfundimet	201
8.2. Implementimi i kërkimeve empirike	209
8.2.1. Lidershipi	209
8.2.2. Njerëzit	209
8.2.3. Strategjia	209
8.2.4. Partneriteti dhe Burimet	210
8.2.5. Proceset, Produktet dhe Shërbimet	210
8.2.6. Rezultatet nga njerëzit	211
8.2.7. Rezultatet e konsumatorëve	211
8.2.8. Rezultatet e Shoqërisë	212
8.3. Masat e ardhshme për përmirësimin e menaxhimit të cilësisë në rrjetin rrugor	212
8.4. Hipotezat	215
9. LITERATURA.....	216

Lista e figurave

Figura 3.1: Organigrama e Ministrisë së Infrastrukturës	57
Figura 3.2: Korridoret dhe Rrugët në Jug-Lindje të Europës, të njohura si Europa Jug-Lindore	58
Figura 3.3: Shpërndarja totale e rrjetit rrugor në Vendet e EJT	60
Figura 3.4: Klasifikimi i gjendjes së rrjetit rrugor kryesor dhe rajonal	61
Figura 3.5: Shpenzimet kapitale bruto në sektorët e transportit dhe komunikacionit nga qeveritë qendrore në katër vende të mëdha të BE (në përqindje të GDP), 1970 - 1995	67
Figura 3.6: Investimet në Infrastrukturën e Transportit në % të PBB	68
Figura 3.7: Ndarje sektoriale e Investimeve në Transport në Vendet e Europës Perëndimore	69
Figura 3.8: Kostot e vlerësuar të Ndërtimit në 2005 dhe Rezultatet Ekonomike të Rrugës 6 dhe 7	74
Figura 3.9: AADT në rrjetin kryesor dhe rajonal, 2007, gjendja pa zhvillimin e rrjetit	77
Figura 3.10: Përmbledhje e kushteve të rrjetit rrugor Sekondare/Terciale (i bashkuar)	78
Figura 3.11: Rrjeti i Rrugëve Lokale i mbuluar nga sondazhi i shpejtë	81
Figura 3.12: Shpenzimet për rrugët në vendet e EJT (2001-2005)	82
Figura 3.13: Ndarja seksionale e Autostradës Morinë-Merdare	85
Figura 3.14: Seksioni 6 i planifikuar për t'u përjashtuar	86
Figura 3.15: Rrjeti Qëndror i Europës Jug-Lindore dhe Seksioni Prishtinë-Shkup i Rrugës 6	86
Figura 3.16: Alternativa 1, Hartat me vendndodhjen e tipeve të rrugëve të renditura në 10 vendet e para me ndërhyrje	88
Figura 3.17: Alternativa 2, Hartat me vendndodhjen e tipeve të rrugëve të renditura në 10 vendet e para me ndërhyrje	89
Figura 3.18: Vlerat e kontratave të firmosura të partneritetit publik-privat në përqindje të investimeve publike totale (mesatarja 1995-2003)	93
Figura 3.19: Rrjeti rrugor në Kosovë (Gashi, 2012)	96

Figura 3.20: Aspekte të Politikës së menaxhimit me cilësi (Kralj, 2013)	107
Figura 3.21: Sistemi i menaxhimit të cilësisë i integruar me kërkesat e tjera të menaxhimi (Kralj, 2013)	108
Figura 3.22: Modeli i Ekselencës EFQM 2012	112
Figura 3.23: Modeli i Ekselencës EFQM 2010	113
Figura 4.1: Strukturat e dokumentimit (Kralj, 2013)	118
Figura 4.2: Proceset e përmirësimit (Kralj, 2013)	125
Figura 4.3: Marrëdhënjet reciproke të dobishme të furnizuesit ISO 10014:2006	130
Figura 4.4: Qasja faktike për marrjen e vendimeve ISO 10014:2006	137
Figura 4.5: Përmirësimi i vazhdueshëm	138
Figura 5.1: Treguesit e balancuar të vlerësimit Norton-Kaplan	145
Figura 5.2: Nevoja për Modelin e Ekselencës së Biznesit	148
Figura 5.3: Modeli i ekselencës së kualitetit për organizimin e rrjetit rrugor (Kralj, 2013)	150
Figura 5.4: Komunikimi i cilësisë	157
Figura 5.5: Matrica vlerësuese RADAR	163
Figura 6.1: Përmirësimi i vazhdueshëm (ISO 10014, 2006)	167
Figura 6.2: Përfaqësimi gjeneral i procesit të përgjithshëm (ISO 10014, 2006)	169
Figura 6.3: Përfshirja e njerëzve në një organizatë (ISO 10014, 2006)	171
Figura 6.4: Qasja e sistemit të menaxhimit (ISO 10014, 2006)	175
Figura 6.5: Lidershipi (ISO 10014, 2006)	179
Figura 6.6: Fokusi i Klientëve (ISO 10014, 2006)	180

Lista e tabelave

Tabela 3.1: Pasqyra Është/Nuk Është e fushës së aplikimit të projektit	56
Tabela 3.2: Rrjeti i tanishëm rrugor në Kosovë	59
Tabela 3.3: Mbulimi i Infrastrukturës rrugore (Vrojtimet më të fundit 2004)	60
Tabela 3.4: Rrjeti rrugor nacional në Kosovë	61
Tabela 3.5: Buxheti i 2010 (miratuar në Janar) & Buxheti i Riparë i 2010 (në Euro) .	62
Tabela 3.6: Buxheti i 2010 & MTEF 2011-2013 (në Euro)	62
Tabela 3.7: MTEF Kërkesat për financim shtesë mbi kufijtë e buxhetit 2011-2013	63
Tabela 3.8: MTEF 2010-2012 (në Euro)	63
Tabela 3.9: Investiment në superstrada SHBA dhe Kosova	65
Tabela 3.10: Investimet në transport dhe komunikacion në investimet publike totale .	66
Tabela 3.11. Pjesa e fondeve të alokuara më 2009 në infrastrukturën rrugore në përqindje të GDP të Gjermanisë dhe Kosovës	68
Tabela 3.12: Pjesa e PBB për shpenzimet rrugore	69
Tabela 3.13: Nevojat për financim total në Kosovë për projektet e rrugëve me IRR > 10% ose prioritetet e MI sipas burimeve të mundëshme të financimit	72
Tabela 3.14: Paketa e rekomanduar e investimeve për dy Akset kryesore në Kosovë .	73
Tabela 3.15: Tarifat e pagesave në vende të ndryshme (Euro/km)	75
Tabela 3.16: Proposed toll rates and progression for Kosovo	75
Tabela 3.17: Përmbledhje e kushteve të rrjetit rrugor Sekondare/Terciale (i bashkuar)	78
Tabela 3.18: Gjatësitë e rrugëve lokale të mbuluara nga kurba e shpejtë (drive-through)	80
Tabela 3.19: Gjatësia dhe pjesët e tipeve të rrugëve të rrjetit rrugor të zgjedhur	80
Tabela 3.20: Gjatësia e rrugëve (km) të përfshira në analizën e detajuar	81
Tabela 3.21: Shpenzimet për rrugët në Kosovë (milion dollarë US)	82
Tabela 3.22: Hendeku i financimit vjetor për rrugët lokale	83

Tabela 3.23: Seksionet me kthim pozitiv ekonomik	84
Tabela 3.24: Seksionet me kthim negativ ekonomik	84
Tabela 3.25: Ndarja Seksionale e Autostradës Morinë-Merdare	85
Tabela 3.26: Të ardhurat dhe shpenzimet për rrugët si pjesë e PBB	90
Tabela 3.27: Të ardhurat nga taksat e karburantit si përqindje e të ardhurave totale të shtetit	92
Tabela 3.28: Numri i kompanive të çertifikuara me Standardet ISO në mbarë botën ..	103
Tabela 7.1 Plani i ekzekutimit për mbledhjen e të dhënave	186
Tabela 7.2: Planifikimi i biznesit dhe qasjet ndaj cilësisë	188
Tabela 7.3: Planifikimi i organizimit – qasjet	190
Tabela 7.4: Venja në veprim e organizatës – qasjet	192
Tabela 7.5: Përmbyshja e detyrave	194
Tabela 7.6: Kontrolli i organizatës – qasjet	196
Tabela 7.7: Kontrolli i biznesit dhe rezultatet – qasjet	197

1. HYRJE

Menaxhimi i Cilësisë (MC), u paraqit për herë të parë si një qasje e menaxhimit të biznesit në periudhën e pas Luftës së Dytë Botërore, kur Deming dhe të tjerë transformuan me sukses ekonominë Japoneze. Duke nisur nga fillimi i viteve 1980, drejtuesit e bizneseve amerikane hodhën sytë në filozofinë, principet dhe në mjetet e MC për të përmirësuar ekonominë. Më vonë, drejtuesit e menaxhimit filluan të njihnin potencialin e MC që aplikohet në organizata të ndryshme. Menaxhimi i cilësisë siguron një lidhje ndërmjet daljeve të procesit dhe vetë procesit nga janë marrë këto dalje. Ashtu siç e kuptojnë njerëzit, nëse shkak i dështimeve në menaxhim është një problem i projektimit, menaxhimi i cilësisë mund të shikohet si një proces sistematik ideal për menaxhimin e ndryshimit në rrjetin rrugor. Ka patur disa ngurime për të aplikuar praktikën e cilësisë në menaxhim, por tashmë në qendër të metodave Deming dhe filozofisë së menaxhimit është një insistim që çdo gjë mund të bëhet më mirë. Përmirësimi në të gjitha nivelet e menaxherëve mund të shikohet jo vetëm si e mundur por edhe si thelbësore. Vendimi për të përdorur principet e MC për të udhëhequr ndryshimet në menaxhimin e rrjetit rrugor u morr për një sërë arsyes.

MC ndihmon për të përgatitur një gjeneratë të re drejtuesish të sipërmarrjeve duke ofruar trajnime dhe mundësitë e zhvillimit të ngritura mbi të mësuarit bazuar në praktikë dhe shkëmbimet ndërmjet organizatave. Shkëmbimet u mbështeten nga mjetet e përbashkëta për vlerësim, u kalibruan gjatë dy dekadave të përdorimit në kompani dhe si bazë për të fituar Çmimin e Ekselencës EFQM, çmimi më prestigjioz i Europës për organizatat. Anëtarët kontribuojnë në bazën e njohurive duke ndarë modelet e tyre të menaxhimit, teknikat dhe udhëzimet dhe duke shërbyer si shembuj se si veprojnë në praktikë. Ndërsa gjithmonë e më shumë kompani kanë përqafuar cilësinë si domosdoshmëri e menaxhimit, është gjithashtu e qartë se do të kërkojnë strategji dhe veprime edhe më gjithëpërfshirëse, nëse sipërmarrjet do të duhet të arrijnë potencialin e tyre të plotë në lidhje me sfidat e biznesit lokal dhe atij global. Një nga arsyet kyçe për problemet e sotme është mungesa e një qasje integrale në planifikim ose përpilimin e strategjive të zhvillimit. Zhvillimi i cilësisë në asnjë rast nuk është një koncept neutral, përderisa ndërhyrja në të gjitha fushat e ekonomisë, mjedisit dhe jetës sociale. Korporatat udhëheqëse globale po e përqafojnë zhvillimin e cilësisë së biznesit si një kuadër strategjik për integrimin e ndërmarrjeve të tyre të biznesit, për krijimin e zgjidhjeve inovative të nevojave dhe kërkesave komplekse të mjedisit të biznesit dhe për të menduar në mënyrë strategjike rreth ndryshimit në drejtim. Teoria mbi bazën e eksperiencave praktike e përvijon planifikimin e zhvillimit të cilësisë si një proces i përmirësimit të vazhdueshëm. Zhvillimi me sukses i cilësisë dhe implementimi i rrisë së cilësisë në një sistem organizativ mund të jap një kursim domethënës në sasinë e burimeve të biznesit dhe mjedisit dhe si rrjedhojë një impakt mjedisor më të vogël.

Filozofia e MTC e manifestuar nga këto qarqe nxitëse të cilësisë ngrihet mbi doktrina që mund të aplikohen nga çdo organizatë. Ato janë të menduarit bazuar në sistemet, fokusimi tek

klienti, përmirësimi i vazhdueshëm, menaxhimin mbështetur në fakte, përfshirje të menaxhimit, zhvillim profesional, punë në grup, udhëheqja, dhe planifikimi afatgjatë (Programi Kombëtar i Cilësisë Baldrige 2001).

1.1. Fusha e kërkimit dhe problematikat

Në dekadat e fundit, udhëheqësit (ideuesit) e cilësisë si Deming (1986), Juran (Juran dhe Gryna, 1993), Crosby (1979), Feigenbaum (1991), dhe Ishikawa (1985), autoritetet kryesorë të menaxhimit total të cilësisë (MTC), përpunuan disa propozime në fushën e MTC, të cilat u pranuan gjerësisht në tërë botën. Njohuritë e tyre sigurojnë një kuptim të mirë të filozofisë së MTC, principeve dhe praktikave. Pas një studimi të kujdesshëm të punës së tyre, u zbulua se këta udhëheqës (diva) të cilësisë kishin këndvështrime të ndryshme të MTC, megjithëse mund të gjenden gjera të përbashkëta. Në tërë botën ka disa Çmime të Cilësisë, si çmimi Deming (1996) në Japoni, Çmimi Europian për Cilësinë (1994) në Europë, dhe Çmimi Kombëtar mbi Cilësinë Malcom Baldrige (1999) në Shtetet e Bashkuara të Amerikës. Secili nga modelet e çmimeve është bazuar në një model të perceptuar të MTC. Sidoqoftë tre modelet e çmimeve janë të ndryshme nga njera tjetra dhe secila ka karakteristikat e veta. Në fushën e implementimit të MTC, tashmë janë udhëhequr shume kërkime, kërkues të ndryshëm kanë adoptuar përcaktime të ndryshme të MTC. Koncepti është ende një debat subjekti (Easton dhe Jarrell, 1998), ende një koncept i mjegullt dhe i paqartë (Dean dhe Bowen, 1994). Deri tani, MTC ka marrë domethënje të ndryshëm tek njerëz të ndryshëm (Hackman and Wageman, 1995).

Studimi u mbështet në teorinë e koncepteve të menaxhimit në menaxhimin e cilësisë në rrjetet rrugore me theksin në udhëzuesit e standardit ISO 9001:2008. Gjetjet tregojnë se në këtë fushë është ende diçka në fillim dhe do të jetë e nevojshme të nxitet të kuptuarit e rrëndësisë dhe impakti i paraqitjes së aspekteve të menaxhimit në menaxhimin e cilësisë në rrjetin rrugor. Në Kosovë, nuk ka mundësira të shumta teorike dhe aplikative në këtë fushë, pasi nga njera anë studimet e pakënaqshme dhe rezultatet e praktikave menaxheriale nuk mund të të çonin në një deduksion se ka një lloj të qasjeve të përgjithshme metodologjike që do të të lejonin një transferim (jo) kritik të njohurive teorike në nivelin e aplikuar në organizata. Modelet në praktikat menaxheriale në këtë fushë janë trajtuar përgjithësisht si sekrete profesionale. Mirëpo, sot gjithashtu gjendet i njëjti pozicion kur flasim rreth koncepteve tona të menaxhimit, organizatat padyshim kanë filluar të kuptojnë se njohuritë dhe aplikimi i tyre në formën e koncepteve të menaxhimit paraqet një nga faktorët kyç të avantazhit konkurrues dhe krijojnë forma të reja të bashkëpunimit ndërmjet punonjësve, bazuar në ndryshimin e rolit të njohurive rreth kreativitetit, bashkëpunimit, inovacionit dhe konkurrencës personale dhe kolektive dhe të gjitha këto të lidhura me cilësinë e jetës dhe të punës.

Tema e kërkimit është të përcaktojë se si udhëzimet e menaxhimit të cilësisë të standardit ISO 9001:2008 ndikojnë fuqishëm në rinovimin dhe ndryshimet në rrjetin rrugor dhe cilat janë implikimet organizative dhe menaxheriale. Teorikisht, të fillosh nga teoritë e koncepteve të menaxhimit në menaxhimin e cilësisë si një komponent i rëndësishëm i ekonomisë, cilësisë dhe shoqërisë reformon organizatat. Kështu ky është një temë e rastit të studiuar. Nga burimet tona të disponueshme mund të konkludohet që Kosova ende nuk i është kushtuar fushës së sistemit të menaxhimit të cilësisë në organizata që meren me perspektivën menaxheriale dhe organizative. Prandaj, ne besojmë në origjinalitetin e temës së tezës, përderisa menaxhimi i menaxhimit të cilësisë është një nga fushat kyçe të rrjetit rrugor të sotëm dhe në të ardhmen, që rezulton në perceptimin e konkurrencës dhe rolin e menaxhimit në këtë drejtim.

Bazuar në kërkimin e kryer, ne synojmë të krijojmë një model origjinal të reformës së cilësisë në organizatat e punimeve rrugore dhe menaxhimin e cilësisë me perspektive të menaxhimit. Pasi shqyrtuam bazën e të dhënave në Drejtorinë e Rrugëve të Kosovës, Ministrinë e Infrastrukturës dhe në disa Bashki nëpër Kosovë, kuptuam se nuk mundeshim të gjenim ende ndonjë gjurmë për fillimin e implementimit të MeI në rrjetin rrugor, as kërkime të identifikuar dhe punime të zbatuara në teritorin e Kosovës. Prandaj, ne vlerësuam se diskutimi i një problemi real në rrjetin rrugor të sotëm është një nga mundësitë kyçe të zhvillimit në Kosovë dhe në vendet e tjera me zhvillim të ulët e të mesëm.

1.2. Subjekti i kërkimit, Qëllimi dhe Objektivat

Në një këndvështrim më të gjerë, përmbajtja e kërkimit është menaxhimi i cilësisë në organizatat e rrjetit rrugor në përgjithësi. Ai përfshin përcaktime të ndryshme të qasjeve për menaxhimin e cilësisë në sezone të ndryshme dhe menaxhimi i cilësisë në aspektin e konkurrencës globale.

Në një këndvështrim më të ngushtë, përmbajtja e studimit është një proces gjithëpërfshirës menaxherial në organizatat moderne konkurruese të rrjetit rrugor me theksin mbi indikatorët e menaxhimit të cilësisë në punimet në rrugë dhe përdorimi i familjes të standardeve ISO 9000. Shumë autorë kanë publikuar një sërë kontributesh mbi temën e menaxhimit të cilësisë dhe standardeve ISO 9000 si bazë për përmirësimin e vazhdueshëm ose ekselencën e biznesit dhe efektet e marrjes së çertifikatës ISO 9001:2000. Nuk ka autor që të shqyrtonte rolin dhe rëndësinë e menaxhimit të cilësisë dhe instalimin e kërkesave të ISO 9001:2008 në organizatat e rrjetit rrugor në Kosovë, në kërkimin e kompanive për ekselencë në biznes dhe zhvillim të qëndrueshëm. Si rrjedhojë, organizatat e rrjetit rrugor mund të verifikojnë rëndësinë e menaxhimit të cilësisë sipas perceptimit të tyre, perceptimit të klientit dhe të komunitetit. Raste të zbatuara, organizatat e rrjetit rrugor në Kosovë.

Studimet teorike dhe empirike do të jenë bazë për grumbullimin e disa nga indikatorët më të rëndësishëm të cilësisë (menaxhimi, politika dhe strategjia, trajnimi), menaxhimin e cilësisë me ndikim të madh në proceset menaxheriale, në zhvillimin e metodave për vlerësimin krahasues dhe absolut dhe përmirësimin e menaxhimit të cilësisë në proceset e organizimit modern, të orientuara nga cilësia në organizatat e rrjetit rrugor të ndërgjegjësuar për cilësinë.

Kur paraqiten kërkesat e standardit ISO 9001:2008 – Sistemet e Menaxhimit të Cilësisë në praktikën e korporatës, shtrohet çështja nëse është një formalizëm reklamimi i çertifikatës së cilësisë për qëllime komerciale dhe kështu një shtrirje e dhënë e menaxhimit të cilësisë që nuk kërkon përpjekje thelbësore, burime materiale dhe jomateriale në kontrollin ose të përpjekjeve të vetëdijshme sociale në hapin e parë ose kërkojnë fonde të konsiderueshme dhe përpjekje nga menaxherët dhe punonjësit dhe efektet duken pas një periudhe të gjatë kohe.

Pra, si përcaktohet efektiviteti dhe efienca e menaxhimit të cilësisë dhe si organizimet organizative në menaxhimin e cilësisë të operojnë më me efiençë. Unë përcaktoj suksesin si arritje të qëllimeve të përvijuar në sytë e të tjerëve të përcaktuara objektivisht. Cila është lidhja ndërmjet performancës së cilësisë dhe efiençës? Cili është roli dhe rëndësia, si mund të krahasohen ato me organizata të ngjashme? Menaxhimi i cilësisë është i lidhur së tepërmi me administrimin e cilësisë të të gjitha burimeve dhe mundësive të organizatave të rrjetit rrugor. Gjithashtu në fushën e menaxhimit të burimeve të cilësisë, organizatat e rrjetit rrugor të Kosovës kanë mundësi të përmirësojnë pozicionin e tyre konkurrues në botë.

Qëllimi i kërimit të doktoraturës është më tepër. Anketimi (Sondazhi) u hartua për organizatat e rrjetit rrugor, sidomos drejtuesit, për të ndryshuar sjelljen kundrejt menaxhimit të cilësisë dhe ekselencës së cilësisë dhe ndërgjegjësimi afatgjatë për rrëndësinë e menaxhimit të përgjegjësisë shoqërore. Më e rëndësishmja është patjetër e pranishme: rëndësia e drejtuesve të menaxhimit të cilësisë, në të cilën nuk mund të ndodh menaxhimi i cilësisë, të cilët i takon sot. Menaxhimi i cilësisë ndikon gjithnjë e më qartë në performancën e sistemit organizativ të rrjetit rrugor. Në kërkimin e doktoraturës jepen të paktën disa kontribute në mirëmbajtjen dhe përmirësimin e menaxhimit të cilësisë. Kontributi kryesor është në propozimin e indikatorëve të cilësisë në rrjetin rrugor.

Në të njëjtën kohë, qëllimi i gjetjeve të kërimit kontribuon në efiençë dhe konkurrueshmëri më të madhe të organizatave të rrjetit rrugor në Kosovë në fushën kombëtare dhe ndërkombëtare të rrjetit rrugor. Në të njëjtën kohë ato duhet të plotësojnë një numër kushtesh dhe faktorësh përtej të ardhmes së organizatës. Ne duam të tregojmë se futja e indikatorëve në planin e menaxhimit të cilësisë dhe kontrolli i organizatave të rrjetit rrugor është vendosur edhe për ndryshime të vogla dhe të mëdha në menaxhimin e dukurive komplekse mjedisore, natyrore dhe sociale. E ardhmja e kompanive moderne me ndërgjegjësim për cilësinë po hapin një mori çështjesh që janë ngritur si rezultat i të menduarit të thjeshtuar dhe veprimeve mbi cilësinë. Nëse menaxherët janë të aftë të kuptojnë rrëndësinë e zhvillimit të cilësisë në kohë,

kanë mundësinë të përshtasin këto kërkesa si sistemet që menaxhojnë. Kjo do të thotë që sistemet do të jenë të afta të marrin avantazhin e disa ideve që janë të përshtatshme për përmirësimin e sistemit të menaxhimit të cilësisë së rrjetit rrugor, dhe nga propozimet për të përmirësuar menaxhimin e cilësisë, e në vazhdim për të fituar një numër përfitimesh si për individët ashtu dhe për sistemin organizativ dhe më gjerë për komunitetin social.

Qëllimi i dizertacionit të doktoraturës është të inkurajojë menaxherët për të marrë iniciativën për të siguruar kushte të përshtatshme për sistemin e përmirësimit të vazhdueshëm, i cili mund të shërbejë si një force shtytëse e zhvillimit të brendshëm dhe të jashtëm të cilësisë. Qëllimi i dizertacionit të doktoraturës është t'u jape menaxherëve të organizatave të rrjetit rrugor një mjet për ngritjen e sistemit të menaxhimit të cilësisë dhe për të lejuar të transferojë njohuritë në praktikën e mirë të cilësisë në rrjetin rrugor.

Vetëm interesat e kërimit mbulojnë një kuadër të gjerë, kështu ne besojmë se në teritorin e Kosovës do të shfaqen studime të ngjashme dhe do të bëhen krahasime ndërkombëtare të rezultateve të tyre. Është qëllimi im për të shqyrtuar efektivitetin e sistemit të menaxhimit të cilësisë, për të cilën kam punuar gjithmonë, dhe të tërheq vëmendjen ndaj potencialeve që nuk janë përdorur plotësisht.

Bazuar në implementimin aktual të menaxhimit të cilësisë (MC) në organizatat e rrjetit rrugor të Kosovës, ky kërkim synon të arrijë këto objektiva të kërimit si më poshtë vijon:

- Të përftojë efektet e implementimit të MC në performancën e përgjithshme të biznesit në organizatat e rrjetit rrugor në Kosovë;
- Të përftojë një model të implementimit të MC për organizatat e rrjetit rrugor në Kosovë.

Kështu, mund të dalin njohuri të reja lidhur me implementimin e MC në organizatat e rrjetit rrugor në Kosovë. Në këtë kërkim, njohuritë e reja gjenerohen nga njohuritë ekzistuese të MC të integruara me karakteristikat specifike të organizatave të rrjetit rrugor në Kosovë. Pas rishikimit të literatureës ekzistuese të MC, u bë e qartë që ky project kërkim është i vetmi që shqyrton në mënyrë sistematike efektet e implementimit të MC në organizatat e rrjetit rrugor në Kosovë. Për më tej, ky kërkim bën përpjekje të zhvillojë një model të implementimit të MC që mund të përdoret nga organizatat e rrjetit rrugor në Kosovë dhe nga vendet me zhvillim të ulët dhe të mesme.

Indikatorët e sondazhit të menaxhimit të cilësisë në organizatat e rrjetit rrugor në rastin e organizatave në Kosovë mbështetet në tre pjesë: e para është teorike ose retrospektive, në të cilat diskutohen në mënyrë kritike ligjshmëria e zhvillimit dhe menaxhimit të cilësisë të organizatës në organizatat e rrjetit rrugor, kërkimi deri më sot dhe u atribua tek emergjenca, rëndësia dhe efektet e kërimit.

Pjesa e dytë është empirike dhe do të merret me njohuritë bazë, të dhënat dhe informacioni që do të provojë ose verifikojë korektësinë e supozimeve dhe argumentave. Analiza empirike është kryer mbi bazë të një pyetsori; rezultatet do të konfirmohen ose hidhen poshtë në fillim të hipotezave tona. Kjo është analiza e indikatorëve të cilësisë dhe menaxhimit të cilësisë në organizatat e rrjetit rrugor në Kosovë.

Sondazhi eshte bere në Kosovë. Aty përfshihen kompani dhe organizata të rrjetit rrugor në Kosovë. Sondazhi jep një panoramë të përgjithshme të situates së Kosovë. Objekti i sondazhit ishte menaxhimi dhe profesionistët e tjerë në ndërmarrjet dhe organizatat e tjera për të vazhduar me influencën në mënyrë aktive të ndryshimit në cilësinë e operacioneve. Rezultatet e kërkimit do të nxisin ndërgjegjësimin e rëndësisë së çështjeve të cilësisë, të cilat kontribuojnë në mënyrë të rëndësishme në përmirësimin e operacioneve dhe zhvillimin e ndërmarrjeve në Kosovë. Në vazhdim janë udhëzimet që përdoren për t'u përmirësuar për praktikën e mire të cilësisë në rrjetin rrugor. Gjatë kërkimit, zbulimi dhe procesimi sistematik dhe përzgjedhja e të dhënave dhe informacionit do te synojë të arrij gjetje të reja nëpërmjet kombinimit të metodave të mëposhtëme të kërkimit shkencor:

- Induksion dhe deduksion
- Analiza dhe sinteza,
- Metoda e krahasimit.

Në fillim studjuam shënimet e problemeve dhe gjetëm ide për kërkim të mëtejshëm. Kjo ishte e mundur për një formulim të saktë të problemit të kërkimit, kufizimet e kërkimit, përcaktimin final të hipotezës, sqarimin e konceptit dhe zgjidhjen praktike të problemit. Për t'u familjarizuar me përmbajtjen e fushës së kërkimit do të përdorim metodën si më poshtë vijon:

- Studimi i literaturës (libra, revista, artikuj, raporte, standarde, etj.).
- Studimi i përmbajtjes së artikujve shkollaresk në Internet;
- Studimi i dokumentave dhe eksperiencës së kompanive të auditimit në Kosovë;
- Studimi i dokumentave dhe eksperiencës së inspektoriateve edukativ në Kosovë;
- Intervista dhe konsultime me ekspertë dhe individë me eksperiencë
- Në studim janë marrë në konsideratë njohuritë, eksperiencat dhe studimet;
- Raportet e studimit të dokumentave mbi efektet mjedisor;
- Raste studimore
- Regulli i tezës është pjesa e tretë.

Në pjesën e tretë jepen propozimet dhe paraqitet një model i indikatorëve të menaxhimit të cilësisë në shoqërinë moderne, veçanërisht të një organizate të rrjetit rrugor që do të garantojë përmirësimin e platformës për konkurrueshmëri në të ardhmen në rrjetin rrugor. Konkluzionet jepen pas analizës së të dhënave. Për analizë do të përdorim metoda të thjeshta statistikore në kërkimet sociale. Shpërndarjet e frekuencave, metodat grafike për të pare frekuencat, statistikat përshkruese (mesatarja: mesatarja arithmetike), shkalla e dispersionit, etj.

1.3. Kontributi në këtë studim

Në tezën e dizertacionit do të testohen hipotezat e mëposhtëme:

Hipoteza 1: Për ristrukturimin e modelit të projektimit të organizatës dhe menaxhimit, në këndvështrimin e menaxhimit të cilësisë është e arsyeshme të konsiderohet një qasje evolucionare, e cila rekomandohet si leksione të praktikës së mire të koncepteve moderne të menaxhimit të cilësisë.

Hipoteza 2: Ristrukturimi i modelit edukativ të organizatës dhe menaxhimi i cilësisë në këndvështrimin e rastit të organizatave të rrjetit rrugor në Kosovë lejon të përmirësohen efektet e rëndësishme të sinergjisë në organizatë. Inovacioni i procesit menaxherial është vendimtare për çdo organizatë, pasi mundet të menaxhojë me sukses njerëzit, burimet dhe materialet të përshtatura ndaj kriterit vazhdimisht të ndryshueshëm të zhvillimit të ekonomisë globale dhe arritjes të misionit të tij – një process i shkëlqyer i menaxhimit.

Hipoteza 3: organizatat e rrjetit rrugor, ku menaxherët e kompanive dhe proceset menaxheriale nxisin sistemin e menaxhimit të cilësisë, janë më mire në indikatorët e cilësisë se një organizatë pa stimuj të tillë.

Këto janë principet bazë, të cilët kërkojnë një rivlerësim tërësor të pozicioneve ekzistuese të cilësisë subjektive të sistemit të rrjetit rrugor dhe kalim në një nivel të ri, më të lartë të cilësisë – ekselencë e sistemit menaxherial – si një komponent të ekselencës së biznesit në rrjetin rrugor.

1.4. Kufizimet e kërimit

Kërkimi kufizohet tek menaxhimi i cilësisë i organizatave të rrjetit rrugor në Kosovë.

2. PËRKUFIZIMET ORGANIZATIVE DHE KARAKTERISTIKAT

Teoria e organizimit është një studim i projektimit organizativ dhe strukturës organizative, marrëdhënjeve të organizatës me mjedisin e tyre të jashtëm dhe sjellja e menaxherëve dhe teknokratëve brenda organizatës. Ajo sugjeron mënyrat në të cilën një organizatë mund të përballojë ndryshimet e shpejta (<http://www.businessdictionary.com/26.02.2014>). Një organizatë, nga përkufizimet më bazike, është një mbledhje e njerëzve që punojnë së bashku për të arritur objektiva të përbashkëta nëpërmjet një ndarje të punës. Organizata siguron mënyrat për të përdorur fuqitë individuale brenda grupit për të arritur më shumë se sa mund të kryhet nga përpjekjet e grumbulluara të anëtarëve të grupit që punojnë individualisht. Organizatat e biznesit formohen për të shpërndarë tek konsumatori mallra ose shërbime në një mënyrë të tillë që të mund të realizojnë një fitim në mbyllje të transaksionit. Në vite, analistët e biznesit, ekonomistët dhe kërkuesit akademik kanë menduar disa teori, që përpiqen të spjegojnë dinamikën e organizatave të biznesit, duke përfshirë mënyrat me të cilat marrin vendime, shpërndajnë pushtetin dhe kontrollojnë, zgjidhin konfliktet dhe nxisin ose u rezistojnë ndryshimeve në organizatë. Ashtu siç e përmbledhi Pfeffer në *“New Directions for Organization Theory”*, studimet e teorisë organizative sigurojnë një focus ndërdisiplinor në:

- Efektin e organizimit shoqëror në sjelljen dhe qëndrimet e individëve brenda tyre,
- Efektet e karakteristikave individuale dhe veprimi në organizatë,
- Performanca, suksesi dhe mbijetesë e organizatës,
- Efektet e ndërsjelltë të mjediseve, duke përfshirë burimet dhe detyrën, mjedisin politik dhe kulturor në organizatë dhe anasjelltas, dhe
- Shqetësimet si me epistemologjinë (teorinë e njohjes) ashtu dhe me metodologjinë që e shtrëngon kërkimin në secilën nga këto tema.

Organizatat ndryshojnë shumë në madhësi, funksion dhe në përbërje. Megjithatë, operacionet e pothuajse të gjitha organizatave – nga korporatat shumëkombëshe tek ushqimoret e sapo hapura – bazohen në ndarjen e punës; një strukturë vendimmarrëse; dhe rregulla dhe politika. Shkalla e formalitetit, me të cilat qasen këto aspekte të biznesit, ndryshon në mënyrë të jashtëzakonshme brenda botës së biznesit, por këto karakteristika janë të qënësishme në çdo ndërmarrje biznesi, që përdor dhuntitë e më shumë se një personi. Organizatat praktikojnë ndarje të punës si vertikalisht edhe horizontalisht. Ndarja vertikale e punës përfshin tre nivele bazë: e sipërm, të mesëm dhe të poshtëm. Funksioni i kryetarit të menaxherëve të lartë, ose ekzekutivët zakonisht duhet të planifikojnë strategjitë afatgjata dhe të mbikqyrin menaxherët e mesëm. Menaxherët e mesëm përgjithësisht drejojnë aktivitetet ditore të organizatës dhe administrojnë strategjinë e nivelit të lartë. Menaxherët e nivelit të ulët dhe punëtorët venë në veprim strategjinë dhe kryejnë detyra specifike të nevojshme për të vënë në punë organizatën.

Organizatat ndajnë gjithashtu punën horizontalisht, duke përcaktuar detyrat e grupit, ose departamenteve dhe duke caktuar në këto grupe punëtorët me aftësi të aplikueshme. Njësitë e

linjës kryejnë funksionet bazë të biznesit, ndërsa njësitë e stafit mbështesin njësitë e linjës me ekspertizë dhe shërbime. Në përgjithësi, njësitë e linjës fokusohen në furnizim, prodhim dhe shpërndarje, ndërsa njësitë e stafit merren kryesisht me operacionet e brendëshme dhe kontrollat ose me marrëdhënjet me publikun.

Strukturat vendimarrëse, karakteristika e dytë, bazë, organizative, përdoret për të organizuar autoritetin. Këto struktura variojnë nga operacioni në operacion në shkallën e tyre të centralizimit dhe decentralizimit. Strukturat vendimarrëse të centralizuara referohen si organizata “të gjata” (tall), pasi vendimet e rëndësishme zakonisht dalin nga niveli i lartë dhe kalojnë poshtë nëpërmjet disa kanaleve derisa arrijnë në bazën më të ulët të hierarkisë. Në të kundërt, organizatat e shtrira (flat), të cilat kanë strukturë të vendimmarrjes të decentralizuar, përdorin vetëm pak nivele të hierarkisë. Organizata të tilla drejtohen zakonisht nga një filozofi menaxhimi, që favorshëm është i predispozuar drejt disa formave të fuqizimit të punonjësve dhe autonomisë individuale.

Një sistem i formalizuar me rregulla dhe politika është karakteristika e tretë, standarde, organizative. Rregullat, politikat dhe procedurat shërbejnë si shabllone të udhëzimeve menaxheriale në të gjithë sektorët e prodhimit organizativ dhe sjelljes. Ata mund të dokumentojnë mënyrat më efikase për kryerjen e një detyre, ose japin standarde për shpërbimin e punëtorëve. Rregullat e formalizuara u sigurojnë menaxherëve që të harxhojnë më shumë kohë me probleme dhe mundësitë e tjera dhe ndihmon për të siguruar që nënsisteme të ndryshme të një organizate punojnë në harmoni (së bashku). Rregullat e keq-planifikuara ose keq implementuar, natyrisht, mund të kenë aktualisht një impakt negativ në përpjekjet e biznesit për të prodhuar mallra ose shërbime në një mënyrë fitimprurëse ose të kënaqshme.

Kështu, organizatat mund të kategorizohen si informale ose formale, në varësi të shkallës së formalizimit të rregullave brenda strukturës së tyre. Në organizatat formale, thonë kërkuesit, menaxhimi ka përcaktuar se një marrëdhënie relativisht jo personale ndërmjet individëve dhe kompanisë për të cilën ata punojnë, shikohet si mjedisi më i mirë për të arritur qëllimet organizative. Vartësit, me detyrat e tyre të përcaktuara më qartë, kanë më pak influencë mbi procesin në të cilën marrin pjesë.

Organizatat informale, nga ana tjetër, kanë pak gjasa të adoptojnë ose të mbështeten tek një kod i rëndësishëm i rregullave ose politikave të shkruara. Në vend të kësaj, individët kanë më shumë gjasa të adoptojnë modele të sjelljes që influencohen nga një numër faktorësh social dhe personal. Ndryshimet në organizatë janë më të pakta, shpesh janë rezultat i diktatit autoritativ dhe më shpesh një përfundim i marrëveshjes kolektive nga anëtarët. Organizatat informale tentojnë të jenë më fleksibël dhe më reaguese ndaj influencave të jashtme. Por disa kritikë debatojnë se këto marrëveshje mund të zvogëlojnë gjithashtu aftësinë e menaxherëve

të lartë të ndikojnë në ndryshimet e shpejta. (<http://www.inc.com/encyclopedia/organization-theory.html/26.02.2014>).

Në literaturë, termi “organizatë” shpesh përkufizohet në mënyra të ndryshme; të ngresh një organizatë është njësoj si shkolla, qasje dhe pamje të ndryshme, vëren Kovac në (Jelovčan, 2009, p. 62). Sidoqoftë, shkenca organizative nuk është thuajse po aq e zhvilluar sa shkenca ekonomike (Lipovec, 1987, p. 5); shkenca organizative në 30-40 vitet e fundit po gjen vetveten (Jelovčan, 2009, p. 2). Kjo demonstron konceptin e dëgjimit të arsyes së organizatës ose organizatave me qëllim që të kuptohet mbrojtja dhe menaxhimi i cilësisë në organizatë dhe influencën në organizatë ose organizata në cilësi të menjëhershme dhe më të gjerë dhe kushtet përkatëse – indikatorët e menaxhimit të cilësisë dhe marrëdhënja (numër relativ) ndërmjet objektivave të planifikuara dhe të arritura të menaxhimit të cilësisë – indikatorët e menaxhimit të cilësisë. Koncepti i sjelljes së përgjegjshme ndaj cilësisë i korporatave ose organizatave nuk fokusohet vetëm tek suksesi, por gjithashtu synon në mbrojtjen e një mjedisi të shëndetshëm (Kralj, 2013).

2.1. Teoria organizative dhe konceptet

Përkufizimet e kuptimit të zakonshëm të organizatës si një shoqëri që përbëhet nga njerëz për të arritur objektiva. Rozman (Rozman, 1996, 272) vëren se një numër autorësh japin përkufizime të ngjashme për të përcaktuar organizatën si “njësi sociale organizimi, që përbëhet nga njerëz dhe e bën njësinë të arrijë objektivat”; përbëhet nga një numër njerëzish që bëjnë gjera të ndryshme dhe plotësojnë role të ndryshme, të okupuara nga zyrat, pozicionet dhe aktiviteti i të cilëve koordinohet, kështu që përpjekjet individuale janë të kombinuara. Për kompanitë ose organizatat është e rrëndësishme të koorndinohen dy tipe të qëllimeve, objektivat e kompanisë, njësisë dhe qëllimet e anëtarëve të saj. Korporatat studjojnë gjithashtu shkenca të ndryshme nga perspektiva të ndryshme. Rozman (Rozman, 1996, 272) thotë se, prandaj nënvizohet që është studimi i organizatës – organizimi i njohurive multidisiplinare. Ai vazhdon duke thënë që studimi i organizatave në aspektin e menaxhimit të cilësisë, objektivave të menaxhimit të cilësisë dhe indikatorët e menaxhimit të cilësisë kërkon një qasje multidisiplinare. Influncat e shkaktuar nga çdo person të shoqëruar me marrëdhënje me shumë njerëz të tjerë, që krijojnë të njëjtin rrjet ose kombinim të marrëdhënjeve, u quajt strukturë organizative (Kralj, 2013)

Ka disa teori që spjegojnë organizatën dhe strukturën e saj. Teoria klasike e organizatës përmbledh qasjen e menaxhimit shkencor, qasjen burokratike të Weber dhe teorinë administrative:

- Shkencë, jo rregulla të pashkruara;
- Përzgjedhje shkencore të punëtorëve;

- Menaxhim dhe kooperim të punës se sa konflikte,dhe
- Trajnim shkencor të punëtorëve.

Qasja burokratike e Weber e konsideron organizatën si një pjesë e shoqërisë më të gjerë. Organizata bazohet në principet e:

- Strukturës;
- Specializimit;
- Parashikueshmëria dhe stabiliteti;
- Racionaliteti; dhe
- Demokraci.

Qasja e menaxhimit shkencor është e bazuar në konceptin e planifikimit të punës për të arritur efikasitetin, standardizimin, specializimin dhe thjeshtësimin. Qasja në rritjen e produktivitetit është përmes besimit të ndërsjellë ndërmjet menaxhimit dhe punëtorëve. Taylor (Taylor, 1947) propozoi katër parimet e menaxhimit shkencor.

Teoria administrative u parashtrua nga Henry Fayol dhe bazohet në disa principe të menaxhimit. Për më tej, menaxhimi u konsiderua si një tërësi (set) i funksioneve të planifikimit, organizimit, trajnimit, komandimit, dhe koordinimit.

Teoria neoklasike thekson sjelljen individuale ose në grup dhe marrëdhënjet njerëzore në përcaktimin e produktivitetit. Veçoritë kryesore të qasjes neoklasike janë individi, puna në grup dhe menaxhim me pjesëmarrje.

Kralj (Kralj, 2013) përmbledh Rozman, që përmbledh Lipovec (Rozman, 1996, 3), thotë se asnjë prej të njohurve deri tani, për të krijuar organizatën nuk i qëndron testit të logjikës dhe vëren se përkufizimet e shkruara të autorëve nuk marrin në konsideratë kuptimin e ngushtë shkencor. Përkufizimi i tij i vendosur rreth një hapsire imagjinare, e cila është procesuar, shpesh gjendet në këto kuptime të ndryshme të organizatës, të cilat gjithashtu përmendin disa përkufizime.

Rant (Rant,2006, p.15) vëren se zhvillimi i përkufizimit të organizatës ndodhi kronologjikisht paralel me zhvillimin e vendeve të para të industrializuara, në U.K, Francë, Gjermani, dhe U.S.A.; ato kanë zakonisht kuptime të pjesshme të organizatës, por janë komplementare dhe përmbledhin disa nga autorët:

- a) Në hapsirat Gjermane të njohura nga Weber (1947, 221) përkufizohet organizata si një marrëdhënie ndërmjet gjerave jo-jetësore; kjo është shpërndarja e makinerive dhe materialeve në fabrikë, sekuenca e rradhës së procesimit, ndarja e aktiviteteve ndërmjet qenjeve humane dhe ngjashëm me të (Rozman et al.,1993,128). Organizimi si ore gjerman është një proces formal i kombinimit të elementëve teknik, elementë të

biznesit, aktivitete për arritjen e efijencës më të madhe (Rozman,1999, p.268). Ky është një kuptim teknik i organizatës, siç është zhvilluar nga disa shkrimtar amerikanë (Taylor, 1911, 36).

- b) Teoricienët e parë organizativ francez, si Fayol (1916, 5-6), janë me konceptin se organizata e nënkupton procesin kryesisht si një drejtues (Lipovec, 1987, 24-25). Është argumentuar që implementimi është i suksesshëm nëse puna para-planifikohet dhe organizohet, koordinohet dhe pastaj komandohet, dhe së fundi kontrollohet, dhe nëse është e nevojshme, korrigjohet. U zhvillua e ashtuquajtura pamja e procesit të organizatës (Rozman, 1999, 270). Ndahen operacionet e organizatës.
- c) Teoricienët organizativ Anglo-Sakson, me Litterer (1969 p.3; Etzioni,1964, 3) dhe teoricienë të tjerë më të hershëm, me termin organizatë nënkuptojnë komunitetin e njerëzve që lidhen me kompaninë (kompania është më tepër specie) me qëllim që të arrijnë më mirë një ose disa objektiva të përbashkëta, të cilat do të ndihmonin arritjen e objektivave individuale dhe të plotësojnë kështu nevojat e tyre dhe të njerëzve të tyre të dashur. Ky kuptim i organizatave përdor gjithashtu disiplinat shkencore si sociologjinë, psikologjinë, antropologjinë dhe ekonominë.

Rozman (1996, p. 271) jep një përkufizim që sociologët e citojnë në mënyrë të veçantë:

- George and Jones (1996, p. 4), organizata si një “grumbullim njerëzish që punojnë sëbashku për të arritur një larmi objektivash”;
- Wilson and Rosenfeld (1990, p. 2) e përcaktojnë organizatën si një “kolektivë sociale të mbushur me njerëz”;
- Robbins (1984, p. 3) pohon: “Organizata është një rregullim (aranzhim) sistematik i njerëzve me qëllim që të arrihet tërësia e synimeve”;
- Daft (1986, p. 9) e përkufizon organizatën si “njësi sociale që janë sisteme të strukturuar vullnetarisht të synuara, që janë përvijuar qartësisht”;
- Donaldson (1995, p. 135) thotë se organizatat krijohen dhe mirëmbahen me qëllim që të arrihen synime të caktuara;
- Pfeffer and Salancik (1978, p. 23), mund të përkufizohet si përpjekjet individuale janë koordinuar me qëllim që të arrihen objektivat e vendosura, që nuk mund të arrihen nga një individ i vetëm.

Fjala organizatë u quajt kompani, shkollë, spital, ushtri, kishë, etj. Ne përdorim nocionin e organizatave në kuptimin sociologjik dhe institucional. (Rozman et al.,1993, p.128; Rozman, 1999, 272). Ky është përkufizimi i shoqërisë.

Në mes të shekullit të 20_të u zhvillua teoria e sistemeve (Von Bertalanffy,1951; Katz & Khan, 1966; Buckley, 1968, p. 490-513), i cili është objekti qëndror i studimit, që vendos raportin si ngjitës që lidh pjesët që të quhet sistem i plotë. Studimi i tyre fillestar u fokusua në strukturën e marrëdhënjeve ndërmjet pjesëve të sistemit dhe marrëdhënjet me mjedisin dhe

vlerësimin e impaktit të këtyre marrëdhënjeve në stabilitetin e sistemit (Rozman, 1999, p. 273). Duke u fokusuar në strukturën e marrëdhënjeve u zhvilluan pamje statike ose strukturore e organizatës (sistemet).

Tashmë një pikënisje vetëm nga shikime të pjesshme të organizatës nuk siguron një vizion gjithëpërfshirës që inkorporon qëndrimin e përgjegjshëm shoqëror për mjedisin. Për objektin tonë të studimit janë si pasojë pamje të mangëta dhe jo të plota.

Teoritë moderne janë bazuar në konceptin se organizata është një sistem adaptiv, që duhet të përshtatet me ndryshimet në mjedisin e saj. Diskutohen karakteristikat e rëndësishme të qasjes moderne të organizatave. Teoritë moderne përfshijnë qasjen sistemeve, qasjen socio-teknike, dhe qasjen e pasigurisë ose të situatës.

Teoritë moderne kanë tendencë të bazohen në konceptin se organizata është një sistem, i cili duhet të përshtatet ndaj ndryshimeve në mjedisin e tij. Në teorinë moderne, një organizatë përkufizohet si një proces i projektuar dhe strukturuar, në të cilën individët ndërveprojnë për objektivat (Hicks and Gullet, 1975). Qasja bashkëkohore për organizatën është multidisiplinare, pasi shumë shkencëtarë nga fusha të ndryshme kanë kontribuar në zhvillimin e saj, duke theksuar natyrën dinamike të komunikimit dhe rëndësinë e integritetit të interesave individuale dhe organizative. Këto u ri-theksuan më pas nga Bernard (1938) i cili dha pamjen e parë moderne dhe të plotë të menaxhimit. Më pas, konkluzionet mbi kontrollin e sistemeve depërtoi në zbatimin e kibernetikës. Qasja e kërkimit të operacionit u sugjerua në vitin 1940. Ajo shfrytëzoi kontributet e disa disiplinave në zgjidhjen e problemeve. Von Bertalanffy (1951) dha një kontribut të rëndësishëm duke propozuar një komponent të teorisë së përgjithshme të sistemeve, i cili u pranua si një premisë themelore e teorisë moderne. Disa nga karakteristikat e rëndësishme të qasjeve moderne të organizatës janë:

- Këndvështrim nga sistemet,
- Proces dinamik i ndërveprimit,
- Me shumë nivele dhe shumëdimensionale,
- E shumë-motivuar,
- Probabilistike,
- Multidisiplinare,
- Përshkrues,
- Multivariabël, dhe
- Përshtatëse.

Kuptimet moderne të organizatës mund të klasifikohen gjerësisht në:

- Qasja e sistemeve,
- Teoria socio-teknike, dhe

- Qasje të pasigurisë ose të situatës.

Qasja e sistemeve e konsideron organizatën si një sistem i përbërë nga një grup i ndërlidhur i nën-sistemeve, dhe kështu reciprokisht të varur. Kështu organizata përbëhet nga komponentët, proceset e lidhura dhe qëllimet.

Qasja e sistemeve e shikon organizatën si një sistem i përbërë nga nënsisteme të ndërlidhura - dhe kështu reciprokisht të varur. Këto nën-sisteme mund të kenë nën-nën-sistemet e tyre. Një sistem mund të perceptohet si i përbërë nga disa komponente, funksione dhe procese (Albrecht, 1983). Kështu, organizata përbëhet nga tre elemente themelore të mëposhtëm (Bakke, 1959):

(i) *Komponentet*: Janë pesë pjesë themelore, të ndërvarrura të organizimit të sistemit, konkretisht:

- Individit,
- Organizimi formal dhe joformal,
- Modelet e sjelljes që dalin nga kërkesat e rolit të organizatës,
- Të kuptuarit e rolit të individit, dhe
- Mjedisin fizik, në të cilën punojnë individët.

(ii) *Proceset e lidhura*: Komponente të ndryshme të një organizate kërkohet të veprojnë në një mënyrë të organizuar dhe në korrelacion. Ndërveprimi mes tyre kushtëzohet nga proceset që lidhen, të cilat përbëhen nga të komunikuarit, balanca (ekuilibri) dhe vendimmarrja:

- Komunikimi është një mjet për nxitjen e veprimit, ushtrimin e kontrollit dhe ndikon në koordinim për të lidhur qendrat e vendimmarrjes në sistem në një formë të përbërë.
- Balanca është ekuilibri ndërmjet pjesëve të ndryshme të sistemit, në mënyrë që ata të mbajnë një marrëdhënie harmonike, të strukturuar me njëri-tjetrin.
- Analiza e vendimit konsiderohet gjithashtu të jetë një proces i lidhur në qasjen e sistemeve.

Vendimet mund të jenë për të prodhuar ose për të marrë pjesë në sistem. Vendimi për të prodhuar varet nga qëndrimi i individit dhe kërkesat e organizatës. Vendimi për të marrë pjesë i referohet vendimeve të individëve për të absorbuar vetveten në proceset e organizatës. Kjo varet nga ajo që ata marrin dhe atë që ata presin të bëjnë në vendimmarrjen me pjesëmarrje.

(iii) *Qëllimet e organizatës*: Qëllimet e një organizate mund të jenë rritja, stabiliteti dhe ndërveprimi. Bashkëveprimi nënkupton se si mund të ndërveprojnë më mirë me njëri-tjetrin anëtarët e një organizate për avantazhin e tyre reciprok.

Qasja socio-teknike e konsideron organizatën si të përbërë nga një sistem shoqëror, sistem teknik dhe mjedisin e tij. Këto ndërveprojnë mes tyre dhe është e nevojshme për t'i balancuar ato në mënyrë të përshtatshme për funksionimin efektiv të organizatës. Kjo nuk është vetëm rritja e punëve dhe e të ardhurave, i cili është i rëndësishëm, por edhe transformimi i teknologjisë në një mjet domethënës në duart e përdoruesit. Qasja e sistemeve socio-teknike bazohet në premisën se çdo organizatë përbëhet prej njerëzve, sistemit teknik dhe mjedisit (Pasmore, 1988). Njerëzit (sistemi social) përdorin mjetet, teknikat dhe njohuritë (sistemi teknik), për të prodhuar mallra ose shërbime me vlerë për konsumatorin ose përdoruesin, (të cilët janë pjesë e mjedisit të jashtëm të organizatës). Prandaj, është e nevojshme një ekuilibër ndërmjet sistemit shoqëror, sistemit teknike dhe ambientit, për ta bërë organizatën më efektive.

Qasja e pasigurisë ose situatës pranon se sistemet organizative janë të ndërlidhura me mjedisin e tyre dhe se mjedise të ndryshme kërkojnë marrëdhënie të ndryshme organizative për punë efektive të organizatës. Qasja e situatës (Selznick, 1949; Burns dhe Stalker, 1961; Woodward, 1965; Lawrence dhe Lorsch, 1967) bazohet në besimin se nuk mund të ketë udhëzime universale, që të jenë të përshtatshme për të gjitha situatat. Sistemet organizative janë të ndërlidhura me mjedisin. Qasja e pasigurisë (Hellriegel dhe Slocum, 1973) pohon se mjedise të ndryshme kërkojnë marrëdhënie të ndryshme organizative për efektivitet optimal, duke marrë në konsideratë faktorë të ndryshëm social, juridik, politik, teknik dhe ekonomik. (<http://www.fao.org/docrep/w7503e/w7503e03.htm#exhibit1:organizationtheories/26.02.2014>).

Me zhvillimin e shkencave organizative ka filluar të zhvillohet një përkufizim më i ndërlikuar i organizatave që kombinon dy ose më shumë këndvështrime. Marrëdhëniet e strukturës të Taylor, kushtet e Fayol -it dhe të kuptuarit sociologjik të organizatës, si një kompani i ka kombinuar me sukses Lipovec (1987, f. 34-35) në përkufizimin e tij të organizatës të përcaktuar si një tërësi marrëdhëniesh ndërmjet njerëzve, që siguron ekzistencën e karakteristikave social - ekonomike dhe të tjera të organizatës dhe arritjen racionale të objektivave të organizatës. Pjesa e parë e përkufizimit është statike: marrëdhëniet janë themelore, elementi më i vogël i organizatës dhe integrimi në strukturë. Pjesa e dytë e përkufizimit, është funksionimi eficient i shoqërisë, në thelb është dinamike.

Lipovec (Lipovec dhe Kavcic, 1991,13-15) ka analizuar disa dhjetra llojshmëri të burimeve, të cilat përfshijnë përkufizimet e organizatave, dhe erdhi në përfundimin se një numër i përkufizimeve mund të klasifikohen në katër grupe:

- 1) Përkufizimi se organizata kuptohet si një proces pak a shumë formal apo teknik e kombinimit të proceseve për racionalitetin më të madh;
- 2) Përkufizimet se organizata kuptohet si një proces që siguron bashkëveprimin e qetë të organeve individuale të organizmit të kompanive; organizata është në procesin e të kuptuarit midis njerëzve;

- 3) Përkufizimet për të kuptuar organizatën si një komunitet njerëzish (njësi sociale e marrëdhënieve njerëzore, grup njerëzish), që vepron për realizimin e qëllimeve të përbashkëta;
- 4) Përcaktimi që organizata interpretohet si një grumbullim i pjesëve të lidhura me njëra-tjetrën (Kralj, 2013).

Një operacion eficient sigurohet në procesin e planifikimit (të biznesit dhe organizatës), ushtrimit (organizimi), i cili përbëhet nga personeli dhe menaxhimi në kuptim të gjerë (motivim, komunikim, udhëheqje në kuptimin e ngushtë) dhe kontrolli (biznesit dhe organizatës): thelbi i proceseve organizative është koordinimi dhe veprimet e bashkërenduara (Lipovec, 1987, 123-132), të cilat zhvillohen në procesin e vendim-marrjes (231-237). Kjo është ajo që Lipovec shkriu me sukses raportin dhe proceset dhe strukturat dhe procedurat.

Kralj (Kralj, 2013) thotë se marrëdhëniet i lidhin njerëzit me tërë shoqërinë dhe objektivat e saj. Kjo, tërthorazi, përfshin gjithashtu përkufizimin e organizatës si një kompani dhe me këtë pikëpamje sociologjike të organizatës. Lipovec (1987, f.214-217) thekson se gjatë periudhës, për të bashkëpunuar më ngushtë mbi bazën e një organizate formale, midis anëtarëve të shoqërisë zhvillohen spontanisht miqësi, partneritet dhe marrëdhëniet e tjera. Në proceset e njohjes, përplasjet (divergjencë e mendimeve dhe pikëpamjeve), socializimi (harmonizimi i mendimeve dhe pikëpamjeve), shkallëzimi (fiksimi i rregullave të përbashkëta të angazhimit) ndryshojnë automatikisht dhe përshtaten me njëri-tjetrin. Dinamika të tilla janë thelbi i proceseve informale organizative, të cilat janë komponent i rëndësishëm i veprimit të koordinuar të kompanisë. Edhe pse proceset joformale organizative ndodhin automatikisht, ata ndikojnë dukshëm në efikasitetin e organizatës. Strukturat dhe proceset joformale përfaqësojnë kulturën e organizatës, e cila përfshin një sistem gjithëpërfshirës të normave, vlerave, performancës, besimeve dhe simboleve në një organizatë (Denison & Mishra, 1995, fq. 204-223). Në përkufizimin e Lipovec, sidoqoftë, u përfshi drejtpërdrejt kultura dhe pikëpamja informale e organizatës. Për një trajtim gjithëpërfshirës të organizatës është thelbësore që përveç strukturave dhe proceseve të përfshihet edhe kultura (Smith, 1999, f. 147). Nëpërmjet Lipovec kultura e përfshirë drejtpërsëdrejti dhe pamja informale në organizatë, mund shihet si bazë e kulturës së përgjegjësive sociale të përbashkët e organizatës.

Lipovec (1987, f 22-27, f 35), zhvilloi një kuptim tërësor të organizatës, i cili jep një përkufizim të përgjithshëm të organizatës (çdo organizate) si vijon: organizimi i marrëdhënieve në grup midis njerëzve (të cilët në këtë lidhje në strukturë bëhen anëtarë të kësaj kompanie të sapo formuar), e cila garanton ekzistencën dhe karakteristikat specifike të saj, mundësojnë shoqërimin e njerëzve, dhe ushtrimin racional në strukturë të qëllimeve të koordinuara të organizatës.

Rozman (2002, f. 47) thotë se kompania apo organizata në të kuptuarit sociologjik të tërës, përbëhet nga anëtarë, të cilët veprojnë për të arritur një qëllim të përbashkët. Objektivat mund

të arrihen vetëm nëpërmjet veprimeve të bashkërenduara të të gjithë anëtarëve të shoqërisë. Në veçanti, kjo aplikohet në lidhje me mjedisin dhe menaxhimin e mjedisit. Numri, madhësia dhe shumëllojshmëria e kompanive që operojnë me mjedisin është vazhdimisht në rritje dhe po kështu impakti e tyre në mjedis. Sipas Rozman (Rozman, 2002, f. 47), në shoqërinë e njerëzve të lidhur arrihen më lehtë synimet e tyre, por komuniteti nuk është thjesht shuma e anëtarëve individualë, ju i bashkoheni asaj dhe e ndryshoni atë dhe i përshtateni asaj për të fituar role të caktuara. Aplikimet janë thelbësore në formimin e grupeve, pasi të dy kompanitë me rolet e pranuar bëhen një njësi e re e vetme me objektivat e veta.

Rozman (2002, f. 47) thotë se po vazhdon të sigurojë përshtatjen e duhur të anëtarëve të detyrës kryesore të individëve, të cilët rregullojnë këto kompani, veçanërisht në organizatat ekonomike quhen drejtorë.

Lipovec (1987, fq. 35) vë në dukje se organizata - për herë të parë - nuk është vetëm një proces, por gjithashtu është ajo që po zhvillohet, pra ndërtimi i organizatës; së dyti - ky proces (organizimi) nuk është thjesht një proces mekanik, por organizimi i përmbajtjes; së treti - ky proces nuk është gjithashtu një proces i jashtëm, që do të mund ta kryente çdo entitet jashtë organizatës, por është një proces, që është i lidhur qartësisht me objektin e procesit, që është identike me të, që do të thotë se entiteti është brenda përkufizimit të organizatës, dhe organizata realiste është "identike" me objektin e organizimit; së katërti - organizata përjashtohet nga paketa e paorganizuar, në të cilën gjithmonë ndodh domosdoshmërisht mbështetja në përvojë dhe përkufizohet si vetë është, të pengojë përdorimin e konceptit të organizatës krejt të zhdukur; së pesti - organizata nuk mund të zhvillohet në operacionet për të përmbushur objektivin, sepse ajo punon vetëm si kompani (apo individ), por efektet e organizatës, pra përmbajtja e procesit të organizimit të përkufizuar si dispozita dhe në këtë mënyrë parandalon zbatimin e përkufizimit të konceptit të organizatës krejt të zhdukur.

Rozman (1996, 263) thotë se studimi shkencor i organizatës kërkon vendosjen e teorisë së organizimit, si rrjedhojë përcaktimi i objektit të organizatës dhe metodat e këtij subjekti që ndryshon logjikisht dhe sistematikisht. Në vijim pohon Lipovec (1987, f. 350) se teoria konsistente me sistemin e fenomeneve dhe marrëdhëniet e tyre në fushë, e cila përfshin metodën e vet.

Organizimi i shoqërisë ka karakteristikat e veta organizative, të quajtura edhe variablat organizativë (Rozman et al., 1993, 144-146). Më të rëndësishmet janë: formalizimi, specializimi, standardizimi, hierarkia e autoritetit, centralizimi, kompleksiteti, profesionalizimi dhe konfigurimi i personelit. Përcaktohet struktura organizative dhe komponentët e tij: teknike, të komunikimit, motivimit, struktura e autoritetit.

2.2. Struktura organizative

Struktura organizative është zakonisht renditje hierarkike e linjave të autoritetit, të komunikimit, të drejtat dhe detyrat e një organizate. Struktura organizative përcakton se si janë caktuar, kontrolluar dhe koordinuar rolet, autoriteti dhe përgjegjësia, dhe si rrjedh informacioni ndërmjet niveleve të ndryshme të menaxhimit. Një strukturë varet nga objektivat e organizatës dhe strategjia. Në një strukturë të centralizuar, shtresa e lartë e menaxhimit ka shumicën e autoritetit të vendimmarrjes dhe ka kontroll të fortë mbi departamentet dhe divizionet. Në një strukturë të decentralizuar, autoriteti vendim marrës është i shpërndarë dhe departamentet dhe divizionet mund të kenë shkallë të ndryshme të pavarësisë. Një kompani e tillë si Proctor & Gamble që shet produkte të shumta mund të organizojë strukturën e tyre në mënyrë që grupet të ndahen në bazë të çdo produkti dhe në varësi të zonës gjeografike gjithashtu. Struktura organizative ilustronet nëpërmjet një diagrame organizative. (<http://www.businessdictionary.com/21.02.2014>).

Një strukturë organizative përcakton shtrirjen e sjelljes të pranueshme brenda një organizate, linjat e saj të autoritetit dhe përgjegjësisë, dhe në një farë mase marrëdhëniet e organizatës me mjedisin e saj të jashtëm. Më konkretisht, kjo tregon skemën ose renditjen e vendeve të punës ,grupet e vendeve të punës brenda një organizate dhe ende kjo është më shumë se një diagramë organizative. Struktura organizative lidhet me raportimin dhe me marrëdhëniet operacionale dhe ata kanë disa shkallë të vazhdimësisë. Elementet individuale të një strukturë organizative zakonisht përfshijnë një shumëllojshmëri të komponentëve që, në mënyrë të dobishme, mund të shihen si blloqe ndërtimi:

- 1) Departamente ose divizione;
- 2) Hierarkia e menaxhimit;
- 3) Rregullat, procedurat, dhe qëllimet; dhe
- 4) Blloqet e ndërtimit më të përkohshme të tilla si grupe pune ose komitete.

Në mënyrë ideale, strukturat organizative do të duhej të formohej dhe të zbatohet për qëllimin kryesor lehtësimin e arritjeve të qëllimeve organizative në mënyrë efikente. Në të vërtetë, duke patur të vendosur një strukturë organizative të përshtatshme – një që të njohë dhe drejtojë realitete të ndryshme njerëzore dhe të biznesit të kompanisë në fjalë - është një parakusht për sukses afatgjatë. Megjithatë, shumë shpesh, të gjithë strukturat organizative nuk kontribuojnë pozitivisht në performancën e kompanisë. Kjo ndodh, zakonisht, pasi struktura lejohet të rritet disi në mënyrë organike dhe nuk ridizenjohet ndërsa kompania rritet, kështu që udhëzon në mënyrë më efikente sjelljen e individëve dhe grupeve në mënyrë që ata të jenë maksimalisht produktiv, eficient, fleksibël, dhe të motivuar. Pronarët e bizneseve të vogla që kërkojnë të krijojnë një strukturë të dobishme organizative nevojiten të pranojnë se procesi

mund të jetë i ndërlikuar, nëse kjo detyrë shpesh lihet pas dore deri në momentin e fillimit të aktivitetit në organizatën tashmë të krijuar. Deri atëherë, ekziston de facto një strukturë dhe ndryshimi i saj do të duhej të bëhej me kujdes, për të mos tjetërsuar apo frustruar lojtarët kyç (<http://www.inc.com/encyclopedia/organizational-structure.html/21.02.2014>).

Rozman, Kovaç dhe Koletnik (1993, f. 184) krijimin e organizatave e kuptojnë si krijimi i strukturës organizative dhe proceseve organizative. Projektimi i strukturës organizative përfshin krijimin e vendeve të punës, departamenteve dhe organizimet e të gjithë shoqërisë; ndryshimi i organizimit ekzistues është transformimi i tij (Kralj, 2013).

2.3. Proceset organizative

Menaxherët sot janë të apasionuar pas proceseve. Shumë organizata moderne janë funksionale dhe hierarkike; ata vuajnë nga departamentet e izoluar, koordinim i dobët, dhe komunikim paralel të kufizuar. Shumë shpesh, puna është e fragmentuar dhe e ndarë dhe menaxherët hasin në vështirësi për të bërë gjërat e duhura. (<http://sloanreview.mit.edu/article/the-processes-of-organization-and-management/25-04-2014>). Studiuesit janë përballur me probleme të ngjashme në kërkimet e tyre, duke u përpjekur që të përshkruajnë funksionimin organizativ në tjetër formë përveç statike, në terma mjaft të grupuara. Për të bërë progres real "proverbi "kuti e zezë, " firma, duhet të hapet dhe studihet nga brenda B.S. (Chakravarthy dhe Y. Doz, 1992). "

Proceset sigurojnë një zgjidhje të përshtatshme. Në kuptimin më të gjerë, ato mund të përkufizohen si grumbullime të detyrave dhe aktiviteteve që së bashku - dhe vetëm së bashku – transformojnë inputet (të dhënat në hyrje) në outpute (produkte). Brenda organizatave, këto inpute (hyrje) dhe outpute (dalje) mund të jenë të ndryshme si materiale, informacione, dhe njerëz. Shembuj të zakonshëm të proceseve të përfshijnë zhvillimin e produkteve të reja, plotësimin e kërkesës, dhe shërbimin ndaj klientit; kandidatët më pak të dukshëm, por po aq të legjitimuar janë alokimi i burimeve dhe vendimmarrja.

Në vite, ka pasur mjaft teori të procesit në literaturën akademike, por rrallë gjendet ndonjë që i ka shqyrtuar ato në mënyrë sistematike ose në mënyrë të integruar. Teoritë e procesit janë shfaqur në teorinë e organizimit, menaxhimit strategjik, menaxhimit të operacioneve, dinamikave të grupit, dhe studimet e sjelljes menaxheriale. Përpjekjet e disa studiuesve për të trajtuar proceset si një fenomen kolektiv ose janë fokusuar ngushtësisht në pohime teorike apo metodologjike ose janë fokusuar kryesisht në një tip të vetëm të teorisë së procesit (LB Mohr, 1982). Megjithatë, kur teoritë janë marrë së bashku, ato ofrojnë një lente të fuqishme për të kuptuar organizatat dhe menaxhimin:

Së pari, proceset, sigurojnë një nivel të volitshëm, të ndërmjetëm të analizës. Për shkak se ata përbëhen nga detyra të ndryshme, të ndërlidhura mes tyre, ata hapin kutinë e zezë të firmës pa i ekspozuar analistët ndaj problemeve "pjesë-tërësi", që ka shqetësuar kërkimet më të hershme (AH Van de Ven, 1986). Studimet e fundit kanë qenë të prirur të fokusohen në secilën prej pemëve (detyrat apo aktivitetet individuale) ose pyllin (organizata si një e tërë); ata nuk i kanë kombinuar të dyja. Procesi në perspektivë jep integrimin e nevojshëm, duke siguruar që realitetet e praktikës së punës të lidhen në mënyrë të qartë me funksionim e përgjithshëm të firmës (LR Sayles, 1993).

Së dyti, një lente e procesit ofron vështirësi të reja në sjelljen menaxheriale. Shumica e studimeve kanë qenë përshkrime të drejtpërdrejtë të ndarjes së kohës, rolet, dhe rrjedhja e aktivitetit, me pak përpjekje për të integruar aktivitetet në një tërësi koherente (CP Hejls, 1986). Në fakt, hulumtimet më të fundit kanë theksuar cilësinë e fragmentuar të vendeve të punës të menaxherëve në vend të koherencës së tyre. Një qasje ndaj procesit, në të kundërt, thekson lidhjet ndërmjet aktiviteteve, duke treguar se detyra në dukje pa lidhje - një thirrje telefonike, një bisedë e shkurtër në korridor, apo një takim i paplanifikuar - janë shpesh pjesë e një renditje (sekuence) të vetme, të shpalosur. Nga kjo pikë e favorshme, puna menaxheriale bëhet shumë më racionale dhe e organizuar (<http://sloanreview.mit.edu/article/the-processes-of-organization-and-management/25.04.2014>).

Qëllim im, këtu, është të jap një kuadër për të menduar në lidhje me proceset, ndikimet e tyre, dhe implikimet për menaxherët. Unë filloj në nivelin organizativ, duke rishikuar një gamë të gjerë të teorive të procesit dhe duke i grupuar ato në kategori. Diskutimi të çon natyrisht në një tipologji të proceseve dhe një model të thjeshtë të organizimit si grupe të ndërlidhura të proceseve. Studiuesit kanë zhvilluar tre qasje të mëdha për proceset organizative. Ata janë konsideruar më të mirët në shkollat e ndara por të lidhura të mendimit, sepse secila fokusohet në një proces të veçantë dhe hulumton karakteristikat e tij dalluese dhe sfidat. Tri kategoritë janë (1) proceset e punës, (2) proceset e sjelljes, dhe (3) Proceset e ndryshimit:

Qasja e procesit të punës: i ka rrënjët në inxhinierinë industriale dhe matjen e punës, fokusohet në kryerjen e detyrave. Ajo fillon me një ide të thjeshtë por të fuqishme: organizatat kryejnë punën e tyre nëpërmjet zinxhirëve të lidhur të aktiviteteve të ndara ndërmjet departamente dhe grupe funksionale. Këta zinxhirë janë quajtur procese dhe mund të grupohen në mënyrë të volitshme në dy kategori: (1) proceset që krijojnë, prodhojnë, shpërndajnë produkte dhe shërbime që konsumatorët duan, dhe (2) proceset që nuk prodhojnë rezultatet që do konsumatori, por që janë ende të nevojshme për drejtimin e biznesit. Unë e quaj grupin e parë "proceset operative" dhe grupin e dytë "proceset administrative." Zhvillimi i produktit të ri, prodhimi dhe logjistika dhe shpërndarja janë shembuj të proceseve operacionale, ndërsa planifikimi strategjik, buxhetimi, dhe matja e performancës janë shembuj të proceseve administrative. Proceset operacionale dhe administrative kanë të përbashkëta disa karakteristika. Të dy përfshijnë sekuenca të aktivitete të lidhura, të ndërvarura që së

bashku transformojnë burimet në hyrje (inputet) në produkte (autpute). Të dy kanë fillimet dhe mbarimet, me kufijtë që mund të përcaktohen me saktësi të arsyeshme dhe me mbivendosje minimale. Dhe të dy kanë konsumatorët, të cilët mund të jenë të brendshëm apo të jashtëm për organizatën. Dallimet kryesore ndërmjet tyre qëndrojnë në natyrën e rezultateve (autputet) të tyre. Zakonisht, proceset operacionale prodhojnë mallra dhe shërbime që konsumojnë klientët e jashtëm, ndërsa proceset administrative gjenerojnë informacion dhe plane që përdorin grupet e brendshme. Për këtë arsye, të dy shpesh konsiderohen, aktiviteteve të pavarura, të pa lidhura, edhe pse ata zakonisht duhet të jenë në një linjë dhe reciprokisht mbështetëse, nëse organizata duhet të funksionojë në mënyrë efektive. Menaxhimi i aftë i zinxhirit të furnizimit, për shembull, kërkon një lidhje organike (pa nyje) midis parashikimit të kompanisë dhe proceseve të logjistike, ashtu si zhvillimi i suksesshëm i një produkti të ri mbështetet në formimin e strategjisë për mirë-projektim dhe proceset e planifikimit. Qasja ndaj proceseve të punës është ndoshta më i njohur për menaxherët. Ajo përmbush kryesisht parimet e lëvizjes së cilësisë dhe ristrukturimin (reengineering) (HJ Harrington, 1991). Të dy fokusohen në nevojën për të ridizenjuar (përpunuar) proceset për të përmirësuar cilësinë, për të ulur shpenzimet, për të ulur kohën e ciklit të prodhimit, ose ndryshe për të rritur performancën e operimit. Pavarësisht këtyre qëllimeve të përbashkëta, të dy lëvizjet janë shumë të ngjashme në disa pika, por ndryshojnë në të tjerat.

Qasja ndaj proces të sjelljes: i cili i ka rrënjët në teorinë e organizimit dhe dinamikën e grupit, fokusohet në modelet e rrënjësura të sjelljes. Këto modele reflektojnë mënyrat karakteristike të veprimit dhe bashkëveprimit të një organizate, për shembull, vendim-marrja dhe proceset e komunikimit. Modelet themelore të sjelljes janë zakonisht të ngulitur kaq thellë dhe të përsëritshëm, sa që ata shfaqen nga shumica e anëtarëve organizativ. Ata, gjithashtu, kanë rezistencë shumë të madhe. Siç vërehet nga Weick, proceset e sjelljes janë në gjendje të "përballojnë qarkullimin e personelit, si dhe ndryshimet në sjelljet aktuale që njerëzit shfaqin (KE Weick, 1989)." Të gjitha proceset e sjelljes kanë të përbashkët disa karakteristika. Ata janë përgjithësime, të filtruar nga vëzhgimet e punës së përditshme dhe nuk janë të pavarur, përveç proceseve të punës në të cilat ato shfaqen. Kjo i bën ata të vështirë për t'u identifikuar, por shpjegon rëndësinë e tyre. Proceset e sjelljes ndikojnë thellësisht në formën, përmbajtjen, dhe karakterin e proceseve të punës duke formësuar se si kryhen ato. Megjithatë, ata janë të ndryshme nga kultura organizative, sepse ato pasqyrojnë më shumë se vlerat dhe besimet. Proceset e sjelljes janë sekuenca e hapave të përdorura për plotësimin e aspekteve njohëse dhe ndërpersonale të punës. Proceset e zhvillimit të produktit të ri, për shembull, mund të ketë afërsisht rrjedhje të njejtë të punës, mirëpo përfshijnë modele rrënjësisht të ndryshme të vendim-marrjes dhe të komunikimit. Shpesh, janë këto modele themelore që përcaktojnë suksesin përfundimtar të procesit operacional ose dështimin (S.C.Wheelwright dhe K.B. Clark, 1992). Të gjitha përfshijnë grumbullimin, lëvizjen dhe interpretimin e informacionit, si dhe forma të bashkëveprimit ndërpersonal. Në shumicën e rasteve, sjelljet e ndërlidhura mësohen jozyrtarisht, përmes socializimit dhe përvojës në vendin e punës, në vend të programeve formale të arsimit dhe trajnimit.

Qasja ndaj procesit të ndryshimeve: e cila ka rrënjët në menaxhimin strategjik, teorinë e organizimit, psikologjisë sociale, dhe historinë e biznesit, fokusohet në sekuencat e ngjarjeve në kohë. Këto sekuenca, të quajtura procese, përshkruajnë se si individët, grupet dhe organizatat përshtaten, zhvillohen, dhe rriten. Proceset e ndryshimit janë qartësisht dinamike dhe ndër-grupe. Ndryshe nga portretet e punës relativisht statike dhe proceseve të sjelljes, ata përpiqen "të kapin realitetin në fluturim (AM Pettigrew, 1990)." Shembujt e proceseve të ndryshimit përfshijnë ciklin organizativ të jetës dhe evolucionin Darwinian. Të gjitha proceset e ndryshimit kanë të përbashkët disa karakteristika. Ata zgjasin në kohë dhe janë dinamik, të projektuar për të kapur veprime ndërsa shpalosen, me tri komponente gjithmonë të pranishme: "një sërë kushtesh të nisjes, një pikë fundore funksionale, dhe një proces emergjent të ndryshimit (Van de Ven, 1992)." Si rrjedhojë, proceset e ndryshimit i përgjigjen pyetjes, "Si arriti X (iksi) nga këtu atje?" Shpesh, kërkohet një histori apo rrëfenjë për të siguruar koherencën dhe për të shpjeguar logjikën themelore të procesit (Van den Ven dhe Huber, 1992). Shumica e përshkrimeve të ndryshimit ndajnë gjithashtu kohën në etapa të gjera ose faza. Secila fazë përbëhet nga grupe të aktiviteteve të drejtuara drejt synimevet afërsisht të njejta, dhe kalimi ndërmjet fazave mund të jetë i qetë apo i trazuar (C.J.G. Gersick, 1991). Studimet e ndryshimit janë përqendruar në katër fusha të gjera: krijimin, rritjen, transformimin dhe rënia (MD Mohrman, Jr et, 1992). Çdo periudhë paraqet një fazë kritike në ciklin individual apo organizativ të jetës, dhe, në kohë, cikli i jetës është bërë kuadri i organizimit për fushën. Megjithatë, studjuesit mbeten të ndarë për modelin dhe rrjedhën e ngjarjeve me kalimin e kohës. Pyetja kryesore është nëse proceset e ndryshimit zhvillohen progresivisht me hapa graduale - çfarë Gersick e ka quajtur "një rrjedhje e ngadaltë e mutacioneve (shndrimeve) të vogla", - ose përmes ndryshimeve të menjëhershme të periudhave të stabilitetit dhe ndryshimeve revolucionare (Gersick, 1991). Në fund të fundit, zgjedhja është ndërmjet teorive tradicionale Darwiniane dhe ato të bazuara në një kuadër ekuilibri më të ri, me ndryshim me hope. Ndërsa kjo tematikë ende debatohet, po akumulohen me shpejtësi dëshmi mbështetëse për pikëpamjen e dytë (M. Crozier, 1984). Cilido qoftë fokusi i tyre, proceset e ndryshimit ndahen në dy kategori të gjera: autonome dhe të detyruar. Proceset autonome kanë një jetë të tyre; ata vazhdojnë për shkak të një dinamike të brendshme. Entiteti apo organizmi evoluon natyrshëm dhe në rrjedhën (drejtimin) e vet. Në disa raste, drejtimi i ndryshimit është i paracaktuar dhe i pashmangshëm. Në raste të tjera, periudhat kalimtare krijojnë fluks, dhe njësia ekonomike mund të zhvillohet në mënyra të shumta, të papritura. Proceset në kategorinë e parë përfshijnë evoluimin e një organizate nga fillimi (nisja) informal, sipërmarrëse të guximshme tek një firmë më e strukturuar, profesionalisht e menaxhuar. Proceset në kategorinë e dytë përfshijnë shndërrime organizative dhe të aktiviteteve industriale që rezultojnë nga ndryshime revolucionare në teknologji (ML Tushman dhe P. Anderson 1986). Në të dy rastet, ka vërejtur Selznick, menaxherët duhet të jenë të vëmendshëm ndaj drejtimit dhe kohës së zhvillimit: "Disa lloje të problemeve duket se karakterizojnë fazat e historisë së jetës të një organizate. Ndërsa dalin këto probleme, organizata ballafaqohet me vendime politike kritike (P. Selznick, 1987)." Veprimi i duhur

varet, në pjesë të madhe, në përshtatjen e sjelljes ndaj kushteve dhe kërkesave të fazës aktuale (Tushman, WH Newman, dhe E. Romanelli, 1986). Një shembull i qartë e di kur të futen politikat, procedurat dhe sistemet në një firmë sipërmarrëse me lidhje të dobëta. Shumë herët, dhe rritja mund të jetë mbytëse; shumë vonë, dhe organizata mund të dalë jashtë kontrollit. Ndryshe nga proceset autonome, proceset e detyruara nuk ndodhin natyrshëm, por duhet të krijohen. Prandaj, të gjitha përpjekjet e planifikuara për ndryshim futen në këtë kategori. Ndonëse ato janë nxitur në mënyra të ndryshme, përpjekje të tilla, sapo fillojnë të zhvillohen, shtjellohen në sekuenca të parashikueshme. Çdo hap shoqërohet me sfida dhe detyra të dallueshme, me paralelizma të habitshme në përshkrimet e teoricienëve të ndryshëm. Proceset e ndryshimit të detyruara zakonisht ndahen në tri etapa kryesore (RM Kanter, BA Stein, dhe TD Jick, 1992). E para është periudha e marrjes në pyetje, ku vlerësohet gjendja aktuale dhe harxhohet energji për të larguar modelet e pranura. Faza e dytë është një nga flukset (vërshimet), ku pezullohen pjesërisht mënyrat e vjetra dhe qasjet e reja testohen dhe zhvillohen. E treta është një periudhë e konsolidimit, ku qëndrimet dhe sjelljet e reja institucionalizohen dhe pranohen gjerësisht. Përsëri, është e rëndësishme që menaxherët të zhvillojnë veprimet e duhura në fazën aktuale dhe të dijnë se kur është koha për të kaluar në një fazë të re. Shembuj të teorive të tri-pjesëve përfshijnë: Beckhard dhe Harris me gjendja aktuale, gjendja e tranzicionit, dhe gjendja e ardhëshme; Lewin dhe Schein me shkrirja, ndryshimi, dhe ringrirja; dhe Tichy dhe Devanna me: zgjim, mobilizimin, dhe përforsim (R. Beckhard dhe RT Harris, 1987). Në këtë mënyrë mund të klasifikojmë proceset e ndryshimit në ca dimensione të thjeshta: ato mund të jenë autonom ose të detyruar, dhe të përfshijnë evolucion rritës të ngadalshëm ose alternativ i periudhave të stabilitetit dhe ndryshim revolucionar. Përshkrimet komplete të procesit përfshijnë edhe sekuençën e saktë, kohëzgjatjen, dhe koordinimin e etapave, si dhe natyrën dhe numrin e aktiviteteve dhe pjesëmarrësve në çdo fazë (A. Abbott, vitit 1990). (<http://sloanreview.mit.edu/article/25-04-2014>).

Në seksionin tjetër, unë shqyrtoj proceset menaxheriale; unë i konsideroj ato veç e veç, pasi ata fokusohen tek menaxherë individual dhe marrëdhëniet e tyre, se sa tek organizatat. Unë shqyrtoj disa lloje të proceseve menaxheriale, i vë përballë me proceset organizative dhe i lidh me to, dhe identifikoj elementët e tyre të përbashkët. Përfundoj me një kuadër të unifikuar që lidh së bashku procese të ndryshme dhe marr në konsideratë implikimet për menaxherët.

Asetet e procesit organizativ mundëson performancë të qëndrueshme të procesit në të gjithë organizatën dhe siguron një bazë për përfitime grumbulluese, afatgjata të organizatës. (Shiko përkufizimin e “asetet e procesit organizativ” në fjalor.) Biblioteka e organizatës për asetet e procesit është një koleksion i artikujve të mbajtura nga organizata për t’u përdorur nga njerëzit e organizatës dhe projektet. Ky koleksion i artikujve përfshin përshkrimin e proceseve dhe të elementeve të procesit, përshkrimet e modeleve të ciklit të jetes, udhëzime të përshtatura për procesin, dokumentacionin e lidhur me proceset, dhe të dhënat. Biblioteka e organizatës për asetet e procesit mbështet të mësuarit organizativ dhe përmirësimin e procesit

duke lejuar shkëmbimin e praktikave më të mira dhe mësimet të nxjerra në të gjithë organizatën.

Asetet e procesit organizativ të blerësit përfshin gjithashtu udhëzimet e blerjes dhe praktikën e vendosura për përdorim gjatë projekteve të blerjes, të cilat i referohen statutit dhe rregulloreve përkatëse.

Kompleti i proceseve standarde të organizatës përshkruan gjithashtu bashkëveprimet standarde me furnizuesit. Ndërveprimet me furnizuesin karakterizohen nga çështjet tipike e mëposhtme: shpërndarja e ngarkesës e pritshme nga furnizuesit, kriteret e pranimit të aplikueshme për këto shpërndarje, standardet (p.sh., standardet e arkitekturës dhe e teknologjisë), dhe moment kyç standard dhe rishikimet e progresit. Kompleti i proceseve standarde të organizatës është përshtatur nga projektet për të krijuar proceset e tyre të përcaktuara. Asetet e tjera të procesit organizativ janë përdorur për të mbështetur përshtatjen dhe zbatimin e proceseve të përcaktuara. Standardet e mjedisit të punës përdoren për të udhëzuar krijimin e mjediseve të punës të projektit. Një proces standard përbëhet nga proceset e tjera (p.sh., nënprocese) ose elementë të procesit. Një element procesi është njësi themelore (p.sh., atomike) e përkufizimit të procesit që përshkruan aktivitetet dhe detyrat për të kryer sistematikisht punë. Arkitektura e procesit parashikon rregullat për lidhjen e elementëve të procesit të një procesi standard. Kompleti i proceseve standarde të organizatës mund të përfshijë arkitektura të shumta të procesit (<http://chrguibert.free.fr/cmmi12/cmmi-acq/text/pa-opd.php/25.02.2014>).

Organizimi, si planifikimi, duhet të jetë një procesi i përpunuar dhe aplikuar me kujdes. Ky proces përfshin përcaktimin se çfarë pune nevojitet për të përmbushur qëllimin, caktimin e këtyre detyrave individëve, dhe rregullimin e këtyre individëve në një kornizë vendimmarrëse (struktura organizative). Rezultati përfundimtar i procesit të organizimit është një organizatë - një tërësi e përbërë nga pjesë të unifikuar që veprojnë në harmoni për të zbatuar detyrat që të arrijnë qëllimet, në mënyrë efektive si dhe efçente. Një proces i organizimit i zbatuar siç duhet duhet të rezultojë në një mjedis pune ku të gjithë anëtarët e ekipit janë të vetëdijshëm për përgjegjësitë e tyre. Nëse procesi i organizimit nuk është kryer mirë, rezultatet mund të japin konfuzion, frustrim, humbje të efçencës, dhe efektivitet të kufizuar (<http://www.cliffsnotes.com/more-subjects/25.02.2014>).

Rozman (1996, f. 270), thotë se organizimi është procesi i sigurimit të efçencës të njerëzve të ndërlidhur, ky proces funksionon me metodën e bashkërendimit. Procesi është teknik, që kur pranohet se të gjitha aktivitetet janë të njohura dhe mund të lidhen, koordinimi kryhet me aktivitetet e shpërndarjes dhe të vënjes në veprim, kur zbatohet procesi përfundon, dhe kalohet më poshtë. Prandaj është e përshtatshme të mendosh për organizatën si një proces që funksionon me metodën e koordinimit dhe ka nevojë për një drejtues.

Sipas Rozman (1996, f. 270), po ashtu, organizimi i punës si një teori kryesore e objektit të tij të studimit, në rastin e parë, ky grumbull i marrëdhënieve teknike ndërmjet elementëve të biznesit dhe proceseve të biznesit (marrëdhëniet e grumbullit ndryshojnë me koordinimin e metodës (teknike) dhe harmonizimin e ndarjes së punës teknike)), në rastin e dytë, është një objekt kryesor i teorisë si një proces formal për të siguruar efikasitetin e operacionit dhe grupet e synuara. Nga perspektiva e menaxhimit të cilësisë të dy aspektet janë të rëndësishme; në rastin e parë grumbulli i marrëdhënieve teknike ndërmjet elementeve të biznesit dhe proceseve të biznesit dhe ndikimi i tyre në cilësi, në rastin e dytë, një aspekt kryesor i ndikimit në menaxhimin e cilësisë nga perspektiva e procesit formal i sigurimit të efikasitetit të performancës dhe arritjen e grupeve të synuara.

Rozman (1996, f. 270) thotë se të dyja (praktike) veprojnë si teoria e tij përkatëse, që përbëhet nga një objekt dhe metodat. Për këtë arsye, ata mund të përdoret për të studiuar menaxhimin e cilësisë. Ai vëren se ndërsa kritikën e lartpërmendur shqyrtojnë aspektet teknike të kompanisë dhe proceset e saj të sjelljes (por gjithashtu në terma teknike të tilla si planifikimi dhe operacionet e kontrollit), të cilat konsiderohen të jenë të rëndësishme për performancën e kompanive në këtë kohë, por veçanërisht psikologët i konsiderojnë të jenë një faktor i rëndësishëm i performancës kryesisht për punësimin, studimin e sjelljes të njerëzve, që shpjegohet gjerësisht nga marrëdhëniet midis njerëzve. Kjo, gjithashtu, shqyrton procesin e një drejtuesi, sepse marrëdhënia ndërmjet njerëzve reflektohet edhe në drejtimin e procesit dhe të organizatës si një popull social (Kralj, 2013).

Rozman (1996, 271), vë në dukje se e meta kryesore e teorive të lartpërmendura është se merren me organizatën kryesisht si një strukturë teknike dhe proces teknik dhe thotë se këto dy mangësi mënjanojnë në masë të madhe përkufizimin e organizatës që ju përmendni tek sociologë të veçantë.

Lipovec (1987, 213) thotë se procesi organizativ - procesi i sigurimit të ekzistencës së karakteristikave socio-ekonomike dhe të tjera të ndërmarrjes dhe arritje efikente të kompanisë së synuar ose edhe më shkurt: procesi i sigurimit të procesit organizativ. Procesi organizativ ka përmbajtjen e vet. Lipovec (1987, 214) thotë se përmbajtja e procesit organizativ është mendim i ndërsjellë i procesit dhe rezultateve të punës dhe vëmendje ndaj vullnetit racional të punës së organizuar të shumë njerëzve. Marrëdhëniet e ndërsjella midis punës të organizuar të shumë njerëzve për të zhvilluar norma dhe rregulla të angazhimit dhe sjelljes që rrjedhin nga bashkëveprimi. Lipovec (1987, 216-217) njeh krijimin e normave si një proces tipik organizativ dhe procedurat për zbatimin e normave të funksionimit të organizuar të vullnetit racional për të siguruar përputhshmërinë me normat e ndërveprimit ndërmjet njerëzve dhe në këtë mënyrë të sigurojë vetëm veprim. Proces i tillë është quajtur proces i egër organizativ, ose informal, siç quhet shpesh në literaturë.

Më tej e shënon atë organizatë formale si një kompani, por organizimi është shumë më i detajuar dhe i ndërtuar; Si rezultat, proceset organizative më të ndërgjegjshëm dhe më të themeluara, do të përcaktohen nga rezultati i proceseve organizative të qëllimshme apo formale. Organizimi i kompanisë përbëhet nga tre marrëdhënie bazë ndërmjet njerëzve, të cilët janë funksionet themelore organizative: funksioni i menaxhimit, funksioni i sjelljes dhe zbatimi i funksionit. Çfarë është një organizatë? Nga se përbëhet kompania dhe çfarë karakteristikash i jep marrëdhënieve ndërmjet qenieve njerëzore, janë në thelb funksione të menaxhimit dhe të ndarjes në nivele dhe në bazë të këtyre gjetjeve, mund të themi se procesi formal organizativ përbëhet nga procesi dhe praktikat e menaxhimit që përcaktojnë një proces biznesi të kompanive (Lipovec, 1987, 217).

Lipovec (1987, f 218) përmbledh kontrollin – proces i trajtuar si një proces organizativ i paramenduar të tilla si procesi i sigurimit të ekzistencës, karakteristikave dhe arritjen efiçente të objektivave - procesin e vendosjes së vlerave të synuara në politikën e biznesit të kompanisë dhe së dyti vendimmarrja kryesore dhe procesi i implementimit të detyrave të biznesit me ndihmën e njerëzve të tjerë në procesin e planifikimit, delegimit, koordinimit dhe kontrollit, i cili përfaqëson, mbron dhe zhvillon interesat e qeverisjes së institucionit (të menaxhimit). Procesi organizativ modern i paramenduar, - kontrolli – që e drejton procesin përfshin edhe elemente të menaxhimit të cilësisë. Prandaj ai është komponent i rëndësishëm i përgjegjësisë kryesore social të cilësisë (Kralj, 2013).

2.3.1. Procesi i menaxhimit

Lipovec (1987, f 218), procesin e drejtuar drejt menaxhimit e konsideron të jetë një proces i vetëm, i cili shkon nga vendosja e targeteve të politikës së biznesit të kompanisë tek planifikimi, delegimi, koordinimi e kontrolli.

Në rrjedhën e zhvillimit, në kontekstin e ngjarjeve të korporatave, ndodhin tri funksione organizative:

- a) Qeverisja e korporatave
- b) Menaxhimi dhe
- c) Zbatimi, i cili shihet më qartë në kompanitë publike të kufizuara (rozman, 2003, 449).

Rozman (2003, f.449), vë në dukje se në lëndën e parë dhe në prodhimin vetëm të lëndës së parë, këto tri funksione kryhen nga vetë pronari, si menaxher në të njëjtën kohë që puna e tij mund të vendosë mbi pronën; në këtë moment, si punëtorët - tatimpaguesit dhe rregullon punën e tyre; për të dhënë dy funksione: nga njëra anë, pronari i funksionit të kombinuar të

menaxhimit (pronës) dhe sjelljes, dhe nga ana tjetër, zbatimi nga vartësit (jo-pronarët) nën drejtimin e menaxhimit dhe trajtimit; rritja e kompanisë dhe patja e disa pronarëve zhvilluan një funksion menaxhimi të veçantë, si mbrojtës të interesave të pronarëve dhe drejtimin e biznesit. Ai thekson se ndarja direkte e dy proceseve është e pamundur, pasi e gjithë vendimmarrja fillon në menaxhim dhe vazhdon në trajtim; procesi është uniform; kufijtë ndarës të vendosur ose nga pronarët ose me ligj, me lëmime nga praktika mbeten problematike.

Lipovec (1987, f. 133) thotë se sapo prodhimi ndahet nga prona, ky funksion domosdoshmërisht duhet t'i besohet drejtimit të lartë, pastaj drejtori kryen funksionin për të cilin është si një marrëdhënie organizative më kontradiktore të të tre marrëdhënieve organizative dhe nevojitet të mbledhe sa më shumë përkufizime të ndryshme të sjelljes, t'i klasifikoj ato nga karaktere të përbashkëta dhe të arrij tek të dy përkufizimet e tipit, dhe pastaj të gjej një lidhje logjike midis tyre, të kryej një test logjik dhe në bazë të të kësaj të fundit të përcaktoj përkufizimin e përgjithshëm të sjelljes.

Sipas Lipovec (1987, f. 218) një proces i menaxhimit është një proces i vetëm, që del nga vendosja e targeteve të politikës së biznesit të kompanisë, ka të bëjë me planifikimin, delegimin, koordinimin e kontrollit. Prandaj duhet të përcaktohen objektivat e kompanisë, planifikimi, delegimi, koordinimi dhe kontrolli, të cilat drejtojnë planifikimin, zbatimin dhe kontrollin e organizatave si një process. E njëjta gjë vlen edhe për integrimin e menaxhimit të cilësisë në grupet e trajtimit, është e nevojshme që të përfshihet një përcaktim i qëllimeve të cilësisë të kompanisë, politikën e cilësisë, planifikimin, delegimin, koordinimin dhe kontrollin. Kjo është një nga proceset më të rëndësishme që kanë një ndikim të rëndësishëm në menaxhimin e cilësisë. Kjo është integrimi i menaxhimit të cilësisë në përcaktimin e objektiveve të cilësisë së politikës së cilësisë, planifikimin, delegimit, koordinimin dhe kontrollin e menaxhimit të cilësisë. Kontributi i këtij disertacionit është që të përdorim modelin e menaxhimit të cilësisë në modelin modern të sjelljes së korporatave. Indikatorët sasiore janë në planifikimin dhe kontrollin e operacioneve. Indikatorët cilësor, që janë më problematike në fazën e organizimit, zbatimit dhe kontrollit të organizatës. Në këtë rrugë është drejtuar edhe kërkimi.

Sjellja e korporatave apo organizatave është një detyrë themelore e menaxherëve. Aktivitetet e menaxherëve nuk janë vetëm në lidhje me bilancet ekonomike të organizatave ose pjesë të tyre, por janë te pranishme kudo: në familje, në ushtri, në organizatat jo fitimprurëse dhe të ngjashme me to, vëren Rozman (2002, 47). Rozman (1996, 269), thotë se të mësuarit e një menaxheri përforcon gjetjet në saj të rëndësisë së tij në menaxhimin e një etape të caktuar dhe vëren se ky studim nuk zëvendëson studimin e mëparshëm (statik) të implementuar nga organizimi i punës, por i zhvillon më tej, në bazë të njohurive, rëndësisë së një menaxheri dhe menaxhimit.

Termi i Menaxhimit i referohet të gjitha aktivitetet që janë përdorur për të koordinuar, drejtuar, dhe kontrolluar një organizatë. Në këtë kontekst, termi menaxhim nuk i referohet njerëzve. Ajo i referohet aktivitetëve. ISO 9000 përdor termin e menaxhimit të lartë për t'iu referuar njerëzve. Proceset e menaxhimit janë metodat që ndihmojnë në strukturimin, hetimin, analizën, vendim-marrjen dhe komunikimin e çështjeve të biznesit. Shembujt përfshijnë procesin e planifikimit strategjik, planifikimin e talentit, shpenzimet dhe buxhetimin e kapitalit, sistemet e menaxhimit të performancës, planifikimin e produktit dhe llogaritjen e kostos të menaxhimit. Qëllimi i procesit të menaxhimit është të sigurojë një qasje të disiplinuar dhe të qëndrueshme për analizën dhe vendimmarrjen. Ata lehtësojnë përdorimin e një procesi logjik të mendimit që është në përputhje me objektivat e firmës. Procesi i buxhetimit të kapitalit, për shembull, bazohet në disiplinat financiare të tregut që nxisin investimet e mençura. Planifikimi i produkteve fokusohet si në krijimin e vlerave për konsumatorin ashtu dhe në realizimin e përfitimeve nga produktet e reja për investitorët e firmës, jo njëra apo tjetra. Proceset e menaxhimit duhet të shihen si një mbështetje për gjykimin e menaxhimit dhe jo një zëvendësim të tij. Këto procese kërkojnë zhvillimin e pritshmërive për të ardhmen dhe japin udhëzime në dritën e supozimeve shoqëruese. Menaxheri i mençur i përdor këto mjete si inpute në marrjen e vendimeve, të cilat, kur, kombinohen me mëndjemprehtësinë e biznesit, ofrojnë një bazë solide për zgjedhje (<http://lexicon.ft.com/Term?term=management-processes/21.02.2014>).

Menaxhimi i procesit të biznesit (MPB) është një qasje sistematike për të bërë më efektive rrjedhjen e punës të një organizate, më eficiente dhe më të aftë për t'ju përshtatur një mjedisi gjithnjë në ndryshim. Një proces biznesi është një aktivitet ose grup aktivitetesh që do të përmbushin një qëllim specifik organizativ. Qëllimi i MPB është të zvogëlojë gabimin njerëzor dhe mungesën e komunikimit dhe të fokusoj palët e interesuara në kërkesat e roleve të tyre. MPB është një nëngrup i menaxhimit të infrastrukturës, një zonë administrative e lidhur me ruajtjen dhe optimizmin e pajisjeve të një organizate dhe operacioneve kryesore. <http://searchcio.techtarget.com/definition/business-process-management/21-02-2014>).

2.3.2. Qasja ndaj procesit

Qasja ndaj procesit është një strategji e menaxhimit. Kur menaxherët përdorin qasje të procesit, do të thotë se ata menaxhojnë proceset që përbëjnë organizatën e tyre, ndërveprimin mes të këtyre proceseve, dhe të dhënat në hyrje dhe rezultatet në dalje që i lidhin këto procese së bashku.

Një sistem i menaxhimit të cilësisë bazuar tek procesi përdor qasjen ndaj procesit për të menaxhuar dhe kontrolluar se si implementohet politika e tij të cilësisë dhe si janë arritur objektivat e tij të cilësisë. Një SMC i bazuar tek procesi është një rrjet i proceseve të ndërlidhura. Çdo proces përdor burimet për të transformuar inputet (të dhënat në hyrje) në

autpute (rezultatet në dalje). Meqenëse rezultati në dalje i një procesi bëhet e dhënë në hyrje e një procesi tjetër, proceset ndërveprojnë dhe janë të ndërlidhura me anë të marrëdhënieve të tilla input-autput (hyrje-dalje). Këto ndërveprime të procesit krijojnë një SMC të vetme, të integruar, të bazuar tek procesi. Koncepti i një "sistemi të menaxhimit të cilësisë të bazuar tek procesi " përmendet shkurtimisht në hyrje të ISO 9001 (seksioni 0.2). Megjithatë, ISO 9000 nuk përkufizon formalisht këtë term të rëndësishme kështu që ne bëmë një tentative.

Nickols (Krizhman & Smith, 2002, f. 16) përcaktohet nga procese të tilla si rryma të aktiviteteve që rrjedhin përmes kufijve funksionale.

Deschamps dhe Nayak (Krizhman & Smith, 2002, f. 16) e shënon si fjalë kyçe në organizatat me integrim të orientuar nga procesi (process-oriented integration organizations), në kontrast me funksionin e organizuar për ta pranuar si çelësi për efikasitet dhe kontrollin e diferencimit. Integrimi i çështjeve të cilësisë është një karakter kryesor në implementimin e proceseve. Çështja për cilësinë nuk duhet të përjashtohet nga procesi i implementimit.

Sipas pikëpamjes së tyre, organizimi i procesit është i nevojshëm kur (1) pritshmëria e konsumatorëve zhvendoset nga produkti standard tek produkti i projektuar me porosi, (2) cikli i jetës së produktit më i shkurtër, (3) prodhimi fleksibël zëvendëson prodhimin në masë, (4) ritmi i ndryshimit teknologjik rritet.

Micklewait dhe Wooldridge (2000, f. 132) sugjerojnë se është thelbësore për biznesin që të organizojë njësi të vogla, të marrin pushtetin e duhur për të qenë në gjendje të provojnë ide të reja.

Mejabin Black (Krizhman & Smith, 2002, f. 18) argumentojnë se, çdo gjë ne e përshkruajmë në një proces, pavarësisht nëse procesi është i dokumentuar ose jo, dhe pa marrë parasysh nëse është kryer me saktësi apo jo. Nëse çdo gjë që ne bëjmë (në mjedisin natyror) përshkruan një proces, atëherë ka kuptim që mjedisi të jetë një pjesë integrale e këtij procesi.

Krizhman dhe Novak (2002, f. 19) vazhdojnë me çështjen, të cilët japin përkufizimin e mëposhtëm të procesit:

- E fillon me një ngjarje të jashtme, e cila përfshin një pjesore;
- Përfshin të gjitha aktivitetet e nevojshme për të arritur rezultatin e duhur përfundimtar, në përgjigje të një ngjarje që e ka nxitur;
- Transformon të dhënat në hyrje në rezultate të të gjitha llojeve në dalje, sipas udhëzimeve (politikave, standardeve, procedurave, rregullave, etj.), duke përdorur burimet e riciklueshme të të gjitha llojeve;
- Përmban hapa logjike që zakonisht kapërcejnë kufijtë e funksioneve dhe të shumë njësive organizative;

- Treguesit e performancës, të cilët mund të vendosin synime të matshme dhe të vlerësojnë kapacitetet ekzistuese (e cila parashikon mundësinë e treguesve dhe indikatorëve të mjedisit).
- Ofron një produkt apo shërbim jashtë aksionerëve ose procesi tjetër të brendshëm.

Edhe një herë, ne gjejmë se autorë të ndryshëm japin përkufizime të ndryshme të përkufizimit të procesit dhe nuk ofrojnë kushtet e indikatorëve (duke përfshirë cilësinë) dhe treguesit e procesit, që do të na lejonin për t'i krahasuar me njëri-tjetrin. As nuk e përfshin menaxhimin e cilësisë dhe treguesit e lidhur me të dhe treguesit.

Indikatorët në një këndvështrim sipërmarrëse janë veçanërisht të rëndësishme në këto procese që krijojnë vlerë të shtuar dhe janë thelbësore për zhvillimin dhe ekzistencën e organizatës. Kërkesat e mëposhtme (ISO 9004, 2002, 10) japin parimet për të krijuar një organizatë të tillë të drejtuar drejt klienti:

- a) Të identifikojë sistemet dhe proceset që mund të shihen qartë, të trajtohen dhe të përmirësojë si efikasitetin e tyre edhe performancën;
- b) Të sigurojë operacione efikase dhe efektive dhe të kontrollojë proceset dhe kriteret dhe të dhënat e përdorura për të përcaktuar një operacion të kënaqshëm të organizatës.

Duke ndjekur udhëzimet e standardit ISO 9001: 2000 (ISO 9001, 2000, 5) nga elementet që karakterizojnë proceset përfshihen:

- Objektivat e procesit,
- Përgjegjësi i procesit,
- Fillimi dhe fundi i procesit,
- Të dhënat në hyrje (inputet) dhe rezultatet në dalje (outputet) (hapja, kontrolli)
- Hapa specifik brenda procesit,
- Ballafaqimi me mos-përputhshmëritë
- Karakteristikat e matshme të procesit (treguesit, treguesit)
- Njohja e konsumatorëve të brendshëm ose të jashtëm dhe furnizuesit,
- Përmirësimi i vazhdueshëm.

Udhëzuesi i standardit ISO 9001:2000 (ISO 9001, 2000, 5) nga ana tjetër vendos karakteristika të matshme të procesit, por jo të përcaktojë direkt se çfarë, si, dhe sa shpesh ato maten. Kërkesat e drejtpërdrejta për karakteristikat e matshme të procesit të menaxhimit të mjedisit nuk janë të përfshira, të cilat mund të shihen si një disavantazh i konsiderueshëm, pasi cilësia e organizatës reflektohet edhe në qëndrimin e përgjegjshëm mjedisor ndaj cilësisë në proceset kyçe të biznesit.

2.3.3. Lidershipi (Udhëheqësi)

Ka shumë përkufizime të udhëheqjes (leadership). Fjalor Collins English e përkufizon lidershipin (udhëheqjen) si "drejtues (udhëheqës) të një partie apo grupi." Megjithatë, udhëheqja e vërtetë është shumë më tepër se kaq. Një lider (udhëheqës) mund të jetë CEO i një organizate, apo një punonjës i vitit të parë i cili kryeson ekipin e tij ose të saj për suksesin në prapa skenë. Një lider mund të udhëheqë përmes autoritetit dhe pushtetit zyrtar, por po aq shpesh udhëheqës të mëdhenj udhëheqin përmes frymëzimit, bindjes dhe lidhjeve personale. Pra, çfarë është lidershipi? Një përkufizim i madh është: "Lidershipi është arti për të udhëhequr të tjerët për të krijuar qëllimisht një rezultat që nuk do të kishte ndodhur në rast të kundërt." Nuk është vetëm krijimi i rezultateve që e bën të mirë lidershipin. Udhëheqësit e mirë janë në gjendje që të krijojnë qëllimisht rezultate sfiduese duke kërkuar ndihmën e të tjerëve. Ata, me një dorë të vetme kthejnë kompanitë e dështuara në Pasuri. Ata mund të ndryshojnë kulturën e kompanisë. Një udhëheqje e mirë është çelësi thelbësor për suksesin e korporatës. (<http://www.siyli.org/what-is-leadership-what-makes-good-leader/21.02.2014>). Çfarë e bën një udhëheqës të mirë? Këtu janë disa nga karakteristikat e tyre më të rëndësishme:

- *Vetë-Ndërgjegjësimi.* Ju keni njohuri të ngushtë për gjendjen tuaj të brendshme emocionale. Ju i dini pikat tuaj të forta dhe dobësitë. Ju e dini kur jeni duke punuar normalisht dhe kur jeni i mbingarkuar. Ju e njihni veten tuaj, duke përfshirë aftësitë tuaja dhe kufizimet tuaja, të cilat ju lejojnë që të shtyni veten drejt potencialit tuaj maksimal.
- *Vetë-Drejtimi.* Ju jeni në gjendje të drejtoni veten në mënyrë efektive dhe të fuqishme. Ju e dini si t'i bëni gjërat, si të organizoni detyrat dhe si të shmangni vonesat. Ju e dini si të gjeneroni energji për projekte, të qetësoni veten kur zemëroheni. Ju mund të merrni vendime shpejt kur është e nevojshme, por mundet gjithashtu ngadalë për të marrë në konsideratë të gjitha opsionet në tryezë.
- *Vizioni.* Ju jeni duke punuar drejt një qëllimi që është më i madh se vetja juaj. Kjo mund të jetë diçka e vogël, si sukcesi i ekipit, apo një vizion më i gjerë si paqja botërore. Të punosh drejt një vizioni është shumë më frymëzues se të punosh në drejtim të përfitimit personal.
- *Aftësia për të motivuar.* Udhëheqësit nuk udhëheqin duke u treguar njerëzve se çfarë duhet të bëjnë. Në vend të kësaj, udhëheqësit bëjnë që njerëzit të duan t'i ndihmojnë ata. Një pjesë e rëndësishme e kësaj kultivon dëshirën tuaj për të ndihmuar të tjerët. Kur të tjerët e ndjejnë që ju doni t'i ndihmoni, ata nga ana e tyre duan t'ju ndihmojnë.
- *Ndërgjegjësimi Social.* Të kuptuarit e rrjeteve sociale dhe influencuesve kryesor në atë rrjet social është një tjetër pjesë e rëndësishme e lidershipit. Kush në organizatë ka më shumë ndikim, si zyrtarisht dhe jo zyrtarisht? Kush i prek zemrat e grupit. (<http://www.siyli.org/what-is-leadership-what-makes-good-leader/21.02.2014>)

2.3.4. Vendimi

Nga të gjitha proceset e sjelljes, vendimmarrja është studiuar më me kujdes. Rrënjët shkojnë prapa në kërkimet dhe shkrimet e Chester Barnard dhe Herbert Simon, të cilët argumentojnë se vendimmarrja organizative ishte një aktivitet i shpërndarë, duke u shtrirë me kalimin e kohës, duke përfshirë një numër njerëzish (H.A. Simon, 1976). Meqenëse ishte një proces e jo një ngjarje diskrete, një detyrë kritike e menaxhimit formësoi mjedisin e vendimmarrjes për të dhënë përfundimet e dëshiruara. Kjo, në vetvete, është ende një depërtim i habitshëm për shumë menaxherë. Shumë shpesh, ata e shohin marrjen e vendimeve si përgjegjësinë e tyre personale, e jo si një aktivitet të përbashkët, të shpërndarë që ata duhet ta orkestrojnë dhe ta drejtojnë (L.A. Hill, 1992). Këto shkrime të hershme hodhën farën për një numër të madh kërkimesh në vendimmarrje; përfundimisht ata u bashkuan në fushën e hulumtimit të procesit strategjik (A.S. Huff dhe R.K. Reger, 1987). Një grup u fokusua në strukturën e proceseve vendimmarrëse: fazat e tyre primare, dhe nëse fazat ndjekin logjikisht njëra-tjetrën dhe në sekuencë ose varion me kalimin e kohës me llojin e vendimit (H. Mintzberg, D. Raisinghani, dhe A. Théorêt, 1976). Qëllimi ishte një model i procesit të vendimit, i mbushur me diagrama dhe linja kohore, që bënin hartën e sekuencave të hapave në vendimmarrje dhe identifikonin llojet e ideale. Për pjesën më të madhe, rezultatet e këtyre studimeve kanë qenë të dyanshëm (ekuivoke). Përpjekjet për të prodhuar një model të thjeshtë me rrjedhje lineare të vendimmarrjes - në të njëjtën mënyrë që mund të jetë paraqitja grafike e proceseve të punës duke përdorur diagramat e rrjedhjes së procesit - patën sukses të kufizuar. Witte, për shembull, studjoi procesin e blerjes për kompjutera të rinj dhe gjeti se shumë pak vendime - 4 nga 233 - i përgjigjej një procesi standard, me sekuencë, në pesë faza. Ai arriti në përfundimin se proceset e njëkohshme ishin normë në vend të proceseve të renditura: "Ne besojmë se njerëzit nuk mund të mbledhin informata pa zhvillimin, në një farë mënyre, të alternativave. Ata nuk mund të shmangin vlerësimin menjëherë të këtyre alternativave, dhe duke bërë këtë, ata imponohen drejt një vendimi. Kjo është një paketë e operacioneve." Mintzberg et al. dhe Nutt, në studimet e tyre të marrjes së vendimeve strategjike, e gjetën po aq të vështirë të përcaktonin një sekuencë të thjeshtë hapash. (Mintzberg et al, 1976; dhe Nutt, 1984). Pas zhvillimit të modeleve të përgjithshme të procesit, ata identifikuan një numër rrugësh të dallueshme ndërmjet tyre, që përfaqësonin secila një lloj ose stil të ndryshëm të vendimmarrjes. Grupi i dytë i studjuesve adoptuan një qasje më të fokusuar. Secili studjoi një lloj të veçantë të vendimit, që përfshinte zakonisht investime të mëdha dollarësh, për të identifikuar aktivitetet përbërëse, nën-proceset dhe rolet dhe përgjegjësitë shoqëruese të menaxhimit, si dhe faktorët kontekstuale që formësojnë procesin. Pjesa më e madhe e këtij hulumtimi ka shqyrtuar procesin e alokimit të burimeve, me studimet e buxhetimit të kapitalit, investimeve të huaja, planifikimin strategjik, rezikimin e brendshëm të korporatave, dhe dalje të biznesit (R. Simons, 1987). Ky hulumtim ka çuar në dy këndvështrime të rëndësishme:

Së pari, ai i detyroi studjuesit që të pranojnë cilësinë e njëkohshme, me shumë nivele të proceseve të vendimit. Ndërsa mund të specifikohen fazat vijuese, ato janë jo të plota si teori

të proceseve dhe duhet të plotësohen me përshkrime të hollësishme të bashkëveprimit të aktiviteteve, nëpërmjet nën-proceseve, nëpër nivelet organizative dhe në kohë. Bower, për shembull, identifikoi tre komponente kryesore të procesit të alokimit të burimeve - përkufizimin (zhvillimi i qëllimeve financiare, strategjive dhe planet e tregëtimit të produktit), shtysën (përpilimin, shitjen, dhe zgjedhjen e projekteve), dhe përcaktimin e kontekstit (krijimi i strukturave, sistemeve, dhe stimuj që udhëheqin procesin) - dhe pastaj vazhdoi të përshkruaj lidhjen ndërmjet këtyre aktiviteteve dhe roleve të ndërvuarura të menaxherëve të korporatave, divizioneve, dhe të nivelit të mesëm. Një model i thjeshtë i fazave nuk ishte në gjendje të kapte thesarin e procesit: gamën e aktiviteteve të ndërlidhura, me ndikime të ndërsjella, të cilat u shpalosën në nivele të shumta organizative. Ky konstatim ka implikime të dukshme për menaxherët, sepse sugjeron se alokimi efikas i burimeve - si dhe llojet e tjera të vendimmarrjes – kërkojnë vëmendje ndaj perspektivave dhe veprimeve që po zhvillohen në të njëjtën kohë sipër dhe poshtë një niveli të dhënë në organizatë.

Së dyti, ky organ i hulumtimit e përqendroi vëmendjen në drejtimin që menaxherët të formojnë dhe të influencojnë në proceset e vendimit. Duke përshkruar kontekstin strukturor dhe strategjik - rregullat me të cilat luhet loja, duke përfshirë qëllimet e organizatës, vlerat dhe sistemet e shpërblimit - dhe duke treguar se si u formua nëpërmjet veprimeve dhe politikave, studjuesit treguan se si menaxherët e lartë janë në gjendje të kenë një ndikim të theksuar në vendimet e marra diku në organizatë. Ndërsa proceset e sjelljes si vendimmarrja kanë autonomi të madhe dhe qëndresë, dhe në përputhje me këtë linjë kërkimi, ata mund të formohen dhe drejtohen nga veprimi menaxherial.

Një rrymë tjetër e kërkimit ka eksploruar cilësinë e vendimmarrjes. Studjuesit kanë studiuar vendimet e gabuara për të kuptuar më mirë shkaqet e tyre, shqyrtuan faktorët që mbështesin vendimmarrjen e shpejtë, dhe krahasuan efektivitetin e proceseve gjithëpërfshirëse dhe të ngushta vendimmarrëse (K.M. Eisenhardt, 1991). Këto studime kanë vënë në dukje ndonjë problem të dallueshëm të spikas pasi vendimmarrja organizative është një përpjekje kolektive. Janis, për shembull, duke përmendur dështimet e politikës së jashtme të tilla si të Gjirit të Derrave, vuri në dukje se kur anëtarët e një grupi vendimmarrës duan të ruajnë kohezionin social dhe të përpiqen për unanimitet, ata mund të përfshihen në vetë-censurim, optimizëm të tepruar (eufori), dhe pikëpamje steriotipe për armikun, duke bërë që të refuzohen vlerësime më realiste të alternativave. Megjithatë, janë gjetur teknika të caktuara që paraqesin konflikt dhe mospajtim, të tilla si avokim (mbrojtje) i djallit dhe hetim dialektik, për të kapërcyer këto probleme si në eksperimentet e kontrolluara edhe në situatat e botës reale (A.C. Amason, 1996).

Së bashku, këto studime kanë treguar se proceset e vendimmarrjes janë të gjata, komplekse, dhe të ngadalshëm ndaj ndryshimit. Ato përfshijnë faza të shumta, shpesh me mbivendosje, përfshijnë një numër të madh të njerëzish në nivele të ndryshme, vuajnë nga njëanshmëri të parashikueshme dhe filtra perceptual, dhe formësohen nga konteksti administrativ,

strukture, dhe strategjik. Efektiviteti i tyre mund të gjykohet, duke përdorur kritere të tilla si shpejtësia, fleksibiliteti, gama e alternativave të marra në konsideratë, qëndrueshmëria logjike, dhe rezultatet, dhe ata janë subjekt i ndikimit menaxherial dhe i kontrollit. Ndoshta më e rëndësishmja, këto studime kanë treguar se vendimmarrja, si proceset e tjera të sjelljes, mund të karakterizohet së bashku me pak dimensione të thjeshta që menaxherët mund t'i rishikojnë dhe ndryshojnë nëse është e nevojshme. Proceset e vendimmarrjes të një kompanie mund të jenë të ngadalshëm ose të shpejtë, të gjenerojnë disa ose shumë alternativa, të mbështeten kryesisht në të dhënat operationale ose financiare, të angazhojnë disa ose shumë nivele organizative, të përfshijnë zgjidhje konsensuale apo hierarkike të konflikteve, dhe të jenë tolerant apo të mbyllur ndaj opinioneve të ndryshme.

Ka pesë modele të mëdha për marrjen e vendimeve në një organizatë (Gortner, Mahler dhe Nicholson, 1987). Ata janë:

- Modeli i zgjedhjes ekonomike ose racionale, siç përdoret në organizatat burokratike. Ajo është e bazuar në zgjedhjen racionale midis alternativave të mirë arsyetuara dhe logjike.
- Negocime progresive, e përdorur zakonisht në zgjidhjen e konflikteve përmes negociatave.
- Modeli i racionalitetit të kufizuar i Simonit, i cili është përdorur si një model agregativ (i përbërë nga grumbullimi i disa copëzave) në praktikën administrative. Ky model është i përshtatshëm si një metodë konsultante- e asistuar për bërjen e politikave.
- Modeli i menaxhimit mirë i Peters dhe Waterman (i quajtur gjithashtu edhe kazan plehrash ose modeli i mos marrjes së vendimit) synon në formulimin e një modeli përshkrues të zgjedhjes, e cila fokusohet në karakterin ekspresiv të vendimmarrjes në organizatë. Ajo nuk merr në konsideratë arsyen dhe rritjen. Kjo metodë bazohet në perceptime empirike se si duhet të drejtohen organizatat e suksesshme.
- Teknikat sasiore të vendim-marrjes. Vendimet duhet të bëhen në kushte të ndryshme të sigurisë apo pasigurisë, me shkaqe të ndryshme të rrezikut (Luthans, 1985).

Vendimet e sigurta bëhen kryesisht nga menaxherët në nivelet më të ulëta në kushte të njohur me rezultatet e njohur. Për vendime të tilla, është i disponueshëm pothuajse i tërë informacioni. Teknika sasiore zakonisht nuk janë të nevojshme për të marrë vendime të sigurta. Megjithatë, llogaritjet dhe disa teknika të programimit matematikor mund të jenë të dobishme. Vendimet e rrezikut janë më të vështira për t'u marrë se sa vendimet e sigurta për shkak të informacionit të kufizuar dhe mundësisë të disa rezultateve për çdo alternativë. Shumica e vendimeve të rrezikut merren në nivelet më të larta. Për vendimet e rrezikut, përdoren gjerësisht teknikat e probabilitetit (probabiliteti objektiv dhe subjektiv). Vendimet në kushte të pasigurisë janë më të ndërlikuarat. Për vendime të tilla, teknikat e probabilitetit janë një ndihmë e kufizuar. Megjithatë, mund të përdoren analiza Minimax dhe procedura e Bayes në rafinimin (lëminimin) e procesit të vendimmarrjes në kushte të pasigurisë. Analiza Minimax

përpiqet të llogarisë rezultatet më të këqia që mund të ndodhë për çdo alternativë, ndërsa procedura e Bayes-së bazohet në konceptin e vlerës së pritshme dhe pranon se çdo rezultati të jetë i mundshëm ka një shans të njëjtë që të ndodhë.

Vendim-marrja brenda kompanisë përbëhet nga një shumicë të llojeve të ndryshme të vendim-marrjes në mënyrë dhe në metoda. Sipas Rozman (2003, 450), kompania drejton një seri vendimesh, të cila ndahen në sjellje ekzekutive dhe menaxheriale. Së pari i japin kontraktorëve, specialistëve; përpiqen të bëjnë çmimin e kostos të produkteve dhe shërbimeve. Vendimet në lidhje me produktet, proceset dhe inputet. Vendimet e grupit të dytë paraqesin vendimet e funksioneve të biznesit, të cilat janë subjekt i funksionet individuale të biznesit, kriteri i vendim-marrjes është i përdorimi i kapaciteteve, duke vendosur drejt funksioneve të biznesit, siç vëren Rozman (2003, 450). Vendim-marrja është një proces që përfshin vëzhgimin dhe diagnostikim, të cilat së bashku përbëjnë analizën e llojeve alternative të vendim-marrjes dhe përzgjedhjes.

Gjithashtu është e rëndësishme koordinimi. Rozman (2002, 52) pohon Schein, që thotë se koordinimi i vendim-marrjes, të kryer nga disa anëtarë të kompanisë, përcaktohet si proces i menaxhimit dhe thotë se është mendimi se harmonizimi ose koordinimi i thelbit të menaxhimit, sot pranohet gjerësisht. Koordinimi i integritit dhe përshtatja e proceseve dhe marrëdhënieve me njëri-tjetrin dhe me mjedisin në përmbajtje, fushë aplikimi dhe kohë që të bëhet më eficient arritja e objektivave të kompanisë (Rozman, 2002, 53). Rozman (2002, 53) përmbledh se, pavarësisht nga mënyra e koordinimit, mbetet fakti se menaxhimi në aktivitetet e tij thelbësore të koordinimit si dhe qëllimet, interesat, marrëdhëniet dhe proceset në masën më të madhe të mundshme për të arritur objektivin e kompanisë dhe jep përkufizimin, duke e treguar menaxhimin si një aktivitet i menaxherëve për të arritur objektivat e organizatës me operacione efektive dhe efikente të anëtarëve të saj.

Ai vazhdon se, në rastin e menaxhimit mjedisor është i nevojshëm bashkëpunimi dhe bashkëveprimi qysh në fillim me vendimet e tjera dhe janë reciprokisht të ndërvarura. Për t'u marrë me mjedisin kërkohen njohuritë e specialistëve, të cilët u japin atyre rëndësinë e vendimeve të veçorive të tjera në klasifikimin e menaxhimit mjedisor të funksioneve kryesore të operacioneve të kompanisë. Vendimet më të rëndësishme janë vendimet për operacionet e kompanisë, të cilat njihen nga Rozman si vendimet e grupit të tretë në kompani. Rozman (Rozman, 2003, 450) dhe vendimet e grupit të tretë midis vendimeve më të rëndësishme për pronarët është të vendosin për biznesin në tërësi dhe për të gjitha asetet. Vendimet e pronarëve për të gjitha vendimet ndikojnë në kompani. Dhe siç vëren Rozman (2003, 450), se është vendimi i dhënë për menaxhimin e biznesit në tërësi dhe menaxhimin e cilësisë. Pronarët në këtë mënyrë kanë një ndikim të rëndësishëm në dimensionet e një drejtuesi dhe të menaxhimit të cilësisë. Të gjitha vendimet pasuese mbi operacionet drejtohen nga menaxherët që njihen në literaturë për drejtues si planifikim, organizim, drejtim dhe kontroll. Më e rëndësishme është njohja që pronarët vendosin për operacionet në tërësi dhe menaxhimi i tyre

i referohet vetëm për të vendosur mbi biznesin e përgjithshëm dhe për masën e planifikimit dhe kontrollit të operacioneve. Nëse ky vendim nuk është komponent i planifikimit dhe kontrollit biznesi mjedisor është e kotë të presësh performancën mjedisore dhe efikasitetin operative.

Në të dyja këto vendime menaxhimi është një aspekt i rëndësishëm, i cili rrjedh nga ekonomia. Sipas Rozman (2003, 450) rrjedhin nga divizionet ekonomike të vendimmarrjes në një periudhë afat shkurtër dhe afatgjatë; vendim-marrja afatgjatë është e rëndësishme sepse planifikimi strategjik ose afatgjatë dhe kontrolli i ndikimit të rëndësishëm në performancën dhe për këtë arsye konsiderohen shkruar në menaxhim, ndërsa planifikimi taktik (ose operative) dhe kontrolli i operacioneve dhe organizatës (planifikimi, implementimi dhe kontrolli i organizatës) duhet gjithnjë të konsiderohen vetëm si pjesë e sjelljes. Planifikimi për të gjithë biznesin kërkon njohuri, përvojë, aftësi, njohuri të biznesit dhe mjedisit të tij, objektivat e planifikuara, strategjitë dhe taktikat për të arritur ato. Sipas Rozman (2003, 450) për shkak të kompleksitetit edhe kompleksiteti i planifikimit afatgjatë mund të kryhet vetëm në mënyrë të përshtatshme. Kontrolli i drejtuesve i referohet vlerësimit të performancës mbështetur në rezultatet aktuale (treguesve të performancës në fletët e fitimit dhe të shpenzimeve). Kështu si njera dhe tjetra është një pjesë integrale e bizneseve të cilësisë si pjesë e kompanisë në tërësi.

2.4. Identifikimi dhe përcaktimi i Procesit

Gjatë viteve të fundit ka pasur përqendrim të vëmendjes në proceset e biznesit. Ky fokus ka krijuar një debat mbi përcaktimin e proceseve të biznesit. Nga njëra anë ka një shkollë të mendimit që beson se një tërësi standardesh të proceseve të biznesit mund të aplikohet mjaft universalisht për shumicën e bizneseve. Në anën tjetër është shkolla e mendimit që beson se proceset e biznesit janë individuale dhe specifike për organizatat. Në mjedisin e sotëm industriale dhe tregtare të gjitha bizneset duhet të veprojnë në një ekonomi globale ku konkurrenca po bëhet më e vështirë dhe pritshmëritë e klientëve janë në rritje të vazhdueshme. Si rezultat, kompanitë u duhet të shtrydhin bizneset e tyre për efektivitet dhe efikasitet për të dhënë rezultatet e pritshme të biznesit, ndërsa rritet cilësia dhe fleksibiliteti për të kënaqur pritshmërinë e klientëve të tyre.

Këto presione sëbashku me një recesioni global në vitet 80-të dhe në fillim të 90-të çoi në rritjen e popullaritetit të MTC (Menaxhimi Total i Cilësisë). Konceptet dhe parimet që qëndrojnë pas MTC inkurajuan bizneset që të përqëndrohen dhe të shqyrtojnë në mënyrë kritike proceset e tyre të biznesit me qëllim arritjen e përmirësimeve me hapa të vogla të njëpasnjëshme, në mënyrë organike, përmes aplikimit të mjeteve rigoroze dhe teknikave. Edhe pse MTC krijoi një masë të caktuar të fokusit në proceset e biznesit, rëndësia dhe vlera e orientimit drejt procesit të biznesit nuk u vlerësua deri në publikimin e asaj që tani shihen si

artikuj themelor mbi temën e Ristrukturimit të Procesit të Biznesit (RPB) nga Michael Hammer në 1990 (Hammer, 1990). Qasja Hammers ndaj BPR, në kundërshtim me qasjen organike MTC, sugjeron një qasje shumë më radikale, nga lart-poshtë për ristrukturimin e proceseve të biznesit.

Që nga fillimi i tij RPB ka pësuar rritje në popullaritet. Sipas një sondazhi të kryer nga ana e Grupit Highman i Shërbimeve të Sistemeve, 65% e të anketuarve ishin përfshirë në ose e kishin marrë parasysh RPB (Skinner dhe Pearson, 1993). Pavarësisht nga nivelet e larta të interesit për BPR, fusha e përmbajtjes duket të jetë në fillimet e saj dhe ende e papjekur. Kjo është reflektuar në numrin e debateve, të cilat vazhdojnë aktualisht. Një sondazh i kryer nga EPSRC-CDP dhe i kryer nga Macintosh (1995) identifikon së paku tri fusha kryesore të debatit. Këto janë:

- Masa në të cilën kjo qasje radikale ndaj ri-projektimit / ri-strukturimit është e ndryshme nga qasjet e tjera më të stabilizuara për menaxhimin e ndryshimit.
- Përkufizimi i proceseve të biznesit.
- Shkalla dhe grafiku kohor i zbatimit të BPR.

Një çështje më e diskutueshme është nëse një grup i proceseve të përgjithshme të biznesit mund të përcaktohen me zbatueshmërinë universale. Partridge dhe Perren (1993) ofrojnë zinxhirin e vlerave të Porter (Porter, 1985), si një grup të mundshëm të proceseve të përgjithshme të biznesit. Komente të tjera (Harvey, 1994 dhe Childe et al, 1995) në lidhje me zbatueshmërinë e proceseve të përgjithshme të biznesit, të përdorura nga kompanitë dhe konsulencat, kanë çuar në përfundimin se, në një nivel abstrakt konsensusi mund të arrihet ndaj një grup të përgjithshëm të proceseve të biznesit. Megjithatë, është bërë gjithashtu e qartë se ndërsa niveli i detajeve rritet, mosmarrëveshjet fillojnë të dalin në sipërfaqe. Përderisa shumica e ndërmarrjeve janë të lidhura me modele operationale të hollësishme dhe jo modele abstrakte atëherë vlera nga lart-poshtë, dmth e përgjithshme, qasja për përkufizimin e procesit të biznesit po bëhet gjithnjë e më e diskutueshme.

2.4.1. Përkufizimi i procesit

Një proces biznesi është një përmbledhje e detyrave të lidhura me njera tjetrën, të cilat përfundojnë në ofrimin e shërbimit ose produktit tek klienti. Një proces biznesi u përkufizua gjithashtu si një grup aktivitesh dhe detyrash që, me t'u përfunduar, do të realizojnë një qëllim organizativ. Procesi duhet të përfshijë të dhënat në hyrje të përcaktuara qartë dhe një rezultat në dalje të vetme. Këto të dhëna në hyrje përbëhen nga të gjithë faktorët që kontribuojnë (qoftë në mënyrë direkte apo indirekte) në vlerën e shtuar të shërbimit apo produktit. Këta faktorë mund të kategorizohen në proceset e menaxhimit, proceset operationale dhe proceset mbështetëse. Proceset e menaxhimit drejtojnë veprimtarinë e një

organizate të caktuar; sistemin e operimit. Proceset operative përbëjnë bërthamën e biznesit. Proceset mbështetëse, të tilla si burimet njerëzore dhe financa vendosen për të mbështetur proceset bazë. Përkufizimi i termit proces i biznesit dhe zhvillimi i këtij përkufizimi që prej konceptimit të tij nga Adam Smith në vitin 1776 ka çuar në fusha të tilla të studimit si Zhvillimi i Operacioneve, Menaxhimi i Operacioneve dhe në zhvillimin e Sistemeve të ndryshme të Menaxhimit të Biznesit. Proceset mund të jenë të thjeshtë ose komplekse në bazë të numrit të hapave, numri i sistemeve të përfshirë etj. Ato mund të zgjaten për një periudhë kohore të shkurtër apo të gjatë. Proceset më të gjata kanë tendencë që të ketë varësi të shumta dhe një kërkesë më të madhe për dokumentim (<http://www.appian.com/bpm-resources/bpm-articles/definition-of-a-business-process.jsp/25.02.2014>). Procesi i biznesit është një seri aktivitesh ose detyra të lidhura logjikisht (të tilla si planifikimi, prodhimi ose shitjet) të kryera së bashku për të prodhuar një grup të caktuar të rezultateve (<http://www.businessdictionary.com/25.02.20141>). Një proces biznesi është një aktivitet ose grup aktivitesh që do të përmbushin një qëllim specifik organizativ. Menaxhimi i procesit të biznesit (MPB) është një qasje sistematike për të përmirësuar këto procese (<http://searchcio.techtarget.com/definition/business-process/25.02.2014>).

Një "Proces" mund të përkufizohet si një "grup aktivitesh të ndërlidhura ose bashkëvepruese, të cilat transformojnë të dhënat në hyrje në rezultate në dalje". Avantazh i madh i qasjes së procesit, kur krahasohet me qasjet e tjera, është në menaxhimin dhe kontrollin e bashkëveprimit ndërmjet këtyre proceseve dhe në ndërfaqet ndërmjet hierarkive funksionale të organizatës. Të dhënat në hyrje dhe rezultatet e synuara në dalje mund të jenë të prekshme (materiale) (të tilla si pajisje, materiale ose komponentë) ose të paprekshme (jomateriale) (të tilla si energjia apo informacioni). Rezultatet në dalje mund të jenë gjithashtu të paqëllimshëm, të tilla si mbeturinat apo ndotja. Secili proces ka konsumatorët dhe palët e interesuara (të cilët mund të jenë të brendshëm ose të jashtëm në lidhje me organizatën), me nevojat dhe pritshmëritë e tyre për procesin, të cilët përcaktojnë rezultatet e kërkuara në dalje të procesit. Sistemi duhet të përdoret për të mbledhur të dhëna për të siguruar informacion në lidhje me ecurinë e procesit, e cila më pas duhet të analizohen për të përcaktuar nëse ka ndonjë nevojë për veprime korrigjuese apo përmirësim. Të gjitha proceset duhet të jenë në linjë me objektivat, fushën e aplikimit dhe kompleksitetin e organizatës, dhe duhet të projektohet për t'i shtuar vlerë organizatës. Efektivitetit dhe efënca e procesit mund të vlerësohet përmes proceseve të rishikimit të brendshëm apo të jashtëm (ISO 9000).

2.4.2. Proceset kyçe

Proceset kyçe të biznesit janë ato procese, të cilat kanë ndikim maksimal në suksesin e një organizate, pasi këto procese japin rezultate që janë të drejtuara drejt qëllimeve specifike dhe të matshme të biznesit. Këto janë proceset e biznesit, ku organizata duhet të spikasë për të

mbetur konkurrese, në industri – si tani edhe në të ardhmen. Me fjalë të tjera, këto janë vlera reale që krijojnë proceset në organizatë, me të cilat janë të lidhur konsumatorët dhe aksionerët (<http://www.alagse.com/pm/p4.php/25.02.2014>).

Në përgjithësi nuk do të jenë shumë procese kyçe të biznesit që mund të ketë një kompani - një maksimum prej 12 deri në 15. Disa prej këtyre proceseve kyçe mund të jenë të përgjithshme në të gjithë industrinë, në të cilën kompania konkuron - në përgjithësi ato që shfaqen përgjatë zinxhirit të vlerës, edhe pse secili nga konkurrentët mund të ketë qasje të ndryshme për t'i kryer ato. Një kompani mund të ketë, gjithashtu, procese kyçe të dallueshme kur krahasohet me konkurrentët e saj, të cilat mund të lidhen me çështje specifike të kompanisë që adresojnë shqetësimet e saj për ndjekjen e mundësive të reja, sfidave që duhet të përballojë për shkak të vendndodhjes unike gjeografike, të pozicionimit në treg, aspiratën për të ardhmen, portofolio e teknologjisë ose ligjet vendore.

Në mënyrë intuitive njerëzit i njohin aktivitetet ose proceset që janë të rëndësishme për organizatën, për shembull për një kompani prodhuese, rëndësia e procesit të prodhimit dhe procesit të shitjes është vlerësuar mirë nga të gjithë të interesuarit. Por ka procese të tjera, të cilat kanë një ndikim të njëjtë ose më të madh në organizatë megjithëse këto procese kurrë nuk morën mjaftueshëm vëmendjen e merituar. Identifikimi i proceseve kyçe duke përdorur një qasje të strukturuar, përafrimi i rezultateve të tyre në dalje për t'u ofruar me objektivat e biznesit, projektimin e masave të përshtatshme dhe alokimin e burimeve të mjaftueshme për përmirësimin e tyre është çelësi për suksesin e një kompanie në treg.

Ekipi i menaxhimit të lartë mund të ndjekë kornizën e dhënë më poshtë për të identifikuar dhe për të marrë kuptimin e proceseve kyçe të biznesit në organizatat e tyre:

- *Hapi 1:* Identifikimi faktorët kritik të suksesit (CSFs) për të arritur objektivat e kompanisë. Këto janë nxitës të performances, të cilat kanë kontribut të madh drejt realizimit të objektivave të kompanisë.
- *Hapi 2:* Identifikimi i metrikëve për matjen e faktorëve kritik të suksesit - kjo shkon në vendosjen e indikatorëve të performancës organizative kyç (KPIs).
- *Hapi 3:* Identifikimi i proceseve që u janë ofruar nxitësit e mësipërme për performancë ose KPIs.
- *Hapi 4:* Grupimi ose ndarja e proceseve të lidhur ose të palidhur dhe emertimi të cilat përçojnë aktivitetin ose veprimtarinë që kryen. Këto janë proceset kyçe të biznesit të një kompanie.

Aktiviteti i mësipërm duhet të bëhet përmes rrahjes tërësore të ideve ndërmjet drejtuesve të nivelit të lartë të kompanisë. Kjo do të sigurojë një kuptim më të madh të asaj që proceset dhe aktivitetet janë të rëndësishme për përmbushjen e qëllimeve organizative.

Një vështrim nga afër në kuadrin e mësipërm e bën të qartë se dy hapat e parë janë në thelb ato që përfshihen në bërjen e hartave strategjike dhe diagramat e Treguesve Kyç të Performancës (TKP). Nëse një organizatë tashmë i nënshtrohet masave të rrepta të përgatitjes së diagramave të TKP apo hartave të strategjisë, atëherë është bërë më shumë se gjysma e punës, dhe nevojitet të fokusohesh tani në hapin 3 e në vazhdim. Siç mund të konkludohet, korniza për identifikimin e proceseve kyçe të biznesit nuk qëndron e vetme dhe me aktivite të pa lidhura, por është një vazhdim logjik i koncepteve të hartave të strategjisë dhe të diagramave të TKP. Hartat e Strategjisë dhe diagramat e TKP krijojnë një marrëdhënie të qartë shkak-pasojë ndërmjet qëllimeve që një organizatë kërkon dhe treguesve të performancës që kanë ndikimin më të madh në këto qëllime. I vetmi hap shtesë i përfshirë duhet të identifikojë proceset që kontribuojnë në secilin prej treguesve të performancës. Këto janë proceset tuaja kyçe të biznesit apo proceset që krijojnë vlerë. Identifikimi i proceseve kyçe të biznesit është e një rëndësie të madhe për organizatën pasi ata janë mjetet për vendosjen e strategjisë së saj duke përafuar rezultatet e këtyre proceseve me qëllimet strategjike (<http://www.alagse.com/pm/p4.php/25.02.0,2014>).

Kur identifikohet procesi i biznesit për modelim dimensional, shpesh shfaqen disa karakteristika të përbashkëta dhe modele:

Proceset e biznesit: janë të mbështetura kryesisht nga një sistem operacional. Për shembull, procesi i biznesit i faturimit mbështetet nga një sistem faturimi; gjithashtu për proceset e biznesit të blerjes, porositjes, apo marrjes.

Proceset e Biznesit: gjenerojnë apo mbledhin matjet unike me nivel detajimi dhe dimensionalitet unik, të përdorura për të njehsuar performancën organizative. Ndonjëherë metrikët (vlerat e matura) janë rezultat i drejtpërdrejtë nga procesi i biznesit. Herë të tjera, matjet janë rrjedhime. Pavarësisht, proceset e biznesit japin metrikët e performancës të përdorura nga procese të ndryshme analitike. Për shembull, procesi i biznesit të urdhërimit të shitjeve mbështet raporte dhe analiza të shumta, të tilla si analizë të klientit, performanca e përfaqësuesve të shitjes, dhe kështu me radhë.

Proceset e biznesit; shpesh shprehen si foljet e veprimit me dimensionet shoqëruese si emrat që përshkruajnë cili, çfarë, ku, kur, pse dhe si është i lidhur me procesin. Për shembull, rezultatet e procesit të biznesit të faturimit do të jetë një rirenditje e të dhënave dhe analiza për datën, konsumatorin, shërbimi/produkti, dhe kështu me radhë.

Proceset e biznesit; shkaktohet zakonisht nga një input (e dhënë në hyrje) dhe rezultat në dalje që duhet të monitorohet. Për shembull, një propozim i pranuar është e dhëna në hyrje të procesit të porosisë, i cili rezulton në një urdhër shitjeje shitjes dhe metrikët e tij shoqërues. Në këtë skenar, procesi i biznesit është urdhërimi i shitjes; ju do të keni një tabelë fakti të urdhërave me urdhërat e shitjes, si një dimension të mundshëm degjenerues dhe sasi të urdhërave dhe llogaritë si fakte. Mundohuni të përfytyroni rrjedhjen e përgjithshme nga të

dhënat në hyrje (input) në një proces biznesi, që rezulton në një metrik të rezultatit në dalje. Në shumicën e organizatave, ka një seri të proceseve të biznesit, ku rezultatet në dalje nga një proces bëhen të dhëna në hyrje të procesit tjetër. Në mënyrën e të folurit të një modeluesi dimensional, këto procese të biznesit do të rezultojë në një seri tabelash fakti.

Analistët ndonjëherë duan të zhbirilojnë nëpër proceset e biznesit, duke shikuar në rezultatin e një procesi së bashku me rezultatet e një tjetri. Zhbirilimi përmes proceseve sigurisht që është e mundshme nëse dimensionet e përbashkëta për të dy proceset janë në përputhje

Përcaktimi i proceseve të biznesit thelbësorë të organizatës suaj është kritike për krijimin e kornizës tuaj të përgjithshme të modeleve dimensionale. Mënyra më e lehtë për të përcaktuar këto procese është nëpërmjet dëgjimit të përdoruesve të biznesit. Për cilat procese, që gjenerojnë metrikë të performancës, ata janë më të interesuar në monitorim? Në të njëjtën kohë, ekipi i magazinimit të të dhënave do të duhet të vlerësojë realitetin e mjedisit të burimit për të ofruar të dhënat e dëshiruar nga biznesi (Moss 2014, <http://www.kimballgroup.com/2005/07/05/design-tip-69-identifying-business-processes/> 25.02.2014).

2.4.3. Proceset mbështetëse

Procesi mbështetës është një funksion që mbështet operacionet e përditëshme të një organizate, të tilla si kontabiliteti, komunikimi, mirëmbajtja, shitjet. Proceset mbështetëse sigurojnë produkt për një konsumator të brendshëm apo proces kyç; mund të sigurohen nga jashtë pa kompromentuar misionin e kompanisë; këto procese kryhen brenda për shkak të përfitimeve ekonomike, dhe minimizimit të rreziqeve dhe sigurojnë kushte specifike për funksionimin e proceseve të tjera. Shembuj: Menaxhimin Ekonomik, menaxhimi i burimeve njerëzore, shërbimet e IT, mjedisi, mirëmbajtja e pajisjeve, etj..

Proceset mbështetëse mund të kuptohen si procese që nuk janë të përfshirë drejtpërdrejt në procesin kryesor të krijimit të vlerës së shtuar, por janë të nevojshme për realizimin e arritjes së objektivave të procesit kryesor (të tilla si trajnimi, teknologjia e informacionit).

Vila (1998, 323), vë në dukje se në këtë mënyrë është në fakt një sistem organizativ shumë i fuqishëm, që zgjerohet përtej kufijve të saj natyrore. Procesi që prodhon një produkt të veçantë ose shërbim përfshin:

- nga njëra anë një marrëdhënie të drejtpërdrejtë me klientët - e drejton Shoqatën të ndajë prodhuesin dhe blerësin,
- një ose më shumë furnizues të personave në përbërjen e njësive të saj organizative.

Standardi ISO 9004 - Sistemet e Menaxhimit të Cilësisë - Udhëzime dhe përmirësimet e performancës (ISO 9004, 2002, 38), shtron kërkesën, në mënyrë që të sigurohet realizimi i

produktit, vëmendje i kushtohet proceseve mbështetëse të lidhur me to dhe rezultateve të dëshiruara në dalje, hapat në proces dhe rezultati i dëshiruar, hapat në aktivitetet e procesit, progresi, masat e kontrollit, nevojat për trajnim, pajisjet, metodat, informacioni, materiale dhe burime të tjera.

Nga perspektiva e menaxhimit të cilësisë të kuptohen proceset mbështetëse, si ato që lejojnë planifikim optimal, implementim dhe kontrollin e proceseve kyçe të menaxhimit të cilësisë dhe të ndihmohen menaxherët në vendim-marrjen e tyre.

2.5. Kultura organizative

Nëse doni të provokoni një debat të fuqishëm, filloni një bisedë mbi kulturën organizative. Ndërsa ka marrëveshje universale se (1) ajo ekziston, dhe (2) se ajo luan një rol vendimtar në formësimin e sjelljen në organizata, ka pak konsensus në atë që kultura organizative në të vërtetë është, s'ka rëndësi se si ndikon ajo në sjellje dhe nëse është diçka që udhëheqësit mund ta ndryshojnë. Ky është një problem, sepse pa një përkufizim të arsyeshëm (ose përkufizime) të kulturës, ne nuk mund të shpresojmë të kuptojmë lidhjet e saj me elementë të tjerë kyç të organizatës, të tilla si struktura dhe sistemet e stimujve. As nuk mund të zhvillojmë qasje të mira për analizimin, ruajtjen dhe transformimin e kulturave. Në qoftë se ne mund të përkufizojmë se çfarë është kultura organizative, ajo na jep një mundësi se si të diagnostikojmë problemet dhe madje edhe si të hartojmë dhe zhvillojmë kultura më të mira. (Watkins, 2013 <http://blogs.hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture/> 21.02.2014).

Kultura organizative është mjedisi në vendin e punës i formuluar nga ndërveprimi i punonjësve në vendin e punës. Kultura organizative përcaktohet nga të gjithë përvojat e jetës, anët e forta, dobësitë, arsimimi, edukimi, dhe kështu me radhë i të punësuarve. Ndërsa drejtuesit ekzekutiv luajnë një rol të madh në përcaktimin e kulturës organizative me veprimet e tyre dhe udhëheqje, të gjithë të punësuarit kontribuojnë në kulturën organizative. Kultura organizative janë vlerat dhe sjelljet që kontribuojnë në mjedisin unik social dhe psikologjik të një organizate. Kultura organizative përfshin pritshmëritë e një organizate, përvojat, filozofinë, dhe vlerat që mbartin së bashku, dhe shprehet në vetë-imazhin e saj, punimet e brendshme, ndërveprimet me botën e jashtme, dhe pritshmëritë në të ardhmen. Ajo është e bazuar në qëndrimet e përbashkëta, besimet, zakonet dhe rregullat e shkruara dhe të pashkruara që janë zhvilluar në kohë dhe janë konsideruar të vlefshme. E quajtur edhe kultura e korporatës, ajo tregohet në:

- 1) Mënyrat si organizata drejton biznesin e saj, trajton punonjësit e saj, klientët, dhe komunitetin më të gjerë,

- 2) Shkallën në të cilën lejohet liria në vendimmarrje, zhvillimin e ideve të reja, dhe në shprehjen personale,
- 3) Si rrjedh pushteti dhe informacioni nëpër hierarkinë e saj, dhe
- 4) Si janë punonjës të angazhuar drejt objektivave kolektive.

Ajo ndikon në produktivitetin dhe performancën e organizatës, dhe jep udhëzime për kujdesin ndaj klientit dhe shërbimin, cilësinë e produktit dhe sigurinë, frekuentimin dhe përpikmërinë, dhe shqetësimin për mjedisin. Ajo gjithashtu shtrihet në metodat e prodhimit, marketingut dhe praktikat e reklamave, dhe në krijimin e produktit të ri. Kultura organizative është unike për çdo organizatë dhe një nga gjërat më të vështira për t'u ndryshuar. (<http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>/21.02.2014)

Së fundi, kulturat janë dinamike. Ato ndryshojnë, duke u rritur gradualisht dhe në mënyrë të vazhdueshme, në përgjigje të ndryshimeve të jashtme dhe të brendshme. Pra, të përpiqesh të vlerësosh kulturën organizative është e komplikuar në realitetin që ju jeni duke u përpjekur të godisni një objektiv të lëvizshëm. Por ajo gjithashtu hap mundësinë që ndryshimi i kulturës të mund të menaxhohet si një proces i vazhdueshëm dhe jo përmes shndërrimeve të mëdha (shpesh në përgjigje të krizave). Po ashtu, ai thekson idenë se një "destinacion" i qëndrueshëm kurrë nuk mund të arrihet - në të vërtetë kurrë nuk duhet të arrihet. Kultura e organizatës duhet gjithmonë të mësohet dhe zhvillohet (Watkins 2013 <http://blogs.hbr.org>/21.02.2014).

Kultura në ndërmarrje ka një ndikim të rëndësishëm në menaxhimin e cilësisë si një sistem i plotë i normave, vlerave, performancës, besimet, dhe simbolet që përcaktojnë një sistem të karakterizuar nga manifestimi i një menaxheri të kompanisë. Shqetësimi për cilësinë pasqyron një kulturë që do të çojë drejt përsosmërisë (ekselencës) të biznesit.

Rozhman (dhe te tjeret et al., 2002, 82) vë në dukje se teoriticienët pa përjashtim pohojnë se globalizimi i ekonomisë është një nga karakteristikat kryesore të botës së sotme dhe kufijtë ndërmjet vendeve në ekonominë globale u zhdukën, të flasësh më butë, po zhduken me shpejtësi. Si rezultat, vëren Rozman (dhe te tjeret et al., 2002, 83), po rritet larmia e punonjësve në ekipe ku marrin pjesë anëtarë, që vijnë nga vende me kultura të ndryshme. Qëndrimet ndaj mbrojtjes së mjedisit përcaktohet në këtë mënyrë nga vlerat e individit dhe mjedisi i tij kryesor, kultura dhe shoqëria në të cilën ai jeton. Ndryshimi i qëndrimeve ndaj cilësisë gjithashtu do të thotë ndryshim i kulturës së kompanive dhe vlerave të tyre. Fazat e kulturës së projektimit të kompanisë janë si më poshtë: analiza e kulturës ekzistuese, një kulturë e vlerësimit dhe kultura e projektimit.

2.6. Efektiviteti dhe Efienca organizative

Efektiviteti ka të bëjë me masën, në të cilën është arritur një rezultat i planifikuar. Aktivitetet e planifikuara janë efektive nëse këto aktivitete janë realizuar. Në mënyrë të ngjashme, rezultatet e planifikuara janë efektive nëse këto rezultate janë arritur në të vërtetë. Për shembull, një proces efektiv është ai që realizon aktivitetet e planifikuara dhe arrin rezultatet e planifikuara. Në mënyrë të ngjashme, një grup efektiv i karakteristikave ose specifikimeve është ai që ka potencialin të realizojë aktivitetet e planifikuara dhe për të arritur rezultatet e planifikuara. Efienca është një marrëdhënie ndërmjet rezultateve të arritura (daljet) dhe burimeve të përdorura (hyrjet). Efienca mund të rritet duke arritur më shumë me burime të njëjta ose më pak. Efienca e një procesi apo sistemi mund të rritet duke arritur më shumë rezultate ose duke marrë rezultate më të mira (daljet) me të njëjtat burime ose më pak (hyrjet).

Turk (. 2002, f 791 në Rant, 2006, 129) përgjithësoi se suksesi i marrëdhënies midis objektivave të vendosur dhe të arritur, e matur nga shkalla e arritjes së objektivave të vendosura; matja e performancës duhet të përbëhet nga tre gjëra: (1) të përcaktoj objektivin e njësisë, (2) të krijojë një vlerë të synuar, dhe (3) të masë shkallën në të cilën është arritur vlera e synuar e vendosur. Llojet e ndryshme të organizatave kanë qëllime themelore të ndryshme (Rozman et al., 1993, f. 46), dhe objektiva të ndryshme mjedisore. Lipovec (1987, 257), thotë se objektivat dhe qëllimet e biznesit rezultojnë në atë që dëshiron kompania (kompanitë) të arrijnë me punën tuaj (veprimet). Në rastin e menaxhimit mjedisor një kompani dëshiron të implementojë kërkesat ligjore për të arritur një operacion të qëndrueshme mjedisor. Përmes procesit menaxherial duhet të sigurohet ushtrimi më i mirë i mundshëm i objektivave.

Suksesi i kompanisë ndikohet së shumti nga të ardhurat e saj dhe shpenzimet dhe asetet e angazhuar, por rentabiliteti (përfitueshmëria) i kompanisë si një objektiv themelor i kompanisë përmendet gjithnjë e më shumë tek shoqëritë me përgjegjësi mjedisore, të cilat e përfshijnë performancën ekonomike (Rozman, 2002, 51), e cila trajtohet më poshtë në tezë. Ajo kryesisht thekson se kompanitë përballen gjithnjë e më shumë me të gjithë pjesëmarrësit në ekonomi dhe shoqëri si një e tërë dhe varen nga ata; gjithnjë e më shumë e pranojnë se zhvillimi dhe performanca e kompanisë dhe botës nuk mund të arrihet më vetëm nëpërmjet konkurrencës ndërmjet kompanive, por bashkëpunimi gjithnjë e më shumë i ndërgjegjshëm, i përgjegjshëm dhe moral mes tyre, thotë Rozman (2002, 51). Menaxhimi i cilësisë sigurisht e përfshin këtë thënje. Kërkesat e cilësisë janë të gjitha më të mprehta.

Suksesi i kompanive në një ekonomi kapitaliste do të thotë rentabilitet ose qëndrueshmëri, thotë Rozman (2002, 51), dhe vazhdon me rentabilitetin e marrëdhënieve ndërmjet fitimeve dhe investimeve; nga perspektiva e pronarit të biznesit është ajo marrëdhënie midis fitimeve dhe zotëruesve të investimit apo kapitalit (KI, ose kthim në kapital), në aspektin e rentabilitetit të suksesit të kompanisë është ajo e aseteve të investuara (Kthim në Asete - KA). Ai shton, se në kohë rritet amortizimi i të njëjtit rol si fitimet, kështu që ne flasim për kthimin

mbi asetet (kthimi në investime - KI). Aspekte të ndryshme të çojnë në përkufizimin e saktë të shoqërisë dhe parimet apo dimensionet e performancës. Për shkak të shikimit nga perspektiva të ndryshme, një përkufizim i saktë i grupeve dhe për të përcaktuar nëse parimi është masë e suksesit të saj, vëren Rozman (2002, 51), dhe jep përkufizimin: Efienca është raporti midis efektit dhe elementeve dhe përpjekjeve të nevojshme. Efienca është gjithmonë, pavarësisht nga sistemi socio-ekonomik, përpjekjet e pranishme; është një term teknik, në kontrast me performancën, e cila është koncepti i kompanisë (2002, 51).

Organizata duhet të sigurojë funksionimin e tij eficient, e cila çon në efektivitetin e organizatës. Efienca është një mjet për të arritur qëllimin themelor, performancën e saj. Qëllimi i kompanisë është performanca e një kompanie, një tregues themelor i performancës së kompanisë është kthimi në asete. Qëllimi i organizimit të vlerës shërbimeve të kompanisë, e cila materializon produktet dhe shërbimet (Rant, 2006, 131). Qëllimi i organizatës është të sigurojë implementimin eficient të procesit të biznesit (Rozman, 1995, 76-77). Prandaj një biznes eficient është operacione racionale (Rant 2006, 131). Qëllimi i organizatës është operacione efiente të një treguesi themelor të racionalitetit në kuptimin e ngushtë, teknik, efienca (Rant 2006, 131), e reflektuar nga raporti i rezultateve në dalje dhe elementeve të angazhuar të biznesit (sende të punës, burimet e punës, fuqi punëtore dhe shërbime të huaja) (Rozman, 2000, faqe 20). Ekonomia e biznesit (vlera e rezultateve në dalje e krahasuar me vlerën e të gjithë elementeve të angazhuar) dhe produktivitetit (vlerën e rezultateve në dalje në krahasim me vëllimin e kohës të konsumuar) janë tregues të racionalitetit në kuptimin e ngushtë.

Sipas Rozman (2002, 51), efektiviteti është marrëdhënia midis efektit dhe elementeve dhe përpjekjeve të nevojshme. Në të njëjtën kohë, pavarësisht nga sistemi ekonomiko-shoqëror, efektivitetit të përhershëm shtohen përpjekjet e tanishme; është një term teknik, në kontrast me performancën, që është koncepti i kompanisë. Shpesh, efienca më e madhe çon në performancë më të mirë, por ai gjithashtu mund të jetë një pengesë. Shfrytëzimi i kapaciteteve të rritura, për shembull, rrit efektet, por nëse produktet shiten me humbje zvogëlohet performanca. Së paku, në afat të shkurtër, objektivat teknike (efienca, produktiviteti, ekonomia) e nënshtrojnë performancën (për shembull, në mënyrën kapitaliste të menaxhimit).

3. ORGANIZIMI I I RRJETIT RRUGOR NË KOSOVË

Ashtu si çdo prodhues tjetër i mallrave ose shërbimeve, kompanitë që punojnë në infrastrukturën rrugore duhet të përcaktojnë cilësinë, sasinë, disponueshmërinë dhe të tjera të ashtuquajtur shërbim të produktit të tyre në projektin rrugor. Me një fjalë përfundimi apo mirëmbajtja e një segmenti të rrugës ose të gjithë rrjetin rrugor, si një e tërë ka nevojë për menaxhimin e cilësisë gjatë gjithë procesit të implementimit të sistemit duke filluar nga projektimi, ndërtimi, shfrytëzimi dhe mirëmbajtja. Cikli i ndërtimit të rrjetit rrugor është shkurtuar në mënyrë permanente; çmimet, datat dhe sigurisht cilësia e produkteve janë gjithnjë e më shumë nën presion të madh. Detyra e menaxhimit është drejtuar në ndryshimin e strukturës organizative, proceseve, dhe kulturave në mënyrë që të konkurrojnë në mënyrë të njëjtë në garë. Administrata e organizatave të rrugëve zakonisht kanë kultura organizative të cilat u zhvilluan nga e kaluara, zhvillimi i përhershëm i këtyre organizatave varet nga zhvillimi i administratës gjithashtu. Prandaj ndryshimi i administratës mund të çojë në zhvillimin e përhershëm. Kjo është më shumë nga pikëpamja nëse trajtimi ndër profesional i mjeshtrisë të organizatës që rezulton nga bashkë varësia e sistemeve të ndryshme të administrimit e cila mban tërë menaxhimin për pranimin e risive në administrate. Cilësia është rezultat i mënyrës sistematike ndërdisiplinore dhe cilësore të administrimit, politika e përhershme e zhvillimit të cilësisë është pasojë e inovacionit të administrates, e cila e konsideron një sistem dialektik të pikëpamjeve.

Kosova si vend ishte pjesë e ish-Republikës Socialiste Federative të Jugosllavisë, më e pazhvilluar në mes të gjitha zonave të tjera të Jugosllavisë. Duke pasur parasysh këtë fakt, dhe regjimi gjatë viteve '90 dhe luftën e viteve 1998-1999 në Kosovë, zhvillimi i infrastrukturës rrugore ka qenë shumë e varfër në të gjitha aspektet e mundshme.

Rrugët janë një çështje shumë e rëndësishme për çdo vend duke u përpjekur të ruajnë rritjen e tij ekonomike dhe më domethënës për vendet në zhvillim. Financimi i këtyre rrugëve, për shkak të kostove shumë të larta të kësaj infrastrukture të veçantë, gjithmonë paraqet një sfidë të madhe për çdo qeveri.

3.1. Infrastruktura rrugore në Kosovë

Kosova si vend ishte pjesë e ish-Republikës Socialiste Federative të Jugosllavisë, më e pazhvilluar në mes të gjitha zonave të tjera të Jugosllavisë. Duke pasur parasysh këtë fakt, dhe regjimi gjatë viteve '90 dhe luftën e viteve 1998-1999 në Kosovë, zhvillimi i infrastrukturës rrugore ka qenë shumë e varfër në të gjitha aspektet e mundshme.

Rrugët janë një çështje shumë e rëndësishme për çdo vend që përpiqet të ruajë rritjen e tij ekonomike dhe më domethënës për vendet në zhvillim. Financimi i këtyre rrugëve, për shkak të

kostove shumë të larta të kësaj infrastrukture të veçantë, gjithmonë paraqet një sfidë të madhe për çdo qeveri. Administrimi i infrastrukturës rrugore, në Kosovë, në përgjithësi, bëhet nga niveli qendror dhe lokal. Administrimi, zhvillimi dhe kategorizimi i rrugëve janë të rregulluara nga Kuvendi¹, i Kosovës, që do të thotë se rrugët që lidhin dy ose më shumë komuna dhe / ose qytetet janë nën përgjegjësinë e nivelit qendror apo të Ministrisë së Transportit dhe Komunikacionit, ndërsa, rrugët brenda kufijve të komunës janë nën përgjegjësinë e nivelit lokal apo komunës së dhënë.

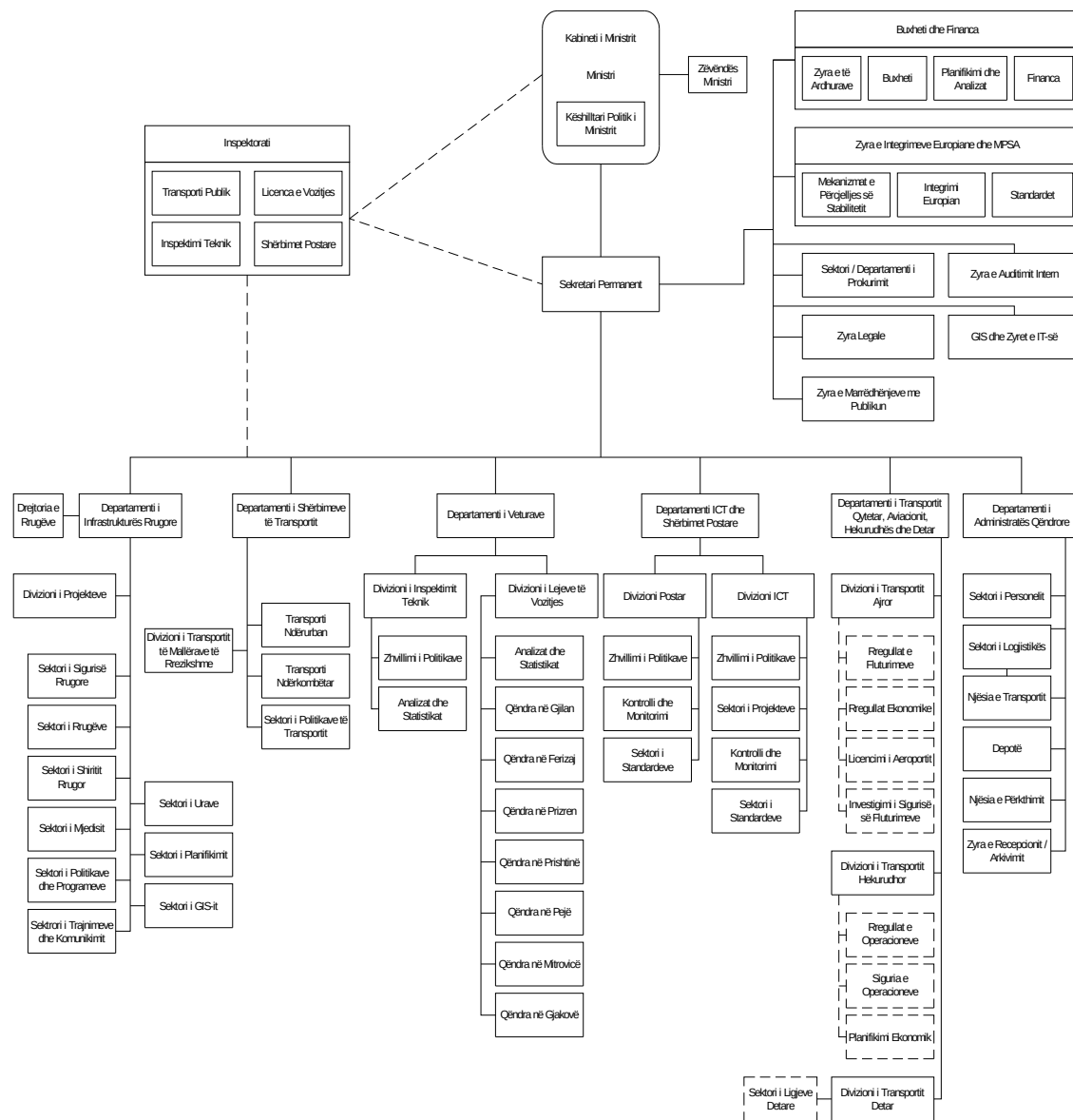
Tabela 3.1: Pasqyra Është/Nuk Është e fushës së aplikimit të projektit

	Është	Nuk është
Gjeografik	Kosova	Rajon, Europë
	Ministria e Infrastrukturës, Komunitat – Drejtoria e Zhvillimit Urban	Ministria e Tregëtisë dhe Industrisë, Komisioni Europian
Infrastruktura rrugore	Autostrada	Korridore
	Rrugë kryesore dhe Rajonale	Rrugë Bujqësore
	Rrugë lokale	
Procesi	Konstruksion i ri, rehabilitim, financim	Mirëmbajtje, qëndrueshmëri ekonomike
Metrik	Mbulimi, kosto	Cilësi, kohë

Për shkak të rëndësisë në zhvillimin e infrastrukturës rrugore më poshtë është dhënë skema organizative e Ministrisë së Infrastrukture, me qëllim që të tregohet struktura aktuale organizative nga këndvështrimi i menaxhimit dhe administrimit.

¹Ligji mbi rrugët 2003/11 miratuar nga Kuvendi i Kosovës, 29 Maj 2003.

Figura 3.1: Organigrama e Ministrisë së Infrastrukturës



3.1.1. Rrjeti rrugor i Kosovës në rajon dhe BE

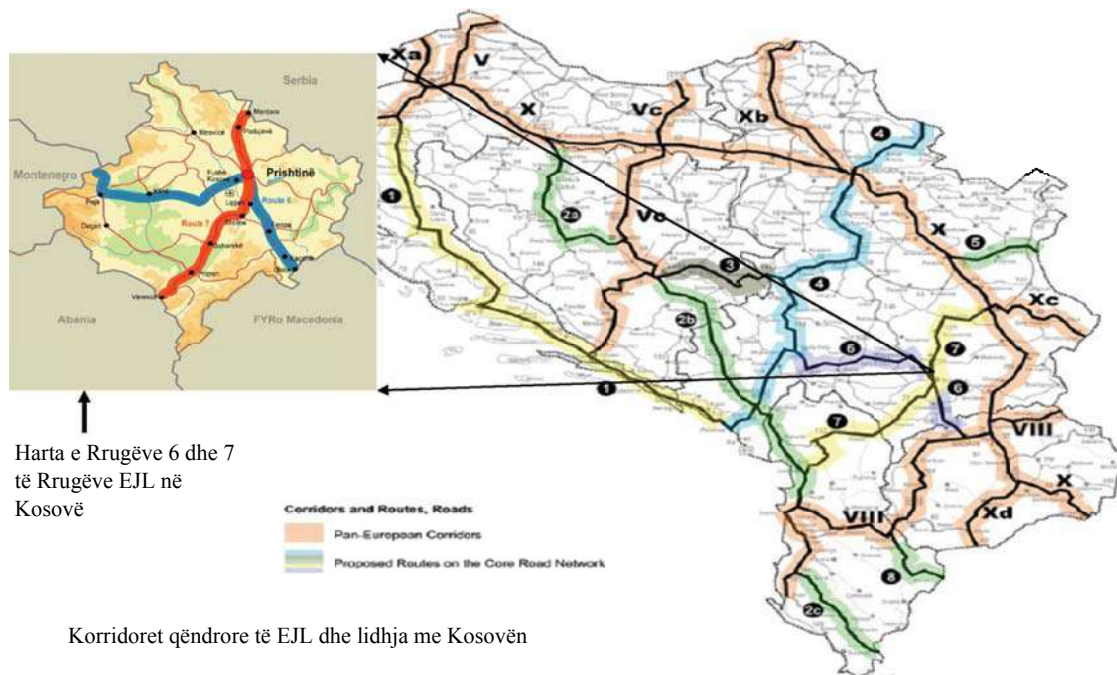
Rajoni e Kosovës është i vendosur pikërisht në qendër të rajonit të Ballkanit, dhe rrafshi e Kosovës është i rrethuar nga male të mesme dhe të larta, duke e bërë më të vështirë qasjen e infrastrukturës dhe komunikacionit.

Rrjeti Rajonal qëndror i themeluar nga SEETO (South Eastern European Transport Observatory)² është miratuar në vitin 2005 në bazë të propozimeve të REBIS (Studime Rajonale të Infrastrukturës së Ballkanit). Ai ndau arteriet kryesore në Korridoret Evropiane dhe Rugët plotësuese. Ju lutemi shikoni më poshtë, Figurën 2, që tregon Rrjetin qëndror të Evropës Juglindore dhe dy rrugët që kalojnë përmes Kosovës brenda Rrjetit Qendror të Evropës Jug Lindore.

Asnjë nga korridoret nuk kalon nëpër Kosovë, por 2 rrugë, 6 dhe 7, përshkojnë vendin në drejtimin Veri-Jug dhe Lindje-Perëndim, duke lidhur Prishtinën me qytetet kryesore dhe kryeqytetet në Rajon:

- Rruga 6: shtrihet nga kufiri me FYROM afër Korridorit X në Veri përmes Prishtinës dhe Pejës deri në kufi me Malin e Zi dhe atje lidhet me Rrugën 4.
- Route 7 shtrihet nga kufiri me Shqipërinë përmes Prizrenit dhe Prishtinës deri në kufirin me Serbinë, dhe pastaj lidhet me Korridorin X.

Figura 3.2: Korridoret dhe Rugët në Jug-Lindje të Europës, të njohura si Europa Jug-Lindore



²Memorandum i Mirëkuptimit për zhvillimin e Rrjetit Qëndror të Transportit Rajonal (MoU) firmosur më 11 Qershor 2004 nga Qeveritë e Shqipërisë, Bosnjes dhe Hercegovina, Croacia, Ish Republika Jugosllave e Maqedonisë, Mali i Zi dhe Serbia dhe Misioni i Kombeve të Bashkuar në Kosovë dhe Komisioni Europia.

3.1.2. Rrjeti rrugor kryesor dhe rajonal

Rrjeti rrugor në Kosovë është klasifikuar në rrugë Kryesore (kombëtare) dhe rrugë Rajonale, dhe janë nën administrimin e Ministrisë së Transportit dhe Komunikacionit, si dhe rrugët lokale, duke përfshirë rrugët urbane dhe rurale, që janë nën administrimin e komunave.

Rrjeti përbëhet nga gjatësia e përafëruar e rrugëve e treguar në tabelën më poshtë.

Tabela 3.2: Rrjeti i tanishëm rrugor në Kosovë³

	E shtruar (km)	E pashtruar (km)	Totali (km)
MeI	1690	261	1951
Kryesore	625	7	632
Rajonale	1065	254	1319
Bashkiake	1071	5500*	6571
Urbane	571		571
Rurale	500	5500*	6000
Totale			8522

*=e vlerësuar

Zhvillimi i përshtatshëm dhe mirëmbajtja e rrjetit rrugor në Kosovë ka qenë një problem që nga vitet 1970. Ndërsa rrjeti rrugor u zhvillua, mirëmbajtja e rrugëve ka qenë vazhdimisht e nën-financuar. Kjo ka çuar në një përkeqësim të vazhdueshëm të rrjetit rrugor⁴.

"Numrimet historike të trafikut zbulojnë rritje të mëdha të kërkesave. Sipas një parashikimi të kohëve të fundit, trafiku parashikohet të rritet me rreth 9 përqind në vit deri në vitin 2015. Në afërsisht 90 automjete të të gjitha llojeve për një mijë banorë, pronësia e automjeteve është më pak se një e katërta e atyre të Evropës Perëndimore. Ai vijon se, ndërsa të ardhurat dhe punësimi rriten, ka të ngjarë të ndodh një rritje e ndjeshme e kërkesës për transport nga rritja e pronësisë dhe përdorimit të automjeteve", - thekson një citat në Raport Tremujor të Ekonomisë në Kosovë, Infrastruktura Rrugore në Kosovë, Janar - Mars 2007.

³Ministria e Transportit dhe Komunikacionit, 2007.

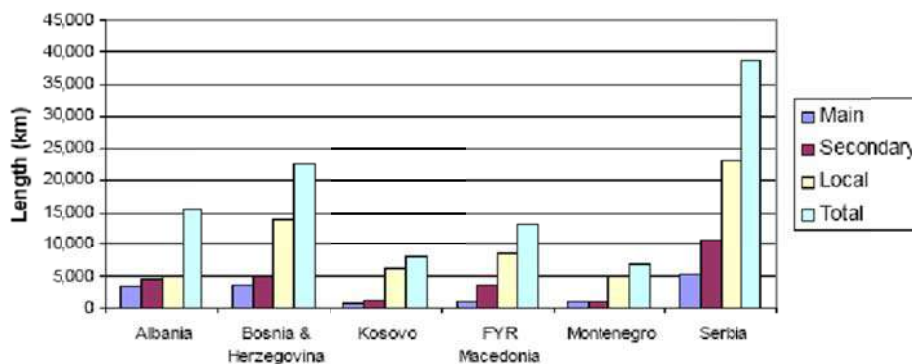
⁴Dokument i Vlerësimit të Projektit mbi Grantin për një Projekt Urgjent të Rrugëve në Kosovë, Banka Botërore, Korrik 25, 2000, Raport No 20555 KOS.

Përmirësimi Zyrtar i Rrugëve sekondare dhe terciare, të paraqitur nga ekspertë të Bankës Botërore jep informacion shumë të dobishëm në lidhje me nivelin e zhvillimit të infrastrukturës rrugore në nivel rajonal.

Tabela 3.3: Mbulimi i Infrastrukturës rrugore (Vrojtimet më të fundit 2004)

Shteti	Densiteti në Rrugë	
	km/1000 km ²	km/1000 banorë
Shqipëria	657	3.5
Bosnie dhe Hercegovina	427	5.6
Republika Çeke	1646	12.5
Kroacia	506	6.4
Estonia	1320	41.2
Hungaria	1733	15.7
Kosova	780	3.3
Ish R. J. e Maqedonisë	513	6.4
Mali i Zi	500	11.1
Serbia	500	5.2
Sllovenia	1007	10.2
Europa dhe Asia Qëndrore	580	8.6
Të ardhurat mesatare më të larta	1076	9.2
Të ardhurat mesatare më të ulëta	328	4.9
Të ardhura të larta: OECD	1340	17.3

Figura 3.3: Shpërndarja totale e rrjetit rrugor në Vendet e EJT⁵



⁵Përfshihen rrugët e pakategorizuara.

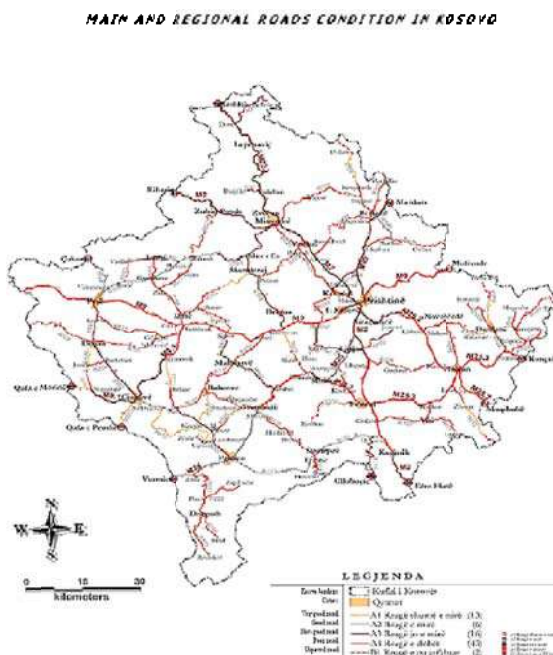
Informacioni i dhënë e tregon Kosovën si vendin e fundit në rajon për sa i përket zhvillimit të infrastrukturës rrugore, duke rënë poshtë të gjitha vendeve.

Përpos këndvështrimit në nivel rajonal, më në veçanti, gjendja e rrugëve kryesore dhe rajonale të Kosovës është pak më ndryshe. Rrugët kryesore dhe rajonale, të cilat përbëjnë pothuajse 2000 km, në shumicën më të madhe të tyre janë të shtruara.

Tabela 3.4: Rrjeti rrugor nacional në Kosovë⁶

	Gjatësia (km)	% të shtruar
Rrugë kryesore	632	99%
Rrugë Rajonale	1319	81%
Total	1951	87%

Figura 3.4: Klasifikimi i gjendjes së rrjetit rrugor kryesor dhe rajonal



⁶Drejtoria e rrugëve, Ministria e Transportit dhe Komunikacionit, Shkurt 2007.

3.1.3. Buxheti i 2010 dhe Kuadri i Shpenzimeve Afatmesëm (MTEF)

Projektet e infrastrukturës rrugore janë më të shtrenjtat në Kosovë. Që nga viti 2008, Qeveria ndërmori një program madhor për ndërtimin dhe përmirësimin e rrugëve dhe urave në Kosovë. Megjithatë, edhe pse sipas buxhetit të vitit 2010 dhe Kuadrit Afatmesëm të Shpenzimeve të 2010 janë planifikuar sasi të mëdha të parave për të shkuar për infrastrukturën rrugore, shumica e alokimeve do të shpenzoheshin në ndërtimin e një autostrade të re Rruga 7. Megjithatë, alokimet për rrugët shkojnë nga 11% në vitin 2010 në 27% të buxhetit të përgjithshëm të Kosovës dhe është në rritje.

Tabela 3.5: Buxheti i 2010 (miratuar në Janar) & Buxheti i Riparë i 2010 (në Euro)

Kategoria Ekonomike	Buxheti i 2010	Buxheti i Riparë i 2010
Shpenzimet Operacionale	13,088,712	12,393,110
Shpenzimet Kapitale	111,404,257	202,495,665
Totali:	124,492,969	214,888,775

Tabela 3.6: Buxheti i 2010 & MTEF 2011-2013 (në Euro)

No	Kategoria Ekonomike	Buxheti i Riparë i 2010	Vlerësimi 2011	Vlerësimi 2012	Vlerësimi 2013
1	Ndërtimi i urave	2,661,998	2,583,000	2,000,000	2,000,000
2	Rehabilitimi i rrugëve	47,530,122	24,211,093	27,000,000	24,500,000
3	Sinjalistika rrugore	1,591,796	1,500,000	2,000,000	2,000,000
4	Ko-financim me Bashkitë	13,872,994	15,000,000	12,000,000	13,000,000
5	Ndërtimi i rrugëve të reja	12,892,501	11,375,907	4,000,000	8,000,000
6	Ndërtimi i superstradave	123,701,126	225,000,000	276,800,000	258,100,000
	Totali:	202,495,665	265,320,000	312,450,000	295,250,000
Total MTEF 2011-2013				873,020,000.00	

Tabela 3.7: MTEF Kërkesat për financim shtesë mbi kufijtë e buxhetit 2011-2013

No	Kategoria Ekonomike	Buxheti i Riparë i 2010	Vlerësimi 2011	Vlerësimi 2012	Vlerësimi 2013
1	Shpenzimet Operacionale		3,882,720	4,855,367	5,270,187
2	Shpenzimet Kapitale		90,498,298	246,896,000	122,351,000
	Totali:		94,381,018	251,751,367	122,351,000

Tabela 3.8: MTEF 2010-2012 (në Euro)

No	Kategoria Ekonomike	2009	2010 Estimation	2011 Estimation	Total
1	Autostrada Merdare –Morinë	50,000,000	135,000,000	295,000,000	480,000,000
2	Autostrada R6 Prishtinë-Hani i Elezit	60,000,000	95,000,000	155,000,000	310,000,000
3	Rehabilitimi i rrugëve kryesore dhe rajonale	32,012,584	44,068,632	24,497,632	100,578,848

3.1.4. Studimet krahasuese dhe analiza

Gjatë analizës së një çështje të caktuar apo projekti, mënyra më e mirë, për të siguruar një pamje të plotë dhe të qartë për sa i përket asaj që është në të vërtetë, është të bësh krahasimin me ndërmarrje të tjera të ngjashme.

Prandaj, më poshtë ka disa analiza krahasuese të zhvillimit të infrastrukturës rrugore në drejtim të impaktit financiar në kapacitetet e përgjithshme financiare.

3.1.4.1. Sistemi i Superstradave ndër-shtetërore në SHBA⁷ kundrejt autostradave në Kosovë

Planifikimi për atë që zakonisht quhet "Sistemi ndërshtetëror", filloi në fund të viteve 1930. Në vitin 1941, presidenti Franklin D. Roosevelt caktoi një Komitet Nacional Ndër-rajonal për Superstradat, kryesuar nga Komisioneri i Rrugëve Publike Thomas H. MacDonald, për të vlerësuar nevojën për një sistem kombëtar të rrugëve të shpejta. Raporti i komitetit i Janarit 1944, *Superstradat Ndër-rajonale*, mbështeti një sistem prej 33,900 milje, plus një shtesë prej 5.000 milje e rrugëve ndihmëse urbane. Gjatë viteve 1952 - 1956 u investuan vetëm pak miliona dollarë në ndërtimin e sistemit.

Megjithatë, nën udhëheqjen e Presidentit Eisenhower, çështja se si të financohej Sistemi Ndërshtetase u zgjidh me dekretimin e Aktit të Ndihmës-Federale të Superstradave të 1956. Titulli II i Aktit – titulluar Akti i të Ardhurave nga Superstradat i vitit 1956 - krijoi Fondin e Kujdesit për Superstradat (Highway Trust Fund) si burim i dedikuar për Sistemin ndërshtetase prej 41,000 miljeve ose rreth 65.600 km.

Që nga viti 1957 deri në 1970 kanë patur rreth 70 miliard dollarë Amerikan të investuar në sistemin e superstradave, ose rreth 5,38 miliard dollarë Amerikan në vit. Sipas alokimit⁸ të Buxhetit të SHBA për vitet 1957-1970, buxheti i përgjithshëm ka qenë rreth 1,673.7 miliard dollarë amerikanë. Bazuar në këto dy shifra llogarisim mesatarisht përqindjen e buxhetit të SHBA të investuar në sistemin e superstradës që është 4.18% në vit.

Bazuar në Buxhetit të përgjithshëm të Kosovës të 2009 dhe 2010 dhe në alokimet e buxhetit në Sektorin Rrugor ne kemi shifrat në vijim: 1.135 miliard Euro, 138 milionë Euro respektivisht dhe 1.461, 111.4 milion Euro respektivisht dhe pas rishqyrtimit të buxhetit të vitit 2010 në Qershor 2010 ka përfutur edhe 100 milionë euro të tjera, ose në përqindje është afërsisht 15% e buxhetit të përgjithshëm. Ajo që është më e lidhur me parashikimet e buxhetit për sektorin e rrugëve, veçanërisht superstradës në Shqipëri, nën MTEF janë 265 milionë euro për vitin 2011, dhe 312 milion € për vitin 2012 dhe 295 milion euro për vitin 2013, që në përqindje do të përbëjnë rreth 20-25% të buxhetit të përgjithshëm të Kosovës.

⁷ Departamenti i Administratës së SHBA, *Administrata Federale e Superstradave*, www.fhwa.dot.gov

⁸<http://www.whitehouse.gov/omb/>, *Office for Management and Budget*.

Tabela 3.9: Investiment në superstrada SHBA dhe Kosova

Vendi	Shtetet e Bashkuara	Kosova
Vitet	1957 - 1970	2010-2013
Buxheti i Përgjithshëm Kombëtar	1 673.7 miliard US dollars	5.6 miliard ⁹
Buxheti i Përgjithshëm për superstrada	70 miliard US dollars	700 million Euro
Buxheti vjetor mesatar	5.38 miliard US dollars	175 million Euro
% buxhetit kombëtar i alokuar për superstrada	4.18 %	12.5 %
Vlerësimet e Buxhetit të përgjithshëm kombëtar për investime në infrastrukturën rrugore	N/A	1 135.00 miliard
% e buxhetit kombëtar të alokuar në infrastrukturën rrugore (e vlerësuar)	N/A	20%

3.1.4.2. Investimet në rrugë në raport me investimet publike totale

Një tjetër aspekt, që ne do të marrim në konsideratë më poshtë, do të jetë krahasimi i pjesës së investimeve në infrastrukturën rrugore ndaj investimeve totale publike për vendet e BE-së me atë të Kosovës. Prandaj duke u fokusuar në fundin e çerek-shekullit në vitin 1995, të dhënat e paraqitura më lartë të ESA79 përfshijnë investimet publike në rrugë, në rrugët ujore jo-tregëtare në brendësi dhe portet, si dhe transporte dhe komunikacione të tjera. Investimi në rrugë përfshin edhe urat, tunelet dhe vend-parkimet e automjeteve, por vetëm ato për të cilat nuk merret asnjë taksë. Në rastin e rrugëve, rrugëve ujore në brendësi dhe porteve, janë përfshirë edhe shpenzimet e mirëmbajtjes. Të tjera shpenzime të investimeve në transport dhe komunikacion, nga ana tjetër, përfshin grante të investimeve publike dhe subvencione në këta sektorë. Investimet në transport dhe komunikacion u shqyrtuan për rreth një të katërtën e investimeve publike totale gjatë pjesës më të madhe të periudhës 1970 - 1995 në katër vendet më të mëdha të BE-së (Gjermania, Britania e Madhe, Franca dhe Italia). Megjithatë, ka dallime të

⁹ Buxheti i Kosovës për 2009 ishte 1.43 miliard euro, propozimi i buxhetit për 2010 është 1.46 miliard euro. Bazuar në vlerësimet e Ministrisë së Ekonomisë dhe Financave buxheti për tre vitet e ardhëshme do të mbetet pak a shumë i njëjtë, në saj të shkurtimit të taksave dhe performancës ekonomike të dobët.

konsiderueshme ndërmjet katër vendeve të përzgjedhura. Pjesa e investimit ishte, në Gjermani, mjaft mbi 30 për qind për pjesën më të madhe të viteve 1970, por ajo ra në rreth 25 për qind, pasi investimet në transport dhe komunikacion ranë më shpejt se investimet e përgjithshme publike. Në Francë, investimi në transport dhe komunikacion llogaritet rreth 15 për qind e të gjithë investimeve totale publike, ndërsa në Itali pjesa e tij ra nga afër 30 për qind në fillim të viteve 1970 në 20 për qind në fillim të viteve 1980, për t'u rikthyer vetëm në 25 për qind dhe më shumë nga mesi i viteve 1990.

Së fundi, investimet në transport dhe komunikacion, në Mbretërinë e Bashkuar, përbënin rreth 15 për qind të totalit të investimeve publike në fund të viteve 1970, por kjo pjesë u rrit në mbi 30 për qind nga vitet 1990, duke sfiduar rënjen e madhe në investimet totale publike.

Investimet totale publike të Kosovës në vitin 2009 ishin 629 milion Euro¹⁰, pa subvencionet dhe grantet ishte vetëm 420 milionë Euro. MTK gjatë vitit 2009 ka nënshkruar kontrata në infrastrukturë rrugore në vlerë prej përafërsisht 162 milion Euro, që paraqet 38.5% të investimeve totale publike. Gjatë vitit 2010, investimet në infrastrukturë rrugore ishin mbi 200 milionë Euro, ose pothuajse 50% të investimeve totale publike.

Tabela 3.10: Investimet në transport dhe komunikacion në investimet publike totale

Vendi	Gjermani	UK	Francë	Italë	Kosovë	
Vitet	1970 - 1995				2009	2010
% në pjesë të investimeve publike	30% - 25%	15% - 30%	15%	30% - 20%	38.5%	50%

3.1.4.2.1. Investimet për rrugët në raport me GDP (PBB)

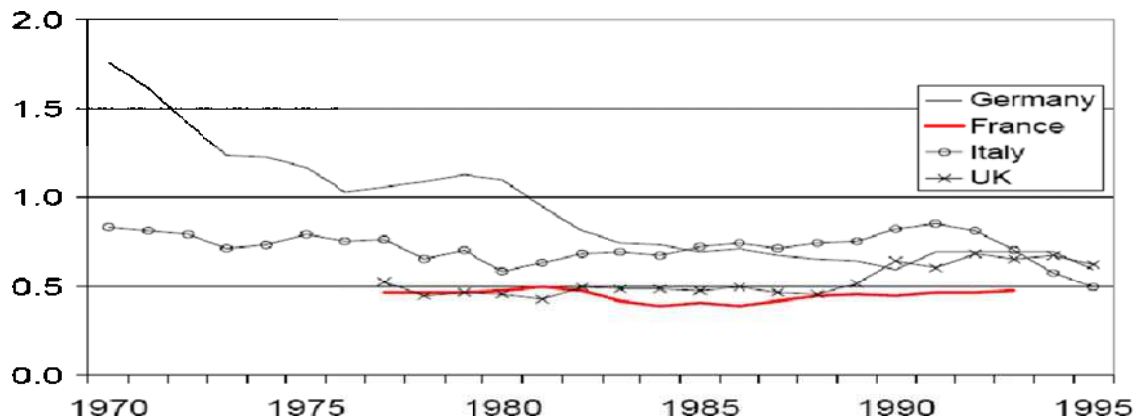
Evolucioni i investimeve publike në transport - duke përfshirë edhe investimet në transportin publik për sa nuk disponohet ndarje e mëtejshme - në të katër vendet e mëdha të BE-së gjatë viteve 1970-1995 është përshkruar në Figurën 3.5. Ka një rënieje të qartë vetëm në Gjermani, ku investimet në transportin dhe komunikacionin publik ranë nga 1.7 për qind e PBB-së në fillim të vitit 1970 në 0.6 për qind të PBB-së nga mesi i viteve 1990. Në vendet e tjera, investimet në transportin dhe komunikacionin publik mbetën në 0,5-0,8 për qind të PBB-së.

Është e rëndësishme të bëjmë me dije se nuk ka informacion deri në ç'masë lëvizjet në variablin e përbërë janë nxitur nga dy komponentët e tij (të investimeve në transportin publik dhe në komunikacion). Rrjedhimisht, të gjitha konkluzionet do të lidhen vetëm me

¹⁰ 2009 Buxheti i Kosovës, miratuar nga Kuvendi i Kosovës.

kombinimin e investimeve në transportin publik dhe komunikacion, siç tregohet në atë që duhet ndjekur. Megjithatë, fakti që investimet në komunikacionin publik përbëhet vetëm nga grantet dhe subvencionet, pranohet që investimi në transportin publik të dominojë ndaj variablilit përbërës dhe se problemi nuk mund të jetë aq i rrëndë për analizën e mëtejshme.

Figura 3.5: Shpenzimet kapitale bruto në sektoret e transportit dhe komunikacionit nga qeveritë qendrore në katër vende të mëdha të BE (në përqindje të GDP), 1970—1995¹¹.



Për qëllime të analizës Tabela e më poshtme paraqet pjesë të investimeve në infrastrukturën rrugore për GDP në vitin 2009 për Gjermani dhe Kosovën. GDP e Kosovës në vitin 2008 ishte 3.812 miliard Euro duke u rritur me 0.9 miliard Euro që nga viti 2004, prandaj vlerësimet tona për GDP e vitit 2009 është rreth 4.0 miliardë Euro, ndërsa investimi i përgjithshëm në infrastrukturën rrugore në vitin 2009 ishte 164 milion Euro. Në GDP e Gjermanisë në vitin 2009 llogariten rreth 2400 miliard Euro, ndërsa investimi i përgjithshëm në rrugë ishte në vlerën prej 8.3 miliardë Euro¹³.

¹¹ Burimi: Eurostat.

¹² Enti i Statistikave të Kosovës.

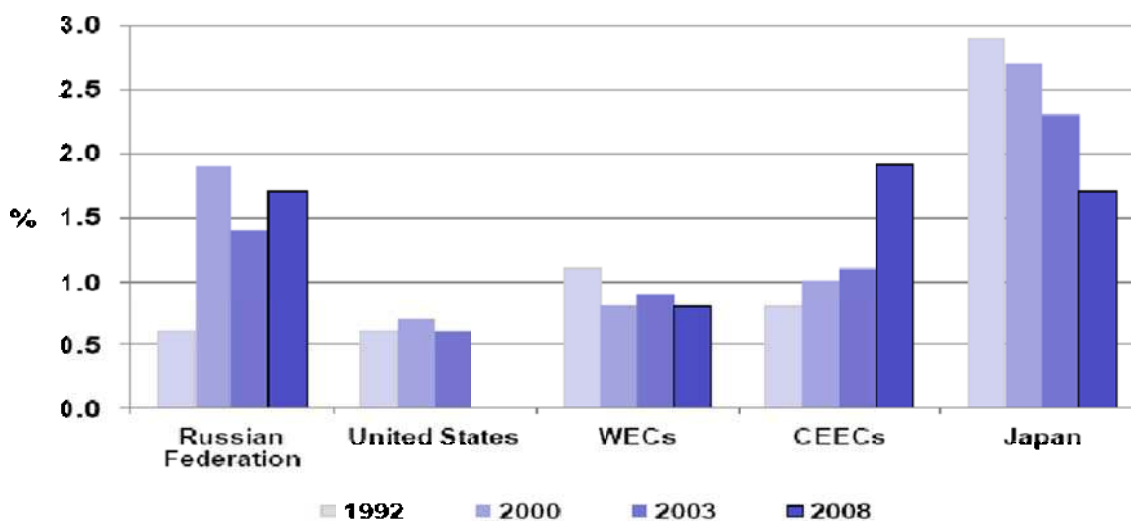
¹³ Paketa Stimuluese e Ekonomisë II e miratuar nga qeveria Gjermane në fillim të 2009 do të japë 4 miliard Euro shtesë për infrastrukturën e transportit për vitet 2009 & 2010. Në këtë 8.3 miliard shifra 2 miliard Euro është përfshirë në saj të mungesës së informacionit mbi ndarjen e mëtejshme të fondeve të alokuar.

Tabela 3.11. Pjesa e fondeve të alokuara më 2009 në infrastrukturën rrugore në përqindje të GDP të Gjermanisë dhe Kosovës

Vendi	Germany	Kosovo
PBB	2 400 miliard Euro ¹⁴	4.0 miliard Euro est.
Sasia nominale e investuar në Infrastrukturën rrugore	8.3 miliard ¹⁵	164 million euro
% e PBB e investuar në infrastrukturën rrugore	0.34 %	4.1%

Në mënyrë hipotetike, në rast se Gjermania do të kishte nënshkruar një kontratë të madhe me 20% të GDP së saj të vitit 2009, vlera e kontratës do të kishte qenë shumë e madhe rreth 480 miliard Euro. Forumi International i Transportit¹⁶, një organizëm, i cili kryen analiza të ndryshme në çështjet e transportit ndërkombëtar, ka botuar në vitin 2009 një analizë të investimeve të infrastrukturës së transportit dhe përqindjet e ndarjes në sektorë në totalin e investimeve të infrastrukturës së transportit në brendësi. Si tregojnë Figurat e më poshtëme, rajone të ndryshme të botës investojnë sasi të ndryshme parash në infrastrukturën e transportit. Megjithatë, tendencat e investimeve në infrastrukturën e transportit ndryshojnë në korniza kohore nga një rajon në një rajon tjetër.

Figura 3.6: Investimet në Infrastrukturën e Transportit në % të PBB



Source: ITF Investment in Transport Infrastructure. Note: CEECs and WECs in Euros, current prices and exchange rates. Japan 2008 refers to 2007.

¹⁴ Raporti i Konkureshmërisë Globale të Forumit Botëror të Ekonomisë i vitit 2008-2009.

¹⁵ Situata e Transportit në Gjermani më 2009 Artikull, Komisioni Ekonomik i Kombeve të Bashkuara për Europën.

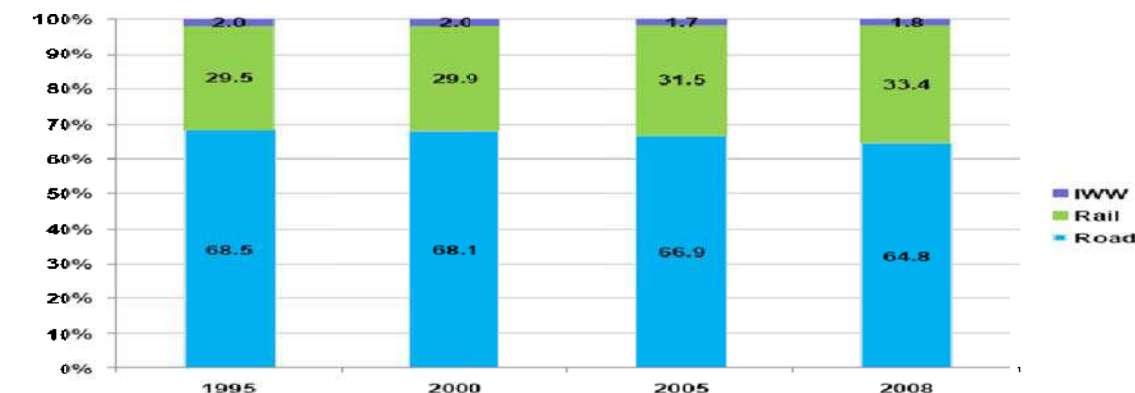
¹⁶ www.internationaltransportforum.org

Megjithatë, tabela më poshtë jep një pamje në çfarë niveli pjesa PBB e portofolios të shpenzimeve rrugore qëndron në vendet përreth Kosovës, të gjithë vende të ish Republikës Socialiste Federative të Jugosllavisë.

Tabela 3.12: Pjesa e PBB për shpenzimet rrugore¹⁷

	Phare ¹⁸	B&H	Kroacia	Maqedonia	Serbia & Mali i Zi
Shpenzimet	0.5-1.5%	0.9%	0.3%	0.5%	0.6%

Figure 3.7 : Ndarje sektoriale e Investimeve në Transport në Vendet e Europës Perëndimore



Source: ITF Investment in Transport Infrastructure.

3.1.4.3. Krahاسimi i Kostos/Km të Autostradave kundrejt Rrugëve Lokale

Një krahasim interesant që tregon reduktimin e paketës së madhe financiare është ajo e kostos së Autostradës Morinë-Merdare kundrejt kostove të rrugëve lokale për kilometër.

Aktualisht, qeveria ka kontraktuar pak më pak se 80 km të autostradës për një shumë prej 800 milion Euro. Llogaritja e Kostos për një kilometër të autostradës del nga 800 milion Euro të pjestuar me 80 km që jep 10 milion Euro për kilometër të autostradës.

¹⁷ Fuqizimi i qëndrueshmërisë financiare i sektorit rrugor në Kosovë, Raport Final, kërkimet dhe Konsultimet ECORYS, Gusht 2007.

¹⁸ Shqipëri, Bosnja & Hercegovina, Bullgaria, Republika Çeke, Estonia, Maqedonia, Hungari, Letoni, Lituani, Poloni, Rumani, Slovaki, Sloveni.

Për të llogaritur koston e një kilometër të rrugëve lokale janë marrë për llogaritje të dhënat e projekteve për investime në rrugët lokale për vitin 2009. Për qëllime krahasimi, për shkak të karakteristika të ndryshme teknike të rrugëve lokale, të cilat rezultojnë në kosto të ndryshme për një kilometër të rrugës lokale, u llogaritën kostot mesatare nga një numër rrugësh lokale. Janë 9 projekte me një total prej 47.2 km me një kosto të përgjithshme prej 10,134,001.00 Euro nga të cilat kostoja mesatare e një kilometri të rrugëve lokale është e barabartë me 214,703.40 Euro¹⁹.

Nga llogaritjet rezulton se në rast se qeveria kishte vendosur të investonte 700 milionë euro në rrugë lokale ajo do të kishte ndërtuar 3260 km rrugë lokale ose mbi 50% të të gjitha rrugëve lokale.

3.1.4.4. Krahasimi Kosto-Kohë për Autostrada

Gjatë marrjes së vendimit për projektet me rreth 700 milion Euro janë marrë në konsideratë faktorë të shumtë para se të hapej drita jeshile. Pikëpyetje qëndronin në atë se a ishte e vlefshme të investoheshin shumat e dhëna të parave në një rrugë që shkurton kohën për një periudhë të caktuar. Në rrugën kryesore ekzistuese që lidh Prishtinën me kufirin shqiptar, në kushte normale të trafikut, çdo automjet do ta përshkonte për një orë e gjysmë deri në dy orë. Në të ardhmen autostrada, që ka një shpejtësi të projektimit prej 120 km/orë përgjatë pjesës më të madhe të autostradës, që shkon nga Prishtina në kufirin shqiptar do të marrë pak më pak se një orë.

Shqipëria, përveç çështjes së patriotizmit për të lidhur Tiranën me Kosovën, në të vërtetë nga pikëpamja e kohës kishte çdo motiv dhe arsye për të ndërtuar autostradën sa më shpejt që të jetë e mundur. Zakonisht, nga kufiri Kosovë/Shqipëri duheshin shtatë orë me makinë përmes një zonë malore dhe të rrezikshme për të arritur në Tiranë me shpejtësi të makinës 30-45 km/orë. Sot, një autostradë prej 170 km, nga të cilat 111 km të ndërtuar nga fillimi, me një shpejtësi të projektimit prej 80-100 km/orë, duhen vetëm 2 orë me makinë për të arritur Tiranën nga kufiri, duke reduktuar kështu kohën e udhëtimit në 5 orë. Kostoja e përgjithshme e Autostradës së Shqipërisë Tiranë-Morinë ishte rreth 1 miliard euro.

¹⁹ Mesatarja bie në 204,000.00 Euro nëse përfshihen të gjitha projektet e rrugëve lokale nga lista e 2009. Sidoqoftë, për qëllime llogaritjeje janë marrë vetëm disa projekte të rrugëve lokale nga lista për shkak të disa paqartësive për disa projekte të përfshira në atë list.

3.1.4.5. Rrugët²⁰ e Kosovës & Parashikimi i Trafikut

Duke pasur parasysh kufizimet buxhetore dhe parashikimet buxhetore për vitet e ardhshme, ekziston një diferencë e madhe ndërmjet të ardhurave buxhetore dhe shpenzimeve në infrastrukturën rrugore. Ndërsa parashikimet buxhetore të qeverisë dhe planet, sipas MTEF në 2010 - Instrumenti i Planifikimit në buxhet të Shpenzimeve të përsëritshme për Tre Vjet - tregon një rritje dramatike në investimet e infrastrukturës rrugore, posaçërisht në saj të investimeve në Autostradë e re të Kosovës lidhet me Shqipërinë, Route 7 (nën SEETO), të ardhurat buxhetore, shumë më pak, do të mbetet e njëjtë, së pari për shkak të shkurtimit të taksave dhe së dyti rritjes të dobët ekonomike.

3.1.4.6. Analiza e vlerësimit të nevojave

Para së gjithash, në çdo projekt është e nevojshme një analizë e fizibilitetit teknik. Shumë e rëndësishme është të bëhet një vlerësim i sasisë së punës dhe kostos të veprave të tilla. Në rastin tonë, do të kryhet një analizë e vlerësimit të nevojave në infrastrukturën rrugore të Kosovës dhe do të vlerësojmë sa do të jetë kostoja e shtrimit të të gjitha rrugëve në Kosovë.

3.1.4.6.1. Mbulimi dhe burimet e financimit

Propozimet po transpozojnë strategjinë e MI/MF dhe përbëjnë një bazë për diskutim me institucionet përkatëse financiare.

Bazuar në rezultatet e vlerësimit ekonomik dhe diskutimin për burimet e financimit, u propozuan skenarët e mundshëm për planin e investimeve, në kuadrin e një Projekti të Asistencës Teknike të Zyrës Ndërlidhëse të Komisionit Evropian në Kosovë.

Projektet që kanë IRR negativ dhe nuk janë strategjike janë braktisur (si R113 ose zgjerimi i R114), por u mbajtën projekte të tjera, të tilla si Rruga 6, pjesa Perëndimore mes Arllat dhe Pejës, apo Rruga 7.

U zhvilluan pesë skenarë të zhvillimit të rrugëve për t'u marrë në konsideratë nga MI:

- *Skenari 1*, që përfshin të gjitha projektet e identifikuara prioritare me standarde optimale të projektimit.

²⁰ Reference ndaj rrjetit rrugor nën administrimin e Ministrisë së Transportit dhe Komunikacionit (Autostradë, Rrugë Kryesore dhe Rajonale).

- *Skenari 2*, që përfshin të gjitha projektet e identifikuara me standarde të reduktuara të projektimit.
- *Skenari 3*, që përjashton seksionet malore më të vështira.
- *Skenari 4*, që përfshin të gjitha seksionet e zgjedhura nga MI sipas planifikimit të MI.
- *Skenari 5*, që përfshin të gjitha seksionet e zgjedhura nga MI dhe rregullon planifikimin për të arritur shpenzimet vjetore prej 50 milion euro në vit nga buxheti i MI.

Skenari i fundit që do të miratohej nga MI mund të ishte, natyrisht, një kombinim ose variacion i këtyre skenarëve të propozuara. Gjatë gjithë periudhës (me projekte nga viti 2010 deri në 2025, edhe pse kryesisht deri në vitin 2017), kosto totale e investimit (milion euro) e projekteve kandidate do të ishin siç jepen në Tabelën 3.1 sipas 5 skenarëve të zhvilluara.

Tabela 3.13: Nevojat për financim total në Kosovë për projektet e rrugëve me $IRR > 10\%$ ose prioritetet e MI sipas burimeve të mundëshme të financimit

Burimet e mundëshme të financimit	Shuma (Milion Euro) Skenari 1 (të gjithë projektet)	Shuma (Milion Euro) Skenari 2 (të gjitha projektet me standard të reduktuar)	Shuma (Milion Euro) Skenari 3 (përjashtim i seksioneve malore)	Shuma (Milion Euro) Skenari 4 (listë prioritare e MI)	Shuma (Milion Euro) Skenari 5 (listë prioritare e MI)
KCB	1 687 914	1 039 840	455 355	1 569 213	1 558 656
Hua ose grante të IFI	398 795	306 059	306 059	306 059	306 059
Private	455 716	455 716	455 716	455 716	455 716
TOTAL	2 542 425	2 045 543	1 217 130	2 330 988	2 320 431

3.1.4.6.2. Rruga 6 dhe 7

Të dy rrugët janë pjesë e Rrjetit të Transportit në Qendër të Evropës Jug-Lindore dhe këto rrugë përbëjnë lidhjet kryesore me kryeqytetet fqinje dhe me rrjetin rajonal të transportit në Evropën Juglindore. Në të njëjtën kohë, ata lidhin disa nga qytetet kryesore dhe qendrat ekonomike brenda Kosovës. Megjithatë, ne do të përqëndrohet në korridorin 7, meqenëse ndërtimi i kësaj autostradës tashmë ka filluar në prill 2010.

Dy akset rrugore përmes Kosovë konsiderohen të rëndësishë së parë për Qeverinë e Kosovës:

- Rruga 6: Rruga Prishtinë - Bllacë (kufiri me Ish Republikën Jugosllave të Maqedonisë) (rreth 75 km) dhe rruga Prishtinë - Aeroport - Pejë – kufiri me Malin e Zi (rreth 120 km).
- Rruga 7: Rruga Vërmicë (kufiri me Shqipërinë) - Prishtinë - Merdare (kufiri administrativ me Serbinë) (rreth 120 km)

Raport i Fizibilitetit i vitit 2006 përmbante të dhëna të plota, të cilat tregonin se të dy rrugët duhet të ndërtoheshin duke kombinuar zgjerimin e rrugëve ekzistuese me ndërtimet e rrugëve të reja në mënyrë që këto dy rrugë të bëheshin ekonomikisht të zbatueshme me një kosto totale prej 417 milion Euro.

Tabela 3.14: Paketa e rekomanduar e investimeve për dy Akset kryesore në Kosovë.

Seksioni	Ndërhyrjet e Rekomanduar	Investimet (milion Eur)	Shënime
Prishtinë - kufiri administrativ me Serbinë (rruga 7)	Autostradë afër me Prishtinën, Rrugë e re me 2 korsi ndërmjet Podujevës dhe Besi dhe përmirësim i rrugës ekzistuese për në kufirin administrative me Serbinë	132.8 Euro	Projekti i Autostradës duhet të koordinohet ngushtë me projektin e rrugës së unazës së Prishtinës
Prishtinë – kufiri me Shqipërinë (rruga 7)	Autostrada ndërmjet Prishtinës dhe Shtime dhe përmirësim i rrugës ekzistuese për pjesët e tjera të rrugës	600.4 Euro	Projekti i Autostradës duhet të optimizohet
Prishtina – Kufiri për në FYROM (rruga 6)	Një rrugë e re e standardeve të larta me 2 korsi ndërmjet Prishtinës dhe Doganaj, dhe përmirësimi i rrugës ekzistuese për në kufi	400 Euro	Projekti i Autostradës duhet të optimizohet
Prishtina – kufiri me Malin e Zi (rruga 6)	Rrugë e re e standardeve të larta me 2 korsi nga baipasi në Fushë Kosovë në Komorane. Rikuperim i standardeve të projektimit dhe punime të vogla përmirësimi në pjesët e tjera të rrugës.	100.2 Euro	Seksionet afër me Prishtinën duhet të koordinohet me ndërtimin e baipasin e Fushë Kosovës
Total:		1233.4 Euro	

Figura 3.8 më poshtë paraqet investimin e rekomanduar për secilin segment - së bashku me kostot e vlerësuara të ndërtimit dhe rezultatin ekonomik (norma e brendshme e kthimit).

Siç mund të shihet nga Tabela (lart) dhe Figura (më poshtë), studimi i fizibilitetit ishte shumë i detajuar, i plotë dhe gjithëpërfshirës, duke ofruar opsionin e zbatueshëm nëpërmjet buxhetit të Kosovës të kombinuar me kredi nga IFI.

Megjithatë, konkluzion i përgjithshëm që çdo kush mund të nxjerrë nga informacioni i dhënë në këtë studim, është se Rruga 7 nuk është e realizueshme nga pikëpamja ekonomike për shkak të normës së brendshme të kthimit të ulët, ndërsa Rruga 6 është e mundur duke patur një normë të brendshme të kthimit pozitiv në Seksionin Prishtinë deri në kufirin me Maqedoninë në pjesën më të madhe të seksionit.

Figura 3.8: Kostot e vlerësuar të Ndërtimit në 2005 dhe Rezultatet Ekonomike të Rrugës 6 dhe 7



Lidhur me Rrugën 6, Qeveria e Kosovës ka vendosur të përdorë planin e rekomanduar të Raportit të fizibilitetit të 2006, ndërsa për Rrugën 7 e ka hedhur poshtë tërësisht rekomandimin dhe vazhdoi me ndërtimin e një autostrade absolutisht të re. Pavarësisht se kontrata fillestare e nënshkruar për ndërtimin e Rrugës 7 (seksioni i Kosovës) është 700 milion Euro nga përvoja e projekteve të ngjashme (veçanërisht Shqipëria, në të njëjtën Rrugë 7, me të njëjtën kompani, etj.) tregojnë se shpenzimet kanë qenë dukshëm më të larta se ato të parashikuara.

3.1.4.6.3. Taksat dhe Devijimi i trafikut

Tarifat e pagesave do të kenë një ndikim të lartë në devijimin nga Rruga Nacionale në rrugën me pagesë. Mënyrat e pagesës (ETC, Kartë Krediti, sistem i hapur apo i mbyllur), do të kenë gjithashtu një ndikim mbi devijimin, pasi koha e fituar nga udhëtimi nuk duhet të humbas në pritje tek portat e pagesave. Tarifat e pagesave duhet të krahasohen me tarifat në vendet e tjera, disa prej të cilave jepen në tabelën 3.15:

Tabela 3.15: Tarifat e pagesave në vende të ndryshme (Euro/km)

Vendet	Autoveturë	Kamionë dhe autobuzë të vegjël	Kamionë dhe autobuzë të mëdhenj
Maqedoni	0.025	0.047	0.095
Kroaci	0.04	0.135	0.27
Francë	0.075	0.122	0.255

Progresioni ndërmjet kategorive nuk mund të krahasohet lehtësisht midis vendeve, pasi ai varet kryesisht nga ndikimi i shoqatave të kamionëve dhe strategjitë kombëtare në lidhje me taksat e tjera mbi automjetet e rënda të mallrave.

Shembujt e propozuar këtu nga specialistët financiar kanë marrë në konsideratë 4 kategori të tarifave dhe normat si më poshtë. Faktori i devijimit është përqindja e trafikut total të parashikuar në autostradë që pritet të shfrytëzojë autostradën pavarësisht nga pagesa.

Tabela 3.16: Pagesat e propozuara për shfrytëzim të rrugëve në Kosovë

Kategoria	Relativiteti	Pagesa në Euro/km	Devijimi
Autoveturë	1	0.04	90%
Automjete të lehtë për mallra	2	0.08	90%
Automjete të mesëm për mallra	3	0.12	100%
Automjete të rëndë për mallra	5	0.2	100%

Tarifa bazë e pagesës për autoveturë është marrë si vlerë e mesme (të krahasueshme me Kroacinë), dhe duhet të jetë mjaft i ulët për të tërhequr në autostradë shumicën e përdoruesve. Tarifat e pagesave të rekomanduara nga SEETO-s janë rreth 0.025 Euro / km, pra pak më të ulëta se ç'ishte tarifa e përdorur nga një studim i mëparshëm (0.02 E / km).

Megjithatë, u mor parasysh një nivel më i lartë i tarifave për disa arsye:

Kur vihet në veprim modeli financiar, niveli i ulët i pagesave nuk lejon që të arrihet pranimi nga ndonjë bankë, ose nevojitet të kërkohen burime të tjera shtesë të rëndësishme të qeverisë.

Mesatarja e të ardhurave në Kosovë është rritur që nga viti 2004, datë kur u fiksuan këto vlera. Grupi i synuar i përdoruesve të autostradës nuk është familja e mesme në Kosovë, por kategoria e pronarit të makinës. Ky grup duhet të konsiderohet si me të ardhura më të larta.

Progresioni për mallrat e rënda është më i ulët se në vendet e tjera, dhe modeli i trafikut jep pjesë shumë të ulëta të kamionëve të rrëndë të mallrave (HGV) në trafikun e përgjithshëm, që do të thotë se pjesa më e rëndësishme e të ardhurave duhet të vijnë nga autoveturat personale.

Progresioni u vendos më i ulët se në Kroaci, pasi ky progresion duket shumë i lartë. Natyrisht, sa më të ulëta të jenë tarifat e pagesave, aq më i lartë do të jetë devijimi. Në këtë rast, duhet të merret në konsideratë supozimi i devijimit shumë optimist në përputhje me opsionin e "gadishmërisë së lartë për të paguar", pikërisht për shkak të nivele më të ulëta në krahasim me rajonin dhe BE-në.

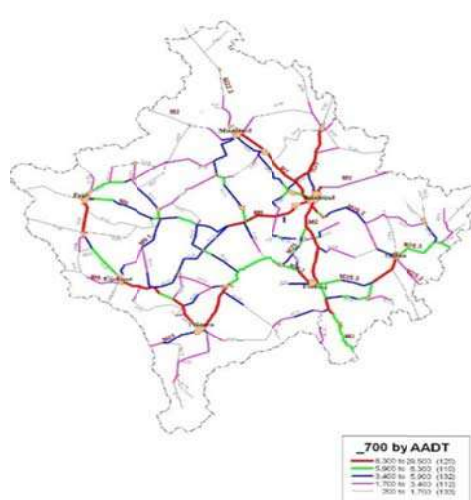
Për të lehtësuar trafikun përmes vendbanimeve dhe për të përmirësuar qarkullimin dhe sigurinë, edhe mjetet e rënda të mallrave do të shtrëngohen drejt përdorimit të autostradës, me përjashtim të dërgesave lokale. Kjo është një masë e zakonshme e vendosur në shumë vende të BE-së. Kjo do të rrisë ndjeshëm fluksin e kamionëve të rrëndë të mallrave në autostradë. Për të patur rritje të lirë të trafikut në përputhje me tarifat e rritjes të parashikuara nga modeli kërkesës së transportit, kapaciteti i autostradave është vendosur për 45000 aut / d. Ky është gjithashtu një supozim shumë i favorshëm, pasi autostradat me 2-korsi kanë përgjithësisht kapacitet prej 35000 aut/d para se të fillojë bllokimi.

3.1.4.6.4. Parashikimi i trafikut në 2025

3.1.4.6.4.1. Rrjeti kryesor dhe rajonal

Që nga viti 2008, Kosova ka krijuar një sistem të numërimit të trafikut, e cila është një nga më të përparuarat dhe për këtë arsye nga sistemi aktual i numërimit të trafikut ka vlerësime mjaft të sakta se si është niveli i rritjes së trafikut në rrugët e Kosovës. Duke marrë në konsideratë disa tregues të tjerë, të tillë si rritja ekonomike, mosha e re e popullsisë që hyn në tregun e automjeteve e të tjera, do të mund të siguroheshin parashikime dhe vlerësime mjaft të mira të trafikut, siç tregohet në figuren 3.9.

Figure 3.9: AADT në rrjetin kryesor dhe rajonal, 2007, gjendja pa zhvillimin e rrjetit



Kërkesa për infrastrukturën rrugore dhe të udhëtimit me makina personale, si edhe me transportin publik është shumë e lartë në Kosovë, siç mund të shihet nga rritja e konsiderueshme e numrit të automjeteve (autovetura dhe automjete të tjera), dhe vëllimit të trafikut. Aktualisht nuk ka të dhëna²¹ të sakta për numrin e automjeteve të regjistruara, por shifrat jozyrtare të marra tregojnë një shtrirje nga rreth 210.000 në 2002 deri në 270,000 në vitin 2005, të cilat janë ende vëllime të ulët të pronësisë së makinave. Pronësia e makinave dhe përdorimi vjetor i makinave ka gjasa të rritet më tej. Një studim²² i vlerësimeve të trafikut më 2009 ka zhvilluar parashikimet e trafikut (2007-2025) për secilin nga Pesë Skenarët e përmendur më lart, të cilat janë në dispozicion të Ministrisë së Infrastruktës. Pas kryerjes së llogarive të nevojshme dolën rezultate shumë interesante. Duke pranuar që MI do të ketë fondet e nevojshme dhe deri në vitin 2025 do të arrijë të përfundojë të gjithë Skenarin 1 (duke përfshirë të gjitha projektet e identifikuara prioritare me standardet optimale të projektimit), atëherë vlerësimet e trafikut do të ishin si në Figurën e mëposhtme.

3.1.5. Rrugët lokale në Kosovë

Duke patur parasysh se gati 90% e rrugëve komunale janë të pashtuara dhe kjo kërkon një vëmendje të veçantë, kur dihet se këto rrugë përbëjnë një pjesë prej 6000 km rrugë. Këto rrugë të pa asfaltuar duhet të fillojnë të ndërtohen nga e para. Këtu do të theksojmë rolin udhëheqës që Ministria e Infrastruktës duhet të ketë në këtë pjesë për disa arsye: duke patur ekspertizën -

²¹ Komuniteti Serb në Kosovë përdor targat e ish Jugosllavisë, të cilat nuk janë të regjistruara në sistemin e Kosovës, megjithatë vetë Kosova, gjithashtu, nuk ka informacion të saktë.

²² ECLO Projekt i Asistencës Teknike, Egis BCEOM & COWI, 2009.

mund të sigurojë standardet më të mira të rrugëve, koordinimin kur një rrugë lidh dy ose më shumë KOMuna e kështu me radhë.

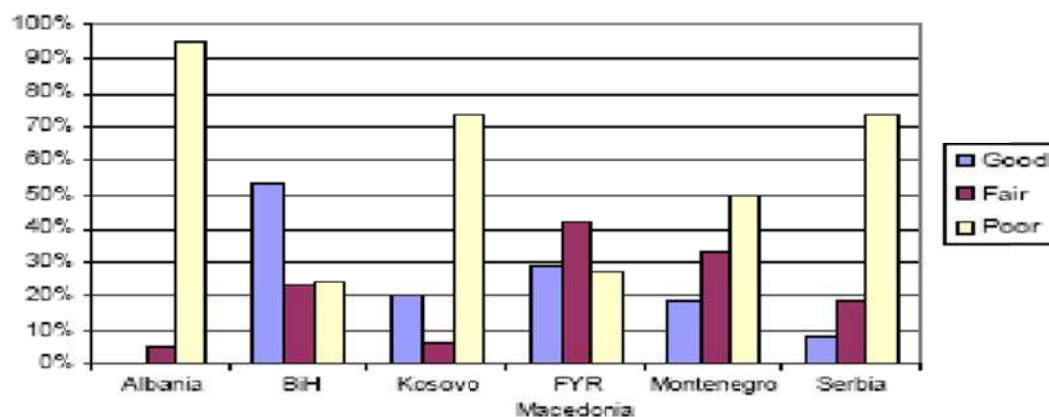
3.1.5.1. Gjendja aktuale në vendet e Europës Jug Lindore (rrugët rurale dhe terciiale)

Rezultatet e fundit të studimit konfirmojnë që shumë prej rrugëve dytësore dhe terciiale në vendet e Ballkanit Perëndimor janë në gjendje të keqe. Me përjashtim të Bosnje-Hercegovinës dhe Maqedonisë, më shumë se gjysma e rrugëve sekondare dhe terciiale (rrugë rurale) në vendet e Ballkanit Perëndimor janë në një gjendje të keqe ose shumë të keqe. Situata është më e keqe për rrugët terciiale në Shqipëri dhe Kosovë, ku më shumë se nëntëdhjetë (90) për qind janë në një gjendje të keqe.

Tabela 3.17: Përmbledhje e kushteve të rrjetit rrugor Sekondare/Terciiale (i bashkuar)²³

Vendi	Gjendja e rrugëve		
	% E mirë	% Mjaftueshëm	% E keqe
Shqipëria	0%	5%	95%
Bosnie&Hercegovina	53%	23%	24%
Kosova	20 %	6%	74%
FYR Maqedonia	29%	42%	27%
Mali i Zi	18%	33%	50%
Serbia	8%	18%	74%

Figura 3.10: Përmbledhje e kushteve të rrjetit rrugor Sekondare/Terciiale (i bashkuar)



²³ Përmirësimi i rrugëve dytësore dhe terciiale në vendet e EJL, B. B., 2007

3.1.5.2. Gjendja e rrugëve lokale në Kosovë

Rrugët rurale dhe terciare përbëjnë përqindjen më të lartë të rrjetit rrugor në Kosovë. Siç u tha më lart, në Kosovë, rrugët e vendit të pa-investuara dhe të pa-zhvilluara rezultojnë të jenë në 90% të tyre të klasifikuara si në gjendje të keqe dhe shumë të keqe. Kjo situatë e rrugëve lokale të Kosovës ndikon negativisht në zhvillimin ekonomik, zbutjen e varfërisë e kështu me radhë.

Arsyet/problemet kryesore, të cilat pengojnë ofrimin e mbulimit më të mirë të rrugëve lokale janë si më poshtë:

- Përgjegjësitë e paqarta
- Kufizimet në kuadrin e planifikimit
- Kapaciteti lokal i pamjaftueshëm
- Financimi për mirëmbajtje i pamjaftueshëm dhe i papërcaktuar

Që nga viti 2008 po zhvillohet një program i madh, i bashkë-financuar, për investim në rrugët lokale. Qeveria ka një program të madh të punimeve rehabilituese (për mirëmbajtjen e investimeve) në bashkëpunim me komunat, dhe ky program është rritur në mënyrë të konsiderueshme në 2008. The Qeveria është duke vepruar si investitor në të gjithë rrjetin e Kosovës, pasi kjo duket për të justifikuar në një masë të madhe një riklasifikim të mundshëm të rrjetit, duke përfshirë më shumë rrugë nën përgjegjësinë dhe financimin kombëtar.

3.1.5.3. Analiza e rrugëve lokale

Menaxhimi i infrastrukturës rrugore dhe administrimi është shumë i thjeshtë në aspektin e nivelit të qeverisë. Ka një përcaktim të qartë të autoriteteve përgjegjëse për rrugët në Kosovë²⁴.

Analizat studimore mbi rrugët lokale janë të pakta dhe komunat nuk kanë informacion mbi rrugët që ata administrojnë. Kohët e fundit, është kryer projekti studimor i Bankës Botërore mbi rrugët²⁵ lokale, e cila është një analizë e plotë e rrugëve lokale në 32 komuna ekzistuese në atë kohë.

Sondazhi i studimit u shtri në një rrjet prej 4500 km të rrugëve lokale nga 6000 km të vlerësuara që të jenë pjesë e rrugëve lokale të Kosovës, si faza e parë e anketimit të shpejtë, me qëllim që të identifikohen rrugët lokale në komuna. Pas përfundimit të fazës së parë, kilometrat totale të mbuluara rezultojnë si më poshtë:

²⁴Ligji mbi rrugët 2003/11, Neni 5, miratuar nga Kuvendi i Kosovës (29.05.2003).

²⁵Inventari i Rrugëve lokale në Kosovë, Raporti Final, Prill 2010, Banka Botërore.

Tabela 3.18: Gjatësitë e rrugëve lokale të mbuluara nga kurba e shpejtësisë/ material (drive-through)

Tipi i rrugës lokale	Km rrugë	Përqindje
Asfalt	1935	43%
Çakëll	2271	50%
Dhe	294	7%
Total	4503	100%

3.1.5.3.1. Gjendja e rrjetit rrugor nga inçizimi i rrugëve

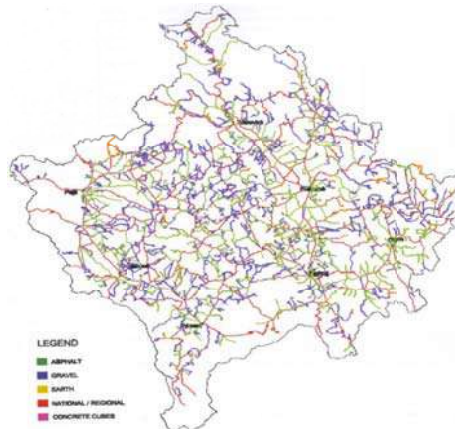
Tabela 3.19: Gjatësia dhe pjesët e tipeve të rrugëve të rrjetit rrugor të zgjedhur²⁶

Tipi i rrugës	Trafiku	Gjatësia (km)	Gjatësia në përqindje të tipit të rrugës	Gjatësia në përqindje të rrjetit të shqyrtuar	Gjatësia e tipit të rrugës në përqindje të rrjetit të shqyrtuar
Asfalt	I ulët	209	20.4%	13.4%	66.0%
	I mesëm	348	33.9%	22.4%	
	I lartë	468	45.7%	30.2%	
Çakëll	I ulët	189	38.0%	12.1%	31.9%
	I mesëm	265	53.5%	17.1%	
	I lartë	42	8.5%	2.7%	
Dhe	I ulët	18	54.7%	1.1%	2.1%
	I mesëm	9	27.3%	0.6%	
	I lartë	6	18.0%	0.4%	
Total:		1,555		100%	100%

Parashikimet për rrugët lokale janë shumë të rëndësishme në drejtim të përcaktimit të prioriteteve për rrugët që do të ndërtohen, përndryshe rrugët lokale nuk njihen nga një fluks shumë i lartë i trafikut. Megjithatë, Projekti i Bankës Botërore për Asistencë Teknike, Inventari i rrugëve lokale në Kosovë, ofron këto të dhëna të përgjithësuara për 1555 km rrugë lokale, siç tregohet në Tabelën 3.9 dhe Figurën 3.10.

²⁶Inventari i Rrugëve lokale në Kosovë, Raporti Final, Prill 2010, Banka Botërore.

Figura 3.11: Rrjeti i Rrugëve Lokale i mbuluar nga sondazhi i shpejtë



Faza e dytë e studimit studimit ka për detyrë të kryejë një inspektim vizual të "rrjetit kryesor rrugor lokal" në gjatësi prej 1500 km, që lidh fshatra dhe vendbanime të rëndësishme.

Kriteret e përzgjedhjes së rrugëve për inspektim vizual janë si më poshtë:

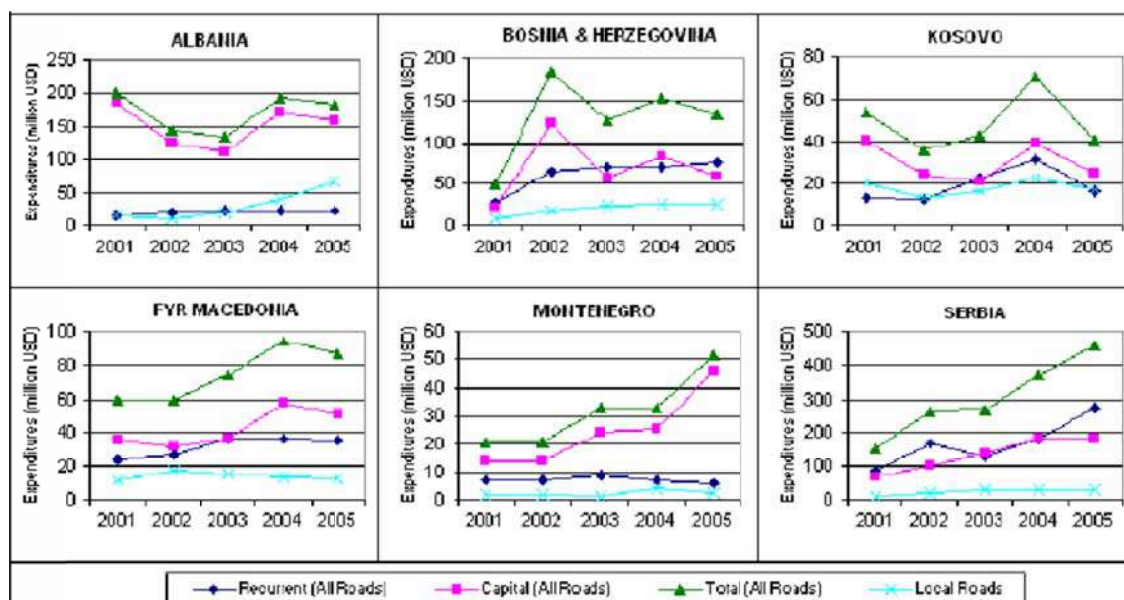
- Rrugët lokale të identifikuara si rrugë të një rëndësie të konsiderueshme nga Plani Hapësinor i Kosovës;
- Rrugët lokale që lidhin fshatrat dhe vendbanimet e rëndësishme me rrjetin kombëtar dhe rajonal;
- Konsultimet me 32 bashki në Kosovë;
- Vëzhgimet e bëra dhe informacionet e marrë gjatë sondazhit të shpejtë.

Rrugët e zgjedhur mbulojnë gjithë Kosovën dhe janë të përfshirë të gjitha komunat. Gjatësitë e rrugëve sipas tipologjisë së tyre jepen si më poshtë vijon:

Tabela 3.20: Gjatësia e rrugëve (km) të përfshira në analizën e detajuar

	Km rrugë	Perqindje
Asfalt	1,020	64%
Çakëll	536	34%
Dhe	32	2%
Total:	1,588	100%

Ndërsa figura e më poshtme tregon se, në lidhje me shpenzimet për rrugët lokale dhe infrastrukturën rrugore, Kosova nuk ishte ndryshe nga vendet e tjera të rajonit.

Figura 3.12: Shpenzimet për rrugët në vendet e EJT (2001-2005)²⁷

Shpenzimet totale në të gjithë rrjetin rrugor, si rrjedhojë në rrjetin e rrugëve lokale, si pjesë e PBB-së është e ulët në pothuajse të gjitha vendet e EJT. Shpenzimet si përqindje e PBB-së në çmimet e references të 2005 janë: 2.1 për qind në Shqipëri, 1.3 për qind në Bosnjë dhe Hercegovinë, 1.1 për qind në Kosovë, 1.4 për qind në Republikën e Maqedonisë, 0.8 për qind në Mal të Zi dhe 2.1 për qind në Serbi²⁸.

Një analizë e hendekut financiar për shpenzimet në rrjetin e rrugëve lokale është më e vështirë, për shkak të mungesës së të dhënave të disponueshme si në kërkesat e shpenzimeve lidhur me rrugët hyrëse të pashtuara edhe me ndarjen e shpenzimeve të buxhetuara komunale ndërmjet shpenzimeve kapitale dhe korente.

Tabela 3.21: Shpenzimet për rrugët në Kosovë (milion dollarë US)

Shpenzimet korrente	13.4	12.0	22.5	31.6	16.4	12.6
Shpenzimet kapitale	40.8	24.1	20.5	39.3	24.4	25.3
Shpenzimet totale	54.2	36.1	43.0	70.9	40.8	37.9
Nga të cilët rrugë lokale	20.1	13.2	16.1	22.0	16.8	29.2

²⁷ Përmirësimi i rrugëve sekondare dhe terciare në vendet e EJT, Banka Botërore, 2007.

²⁸ World Bank ECA website, assorted recent PEIRs and UN Kosovo government website.

Megjithatë, në bazë të vlerësimeve të përafërta, hendeku i financimit të rrugëve lokale, bazuar në një studim të Bankës Botërore mbi rrugë terciare të EJK nga viti 2007, është llogaritur si në Tabelën e më poshtme:

Tabela 3.22: Hendeku i financimit vjetor për rrugët lokale

Vendi	Nevojat	Shpenzimet mesatare vjetore (2001-2005)	Shpenzimet në % të nevojave	Hendeku
KOSOVË	38.8	19.6	51%	19.2

Në rritjen e të ardhurave shtesë për rrugët, për komunat me zonat urbane sugjerohet një opsion që të ndjekin shembullin e komunës së Prishtinës dhe të futin taksat e parkimit në rrugë, të cilat do të mund të rezultojnë me të ardhura deri në 0.5 milion € në vit për çdo qytet²⁹.

Nga njëra anë ka vlerësime shumë të mira të gjatësisë së rrugëve totale lokale në Kosovë. Në anën tjetër, në krahasimin e bërë më lart të Kostos/Km të autostradës kundrejt Rrugëve lokale, është llogaritur kosto e një km rrugë lokale, bazuar në çmimet e kontraktuar për rrugë lokale nga Ministria e Transportit dhe Telekomunikacionit të vitit 2009, në mesatare. Prandaj, gjatësia totale e rrugëve lokale = 2565km (rrugë e pashtuar). Kosto për km e rrugës lokale = 214,703.40 Euro. Pas shumëzimit të gjatësisë totale me koston për km marrim afërsisht koston e përgjithshme të rrugëve lokale në shumën prej: = 550,714,221.00 Euro.

3.1.6. Planet e Investimit në Infrastrukturën rrugore

Aktualisht, Kosova ose është në fazën e zbatimit të planeve të saj, si ndërtimi i autostradës së re Morinë - Merdare, zgjatjen dhe përmirësimin e rrjetit të rrugëve kryesore, duke shtruar një numër të kufizuar të rrugëve lokale e të tjera, ose në fazën e projektimit.

Të dy Rrugët 6 dhe 7, pjesë e Rrjetit të Transportit të Evropës Juglindore, janë një prioritet i lartë në agjendën e qeverisë. Rruga 7 ose siç njihet në Kosovë, Autostrada Morinë-Merdare tashmë kanë filluar me zbatimin. Implikimi i sektorit privat, si dhe IFI-së nuk ka të ngjarë që të rritet përtej skenarëve më të kufizuara, pasi asnjë nga palët e interesuara nuk do të bien dakord për të investuar masivisht në projekte me rezultatet e dobëta ekonomike dhe/ose financiare. Një përjashtim i mundshëm mund të jetë pjesa jugore e Rrugës 6, për shkak të rëndësisë strategjike të asaj rrugë, dhe kushteve të vështira në rrugën aktuale kryesore. Kjo do të thotë se përpjekje shtesë do të duhet të vijnë nga Buxheti i Konsoliduar i Kosovës, dhe nuk është e mundur që financimi i kërkuar të jetë në përputhje me mundësitë e buxhetit qendror, edhe pse

²⁹Informata Ekonomike tremujore e Kosovës, Janar – Mars 2007, Banka Botërore.

ndërtimi i rrugëve është deklaruar si një prioritet kombëtar. Ka një sërë rrugë kryesore dhe rajonale, të cilat ose do të përmirësohen ose rehabilitohen, si dhe rrugët lokale do të ndërtohen rishtas në bashkëpunim me komunat. Paratë nuk do të jenë një problem për qeverinë qendrore, siç qëndrojnë³⁰ gjërat sot. Lista e të gjitha seksioneve kandidatë u krijua në bazë të studimeve të mëparshme, në veçanti Studimi i Fizibilitetit për Rrugën 6 dhe 7, PIP dhe programi 3-vjeçar i përsëritshëm i Ministrisë së Transportit, si dhe gjatë disa takimeve të punës me MI. Projektet kandidatë të propozuara janë kryer nga lidhjet, të sugjeruara nga konsulentët, për të përmirësuar lidhjen e rrjetit ekzistues në funksion të zhvillimit hapësinor dhe rajonal.

Tabela 3.23: Seksionet me kthim pozitiv ekonomik

Project No.	Project description	Length (km)	Opening year	Investment Cost	IRR	NPV	NPV/C
2.2	New Route 6 4-lane Lipjanit - Babusha (part of section 6-5)	21.6	2012	127.224	20.5	127.989	1.01
20.3	New Section 7-5.1 Pristina - Liplan junction	11.1	2015	26.993	28.5	91.24	3.38
8.1	Widening M9, Slatina-Konocani (part of section 6-4)	11.2	2011	26.392	41.1	87.42	3.31
26.9	New Construction route 7 Prishtina to Airport	6.2	2012	47.393	36	84.7	1.79
7.1	Widening Putë Kocovë - Vragoll	4.2	2009	11.767	129.9	45.7	3.88
8.1	Widening M9 Vragoll - Slatina (part of section 6-4)	8.8	2010	25.008	129.9	45.7	1.83
20.2	New Section 7-4 North Pristina (Gastriot) - South Pristina (Caglavice)	6.7	2015	33.231	25.8	42.66	1.28
20.4	New Connection Route 6-7 "South Pristina" Caglavice-Route 7	4.6	2015	25.480	19.7	40.38	1.58
20.6	New Connection Route 6-7 "South Pristina" Route 7-Vragoll	3.7	2015	23.505	19.7	40.38	1.72
20.1	New Section 7-3 Besi - North Pristina interchange (Kastriot)	9.2	2015	42.450	21.8	38.85	0.92
20.0	Widening M2, Prishtina-Miloshave	9.2	2009	21.690	35.4	33.93	1.56
1.9	New Route 6 4-lane Babusha - M25-3 (part of 6-5)	11.6	2012	68.206	12.7	30.51	0.45
21.0	Widening M2, Vushtri-Miloshave	16.9	2010	39.837	17.83	26.263	0.66
46.0	Paving to finish connection 209 Gadime - Bresalic	11.8	2009	6.17	29.2	20.3	3.29
10.1	Widening M9, Konocani-Arrat (part of section 6-4)	6.1	2012	14.319	22	13.14	0.92
31.0	New Road R.216: Tundevce - Muntvode	12.6	2017	20.078	39.7	12.52	0.62
36.0	Upgrading R.107 Gjakova - Peje	34.6	2012	40.817	12.4	11.33	0.28
32.0	New Road Prizren-border Macedonia - Tetovë	15.0	2022	31.025	27.8	11.25	0.36
31.0	Upgrading R.107 Xerxa(R.110) - Prizren	24.2	2012	28.625	12.6	8.61	0.30
3.3	New Route 6 4-lane M25-3 - Doganaj (6-6)	10.1	2012	59.489	8.2	4.575	0.08
20.4	New Section 7-5.2 Lipjan junction - Slatina	8.3	2017	49.137	9.2	4.41	0.09
48.0	New Road Leposavić - Polina	27.4	2022	43.545	17.8	3.2	0.07
18.2	New Motorway along M9, Arrat-Kijevë (part of section 6-5)	11.2	2017	61.180	8.5	2.65	0.05
19.0	New section 7-3 Podjevice - Besi	16.8	2017	102.826	7.7	2.08	0.03
11a	Widening Kijevë - Kline	12.5	2017	29.535	9.1	1.71	0.06
16.2	New connection to Montenegro	22.6	2017	8.142	21.2	1.02	0.13
21.0	Widening M2, Mitrovica-Vushtri	9.8	2011	33.061	12.5	0.59	0.03
10.2a	Widening Arrat - Kijevë	11.5	2017	27.172	7.8	0.59	0.02
34.0	Paving R.118 Muehnik - Vërshatice	26.3	2012	3.690	40.2	0.36	0.02

Tabela 3.24: Seksionet me kthim negativ ekonomik

Project No.	Project description	Length (km)	Opening year	Investment Cost	IRR	NPV	NPV/C
13.0	New Motorway 6-2b Leshan - Kline	8.2	2017	43.518	7	-0.12	0.00
14.0	New Motorway M9, Pejë-Leshan, Route 6.2a	18.1	2017	96.132	7	-0.12	0.00
47.0	New extension R.217 Ballshan - Zubin Potok	11.1	2022	17.61237	5.3	-0.36	-0.02
12.1	New Road Kline by-pass (2 lanes) from M9-R.105	5.1	2022	8.098	0.8	-0.95	-0.12
12.2	New Road Kline by-pass (2 lanes) from R.104-R.105	3.6	2022	5.664	0.8	-0.95	-0.17
12.3	New Road Kline by-pass (2 lanes) from R.104-R.105	3.6	2022	5.744	0.8	-0.95	-0.17
43.0	Paving R.108 Deçan -border Montenegro (Minastr - Boga)	24.1	2017	17.39	1.9	-2.2	-0.13
17.1	Widening M9 to 3 lanes from Pejë-border	24.6	2022	29.062	-1.6	-2.24	-0.08
13-14a	Widening Kline - Leshan - Pejë	24.0	2017	56.707	5.3	-3.03	-0.05
39.0	New extension R.113 to border Macedonia	40.0	2022	82.732	2.8	-4.81	-0.06
18.0	New section 7-1 Mentore (border) - Podujeve	6.7	2017	35.484	0.4	-6.37	-0.18
4.2a	New Route 6 4-lane, Doganaj - border (staged)	17.8	2017	376.273	6.5	-8.35	-0.02
15.1	New Pejë by-pass (4 lanes) from M9 to R.107	3.0	2017	1.950	0.4	-9.87	-5.06
11.2	New Pejë by-pass (4 lanes) from R.107 to M9	7.0	2017	4.570	0.4	-9.87	-2.16
11.0	New Motorway along M9, Kijevë-Kline (part of 6-5)	12.5	2017	66.500	1.9	-11.58	-0.17
22a	New 2-lane alternative Suhareke-Prizren	17.3	2017	100.080	2.7	-12.58	-0.13
40.0	New extension R.114 to border Macedonia	11.0	2022	22.7513	-5.1	-13.36	-0.59
23.1	New Section 7-8.1 Prizren North - South	5.7	2012	36.004	0.1	-16.57	-0.46
22.0	New section 7-7 Suhareke Prizren North	17.3	2017	153.319	1.1	-26.69	-0.17
23.2	New Section 7-8.2 Prizren South - Verrice (Border)	11.5	2012	86.410	1.1	-28.71	-0.33
4.2	New Route 6 4-lane, Doganaj - border (6-7a)	17.8	2017	492.473	5	-44.18	-0.09
21a	New 2-lane alternative Shtime-Suhareke	24.7	2017	352.060	1.3	-50.366	-0.14
16.1	New section 6-1b Leshan -Deçan -border Montenegro	39.6	2022	354.204	-5.3	-57.35	-0.16
21.0	New section 7-6 Shtime - Suhareke	24.7	2017	586.766	0	-104.266	-0.18

³⁰Kuadri i shpenzimeve Afat mesëm 2011-2013. Figurat tregojnë një investim prej 1.0 miliard Euro në infrastrukturën rrugore më 2013.

3.1.6.1. Autostrada Morinë-Merdare (Rruga 7)

Projekti është ndarë në 9 Seksione, që shtrihen nga kufiri me Shqipërinë, në Vermice deri në veri të Prishtinës. Për të patur avantazhet e M9 infrastruktura aktuale u përmirësua nga një rrugë me 2 korsi në rrugë me 4 korsi (për t'u përfunduar më 2011), Rruga 7 Autostradë do të shtyj afatin e Seksionit 6 dhe do përdorë M9 për të ulur kostot fillestare të përgjithshme të projektit. Tabela vendos gjatësitë e çdo seksioni dhe fillimin e ndërtimit të planifikuar.

Tabela 3.25: Ndarja Seksionale e Autostradës Morinë-Merdare

Seksioni	Gjatësia	Data e fillimit
Seksioni 1	12.2 km	1 Maj, 2010
Seksioni 2	7.1 km	1 Maj, 2010
Seksioni 3	14.8 km	1 Tetor, 2010
Seksioni 4	7.6 km	1 Janar, 2011
Seksioni 5	19 km	1 Mars, 2011
Seksioni 6	13.8 km	N/A
Seksioni 7	5.4 km	1 Maj, 2011
Seksioni 8	5.3 km	1 Qershor, 2011
Seksioni 9	8.6 km	1 Korrik, 2011
Total:	79 km	Pa sektorin Sek. 6
Grand Total	93.8 km	Me sektorin Sek. 6

Modifikimet/rregullimet: Pas firmosjes së kontratës u bënë modifikime në shtrirjen e autostradës të projektuar fillimisht më 2006. Seksioni 1-4 mbeti i njëjtë si në projektin e 2006, ndërsa seksioni 5 u devijua, nga drejtimi që shkonte drejt luginës së Caraleva në drejtim të zones së Malishevës që lidhet me rrugën e shpejtësisë së madhe M9 në Gjurgjica. Seksioni 6 është aktualisht në rrugën M9 duke përfshirë pjesë të seksionit 7. Zvogëlimi i gjatësisë aktuale të ndërtimit të autostradës së re nga 102.8 km në 79.8 km, shikoni figurën 5.1.

Figura 3.13: Ndarja seksionale e Autostradës Morinë-Merdare

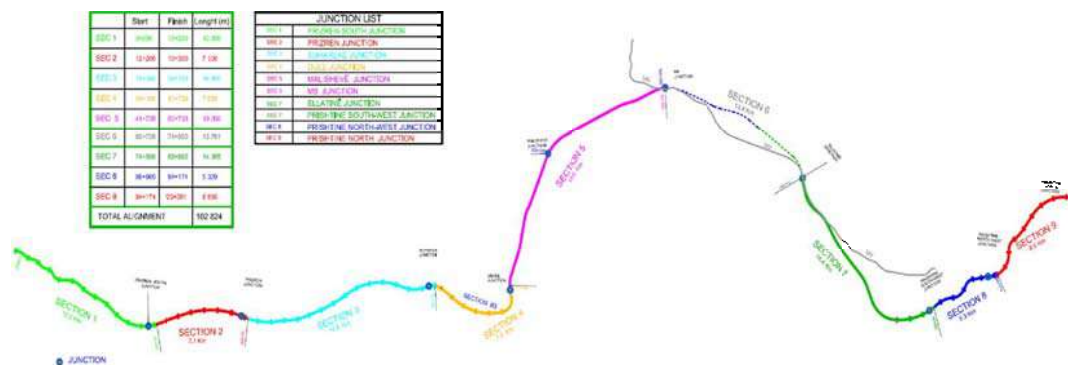


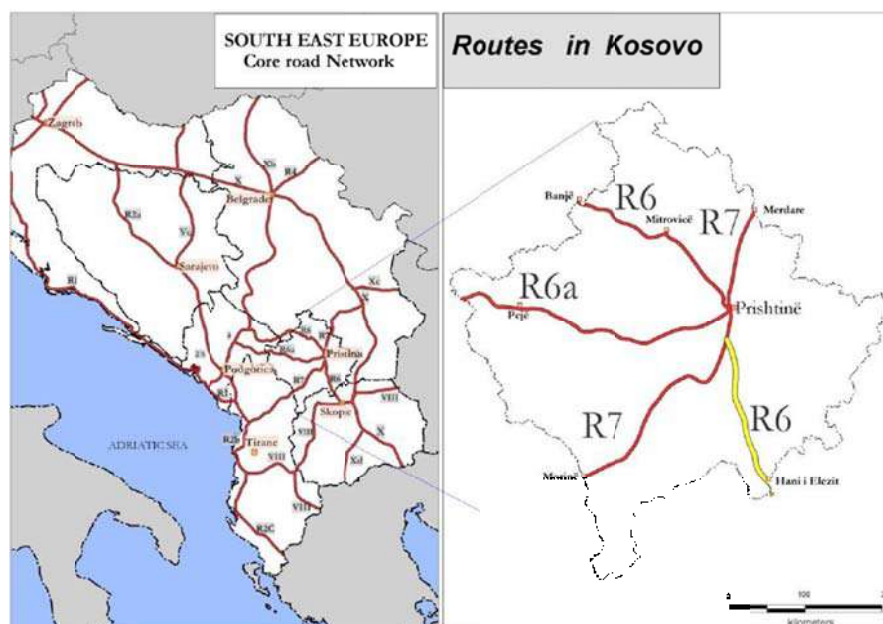
Figura 3.14: Seksioni 6 i planifikuar për t'u përfshatur



3.1.6.2. Autostrada Prishtinë-Shkup (pjesë e Rrugës 6)

Rruga 6 si pjesë e Rrjetit Rrugor të EJT lidh Kosovën me rrugët kryesore dhe korridoret ndërkombëtare. Në jug lidh Kosovën me Korridorin VIII në Shkup, ndërsa në veri lidhet me Rrugën 4 që lidh Kosovën me Malin e Zi dhe më gjerë. Gjatësia totale e kësaj rruge është 259 km. Megjithatë, fokusi kryesor i Qeverisë së Kosovës është seksioni Prishtinë-Shkup në gjatësi prej 60 km.

Figura 3.15: Rrjeti Qëndror i Europës Jug-Lindore dhe Seksioni Prishtinë-Shkup i Rrugës 6



Duke marrë në konsideratë rekomandimet e bëra nga konsulentët e COWI, të cilët kryen studimin e fizibilitetit të dy akseve kryesore rrugor në Kosovë dhe alternativat/opsionet e

projektuar nga COWI³¹ për investime në këtë rrugë, Ministria e Transportit dhe Komunikacioneve beson se alternativa më e mirë për investim afatgjatë në Rrugën 6 do të ishte të ndërtohej një rrugë e re me parametra të autostradës në pjesën Prishtinë – kufiri maqedonas. Fillimi i këtij projekti duhet të jetë në Preoc (udhëkryq të Rrugës 6 & Rrugës 7).

Një pengesë të madhe paraqet qyteti i Kaçanikut. Qytetit nuk mund t'i kalohet permes, prandaj qeveria për shkak të këtyre arsyeve është duke bërë plane për anashkalim (By-pass) e qytetit në anën lindore me një tunel (tuneli i bajpasit).

Ky seksion do të lidhë në masë të madhe Kosovën me Maqedoninë, respektivisht me Korridorin VIII dhe prej andej hyrja në Korridorin X bën të mundshme gjithashtu lidhjen me vende të tilla si Greqia apo Bullgaria. Kështu, Autostrada do të shërbejë jo vetëm për transportin rajonal dhe lokal, por gjithashtu edhe për atë ndërkombëtar. Pasi të jetë përfunduar kjo autostradë dhe një e tillë tashmë u ndërtua, vende të tilla si Serbia dhe Maqedonia do të jenë në gjendje të përdorin këtë për t'u afruar me detin.

Meqenëse Seksioni i Autostradës Prishtinë- kufiri maqedonas sipas analizës ekonomike dhe financiare është e mundshme me investime jashtë-buxhetore, Ministria e Infrastruktures është duke kërkuar opsione të tilla si koncesionare apo partneritete publik-privat në mënyrë që të mbajë buxhetin e Kosovës jashtë përfshirjen në këtë projekt.

3.1.6.3. Rrugët lokale

Një pjesë e rëndësishme e rrjetit rrugor të Kosovës përbëhet prej rrugëve lokale, të cilët janë të rëndësishme veçanërisht për jetën e përditshme të njerëzve të zakonshëm, që lëvizin nëpër qytetet dhe fshatrat e tyre.

Një fakt shumë i njohur në zhvillimin dhe investimin e rrugëve lokale është se pa përfshirjen e drejtpërdrejtë të qeverisë, komunat në vetëvete nuk do të bënin shumë. Prandaj, Ministria e Infrastruktures është duke e bërë vlerësimin dhe analizën se si do të duhej t'i qaseshin këtij problemi.

Në përgjithësi, komunat planifikojnë, mbi baza vjetore, investimet në infrastrukturën e rrugëve lokale. MI, duhet të koordinohet me komunat, dhe t'i bazojë vendimet e tyre mbi analiza- studimore të rëndësishme, të tilla si Inventarizimi i Rrugëve lokale në Kosovë.

Analiza-studimore e lartpërmendur ofron dy alternativa të mundshme për zhvillimin e rrugëve lokale dhe investimet e Ministrisë së Infrastruktures, duke bërë një listë rankimi (renditjeje) të

³¹COWI Consulting, një kompani e specializuar në transport.

rrugëve prioritare sipas kriterëve të caktuar. Alternativat kanë të bëjnë me "rrjetin kryesor jetësor", që përbëhet vetëm prej 1500 km nga 4500 km rrugë lokale të studiuar.

Alternativa 1 e bën renditjen e llojeve të rrugëve bazuar në realizueshmërinë ekonomike. Shpenzimet janë më të ulëta, por mirëmbajtja vjetore është më e lartë. Alternativa 2 e bën renditjen e llojeve të rrugëve bazuar në kombinimin e realizueshmërisë ekonomike dhe vlerës aktuale të mirëmbajtjes së ardhshme të rrugëve, që ofron zgjidhja me asfalt më të qëndrueshëm. Prandaj, të dy alternativat duhet të merren seriozisht në konsideratë nga qeveria për të ndihmuar komunat. Komunat kanë përgjegjësi të plotë për menaxhimin e rrugëve lokale brenda territoreve të tyre. Megjithatë, komunat, në përgjithësi, nuk kanë kapacitete të mjaftueshme për këtë detyrë. Figura e mëposhtme tregon hartat e vendndodhjes të tipeve të rrugëve me ndërhyrje të alternativës 1, të renditura në 10 vendet më të larta.

Figura 3.16: Alternativa 1, Hartat me vendndodhjen e tipeve të rrugëve të renditura në 10 vendet e para me ndërhyrje



Kostot totale e ndërhyrjeve në rrugë janë 232 milion Euro për Alternativën 1. Ndërhyrjet kryesore në rrugë do të jenë ndërhyrje në veshjen e sipërfaqes, megjithatë, mirëmbajtja e këtyre rrugëve do t'i fundoste komunat në të ardhmen.

Figura e mëposhtme tregon hartat e vendndodhjes së tipeve të rrugëve të rankuara në 10 vendet më të larta, me ndërhyrje sipas alternativës 2. Për listën e plotë të llojeve të rrugëve të renditura të alternativës 2, shiko Hartën.

Figura 3.17: Alternativa 2, Hartat me vendndodhjen e tipeve të rrugëve të renditura në 10 vendet e para me ndërhyrje



Kostot totale e ndërhyrjeve në rrugë janë 296 milion Euro për Alternativën 2. Ndërhyrjet kryesore në rrugë do të jenë zgjidhja e asfaltit më të qëndrueshëm, duke ulur koston e mirëmbajtjes të këtyre rrugëve në të ardhmen. Megjithatë, kostot e Alternativës 2 krahasuar me alternativën 1 janë më të larta me një vlerë prej 64 milion euro.

3.1.7. Burimet e financimit

Kërkesat për financimin e infrastrukturës rrugore rrjedhin nga përdorimi i rrugëve, në varësi të nivelit dhe rritjes së ekonomisë. Rrjeti kryesor i Kosovës është zhvilluar mirë, megjithatë mbetet shumë prapa krahasuar me nivelin e BE-së dhe rajonal në aspektin e zhvillimit të infrastrukturës rrugore.

Çdo investim në cilëndo infrastrukturë kërkon mjete financiare për të zbatuar një projekt të tillë. Për shpenzimet e investimeve publike, qeveria gjithmonë bën përpjekje në çfarëdo lloj mënyre për të ngarkuar të gjithë që përfitojnë apo përdorin ndërmarrje apo shërbime të tilla.

Në rastin e rrugëve të gjitha tarifët, tatimet dhe kontributet e paguara nga përdoruesit e rrugës për pronësinë e automjeteve, blerjen e automjeteve apo përdorimin e infrastrukturës njihen në terminologjinë e transportit si Taksa e Përdorimit të Rrugës.

3.1.7.1. Taksat e Përdorimit të Rrugës

Tarifat/Taksat tipike të përdorimit të rrugës si burime të të ardhurave nga përdoruesit e rrugës janë:

- Taksat mbi fitimin (detyrimet e importit, taksat e luksit);
- Taksat mbi pronësinë (tarifat e regjistrimit vjetor të automjeteve);
- Tatimi mbi përdorimin (kryesisht taksa e karburantit);
- Tarifa e përdoruesit: Pagesa për përdorimin e rrugëve (Vignettes);
- Tarifat rrugore;
- Të tjera: tarifat e tranzitit, peshat dhe dimensionet, gjoba për mbingarkesat;

Një tregues i rëndësishëm për Kosovën është pjesa e PBB-së për të ardhurat dhe për shpenzimet. Shtetet Anëtare të BE-së në mesatare pjesa e të ardhurave është 2-4%, e shpenzimeve janë 1-2%, ndërsa për Kosovën ne kemi një shtrirje shumë të çrregullt në të ardhurat dhe shpenzimet. Ndërsa, deri në vitin 2007, të ardhurat nga tarifat e përdoruesve të rrugës përfaqësonte një pjesë të PBB-së prej 6-7% dhe shpenzimet 1.1%, që nga viti 2008, ndërsa të ardhurat mbetën pak a shumë të njejta, shpenzimet u rritën në mënyrë drastike. Shpenzimet rrugore në 2008 ishin 111,00 milion euro (GDP € 3.8 miliard), (2.92%); në 2009 - € 160 milion (4.0 miliardë euro) (4.1%); në 2010-111,00 plus 100 milionë Euro për Autostradën Morinë-Merdare në një total prej 211milion € (GDP është 4.4 miliard €), (4.79%). Nëse kryhen të njejtat kalkulime për planet e ardhëshme të qeverisë, shifrat janë shumë më të larta.

Tabela 3.26: Të ardhurat dhe shpenzimet për rrugët si pjesë e PBB

	Të ardhurat	Shpenzimet
EU	2 – 4 %	1 – 2 %
Kosovë ³²	6 – 7 %	1.1%
Kosovë	6 – 7 %	4.1 %

Deri tani rolin kryesor, nga taksat/tarifat e përdoruesve të rrugës, të listuara më sipër, në gjenerimin më të madh të të ardhurave nga përdoruesit e rrugës janë akciza e karburantit, që kontribuon mesatarisht 75-85% në Kosovë. Kjo është tipike për shumicën e vendeve.

³²Prej 2007, Ministria e Transportit dhe Komunikacioni.

3.1.7.2. Taksat e Importit

Taksat e importit ose taksa e akcizës paguhet për automjetet në sasinë prej 500 Euro për çdo automjet të importuar në Kosovë. Informacioni i siguruar nga Zyra doganore pohon se në vitin 2005 u importuan 24,800 "Automjetet të zhdoganuara të cilat kanë paguar taksën e akcizës", duke gjeneruar 16,8 milion euro. Importet e vitit 2006 kanë qenë shumë më të ulëta me vetëm 8,800 taksë të akcizës të paguara nga makina duke gjeneruar 4,4 milionë euro.

3.1.7.3. Tarifa e regjistrimit

Tarifat vjetore të Regjistrimit janë:

- Automjete të lehta (< 3.5 tonnes) 20 Euro
- Automjete të rënda (> 3.5 tonnes) 40 Euro

Informacioni i marrë nga Ministria e Financave dhe Ekonomisë, thesari, tregojnë të ardhurat në një sasi prej 5.7 million Euro për vitin 2006.

3.1.7.4. Taksa rrugore e automjetit

Taksat rrugore të automjeteve janë futur në Kosovë në 2005³³. Kjo është një lloj takse rruge e zbatueshme për të gjitha automjeteve në të gjitha rrugët në Kosovë. Taksat vjetore janë:

- Automjeteve të lehta (<3.5 ton) 40 Euro
- Automjeteve të rënda (> 3.5 ton) 90 Euro

Nuk ka informacion të përditësuar për numrin e parkut të automjeteve dhe si pasojë kjo e bën të pamundur të vish me informacion të saktë. Megjithatë, në qoftë se përafërsisht ka 270,000 automjete dhe shumëzuar me taksën rrugore të automjetit më të ulët prej 40 euro, marrim shumën prej 10,800,000.00 euro.

³³UNMIK Rregullorja No 2005/14 mbi taksën rrugore të automjetit, e 20 Marsit 2005.

3.1.7.5. Taksa e akcizës së lëndës djegëse

Në Kosovë, Taksa e Akcizës së lëndës djegëse është e fiksuar në një vlerë nominale:

- Benzinë 31 cent për liter
- Naftë 27.5 cent për liter

Megjithatë, në korrik 2010, Ministria e Ekonomisë dhe Financave i propozoi Kuvendit të Kosovës për të rritur taksat e akcizës, ndërmjet tyre, edhe taksën e akcizës në karburante, me 5 për qind për të dyja benzinë dhe naftë. Me rregullimin e disa çështjeve të vogla të interpretimit, Kuvendi ra dakord në parim për të miratuar vendosjen e taksave të reja të akcizës. Për këtë qëllim, me hyrjen në fuqi të dispozitave të reja, akciza e benzinës dhe naftës do të rriten përkatësisht në 36 cent për litër dhe 32.5 cent për litër.

Një krahasim interesant është shqyrtimi i përqindjes së të ardhurave nga taksat e karburantit kundrejt të ardhurave të përgjithshme kombëtare e krahasuar me disa vende të rajonit dhe të botës.

Tabela 3.27: Të ardhurat nga taksat e karburantit si përqindje e të ardhurave totale të shtetit

Përqindja	Vendet
0 – 5	Federata Ruse (1%)
6 – 10	Suedi, Austri, Danimark, Zvicër, Belgjik, Gjermani, Norvegji, Finland, Irland, Hollandë
11–15	Francë, Republika Çeke, Sllovenia, Bosnia & Hercegovina, Itali, Hungari, Mbretëria e Bashkuar, Kroaci
16–20	Spanjë, Slovaki, Turqi
21–25	Shqipëri, Kosovë (23%)

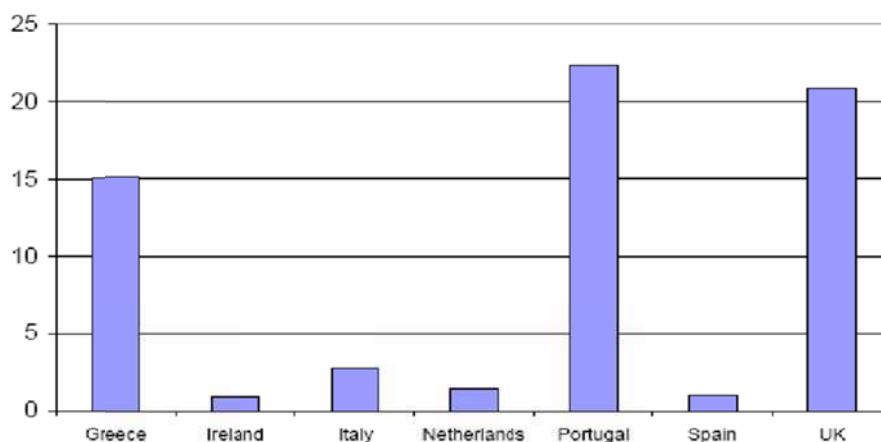
Megjithatë, në vitin 2009 ka pasur një total prej 525,200,000.00 kilogram³⁴ karburant të importuar në Kosovë. Meqenëse taksa e karburantit paguhet për litër, kilogram duhet të konvertohet në litra. Meqenëse pesha e një litri benzinë varet nga densiteti, temperatura, mënyra e rafinerimit e kështu me radhë, vlerat tipike për karburantin janë benzinë 730 kg/m³, nafta 840 kg/m³ (1 m³ = 1000 L).

³⁴Bilanci i tregëtimit të energjisë në Kosovë, CT2 2010, Zyrat e Statistikave të Kosovës, Korrik 2010.

3.2. Partneriteti Publik-Privat

Duke folur për angazhimin e private në financimin e investimeve publike, në dy dekadat e fundit, shfaqja e partneritetit publik-privat bëri një pjesë të madhe të ndryshimeve strukturore, të paktën cilësore se sa sasiore. Mbretëria e Bashkuar, e cila është kryesues në strukturat PPP për sigurimin e infrastrukturës, ka realizuar përmes PPP-të vetëm 10-25 për qind të totalit të investimeve publike vjetore.

Figure 3.18: Vlerat e kontratave të firmosura të partneritetit publik-privat në përqindje të investimeve publike totale (mesatarja 1995-2003)³⁵



Pjesa në vendet e tjera Europiane është e lartë sa 95 përqind e vlerës së kontratave³⁶ PPP në sektorin rrugor në përqindje të investimeve totale në transport, magazinim dhe komunikacion (mesatarja e 1995-2002)³⁷.

Për nevojat e Qeverisë së Kosovës, në kuadrin e një projekti të asistencës teknike, u zhvillua në dhjetor të vitit 2008 një model financiar për testimin e potencialit të projekteve PPP. Modeli i merr parasysh çdo gjë që kërkohet për një ndërmarrje të Financimit të Projektit, të tilla si norma e kthimit mbi kapitalin (KI), periudhën e shlyerjes së kredisë, interesi gjatë ndërtimit, raporti i borxhit ndaj kapitalit, periudha e mospagimit të interesit, parashikimet e trafikut, kostoja e projektit dhe kështu me radhë.

Pasi u zhvillua modeli, u krye një test në seksionin Lipjan, Babush (seksioni i Rrugës 6), nga të cilat dolën disa rezultate interesante. Gjatësia e këtij seksioni është 10.8 km, me një kosto totale prej 72.38 milion Euro. Për këtë tip të projekteve, norma e kthimit e planifikuar është

³⁵ Shifrat e UK përjashtojnë Metronë e Londrës. Duke përfshirë Metronë e Londrës shifra do të rritet në 32.6%, HM Treasury (UK).

³⁶ Urat, tunelet dhe kontratat e rifinancuara janë përjashtuar, HM Treasury (UK), ProjectWare (vendet e tjera).

³⁷ Të dhënat e disponueshme mbi investimet vetëm në sektorin rrugor ndaj ekonomisë totale nuk janë konsistente përgjatë vendeve. Sektorët e transportit, magazinimit, dhe komunikacionit janë në nivelin më të ulët të disponueshme të shpërbërjes. Kjo është e meta kryesore, veçanërisht nëse ka arsye për të besuar që komponentë të ndryshëm të kësaj madhësie (p.sh. investimi në komunikacion) sillt shumë ndryshe përgjatë vendeve.

15.00% (nën këtë shifër nuk ka asnjë mënyrë që të përfshihet sektori privat). Me taksën 0,11€/km, seksioni Lipjan-Babush u vlerësua të jetë financiarisht e qëndrueshme, duke dhënë një KI prej 16.6%, 1.5% mbi normën e planifikuar të kthimit.

3.3. Koncepti i organizimit të rrjetit rrugor

Të gjitha shoqëritë moderne kanë zbatuar përpjekjet e tyre në sigurimin e cilësisë së lartë në shërbimeve publike në dekadat e fundit, duke u fokusuar tek shërbimet që kanë një ndikim të madh në cilësinë e jetës. Rrjeti rrugor është një nga këndvështrimet më të rëndësishme, pasi rrjeti rrugor lidh njerëzit. Veçantë në vendet me zhvillim të ulët dhe mesatar rrjeti rrugor i jep qytetarëve kushte më të mira për jetesë dhe rritjen ekonomike. Një filozofi e re e cilësisë së rrjetit rrugor dhe mënyrat e reja, më efektive të implementimit të saj në ndërtimin dhe mirëmbajtjen e rrjetit rrugor janë të dukshme në projektimin, shfrytëzimin dhe mirëmbajtjen përgjatë ciklit të jetës të rrugës. Menaxhimi i organizatave të rrjetit rrugor me përfshirjen e plotë të të gjitha burimeve njerëzore, teknike, financiare dhe burime të tjera luan rolin më të rëndësishëm në këtë filozofi.

Ndjekja e vazhdueshme dhe implementimi i gjetjeve teorike moderne dhe përvoja praktike në cilësinë e rrjetit rrugor nga mjedise shumë të zhvilluar për të tjerët është një kyç për zhvillimin e suksesshëm të rrjetit rrugor të cilësisë në Kosovë. Detyra e menaxhimit është i drejtuar në ndryshimin e strukturës organizative, proceseve, të kulturës, për të konkurruar në mënyrë ekuivalente me konkurrentin në tregun e blerësve. Cilësitë e standardeve, të njohura me emrin e ISO 9000, diktojnë matje të reja në funksionimin e sistemeve organizative. Por me marrjen e certifikatës ISO 9001 nuk përfundojnë aktivitetet në fushën e trajtimit organizativ, por kjo është vetëm stimulim i mëtejshëm për aktivitetet në rrugën drejt zotërimit të plotë të cilësisë, ekselencën e cilësisë totale. Aktivitetet nuk janë të orientuara vetëm drejt problemeve teknike-teknologjike ose vetëm drejt pjesëmarrësit si krijuesit e trajtimit me rrjetin rrugor, por drejt të gjithë procedimit. Në një botë ku tregjet, produktet, teknologjitë, konkurrentët, rregulloret dhe madje edhe shoqëritë ndryshojnë me shpejtësi, risi të vazhdueshme janë bërë burime të rëndësishme të cilësisë së qëndrueshme dhe avantazh konkurrues.

Për shkak të bashkë-varësisë, cilësia e menaxhimit dhe trajtimi me mjedisin është e drejtuar në cilësinë e administratës dhe udhëheqjen, pasi cilësia është thelbi i kulturës organizative të krijimit të bashkëpunimit. Kjo ka të bëjë me më shumë këndvështrime dhe trajtime inter strukturore të zotërimit të administrimit, që rezulton nga bashkë varësia e sistemeve të ndryshme të cilësisë (jo vetëm trajtimi teknologjike) dhe kjo është arsyeja matjes së plotë të menaxhimit.

Ndryshimi i përhershëm i kërkesave për ndryshimin e praktikës së ndërmarrjes, që është pasojë e konkurrencës së tregut, i dikton menaxhimit stimulimin e ndërmarrjes së brendëshme

dhe zgjidhjes së plotë të problemeve. Është e mundur që të mbrohet dhe të ruhet avantazhi sidomos me tërësinë mes planifikimit, administrimit, mbikëqyrjes dhe të kuptuarit e përmbajtjes së veprimtarisë së sipërmarrësit. Tërësia e trajtimit të zotërimit të cilësisë është kështu një sfidë për menaxhimin e sipërmarrësit dhe mundësia për fuqizimin e reputacionit të menaxhimit. Fusha e ekologjisë është një fushë shumë e ndjeshme e të gjithë trajtimit. Mbrojtjen e mjedisit është si rrjedhojë rezultat i matjeve jo-sistematike, jo tërësore dhe jo interdisiplinare, jo cilësore të planifikimit dhe përcaktimit, që do të thotë në përmbajtjen e administratës. Për këtë arsye kujdesi për mjedisin, ndryshimi i lidhjes me mjedisin si dhe pasoja e njohurive rreth kuptimit të bashkë-varësisë dhe bashkëpunimit krijues për të arritur operacione të sigurtë, miqësorë me mjedisin. Mbatësi përgjegjës i dialektikës, ndërmjet pikëpamjeve të ndryshme, matjet e plota janë punonjësit e administrimit të sistemeve të biznesit që është menaxhimi. Përvoja e kaluar ishte shumë e orientuar vetëm drejt intensitetit të prodhimit cilësor, të specializuar, pa marrë në konsideratë ndikimet në mjedis dhe kjo nuk do të mundësojë kushtet për risi ekologjike. Vetëm pikëpamja e plotë, interstrukturore dhe e ndryshme e funksionimit të sistemit organizativ mundëson trajtimin e ekologjisë dhe të zhvillimit të përhershëm si një komponent i rëndësishëm i të gjitha pikëpamjeve thelbësore në administrim. Zhvillimi i përhershëm është kështu pasojë e administrimit të risive në kuptimin e shqyrtimit të sistemit dialektik të këndvështrimit.

3.3.1. Mjedi i rrjetit rrugor (analiza PEST) – (analiza politike, ekonomike, sociale dhe teknologjike)

Rrjeti rrugor i përbërë nga 630 km rrugë kryesore është rindërtuar në një masë të madhe gjatë viteve të fundit, por shumë nga rrugët krejtësisht të reja janë ndërtuar gjithashtu. Me ndërtimin në vazhdim të superstradës që do të lidhë Kosovën me Shqipërinë nga njera anë dhe me Serbinë nga ana tjetër, Kosova po bëhet një portë e rëndësishme në korridorin që do të lidhë Detin Adriatik me Europën Perëndimore. Qeveria shqiptare ka vendosur kohët e fundit që të pranojë kërkesën e Qeverisë së Kosovës për të marrë përsipër portin e Shëngjinit dhe ta verë atë nën administrimin e saj mbi bazën e një kontrate koncesionare. Si një qasje e drejtpërdrejtë në bregdetin shqiptar, Porti i Shëngjinit është pranuar të ketë një ndikim të madh në zhvillimin ekonomik të vendit (Gashi, 2012).

Figura 3.19: Rrjeti rrugor në Kosovë (Gashi, 2012)



Për këto karakteristika më e spikatur është efënca dhe suksesti, që bazohet mbi çmimin, cilësinë, individualitetin dhe zgjedhja e tenderimit. Bëhet fjala për implementim me dije, krijimtari, kulturë, ku në kuptimin e saj më të gjerë i përket gjithashtu cilësisë së përhershme. Aftësia e konkurrimit në konkurrueshmërinë në botë gjithashtu do të thotë aftësi e konkurrueshmërisë në zhvillimin permanent të cilësisë. Është e mundur që të ruhet avantazhi konkurrues sidomos me tërësinë ndërmjet planifikimit, administrimit, kontrollit dhe të kuptuarit e përmbytjes të operacionit të sipërmarrësit. Zhvillimi permanent i cilësisë nuk është vetëm problemi i teknologjisë, inxhinierisë së ndërtimit, ekonomisë, dhe kështu me radhë, por kryesisht dhe para së gjithash i vlerave dhe sjelljeve tona, që kërkon këndvështrim tjetër dhe pikëpamje interstrukturore. Ne kemi nevojë për "pikëpamje të përbashkët". Kujdesi për rrjetin rrugor do të thotë gjithashtu kujdes për mjedisin dhe zhvillimin e qëndrueshëm të cilësisë dhe kjo është detyra e menaxhimit. Për këtë arsye kujdesi për rrjetin rrugor dhe zhvillimin e qëndrueshëm të cilësisë është pjesë përbërëse e përgjegjësisë dhe detyrimet e menaxhimit në të gjitha nivelet e organizimit. Kujdesi për rrjetin rrugor dhe zhvillimin e qëndrueshëm të cilësisë varet së pari nga punëtorët administrativë dhe bashkëpunëtorët e tyre në të gjitha nivelet hierarkike. Operacionet klasike, të kufizuar në pritshmërinë e suksesit konkurrues në prodhimin në masë tejkalohen nga operacione inovative, që arrijnë pozicionin konkurrues në këndvështrim tjetër, bashkëpunimin interstrukturor.

Kujdesi për rrjetin rrugor dhe kështu kujdesin për zhvillimin e qëndrueshëm të cilësisë kërkon reflektim (dialektik) të sistemit:

- Bashkëpunimi kreativ mundëson përdorimin e pikëpamjeve të ndryshme, kështu që tërësia e realitetit realizohet më mirë (cilësia),

- Specialistët janë të pashmangshëm, por për veten e tyre vetëm pjesërisht të dobishëm, sepse ata shikojnë dhe konsiderojnë vetëm atë pjesë të realitetit, që i mundëson këndvështrimi i zgjedhur për shkak të specializimit,
- Pa bashkëpunim nuk mund të shtohen për të arritur sinergjinë, që ata nuk mund ta menaxhojnë individualisht, por është urgjente,
- Cilësia është realizuar më me sukses me sistemin e pikëpamjeve, që shumë veta e zbatojnë individualisht në mënyrë krijuese.

Bashkë-organizimi me ndikim i zhvillimit të qëndrueshëm të cilësisë mund të bëhen të gjithë bashkëpunëtorët në sistemin profesionale të rrjetit rrugor, kryesisht administratori me veprimin e marrjes së vendimit. Në mënyrë të ngjashme me “yin” që nuk mund të ekzistojë pa “yang”, filozofia kryesore prapa saj është se për zhvillimin e cilësisë proces krijues për zgjidhjen e problemeve duhet t’i përfshijnë të dyja:

- Zgjidhjen logjike, analitike dhe krijuese e problemit,
- Arritjet individuale dhe në grup,
- Menduarit vertikal dhe anësor (ose të menduarit konvergjent dhe divergjent)
- IQ dhe EI (inteligjencës emocionale)
- Motivim i brendshëm dhe i jashtëm,
- Specializimi dhe holismi,
- Lineariteti dhe forma qarkore,
- Struktura dhe kaosi determinist (Mulej, 1992).

Në praktikë kjo është parë si një shembull për të treguar produktet miqësor ndaj mjedisit, aftësinë e riciklimit të paketimit dhe kështu me radhë. Në botën e zhvilluar mekanizmat e zhvillimit janë pranuar tashmë për ato subjekte që e trajtojnë në mënyrë të përgjegjshme mjedisin dhe në këtë mënyrë ata të rrisin shpenzimet (tatimet, detyrimet, humbja e reputacionit, dhe kështu me radhë) dhe ata zvogëlojnë pozicionin konkurrues. Në kuadër të unitetit evropian urdhëri 1836/93 për gjykimin vullnetar ekologjik të ndërmarrjeve në industri në kuptimin e gjykimit dhe administrimit ekologjik; ajo erdhi në fuqi në vitin 1995. Vendimi është në kompetencë të udhëzimeve të kompanisë. Bëhet fjalë për diçka të ngjashme, me atë që përshkruajnë standardet ISO 1400x. Në këtë rast bëhet fjalë për sistemin e administrimit nga pikëpamja e mbrojtjes së mjedisit. Ndërmarrjet do të duhet gjithashtu të përshtaten me këtë mënyrë të informimit publik.

3.3.2. Mjedisi politik

Mjedisi politik janë veprimet e Qeverisë, të cila ndikojnë në operacionet e një kompanie apo biznesi. Këto veprime mund të jenë në nivel lokal, rajonal, kombëtar dhe ndërkombëtar. Pronarët e bizneseve dhe menaxherët i kushtojnë shumë vëmendje mjedisit politik për të vlerësuar se si ndikojnë veprimet e qeverisë në kompaninë e tyre. (<http://www.businessdictionary.com/definition/political-environment.html/21.04.2014>).

Mjedisi politik përcaktohet si shteti, qeveria, institucionet dhe ligjet së bashku me palët e interesuara publike dhe private, të cilët veprojnë dhe ndikojnë në atë sistem. Menaxherët e biznesit do t'i kushtojnë vëmendje mjedisin politik për të parë se si veprimet e qeverisë do ndikojnë në kompaninë e tyre. Mjedisi politik përfshin edhe kulturën politike, të cilat janë pikëpamjet që mbahen rreth asaj që qeveritë duhet të veprojnë në raport me qytetarët e saj (<http://www.ask.com/question/definition-of-political-environment/21-02-2014>).

Mjedisi politik në një vend ndikon tek organizatat e biznesit dhe mundet të përhap një faktor rreziku që mund t'u shkaktojë atyre vuajtjen e një humbjeje. Mjedisi politik mund të ndryshojë si rezultat i veprimeve dhe politikave të qeverive në të gjitha nivelet, nga niveli lokal në nivelin federal. Bizneset duhet të jenë të përgatitur për t'u marrë me pasojat e politikës qeveritare.

Mjedisi politik në një vend ndikon në mjedisin e saj ekonomik. Mjedisi ekonomik, nga ana tjetër, ndikon në performancën e një organizate biznesi. Në Shtetet e Bashkuara, për shembull, ka dallime të rëndësishme në politikat e demokratëve dhe republikanëve. Kjo ka implikime tek faktorë të tillë si taksat dhe shpenzimet e qeverisë, të cilat nga ana e tyre ndikojnë në ekonominë e vendit. Një nivel më i lartë i shpenzimeve të qeverisë tenton të stimulojë ekonominë, për shembull. Qeveritë mund të ndryshojnë rregullat dhe rregulloret e tyre, dhe kjo mund të ketë një efekt në biznes. Për shembull, pas skandaleve të kontabilitetit në fillim të shekullit njëzet e një, Komisioni i Shkëmbimit dhe Letrave me Vlerë të Shteteve të Bashkuara u përqendrua më shumë në pajtueshmërinë e korporatave dhe qeveria paraqiti rregulloren e pajtueshmërisë Sarbanes-Oxley të 2002. Kjo ishte një përgjigje ndaj mjedisit social që bëri thirrje për ndryshime të tilla për të bërë kompanitë publike më të përgjegjshme. (<http://www.ehow.com/info-effects-political-environment-business-organizations.html/21.04.2014>).

3.3.2.1. Mjedisi Ekonomik

Mjedisi ekonomik, në të cilin operon një biznes ka ndikim të madh mbi të.

Mjedisi ekonomik përbëhet nga faktorët e jashtëm në tregun e një biznesit dhe në ekonominë më të gjerë që mund të ndikojnë në një biznes. Mjedisi ekonomik mund të ndahet në mjedisin mikroekonomik, i cili ndikon në vendimmarrjen e biznesit të tilla si veprimet individuale të firmave dhe konsumatorëve, dhe mjedisin makroekonomik, i cili prek një ekonomi të tërë dhe të gjithë pjesëmarrësit e saj. Shumë faktorë ekonomikë veprojnë si kufizues të jashtëm për biznesin tuaj, që do të thotë se është shumë pak, nëse është ndonjë, kontroll mbi to. Le të hedhim një vështrim në të dy këta faktorë të gjera në mënyrë më të detajuar.

Ndikimet makroekonomike janë faktorë të gjerë ekonomikë që ndikojnë në mënyrë të drejtpërdrejtë ose të tërthortë në të gjithë ekonominë dhe tek të gjithë pjesëmarrësit e saj, duke përfshirë edhe biznesin tuaj. Këta faktorë përfshijnë gjëra të tilla si:

- Normat e interesit
- Tatimet
- Inflacioni
- Normat e këmbimit valutor
- Të ardhurat diskrete të Konsumatorit
- Normat e Kursimeve
- Nivelet e besimit të konsumatorit
- Shkalla e papunësisë
- Recesioni
- Depresioni

Faktorët mikroekonomike ndikojnë se si biznesi juaj do të marrë vendime. Ndryshe nga faktorët makroekonomikë, këta faktorë janë shumë më pak të gjerë në shtrirje dhe nuk ndikojnë domosdoshmërisht të gjithë ekonominë si një e tërë. Faktorët mikroekonomike që ndikojnë në një biznes përfshijnë:

- Madhësia e tregut
- Kërkesa
- Furnizimi
- Konkurrentët
- Furnizuesit

Zinxhiri i shpërndarjes - të tilla si dyqanet e shitjes me pakicë (<http://education-portal.com/academy/lesson/25-02-2014>).

Mjedisi ekonomik i biznesit do të luajë një rol kryesor në përcaktimin e suksesit ose dështimit të një biznesi.

3.3.2.2. Mjedisi Social – kulturor

Mjedisi social, konteksti social, konteksti socio-kulturor, apo mjedisi, i referohet kuadrit të drejtpërdrejtë fizik dhe social, në të cilin jetojnë njerëzit ose në të cilën ndodh diçka apo zhvillohet. Ai përfshin kulturën në të cilën individit u arsimua ose jeton, dhe njerëzit dhe institucionet, me të cilët ata ndërveprojnë. Mjedisi socio-kulturor mund të përkufizohet si një kombinim i faktorëve sociale dhe kulturor në një popullsi. Ai gjithashtu mund të përdoret për t'iu referuar mënyrës se si sillen njerëzit në mjedisin e tyre rrethues. Mjedisi socio - kulturor është një tërësi besimesh, zakonesh, praktikash dhe sjellje që ekzistojnë brenda një popullate. Kompanitë ndërkombëtare shpesh kryejnë një shqyrtim të mjedisit socio-kulturore para se të hyjnë në tregjet e tyre të synuara. (<http://www.businessdictionary.com/25-02-2014>).

Termi "Mjedisi socio-kulturor" zakonisht përdoret në biznes ose në marketing për të përshkruar një ambient të përbërë nga forca dhe institucione që ndikojnë në preferencat, vlerat dhe sjelljet shoqërore. Këto forca mbeten në një gjendje të ndryshimeve të vazhdueshme dhe përshtatja e biznesit është thelbësor për të plotësuar kërkesat e shoqërisë për blerje që ndryshojnë vazhdimisht. Faktorët përfshijnë vlerat sociale, besimet, kulturën, traditën, qëndrimet sociale, institucionet sociale dhe demografike. Shembujt përfshijnë shndërime në popullatë për shkak të emigracionit dhe traditat, kulturën, vlera dhe besimet që popullsia imigruese sjell. Faktorët social-kulturore luajnë një rol të madh në strategjinë e marketingut të një biznesi. Në fakt, e gjithë ideja e marketingut është që të lidhet me klientët ekzistues, dhe të arrijë tek klientët potencial. Mënyra se si një shoqëri është e përbërë, dhe mënyrën në të cilën ai e sheh veten nga ana kulturore, luan një rol të rëndësishëm në zhvillimin e një strategjie të fuqishme të marketingut. Strategjitë e marketingut ndryshojnë nga një vend në tjetrin, dhe faktorët që ndikojnë në strategjinë janë nivelet e arsimimit të popullsisë, besimet e tij kryesore, ndjeshmëritë e tij, gatishmëria për të ndryshuar, etj (<http://www.buzzle.com/articles/25.02.2014>).

3.3.2.3. Mjedisi Teknologjik

Mjedisi teknologjik do të thotë zhvillimi në fushën e teknologjisë, e cila ndikon në biznes me anë të shpikjeve të reja të prodhimeve dhe përmirësime të tjera në teknikat për të kryer punën e biznesit (<http://business.svtuition.org/2009/27.02.2014>). Teknologjia mund të përkufizohet si metodë apo teknikë për konvertimin e inputeve në rezultate në dalje në kryerjen e një detyrë të veçantë. Kështu, termat "metodë" dhe 'teknikë' i referohen jo vetëm njohurivët, por edhe

aftësitë dhe mjeteve për kryerjen e një detyre. Risi teknologjike, atëherë, i referohet rritjes së njohurive, përmirësimit të aftësive, ose zbulimit të mjeteve të reja ose të përmirësuara që zgjerojnë aftësinë e njerëzve për të arritur një detyrë të dhënë. Ndryshimet në mjedisin teknologjik kanë pasur disa nga efektet më dramatike në biznes. Një kompani mund të jetë e angazhuar tërësisht në një lloj të veçantë të teknologjisë, dhe mund të ketë bërë investime të mëdha në pajisje dhe trajnim vetëm për të parë që të shfaqet një teknologji më inovative (të re) dhe me kosto efektive. Në të vërtetë, drejtori i menaxhimit i një organizatë shumëkombëshe që prodhon makineri të rrënda tha një herë se pjesa më e vështirë e punës së tij nuk kishte të bënte me sindikatat, pagesat ose produktet, por me nëse janë shpenzuar apo jo para për pajisjet teknologjike më të fundit të përmirësuara (<http://www.exporthelp.co.za/27.02.2014>).

Faktorët teknologjike përfshijnë gjithashtu aspektet ekologjike dhe mjedisore, të tilla si aktivitet R&D, automatizimi, stimujt e teknologjisë dhe shkalla e ndryshimit teknologjik. Ata mund të përcaktojnë pengesa në hyrje, nivel prodhimi me efikasitet minimale dhe të ndikojnë në vendimet për burime të jashtëme (apo nënkontraktime). Për më tepër, shndërrimet teknologjike mund të ndikojnë në koston, cilësisë, dhe të çojë në risi.

3.4. Menaxhimi i Cilësisë

Në përpjekjet për përmirësimin e pozitës në treg të blerësit, kompanitë duhet të marrin gjithashtu në konsideratë përputhshmërinë e operacionit me përshkrimet e vlefshme të mbrojtjes së mjedisit. Bëhet fjalë për shqyrtimin e kërkesave të standardeve ndërkombëtare:

- ISO 9001: Sistemi i Menaxhimit të Cilësisë – kërkesat,
- MTC – Menaxhimi Total i Cilësisë,
- EFQM – Fondacioni Europian për Menaxhimin e Cilësisë.

Cilësia është kështu një komponent themelor i politikave themelore dhe kjo është konfirmuar nga agjencia më e lartë e administratës. Kjo është e lidhur me vendimet e rëndësishme rreth qëllimeve themelore të operimit të cilësisë dhe zhvillimit. Zhvillimi i cilësisë së qëndrueshme është një rezultat i procesit të menduar dhe të drejtuar, që fillon me përgatitjen e menaxhimit dhe vazhdon me ndryshimin e proceseve administrative në të gjitha nivelet. Ajo ka të bëjë me pranimin e vlerave dhe rregullave të parimeve themelore të cilësisë. Më shumë se detyrim nga shteti, sistemi i menaxhimit të cilësisë është i rëndësishëm, pasi është bazuar në ofertën vullnetare dhe bashkëpunimin krijues. Në rrethanat bashkëkohore krijimi i ekipeve po bëhet më i rëndësishëm për bashkëpunimin krijues, pasi ata kërkojnë mundësitë, zgjidhjen e problemeve dhe në fund marrin vendime.

Planifikimi i zhvillimit të cilësisë së qëndrueshme fillon me hulumtimin e tregut, vazhdon me funksionet mbështetëse (projektimin) dhe kështu me radhë me implementimin, shpërndarjen, përdorimin, mirëmbajtjen dhe pas përfundimit të periudhës së jetës së produktit ai kupton eliminimin në mjedis në mënyrë miqësore (Kralj, 2012). Roli i njerëzve administrative në të gjitha nivelet mund të shihet në drejtim dhe garantimin e uljes ose parandalimit të efekteve negative të mbrojtjes së mjedisit. Detyrë e rëndësishme është nxitja e krijimtarisë dhe risisë për të arritur qëllimet dhe interesat e sistemit profesional dhe gjithashtu të pritshmërisë së investitorëve. Në procesin administrativ kjo ka të bëjë me heqjen dorë nga stilet e vjetra të drejtimit, marrëdhëniet e vjetra, qëllimet drejtuese të modës së vjetër, strukturat organizative jo efektive dhe me futjen e metodave të tilla administrative, që mbështesin krijimtarinë dhe inovacionin (Mulej, 1992). Operacion inovative është operacioni që, sipas prodhimit dhe të gjithë komponentëve të tjerë të tij gjendet në inovacion. Kjo është arsyeja pse karakteristikat e mëposhtme tregojnë këtë. Çdo kosto në thelb është e panevojshme. Ai bëhet me të vërtetë e panevojshme, kur ne e dimë dhe duam të punojmë në mënyrë më inteligjente.

Çdo produkt ose procedurë del shpejt ose vonë jashtë përdorimit. Pra, ne duhet vazhdimisht të dyshojmë për të gjitha zakonet e dhëna, edhe pse ne i llogarisim ato (ende) të përsosura dhe të saktë. Përndryshe ne nuk mund të arrijë cilësinë bashkëkohore të jetës.

Çdo njeri është i shqetësuar në lidhje me cilësinë e jetës dhe për këtë arsye (sa më e përsosur që të jetë e mundur!). Çdo njeri është gjithashtu i shqetësuar për cilësinë e tërë operacionit dhe të gjithë komponentët e tij. Kjo është arsyeja pse ne duhet të zhvillojmë trurin tonë dhe të aktivizojmë krijimtarinë e të gjithëve.

Ne duhet të kërkojmë vazhdimisht dhe kudo risitë e mundshme! Vetëm pak prej tyre do të bëhen inovacione, por pa kërkim të synuar, do të ketë edhe më pak prej tyre, ndoshta nuk mjafton (Mulej, 1992).

3.4.1. Zhvillimi i Menaxhimit të Cilësisë në Botë

Çdo vit Organizata Ndërkombëtar e Standardeve kryen një vëzhgim mbi certifikimin sipas standardeve të tyre të sistemeve të menaxhimit. Anketa tregon numrin e certifikatave të standardeve të menaxhimit ISO (si ISO 9001 dhe ISO 14001) të dhënë në çdo vend, çdo vit. ISO nuk kryen certifikimit. Organizatat që kërkojnë të certifikohen për një standard ISO duhet të kontaktojnë një organizëm certifikimi të pavarur. Sondazhi ISO llogarit numrin e certifikatave të lëshuara nga organizmat certifikues që janë akredituar nga anëtarët e Forumit Ndërkombëtar të Akreditimit (IAF). Rezultatet e 2012 tregojnë rritje të shëndetshme përmes kufijve për të gjitha certifikatat për sistemet e menaxhimit ISO, me të shtatë standardet e përfshira në anketë tregon një rritje në krahasim me 2011. Me rëndësi të veçantë është një rritje e konsiderueshme për ISO 22000 për menaxhimin e sigurisë së ushqimit (deri 20% mbi

vitin 2011) dhe ISO 50001 për menaxhimin e energjisë (deri 332% mbi vitin 2011). Certifikatat në menaxhimin e cilësisë, teknologjisë së informacionit dhe standardet e pajisjeve mjekësore kanë patur gjithashtu rritje. Një përmbledhje e statistikave është treguar në tabelën më poshtëme.

Tabela 3.28: Numri i kompanive të certifikuara me Standardet ISO në mbarë botën

Emri i standardit	Numri i certifikatave në vitin 2011	Numri i certifikatave në vitin 2010	Ndryshimi	Ndryshimi në %
ISO 9001	1 111 698	1 118 510	-6 812	-1%
ISO 14001	267 457	251 548	15 909	6%
ISO 50001	461	0		
ISO/IEC 27001	17 509	15 626	1 883	12%
ISO 22000	19 980	18 580	1 400	8%
ISO/TS 16949	47 512	43 946	3 566	8%
ISO 13485	20 034	18 834	1 200	6%
TOTALI	1 484 651	1 467 044	17 607	1%

Certifikimi për ISO 9001 për menaxhimin e cilësisë ka rënë pak me 1%. Ekspertët e shpjegojnë këtë me rishikimin e standardeve që do të fillojnë së shpejti, për botimin e planifikuar në vitin 2015, dhe gjithashtu për përmirësimin e vazhdueshëm në verifikimin e të dhënave të anketës të marra nga burime të shumta. Anketa është një tregues për ekonominë globale në zhvillim dhe të certifikimit. Një numër i tregjeve ku certifikimi u ngrit në fillim të viteve 1990 janë duke treguar shenja që kanë arritur pjekurinë. Për shembull, në përgjithësi, ky është rasti i certifikimit ISO 9001 në Evropë, por efekti nuk është e shpërndarë në mënyrë të barabartë si Italia që është vendi që përjetoi rritjen më të lartë në certifikata. Rajoni i Azisë Lindore dhe i Paqësorit pothuajse e kanë parakaluar Evropën për pjesën rajonale të certifikatave ISO 9001. Në përgjithësi, nënvizohet rëndësia e Kinës si reparti punues i botës dhe si lidhje kryesore në shumë zinxhirët të furnizimit global. Për nga numri total i certifikatave dhe për rritjen e certifikatave 2010-2011, Kina është në 10 vendet e sipërme për gjashtë nga shtatë standardet e mbuluara nga studimi. Një tjetër tendencë duket të jetë kërkesa e fortë për certifikim të standardeve ISO në tregjet e punës me kosto më të ulët për të përforcuar cilësinë dhe efikasitetin e tyre në treg. Konkurrenca e tyre në rritje është reflektuar, për shembull, në Rumani, të cilat janë në treshen e parë për rritjen e certifikatave ISO 9001, ISO/IEC 27001 dhe ISO 22000. Ai ishte gjithashtu në treshen e sipërme për numrin më të madh të certifikatave për standardin e ri ISO 50001. Këtu është një përmbledhje e rezultateve kryesore:

ISO 9001: 2008 jep kërkesat për sistemet e menaxhimit të cilësisë. Certifikimi për standardin është përdorur në zinxhirët e furnizimit global për të ofruar siguri për aftësinë e furnizuesit për të kënaqur kërkesat e cilësisë dhe për të rritur kënaqësinë e konsumatorit në marrëdhëniet furnizues-konsumatorëve. Deri në fund të dhjetorit 2011, janë lëshuar të paktën 1 111 698

certifikata në 180 vende dhe ekonomi, dy më shumë se sa një vit më parë. Totali i 2011 paraqet një rënie prej 1% (-6 812) në krahasim me 2010. Tri vendet e para për numrin e përgjithshëm të certifikatave të lëshuara ishin Kina, Italia dhe Japonia, ndërsa tre vendet e para për rritjen e numrit të certifikatave në vitin 2011 ishin Italia, Kina dhe Rumania. ISO 14001: 2004, e cila i jep kërkesat për sistemet e menaxhimit mjedisor, ruan rëndësinë e saj globale për organizatat që dëshirojnë të veprojnë në një mënyrë ekologjike të qëndrueshme. Deri në fund të dhjetorit 2011, ishin lëshuar së paku 267 457 certifikata ISO 14001: 2004, me një rritje prej 6% (+15 909, në 158 vende, dy më shumë se një vit më parë. Tre vendet e para për numrin e përgjithshëm të certifikatave ishin Kina, Japonia dhe Italia, ndërsa tre vendet e para për rritjen e numrit të certifikatave në 2011 ishin Kina, Italia dhe Franca.

ISO/TS 16949: 2009 japin kërkesat për zbatimin e ISO 9001: 2008 nga furnizuesit në sektorin e automobilave. Deri në fund të dhjetorit 2011, të paktën certifikata 47 512 ISO/TS 16949: 2009, me një rritje prej 8% (+3 566), u lëshuan në 86 vende dhe ekonomi, dy më shumë se sa në vitin e kaluar. Tre vendet e para për numrin e përgjithshëm të certifikatave ishin Kina, Republika e Koresë dhe SHBA, ndërsa tre vendet e para për rritjen e numrit të certifikatave në 2011 ishin Kina, India dhe Republika e Koresë.

ISO 13485: 2003 jep kërkesat e menaxhimit të cilësisë për sektorin e pajisje mjekësore për qëllime rregullatore. Deri në fund të dhjetorit 2011, të paktën 20 034 certifikata ISO 13485: 2003, me një rritje prej 6% (+1 200), u lëshuan në 95 vende dhe ekonomi, dy më shumë se në vitin e kaluar. Tre vendet e para për numrin e përgjithshëm të certifikatave ishin SHBA, Gjermani dhe Britani të Madhe, ndërsa tre vendet e para për rritjen e numrit të certifikatave në vitin 2011 ishin në SHBA, Izraeli dhe Japonia.

ISO / IEC 27001: 2005 jep kërkesat për sistemet e menaxhimit të sigurisë së informacionit. Në fund të dhjetorit 2011, të paktën 17 509 certifikata ISO / IEC 27001: 2005, me një rritje prej 12% (1 883), u lëshuan në 100 vende dhe ekonomi, tetë më pak se në vitin e kaluar. Top tre vendet për numrin e përgjithshëm të certifikatave ishin Japonia, India dhe Mbretëria e Bashkuar, ndërsa tre të lartë për rritjen e numrit të certifikatave në 2011 ishin Japonia, Rumania dhe Kina.

ISO 22000: 2005 jep kërkesat për sistemet e menaxhimit të sigurisë së ushqimit. Deri në fund të dhjetorit 2011, të paktën 19 980 certifikata ISO 22000: 2005, me një rritje prej 8% (1 400), u lëshuan në 140 vende dhe ekonomi, dy më shumë se sa në vitin e kaluar. Tre vendet e para për numrin e përgjithshëm të certifikatave ishin Kina, Greqia dhe Rumania, ndërsa tre vendet e para për rritjen e numrit të certifikatave në 2011 ishin Kina, Italia dhe Rumania.

ISO 50001: 2011 jep kërkesat për sistemet e menaxhimit të energjisë. Ajo u botua në mes të qershorit 2011. Deri në fund të dhjetorit 2011, të paktën 461 certifikata ISO 50001: 2011 u lëshuan në 32 vende dhe ekonomi. Tre vendet e para për numrin e përgjithshëm të

certifikatave ishin Spanja, Rumania dhe Suedia. (http://www.iso.org/iso/home/news_index/21.02.2014).

3.4.2. Zhvillimi i Menaxhimit të Cilësisë në Kosovë

Janë 7.89% e organizatave të mesme dhe të mëdha në Kosovë të certifikuar me ISO, në bazë të dhënave bazë të Bankës Botërore dhe të dhënave bazë nga Ministria e Tregtisë dhe Industrisë. Zotërimi i certifikimit ISO është përqindja e firmave që kanë fituar një certifikim të cilësisë të njohur nga Organizata Ndërkombëtare për Standardizim (ISO <http://www.tradingeconomics.com/kosovo/iso-certification-ownership.html/21.02.2014>).

3.5. Modelet e Menaxhimit të Cilësisë

Dekada e kaluar ka dëshmuar shfaqjen energjike në skenën e biznesit të lëvizjes mbi kulturën e cilësisë. Fillimisht, ajo ishte një lëvizje ndikimi i të cilës ishte i kufizuar në sektorin industrial; megjithatë, me kalimin e viteve, këto iniciativa u perhapën dhe u popullarizuan, duke arritur pothuajse në të gjithë sektorët e ekonomisë: shërbimet financiare, arsimi, shërbimet sociale, kujdesit shëndetësor, etj. Rritja e Menaxhimit të Cilësisë (MC) në botën e biznesit normalisht është e lidhur me zbatimin e sistemeve të Cilësisë bazuar në standardet ndërkombëtare ISO 9000 dhe, në Evropë, të Modelit të Ekselencës të Fondacionit Evropian për Menaxhimin e Cilësisë (EFQM), një prej modeleve ndërkombëtare për ngritjen e sistemeve të Menaxhimit Total të Cilësisë (MTC) në kompanitë.

Literatura akademike e studimeve empirike që kanë analizuar efektet e zbatimit të sistemeve të cilësisë në bazë të modeleve të ISO 9000 dhe MTC në rezultatet e kompanisë është shumë e gjerë. Tabela 2 paraqet një përmbledhje të shkurtër të studimeve kryesore empirike të kryera në mbarë botën në vitet e fundit. Përveç studimeve kërkimore të cituara në tabelë, shumë të tjerë që lidhen me të njëjtën temë janë kryer në vitet e mëparshme. Për të mos u zgjatur shumë, kemi përzgjedhur të përfshijmë në material disa nga studimet më të rëndësishme në 8 vitet e fundit.

3.5.1. Modeli i Menaxhimit të Cilësisë ISO 9001:2008

Familja ISO 9000 trajton aspekte të ndryshme të menaxhimit të cilësisë dhe përmban disa prej standardeve më të njohura të ISO-së. Standardet ofrojnë udhëzime dhe mjetet për kompanitë dhe organizatat që duan të sigurojnë që produktet dhe shërbimet e tyre në mënyrë të

vazhdueshme të përmbushin kërkesat e konsumatorëve, dhe se cilësia përmirësohet vazhdimisht. Ka shumë standarde në familjen e ISO 9000, duke përfshirë:

ISO 9001:2008 - përcakton kërkesat e një sistemi të menaxhimit të cilësisë

ISO 9000:2005 - mbulon konceptet dhe terminologjinë themelore

ISO 9004:2009 - fokusohet mbi atë se si të bëhet një sistem i menaxhimit të cilësisë më eficiente dhe më efektive.

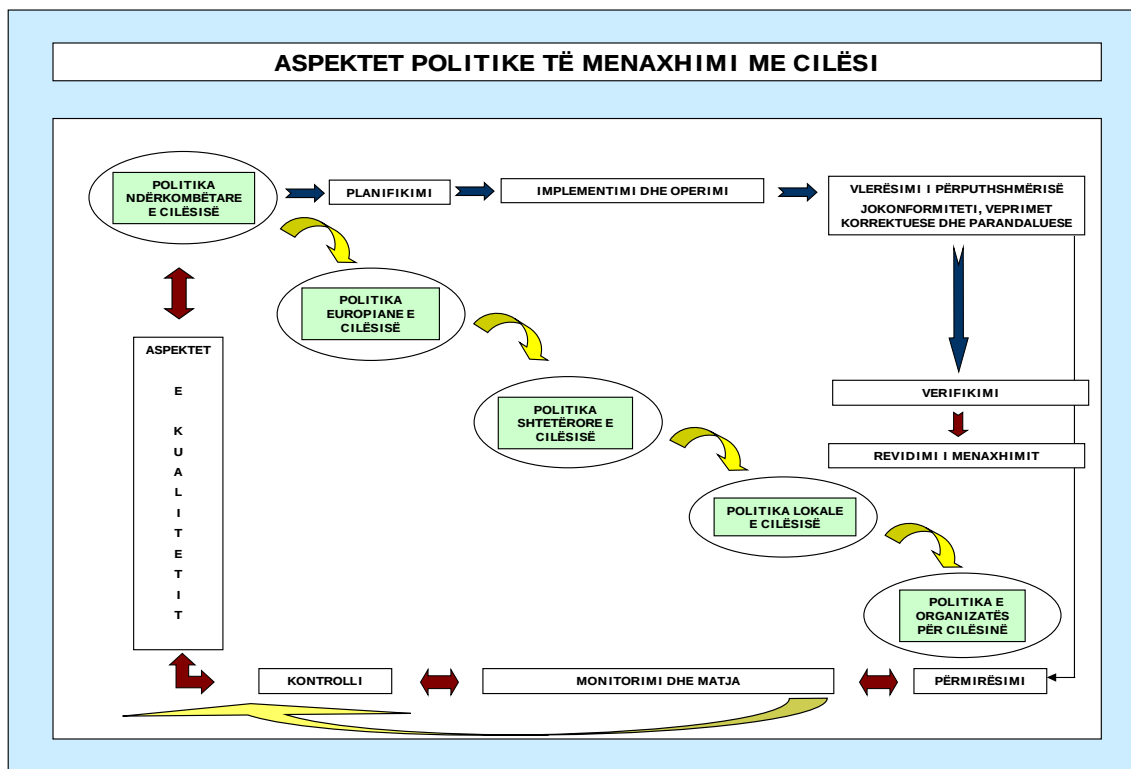
ISO 19011:2011 - përcakton udhëzime për auditimet e brendshëm dhe të jashtëm të sistemeve të menaxhimit të cilësisë.

ISO 9001: 2008 përcakton kriteret për një sistem të menaxhimit të cilësisë dhe është i vetmi standard në familje me të cilën mund të certifikohesh (edhe pse kjo nuk është një kërkesë). Ajo mund të përdoret nga çdo organizatë, të madhe apo të vogël, pa marrë parasysh fushën e veprimtarisë së saj. Në fakt ISO 9001: 2008 është zbatuar nga mbi një milion kompani dhe organizata në mbi 170 vende.

3.5.2. Menaxhimi Total i Cilësisë

Cilësia dhe zhvillimi i përhershëm është një komponent bazë i politikave themelore dhe është konfirmuar nga agjensia më e lartë e administratës. Bëhet fjalë për vendimet e rëndësishme në lidhje me qëllimet themelore të operimit dhe zhvillimit. Ajo është e lidhur me pranimin e vlerave të parimeve themelore dhe rregullave. Pozita e tanishme e një organizate në lidhje me cilësinë mund të përcaktohet me anë të proceseve fillestare, operacioneve të reja dhe rishikimit të menaxhimit. Operacioni inovativ është operacioni që, në bazë të prodhimit dhe të gjitha komponentët e tjerë të saj gjenden në inovacione.

Figura 3.20: Aspekte të Politikës së menaxhimit me cilësi (Kralj, 2013)



Rishikimi fillestar mund të mbulojë si më poshtë:

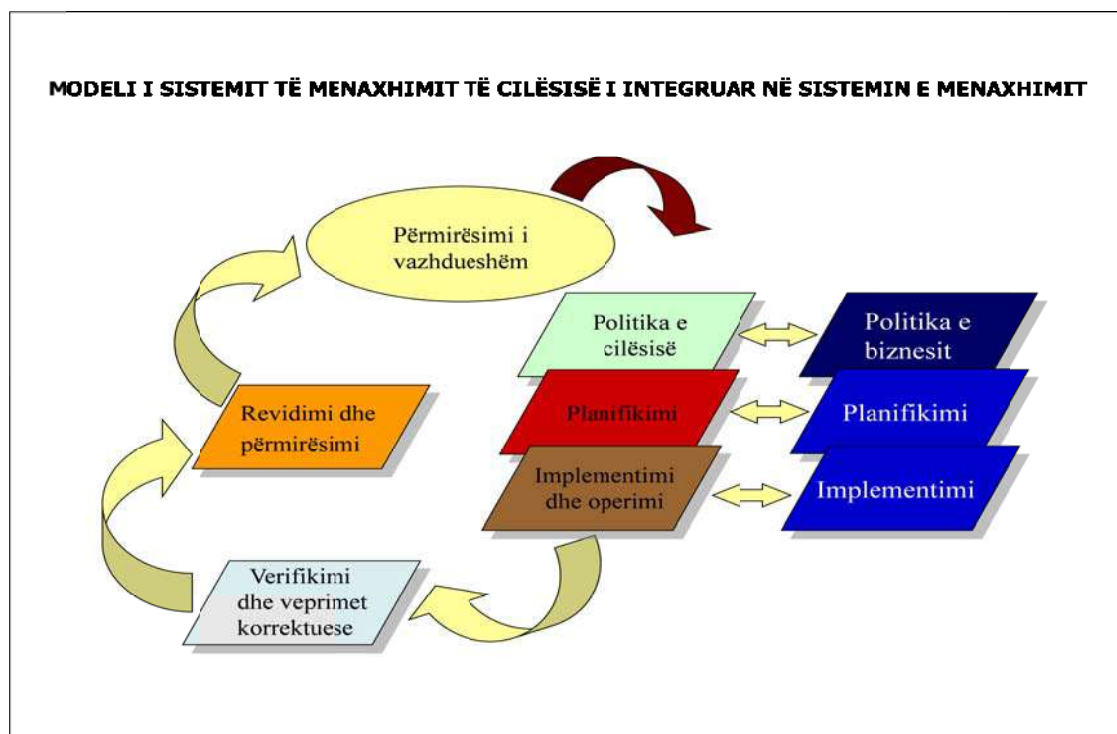
- Identifikimi i kërkesave legjislative dhe rregullatore;
- Identifikimi i proceseve, operacioneve të reja;
- Identifikimi i aspekteve të cilësisë të aktiviteteve të tij, produkteve ose shërbimeve;
- Vlerësimi i performancës krahasuar me kriteret përkatëse të brendshme, standardet e jashtme, rregulloret, kodet e praktikës dhe grupe të primeve dhe udhëzimeve;
- Biznesi ekzistues, proceset, risitë, praktikat dhe procedurat e menaxhimit të cilësisë;
- Identifikimi i politikave dhe procedurave ekzistuese të cilësisë, që kanë të bëjnë me aktivitetet e prokurimit dhe kontraktimit;
- Reagimi (Feedback) nga hetimi i incidenteve të mëparshme të mos-pajtueshmërisë;
- Mundësitë për përparësi konkurruese;
- Pikëpamjet e palëve të interesuara;

Funksionet ose aktivitetet e sistemeve të tjera organizative që mund të mundësojnë ose të pengojnë performancën mjedisore (Kralj, 2013).

Procesi dhe rezultatet e rishikimit fillestar të cilësisë duhet të dokumentohen dhe duhet të identifikohen mundësitë për zhvillim MTC. Një qasje e tillë e pjesshme mund të çojë në zgjidhje teknikisht dhe ekonomikisht të papërshtatshme. Ajo është konceptuar në kuadrin dhe ndërvarësinë e të dy pikënisjeve objektive dhe subjektive të agjentëve fillestare të ndryshimit, si dhe nga njohja e proceseve të menaxherëve të procesit. Dimensionet e reja si përsosmëria e biznesit, risia e proceseve të prodhimit, kapacitetet e kompanisë dhe mundësitë për risi të vazhdueshme, si dhe vlerat, njohuritë, aftësitë dhe ndjenjat e agjentëve të ndryshimit, do të shtohet në modelin bazë (Kralj, 2013).

Masat e mundshme, që mund të përfshijë një organizatë e dobët, përfshin fushat e masave organizative, rindërtimin e proceseve ekzistuese dhe produkteve, përdorimi i pajisjeve dhe teknikave moderne, si dhe futjen e teknologjive të reja. Dimensionet e përsosmërisë të biznesit, veçanërisht përsosmërinë e prodhimit, të rinovimit të proceseve të prodhimit, kapaciteti i një kompanie apo ndryshe organizate për të shpikur si dhe vlerat, njohuritë, aftësitë dhe ndjenjat e agjentëve të inovacionit të procesit të prodhimit, i shtohen modelit bazë (Kralj 2013). Figura 3 paraqet një qasje për sistemin e menaxhimit të cilësisë të integruar me kërkesat e tjera të menaxhimit.

Figura 3.21: Sistemi i menaxhimit të cilësisë i integruar me kërkesat e tjera të menaxhimi (Kralj, 2013).



Një nga çështjet më të rëndësishme të përfshira në botime të shumta, është zhvillimi i mënyrave të reja dhe më të suksesshme të përmirësimit të cilësisë me uljen e njëkohshme e shpenzimeve të cilësisë së keqe. Ka shumë mënyra më të suksesshme për përmirësimin e cilësisë aktuale në praktikë Joss dhe Kogan kanë deklaruar se shumica e programeve të përmendura bien në fushëveprimin e Menaxhimit Total të Cilësisë (MTC). MTC është një sistem i integruar i përmirësimit të vazhdueshëm të cilësisë që synon përmbushjen e kërkesave të klientëve të jashtme dhe të brendshme [8]. MTC praktikisht është provuar të jetë sistemi më i suksesshëm për një përmirësim të vazhdueshëm të cilësisë në shtete të zhvilluara në Europë dhe në SHBA.

Të tjerët e përcaktojnë MTC si një "qasje sistematike dhe shkencore të përsosjes organizative të bazuar në trajnimin dhe stimulimin e të punësuarve për përdorimin e vazhdueshëm të metodave cilësore në përmirësimin e cilësisë së proceseve të punës, marrëdhëniet dhe rezultatet. Joss dhe Kogan (2000) e kanë përshkruar MTC si një program të integruar të ndryshimeve organizative, të projektuar për të rritur kulturën e përmirësimit të vazhdueshëm të cilësisë dhe të bazuar në përcaktimin e karakteristikave të cilësisë siç kërkohet nga grupet e ndryshme të përdoruesve. Koncepti i MTC shpesh, gjithashtu, përshkruhet si mënyra më e suksesshme për të realizuar një kulturë të përmirësimit të vazhdueshëm të cilësisë në të gjitha proceset organizative (p.sh. organizimi, burimet njerëzore, dhe informacioni).

Një nga pjesët thelbësore të filozofisë MTC është një përkushtim i plotë ndaj cilësisë dhe marrëveshje afatgjatë e të gjithë anëtarëve të organizatës për një përmirësim të suksesshëm të të gjitha sistemeve dhe proceseve. Ideja udhëheqëse është përmirësimi i vazhdueshëm i cilësisë së të gjitha sistemeve dhe proceseve të përfshira në rrjetin rrugor. Joss dhe Kogan (2000) e kanë përshkruar procesin e implementimit MTC në hapat e mëposhtme:

- Hapi i parë: para-diagnoztikimi i MTC: konstatimi dhe zgjidhja e pikëpamjeve të ndryshme të cilësisë
- Hapi i dytë: ndryshime në strukturën organizative. MTC mbështet strukturën, e cila:
- Largon pengesat ndërmjet funksioneve dhe grupeve të ndryshme në organizatë,
- Mundëson dhe përmirëson bashkëpunimin ndërmjet menaxherëve dhe profesionistëve të tjerë,
- Zhvillon një qasje multifunkionale dhe multidisiplinare për përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë; dhe
- Hapi i tretë: edukimi dhe trajnimi i të gjithë punonjësve për një përmirësim më të suksesshëm të cilësisë.

Ekzekutimi i shkallës së parë kërkon informacion të hollësishëm në lidhje me sistemin ekzistues të cilësisë të bazuar në pikëpamjet e përdoruesve, profesionistëve dhe të menaxhimit, planet për ndryshime organizative dhe burimet për përmirësimin e cilësisë. Hapi i dytë përfshin ndryshimet strukturore në organizatë, në përputhje me parimet themelore të zbatueshmërinë e sistemeve të organizimit. Hapi i tretë përfshin procesin e të mësuarit në lidhje me filozofinë dhe parimet e cilësisë, si dhe metodat dhe mjetet për zbatimin e cilësisë në të gjitha proceset. Ky hap siguron gjithashtu motivimin për cilësinë dhe rrit risinë e proceseve dhe sistemeve.

Është e vështirë që të presin formimin e proceseve dhe aktiviteteve të përmendura më lart, pa stimujt përkatës dhe funksionimin e duhur të këtyre proceseve pa burime të mjaftueshme. Teoria e MTC thekson se zbatimi i strukturave dhe proceseve për përmirësimin e sigurimit të cilësisë së burimeve të përshtatshme dhe përdorimin e leverdisshëm të këtyre burimeve të qëndrojnë në juridiksionin e menaxhimit. Menaxherët në çdo nivel menaxhimi në organizatat e rrjetit të rrugëve dhe në të gjithë sistemin e transportit rrugor janë faktorët kryesorë në sigurimin e kushteve të përshtatshme për përmirësimin e cilësisë. Këto kushte janë, për shembull, qëllimet dhe strategjitë e cilësisë, të cilat mundësojnë menaxhimin dhe bashkëpunëtorët të përmirësojnë vazhdimisht cilësinë e punës së tyre dhe rrjedhimisht, cilësinë e rrjetit rrugor. Është e qartë se të gjitha elementet e rëndësishme të procesit të përmirësimit të vazhdueshëm të cilësisë së rrjetit rrugor nuk mund të përfshihen në këtë studim. Do të ishte e nevojshme të paraqiteshin qasjet modern të menaxhimit për përmirësimin e cilësisë, formimin e standardeve të cilësisë, rëndësisë dhe metodat e matjes së cilësisë, rastet e përsosmërisë të biznesit dhe të aktiviteteve të tjera për përmirësimin e cilësisë në organizatat dhe institutet e rrjetit rrugor.

Ne nuk mund të shmangim mendimet e thella, kur marrim në konsideratë termin, kuptimin dhe mënyrat e përmirësimit të cilësisë pa zgjidhur një pyetje komplekse. Kjo pyetje ka të bëjë me kohën e duhur për të filluar me ndryshimin sistematik të sjelljes të papërshtatshme që na pengon në arritjen e qëllimeve tona. Një krahasim me vetë jetën tonë është e qartë në atë pikë. A funksionojmë gjithmonë siç duhet dhe a i përdorim të gjitha mundësitë? A marrim gjithmonë vendime të sakta? Pasojat mund të jenë të pariparueshme. Egziston vetëm një mënyrë e duhur e të menduarit dhe përgjigje: Koha për ndryshim është tani, nuk është në periudhën e paparashikueshme në të ardhmen. Vazhdimi i sjelljes jo të lidhur me cilësinë reflekton në rezultate negative në jetën tonë personale dhe të biznesit.

3.5.3. Fondacioni European i Menaxhimit të Cilësisë 2010

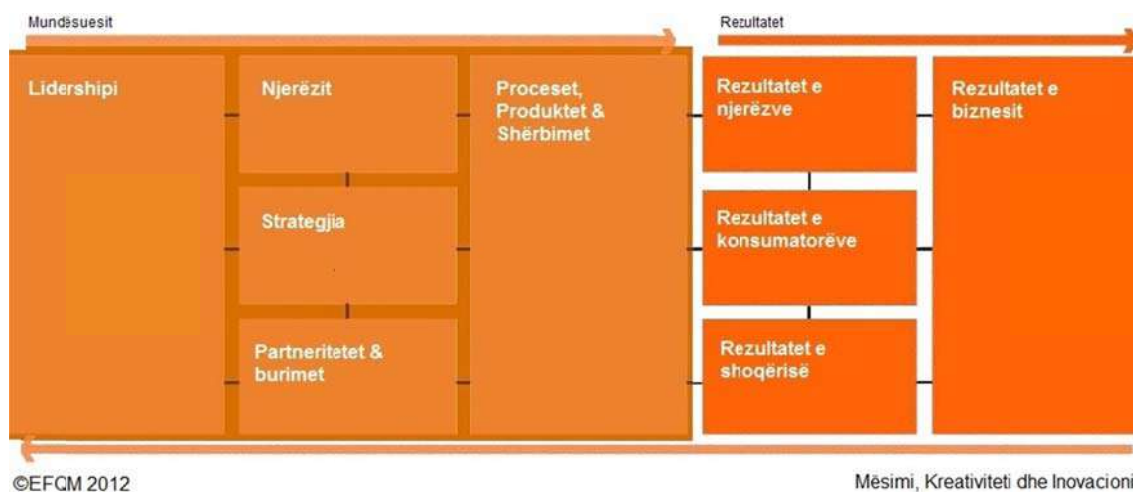
Tendencat e kohëve të fundit të politikës publike dhe kërkesat e reja të konsumatorëve kanë ridrejtuar vëmendjen e menaxhimit jashtë fokusit tradicional të konsumatorëve, furnizuesve dhe operacioneve të brendshme. Menaxhimi i cilësisë është bërë strategjik dhe integrimi i

projektimit, prodhimit, shpërndarjes, qarkullimit, përdorimit dhe asgjësimit të produkteve është e nevojshme për të arritur performancë mjedisore të përmirësuar. Së dyti, duke përfshirë faktorët mjedisore në trajnimin e integruar të fuqisë punëtore dhe strukturën e shpërblimit të firmës, përmirësimi i vazhdueshëm afatgjatë është e mundur. Ashtu si qëllimet e cilësisë, qëllimet e përmirësimit të cilësisë duhet të bëhet pjesë e planit vjetor të biznesit, me rishikime të performancës për të ndjekur progresin dhe për të inkurajuar përsosmërinë e mjedisit. Kohët e fundit kanë ndodhur ndryshime brenda modelit të Përsosmërisë së Biznesit EFQM si kuadri më i përdorur i menaxhimit Evropian për vetë-vlerësim. Një arsye e rëndësishme për rishikimin e modelit është njohja e tendencave të forta të inovacionit, menaxhimit të rrezikut dhe qëndrueshmërisë. Mjaft kuptimplote ishin rekomandimet e Bashkimit Evropian që synonin përmirësimin e relevancës së modelit dhe identitetin e saj viziv. Ndryshimet që kanë ndodhur në modelin e 2010 janë reflektuar në mjedisin e biznesit global. Studimi kërkimor që përfshin organizata të vogla shqyrtoi se si organizata mund të përparojnë nga cilësia totale (CT) në inovacionin e biznesit. Gjetjet kryesore ishin se, në përgjithësi, modelet e risisë u bazuan më shumë në të mësuarit organizativ dhe vlerësimin e kapitalit njerëzor se sa në modele CT, të cilat janë mbështetur më shumë në proceset mekanike që bazohen në përmirësimin e vazhdueshëm. Studimi gjeti se organizatat, të cilat kanë një histori të përmirësimit të vazhdueshëm, kanë më shumë gjasa për të shkuar më tej dhe për të ndërtuar një kulturë të suksesshëm inovative. Kjo paraqet një argument shtesë për EFQM dhe parimin RADAR të arritjes dhe ruajtjes së niveleve më të larta të performancës që plotësojnë apo tejkalojnë pritjet e të gjithë palëve të interesuara. Nga ana tjetër, pjesë e Strategjisë së Inovacionit të OECD-së janë NVM, Sipërmarrja dhe Inovacioni, e cila është një strategji gjithëpërfshirëse të politikës për të shfrytëzuar risi për një rritje dhe zhvillim më të fuqishëm dhe më të qëndrueshëm, si dhe për të adresuar sfidat kryesore globale të shekullit të 21-të. Risia e Cilësisë është pjesa më e rëndësishme e inovacionit, sepse ajo mund të ndihmojë jetesë më të gjatë në një botë më të mirë.

Organizatat e shkëlqyera mund të veprojnë në mjedise të ndryshme, me zona të ndryshme të interesit të aktorëve, dhe vijnë në të gjitha format dhe madhësitë, por ajo që ata kanë të përbashkët është një mendim i bazuar në tetë Konceptet themelore të Ekselencës sipas EFQM. Çdo koncept është një pjesë e biznesit të qëndrueshëm. Pavarësisht sektorit, madhësisë, strukturës apo pjekurisë, organizatat kanë nevojë që të krijojnë një kornizë të përshtatshme të menaxhimit për të qenë të suksesshëm. Modeli i Ekselencës EFQM është një kuadër praktik jo urdhëruar që u mundëson organizatave të: vlerësojnë se ku janë në rrugën e përsosmërisë; i ndihmon ata të kuptojnë përparësitë e tyre kryesore dhe mangësitë e mundshme në lidhje me vizionin e tyre të deklaruar dhe Misionin, si dhe për të integruar iniciativat ekzistuese dhe të planifikuara, duke hequr mbivendosjen dhe identifikuar hendeqet. Modeli ofron organizatës një vizion tërësor dhe mund të përdoret për të përcaktuar se si këto metoda të ndryshme të përshtaten së bashku dhe plotësojnë njëri-tjetrin. Për këtë arsye, modeli mund të përdoret në lidhje me çdo numër të këtyre mjeteve, në bazë të nevojave dhe funksionimit të organizatës, si një kornizë gjithëpërfshirëse për zhvillimin e qëndrueshëm të përsosmërisë, sepse Organizatat

e shkëlqyera arrijnë dhe mbajnë nivelet superiore të performancës që plotësojnë apo tejkalojnë pritjet e të gjithëve palëve të tyre të interesuar (EFQM 2012).

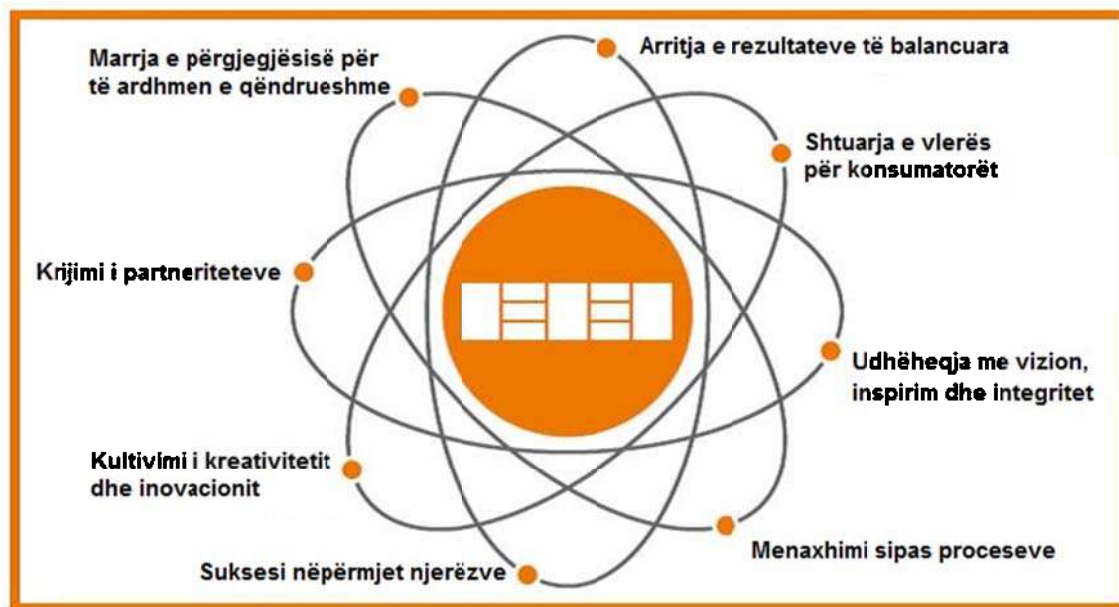
Figura 3.22: Modeli i Ekselencës EFQM 2012



Modeli i Ekselencës EFQM i përfaqësuar në diagramën e mësipërme është një kornizë jo-urdhëruese bazuar në nëntë kritere. Pesë prej tyre janë Nxitësit (Mundësuesit) dhe katër janë 'Rezultatet'. Kriteret e 'nxitësit' mbulojnë atë që një organizatë bën dhe se si ajo e bën këtë. Kriteret e "Rezultatet" mbulojnë atë që arrin një organizatë. "Rezultatet" janë shkaktuar nga "Nxitësit" dhe 'Nxitësit' përmirësohen duke përdorur reagimin nga "Rezultatet".

Shigjetat theksojnë natyrën dinamike të modelit, duke treguar të mësuarit, kreativitetin dhe inovacionin që ndihmojnë për të përmirësuar Nxitësit të cilët nga ana tjetër të çojnë drejt Rezultateve të përmirësuara dhe ka pasur shigjetë të reagimit që i ndryshoi emrin nga risi dhe mësim në mësim, krijimtari dhe inovacion. Kjo thekson mësimin krijues si një parakusht për sukses. Parimet themelor mbi të cilët ngrihet modeli janë baza themelore për arritjen e përsosmërisë të qëndrueshme për çdo organizatë. Figura 3.23 paraqet modelin e Ekselencës EFQM 2010.

Figure 3.23: Modeli i Ekselencës EFQM 2010



Konceptet themelore të Ekselencës janë:

- Arritja e rezultateve të ekuilibruar
- Shtimi i vlerës për klientët
- Udhëheqja me Vizion, frymëzim dhe Integritet
- Menaxhimi nëpërmjet proceseve
- Arritja e suksesit me anë të njerëzve
- Ushqyerja e Kreativitetit dhe Inovacionit
- Ndërtimi i partneriteteve
- Marrja e përgjegjësisë për një të ardhme të qëndrueshme (EFQM, 2010).
- Zbatimi i menaxhimit të Cilësisë ISO 9001: 2008 në Botë dhe në Kosovë

4. STRUKTURA E SISTEMEVE TË MENAXHIMIT TË CILËSISË ISO 9001: 2008 – KËRKESAT

Në nëntor 2008 Organizata Ndërkombëtare për Standardizim (ISO) paraqiti Standardin e Menaxhimit të Cilësisë te reviduar te, bazuar në të njëjtin model të reviduar te procesit si te vitit 2000, me një theks të veçantë në matjen e kënaqësisë së klientit. Qëllimi është për të gjitha organizatat që kërkojnë përmirësim të vazhdueshëm të performancës. Të gjitha kërkesat për menaxhimin e cilësisë së produktit apo shërbimit janë të mbuluara në ISO 9001: 2008, i cili përfshin një kërkesë të planifikimit të cilësisë së bashku me politikat, objektivat dhe synimet sasiore.

Sistemi i menaxhimit të cilësisë (SMC) është një grup i elementeve të ndërlidhura ose që bashkëveprojn që organizatat përdorin për të drejtuar dhe të kontrolluar se si politikat e cilësisë janë zbatuar dhe të objektiveve të cilësisë që janë arritur. Sistemi i bazuar ne operacione i (SMC) përdor një qasje të procesit për të menaxhuar dhe kontrolluar se si politikat e saj të cilësisë janë zbatuar dhe objektivat e cilësisë janë arritur. Sistemi i bazuar ne operacione i (SMC) është një rrjet i shumë proceseve të ndërlidhura dhe të ndërthurura te elementeve. Secili proces përdor burimet për ti transformuar inputet në outpute. Deri sa outputi i një procesi është edhe inputi i procesit tjetër respektivisht paraqet kontributin e një procesi tjetër, proceset ndërveprojnë dhe janë të ndërlidhura me anë të marrëdhënieve të tilla input-output. Këto ndërveprime procesit krijojnë një sistem te vetem te bazuar ne operacione të SMC.

Më poshtë paraqesim strukturën e ISO 9001: 2008, dhe pikat individuale që terheqin vëmendjen për mangësitë e secilit relacion me teorinë dhe vizionin e terminologjisë së organizatës.

Pikënisja e standardit është se ajo nuk imponon një kërkesë absolute për efekt të menaxhimit të cilësisë që do të tejkalojnë kërkesat e angazhimit në përputhje me kërkesat e zbatueshme ligjore dhe kërkesat e tjera për të cilat organizata është zotuar, për parandalimin dhe përmirësim të vazhdueshëm, të shprehur në politikën e cilësisë. Kjo do të thotë se një organizatë me një veprimtari të ngjashme, por edhe efektin e menaxhimit të cilësisë të ndryshe, në përputhje me kërkesat e standardit. Modeli i sistemit të menaxhimit të cilësisë ISO 9001: 2008, bazohet në parimet themelore të përcaktimit të politikës së cilësisë (të detajuara në seksionin 4.3.1 ISO 9001: 2008), planifikimi, zbatimi dhe funksionimi, duke kontrolluar, rishikimin e menaxhimit dhe përmirësimit të vazhdueshëm. Në kontekstin e një të kuptuarit gjithëpërfshirës të konceptit të organizimit dhe të tre funksioneve organizative: menaxhim, dhe modeli përmbarimit nuk është plotësisht i qartë. Nga perspektiva e menaxhimit mund të përmbledhen përcaktimi i objektiveve të cilësisë, si një pjesë integrale e qëllimeve të biznesit të kompanisë dhe të politikave të cilësisë. Një interpretim i drejtepërdrejt, është një projektim / planifikim, organizim, menaxhim dhe monitorim /

kontroll e detyrave për arritjen e objektivave të cilësisë. Planifikimi për projektimin e sistemit të menaxhimit të cilësisë ISO 9001: 2008, i përfshirë në planifikimin e gjithë operacionit, zbatimin dhe funksionimin e një elementi të zbatimit të të gjithë biznesit, si dhe kontrollin dhe rishikimin menaxhimi dhe kontrolli i të gjithë biznesit. Struktura dhe terminologjia e modelit standard të sistemit të menaxhimit të cilësisë ISO 9001: 2008 nuk ndjek të kuptuarit e terminologjisë së organizatës, siç kemi paraqitur në kapitullin e dytë, është e nevojshme për të kuptuar politikën e cilësisë dhe konditat në aspektin e planifikimit dhe implementimit në drejtim të zbatimit dhe të verifikimit, si dhe rishikimin e menaxhimit në drejtim të kontrollit. Në këtë studim, ne do të ndjekim strukturën dhe terminologjinë standarde për ndërtimin dhe shprehje të cilat janë zbatuar tashmë në praktikën e korporatave, ku kemi shtuar shpjegime dhe kuptime në përputhje me teorinë organizative sipas Lipovec-it.

4.1. Kërkesa të përgjithshme

ISO 9001: 2008 Sistemet e Menaxhimit të Cilësisë (SMC) – Kërkesat, është një dokument prej rreth 30 faqesh i cili është në dispozicion nga organizata kombëtare e standardeve për çdo vend. Është i plotësuar nga dy standardet e tjera: ISO 9000: 2005 Sistemet e menaxhimit të cilësisë -bazat dhe fjalori si dhe ISO 9004: 2009 Menaxhimi për sukses të qëndrueshëm të një organizate- qasja sipas menaxhimit të cilësisë. Vetëm ISO 9001 është audituar drejtpërdrejt për qëllime të vlerësimit ndaj palëve të treta. Dy standardet e tjera janë plotësuese dhe përmbajnë informacione me të detajuar se si duhet mbështetur dhe përmirësuar sistemet e menaxhimit të cilësisë. Kështu që nuk janë përdorur drejtpërdrejt gjatë vlerësimit për palë të treta.

Përmbajtja e shkurtër për ISO 9001 standardet janë paraqitur si më poshtë:

- Faqe IV: Parathënie
- Pages V deri VII: Hyrje
- Faqet 1-14: Kërkesat
- Seksioni 1: Fusha
- Seksioni 2: Referenca normative
- Seksioni 3: Termat dhe përkufizimet specifike (ISO 9001, nuk është e specifikuar në ISO 9000)
- Seksioni 4: Sistemi i Menaxhimit të Cilësisë
- Seksioni 5: Përgjegjësia e Menaxhimentit
- Seksioni 6: Menaxhimi i Burimeve
- Seksioni 7: Realizimi i Produktit
- Seksioni 8: Matja, analiza dhe përmirësimi

Përveç këtyre procedurave, ISO 9001: 2008 kërkon që organizatën ta dokumenton çdo procedurat e tjeter të nevojshme për funksionimin efektiv të tij. Standardi kërkon gjithashtu organizimin për të nxjerrë dhe të komunikojë një politikë të cilësisë të dokumentuar, në Manualin e Cilësisë (e cila mund ose nuk mund të përfshijnë procedurat e dokumentuara) dhe të dhënat e shumta, siç është specifikuar në të gjithë standardin.

Organizata duhet të vendose, të dokumentojë, të zbatojë dhe të mbajë një sistem të menaxhimit të cilësisë dhe vazhdimisht të përmirësojë efektivitetin e saj në përputhje me kërkesat e këtij Standardi Ndërkombëtar (ISO 9001: 2008). Në mënyrë që të arrihet ky fokusim organizata duhet që:

- a) të përcaktojë proceset e nevojshme për sistemin e menaxhimit të cilësisë dhe aplikimin e tyre në të gjithë organizatën,
- b) të përcaktojë rend dhe ndërveprim të këtyre proceseve,
- c) të përcaktojë kriteret dhe metodat e nevojshme për të siguruar që edhe funksionimi dhe kontrolli i proceseve të jenë efektiv,
- d) sigurimin e disponueshmërisë së burimeve dhe informacioneve të nevojshme për të mbështetur funksionimin dhe monitorimin e këtyre proceseve,
- e) të monitorojë, matë kur është e zbatueshme, dhe të analizojë këto procese, dhe
- f) të zbatojë masat e nevojshme për të arritur rezultatet e planifikuara dhe përmirësimin e vazhdueshëm të këtyre proceseve.

Këto procese do të menaxhohen nga organizata, në përputhje me kërkesat e këtij Standardi Ndërkombëtar. Kur një organizatë zgjedh të prodhojë jashtë organizatës ndonjë proces që ndikon në konformitetin e produktit final me kërkesat fillestare, organizata duhet të sigurojë kontroll mbi procese të tilla edhe pse janë procese të jashtme. Lloji dhe niveli i kontrollit që do të zbatohen në këto procese duhet të përcaktohen në kuadër të sistemit të menaxhimit të cilësisë. Qasja më e rëndësishme përbën një angazhim të thjeshtë dhe të qartë nga drejtuesit e lartë që është i përgatitur për të marrë përgjegjësi për menaxhimin efektiv dhe efikas të cilësisë.

Nga kërkesat e përgjithshme mund të shihet se është mundshme të jepen direktivat të modelit standard - të sistemit të menaxhimit të cilësisë ISO 9001: 2008 që mund të aplikohen për të gjitha kompanitë, pavarësisht aktivitetit dhe përgjegjësisë, dhe atë në praktikën e cilësisë në planifikimin, zbatimin dhe kontrollin e biznesit përfshijnë aspektet e planifikimit, zbatimit dhe kontrollit të cilësisë.

4.2. Kërkesat për dokumentacion

Dokumentacioni i sistemit të menaxhimit të cilësisë duhet të përfshijë:

- a) deklaratat e politikës së cilësisë dhe objektit të cilësisë së dokumentuar,
- b) një manual të cilësisë,
- c) procedurat e dokumentuara dhe shenimet e dokumentuara sipas këtij Standardi Ndërkombëtar, dhe
- d) dokumentet, duke përfshirë të dhënat, të përcaktuara nga ana e organizatës që janë të nevojshme për të siguruar planifikimin efektiv, funksionimin dhe kontrollin e proceseve të saj.

Organizata do të themelojë dhe mirëmbajë një manual të cilësisë që përfshin:

- a) qellimin e sistemit të menaxhimit të cilësisë, duke përfshirë detajet dhe arsyetimet për çfaredo përjashtim,
- b) procedurat e dokumentuara të krijuar për sistemin e menaxhimit të cilësisë, ose një adresim për të, dhe
- c) një përshkrim të ndërveprimit në mes të proceseve të sistemit të menaxhimit të cilësisë.

Dokumentet e kërkuara nga ana e sistemit të menaxhimit të cilësisë duhet të kontrollohen.

Te dhenat janë një lloj i veçantë i dokumentit dhe duhet të kontrollohen. Një procedurë e dokumentuar, duhet të themelohet për të përcaktuar kontrollet e nevojshme në mënyrë që:

- a) të miratojë dokumentet për përshtatshmëri përpara se të nxirren,
- b) të shqyrtojë dhe të azhurnojë sipas nevojës dhe të ri-miratojë te dhenat,
- c) të sigurojë që ndryshimet dhe gjendja e revidimeve aktuale të dokumenteve të jenë identifikuar,
- d) të sigurojë, që versionet përkatëse të dokumenteve të zbatueshme janë në dispozicion në pikat e përdorimit,
- e) të sigurojë që dokumentet të mbeten të lexueshme dhe lehtësisht të identifikueshme,
- f) të sigurojë që dokumentet me origjin nga jashtë të përcaktuara nga ana e organizatës që janë të nevojshme për planifikimin dhe operimin e sistemit të menaxhimit të cilësisë janë identifikuar dhe shpërndarja e tyre të kontrolluar, dhe
- g) të parandalojë përdorimin e paqëllimshëm të dokumenteve të vjetëruara, dhe të aplikojnë identifikim të përshtatshëm për ta, nëse ato mbahen për ndonjë qëllim.

Te dhenat e vendosura për të siguruar prova të konformitetit me kërkesat dhe funksionimin efektiv të sistemit të menaxhimit të cilësisë duhet të kontrollohen. Organizata duhet të vendosë një procedurë të dokumentuar për të përcaktuar kontrollet e nevojshme për identifikimin, ruajtjen, mbrojtjen, tërheqjen, mbajtjen dhe sistemin e të dhënave. Te dhenat duhet të mbeten të lexueshme, lehtësisht të identifikueshme dhe të rigjenerueshme.

Figura 4.1: Strukturat e dokumentimit (Kralj, 2013)

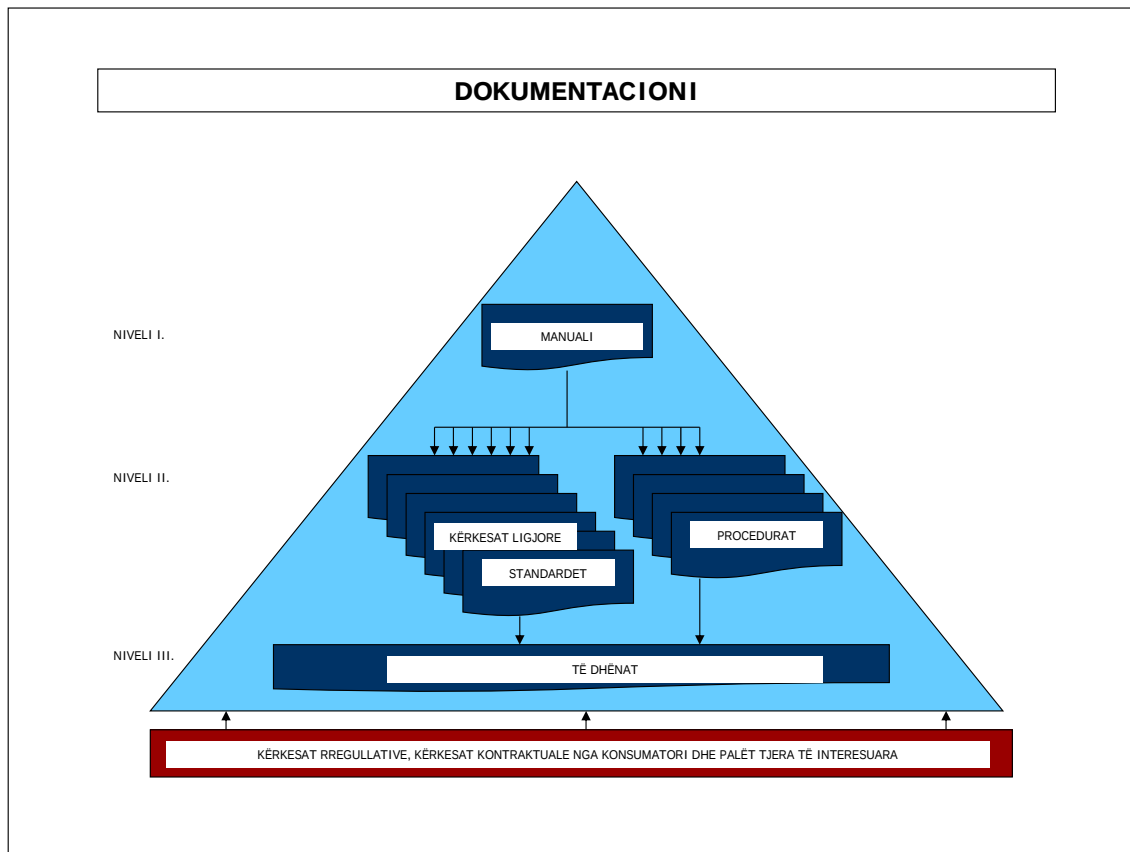


Figura 4.1 jep një propozim për krijimin dhe menaxhimin e nivelit dhe llojit të dokumentacionit të sistemit të menaxhimit të cilësisë, që rezultojnë nga kërkesat e rregulluese të përmirësuar me udhëzimet e ISO standardit 9001: 2008. Sistemi i menaxhimit të cilësisë i dokumentuar shpesh çon në rezistencë për krijimin e menaxhimit të cilësisë për shkak të mungesës së planifikimit, objektivave të planifikuara të menaxhimit të cilësisë si dhe ekzekutimit dhe kontrollit dobët. Por dokumentet si bartës të informacionit janë shumë të rëndësishme për planifikimin, zbatimin dhe kontrollin e menaxhimit të cilësisë, në theks të vecantë. Pa dokumente (në çfarëdo forme) nuk mund të monitorohen treguesit e menaxhimit të cilësisë në ndërmarrje, dhe është e rëndësishme që të menaxhohen ato. Mangësia themelore e udhëzimeve të ISO 9001: 2008 është se nuk kërkon dhe nuk ka ndonjë përputhje të qartë dhe të plotë me ligjet në fuqi, ngre çështjen e rëndësisë dhe besueshmërinë e certifikimit të cilësisë së dhënë. Ky standard kërkon përmbushjen e kërkesave rregullatore që përbën një pikë themelore të fillimit të funksionimit të çdo shoqërie në vecanti dhe të civilizimit në përgjithësi.

4.3. Përgjegjësia e menaxhmentit

Rrënjët e Menaxhimit Total të Cilesisë (MTC) fillojnë nga mësimet e Drucker, Juran, Deming, Ishikawa, Crosby, Feigenbaum dhe njerëz të panumërt të tjerë që kanë studiuar, praktikuar, dhe u përpoqen për të përsosur procesin e menaxhimit organizativ. MTC është një koleksion i parimeve, teknikave, proceseve, dhe praktikave më të mira që me kalimin e kohës janë provuar si të efektshme. Shumica e organizatave të klasit botëror paraqesin shumicën e sjelljeve që janë të identifikuar në mënyrë tipike me MTC. Elementi i fundit i modelit MTC është pjesëmarrja totale. Organizatat me MTC kuptojnë se e gjithë puna kryet nëpërmjet njerëzve. Kjo fillon nga udhëheqja. Në organizatat që aplikojnë principet e MTC, menaxhimi i lartë merr përgjegjësi personale për zbatimin, edukimin, dhe rafinimin e të gjitha aktiviteteve për implementimin e MTC. Ata sigurohen që njerëzit janë të trajnuar siç duhet, të aftë, që të marrin pjesë në mënyrë aktive në arritjen e suksesit organizativ. Menaxhmenti dhe punonjësit punojnë së bashku për të krijuar një mjedis të fuqizuar ku njerëzit vlerësohen (<http://www.tqe.com/MTC.html/9.4.2014>).

Angazhimi dhe përfshirja aktive e menaxhmentit të lartë të organizatave janë thelbësore për zhvillimin dhe mirëmbajtjen e një sistemi efektiv dhe efikas të menaxhimit të cilësisë për projektin. Menaxhmenti i lartë i organizatave duhet të ofrojë kontribut në procesin strategjik. Organizimi i projektit duhet të fillojë që nga fillimi dhe duhet të jenë të shpërndara në përfundimin e projektit, top menaxhmenti i organizatës duhet të sigurojë që veprimet për përmirësimin e vazhdueshëm zbatohen për projektet aktuale dhe të ardhshme. Menaxhmenti i lartë i organizatave duhet të krijojë një kulturë për cilësi, kulturë e cila është një faktor i rëndësishëm në sigurimin e suksesit të projektit (ISO 10006: 2003).

4.3.1. Përkushtimi i Menaxhmentit

Menaxhmenti i lartë duhet të ofrojë dëshmi për angazhimin e tij në zhvillimin dhe implementimin e sistemit të menaxhimit të cilësisë dhe vazhdimisht përmirësimin e efektivitetit të saj nga ISO 9001: 2008:

- a) komunikimin në organizatë për rëndësinë e pritjeve të klientit, si dhe kërkesat ligjore dhe rregullative
- b) krijimin e politikës së cilësisë,
- c) sigurimin se objektivat e cilësisë janë vendosur,
- d) analiza e rishikimeve nga menaxhmenti, dhe
- e) sigurimin e disponueshmërisë së burimeve

Përkushtimi për politikë të cilësisë në organizatë ofron një formim kulturor për menaxhimin të cilësisë. Ky përkushtim, duhet konceptuar si i nevojshëm për të siguruar një kornizë për vendosjen e objektivave gjenerale dhe objektivave të cilësisë, në të njëjtën kohë për të përcaktuar treguesit e cilësisë, si dhe është bazë për matjen e efikasitetit dhe efektivitetit të menaxhimit të cilësisë.

4.3.2. Fokusi për klientin

Menaxhmenti duhet të sigurohet që kërkesat e konsumatorëve janë të vendosur dhe janë arritur me qëllim të rritjes së kënaqësisë së klientit.

4.3.3. Politikat për cilësi

Menaxhmenti i lartë duhet të sigurohet që politikat e cilësisë:

- a) janë përshtatur për qëllimin e organizatës,
- b) përfshijnë një përkushtim në përputhje me kërkesat dhe vazhdimisht të përmirëson efektivitetin e sistemit të menaxhimit të cilësisë,
- c) sigurojnë një kornizë për krijimin dhe rishikimin e objektivave të cilësisë,
- d) është komunikuar dhe kuptuar mbrenda organizatës, dhe
- e) është shqyrtuar për përshtatshmërinë e vazhdueshme

Politika e cilësisë e një organizate përcaktohet nga përkushtimi i menaxhmentit të lartë ndaj cilësisë. Një deklaratë e politikës së cilësisë duhet të përshkruajë orientimin e përgjithshëm të cilësisë së një organizate dhe të sqarojë synimet e saj themelore. Politikat e cilësisë duhet të përdoren për të gjeneruar të objektivat e cilësisë dhe duhet të shërbejnë si një kornizë e përgjithshme për veprim. Politikat e cilësisë mund të bazohen në standardet ISO 9000 Parimet e Menaxhimit të Cilësisë dhe duhet të jenë në përputhje me politikat e tjera të organizatës. Objektivi për cilësi është një objektivi i orientuar drejt cilësisë. Një objektivi i cilësisë është diçka që ju tentoni ta arrini ose përpiqeni për të arritur. Objektivat për cilësi janë të bazuara në përgjithësi ose rrjedhin nga politikat e cilësisë së organizatës dhe duhet të jenë në përputhje me të. Ato zakonisht janë të formuluar në të gjitha nivelet relevante brenda organizatës dhe për të gjitha funksionet relevante.

4.3.4. Planifikimi

Planifikimi ka funksionin kryesor organizative sipas Pucko (2002, f. 235). Planifikimi përcakton objektivat e përpjekjeve të përbashkëta. Pucko (2002, f. 235), thotë se objektivat e planifikimit e baze në të cilën është e mundur për të nxitur aktivitetin në funksionet e tjera organizative, atëherë është thelbësore që këto funksione të planifikohen në një mënyrë ose në një tjetër. Planifikimi i menaxhimit të cilësisë është një pjesë integrale e planifikimit të biznesit dhe përcakton objektivat e përpjekjeve të përbashkëta të cilësisë, si dhe planifikimin e organizatës Pucko (2002, f. 235), të përcaktuara sipas:

- Planifikimi, vendosja e objektivave të planifikuara dhe detyrat për periudhën e planifikimit bazuar në supozime, dhe identifikimi i elementeve të nevojshme për arritjen e tyre;
- Planifikimi në kuptimin metodologjik, procesi i përcaktimit të objektivave, zhvillimi i mënyrave dhe alternative për arritjen e tyre, vlerësimi dhe përzgjedhja për alternativat e zgjedhura në plane, politika, programe dhe buxhete;
- Plani është rezultat i planifikimit, e cila është zakonisht forma e dokumentit original.

Planifikimi sipas cilësisë përfshin vendosjen e objektivave të cilësisë dhe pastaj specifikimin e proceseve operacionale dhe burimet që do të jenë të nevojshme për arritjen e këtyre objektivave. Planifikimi i cilësisë është një pjesë e menaxhimit të cilësisë. Një plan i cilësisë është një dokument që është përdorur për të specifikuar procedurat dhe burimet që do të jenë të nevojshme për të kryer një projekt, të kryejë një proces, të realizojnë një produkt, ose për të menaxhuar një kontratë. Planet cilësore gjithashtu specifikojnë se kush do të bëjë çfarë dhe kur.

Menaxhmenti i lartë duhet të sigurojë se:

- a) planifikimi i sistemit të menaxhimit të cilësisë është kryer në mënyrë që të plotësojnë kërkesat e dhëna në politikat e cilësisë, si dhe objektivave të cilësisë, dhe
- b) integriteti i sistemit të menaxhimit të cilësisë është ruajtur, kur ndryshimet në sistemet e menaxhimit të cilësisë janë planifikuara dhe zbatuar.

Planifikimi i cilësisë fillon me përcaktimin e objektivave të cilësisë, rrugët dhe detyrat për një periudhë të caktuar të planifikimit, si pjesë e një plani për të gjithë organizatën. Lipovec (1987, fq. 123-132), thotë se planifikimi i cilësisë siguron funksionimin efikas në procesin e planifikimit (organizatat e biznesit), ushtron (organizata), dhe përbëhet nga personeli dhe menaxhmenti në kuptimin e gjerë (motivimi, komunikimi, udhëheqja në kuptimin e ngushtë) dhe të kontrollit (biznesi dhe organizimi). Thelbi i proceseve organizative është veprimi koherent dhe i koordinuar që zhvillohet në procesin e vendim-marrjes. Perkufizimi i cituar pasqyron rëndësinë e veçantë të planifikimit të cilësisë, që është menaxhim i kujdesshëm i cilësisë i siguruar vetëm në procesin e planifikimit të cilësisë se ndërmarrjes si një e tërësi.

Keto mund të shtohen në gjetjet e Pucko's (2002, f.246) ku thuhet se maredhenjet ndermjet planifikimit dhe politikave të cilësise në organizate se paku janë dyfishe dhe atë për arsye se:

- Planifikimi përfshin formimin e një biznesi (duke përfshirë cilësinë) politikën dhe planifikimi e punës (duke përfshirë cilësinë) dhe të zhvillimit (duke përfshirë cilësinë) të biznesit;
- Planifikimi i punës (përfshirë cilësinë) dhe zhvillimi (duke përfshirë edhe cilësinë) i organizatës, është gjithashtu një mjet i promovimit (të biznesit, duke përfshirë cilësinë), të politikave të kompanisë.

4.3.5. Pergjegjesia, Autoriteti dhe Komunikimi

Menaxhmenti i lartë duhet të sigurojë që përgjegjësitë dhe autoritetet janë të përcaktuara dhe të komunikuar brenda organizatës. Menaxhmenti i lartë do të emërojë një anëtar të menaxhmentit të organizatës i cili, pavarësisht nga përgjegjësitë e tjera, do të ketë përgjegjësinë dhe autoritetin që përfshin:

- a) të sigurojë që proceset e nevojshme për sistemin e menaxhimit të cilësisë janë të vendosur, implementuar dhe mirëmbajtur,
- b) raportimi të menaxhmenti i lartë për performancën e sistemit të menaxhimit të cilësisë dhe çdo nevojë për përmirësim, dhe
- c) të sigurojë promovimin për e nxitjen e vetëdijes për kërkesat e konsumatorëve në të gjithë organizatën.

Menaxhmenti i lartë duhet të sigurojë që proceset e duhura të komunikimit janë të vendosur brenda organizatës dhe se komunikimi zhvillohet në lidhje me efektivitetin e sistemit të menaxhimit të cilësisë.

4.3.6. Vleresimet e Menaxhmentit

Menaxhmenti i lartë duhet të kontrollojë sistemin e menaxhimit të cilësisë së organizatës, në intervale të planifikuara, për të siguruar kontinuitetin e përshtatshmërisë dhe efektivitetin. Ky kontrollim do të përfshijë vlerësimin e mundësive për përmirësim si dhe nevojën për ndryshime në sistemin e menaxhimit të cilësisë, duke përfshirë edhe politikat e cilësisë dhe objektivat e cilësisë. Të dhënat nga vlerësimet e menaxhmentit duhet të mirëmbahen.

Të dhënat hyrëse për vlerësim nga ana e Menaxhmentit duhet të përfshijnë informacionet në:

- a) rezultatet e auditit,
- b) reagimet e konsumatorëve/shfrytëzuesve,

- c) performancën e proceseve dhe konformitetet e produkteve,
- d) statusin e preventives dhe aksionet korrektuese,
- e) aksionet e ndermarra nga rishikimet e mehershme të menaxhmentit,
- f) ndërrimet të cilat mund të ndikojnë në menaxhim të cilësisë dhe
- g) rekomandimet për përmirësim.

Rezultatet dalese nga vlerësimet e menaxhmentit duhet të përmbajnë edhe vendimet dhe aksionet lidhur me:

- a) përmirësimin i efektivitetit të sistemit të menaxhimit të cilësisë dhe proceset e saj,
- b) përmirësimin e produktit në lidhje me kërkesat e konsumatorëve, dhe
- c) nevojat për resurse.

Vlerësimi është një aktivitet. Qëllimi i vlerësimit është që të kuptojë se sa mirë gjërat janë shqyrtuar dhe janë të aftë për arritjen e objektivave të përcaktuara. Vlerësimet pyesin këto pyetje: a është subjekti i shqyrtimit i pershtatshëm, adekuat, efektiv dhe efikas për arritjen e objektivave të organizatës suaj?

Ka shumë lloje të vlerësimeve. Disa nga këto përfshijnë vlerësime të menaxhmentit, vlerësime të projektimit dhe zhvillimit, vlerësime të kërkesave të konsumatorëve, si dhe kvlerësime për moskonformitetin. Në krahasim me llojet e mëparshme të vlerësimeve, fokusi i çdo vlerësimi është si vijon: Sistemet e menaxhimit të cilësisë, karakteristikat e projektuara dhe specifikimet, kërkesat e konsumatorëve, dhe moskonformitetet respektive.

Sipas ISO 9004, një vetë-vlerësim është një përmbledhje gjithëpërfshirëse dhe sistematike e pjekurisë së përgjithshme të organizatës dhe përdoret për të ndihmuar në arritjen e suksesit të qëndrueshme organizativ. Vetë-vlerësimet adekuate vlerësojnë praktikën dhe performancën e organizatës dhe identifikojnë mundësitë e përmirësimit dhe inovacionit. Rezultatet e vetë-vlerësimit përdoren për të identifikuar dhe njohur praktikën më të mirë për përparësi dhe inovacion. Menaxhmenti i lartë duhet të sigurojë që politika e cilësisë:

- Është adekuate për qëllime të organizatës,
- Përfshin përkushtueshmëri që të reagojë me kërkesat dhe të përmirësojë në mënyrë të vazhdueshme efektivitetin dhe sistemin e menaxhimit të cilësisë,
- Të ofrojë një kornizë për vendosjen dhe vlerësimin e objektivave të cilësisë,
- Të jetë komunikuar dhe kuptuar në tërësi nga organizata dhe
- Është vlerësuar për një qëndrim të vazhdueshëm (IWA 1:2005).

Menaxhmenti i lartë duhet të ofrojë dëshmi për angazhimin në zhvillimin dhe përmirësimin e sistemit të menaxhimit të cilësisë (ISO 9001: 2005). Planifikimi strategjik i organizatës dhe politikat e saj të ofrojnë një kornizë për vendosjen e objektivave. Me vlerësimet e menaxhmentit vetëm kontrollohen aktivitetet të cilat çojnë në përmirësimin e performancës së organizatës. Objektivat duhet të jenë të matshme në mënyrë që të lehtësojnë një vlerësim

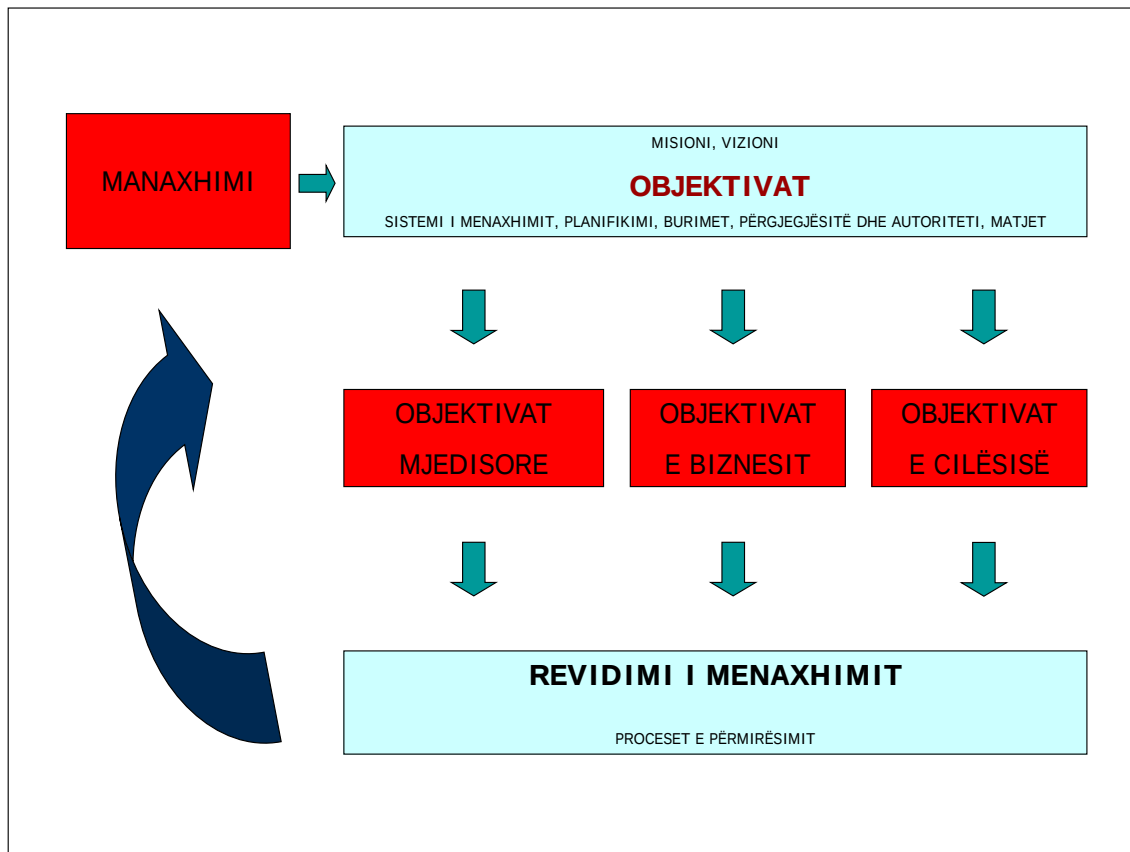
efektiv dhe efikas nga menaxhmenti. Kur vendosen objektivat, menaxhmenti duhet të konsideroj edhe:

- Nevojat momentale dhe të ardhshme të organizates dhe tregut ku funksionon,
- Gjetjet relevante nga vleresimet e menaxhmentit,
- Produktet aktuale dhe performancat e proceseve,
- Shkallen e kenaqeshmërisë së paleve pjesëmerrëse,
- Rezultatet e vete-vlerësimit,
- Indikatorët, analizat e konkurrencës, mundësit për përmirësim dhe
- Resurset që nevojiten për të arritur objektivat (IWA 1:2005).

Vlerësimi duhet të përfshijë mundësitë për përmirësim si dhe nevojën për ndryshime në sistemin e menaxhimit të cilësisë, përfshirë edhe politikat dhe objektivat e cilësisë [4]. Shenimet nga vleresimet e menaxhmentit duhet të mirembahen. Inputet për të vlerësuar eficienten, si dhe efektivitetin e sistemit të menaxhimit të cilësisë duhet të marrin në konsideratë konsumatorët dhe palët tjera të interesuara dhe duhet të përfshijnë:

- Statusin dhe rezultatet e objektivave të cilësisë dhe aktivitetet për përmirësim,
- Statusin e vlerësimeve të menaxhmentit,
- Rezultatet e auditit dhe raportet e vete-vlerësimeve në organizatë,
- Reagimin në shkallën e plotësimit të kërkesave të paleve të interesuara, ndoshta të konsiderohen edhe pjesëmarrjen e tyre,
- Faktorët e tregut lidhur me teknologjin, kërkim dhe zhvillim, dhe performancës së konkurrencës,
- Rezultatet nga aktivitetet e standartizimit,
- Performanca e furnizuesit,
- Mundësit e reja për përmirësim,
- Kontrolli i procesit dhe moskonformitetet e produktit,
- Vlerësimi i tregjeve dhe strategjitë,
- Statusi i aktiviteteve strategjike të partneritetit,
- Efektet financiare për aktivitete të lidhura me kualitetin, dhe
- Faktorë të tjerë që mund të ndikojnë në organizatë si kushtet financiare, sociale dhe të sigurisë, si dhe ndryshimet përkatëse ligjore dhe rregullatore.

Figura 4.2: Proceset e përmirësimit



Me zgjerimin e vlersimeve te menaxhmentit pertej verifikimit te sistemit te menaxhimit te cilesise, rezultatet e vlersimit te menaxhmentit mund te shfrytezohen si te hyra per permiresimin e proceseve (Kralj, 2012). Rezultatet e selektuara duhet komunikuar dhe te demonstrohen te njerezit tjere ne organizate ne menyre se si vlersimet e menaxhmentit mund te udheheqin ne objektivat qe sjellin perfitim ne organizate shih figuren 4.2.

Vlersimet e Menaxhmentit duhet projektuar ne ate menyre qe vlersimet sistematike te japin nje vleresim objektiv per indikatorët e sistemit te menaxhimit te cilesise. Vlersimet e menaxhmentit duhet te behen ne intervale te caktuara (se paku nje here ne vite) ne menyre qe menaxhmenti te sigurohet per pershtateshmeri te vazhdueshme, adekuate dhe efektive te menaxhimit te cilesise. Vlersimi i menaxhmentit eshte kontrolle e suksesit per menaxhim te cilesise.

4.4. Menaxhimi i resurseve

Organizata duhet të përcaktojë dhe menaxhojë mjedisin e punës të nevojshem për të arritur përputhshmërinë me kërkesat e produktit.

4.4.1. Sigurimi i burimeve

Organizata duhet të përcaktojë dhe të sigurojë burimet e nevojshme:

- a) për të zbatuar dhe për të ruajtur sistemin e menaxhimit të cilësisë dhe vazhdimisht të përmirësojë efektivitetin e saj, dhe
- b) për të rritur kënaqësinë e konsumatorit me permbushje të kërkesave të tyre.

4.4.2. Burimet Njerëzore

Organizata duhet që:

- a) të përcaktojë kompetencat e nevojshme për personelin që kryejnë punë që ndikojnë në konformitetin ndaj kërkesave të produktit,
- b) kur është e aplikueshme, të ofrojë trajnime apo të ndërmarrë masa të tjera për të arritur kompetencën e nevojshme,
- c) të vlerësojë efektivitetin e veprimeve të ndërmarra,
- d) të sigurojë që personeli është i vetëdijshëm për rëndësinë dhe relevancën e aktiviteteve të tyre dhe se si ata të kontribuojnë në arritjen e objektivave të cilësisë, dhe
- e) të mbajnë shënime adekuate për: edukim, trajnim, aftësi dhe përvoja (shih 4.2.4).

4.4.3. Infrastruktura

Organizata duhet të vendosë, të sigurojë dhe mirëmbajë infrastrukturën e nevojshme për të arritur përputhshmërinë me kërkesat e produktit. Infrastruktura përfshin, sipas rastit:

- a) Ndërtesën, vendin e punës dhe hapësirat lidhur me të,
- b) Pajisjet për punë (si hardware dhe software), dhe
- c) shërbimet mbështetëse (si sistemet e transportit, komunikimit ose të informacionit).

4.4.4. Mjedisi i punes

Organizata duhet të përcaktojë dhe menaxhojë mjedisin e punës të nevojshem për të arritur përputhshmërinë me kërkesat e produktit. Termi *mjedisi i punës* i referohet kushteve të punës. I referohet të gjitha kushteve dhe faktorëve që ndikojnë në punë. Në përgjithësi, këto përfshijnë kushtet fizike, sociale, psikologjike, dhe mjedisore dhe faktorët që ndikojnë. Mjedisi i punës përfshin ndriçimin, temperaturën, dhe faktorët e zhurmës, si dhe gamë të tërë të ndikimeve ergonomike. Ajo gjithashtu përfshin gjëra të tilla si praktikatat e mbikëqyrjes, si dhe programet e mirenjohjes dhe shpërblimet. Të gjitha këto gjëra ndikojnë në punë.

4.5. Realizimi i produktit

Një produkt fillon si një ide. Ideja është realizuar apo aktualizuar duke ndjekur një sërë procese të realizimit të produktit. Realizimi i produktit i referohet të gjitha proceseve që janë përdorur për të sjellë produkte në jetë. Një produkt është prodhimi i një procesi. Produktet mund të jenë të prekshme apo të paprekshme. ISO standartet 9000 listojnë katër kategori të përgjithshme të produktit: shërbimet, software -t, hardware -t, dhe materialet e përpunuara. Shumë produkte kombinojnë disa prej këtyre kategorive. Për shembull, një automobil (një produkt) kombinon hardware (p.sh. goma), software (p.sh. algoritme për kontrollin e motorit), dhe materiale të përpunuara.

Shërbimi është gjithmonë rezultat i një ndërveprimi midis një ofruesi të shërbimeve dhe një klienti dhe mund të marrë shumë forma. Shërbimi mund të sigurohet për të mbështetur produktin e vet një organizate. (p.sh. shërbimin e garancisë ose shërbimin e ngrënies). Anasjelltas, shërbimi mund të ofrohet për një produkt të furnizuar nga një klient (p.sh. një shërbim riparimi apo ofrimin të shërbimit për riparim). Shërbimi mund të përfshijë ofrimin e një gjëje jo-materiale për një klient (p.sh. argëtim, transportin, ose këshilla). Ndërsa software është përfshin gjëra të tilla si qasje dhe procedura, pajisje dhe materiale të përpunuara që janë të prekshme dhe janë shpesh të referuara si mallra.

4.5.1. Planifikimi i realizimit të produktit

Organizata duhet të planifikojë dhe të zhvillojë proceset e nevojshme për realizimin e produktit. Planifikimi i realizimit të produktit duhet të jetë në përputhje me kërkesat e proceseve të tjera të sistemit të menaxhimit të cilësisë. Në planifikimin e realizimit të produktit, organizata duhet të përcaktojë në vijim, sipas rastit:

- a) objektivat e cilësisë dhe kërkesat për produktin;
- b) nevoja për të krijuar procese dhe dokumente, si dhe për të siguruar burime specifike të produktit;

- c) verifikimin e nevojshem, vlefshmërine, monitorimin, matjen, inspektimin dhe testimin aktivitetëve specifike për produktin dhe kriteret për pranimin e produktit;
- d) të dhënat e nevojshme për të siguruar dëshmi se proceset e realizimit dhe produktit të fituar e arrijn kërkesat.

Prodhimi i këtij planifikimi do të jetë në një formë të përshtatshme për metodat e operimit të organizatës.

4.5.2. Proceset e lidhura me konsumatorin

Organizata duhet të përcaktojë:

- a) kërkesat e specifikuar nga konsumatori, duke përfshirë kërkesat dhe aktivitet për ofrim të shërbimit dhe aktivitet pas ofrimit të shërbimit,
- b) kërkesat që nuk janë specifikuar nga konsumatori, por të nevojshme për përdorim të caktuar, ose me qëllim të shfrytëzimit, kur dihen,
- c) kërkesat statutorë dhe rregullatore të zbatueshme për të produktin, dhe
- d) çdo kërkesë shtesë që konsiderohen të nevojshme nga ana e organizatës.

Organizata duhet të shqyrtojë kërkesat në lidhje me produktin. Ky shqyrtim duhet të kryhet para se organizata vendose që të ofroj një shërbim (p.sh. dorëzimin e tenderëve, pranimin e kontratave apo të urdhrave për pranim të ndryshimeve të kontratave ose urdhërave tjera) dhe duhet të sigurojë që:

- a) kërkesat e produktit janë të përcaktuara,
- b) kontrata apo urdhëresa për kërkesa të ndryshme nga ato të shprehura më parë janë zgjidhur, dhe
- c) organizata ka aftësinë për të përmbushur kërkesat e përcaktuara.

Të dhënat nga rezultateve të vlerësimit dhe të veprimeve tjera që dalin nga shqyrtimi duhet të ruhen dhe mirembahen.

Kur konsumatori nuk jep një kërkesë të dokumentuar, kërkesat e konsumatorëve duhen konfirmohen nga organizata para pranimin të kësaj kërkesave. Kur kërkesat e produktit janë ndryshuar, organizata duhet të sigurojë që dokumentet përkatëse janë ndryshuar dhe se personeli përkatës është njoftuar për ndryshimin e kërkesave.

Organizata duhet të përcaktojë dhe të zbatojë marrëveshje efektive për të komunikuar me klientët në lidhje me:

- a) informacionin e produktit,
- b) kërkesat, kontratat ose trajtimin e rendit, përfshirë edhe amendamentet, dhe
- c) reagimet e konsumatorëve, duke përfshirë edhe ankesat e konsumatorëve (ISO 9001: 2008).

4.5.3. Projektimi dhe zhvillimi

Organizata duhet të planifikoj dhe kontrolloj hartimin dhe zhvillimin e produktit. Gjatë projektimit dhe zhvillimit të planifikimit, organizata duhet të përcaktojë:

- a) projektimin dhe fazat e zhvillimit,
- b) vleresimin, verifikimin dhe vlefshmërinë që janë të përshtatshme për çdo projekt dhe zhvillimin në fazë, dhe
- c) përgjegjësitë dhe autorizimin për projektim dhe zhvillim.

Organizata duhet të menaxhojë pikat e përbashkëta mes grupeve të ndryshme të përfshira në projektimin dhe zhvillimin e produktit për të siguruar komunikim efektiv dhe caktimin e qartë të përgjegjësisë. Rezultatet e planifikimit duhet përditësuar, sipas nevojës, si përparon zhvillimi.

Te dhënat në lidhje me kërkesat e produktit, duhet të përcaktohen dhe të mirëmbahen.

Këto të dhëna duhet të përfshijnë:

- a) kërkesat funksionale dhe të performancës,
- b) kërkesat statutores dhe rregullore të zbatueshme,
- c) aty ku është e aplikueshme, informacionet që rrjedhin nga projektet e mëparshme të ngjashme, dhe
- d) kërkesat e tjera thelbësore për projektim dhe zhvillim.

Te dhënat hyrëse duhet të rishikohen për saktësi. Kërkesat duhet të jenë të plotë, të qarta dhe jo në konflikt me njëra-tjetrën.

Rezultatet e projektimit dhe zhvillimit duhet të jenë në një formë të përshtatshme për verifikim kundërshtues të dhënave fillestare të projektimit dhe zhvillimit. Rezultatet e projektimit dhe zhvillimit duhet të:

- a) plotësojnë kërkesat hyrëse për projektim dhe zhvillim,
- b) të japin informacionin e duhur për furnizim, prodhim dhe ofrim të shërbimeve,
- c) përmbajnë ose referojnë pranim të kriterëve të produktit, dhe
- d) të përcaktojë karakteristikat e produktit që janë të domosdoshme për përdorimin e saj të sigurt dhe të duhur.

Në fazë të përshtatshme, vlerësime sistematike të projektimit dhe zhvillimit duhet të kryhen në përputhje me marrëveshjet e planifikuara në mënyrë që:

- a) të vlerësojë aftësinë e rezultateve të projektimit dhe zhvillimit për të përmbushur kërkesat, dhe
- b) për të identifikuar ndonjë problem dhe të propozojë veprime të nevojshme.

Pjesëmarrësit në vleresime të tilla duhet të përfshijn përfaqësues të funksioneve që merren me projektimin dhe zhvillim të fazës që është duke u shqyrtuar. Të dhënat e rezultateve të vleresimeve dhe veprimet e nevojshme, duhet të arkivohen.

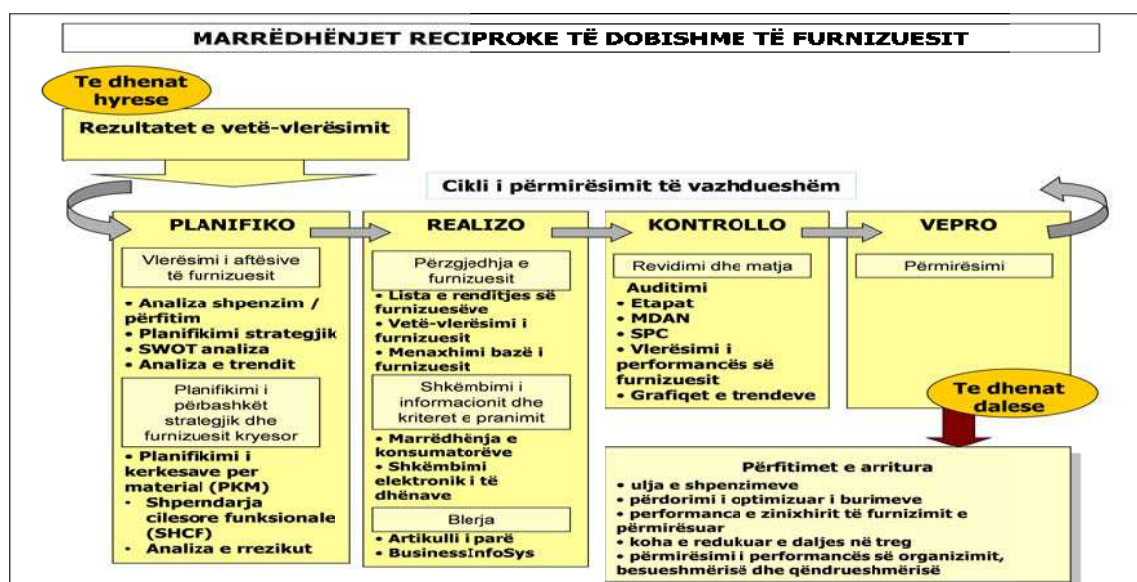
Vleresimi duhet të kryhet në përputhje me marrëveshjet e planifikuara për të siguruar rezultatet e projektimit dhe zhvillimit janë sipas kërkesave hyrëse. Të dhënat e rezultateve të vleresimit dhe të gjitha veprimet e nevojshme me të duhet të mirembahen. Projektimi dhe zhvillimi duhet të kryhet në përputhje me marrëveshjet e planifikuara për të siguruar që produkti perfundimtar rezulton me pritjet e kërkesave të klientit për aplikim të specifikuar në momentin e porositjes së produktit. Kudo që është e praktikueshme, vleresimi duhet të përfundojë para dorëzimit apo zbatimit të produktit. Të dhënat e rezultateve të verifikimit dhe të gjitha veprimet e nevojshme lidhur me të, duhet të arkivohen dhe të mirembahen.

Nderrimet në projektim dhe zhvillim duhet të evidentohen dhe të dhënat mirëmbahen. Këto ndryshime duhet të vleresohen, verifikohen dhe aprovohen para se të fillojë zbatimi i produktit, sipas rastit. Rishikimi i projektit dhe ndryshimet e bera duhet të përfshijn edhe vlerësimin e efektit të ndryshimeve në pjesët përbërëse dhe produkt dorëzuar tashmë. Të dhënat e rezultateve të vleresimit dhe ndryshimet e bera duhet të arkivohen dhe të mirembahen.

4.5.4. Blerja

Një organizatë dhe furnizuesit e tij janë të ndërvarur dhe në një marrëdhënie reciprokisht të dobishme dhe rrit aftësinë e të dy paleve për të krijuar vlera (ISO 9000: 2005). Figura 8 paraqet një marrëdhënie reciprokisht të dobishme.

Figure 4.3: Marrëdhënjet reciproke të dobishme të furnizuesit ISO 10014:2006



Organizata duhet te sigurohet që produkti i blerë përputhet me kërkesat e specifikuara te blerjes. Lloji dhe niveli i kontrollit i aplikuar për furnizuesit dhe për produktin e blerë duhet te jete i varur mbi efektin e produktit të blerë për realizimin e produktit të mëvonshëm ose produktin përfundimtar.

Organizata duhet ti vlerësojë dhe zgjedh furnizuesit bazuar në aftësitë e tyre për të furnizuar produktin në përputhje me kërkesat e organizatës. Kriteret për zgjedhjen, vlerësimin dhe rivlerësimin duhet vendosur për te dy palet. Te dhenat e rezultateve të vlerësimit dhe çdo veprim i nevojshëm që dalin nga vlerësimi duhet te arkivohet dhe mirembahet.

Informacioni për blerje duhet te përshkruaj produktin që do të blihet, duke përfshirë kur është e përshtatshme dhe te dhenat e mëposhtme:

- a) kërkesat për miratimin e produktit, procedurat, proceset dhe pajisjet,
- b) kërkesat për kualifikimin e personelit, dhe
- c) kërkesat e sistemit të menaxhimit të cilësisë.

Organizata duhet të sigurojë përshtatshmërinë e kërkesave të përcaktuara për blerje para se te komunikohet me furnizuesit.

Organizata duhet të krijojë dhe zbatojë inspektimin apo aktivitete tjera të nevojshme për të siguruar se produkti i blerë plotëson kërkesat e specifikuara te blerjes. Kur organizata ose konsumatori i saj kan për qëllim të kryejn verifikimin në hapësirat e furnizuesit, organizata duhet të deklarojë masat e synuara të verifikimit dhe metodën e lëshimit të produktit në informacionin blerëse.

Organizata duhet të planifikoj dhe të kryej prodhimin dhe ofrimin e shërbimeve nën kushte të kontrolluara. Kushtet e kontrolluara duhet të përfshijnë, sipas rastit:

- a) vlefshmërinë e informacionit që përshkruan karakteristikat e produktit,
- b) disponueshmërinë e udhëzimeve të punës, sipas nevojshme,
- c) përdorimin e pajisjeve të përshtatshme,
- d) disponueshmëria dhe përdorimi i monitorimit dhe pajisjeve matëse,
- e) zbatimin e monitorimit dhe matjes, dhe
- f) zbatimin e lëshimit të produktit, shpërndarjen dhe aktivitetet e pas-dorëzimit.

Organizata duhet të siguroj se ndonjë proces për prodhimin dhe ofrimin e shërbimeve, se ndonjë produkt nuk mund të verifikohet me anë të monitorimit ose matjeve dhe si pasojë, mangësit do të bëhen te dukshme vetëm pasi produkti është në përdorim ose shërbimi është dorëzuar. Sigurimi do të demonstrojë aftësinë e këtyre proceseve për të arritur rezultatet e planifikuara. Organizata do të vendosë masat për këto procese, duke përfshirë, sipas rastit:

- a) Kriteret e përcaktuara për shqyrtimin dhe miratimin e proceseve,
- b) Miratimi i pajisjeve dhe kualifikimi i personelit,
- c) përdorim i metodave dhe procedurave të veçanta,

- d) kërkesat për të dhënat dhe
- e) rivlerësimi.

Kur është e përshtatshme, organizata duhet të identifikojë produktin me mjete të përshtatshme gjatë realizimit të produktit. Organizata duhet të identifikojë statusin e produktit në lidhje me kërkesat e monitorimit dhe të matjes gjatë gjithë realizimit të produktit. Dokumentimi është një kërkesë, organizata duhet të përvetësojë identifikimin unik të produktit dhe të ruajë të dhënat.

Organizata duhet të ushtrojë kujdesin me pronën e konsumatorit derisa ajo është nën kontrollin e organizatës ose duke u përdorur nga organizata. Organizata duhet të identifikojë, të verifikojë, të mbrojë dhe ruajë pasurinë e konsumatorëve të parashikuar për përdorim ose përfshirjen në produkt. Nëse ndonjë pronë e klientit është humbur, dëmtuar ose përndryshe gjetur të jetë e papërshtatshme për përdorim, organizata duhet të raportojë këtë te konsumatori dhe të ruajë të dhënat.

Organizata duhet të ruajë produktin gjatë përpunimit të brendshëm dhe dorëzimit në destinacion me qëllim për të ruajtur konformitetin me kërkesat. Sipas mundësisë, ruajtja duhet të përfshijë identifikimin, trajtimin, paketimin, ruajtjen dhe mbrojtjen. Ruajtja zbatohet edhe për pjesët përbërëse të një produkti.

4.5.5. Dispozitat për prodhim dhe shërbim

Organizata duhet të planifikojë dhe të kryejë prodhimin dhe ofrimin e shërbimeve nën kushte të kontrolluara. Kushtet e kontrolluara duhet të përfshijnë, sipas rastit:

- a) vlefshmërinë e informacionit që përshkruan karakteristikat e produktit,
- b) disponueshmërinë e udhëzimeve të punës, siç është e nevojshme,
- c) përdorimin e pajisjeve të përshtatshme,
- d) disponueshmëria dhe përdorimi i monitorimit dhe pajisjeve matëse,
- e) zbatimin e monitorimit dhe matjes, dhe
- f) zbatimin e lëshimit të produktit, shpërndarjen dhe aktivitetet e pas-dorëzimit.

Organizata duhet të sigurojë se ndonjë proces për prodhimin dhe ofrimin e shërbimeve, se ndonjë produkt nuk mund të verifikohet me anë të monitorimit ose matjeve dhe si pasojë, mangësit do të bëhen të dukshme vetëm pasi produkti është në përdorim ose shërbimi është dorëzuar. Sigurimi do të demonstrojë aftësinë e këtyre proceseve për të arritur rezultatet e planifikuara. Organizata do të vendosë masat për këto procese, duke përfshirë, sipas rastit:

- a) Kriteret e përcaktuara për shqyrtimin dhe miratimin e proceseve,
- b) Miratimi i pajisjeve dhe kualifikimi i personelit,
- c) përdorim i metodave dhe procedurave të veçanta,
- d) kërkesat për të dhënat (shih 4.2.4) dhe

e) rivlerësimi.

Kur është e përshtatshme, organizata duhet ta identifikojë produktin me mjete të përshtatshme gjatë realizimit të produktit. Organizata do të identifikojë statusin e produktit në lidhje me kërkesat e monitorimit dhe të matjes gjatë gjithë realizimit të produktit. Kur dokumentimi është një kërkesë, organizata duhet të mbizotërojë identifikimin unik të produktit dhe duhet ruajtur të dhënat. SHENIM: Në disa sektorë të industrisë, menaxhimi i konfigurimit është një mjet me të cilin identifikimi dhe gjurmueshmërisë janë të mirëmbajtura.

Organizata duhet të ushtrojë kujdesin me pronën e konsumatorit ndërsa ajo është nën kontrollin e organizatës ose duke u përdorur nga organizata. Organizata duhet ta identifikojë, të verifikojë, të mbroj dhe ruaj pasurinë e konsumatorëve të parashikuar për përdorim ose përfshirjen në produkt. Nëse ndonjë pronë klientit është humbur, dëmtuar ose është e papërshtatshme për përdorim, organizata duhet të raportojë këtë te konsumatori dhe ti ruaj të dhënat.

Organizata duhet që ta ruajë produktin gjatë përpunimit të brendshëm dhe dorëzimit të saj në destinacion për qëllim që ta ruaj konformitetin me kërkesat. Sipas nevojës, ruajtja duhet të përfshijë identifikimin, trajtimin, paketimin, ruajtjen dhe mbrojtjen. Ruajtja zbatohet edhe për pjesët përbërëse të një produkti.

4.5.6. Kontrolli i pajisjeve të monitorimit dhe matjes

Organizata duhet të përcaktojë monitorimin dhe matjen që duhet të ndërmerren si dhe monitorimin dhe matjen e pajisjeve të nevojshme për të siguruar dëshmi të konformitetit të produktit me kërkesat e përcaktuara. Organizata duhet të vendosë proceset për të siguruar që monitorimi dhe matje mund të kryhet dhe kryhen në një mënyrë që është në përputhje me kërkesat e monitorimit dhe matjes. Kur është e nevojshme për të siguruar rezultate të vlefshme, pajisjet matëse duhet të:

- a) të jenë të kalibruar ose verifikuar, ose të dyja, në intervale të caktuara, ose para përdorimit, sipas standardeve ndërkombëtare ose kombëtare të matjeve; ku nuk ekzistojnë standarde të tilla, baza e përdorur për kalibrim ose verifikim duhet të regjistrohen;
- c) të rregullohen apo të ri-rregullohen sipas nevojës;
- d) të kenë identifikim në mënyrë që të përcaktojë statusin e saj të kalibrimit;
- e) të mbrohen nga pershtatjet që do të prishin rezultatin e matjes;
- f) të jenë të mbrojtur nga dëmtimi dhe përkeqësimit gjatë trajtimit, mirëmbajtjes dhe deponimit.

Përveç kësaj, organizata duhet të vlerësojë dhe regjistrojë vlefshmërinë e rezultateve të mëparshme matëse kur pajisje është gjetur të mos jenë në përputhje me kërkesat. Organizata

duhet të marrë masat e duhura në pajisje dhe çdo produkt të prekur. Shënimet e rezultateve të kalibrimit dhe verifikimit duhet që të mbahen. Kur përdoret në monitorimin dhe matjen e kërkesave të përcaktuara, aftësia e programeve kompjuterike për të kënaqur kërkesën e synuar duhet që të konfirmohen. Keto duhet që të ndërmerren para përdorimit dhe të rikonfirmohen si të nevojshme.

4.6. Matjet, analizat dhe përmirësimet

4.6.1. Gjenerale

Organizata duhet që të planifikojë dhe zbatojë proceset e monitorimit, matjes, analizat dhe përmirësimet e nevojshme:

- a) për të demonstruar përputhjen me kërkesat e produktit,
- b) për të siguruar përputhshmërinë e sistemit të menaxhimit të cilësisë, dhe
- c) për të vazhdimisht të përmirësuar efektivitetin e sistemit të menaxhimit të cilësisë.

Kjo do të përfshijë përcaktimin e metodave të zbatueshme, duke përfshirë teknikat statistikore, si dhe shtrirjen e përdorimit të tyre.

4.6.2. Monitorimi dhe matjet

Si një nga matjet e performancës të sistemit të menaxhimit të cilësisë, organizata duhet të monitorojë informacionin në lidhje me perceptimin e konsumatorit nëse organizata ka përmbushur kërkesat e konsumatorëve. Metodat për marrjen dhe përdorimin e këtij informacioni duhet të përcaktohen.

Organizata duhet të ushtrojë auditimet në intervale të planifikuara për të përcaktuar nëse sistemi i menaxhimit të cilësisë:

- a) është në përputhje me marrëveshjet e planifikuara sipas standardit ndërkombëtar dhe kërkesave të sistemit të menaxhimit të cilësisë të përcaktuara nga organizata, dhe
- b) është efektivisht i implementuar dhe mirëmbajtur.

Një program i auditimit duhet të planifikohet, duke marrë parasysh statusin dhe rëndësinë e proceseve dhe zonat që duhet të auditohen, si dhe rezultatet e auditimeve të mëparshme. Kriteret e auditimit, fushëveprimi, frekuenca dhe metodat duhet të definohen. Përzgjedhja e auditorëve dhe kryerja e auditimeve duhet të sigurojnë objektivitet dhe paanësinë e procesit të auditimit. Auditorët nuk e kontrollojnë punën e tyre. Një procedurë e dokumentuar duhet të themelohet për të përcaktuar përgjegjësitë dhe kërkesat për planifikimin dhe kryerjen e auditimeve, duke vendosur shënime dhe raportime të rezultateve. Regjistrimet e auditimeve

dhe rezultatet e tyre duhet të ruhet. Menaxhmenti përgjegjës për zonën që auditohet duhet të sigurojë që çdo korrigjim i nevojshëm dhe veprimet korrigjuese janë ndërmarrë pa vonesë të tepruar për të eliminuar, zbuluar moskonformitetet dhe shkaqet e tyre. Aktivitetet përcjellëse duhet të përfshijnë verifikimin e veprimeve të ndërmarra dhe raportimin e rezultateve të verifikimit.

Organizata duhet të zbatojë metoda të përshtatshme për monitorim dhe sipas nevojës matjen e cilësive se proceseve të sistemit të menaxhimit. Këto metoda duhet që të demonstrojnë aftësinë e proceseve për të arritur rezultatet e planifikuara. Kur rezultatet e planifikuara nuk janë arritur, korrigjim dhe veprim korrigjues sipas rastit duhet të merret.

Organizata duhet të monitorojë dhe të matë karakteristikat e produktit për të verifikuar se kërkesat e produktit janë përmbushur. Kjo do të bëhet në fazat e përshtatshme të procesit të realizimit të produktit, në përputhje me marrëveshjet e planifikuara. Dëshmi të konformitetit me kriteret e pranimit duhet të ruhen. Shënimet duhet të tregojnë personin (at) që autorizojnë lirin e produktit të konsumatori. Lirin e produktit dhe ofrimin të shërbimit ndaj klientit nuk duhet që të vazhdojë derisa marrëveshjet e planifikuara janë përfunduar në mënyrë të kënaqshme, nëse nuk miratohet ndryshe nga një autoritet përkatës dhe, ku është e aplikueshme, nga ana e konsumatorit.

4.6.3. Kontrolli i produktit jo konform

Kur një ose më shumë karakteristika të një produkti dështojnë për të përmbushur kërkesat specifike, kjo quhet si një produkt jo konform. Kur një produkt devijon nga kërkesat e specifikuar produktit, ajo nuk arrin të jetë në përputhje me konformitetin. Produktet jo konforme duhet të identifikohen dhe të kontrollohen për të parandaluar përdorimin e paqëllimtë ose shpërndarjen e tyre. Një produkt është prodhim i një procesi. Produktet mund të jenë të prekshme ose të paprekshme. ISO 9000 standardet liston katër kategori të përgjithshme të produktit: shërbime, software -t, hardware -t, dhe materiale të përpunuara.

Jokonformitetet referohet si një dështim për të përmbushur kërkesat. Kërkesa është nevojë, shprehje ose detyrim. Ajo mund të thuhet apo të nënkuptohet nga një organizatë, klientët e saj, apo palët e tjera të interesuara. Ka shumë lloje të kërkesave. Disa nga këto përfshijnë kërkesat e cilësisë, kërkesat e konsumatorëve, kërkesat e menaxhmentit, kërkesat produktit, dhe kërkesat ligjore. Sa herë që organizata nuk arrin të përmbushë një nga këto kërkesa, jokonformitetet ndodh. Standardi ISO 9001 liston kërkesat e cilësisë të sistemit të menaxhimit. Kur organizata devijon nga këto kërkesa, jokonformitetet ndodh.

Organizata duhet të sigurojë që produkti që nuk përputhet me kërkesat e produktit është identifikuar dhe kontrolluar për të parandaluar përdorimin e paqëllimtë ose shpërndarjen. Një

procedurë e dokumentuar duhet të vendoset për të përcaktuar kontrollet dhe përgjegjësitë përkatëse dhe autoritetet për trajtimin me produktin jo konform. Ku është e aplikueshme, organizata duhet që të merret me produkt jo konforme me një ose më shumë nga mënyrat e mëposhtme:

- a) duke marrë masa për të eliminuar moskonformitetin e zbuluar;
- b) duke autorizuar përdorimin e saj, lirimin ose pranimin në koncesion nga autoriteti përkatës dhe, ku është e aplikueshme, nga ana e konsumatorit;
- c) duke marrë masa për të penguar përdorimin e saj origjinal për qëllim apo aplikim;
- d) duke marrë masat e duhura për efektet, ose efektet e mundshme, të moskonformitetit kur produkti jokonform është zbuluar pas dorëzimit apo pasi përdorimi ka filluar.

Kur produkti jokonform është korrigjuar ai duhet të jetë subjekt për ri-verifikim për të demonstruar përputhjen me kërkesat. Regjistrimet e natyrës së moskonformiteteve dhe veprimet pasuese të marra, duke përfshirë koncesionet e fituara, duhet që të arkivohen.

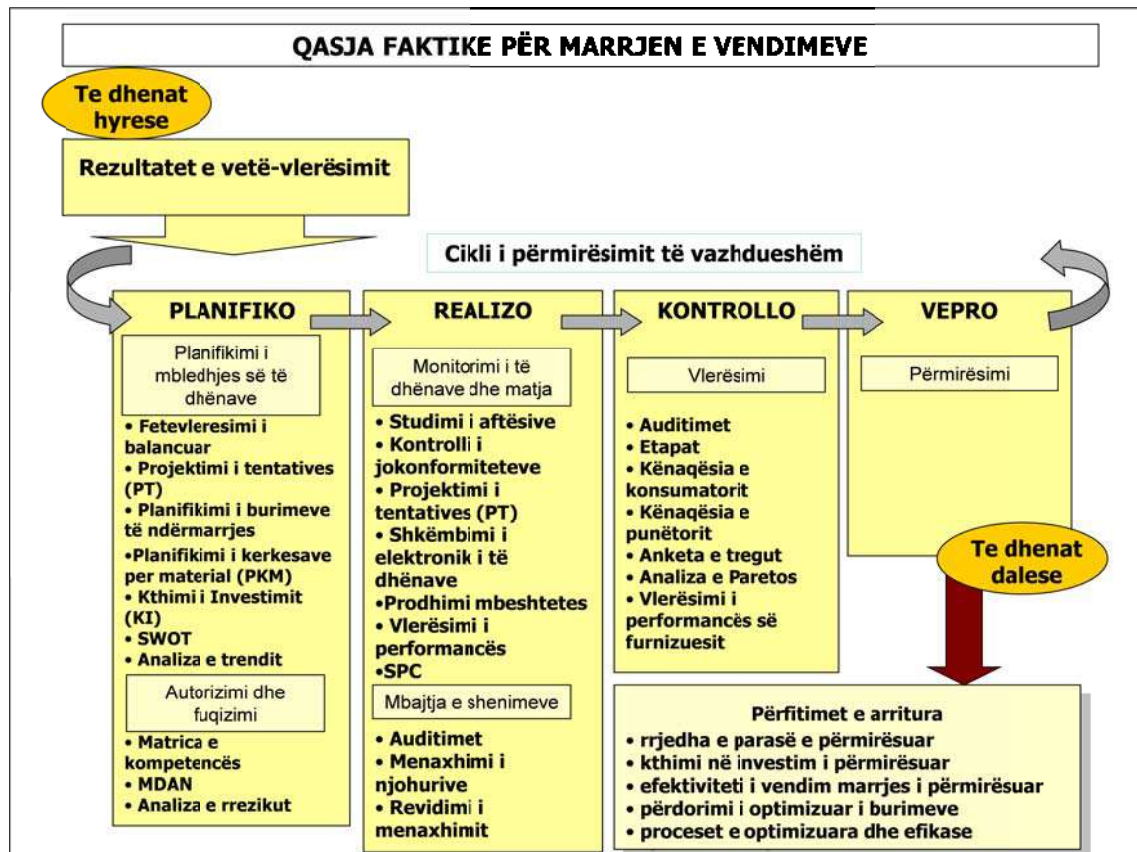
4.6.4. Analiza e të dhënave

Organizata duhet të përcaktojë, të mbledhë dhe analizojë të dhënat e duhura për të demonstruar përshtatshmërinë dhe efektivitetin e sistemit të menaxhimit të cilësisë dhe për të vlerësuar se ku mund të bëhen përmirësimin në vazhdimësi të efektivitetit të sistemit të menaxhimit të cilësisë. Kjo duhet të përfshijë të dhënat e krijuara si rezultat i monitorimit dhe matjes dhe nga burime të tjera relevante. Analiza e të dhënave duhet që sigurojë informacion në lidhje me:

- a) kënaqësi të konsumatorëve,
- b) konformitetin e kërkesave të produktit,
- c) karakteristikat dhe tendencat e proceseve dhe produkteve, duke përfshirë mundësitë për veprim parandalues, dhe
- d) furnizuesit.

Vendimet efektive bazohen në analizën e të dhënave dhe informacionit (ISO 9000: 2005). Figura 4.4 paraqet qasjen faktike për marrjen e vendimeve.

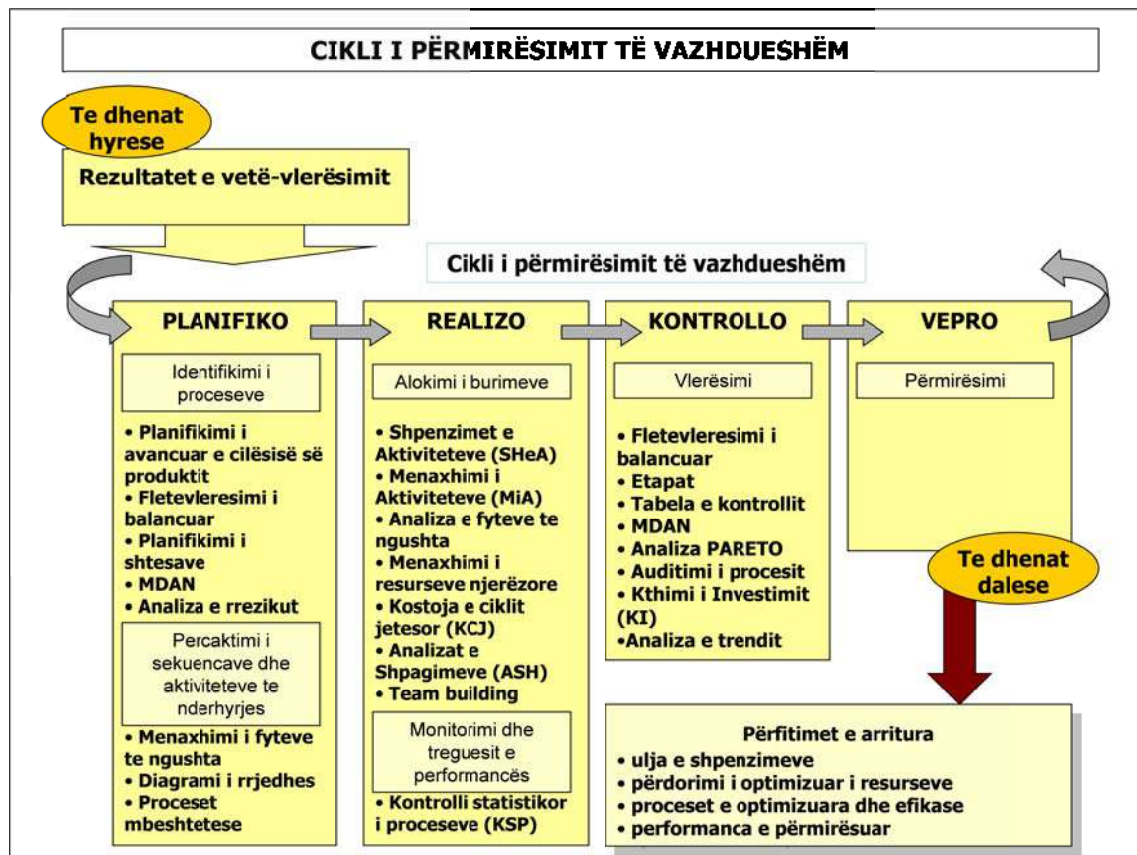
Figure 4.4: Qasja faktike për marrjen e vendimeve ISO 10014:2006



4.6.5. Përmirësimet

Përmirësimi i cilësisë i referohet ndonjë gjëje që rrit aftësinë e institucionit për të përmbushur kërkesat e cilësisë. Përmirësimi i cilësisë është një pjesë e menaxhimit të cilësisë. Përmirësimi i vazhdueshëm i performancës së organizatës duhet të jetë një objektivi i përhershëm (ISO 9000: 2005 Figura 4.5 paraqet ciklin e përmirësimit të vazhdueshëm.

Figure 4.5: Përmirësimi i vazhdueshëm



Organizata duhet që vazhdimisht të përmirësojë efektivitetin e sistemit të menaxhimit të cilësisë përmes përdorimit të politikës së cilësisë, objektivave të cilësisë, rezultateve të kontrollit, analizës së të dhënave, veprimet korrigjuese dhe parandaluese dhe rishikimin e menaxhimit. Organizata duhet të ndërmarrë veprime për të eliminuar shkaqet e moskonformiteteve me qëllim parandalimin e përsëritjes. Veprimet korrigjuese duhet që të jene të përshtatshme për efektet e moskonformitetit të hasur. Një procedurë e dokumentuar duhet të vendoset për të përcaktuar kërkesat për:

- a) shqyrtimin e moskonformiteteve (duke përfshirë edhe ankesat e konsumatorëve),
- b) përcaktimin e shkaqeve të moskonformiteteve,
- c) vlerësimin e nevojës për veprim për të siguruar që moskonformitete nuk përsëritet,
- d) përcaktimin dhe implementimin e veprimeve të nevojshme,

- e) të dhënat e rezultateve të veprimit të ndërmarrë, dhe
- f) rishikimin e efektivitetit të veprimit korrigjues të ndërmarrë.

Organizata duhet të përcaktojë masa për të eliminuar shkaqet e moskonformiteteve të mundshme për të parandaluar ndodhjen e tyre. Veprimet parandaluese duhet jone te përshtatshem per efektet dhe problemet potenciale.

5. MODEL I TREGUESVE TË CILËSISË NË RRJETIN RRUGOR NË KOSOVË

Në aspektin e përgjegjësisë së kualitetit dhe menaxhimit të kualitetit kemi nevojë për tregues të fitimit dhe të humbjes. Më poshtë janë dhënë treguesit dhe elementet e interesit ekonomik.

5.1. Treguesit e Menaxhimit të Cilësisë

Treguesi kyç i performancës (TKP) është njësia matëse. TKP-të përdoren për të matur dhe vlerësuar suksesin e organizimit. Ata masin se sa sukses keni patur dhe sa progres keni bërë duke e krahasuar me objektivat që dëshironi të arrini. TKP-të poashtu përdoren për të caktuar objektivat e matshme, vlerësuar progresin, vëzhguar tendencat, bërë përmirësimet dhe mbështetur vendim-marrjen. TKP-të duhet të jenë të matshme dhe të përshtatshme dhe duhet të mbledhin informacionin i cili është i dobishëm për organizatën tuaj dhe i përshtatshëm për nevojat dhe pritshmërinë e palëve të interesuara. Shembuj të TKP-ve përfshijnë: të ardhurat mesatare për klient, shkallen e dobësimit të klientit, shkalla e dështimit të klientit, koha mesatare e reagimit, koha mesatare e shpërndarjes, shkalla e mbajtjes së punëtorëve, kthimi nga kapitali, koha e humbur për shkak të aksidenteve, dhe kostoja e energjisë për njësi të prodhimit.

5.1.1. Vendimi, të dhënat dhe informacioni

Me rritjen e burimeve të dhënave dhe informacionit, edhe fuqia e informacionit të cilësisë dhe analizave për të marrë vendime brenda të gjitha sferave të sistemit të cilësisë po rritet. Është esenciale që kjo fuqi të shfrytëzohet nga shërbimet dhe të përdoret për të kuptuar dhe plotësuar nevojat e produktit dhe shërbimit cilësor brenda kufijve të burimeve të limituara në dispozicion. Ndoshta asnjë temë e veçantë e menaxhimit nuk është studiuar më në detaje dhe nga këndvështrime të ndryshme sa procesi i vendim-marrjes. Kjo është edhe mënyra më direkte pasi që vendimet përfshijnë pikërisht të dhënat dhe informacionin. Qasjet tjera thjeshtë nuk përfshijnë shumë role që të dhënat dhe informacioni luajnë duke përmendur efektin dobësues të të dhënave hyrëse të dobëta, identifikimin e hapave për të zhvilluar burimet e besueshme, ose sqarimi i punës së vështirë të balancimit të pasigurisë kundrejt nevojës për të ekzekutuar vendimet menjëherë. Së fundmi, të dhënat dhe informacioni komplementojnë qasjet tjera.

Për të studiuar një organizatë përmes prizmit të dhënave dhe informacioneve atëherë duhet thjeshtë “që të ndiqni të dhënat dhe informacionin”. Filloni nga momenti i krijimit të tyre dhe i percillini gjatë organizimit. Përcaktoni ku ato shkojnë, kush merret me to, si njerëzit dhe

proceset e shtojnë vlerën (ose jo), për çfarë përdoren dhe si shkatërrohen. Kushtoni vemendje të veçantë çështjeve të menaxhimit, sidomos kush është përgjegjës për çka dhe të jeni të vetëdijshëm për politikën e shpërndarjes së të dhënave. (Redman, T., <http://www.ewsolutions.com/document.2008-08-27.2081082315/27.02.2014>).

Vendimet janë produkt i të dhënave dhe informacioneve. Prandaj duhet kushtuar vemendje e veçantë bashkëveprimit midis njohurive kryesore të vendim-marrësit dhe mënyrës se si vendim-marrësi e formëson çështjen për vendim.

Shikoni në mënyrat se si ata kërkojnë më shumë inpute dhe zgjidhin më të rëndësishmet, se si ata merren me të dhëna të dyshimta dhe burimet, si ata krijojnë mbështetje për drejtimin që ata dëshirojnë të marrin, se si ata e menaxhojnë pasigurinë e natyrshme në çdo vendim të rëndësishëm, se si me mënyra të ndryshme theksojnë "fakte" të ndryshme për të mbështetur mendimet e tyre, dhe se si organizata zgjidh konfliktet. Studioni se si vendim-marrësit trajtojnë ata të cilët do të preken nga vendimi dhe drejtojnë organizatën për të ekzekutuar. Së fundmi, përfshini çdo gjë tjetër përkatëse në procesin e vendim-marrjes, të tilla si ligjet që duhen ndjekur apo kufizimet që rrjedhin nga nevojat e aktorëve të rëndësishëm.

Turk (1979, fq. 11) vë në dukje se ne kemi edhe në rastin e të dhënave, si në rastin e informacioneve të bëjmë me komunikimin. Komunikimi është transmetimi i mesazheve në mënyrë që marrësi të merr mesazhet. Sa i ndryshëm është informacioni nga mesazhi i informatave? Përgjigja e vetme nuk mund të gjendet as në teori dhe as në praktikë, thekson Turk (1979, fq. 11.) dhe jep shpjegimin e mëposhtëm:

1. Të dhënat janë identike me informacionin në këtë rast;
2. Të dhënat përmbajnë informacion, informacioni transmetohet në të dhëna teknike;
3. Të dhënat formojnë bazën për informacion, por informacioni interpreton të dhënat;
4. Të dhënat nuk kanë aplikim të dedikuar si informacioni;

Dhe jep përkufizimin e informacionit të drejtuar në mënyrë specifike për dikë. Informacioni ka për qëllim të inkurajojë një veprim të caktuar, një mesazh i tillë, ju mund të merrni një detyrë të bartësit, në mënyrë që të kryeni misionin e tij. Shifra pasqyron faktin e regjistruar, ndërsa rëndësia e informatave relevante për vendimin. Informacionet me të cilat kemi të bëjmë në procesin e biznesit, me qëllim të drejtpërdrejtë ose të tërthortë në përcaktimin e qëllimit të tyre është për të mundësuar ose të paktën lehtësuar vendim-marrjen duke ulur pasigurinë. Nëse ne themi se informacioni ka për qëllim direkt vendim-marrjen, ne besojmë se mund të sigurojë një bazë konkrete për vendimin tonë, nëse ne themi se informacioni mund të kishte qëllim vetëm të tërthortë në vendim-marrje, ne besojmë se ai mund vetëm të inkurajojë për të studiuar një problem dhe kur kjo është e përcaktuar në mënyrë të qartë, kërkimi për informacion të tillë, i cili ka kontribuar drejtpërdrejt në shkarkimin e tij, ka vënë në dukje Turk (1979, f. 12). Në rastin e menaxhimit të cilësisë vjen puna për të vendosur mbi cilësinë dhe vendim-marrjen mbi menaxhimin e cilësisë në kompani. Marrja e vendimeve të menaxhimit të cilësisë kërkon informacionin, indikatorët e menaxhimit të cilësisë në planifikim, zbatim dhe kontrollim.

5.1.2. Matja dhe vlerësimi

Cilësia mund të shpjegohet duke analizuar tetë dimensionet e saj kryesore: performancën, karakteristikat, besueshmërinë, konformitetin, qëndrueshmërinë, shërbyeshmërinë, estetikën dhe cilësinë e perceptuar (Garvin, 1988) dhe MTC nga paragjykimet e ndryshme. Teoria e menaxhimit të cilësisë është ndikuar nga kontributet e udhëheqësve të cilësisë (Ishikawa 1976, 1985; Crosby, 1979; Deming, 1982, 1986; Juran, 1986, 1988, Feigenbaum 1991). Hulumtimi nga të gjitha këta autorë tregon edhe pikat e forta dhe të dobëta, por asnjëri prej tyre nuk ofron të gjitha zgjidhjet për problemet e hasura nga firmat (Dale, 1999), edhe pse disa çështje të përbashkëta mund të vëzhgohen, të tilla si lidhshëria e menaxhimit, trajnimit, pjesëmarrja e të punësuarve, menaxhimi i procesit, planifikimi dhe masat për përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë.

5.1.3. Përkufizimi i treguesve

Një tregues ekonomik është statistikë për aktivitetin ekonomik. Treguesit ekonomik lejojnë analiza të ecurisë ekonomike dhe parashikimet e performancës në të ardhmen. Një aplikim i treguesve ekonomik është studimi i cikleve të biznesit. Treguesit ekonomik përfshijnë indekse të ndryshme, raporte të ardhurave si dhe përmbledhjet ekonomike. Si shembuj mund të përmendim: shkalla e papunësisë, shkalla e kompensimit, fillimi i ndërtimit, Indeksi i Çmimeve të Konsumit (një masë për inflacionin), Rata e klienteve për porositje, prodhimi industrial, falimentimi, Bruto Produkti Kombëtar, depërtimi i broadband internetit, shitja me pakicë, tregu i aksioneve, ndryshimi i furnizimit me para (<http://en.wikipedia.org/27.02.2014>).

Statistikat përdoren për të matur kushtet e tanishme si dhe për të parashikuar prirjet financiare apo ekonomike. Treguesit janë përdorur gjerësisht në analizat teknike për të parashikuar ndryshimet në trendet e aksioneve ose modelet e çmimeve. Në analizën themelore, treguesit ekonomik që përcaktojnë kushtet aktuale ekonomike dhe të industrisë janë përdorur për të siguruar informacion në potencialin e ardhshëm të përfitimit të kompanive publike. Në kontekstin e analizës teknike, një tregues është një kalkulim matematikor i bazuar në çmim të letrave me vlerë dhe / ose vëllimin e tyre. Rezultati përdoret për të parashikuar çmimet e ardhshme. Treguesit e analizës teknike lëvizin mesataren e treguesit konvergencë-divergjencë (MTKD) dhe indeksin relativ të forcës (IRF). Në një kontekst ekonomik, një tregues mund të jetë një masë si shkalla e papunësisë, e cila mund të përdoret për të parashikuar tendencat e ardhshme ekonomike (<http://www.investopedia.com/27.02.2014>).

Një pjesë e të dhënave ekonomike, zakonisht e shkallës makroekonomike, përdoret nga ana e investitorëve për të interpretuar mundësitë aktuale ose të ardhshme të investimit dhe të gjykojë shëndetin e përgjithshëm të një ekonomie. Treguesit ekonomik potencialisht mund të jenë çdo gjë që investitori zgjedh, por pjesë të veçanta të dhënave të lëshuara nga organizatat qeveritare dhe jo-fitimprurëse janë bërë gjerësisht të përdorura dhe përfshijnë:

- Indeksi i Çmimeve të Konsumit (IÇK)

- Bruto Produkti i Brendshëm (BPB)
- Shifrat e papunësisë
- Çmimi i naftës së papërpunuar

Një tregues ekonomik është i dobishëm vetëm në qoftë se interpretohet në mënyrë të saktë. Historia ka treguar lidhje të forta midis rritjes ekonomike (e matur nga BPB) dhe rritjes së përfitimit të korporatave. Megjithatë, përcaktimi nëse një kompani e veçantë do të rris të ardhurat e veta bazuar në një tregues të vetëm është gati i pamundur. Treguesit na japin shenja përgjatë rrugës, por investitorët më të mirë do të shfrytëzojnë shumë tregues ekonomik, duke kërkuar për modele dhe verifikime brenda grupeve të ndryshme të të dhënave. Shumica e treguesve ekonomik kanë një kohë të veçantë për publikim, duke lejuar investitorët për t'u përgatitur dhe planifikuar një informacion të caktuar në kohë të caktuar të muajit dhe vitit (<http://www.investopedia.com/27.02.2014>).

5.1.4. Treguesit e përdorur

Menaxhimi i cilësisë për të arritur përsosmërinë nënkupton menaxhimin e një organizate, biznesi ose njësie në mënyrë që çdo punë, çdo proces, është kryer drejtë, për herë të parë, çdo herë. Për të qenë e suksesshme kjo duhet të shihet si një qasje holistike që ndikon dhe përfshin të gjithë - punonjësit, klientët, furnizuesit, aksionerët dhe shoqërinë. Ajo duhet të drejtohet nga brenda organizatës, pasi ajo nuk mund të imponohet nga jashtë dhe nuk është thjesht një ulje e shpenzimeve apo ushtrim i përmirësimit të produktivitetit (Kralj, 2012). Modeli i Ekselences Europiane për Menaxhim të Cilësisë EFQM u prezantua në fillim të vitit 1992 si sistem për vlerësimin e organizatave për Çmimin Europian të Cilësisë (European Quality Award). Tani ky është sistemi më i përdorur gjerësisht në Evropë dhe është bërë bazë për shumicën e Çmimeve të Cilësisë kombëtare dhe rajonale. Modeli i Ekselences EFQM është një mjet praktik që mund të përdoret në mënyra të ndryshme:

- Si një mjet për Vetë-Vlerësim
- Si një mënyrë e krahasimit me organizatat tjera
- Si një udhëzues për të identifikuar fushat për përmirësim
- Si bazë për një Fjalor të zakonshëm dhe një mënyrë të të menduarit
- Si një Strukturë për sistemin e menaxhimit të organizatës (EFQM, 2012).

Modeli i cili ka shumë qasje për arritjen e përsosmërisë në të gjitha aspektet e performancës, është i bazuar në premisën se:

Rezultate të shkëlqyera në lidhje me performancën, klientët, njerëzit dhe shoqërinë janë arritur përmes Liderit, Politikës dhe Strategjisë që është ofruar nëpërmjet njerëzve, Partneriteteve dhe Burimeve dhe Proceseve (EFQM, 2010).

Një nga iniciativat vullnetare të cilësisë më të përdorura është menaxhimi i cilësisë ISO 9001.

SMC është struktura organizative dhe përgjegjësitë dhe procedurat për integrimin e cilësisë dhe objektivat në proceset e menaxhimit të vazhdueshme vendim-marrës dhe operacionet e

një organizate. Sipas një përmbledhje të EPA, SMC është një cikël i vazhdueshëm i planifikimit, implementimit, rishikimit dhe përmirësimit të proceseve dhe veprimeve që një organizatë ndërmerr për të përmbushur qëllimet e saj të biznesit dhe të cilësisë. Shumica e SMC-ve janë ndërtuar në modelin "Planifiko, Realizo, Kontrolllo, Vepro". Ky model çon në përmirësim të vazhdueshëm duke u bazuar në:

Planifikim, duke përfshirë identifikimin e aspekteve mjedisore dhe vendosjen e qëllimeve [planifiko];

Implementim, duke përfshirë trajnimin dhe kontrollet operacionale [Realizo];

Kontrollim, duke përfshirë monitorimin dhe veprimet korrigjuese [Kontrolllo]; dhe

Shqyrtim, duke përfshirë edhe komente të progresit dhe veprimit për të bërë ndryshimet e nevojshme për SMC (Kralj, 2012).

Treguesit e cilësisë janë mjete të fuqishme që shërbejnë për shumë qëllime të dobishme si mjete për vlerësimin e performancës dhe treguesve të cilësisë të informimit publik. Treguesit e cilësisë janë ndër mjetet më të përdorura për qëllime të raportimit të cilësisë. Bazuar mbi të dhënat numerike dhe duke demonstruar statusin, karakteristikën e veçantë ose zhvillimin e një dukurie të caktuar ata mund të paralajmërojnë për çështjet specifike. Ata na ndihmojnë për të matur dhe për të përcaktuar sasinë e të dhënave të ndryshme që përbëjnë një koleksion të plotë të të dhënave. Treguesit janë në fakt të dhëna që janë mbledhur dhe paraqitur në mënyrë të rënë dakord, me qëllim të themelimit të lidhjes midis të dhënave ekzistuese dhe objektivave e politikave mjedisore. Treguesit e cilësisë të zgjedhur në mënyrë të përshtatshme që janë të bazuara mbi një seri të zgjeruar në mënyrë të përshtatshme kohore të të dhënave mund të sigurojnë një demonstrim të tendencave kryesore (Kralj, 2012). Baza për përbërjen e serisë së treguesve është korniza e vlerësimit e cila ndihmon për të përcaktuar funksionet e treguesve përkatës.

Zhvillimi i treguesve është një proces dinamik që vazhdimisht i nënshtrohet azhurnimit dhe përmirësimit. Në lidhje me përvojat e deritanishme të vendeve të tjera dhe institucioneve ndërkombëtare, mund të pretendojmë se treguesit janë mjaft me kosto-efektive dhe një mjet i dobishëm për monitorimin dhe raportimin mbi gjendjen dhe zhvillimin e politikave mjedisore.

Shpresa dhe dëshira jonë është që raporti "Treguesit e Cilësisë në Rrjetin Rrugor" do të kontribuojë me sukses në rritjen e vetëdijes mbi gjendjen e cilësisë në Kosovë, si dhe për një integrim më pro-aktiv të publikut në proceset e vendim-marrjes në lidhje me çështjet e cilësisë. Vetëm në këtë mënyrë ne do të jemi në gjendje të bashkojmë përpjekjet tona dhe të japim një kontribut efikas për një rritje të menaxhimit të cilësisë.

5.1.5. Pasqyra e Treguesve

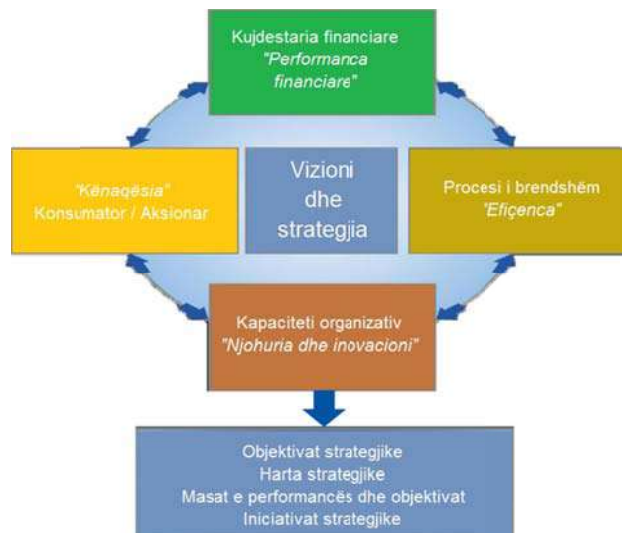
Sigurimi i cilësisë i modeleve të procesit të biznesit ka qenë i njohur si një faktor i rëndësishëm për modelimin e suksesit në nivel të ndërmarrjes. Përderisa cilësia e modeleve mund të jetë subjekt i interpretimeve të ndryshme, duhet të adresohen në mënyrën më objektive me aplikimin e matjeve. Megjithatë vlerësimi i rezultateve të matjes nuk është një

detyrë e thjeshtë: ai kërkon identifikimin e vlerave përkatëse të pragut, të cilat janë në gjendje të bëjnë dallimin e niveleve të ndryshme të cilësisë së modelit (Sanchez-Gonzales et al, 2012).

5.1.6. Treguesit e balancuar të vlerësimit të pikëve Norton-Kaplan

Kaplani dhe Nortoni përshkruajnë inovacionin e fletëvlerësimit të balancuar të pikëve si vijon: "Regjistrimi i balancuar ruan matjet financiare tradicionale. Por matjet financiare tregojnë historinë e ngjarjeve të kaluara, një histori adekuate për kompanitë e periudhës industriale për të cilat investimet në kapacitetet afatgjata dhe marrëdhëniet me klientët nuk ishin kritike për suksesin. Këto matje financiare janë joadekuate për drejtimin dhe vlerësimin e udhëtimit që kompanitë e periudhës së informacionit duhet të bëjnë për të krijuar vlera në të ardhmen nëpërmjet investimeve në klientë, furnizues, punonjës, procese, teknologji dhe risi" (<https://balancedscorecard.org/25.02.2014>).

Figura 5.1: Treguesit e balancuar të vlerësimit Norton-Kaplan



Fletëvlerësimi i balancuar i pikëve është një planifikim strategjik dhe sistem i menaxhimit që është përdorur gjerësisht në biznes, industri, qeveri, dhe organizata jofitimprurëse në të gjithë botën për të drejtuar aktivitetet e biznesit në vizionin dhe strategjinë e organizatës, përmirësimin e komunikimit të brendshëm dhe të jashtëm, për të monitoruar performancën e organizatës kundrejt qëllimeve strategjike. Ky vlerësim është krijuar nga Dr. Robert Kaplan (Harvard Business School) dhe David Norton si një kornizë për matje që ka shtuar masat strategjike të performancës jo-financiare për matje tradicionale financiare për t'ju dhënë menaxherëve dhe drejtorëve një pamje më të "balancuar" të performancës organizative. Derisa shprehja Fletnotim i balancuar është shpikur në fillim të viteve 1990, rrënjët e këtij lloji të qasjes janë të thella dhe përfshijnë punën pioniere të General Electric në raportimin e matjes së performancës në vitet 1950 dhe punën e inxhinierëve francezë të procesit (duke krijuar Tableau de Bord - fjalë për fjalë një "pult" të matjeve të performancës) në pjesën e hershme të shekullit të 20-të.

Fletnotimi i balancuar ka evoluar nga përdorimi i tij në fillim si një kornizë e thjeshtë e matjes së performancës në një të plotë të sistemit të planifikimit dhe menaxhimit strategjik. Fletnotimi i balancuar "i ri" transformon planin strategjik të organizatës nga një dokument tërheqës, por pasiv në "urdhër marshimi" për organizatën në baza ditore. Ai siguron një kornizë që jo vetëm siguron matje të performancës, por ndihmon planifikuesit të identifikojnë se çfarë duhet të bëhet dhe të matet. Ai mundëson drejtuesit që vërtetë të ekzekutojnë strategjitë e tyre. Kjo qasje e re për menaxhimin strategjik është detajuar për herë të parë në një seri artikujsh dhe librash nga Dr. Kaplan dhe Norton. Duke njohur disa nga dobësitë dhe paqartësitë e qasjeve të mëparshme të menaxhimit, qasja e fletnotimit të balancuar ofron një recetë të qartë për atë që kompanitë duhet të masin në mënyrë që të balancojnë perspektivën financiare. Fletnotimi i balancuar është një sistem i menaxhimit (jo vetëm një sistem matje) që u mundëson organizatave për të qartësuar vizionin dhe strategjinë e tyre dhe për t'i kthyer ato në veprim. Ajo siguron informacion rreth dy proceseve të brendshme të biznesit dhe rezultateve të jashtme për të përmirësuar vazhdimisht performancën strategjike dhe rezultatet. Kur aplikohet plotësisht, fletnotimi i balancuar transformon planifikimin strategjik nga një ushtrim akademik në qendër nervore të një ndërmarrjeje.

5.1.7. Modeli i treguesve të cilësisë në rrjetin rrugor

Avantazhi i modelit është se mund të aplikohet në çdo organizatë, pavarësisht nga madhësia, sektori ose pjekuria. Ai është jo normativ dhe merr parasysh një numër të koncepteve të ndryshme. Ai siguron një gjuhë të përbashkët që u mundëson anëtarëve tanë për të ndarë në mënyrë efektive njohuritë dhe përvojën e tyre, si brenda dhe jashtë organizatës së tyre. Ai siguron që të gjitha praktikatat e menaxhimit të përdorura nga një organizatë formojnë një sistem koherent që është përmirësuar vazhdimisht dhe ofron strategjinë e synuar për organizatën.

Modeli i Ekselences EFQM bazohet në nëntë kritere. Pesë prej tyre janë "Mundësuesit" dhe katër janë "Rezultatet". Kriteri "Mundësues" mbulon atë që një organizatë bën dhe se si ajo e bën këtë. Kriteri "Rezultatet" mbulon atë që arrin një organizatë.

Për të arritur sukses të qëndrueshëm, një organizatë ka nevojë për udhëheqje të fortë dhe drejtim të qartë strategjik. Ata kanë nevojë për të zhvilluar dhe përmirësuar njerëzit e tyre, partneritetet dhe proceset për të ofruar vlerën e shtuar të produkteve dhe shërbimeve për klientët e tyre. Në Modelin EFQM, këto janë quajtur mundësues. Nëse mundësuesit e duhur implementohen në mënyrë efektive, një organizatë do të arrijë rezultatet që organizata dhe aksionarët e saj presin.

Shigjetat theksojnë natyrën dinamike të modelit, duke treguar të mësuarit, kreativitetin dhe inovacionin duke ndihmuar për të përmirësuar mundësuesit që çon drejt përmirësimit të rezultateve. Secili prej nëntë kritereve ka një përkufizim, i cili shpjegon kuptimin e nivelit të lartë të këtij kriteri. Për të zhvilluar nivelin e lartë të kuptimit që do të thotë më tej çdo kriter është mbështetur nga një numër i kritereve pjesore. Pjesët e kritereve janë deklarata që përshkruajnë në shembuj të tjerë të asaj që, zakonisht mund të shihet në organizatat e shkëlqyera dhe duhet të konsiderohen gjatë vlerësimit.

Së fundi, më poshtë secilës pjesë kriteri janë pikat udhëzuese. Shumë prej këtyre pikave të udhëzimit janë të lidhura direkt me konceptet themelore. Përdorimi i këtyre pikave të udhëzimit nuk është i detyrueshëm. Ata kanë për qëllim të japin shembuj për të ndihmuar interpretimin e pjesës së kriterit (<http://www.efqm.org/efqm-model/the-need-for-a-model/03.03.2014>).

Ekzistojnë pesë mundësues, të paraqitur në anën e majtë të modelit. Këto janë gjëra që një organizatë duhet të bëjë për të zhvilluar dhe zbatuar strategjinë e saj. Këto janë:

Lidershipi: Organizatat e shkëlqyeshme kanë liderë të cilët formësojnë të ardhmen dhe bëjnë që kjo të ndodhë, duke vepruar si model për vlerat e saj dhe etikës dhe besimit frymëzues në çdo kohë. Ata janë fleksibël, duke bërë të mundur parashikimin dhe për të arritur në kohë të duhur për të siguruar suksesin në vazhdimësi të organizatës.

Strategjia: Organizatat e shkëlqyeshme implementojnë misionin dhe vizionin e tyre duke zhvilluar një strategji të fokusuar të aksionarëve. Politikat, planet, objektivat dhe proceset janë zhvilluar dhe vendosur për të ofruar strategji.

Njerëzit: Organizatat e shkëlqyeshme vlerësojnë njerëzit e tyre që mundëson krijimin e një kulturë që lejon arritjen e dobishme për qëllimet e organizatës dhe personale. Ato zhvillojnë aftësitë e njerëzve të tyre dhe promovojnë drejtësinë dhe barazinë. Ata kujdesen për ta, komunikojnë, shpërblejnë dhe japin mirënjohje, në një mënyrë që i motivon njerëzit, ndërton angazhimin dhe u mundëson atyre të përdorin aftësitë dhe njohuritë e tyre për të mirën e organizatës.

Partneritetet dhe Burimet: Organizatat e shkëlqyeshme planifikojnë dhe menaxhojnë partneritetet e jashtme, furnizuesit dhe burimet e brendshme, për të mbështetur strategjinë e tyre, politikat dhe funksionimin efektiv të proceseve. Ato sigurojnë që të menaxhojnë në mënyrë efektive ndikimin e tyre mjedisor dhe shoqëror.

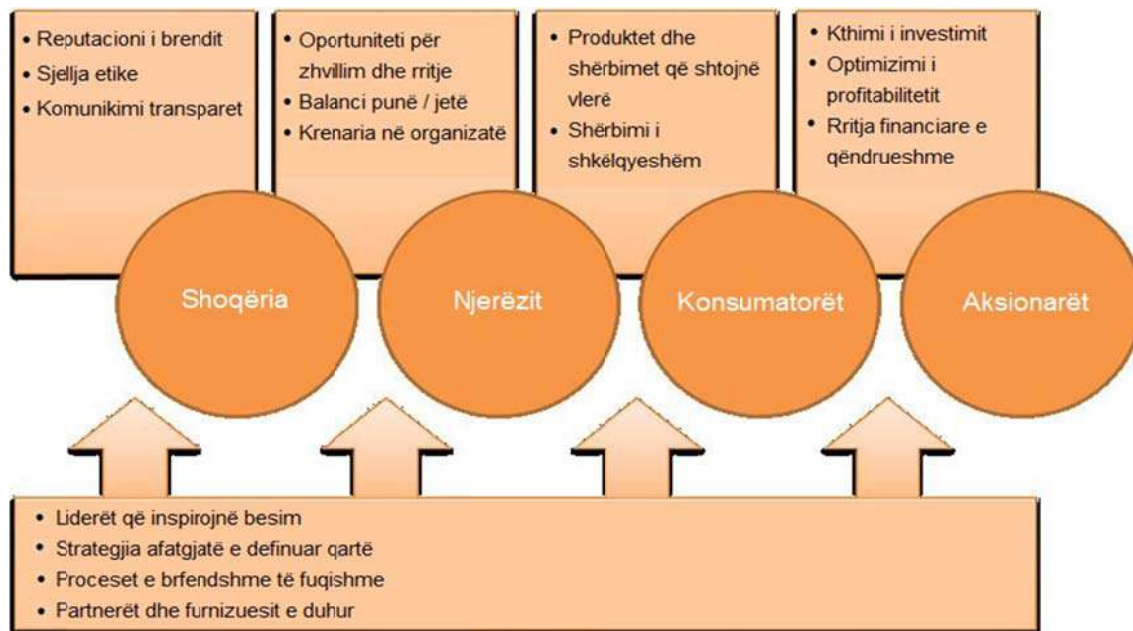
Proceset, produktet dhe shërbimet: Organizatat e shkëlqyeshme dizajnojnë, menaxhojnë dhe përmirësojnë proceset, produktet dhe shërbimet për të gjeneruar rritjen e vlerës për konsumatorët dhe aksionarët (<http://www.efqm.org/efqm-model/the-need-for-a-model/03.03.2014>).

5.1.8. Lidhja me Modelin e Ekselencës së Biznesit

Pikëpamja tradicionale është se aksionarët ose pronarët ose "mjeshtër politik" janë ata për të cilët ne jemi duke punuar. Ata duan një kthim në investimet e tyre, qoftë në formën e dividendës, fitimit apo "vlerës për para". Por nga një perspektivë e brendshme, kjo do të thotë optimizimi fitimprurës dhe balancimi i kërkesave afatshkurtëra për dividendët ndaj

qëndrueshmërisë afatgjatë të modelit të biznesit. Për të siguruar një rritje të qëndrueshme financiare, ne kemi nevojë të mbajmë klientët tanë të kënaqur. Për ta bërë këtë, ne kemi nevojë për të zhvilluar dhe ofruar produkte dhe shërbime që shtojnë vlerë për ta. Ne gjithashtu duhet të ofrojmë shërbim të shkëlqyer për të maksimizuar ruajtjen, besnikërinë dhe reputacionin tonë (<http://www.efqm.org/efqm-model/the-need-for-a-model/03.03.2014>).

Figura 5.2: Nevoja për Modelin e Ekselencës së Biznesit



5.1.9. Planifikimi i Menaxhimit të Cilësisë

Rrjeti rrugor përfaqëson një pjesë të rëndësishme të funksionimit të shtetit dhe gërshetohet me jetën e qytetarëve të tij, si në sferën private dhe profesionale. Rrjeti rrugor në mënyrë të konsiderueshme ndikon në të paktën në mënyrë indirekte, nëse jo direkte në pothuajse çdo aktivitet dhe kryhet nga apo përjetohet nga çdo qytetar. Prandaj që të funksionojë rrjeti rrugor shkëlqyeshëm duhet të ekzistojë një dëshirë e të gjithëve që janë përgjegjës në të gjitha nivelet e pushtetit, dmth. të jetë efektiv dhe efikas në të njëjtën kohë. Shumë nuk i kushtojnë vëmendje të mjaftueshme dhe nuk i japin shumë rëndësi përsosmërisë, pasi nuk e shohin atë si një pjesë e domosdoshme e të menduarit dhe të funksionuarit në aktivitetet e përditshme, por si diçka e panevojshme e disa formalistëve dhe aktivitet sekondar, i cili përdor vëllime të mëdha të burimeve financiare, që ka të bëjë me një profesion konkret. Por pyetja vitale është nëse profesionistët bëjnë gjërat e duhura (efektiviteti) në mënyrën e drejtë (efiçenca). Është e vështirë të sigurohet që qasjet e organizatave të administratës publike nuk janë sistematike, profesionale dhe holistike (Tomažević, 2009). Në të njëjtën kohë është e nevojshme për të zhvilluar dhe zbatuar sistemet e matjes së përsosmërisë (dmth. e efektivitetit dhe efiçencat të matjes) dhe i efiçencat të qeverisjes, menaxhimit dhe ekzekutimit të proceseve në rrjetin rrugor.

Një nga anët e pakëndshme për situatat e pafavorshme në këtë fushë gjithashtu mund të jetë kriza ekonomike që ne aktualisht jemi duke kaluar. Për shkak të frikës dhe mungesës së njohurive shumë vëmendje i është kushtuar masave afatshkurtra, veçanërisht në zonat që duhet të kishin qenë tashmë më të zhvilluara. Në të njëjtën kohë autoritetet injorojnë (me qëllim apo pa qëllim) projektet / reformat e rëndësishme dhe fushat në të cilat ata duhet, si për shkak të problemeve të tanishme dhe sidomos për shkak të problemeve të ardhshme dhe të përqëndrojnë më shumë vëmendje, njohuri, energji, kohë dhe burime. Sidomos në organizatat e rrjetit rrugor ka një mungesë vizioni, misioni, qëllimi dhe prioriteti lidhur me aktivitetet dhe zhvillimin në të ardhmen. Në mënyrë që të sigurohet realizimi i tyre efektiv dhe efikas, planifikimi i duhur, organizimi dhe kontrolli i organizatës, si dhe kontrolli i biznesit janë të nevojshme, por për fat të keq vetëm një numër i vogël i menaxherëve të rrjetit rrugorë janë të vetëdijshëm për këtë dhe e vënë atë në praktikë.

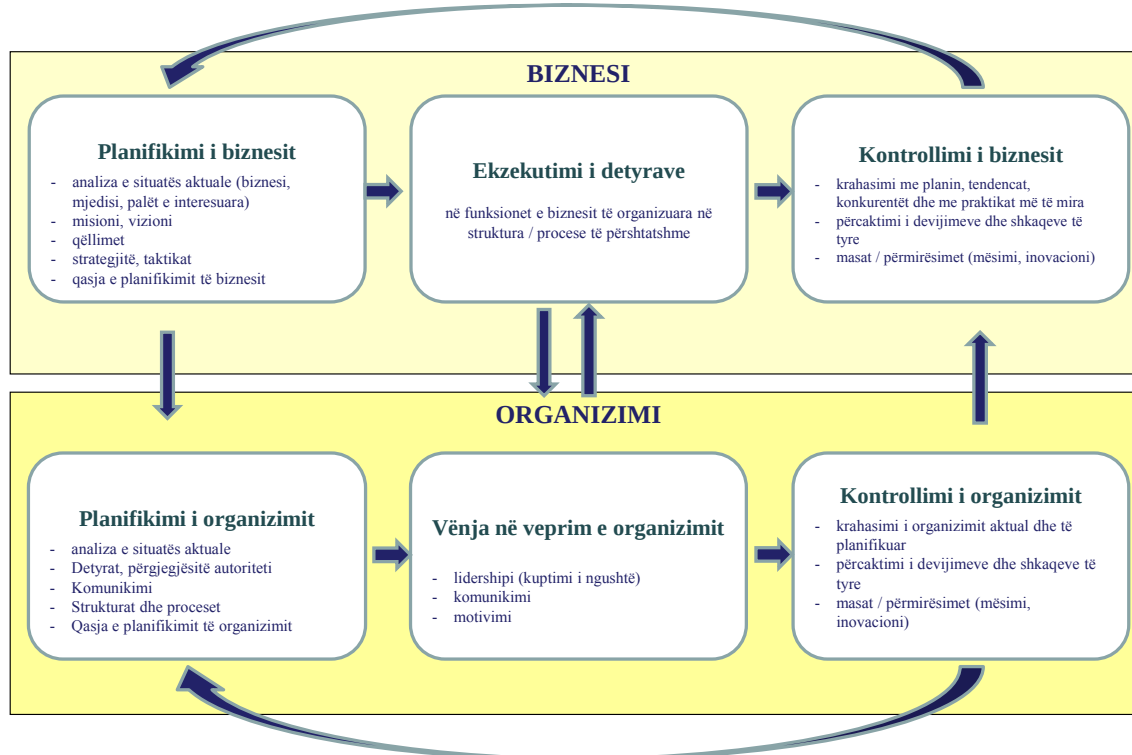
Është e mundur të kuptohet dhe sistematikisht të zgjidhet problemi i deklaruar duke përdorur modelin e ekselencës për rrjetin rrugor. Ai është zhvilluar në bazë të përkufizimit të Rozmanit të procesit qeverisës-menaxhues (në Rozman, Mihelčić, Kovač, 2011), e cila është e bazuar në teorinë e zhvilluar të organizatës të Lipovecit. Kjo teori përcakton organizimin si një "përbërje të marrëdhënieve në mes të njerëzve, e cila siguron ekzistencën dhe karakteristikat e veçanta të njësisë shoqërore që është bërë e mundur me anë të kësaj, si dhe realizimi racional i qëllimeve të njësisë shoqërore" (Lipovec, 1987). Lipovec vendos qeverisjen dhe menaxhimin ndër proceset themelore organizative. Në bazë të kësaj teorie Rozman (et Al Rozman, Sitar, 2007) zhvillon konceptin e procesit të qeverisjes-menaxheriale.

Modeli i ekselencës i organizatave të rrjetit rrugor duhet të ndjek logjikën e procesit qeverisje-menaxheriale të Rozmanit dhe e përmirëson atë me konceptin e menaxhimit të cilësisë në kuptimin siç është përcaktuar në fund të pjesës së parë të dokumentit. Ajo përbëhet nga dy pjesë (shih figurën 5.3):

- pjesa në lidhje me efektivitetin e operacioneve të cilësisë e cila konsiston në fazën e "planifikimit të cilësisë së biznesit" dhe "kontrollin e cilësisë të biznesit",
- pjesa në lidhje me sigurimin e eficientat të funksionimit të individit në favor të të gjitha grupeve të aksionerëve e cila përbëhet nga fazat e "planifikimit të organizimit", "vënjes në veprim të organizatës" dhe "kontrollin e organizatës".

Faza e ekzekutimit nuk është pjesë e procesit menaxherial, por është drejtpërdrejt e lidhur me të dhe kjo është arsyeja pse ajo është e përfshirë në model.

Figura 5.3: Modeli i ekselencës së kualitetit për organizimin e rrjetit rrugor



Sigurimi i cilësisë / efikasitetit të performancës së individëve për të mirën e të gjithë aksionarëve

Krahasuar me modelin EFQM (EFQM, 2013) qasjet brenda fazave specifike të modelit të përsosmërisë për organizimin e rrjetit rrugor janë të ngjashme me logjikën e mundësuesit (ana e majtë) të modelit EFQM dhe janë paraqitur në pjesën e sipërme dhe të poshtme të modelit të përsosmërisë për organizimin e rrjetit rrugor. Treguesit brenda modelit të përsosmërisë për organizimin e rrjetit rrugor, të cilët nuk janë të përfshirë drejtpërdrejt në Figurën 9, janë përcaktuar veç e veç dhe ndjekin logjikën e rezultateve në anën e djathtë të EFQM. Ato duhet të maten rregullisht nga organizata dhe në bazë të tyre duhet të merren masat e duhura.

5.2. Planifikimi

Ideja themelore e modelit të përsosmërisë për organizatat e rrjetit rrugor është se në mënyrë që të funksionojë në mënyrë të shkëlqyer, është e nevojshme për të zbatuar të gjitha fazat e procesit të menaxhimit në lidhje me interesat dhe nevojat e aksionarëve. Në këtë mënyrë modeli përfshin mjedisin (në kuptimin më të ngushtë dhe më të gjerë), kur përcaktohen proceset brenda fazave të modelit dhe kur përcaktohen indikatorët për grupe të ndryshme të aksionarëve. Treguesit për grupe të ndryshme të aksionarëve nga mjedisi i jashtëm dhe i brendshëm duhet të përcaktohen në fazat e planifikimit. Arritjet e tyre duhet të kontrollohen në fazat kontrolluese. Edhe pse nuk shënohet veçmas në figurën 12, modeli i përsosmërisë gjithashtu përfshin tregues që përbëjnë pjesën e tretë të modelit. Në fazën e ekzekutimit, individët, njësitë organizative, organizimi si një tërësi, si dhe aksionarët e jashtëm duhet që në

mënyrë sa më efikase të jetë e mundur të arrijnë rezultate, të përcaktuara si qëllime në tri fazat e para të procesit të menaxhimit. Katër grupet e para të treguesve përcaktojnë efektivitetin e organizatës përderisa janë të lidhur me kënaqësinë e grupeve të ndryshme të interesit - punonjësit, klientët, pronarët dhe aktorët tjerë (furnizuesit, komuniteti lokal, media etj).

5.3. Implementimi i Menaxhimit të Cilësisë në Rrjetin Rrugor

Grupet e treguesve janë formuar për të matur nivelet e arritjes së cilësisë dhe rrjedhimisht edhe përsosmërinë e një organizate individuale kur mbledh shënimet brenda një zone ose për zonat e treguesve. Në modelin e propozuar të përsosmërisë për organizimin e rrjetit rrugor koeficientët që janë të përcaktuar në bazë të logjikës dhe përvojës të formuar nga praktika janë caktuar për pjesë të veçanta të modelit. Koeficientët janë përcaktuar në përgjithësi, por japin mundësinë që lloje të veçanta të organizatave të rrjetit rrugor të përcaktojnë koeficientët në përputhje me prioritetet dhe nevojat e tyre. Duke pasur parasysh se në rrjetin rrugor pjesa organizative është e një rëndësie kyçe për arritjen e përsosmërisë, shpërndarja e koeficientëve përcaktohet në formën themelore të modelit në favor të proceseve organizative (60%), sidomos për shkak të koeficientëve të lartë në dy zona "planifikimi dhe organizimi" dhe "vënjen në veprim të organizimit". Këto janë fushat në të cilat organizatat me sukses afatgjatë ndryshojnë nga organizatat tjera. Treguesëve u jepet pesha-koeficienti prej 40%. Brenda kësaj pjese janë koeficientë të ndryshëm të përcaktuar për grupe të ndryshme të treguesve, p.sh. më të lartë për treguesit e lidhur me punonjës dhe kënaqësinë e konsumatorëve, pasi që supozohet se ato janë dy grupet kryesore të aktorëve të organizatave të rrjetit rrugor.

Ka gjashtë grupe të treguesve dhe secili prej tyre është relativisht i rëndësishëm, ekzistojnë vetëm dallime të vogla në koeficientët e tyre. Por megjithatë këto dallime tregojnë theksin e parashikuar në modelin e propozuar:

- Treguesit - punonjësit - 8% - një peshë relativisht e lartë për shkak të rëndësisë së faktorit të kënaqësisë së punonjësve, pasi punonjësit janë një aktor kryesor i organizatave të rrjetit rrugor,
- Treguesit - konsumatorët - 8% - një peshë relativisht e lartë për shkak të rëndësisë së faktorit të kënaqësisë së konsumatorëve, pasi që konsumatorët janë, përveç të punësuarve, një aktor kyç i publikut,
- Treguesit - shtetërorë (organizata superiore / pronarët) - 5% - këta tregues mbulojnë kryesisht një aspekt financiar të operacioneve, të cilët në rrjetin rrugor kanë një rol të rëndësishëm, por është më i parashikueshëm si në sektorin privat dhe për këtë arsye mban një peshë pak më të ulët,
- Treguesit - palet tjera - 6% - për shkak të natyrës së organizatave të rrjetit rrugor dhe në lidhje me përkufizimin e mësipërm të të përsosmërisë është e nevojshme për të marrë parasysh edhe interesat e aktorëve të tjerë - kjo është e mundur të matet dhe për të përmirësohet në bazë të kontrollimit të treguesve që lidhen me to,

- Treguesit e efijences së proceseve në kuadër të fazës së "vënjes në veprim të organizimit" - 7% - një koeficient relativisht i lartë është përcaktuar për shkak të rëndësisë së efijencat të atyre proceseve që ndikojnë drejtpërsëdrejti në kënaqësinë e punonjësve,
- Treguesit e efijences së proceseve në kuadër të fazës së "ekzekutimit" - 6% - përmirësimi i vazhdueshëm dhe inovativ janë dy elementet kryesore të përsosmërisë dhe për këtë arsye ata duhet të jenë të ndërthurur në të gjitha proceset dhe të maten me treguesit e zgjedhur.

Rekomandohet që treguesit e propozuar dhe matjet e tyre të përshtaten dhe / ose përmirësohen sipas llojit të organizatës dhe pjekurisë së saj. Modelet e çdo lloji janë vetëm një përafrim i gjendjes reale të një rasti të veçantë dhe për këtë arsye nuk është e arsyeshme që të përdoren ato, pa marrë parasysh situatën në një organizatë konkrete. Gjithashtu modeli i përsosmërisë për rrjetin rrugor duhet të shërbejë vetëm si një kornizë apo një bazë për përcaktimin e proceseve dhe treguesve specifikë. Ajo mund të përdoret si në sektorin publik ashtu edhe në sektorin privat, për shkak se ajo u formua mbi bazën e teorisë dhe praktikave më të mira nga të dy sektorët.

5.4. Kontrolli / Vlerësimi i Menaxhimit të Cilësisë

Vlerësimet e progresit duhet të mbulojnë të gjitha proceset dhe të ofrojnë një mundësi për të vlerësuar arritjen e objektivave. Rezultatet nga vlerësimet e progresit mund të japin informacion të rëndësishëm për progresin e projektit, si një input në rishqyrtimet e ardhshme.

a. Vlerësimet e progresit duhet të përdoren:

- për të vlerësuar përshtatshmërinë e planit të menaxhimit të projektit dhe si përputhet puna e kryer me të,
 - për të vlerësuar se sa mirë janë të sinkronizuara dhe të ndër-lidhura proceset e projektit,
 - për të identifikuar dhe vlerësuar aktivitetet dhe rezultatet që do të ndikonin negativisht në arritjen e objektivave të projektit,
 - për të marrë inputet për punën e mbetur në projekt,
 - për të lehtësuar komunikimin, dhe për të ndikuar favorshëm
 - për të drejtuar përmirësimin e procesit në projekt, duke identifikuar devijimet dhe ndryshimet në rreziqe.
- b. Planifikimi për vlerësimet e progresit duhet të përfshijë përgatitjen e planit të përgjithshëm për vlerësimin e progresit (për përfshirjen në planin e menaxhimit të projektit):
- caktimin e përgjegjësisë për menaxhimin e vlerësimeve individuale të progresit,
 - specifikimin e qëllimit, kërkesat e vlerësimit, proceset dhe rezultatet për secilin vlerësim të progresit,

- caktimin e personelit për të marrë pjesë në vlerësimin (p.sh. individët përgjegjës për proceset e projektit dhe palëve të tjera të interesuara),
 - duke siguruar që personeli i përshtatshëm nga proceset e projektit që janë duke u vlerësuar janë në dispozicion për pyetje, dhe
 - duke siguruar që informacioni përkatës është përgatitur dhe është në dispozicion për vlerësim (p.sh. plani i menaxhimit të projektit).
- c. Ata që kryejnë vlerësimet duhet të:
- kuptojnë qëllimin i proceseve që vlerësohen dhe efekti i tyre në sistemin e menaxhimit të cilësisë së projektit,
 - shqyrtojnë inputet dhe rezultatet përkatëse të procesit,
 - të shqyrtojnë monitorimin dhe kriteret matëse që zbatohen në procese,
 - të përcaktojnë nëse proceset janë të efektshme,
 - të kërkojnë për përmirësimet e mundshme në eficientan e procesit, dhe
 - zhvillojnë raporte, apo rezultate tjera relevante, me rezultatet e vlerësimit të progresit.
- d. Pasi kryhet vlerësimi:
- rezultatet e vlerësimit duhet të vlerësohen kundrejt objektivave të projektit, për të përcaktuar nëse ecuria e projektit kundër objektivave të planifikuara është i pranueshëm, dhe
 - Përgjegjësia duhet të caktohet për veprimet që rezultojnë nga vlerësimi i progresit.

Rezultatet e vlerësimit të progresit mund të përdoret gjithashtu për të siguruar informacion për organizatën origjinë, për përmirësimin e vazhdueshëm të efektivitetit dhe eficientat të proceseve të menaxhimit të projektit (ISO 10006:2003).

5.5. Rezultatet e Menaxhimit të Cilësisë

Të pranuar vitin 2013 (ISO 2013), nga afër 1.000.000 kompani në Evropë, standardet ISO 9000 janë të lidhura me zbatimin e Sistemeve të Sigurimit të Cilësisë (SSC), edhe pse në versionin e saj të ri për vitin 2008 koncepti si kënaqësia e klientit dhe përmirësimi i vazhdueshëm kanë peshë më të madhe dhe janë bërë edhe ndryshime të rëndësishme terminologjike. Në përputhje me atë që është e përfshirë në standard, SSC është shëndrruar në Sistemi i Menaxhimit të Cilësisë (SMC). Është e rëndësishme të theksohet se në shkallë globale, në fazat e hershme këto standarde janë përhapur kryesisht përmes vendeve të BE-së dhe në veçanti në Mbretërinë e Bashkuar. Për arsye të mirë, Komisioni Evropian i krijoi ato si një objektiv prioritar (Hardjono et al., 1997). Në vitin 1996 vendet e BE-së kishin marrë më shumë se 62% të të gjithë certifikatave në botë, nga të cilat më shumë se 50% ishin të lëshuara

në Mbretërinë e Bashkuar. Në Kosovë, kompanitë e para të ndërtimit që kanë të bëjnë me ndërtimin e rrugëve filluan të akreditohen me standardet ISO në fillim të dekadës së parë të shekullit XXI, fillimisht si donacion i dhënë nga komuniteti ndërkombëtar. SMC (Sistemet e Menaxhimit të Cilësisë) janë formuar, por për fat të keq nuk janë zbatuar në mënyrë të duhur nga ana e kompanive. Kohët e fundit ekziston një synim nga kompanitë e ndërtimit për të riaktivizuar akreditimin. Arsyeja e rritjes së interesit për riakreditim është për shkak të faktit se kompanitë janë më konkurrese në treg për shkak të faktorit të cilësisë. Në Kosovë janë rreth 20 kompani ndërtimi të certifikuara me ISO (ISO 9001:2008) certifikata. Përkundrazi edhe 50 kompani dhe organizata janë të certifikuara me ISO 9001:2008 certifikata.

Përfitimet e menaxhimit të cilësisë brenda një organizate janë:

- Pozicioni i forcuar konkurrenës
- Përshtatshmëria ndaj ndryshimeve dhe zhvillimeve të reja të kushteve të tregut dhe rregullave tjera mjedisore të qeverisë
- Produktiviteti më i lartë
- Rritja e imazhit në treg
- Eliminimi i defekteve dhe mbetjeve
- Redukimi i shpenzimeve dhe menaxhimi më i mirë i kostos
- Profitabiliteti më i lartë
- Përmirësimi i fokusit dhe kënaqësisë së konsumatorëve
- Rritja e besnikërinë së konsumatorëve dhe mbajtja e tyre
- Rritja e siguri së punës
- Përmirësimi i moralit të punonjësve
- Rritja e vlerës së aksionerëve dhe palëve të interesuara
- Proceset e përmirësuara dhe inovative

Përfitimet e menaxhimit total të cilësisë janë të pafundme, duke ndihmuar organizatën të merr rezultate. Në Modelin EFQM ka katër fusha të Rezultateve të treguara në anën e djathtë të modelit. Këto janë rezultatet që një organizatë i arrin, në përputhje me qëllimet e tyre strategjike. Në të gjitha katër fushat e rezultateve, ne shohim se organizatat e shkëlqyera:

- Zhvillojnë një sërë treguesish kyç të performancës dhe rezultateve të lidhura për të përcaktuar vendosjen e suksesshme të strategjisë së tyre, bazuar në nevojat dhe pritjet e grupeve përkatëse të interesit
- Vendosin objektiva të qarta për rezultatet kryesore, bazuar në nevojat dhe pritjet e aktorëve të biznesit të tyre, në përputhje me strategjinë e tyre të zgjedhur

- Ndajnë rezultatet për të kuptuar performancën e zonave të veçanta të organizatës, përvojën, nevojat dhe pritjet e palëve të interesuara
- Demonstrjnë rezultate të mira pozitive të pandërprera të biznesit gjatë të paktën 3 viteve të fundit
- Në mënyrë të qartë kuptojnë arsyet themelore dhe udhëheqësit e trendeve të vëzhguara dhe ndikimi që këto rezultate do të kenë mbi treguesit tjerë të performancës dhe rezultateve të lidhura
- Kanë besim në punën e tyre në të ardhmen dhe rezultatet të bazuara në të kuptuarit e tyre të shkakut dhe pasojës në marrëdhëniet e vendosura
- Kuptojnë se si rezultatet e tyre kryesore, krahasuar me organizata të ngjashme dhe përdorin këto të dhëna, ku është relevante, për caktimin e objektivave (<http://www.efqm.org/efqm-model/criteria/results/15.04.2014>)

5.6. Lidershipi

Udhëheqësit krijojnë unitetin e qëllimit dhe drejtimit të organizatës. Ata duhet të krijojnë dhe të ruajnë mjedisin e brendshëm në të cilin njerëzit mund të bëhen të përfshirë plotësisht në arritjen e objektivave të organizatës (shih ISO 9000:2000, 0.2b). Një menaxher i projektit duhet të caktohet sa më shpejt që të jetë e mundur. Menaxheri i projektit është një individ me përgjegjësi të përcaktuar dhe autoritet për menaxhimin e projektit dhe për të siguruar që sistemi i menaxhimit të cilësisë së projektit është themeluar, zbatohet dhe mirëmbahet. Autoriteti i ngarkuar menaxherit të projektit duhet të jetë proporcional me përgjegjësinë e caktuar.

Menaxhmenti i lartë nënkupton udhëheqjen në krijimin e një kulture për cilësinë:

- Me vendosjen e politikës së cilësisë dhe identifikimin e objektivave (duke përfshirë objektivat e cilësisë) për projektin,
- Duke siguruar infrastrukturën dhe burimet për të siguruar arritjen e objektivave të projektit,
- Duke siguruar një strukturë organizative të favorshme për arritjen e objektivave të projektit,
- Duke marrë vendime në bazë të të dhënave dhe informatave faktike,
- Duke fuqizuar dhe motivuar të gjithë personelin e projektit për të përmirësuar proceset e projektit dhe të produktit, dhe
- Duke planifikuar për veprimet e ardhshme parandaluese (ISO 10006:2003).

5.6.1. Njerëzit

Një organizatë është aq e mirë sa vet njerëzit të cilët punojnë në të. Në qoftë se ne duam të tërheqim, mbajmë dhe plotësisht të angazhojmë njerëzit tanë, atyre duhet krijuar mundësia të rriten dhe zhvillohen brenda organizatës. Ata kanë nevojë të ndjehen që dikush kujdeset për ta, se përpjekjet e tyre janë të vlerësuara. Ata kanë nevojë të jenë krenarë për organizatën ku punojnë, për produktet dhe shërbimet që ata ofrojnë dhe të ndjehen se ata janë duke bërë një kontribut pozitiv për botën rreth tyre (<http://www.efqm.org/efqm-model/the-need-for-a-model/03.03.2014>).

Njerëzit në të gjitha nivelet janë thelbi i një organizate, si dhe përfshirja e tyre e plotë mundëson që aftësitë e tyre të përdoren për përfitimin e organizatës (shih ISO 9000:2000, 0.2c). Personeli në organizatë duhet të ketë përgjegjësi dhe autoritet të përcaktuar mirë për pjesëmarrjen e tyre në projekt. Autoriteti i dhënë pjesëmarrësve në projekt duhet të korrespondojë me përgjegjësinë e tyre të caktuar. Personeli kompetent duhet të caktohet në organizatë. Në mënyrë që të përmirësohet performanca e organizatës, mjetet e duhura, teknikat dhe metodat duhet të sigurohen për personelin për t'u mundësuar atyre për të monitoruar dhe kontrolluar proceset.

Në rastin e projekteve multi-nacionale dhe multi-kulturore, ndërmarrjeve të përbashkëta, projekteve ndërkombëtare, etj, duhet të drejtohen implikimet e menaxhimit ndër-kulturor (ISO 10006:2003).

5.6.2. Strategjia

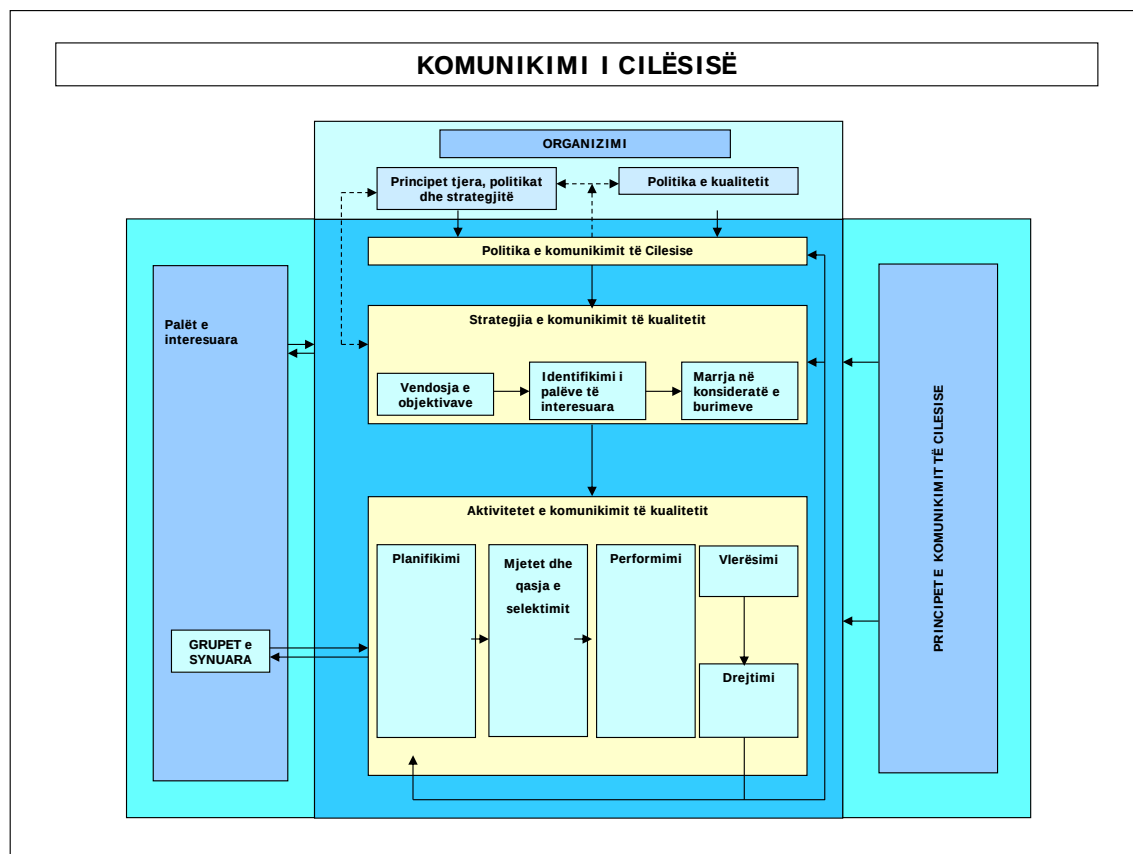
Megjithëse cilësia dhe menaxhimi i cilësisë nuk kanë një përkufizim formal, shumica pajtohen se është një integrim i të gjitha funksioneve të një biznesi për të arritur cilësinë e lartë të produkteve me anë të përpjekjeve të përmirësimit të vazhdueshëm të të gjithë të punësuarve. Cilësia sillet rreth konceptit të arritjes ose tejkalimit të pritjeve të konsumatorëve për produktin dhe shërbimin. Arritja e cilësisë së lartë është gjithnjë në ndryshim të vazhdueshëm, prandaj procesi i menaxhimit të cilësisë thekson idetë për të punuar vazhdimisht në drejtim të përmirësimit të cilësisë. Ajo përfshin çdo aspekt të kompanisë: proceset, mjedisin dhe njerëzit. E gjithë fuqisa punëtore duke filluar nga Kryeshefi Ekzekutiv CEO deri në punëtorin e thjeshtë duhet të jetë e përfshirë në një angazhim të përbashkët për përmirësimin e cilësisë. Prandaj, shkurtimisht, cilësia dhe menaxhimi total i cilësisë totale (MTC) në veçanti mund të përkufizohet si drejtim (menaxhim) i tërë procesit të prodhimit për të prodhuar një produkt apo shërbim të shkëlqyer (cilësor) (<http://www.referenceforbusiness.com/management/Pr-Sa/Quality-and-Total-Quality-Management.html/6.3.2014>)

Kjo ndryshon nga teknikat e tjera të menaxhimit në qëndrimin e menaxhmentit ndaj produktit dhe punëtorit. Metodatat e vjetra të menaxhimit janë fokusuar në vëllimin e prodhimit dhe

koston e produktit. Cilësia është kontrolluar duke përdorur një metodë të zbulimit (inspektimi pas prodhimit), problemet janë zgjidhur nga menaxhmenti dhe roli i menaxhmentit është definuar si planifikimi, caktimi i detyrave, kontrolli dhe prodhimi. Menaxhimi i cilësisë, në të kundërt, është i përqendruar në arritjen dhe plotësimin e nevojave të konsumatorit. Cilësia kontrollohet me parandalim, dmth, cilësia ndërtohet në çdo fazë. Ekipet zgjidhin problemet dhe secili është përgjegjës për cilësinë e produktit. Roli i menaxhmentit është të delegojë, trajnojë, ndihmojë dhe këshillojë. Parimet kryesore të menaxhimit të cilësisë janë: cilësia, puna ekipore dhe filozofia proaktive e menaxhimit për përmirësimin e procesit (<http://www.referenceforbusiness.com/6.3.2014>).

Ekziston një numër i qasjeve për të adoptuar filozofinë MTC. Mësimet e Deming, Juran, Taguchi, Ishikawa, Imai, Oakland etj. mund të ndihmojnë një organizatë të rindërtojë veten dhe të përqafojnë filozofinë MTC. Megjithatë, nuk ka një metodologji të vetme, por vetëm pako e mjeteve dhe teknikave.

Figura 5.4: Komunikimi i cilësisë



Iniciativat MTC kanë patur prirje për të dështuar për shkak të gabimeve të zakonshme. Këto përfshijnë:

duke lejuar forcat dhe ngjarjet e jashtme për të drejtuar iniciativën e MTC

një dëshirë e madhe për çmime të cilësisë dhe certifikata organizimin dhe perceptimin e aktiviteteve të MTC si të ndara nga përgjegjësitë e punës së përditshme trajtimin e MTC si një shtesë duke i dhënë pak vëmendje ndryshimeve të duhura në organizim dhe kulturë nënvlerësimi i menaxhmentit për përkushtimin e nevojshëm për MTC (<http://www.thecqi.org/Knowledge-Hub/Resources/Factsheets/Total-quality-management/6.3.2014>).

5.6.3. Partneriteti dhe Burimet

Organizatat e shkëlqyeshme planifikojnë dhe menaxhojnë partneritetet e jashtme, furnizuesit dhe burimet e brendshme, për të mbështetur strategjinë e tyre, politikat dhe funksionimin efektiv të proceseve. Ato sigurohen që të menaxhojnë në mënyrë efektive ndikimin e tyre mjedisor dhe shoqëror. Ne përcaktojmë një partneritet si "një marrëdhënie pune në mes të dy ose më shumë palëve për të krijuar vlerë të shtuar për konsumatorin". Koncepti i partneriteteve shkon përtej marrëdhënieve tradicionale klient / furnizues, por furnizuesit "normal" ende kanë vendin dhe rolin e tyre për të luajtur. Në të vërtetë, një vend i mirë për të filluar të menduarit në lidhje me strategjinë e partneritetit të dikujt janë furnizuesit. Nuk ka dyshim se trendi në vitet e fundit ka qenë për të zvogëluar bazën e furnizuesëve në organizatë. Marrëdhënia bëhet më e afërt me ata që mbijetojnë dhe, në të vërtetë, në shumë organizata ka shembuj ku furnizuesit futen në një partneritet me një nga konsumatorët e tyre. Qëllimi i hyrjes në një partneritet është që të sigurojë organizimin me disa vlera të shtuara pasi kjo nuk mund të arrihet në asnjë mënyrë tjetër për të njëjtën sasi kohe, parash dhe materiale. Përfitimet tipike mund të përfshijë një, disa, ose të gjitha përfitimet si: Reduktimi i kohës së daljes në treg, dalja i pari në treg me teknologji të reja dhe ulja e kostove.

Të gjitha organizatat duhet ta kenë të qartë se cilët janë parametrat e tyre më të rëndësishëm të performancës financiare, psh. Rjedha e parasë dhe qarkullimi. Ju gjithashtu mund të jeni në dijeni të masave të tjera të cilat janë të rëndësishme për organizatën tuaj, duke marrë parasysh natyrën e biznesit tuaj. Përdorimi i mjeteve të tilla si menaxhimi i riskut, rrjedha e diskontuar e parasë (RDP), analiza e ndjeshmërisë, norma e brendshme e kthimit (NMK), analiza e kostos, vlera ekonomike shtesë (VES) dhe shpenzimet e bazuara në kosto (ABC), mund të ndihmojnë një organizatë për të mirë menaxhuar aftësitë financiare. Koncepti i delegimit të kontrollit financiar është një temë e zakonshme e organizatave të shkëlqyera, gjithashtu, zhvillimi i kontrollit financiar është i lidhur me vlerësimin e performancës së individit. Ekzistojnë kritere të ndryshme për të planifikuar të ardhmen dhe për të vendosur nëse një investim i veçantë është i saktë, për shembull: vlerësimi i kostove, shpenzimeve kapitale, përfitimeve të konsumatorëve dhe vlerësimi i afateve. Organizatat e shkëlqyera ofrojnë nivele të larta të besueshmërisë aksionarëve, duke siguruar që rreziqet financiare janë identifikuar dhe menaxhuar në mënyrë të përshtatshme. Një nga parimet themelore të Modelit të cilësisë së shkëlqyer EFQM është koncepti i Vlerësimit dhe Rishqyrtimit. Modeli është një kornizë dinamike, jo statike dhe kjo kërkon që pa marrë parasysh sa i mirë që ju mendeni se ju mund të jeni keni gjithmonë hapsirë për përmirësim.

Përveç njerëzve, organizata ka nevojë të dij se çfarë janë asetet kryesore, si të ndahen ato dhe çfarë përqindje e kapitalit të përdoret për asetet fikse. Ne mund të përdorim mjete të ndryshme për të maksimizuar asetet, disa nga ato mjete që përdoren në mjedisin e prodhimit janë:

- Pikërisht në kohë (Just in time) (JIT): është një metodologji për rritjen e produktivitetit, reduktimin e kohës, inventarit dhe kohës për të dalë në treg.
- Mirëmbajtja Totale Produktive (MTP): Merr një qasje parandaluese për maksimizimin e prodhimit potencial të pajisjeve tuaja, duke krijuar kushte për prodhimin e përsosur (zero humbje, zero defekte, zero aksidente ...).
- Filozofia 5 s: fokusohet në organizimin efektiv të vendit të punës dhe procedurat e standardizuara të punës. 5s thjeshton mjedisin e punës, redukton humbjet dhe veprimtaritë pa vlerë, ndërsa përmirëson eficientan e cilësisë dhe sigurisë.

Një nga sfidat më të mëdha me të cilat përballlet organizata sot është për të identifikuar se si të merrni më shumë nga burimet që përdorni, në të njëjtën kohë, duke njohur përgjegjësinë e për të qenë një antëtar i mirë i korporatës, duke minimizuar dëmin që shkakton për momentin në mjedisi (dhe menaxhuar ndikimet negative). Një numër në rritje i organizatave kanë adoptuar standardin ISO 14000 për t'i ndihmuar për të fituar kontroll në këtë fushë. Ky standard nuk specifikon nivelet e performancës mjedisore dhe nuk është i menduar për disa veprimtari specifike të biznesit. Në vend të kësaj, ofron një kornizë për një qasje të përgjithshme strategjike ndaj politikave tuaja, planeve dhe veprimeve. Një kornizë e dytë është Skema e Auditimit e Eko-Menaxhimit (SAEM). Objektivi i përgjithshëm i kësaj nisme të Komisionit Evropian është që të promovojë përmirësimin e performancës mjedisore të vazhdueshme dhe të sigurojnë informacione të rëndësishme për publikun.

Organizatave që aspirojnë për Përsosmëri njohin potencialin e ndikimit të teknologjisë dhe përdorin teknologjitë e reja për të qëndruar në përparësi ndaj tjerëve. Ato përfshijnë njerëzit e tyre dhe aktorët relevant në zhvillimin dhe vendosjen e teknologjive të reja për të maksimizuar përfitimet e krijuara. Ato përdorin teknologjinë për të mbështetur inovacionin dhe kreativitetin.

Organizatave e shkëlqyera kanë vendosur proceset të cilat u ndihmojnë për të menaxhuar këtë mal me të dhëna, informacione dhe njohuri për efekt të mirë. Ata e dinë se çfarë është e rëndësishme, pse është e rëndësishme dhe kush duhet të kenë qasje në të.

Të dhënat janë fakte të cilat në vetvete nuk ofrojnë një pasqyrë të plotë. Informacioni është e dhëna me kontekst dhe perspektivë.

Njohuria në vetvete është e ndarë në dy pjesë. Njohuri e qartë është ajo që mund të transmetohet nëpërmjet proceseve formale, sistematike dhe njohuria e nënkuptuar që është personale, specifike në kontekst dhe jo e lehtë për t'u artikuluar ose formalizuar. Ajo është e bazuar në përvojë, instinkt dhe intuitë.

Koncepti që njerëzit e drejtë të kenë informacionin e duhur në kohën e duhur, në vendin e duhur dhe në formën e duhur shtrihet përtej njerëzve. Ai mund të zbatohet në mënyrë të barabartë për Partnerët, Furnizuesit dhe Konsumatorët. Organizatat e shkëlqyera përdorin të

dhënat dhe informatat në ecurinë aktuale dhe aftësitë e procesit për të identifikuar mundësitë dhe për të gjeneruar inovacionin.

5.6.4. Proceset, Produktet dhe Shërbimet

Organizatat e shkëlqyera hartojnë, menaxhojnë dhe përmirësojnë proceset, produktet dhe shërbimet për të gjeneruar rritje të vlerës për klientët dhe aktorët tjerë. Organizatat e shkëlqyera hartojnë dhe menaxhojnë Proceset për të optimizuar vlerën e aktorëve. Ato përcaktojnë në mënyrë të qartë pronësinë e procesit dhe rolet dhe përgjegjësitë në zhvillimin, mirëmbajtjen dhe përmirësimin e kornizës së proceseve kyçe. Idetë e reja shndërrohen në realitet përmes proceseve inovative që përshtaten me natyrën dhe rëndësinë e ndryshimeve që do të bëjnë. Proceset janë të destinuara për të zhvilluar Produktet dhe Shërbimet të cilat krijojnë vlera optimale për konsumatorët. Në mënyrë që të jenë inovative, atë përdorin hulumtimin e tregut, anketat e konsumatorëve dhe forma të tjera ato reagojnë për të parashikuar dhe identifikuar përmirësime në produktin tuaj dhe shërbimet tuaja. Përfshini njerëzit, klientët, partnerët dhe furnizuesit në zhvillimin e produkteve inovative, shërbimeve dhe përvojave. Hartoni ato për grupet ekzistuese dhe të reja të konsumatorëve. Organizatat e shkëlqyera përcaktojnë modelin e biznesit në marrëdhënie me aftësitë themelore, proceset, partnerët dhe propozimet e vlerave për të promovuar në mënyrë efektive në treg produktin dhe shërbimin e tyre (<https://sites.google.com/site/myfirststepëithefqmmmodel2010/home/5-processes/> 2014/04/15).

5.6.5. Rezultatet e Njerëzve

Organizatat e shkëlqyera arrijnë dhe mbajnë rezultate të jashtëzakonshme që plotësojnë apo tejkalojnë nevojat dhe pritjet e njerëzve të tyre. Treguesit e njerëzve të punëdhënësit janë:

- Niveli i realizimit të planeve të rekrutimit, prezantimit, shpërblimit, avancimit dhe zhvillimit të punonjësve;
- Përqindja e buxhetit për arsim / trajnim;
- Numri i ditëve të edukimit / trajnimit për punonjës në vit;
- Efienca e trajnimit në lidhje me përdorimin e njohurive të fituara në punë;
- Frekuenca e shpërblimit të individëve dhe të ekipeve;
- Përqindja e të punësuarve të vlerësuar, gjithashtu nga institucionet e jashtme;
- Vlerësimi i menaxherëve nga ana e punonjësve në lidhje me vendosjen e qëllimeve, duke siguruar asetet, komunikimin / informimin, delegimin, motivimin, shpërblimin, stimulimin e inovacionit, zhvillimin e kompetencave;

- Atmosfera në punë (çiltërsia, transparenca, zgjidhja konstruktive e problemeve, përfshirja në proceset vendim marrëse, cilësia e marrëdhënieve me kolegët dhe eprorët, etj);
- Kushtet e punës (vendi i punës, koha e punës, balancimi i punës dhe jetës familjare etj) dhe
- Numri i projekteve për përmirësimin e kënaqësisë së punonjësve në një vit.

5.6.5. Rezultatet e Klientëve

Organizatat e shkëlqyera arrijnë dhe mbajnë rezultate të jashtëzakonshme që plotësojnë apo tejkalojnë nevojat dhe pritshmëritë e klientëve të tyre. Treguesit e konsumatorëve:

- Kënaqësia e konsumatorit në lidhje me profesionalizmin, rregullin, vëmendjen, fleksibilitetin, besueshmërinë, përgjegjshmërinë, qasjen, korrektësinë, shpejtësinë, kuptueshmërinë e procedurave dhe informacionit, duke përfshirë edhe konsumatorët në proceset e vendim-marrjes, cilësinë dhe çmimin e shërbimeve / produkteve, konsultimin dhe mbështetjen teknike;
- Numri vjetor i punëve administrative, pjesa e çështjeve të zgjidhura administrative (për një të punësuar apo për frymë brenda zonës, mbuluar nga një organizatë);
- Numri i çështjeve që kanë nevojë për riprocedim ose rimbursimin të kostove;
- Koha e nevojshme për përpunimin e çështjeve apo koha për të formuar shërbimet;
- Numri / përqindja e ankesave për çështje të zgjidhura;
- Proporcioni i vlerësimeve nga klientët në mes të opinionëve të të gjithë konsumatorëve dhe
- Numri vjetor i propozimeve të marra për përmirësime nga konsumatorët, përqindja e propozimeve të dobishme, përqindja e propozimeve të realizuara për përmirësime.

5.6.6. Rezultatet e Shoqërisë

Organizatat e shkëlqyera arrijnë dhe mbajnë rezultate të jashtëzakonshme që plotësojnë apo tejkalojnë nevojat dhe pritjet e grupeve të interesit brenda shoqërisë:

- Frekuenca / cilësia dhe bashkëpunimi i përditshëm me aktorë të tjerë;
- Numri i rasteve të funksionimit të organizatës që kanë ndikim negativ mbi mjedisin;
- Numri / frekuenca dhe ndikimi i programeve të aktivitetit social dhe mjedisor;

- Përqindja e buxhetit për aktivitetet sociale dhe mjedisore;
- Numri i publikimeve në media rreth organizatës / të punësuarëve dhe
- Vlerësimi i një grupi të caktuar të palëve të interesuara në lidhje me imazhin e përgjithshëm, performancën e organizatës dhe në lidhje me kontributin e organizatës për shoqërinë.

5.6.7. Rezultatet e Biznesit

Ekzistojnë katër fusha të Rezultateve të treguara në anë e djathtë të modelit. Këto janë rezultatet që një organizatë i arrin, në përputhje me qëllimet e tyre strategjike. Në të gjitha katër fushat e rezultateve, ne gjejmë se organizatat e shkëlqyera:

- Zhvillojnë një sërë treguesish kyç të performancës dhe rezultateve të lidhura për të përcaktuar vendosjen e suksesshme të strategjisë së tyre, bazuar në nevojat dhe pritjet e grupeve përkatëse të interesit
- Vendosin objektiva të qarta për rezultatet kryesore, bazuar në nevojat dhe pritjet e aktorëve të biznesit të tyre, në përputhje me strategjinë e tyre të zgjedhur
- Demonstrojnë rezultate të mira të biznesit gjatë të paktën 3 viteve të fundit
- Në mënyrë të qartë kuptojnë arsyet themelore dhe drejtuesit e trendeve të vërejtura dhe ndikimin që këto rezultate do të kenë mbi treguesit tjerë të performancës dhe rezultateve të lidhura

Kanë besim në punën e tyre në të ardhmen dhe rezultatet e bazuara në të kuptuarit e tyre të shkakut dhe pasojës së marrëdhënieve të vendosura (<http://www.efqm.org/efqm-model/the-need-for-a-model/03.03.2014>).

Organizatat e shkëlqyera arrijnë dhe mbajnë rezultate të jashtëzakonshme që plotësojnë apo tejkalojnë nevojat dhe pritjet e aktorëve të tyre të biznesit. Për caktimin e objektivave duhet të kuptoni se si rezultatet e tyre kryesore krahasohen me organizata të ngjashme dhe të përdorni këto të dhëna ku janë relevante.

5.7. Matrica Vlerësuese “RADAR”

Një tabelë radar është një metodë grafike që shfaq të dhëna multivariabël në formën e një tabele dy-dimensionale të tre ose më shumë variablave sasiore të përfaqësuara nga akset duke filluar nga pika e njëjtë. Logjika e RADAR-it (Rezultatet, Qasja, Vendosja, Vlerësimi dhe Rishikimi/ Results, Approach, Deployment, Assessment & Review) është një kornizë dinamike e vlerësimit dhe mjet i fuqishëm i menaxhimit që ofron një qasje të strukturuar për të analizuar performancën e një organizate. Suksesi i qëndrueshëm realizohet përmes

përdorimit të Radar-it së bashku me konceptet themelore të Ekselencës dhe Modelit të Ekselencës EFQM. Vetë-vlerësimi duke përdorur Modelin e Ekselencës EFQM ndihmon menaxhimin në identifikimin e pikave të forta dhe mundësitë për përmirësim të cilat të gjithë në organizatë mund t'i drejtojnë për të arritur qëllime realiste. Të gjitha bizneset duke përfshirë kompanitë, institucionet publike dhe organizatat vullnetare mund të përdorin Modelin e Ekselencës EFQM dhe matricën vlerësuese "radar" për të arritur përmirësimin e performancës. Në nivelin më të lartë, logjika radar thekson se një organizatë duhet të:

- Përcaktojë Rezultatet që ka për qëllim për t'i arritur si pjesë e strategjisë së saj
- Planifikojë dhe të zhvillojë një grup të integruar të qasjeve të rëndësishme për të dhënë rezultatet e kërkuara si tani dhe në të ardhmen
- Vendosë qasjet në një mënyrë sistematike për të siguruar implementimin
- Vlerësojë dhe përsos qasjet e vendosura bazuar në monitorimin dhe analizimin e rezultateve të arritura dhe aktivitetet e vazhdueshme të të mësuarit.
- Aplikimi i komponentëve Radar, si pjesë e një vetë-vlerësimi me Modelin e Ekselencës ndihmon për të përcaktuar se sa e shkëlqyer është një organizatë në atë kohë. Çështjet e mëposhtme janë marrë parasysh për të vlerësuar cilësinë e secilës komponentë Radar. Shembulli i paraqitur në figurën 5.5 sugjeron se organizata duhet të marrë parasysh veprimet e caktimit të prioritetëve.

Figura 5.5: Matrica vlerësuese RADAR (<http://www.bqf.org.uk/performance-improvement/radar/03.03.2014>)



6. MENAXHIMI I CILËSISË, NDRYSHIMET E NEVOJSHME NË RRJETIN RRUGOR TE KOSOVËS

Koncepti i prodhimit në ndikimin e shpejtë dhe të pandërprerë të mjedisit në ndryshim përshtatet për zgjedhjen e nevojave të konsumatorëve dhe dëshirat e tyre dhe para së gjithash për përgjigje të këtyre kërkesave, të cilat janë të mbështetura me fuqinë blerëse. Në mënyrë që të sqarojmë këtë pikëpamje, duhet të zhvillohet një model sistematik i qenieve njerëzore individuale, duke treguar se si bashkë-evoluimi me mjedisin tonë është i lidhur me mendimet tona, emocionet dhe veprimet (Kralj, 2012). Në vitet e ardhshme marrëdhënia ndaj mjedisit do të jetë komponent kyç e aftësisë konkurruese. Individit i informuar do të ndikojë në dinamikën profesionale në bashkëpunim me të tjerët që do të pretendojnë reflektimin strategjik për të vepruar. Për shkak të pavarësisë së ndërsjellë njohja e urgjencës për bashkëpunim kreativ ndërmjet të gjithë pjesëmarrësve në procesin e ndryshimeve mbi të gjitha udhëheqësit e administratës përgjegjëse, pretendimi për ndryshimin e stilit kryesor të proceseve do të jetë i natyrës prioritarë. Roli i lidershit është i drejtuar në ndryshimet e pikave fillestare duke filluar nga pika e filozofisë profesionale.

Një këndvështrim i matjes administrative është zëvendësuar me shumë këndvështrime, bashkëpunimi krijues ndër strukturor. Mbrojtja e mjedisit dhe zhvillimi i përhershëm është një proces kompleks, ku ngjarjet e mëparshme kanë më shumë ndikim se sa ato me të vonshme. Prej këtu rrjedh ndjenja e planifikimit të veprimtarisë së tyre, të cilët administrojnë, të cilët përcaktojnë qëllimet, të cilët organizojnë dhe kështu me radhë. Mos-harmonizimi ndërmjet pjesëve të tërësisë është arsyeja pse edhe karakteristikat sinergjike të tërësisë, pjesët të cilat nuk janë si pjesë individuale, çojnë në thjeshtime që ka si pasojë në rastet e mbrojtjes së mjedisit përvoja katastrofike. Përvojat tregojnë se mbrojtja e mjedisit dhe zhvillimi i përhershëm si një pjesë e filozofisë së sipërmarrësit nuk është kryer në fuqi të mjaftueshme dhe kjo për shkak të punëtorëve administrativë, të cilët janë përdorur për të marrë vendime në mënyrë të pavarur, pa bashkëpunimin e ekspertëve të tjerë. Pa pjesëmarrjen e të gjithëve akterëve në rendin zinxhiror dhe nga ku rezultojnë varësinë e bashkëpunimit ndërmjet tyre nuk është e mundur të presim rezultate të mira në një organizatë. Zgjidhja e pjesshme jep rezultatet e pjesshme. Ligji për rend hierarkik dhe varësia bashkëpunimit sjell njohje se kjo ndodh pak a shumë në të gjithë jetën në natyrë dhe në krijimin e proceseve, në të cilën ngjarjet e mëparshme kanë më shumë ndikim se sa ngjarjet e më vonëshme. Vijueshmeria, (direkte dhe indirekte) ndikimet e ngjarjeve paralele, nderthuren sepse ato pak a shumë varen nga njëra tjetra (bashkë-pavarur) (Mulej, 1992). Pikënisja e ndryshimit të mbrojtjes së mjedisit është në duart e menaxhimentit që drejton. Nderimi, risia, janë pika themelore fillestare që administrojnë te ndryshoj për shkak se risia si e tillë të bëhet një pjesë e përbërë e politikës profesionale dhe mënyrë e operimit. Marrëdhënia në mes të menaxhimentit dhe risisë është element i drejtimit strategjik të sistemit profesional. Sistemi biznesit nuk është i izoluar nga mjedisi, por ajo është e ndërlidhur me sistemet e tjera të biznesit, që janë arsyeja pse mbrojtja e mjedisit dhe zhvillimi i përhershëm janë edhe rezultatet e mjedisit shoqëror. Reflektimi sistematik në administratë është i nevojshëm (Mulej, 1992). Sistemi / Teresia është pasqyrim i:

- Varësisë së ndërmjeteme, marrëdhëniet, lidhjet, sinqeriteti, sistemi dialekt i pikëpamjeve,
- Komplicimi i llojit të kompleksitetit (dhe lloji i ndërlikimit),
- Terheqës (tërheqjet, fuqitë e ndikimit),

- Shfaqja, krijimi i karakteristikave të reja të tërësisë, të cilat pjesë të vetme nuk kanë,
- Sinergjia, sistemi, sinteza, tërësia e re me karakteristika të reja,
- Tërësia, një foto e madhe gjithëpërfshirëse me detaje, karakteristikat e pjesëve dhe lidhjet dhe pasojat e tyre,
- Rrjetet, influencat e ndërsjella si objekt kryesor i pasqyrimit. Asnjë sistem/ mënyra e vjetër e pasqyrimit:
- Pavarësia, varësia, jolidheshmeria, mbyllja, vetëm një kendveshtrim,
- Thjeshtësia apo komplikikimi i ndërlikimit të vetëm,
- Izolimi pa tërheqje, pushtet me ndikim,
- Karakteristikat e reja, të cilat do të jenë pasojat e marrëdhënieve ndërmjet pjesëve në një tërësi, nuk do të vijë në ekzistencë,
- Pjesët dhe karakteristikat parciais si të vetme, analizat pa sintezë,
- Ndikimet e ndërsjella, ndikimet e jashtme në refleksion (Mulej, 1992).

Risia administrative është një rezultat i ekipit - punës së projektuar dhe mbështetur me edukimin të vazhdueshëm të të gjithë bashkëpunëtorëve në organizate, nga ato themeloret deri në nivelin më të lartë hierarkik dhe me ndryshimet e vazhdueshme në kuptimin e përmirësimeve.

6.1. Metodatat e ndryshimeve

Teoria moderne e organizatës ka zhvilluar dy lloje themelore të ndryshimeve strategjike organizative ([http:// www. Scribd.com](http://www.Scribd.com)):

- a) Ndryshim evolucionar, gradual dhe në rritje - shton rregullime të vogla në strategjinë dhe strukturën për të trajtuar ndryshimet mjedisore:
 - Teoria e sistemeve socio-teknike
 - Menaxhimi total i cilesise
 - Zhvillimi organizativ
- b) Ndryshim revolucionar, të papritur dhe drastik - rezulton në metoda të reja operative, qëllime dhe struktura:
 - Ristrukturimi
 - Programet e cilësisë
 - Bashkimet dhe blerjet

6.2. Përmirësimi i përhershëm dhe i vazhdueshëm

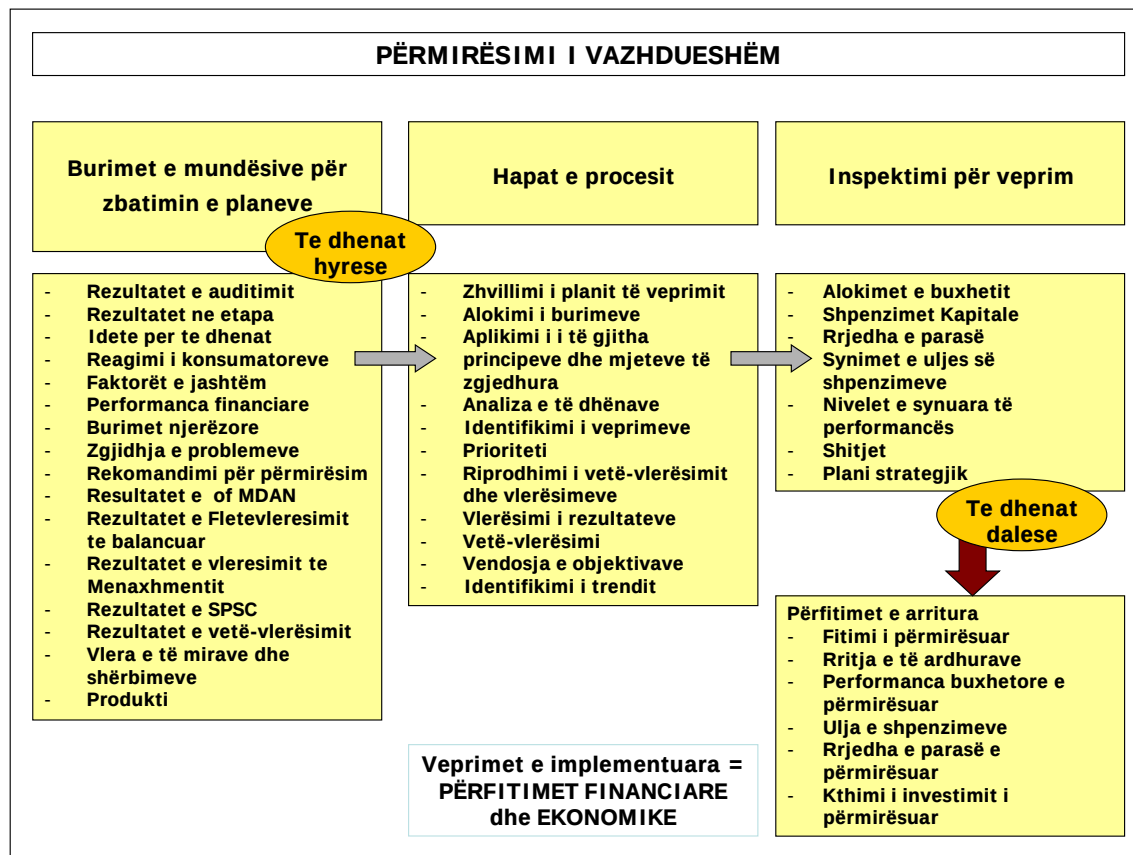
Parimi i përmirësimit të vazhdueshëm mbështetet me shumë në kërkesa dhe rekomandime të familjes së ISO standardeve 9000. Le të prezantojmë disa prej tyre. Organizata do të themelojë, dokumentojë, zbatojë dhe mirëmbajë sistemin e menaxhimit të cilësisë dhe vazhdimisht të përmirësojë efektivitetin e saj në përputhje me kërkesat e standardeve ndërkombëtare. Organizata duhet që:

- Identifikoj proceset e nevojshme për sistemin e menaxhimit të cilësisë dhe aplikimin e tyre në të gjithë organizatën
- Përcaktoj rendin dhe ndërveprimin e këtyre proceseve
- Të përcaktojë kriteret dhe metodat e nevojshme që edhe funksionimi dhe kontrolli i këtyre proceseve të janë efektive. Siguroj disponueshmërinë e burimeve dhe informacioneve të nevojshme për të mbështetur funksionimin dhe monitorimin e këtyre proceseve
- Monitoroj, mase dhe analizoj këto procese
- Zbatoj veprimet e nevojshme për të arritur rezultatet e planifikuara dhe përmirësimin e vazhdueshëm të këtyre proceseve (klauzolë 4.1 ISO 9001, 2000)

Organizata duhet vazhdimisht të përmirësojë efektivitetin e sistemit të menaxhimit të cilësisë përmes përdorimit të politikës së cilësisë, objektivave të cilësisë, rezultateve të auditimit, analizës të dhënave, veprimeve korrigjuese dhe parandaluese si dhe rishikimit të menaxhimit (klauzolë 8.5.1 ISO 9001, 2000.). Përmirësimi i vazhdueshëm kërkon mbështetje të menaxhimentit. Menaxhimenti i lartë duhet të ofrojë dëshmi për angazhimin e tij në zhvillimin dhe implementimin e sistemit të menaxhimit të cilësisë dhe përmirësimin e vazhdueshëm të efektivitetit të saj. Përmirësimi i vazhdueshëm i efektivitetit të sistemit të menaxhimit të cilësisë duhet të përfshihet në politikën e cilësisë. Gjithashtu vlerësimet e menaxhimentit të cilat duhet të kryhen në intervale të planifikuara duhet të përfshijë vlerësimin e mundësive për përmirësim dhe nevojën për ndryshime në sistemin e menaxhimit të cilësisë, duke përfshirë politikën e cilësisë dhe objektivat e cilësisë (klauzolat 5.1, 5.3, 5.6 .1- ISO 9001, 2000).

Menaxhimenti duhet vazhdimisht të kërkojë për të përmirësuar efektivitetin dhe efikasitetin e proceseve të organizatës, në vend se të presin që një problem i paraqitur të zbulojë mundësitë për përmirësim. Përmirësimet mund të rangohen nga përmirësimet e vogla deri në përmirësim të vazhdueshëm të projekteve strategjike për përmirësim dhe përparim. Organizata duhet të ketë një proces të vendosur për të identifikuar dhe për të menaxhuar aktivitetet e përmirësimit (klauzola 8.5.1 ISO 9004, 2000). Përmirësimi i vazhdueshëm i performancës së përgjithshme të organizatës duhet të jetë një objektivi i përhershëm i organizatës (ISO 900: 2005). Parimet Deming kanë pasur efekte të gjera në botën e biznesit.

Figura 6.1: Përmirësimi i vazhdueshëm (ISO 10014, 2006)



6.3. Parimet e Demingut

Ne e dimë tani se cilësia duhet të jetë ndërtuar në çdo nivel të një organizate, dhe të bëhet pjesë e çdo gjëje që organizata e bën. Kjo ide është një pjesë e filozofisë moderne të menaxhimit. Po ku e ka origjinën kjo ide? Para se gjëra të tilla si globalizimi dhe përparimet teknologjike u bëne aq të rëndësishme, presionet konkurruese ishin më të ulëta, dhe kompanitë zakonisht ishin të kënaqura duke i fokusuar përpjekjet e tyre të cilësisë vetëm në procesin e prodhimit. Tani, cilësia është shpesh mendohet të fillojë dhe do të përfundojë me konsumatorin, dhe të gjitha pikat që çojnë në dhe nga konsumatori duhet të synojnë për shërbim me cilësi të lartë dhe ndërveprim. 14 pikat e Deming-ut kanë pasur efekte të gjera në botën e biznesit. Keto janë:

1. Krijimi i një qëllim të vazhdueshme në drejtim të përmirësimit (Planifikimi i cilësisë në plane afatgjate, rezistoni reagimet me zgjidhje afatshkurtra.)
2. Adaptimi i filozofisë së re.
3. Ndalimi në varësi të inspektimeve. (Inspektimet janë të kushtueshme dhe të besueshme – ato nuk e përmirësojnë cilësinë, ato thjesht gjejnë një mungesë të cilësisë)
4. Analizimi i kostos totale, jo vetëm kostos fillestare të produktit.

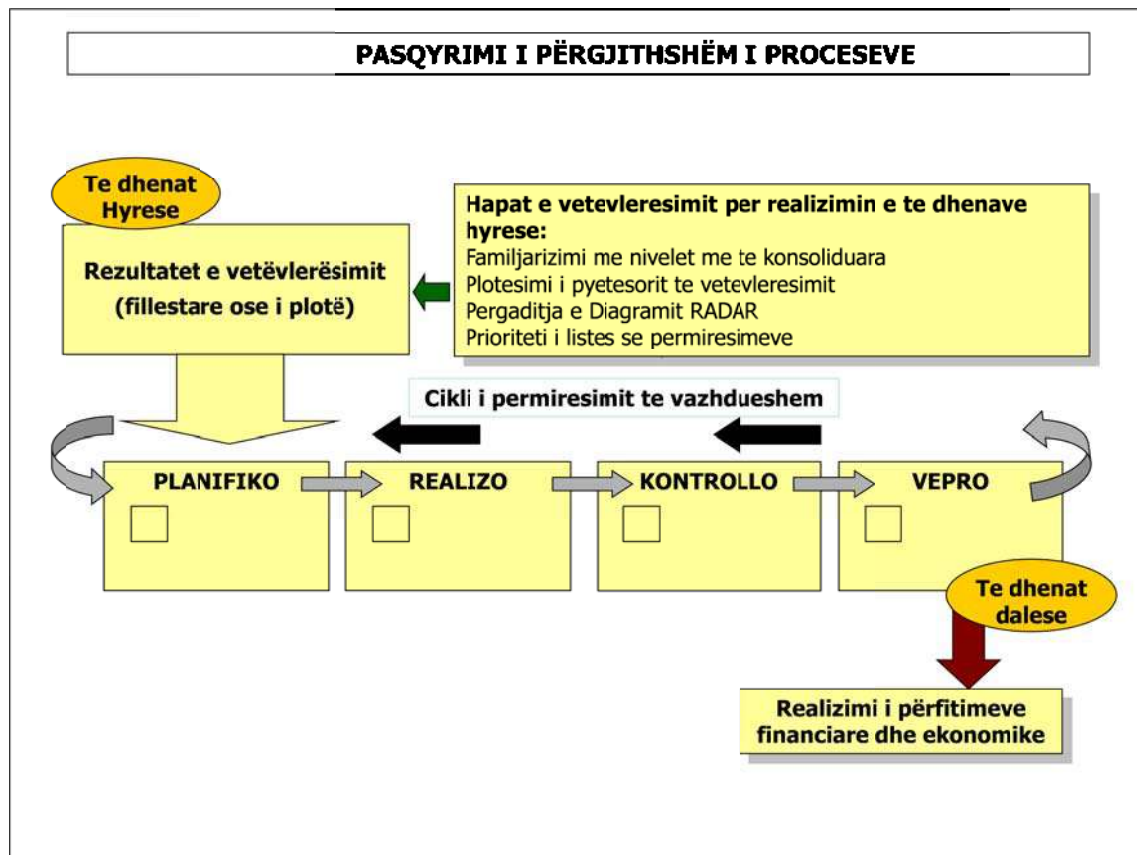
5. Përmirësimi i vazhdueshëm dhe konstante. (Permironi vazhdimisht sistemet dhe proceset tuaja. Deming promovoi qasjen Planifiko – Realizo – Kontrolllo – Vepro, te analizave te proceseve dhe përmirësimi. Theksoj trajnimin dhe arsimimin në mënyrë që të gjithë mund të bëjnë punën e tyre më mirë)
6. Përdorimi i trajnimit në punë.
7. Zbatimi i udhëheqjes.
8. Eliminimi frikës.
9. Thyerja e barrierave ndërmjet departamenteve (Ndertimi i konceptit "klienti i brendshëm", pranimi se çdo departament ose funksion i shërben departamente të tjera që përdorin prodhimin e tyre)
10. Eliminimi i sloganeve
11. Eliminimi menaxhimit sipas objektivave.
12. Largimi i barrierave për krenarinë e mjeshtërit.
13. Implementimi i arsimit dhe vetë-përmirësimit.
14. Veprimet për të kryer ndryshimin: një ekip nga menaxhmenti i lartë me planin e veprimit të nevojshëm për të kryer misionin nga udhëheqja, mbështetja nuk është e mjaftueshme.

Demingu ka qenë i kritikuar për vënjen përpara një sërë synimesh për menaxherët pa ofruar ndonjë mjet për përdorim për të arritur këto objektiva (vetëm problemi i identifikuar në pikën 10). Përgjigja e tij e pashmangshme për këtë pyetje ishte: "Ju jeni menaxher, ju gjeni zgjidhje."

6.3.1. Parimi i përfitimeve financiare dhe ekonomike

Duke patur parasysh se ISO standardi 10014:2006 jep udhëzime të qarta për arritjen e përfitimeve financiare dhe ekonomike nëpërmjet ISO 9001:2008 i bazuar në sistemet e menaxhimit të cilësisë, ajo mund të bëhet edhe ane tjetër e leximit për menaxherët e lartë dhe për profesionistë të cilësisë të cilët mund të kenë nevojë për t'i bindur ata. Deri tani, mungesa e vlerësimit për perspektivat e njëri-tjetrit dhe mungesa e një "gjuhë" të përbashkët ka ndarë shpesh menaxhmentin e lartë dhe profesionistët e cilësisë. Pikëpamja e menaxhmentit të lartë të operacioneve është shprehur zakonisht në terma financiarë. Cilësia e shprehet vetëm duke përdorur të dhëna dhe detaje që mbështesin uljen e variacionit ose përmirësimi, por shpesh vetëm nënkupton fitimet financiare që rezultojnë. Një zgjidhje është tani në dispozicion. ISO 10014: 2006, Udhëzimet e menaxhimit të cilësisë për realizimin e përfitimeve financiare dhe ekonomike, që është i bazuar në një "vijë vije të përbashkët", që bashkon menaxhmentin e lartë dhe menaxheret e cilësisë: Fitimet duhet të rritet me investime në menaxhimin e cilësisë - dhe jep udhëzime se arrihen ato. "ISO 10014 është shkruar për të përcaktuar një bazë të përbashkët dhe një gjuhë të përbashkët në mes të menaxhmentit të lartë dhe profesionistëve të cilësisë". "Suksesi i ISO 10014 do të matet se deri ku ka arritur komunikimi dhe puna e përbashkët drejt një qëllimi të përbashkët." Standardi bazohet në qasjen e procesit dhe në modelin Planifiko – Realizo – Kontrolllo – Vepro të serise se standardeve ISO 9000: 2000. Kjo shqyrton serin e tetë parimeve të menaxhimit të cilësisë dhe përshkruan se si zbatimi i tyre mund të dërgoj në përfitime financiare dhe ekonomike. Është i projektuar të jetë praktik, si subjekt i saj, standardi përfshin një vetë-vlerësim si një analizë kohe (<http://www.iso.org/iso/home/news/27.02.2014>).

Figura 6.2: Përfaqësimi gjeneral i procesit të përgjithshëm (ISO 10014, 2006)



Adoptimi i këtyre parimeve të menaxhimit është një vendim strategjik i menaxhmentit të lartë. Ky model afirmon marrëdhëniet në mes të menaxhimit efektiv dhe realizimit të përfitimeve financiare dhe ekonomike. Vendosja e metodave dhe mjeteve të përshtatshme nxit zhvillimin e një metode të vazhdueshme sistematike për adresimin e objektivave financiare dhe ekonomike. Vlera e shtuar nga përfitimet e pritshme duhet të reflektojë ndërlidhjet midis parimeve, proceseve dhe një pamje tërësore të organizatës dhe palëve të interesuara të saj.

6.3.2. Parimi i përgjegjësisë sociale

Ashtu si me shumë terma nga sfera e menaxhimit, organizimit dhe cilësisë / përsosmërisë, përmbajtja e termit "përgjegjësia sociale" është trajtuar shpesh me një bazë të pazhvilluar logjike në teori dhe interpretim të pamjaftueshëm sistematik dhe të qëndrueshem të zbatimit në praktikë, në të dy sektoret privat dhe publik. Përgjegjësia sociale kohët e fundit ka qenë e shume e adresuar në punimet teorike dhe shumë organizata (si njësi sociale), janë përpjekur për ta implementuar atë në praktikë. Ajo është përdorur (ndonjëherë edhe abuzuar) në mënyra të shumta teorike dhe praktike, me qëllime shumë të ndryshme dhe me pasoja shumë të ndryshme.

Para se te percaktohet përgjegjësia shoqërore është e nevojshme te gjendet një përkufizim per grupet e interesit. Ka shumë autorë me përkufizime dhe kuptime të ndryshme në lidhje me grupi i interesit. Termi "grupet e interesisit", u prezantua në vitin 1963 dhe fillimisht u ndal kryesisht te një subjekt me një influencë (në Freeman, 1984). Më vonë ky nocion fitoi kuptimin e një partneri apo bashkë-vepruesi. Shumë organizata tashmë përpiqen të formojnë sistemet strategjike që lidhin palët e interesuara, për shkak se janë të vetëdijshëm se organizatat që në mënyrë aktive mund të përfshijnë dhe të balancojnë interesat e të gjitha palëve të interesuara do të jenë më efektive se ato të cilat potencojn vetëm pronarët si grup i interesit (Wheeler, Sillanpaa, 1998). Një organizatë e suksesshme do të krijojë një ekuilibër mes grupeve te interesit dhe sjelle ne nje vije nevojat e tyre dhe dëshirat – pritjet e tyre. Nje biznes mun te drejtohet ne menyre te sukseshem në qoftë se nuk ka konflikte serioze jo-konstruktive brenda vetë organizatës apo me mjedisin e saj të biznesit.

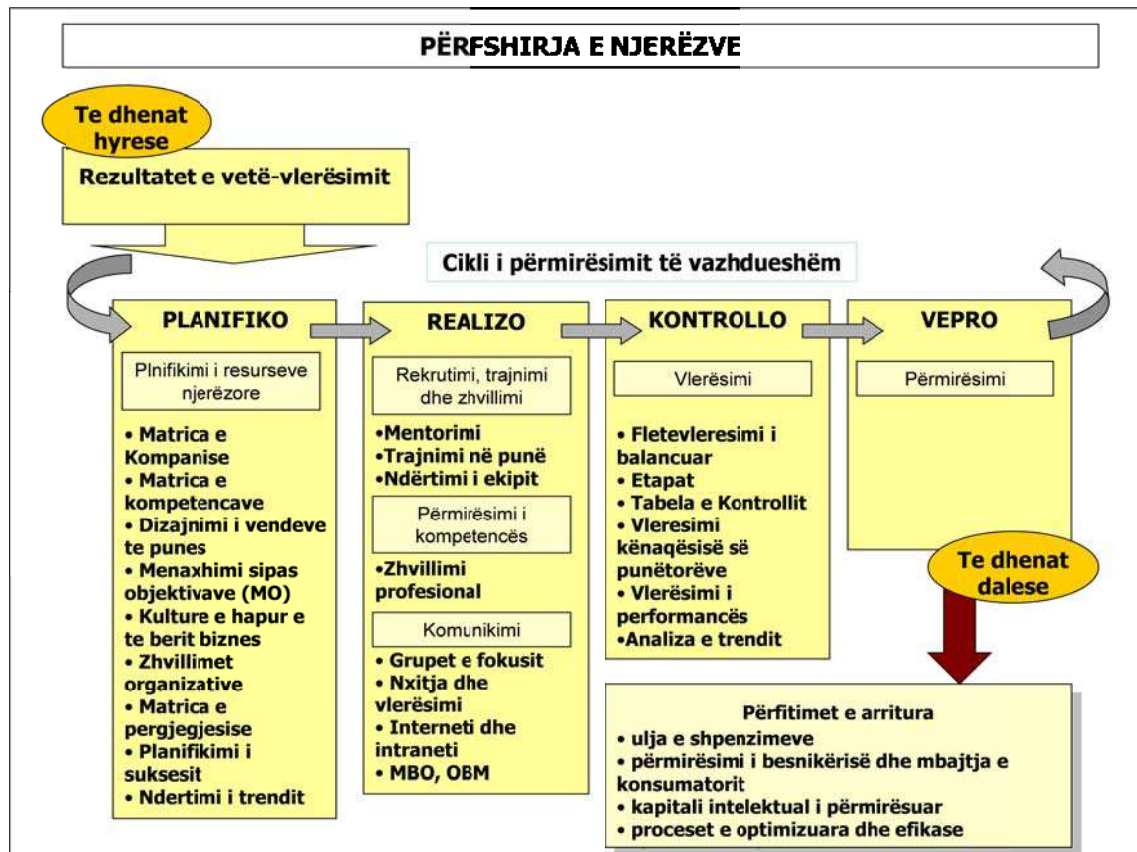
Pas analizimit te shumë përkufizimeve, Crane dhe Matten (2007) përcaktojnë palet e interesit si "një individ ose një grup që është, ose e prekur nga: fitimet ose avantazhet, puna e organizatës, ose të drejtat e të cilit mund të jenë shkelur, ose duhet të respektohen, nga organizata ". Lloji dhe numri i grupeve te interesit mund te ndryshojnë nga organizata në organizatë. Edhe brenda një organizate, palët e interesit mund të ndryshojnë sipas situatës, detyrës ose projektit. Kjo do të thotë se nuk është e mundur të përcaktohet një grup definitiv dhe i qëndrueshem i grupeve te interesit që vlen për një organizatë në çdo situatë. Në mënyrë që të identifikojnë grupet e interesit në mjedisin e brendshëm dhe të jashtëm të një organizate, Crane dhe Matten (2007) përshkruajnë tri mënyra të ndryshme të të kuptuarit e grupeve te interesit të një organizate:

- Modeli tradicional i menaxhimit - një organizatë e lidhur me katër grupe - furnizuesit, punonjësit dhe pronarët sigurojnë burimet themelore për organizim, perdorimi i tyre mundeson për të ofruar produktin / shërbimin për konsumatorët. Pronarët janë grupi dominant dhe interesat e tyre në organizatë duhet të drejtohet në emër të tyre,
- Modeli palët e interesuara - pronarët janë një grup prej disa grupeve. Organizata ka detyrime jo vetëm ndaj një grupi, por edhe nje varieteti te perberesve tjere të cilat janë të prekura nga aktivitetet e saj. Organizata si e tille eshte në qendër të një serie te marrëdhënieve të ndërvarura ne dy drejtime,
- Modeli i rrjetit - në këtë rast grupime të paleve te interesit kanë detyra dhe obligime ndaj grupit te tyre të palëve të interesuara, si dhe me aktorë të tjerë të organizatës,

6.3.3. Përfshirja e njerëzve

Çdo organizatë është prekur nga ndryshimi. Megjithatë, iniciativat per ndryshimet organizative dështojn në një shkallë alarmante. Kjo është për shkak se shumica e iniciativave dështojnë të marrin në konsideratë implikimet e ndryshimeve tek njerëzit në një organizatë. Për të zbatuar me sukses iniciativa per ndryshime, udhëheqësit e organizatave duhet të identifikojnë nevojën për ndryshim dhe ta komunikojn atë në të gjithë organizatën. Njerëzit në të gjitha nivelet janë thelbi i një organizate, si dhe përfshirja e tyre e plotë mundëson shfrytëzimin e aftësive te tyre për përfitimet e organizates (ISO 9000: 2005). Figura 6.3 paraqet përfshirjen e njerëzve ne nje organizate.

Figura 6.3: Përfshirja e njerëzve ne nje organizate (ISO 10014:2006)



Organizate duhet të angazhojë njerëzit në të gjitha nivelet e organizatës duke përfshirë ata në hartimin e strategjisë së implementimit. Liderët në mënyrë aktive duhet të përfshijn njerëzit më të prekur nga implementimi i ndryshimit. Kjo do të ndihmojë për të siguruar që punonjësit në të gjitha nivelet e organizimit të përqafojnë ndryshimet e propozuara.

Transformimi i suksesshëm kërkon një kuptim me intim të elementit human – kultura e kompanisë, vlerat, njerëzit dhe sjelljet duhet të ndryshohen për të dhënë rezultatet e dëshiruara. Programi i menaxhimit të ndryshimit perparon përmes strategjisë dhe caktimit të objektivave hartimi dhe zbatimi i të cilave ndikojnë në nivele të ndryshme të organizatës. Përpjekjet për ndryshim duhet të përfshijn plane të identifikuara nga lideret të cilët e shtyjnë përgjegjësinë për hartimin dhe zbatimin e ndryshimeve në tërë organizatën. Implementimi mbështetet në menaxherët e përcaktuar dhe kontribuesve individual.

Priteshmeria për rezistencë në ndryshime dhe planifikimi për këtë rezistencë që nga fillimi i programit të ndryshimeve do të lejojë për të menaxhuar efektivisht këto kundërshtime. Kuptimi, është arsyeja më e zakonshme që njerëzit kundërshtojnë ndryshimet dhe nga këtu jepet mundësia për të planifikuar strategji ndryshimi për të trajtuar këta faktorë. Udhëheqësit e programeve të mëdha të ndryshimit duhet të mbiveprojnë përgjate transformimit dhe të jenë fanatikë të cilët krijojnë një masë kritike midis të punësuarve në favor të ndryshimit. Kjo kërkon më shumë, se sa thjeshtë një marrëveshje e blere pasive se drejtimi i ndryshimit është i pranueshëm. Kërkon pronësinë nga udhëheqësit që janë të

gatshëm të pranojnë përgjegjësinë për të bërë ndryshimin që të ndodhë në të gjitha fushat që ndikojnë ose kanë në kontroll (<http://www.torbenrick.eu/blog/change-management/3.3.2014>).

Sa herë që një organizatë imponon gjëra të reja në njerëz do të ketë vështirësi. Pjesëmarrja, përfshirja dhe hapja në fillim dhe komunikimi i plotë janë faktorë të rëndësishëm. Punëtorit janë procese shumë të dobishme për të zhvilluar të kuptuarit kolektiv, qasjet, politikat, metodat, sistemet, idetë, etj.

Hulumtimet e ekipit janë një mënyrë e dobishme për të riparuar dëmin dhe mosbesimin në mesin e ekipit - me kusht që ju lejojnë njerëzve që shprehen në hulumtim të perfundojnë anonim, dhe me kusht që gjetjet nga hulumtimi të botohen. Menaxhimi i trajnimit, ndjeshmëria dhe aftësia implementuese janë fusha prioritare - menaxherët janë vendimtar për procesin e ndryshimit - ata duhet të mundësojnë dhe lehtësojnë dhe jo vetëm të përcjellin dhe zbatojnë politikën nga lart - poshte, e cila nuk funksionon. Ju nuk mund të impononi ndryshime - njerëzit dhe ekipet duhet të fuqizohen për të gjetur zgjidhjet, me lehtësimin dhe mbështetjen e menaxherëve, dhe tolerancës dhe durimit nga udhëheqësit dhe drejtuesit e organizatës. Menaxhimi dhe stili i udhëheqjes janë më të rëndësishme se proceset e mancurës dhe politika e zgjuar. Punonjësit duhet besojnë në organizatën. ([Http://www.businessballs.com/changemanagement.htm/03.03.2014](http://www.businessballs.com/changemanagement.htm/03.03.2014)).

Pershkrimi i Kotter-it është një model i dobishëm për të kuptuar dhe menaxhuar ndryshimet. Çdo fazë pranon një parim kyç, i identifikuar nga Kotter lidhur me përgjegjësinë dhe qasjen e njerëzve për të ndryshuar ku njerëzit shohin, ndjejnë dhe pastaj të ndryshojnë. Tetë hapat e modelit të Kotter –it për ndryshim mund të përmbledhen si:

- Rritja urgjencës – frymëzimi i njerëzve për të lëvizur, të bërë objektivat reale dhe të rëndësishme.
- Ndërtimi i ekipit udhëheqës - të merren njerëzit e duhur në vendin me angazhimin e duhur emocional, dhe përzierje të aftësive në të gjitha nivelet.
- Marrja e një vizionit të drejtë - formoni ekipin për të krijuar një vizion dhe strategji të thjeshtë, përqendrimi në aspektet emocionale dhe krijuese të nevojshme për të udhëhequr shërbimin dhe eficientan.
- Komunikoni për të blerë - Përfshirja e sa më shumë njerëzve të jetë e mundur për komunikimet e domosdoshme, thjeshtë, dhe për të apeluar dhe për t'iu përgjigjur nevojave të njerëzve. Komunikimet dhe jo rremuje në mënyrë që teknologjia ta bëjë punën për ju dhe jo e kundërta.
- Fuqizimi i veprimit – Largimi i pengesave, mundësimi i reagimeve konstruktive dhe mbështetje e fortë nga udhëheqësit - shpërblim dhe njohje për progresin dhe arritjet.
- Krijimi i fitimeve afatshkurtera – Vendosja e qëllimeve që janë të lehtë për të arritur – që kafshohen me një kafshatë. Iniciative për numra të lehtë të arritshëm. Përfundimi i fazave aktuale para fillimit të atyreve të reja.
- Mos lejimi – Edukoni dhe inkurajoni vendosmërinë dhe këmbënguljen - ndryshime të vazhdueshme – inkurajoni progresin e vazhdueshëm të raportimit - theksimin e arritur dhe piketa të ardhshme.
- Bëni shkopin e ndryshimit - përforconi vlerën e ndryshimit të suksesshëm nëpërmjet rekrutimit dhe promovimit të udhëheqësve të rinj të ndryshimit. (<http://www.kotterinternational.com/03.03.2014>).

6.3.4. Qasja Inovative

Inovacioni ka marrë vëmendje serioze nga shkencëtarët socialë, menaxherët dhe hartuesit e politikave publike, megjithatë kjo vëmendje është ende e pamjaftueshme. Kjo tregon se inovacioni është ende një risi (një shkencë). Inovacioni mund të konsiderohet si një motor për ndryshime të marrëveshjeve shoqërore, ekonomike dhe politike në kompani dhe organizata të tjera si dhe për shoqërinë në tërësi. To invovosh është krijimi i ideve të reja dhe për t'i implementura ato në një mënyrë të dobishme. Ide të reja mund të i përkasin një inovacionit teknologjik (shpikje të reja teknike, makineri e re apo produkteve), një risi të procesit (të shërbimeve të reja, programe, apo procedurat e prodhimit), ose një risi administrative (politikat institucionale, strukturore ose të sistemeve të reja) (Kralj 2012). Roli dhe rëndësia e cilësisë po bëhet gjithnjë e më e rëndësishme në tregun konkurrues. Detyrat nga menaxhmenti duhet orientuar drejt ndryshimit të kulturës organizative, strukturës, proceset e biznesit, dhe produkteve. Bëhet fjalë për një qasje të re në menaxhimin e organizatës dhe të cilësisë planifikimin e burimeve në shoqëri. Aktivitetet janë të orientuara për të gjithë veprimin. Në një botë ku tregjet, produktet, teknologjitë, konkurrentët, rregulloret dhe madje edhe shoqëritë ndryshojnë me shpejtësi, inovacionet e vazhdueshme janë bërë burime të rëndësishme të avantazhit të qëndrueshëm konkurrues (Kralj, 2012).

Për shkak të varësisë se bashkëpunimit, është menaxhimi i cilësisë dhe trajtimi i cilësisë element kyq për kulture organizative të udhëheqjes. Bëhet fjalë për më shumë këndvështrime ndërstrukturore për trajtimin e administratës, që rezulton nga bashkëpunimi i sistemeve të ndryshme të cilësisë jo vetëm trajtimet teknologjike. Për shkak të kësaj, procesi i inovacionit është hapi i parë për cilësi. Zhvillimi i suksesshëm dhe implementimi i proceseve inovacionit në një sistem organizativ mund të prodhojë një kursim të konsiderueshëm në biznes dhe mjedis organizative dhe si pasojë një ndikim më të vogël mjedisor. Kjo nuk është vetëm për konsumin e burimeve të mjedisit, njësitë e prodhimit, por edhe për përmirësimin e efikasitetit ekonomik dhe në këtë mënyrë rritjen e kapacitetit konkurrues të sistemeve organizative. Në të njëjtën kohë, qëllimi është për të zvogëluar substancat e dëmshme në mjedis, përmirësimin e marrëdhënieve në mes të sistemeve organizative dhe përgjegjësisë sociale dhe në këtë mënyrë për të qëndruar të lidhur në mjedisin më të gjerë shoqëror (Kralj, 2012). Për këtë arsye kujdesi për procesin e inovacioneve, ndërrimi i relacioneve lidhur me cilësinë gjithashtu është pasojë e njohurive në lidhje me kuptimin e varësisë bashkëpunimit dhe bashkëpunimit kreativ që të sigurohet një operim për ambient të sigurt. Menaxhimi i cilësisë është pasojë e inovacionit administrativ dhe procesit në kuptimin e shqyrtimit të sistemit dialektik të këndvështrimit (Kralj, 2012).

6.4. Qasja sistematike në menaxhment

Ka disa trende për sisteme të menduarit jetësor të shtrirë në mbarë botën, të tilla si:

- Kombet e Bashkuara është organizata më e gjerë e njerëzimit dhe ekzistonë për të punuar për holizem në zbulimin dhe zgjidhjen e problemeve në mbarë botën;
- Shumë organizata të tjera ndërkombëtare ekzistojnë për të njëjtën arsye themelore,
- Zhvillimi i qëndrueshëm është një koncept i rëndësishëm, të cilin njerëzimi e ka nisur përmes Kombeve të Bashkuara dhe disa organizata të tjera ndërkombëtare, në mënyrë

qe te zgjidh problemin e mbijetesës së njerëzimit; ne të gjithë kemi nevojë për ndërvarësinë dhe atë per dy: kujdesin tonë për zhvillimin ekonomik dhe për natyrën, për shkak të kesaj bashkësie, në sinergji dhe jo në ndarje mbështet mbijetesën tonë;

- Që nga kohët e individualizmit disa shekuj më parë, njerëzimi ka qenë duke punuar për zhvillimin ekonomik, përfshirë zhvillimin e tij të dijes, duke përfshirë shkencën dhe zbatimin e saj, ky zhvillim ka rezultuar në sasi të mëdha të gjetjeve të reja, zbulimeve dhe inovacione, si edhe një specializim gjithnjë e më të ngushtë të profesioneve;
- Specializimi i pashmangshëm është bërë i ekzagjeruar: së bashku me njohuri të thella dhe të rëndësishme që ka shkaktuar shumë paqartësi, duke rezultuar në probleme të vogla dhe të mëdha, të gjitha mënyra për të luftërave botërore, shumë luftëra të tjera, fitimi (si motiv) vrasjen e fitimit (si përfundim) duke shkaktuar dëme mjekësore, riparimet, rinovimi natyra, etj kostot; të gjitha këto trende të nevojshme mund të kërkojnë gjithnjë e organizmat ndërkombëtarë dhe veprimet e përmendura më lart nën moton: Mendo globalisht, vepro lokalisht;
- Shkenca dhe zbatimi i saj ka rezultuar, në mesin e efekteve të tjera, në kapacitetin e njerëzimit për të zotëruar me shume dije dhe më komplekse, jo vetëm të komplikuar, të gjitha keto nga ato me te tjeshtat deri ne keto qe kerkojn zgjidhje softwerike (1) mund të sjellin të dhënat, mesazhet, edhe informacionet nga planetet e tjera që janë shumë milionë kilometra larg nga Toka, (2) mund të hyjnë në trupin e njeriut, (3), sherime te sëmundjeve si kurrë më parë, etj

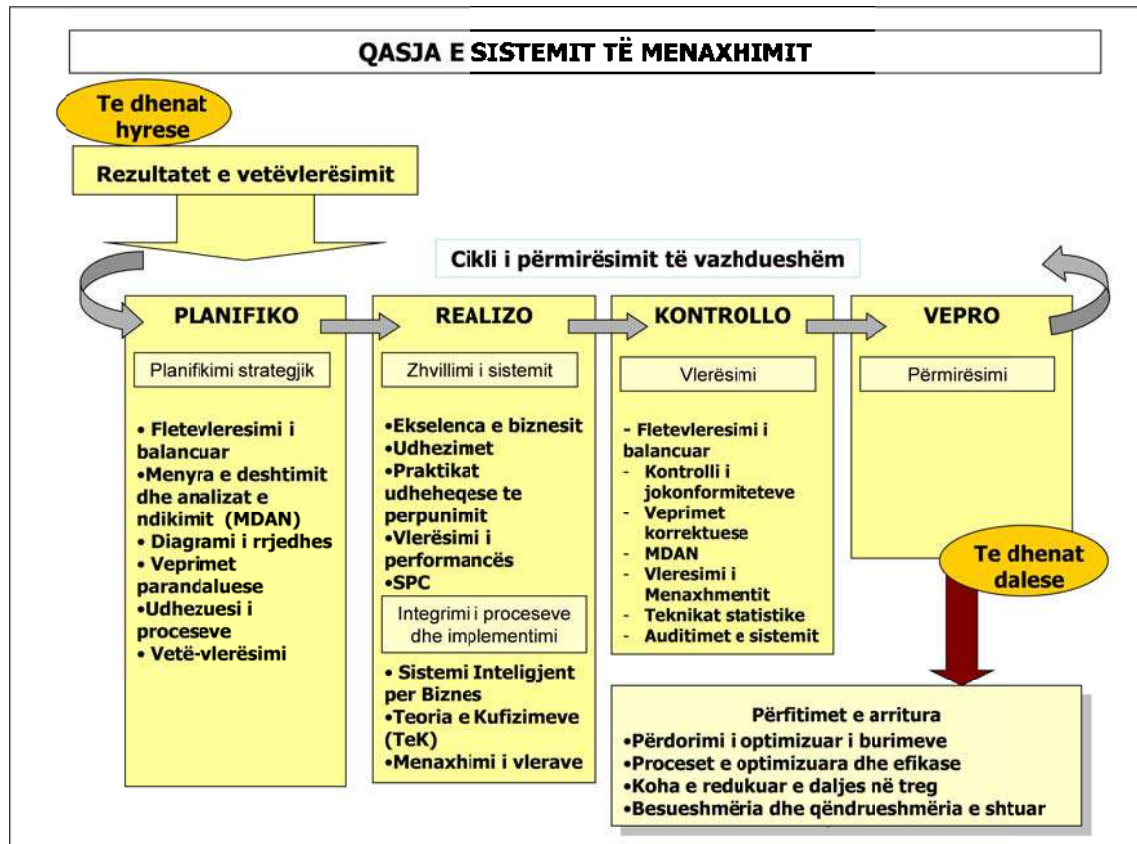
Shumica e rezultateve të mahnitshme të kohëve moderne rezultojnë nga kombinime të:

- Specializime Të thella dhe te nje fushe, dhe
- Urate për bashkëpunim midis specialistëve reciprokisht të ndryshme dhe të ndërvarura, të bazuar në aplikimin e sistemeve (joformale apo formale) të menduarit.
- Sistemet e te menduarit, dhe jo teori sistemet, janë një praktikë e mijëvjeçare e vjetër e praktikuesve të suksesshme dhe shkencëtarëve dhe artistëve, e cila ka bërë dhe i bën ata të ndryshëm nga ato më pak të suksesshme. (Të gjitha humbës janë pak a shumë mendimtarët dhe aktorët e njëanshem)
- Specializimi ekzagjeruar i kohëve moderne ka shkaktuar nevojën për sistemet e te menduarit për të marrë mbështetje nga teoria e sistemeve. Ajo mund ti mësoj njerëzit të jetojnë me vetëdije në mënyrë që e kan bërë gjithmonë një pjesë e njerëzve suksesshem pa pasur një teori si prapavije e suksesit të tyre.

Në shekullin e 19, kishte autorë që pohojnë nevojën e njerezimit për të marrë në konsideratë marrëdhëniet, varesise se ndersjelle, jo pjesë të botës, si vetëm subjekte të pavarura. Prapavija e tyre mund të ketë qenë me vetëdije apo pa vetëdije nocioni i lashtë Kinez i ndërvarësisë i quajtur yin dhe yang, ose nocioni i lashtë greke i ndërvarësisë quajtur dialektikë. Të dyja keto teori tregojn ndërvarësinë. Ne shekullin e 19 njera ka parë Dialektike Idealistike, dalektiken materialiste, dhe disa nocione e mësimet rreth të menduarit holistik. (Delgado, Banathy, eds., 1993) (Mulej, 1992). Dikush mund të shkoj disa shekuj mbrapa. E dime se ka qenë shekuj më parë, një Leonardo da Vinci. Ai është i njohur si artist i cilësisë së lartë, por ai ishte gjithashtu një studiues i madh. Dikush mund të gjej atë një pionier në fushën e të menduarit kreativ, të mësuarit përshpejtuar, dhe udhëheqjes inovative (Gelb Kryetare, 2004;. Tab 1 në faqen 10;. Mulej, 1992). Menaxhimi kreative luan një rol vendimtar në procesin e menaxhimit te ndryshimeve. Identifikimi, të kuptuarit dhe menaxhimit i proceseve të ndërlidhura si një

sistem kontribuon në efektivitetin e organizatave dhe efëncan në arritjen e objektivave (ISO 9000: 2005). Figura 6.4 paraqet qasjen e sistemit të menaxhimit.

Figura 6.4: Qasja e sistemit të menaxhimit (ISO 10014, 2006)



6.5. Qasja sipas procesit

Bizneset, qofshin ato komerciale apo organizatat jofitimprurëse, në mënyrë të pashmangshme kanë një dëshirë për të qëndruar në operacion; të kenë një biznes të qëndrueshëm dhe të përsëritshëm dhe për të kënaqur grupet e interesit, klientët dhe punonjësit. Për shumë njerëz kjo sjell nevojën për të ekzaminuar proceset e tyre operative për përmirësimin dhe avancimin e këtyre objektivave. Mbi këtë bazë përmirësimi i tillë procesit mund të konsiderohet si një përpjekje sistematike për të siguruar një kuptim të çdo aspekt të proceseve të kompanisë në mënyrë që të zvogëlojë ripunimin, variacionin dhe kompleksitetin e panevojshëm, në mënyrë që të kontribuojë në punën e ti nëpërmjet përmirësimit të efektivitetit dhe efëncat. Një rezultat i dëshiruar arrihet në mënyrë më efikase kur aktivitetet dhe burimet e lidhura me të menaxhohen si një proces (ISO 9000: 2005). Është një domosdoshmëri bazuar në analizë për modelimin bazë, mbështetja dhe proceset e jashtme. Modelimi i procesit përdor udhëzimet e ISO standardit 9001:2000. Modeli merr në konsideratë rolin e rëndësishëm të kërksave të klientit dhe plotësimit të tyre. Mbikëqyrja e kënaqësisë së konsumatorit është thelbësor për

vlerësimin dhe konfirmimin e plotësimit të kërkesave të klientit. Është po aq e rëndësishme për interpretuesit e procesit për të kryer detyrat e tyre të punës me pak ose aspak rrezik punës.

6.6. Ndryshimet në strukturën organizative

Struktura organizative është dizajni formal i hierarkive menaxheriale brenda një kompanie, duke përcaktuar si marrëdhëniet raportuese dhe qarkullimin e informacionit. Strukturat organizative të kompanisë formojnë bazat mbi të cilat janë formuar politikat operacionale. Struktura luan një rol të madh në formimin e kulturës organizative, si dhe kompanitë mund të gjejnë të nevojshme për të ndryshuar strukturën organizative apo ti pershtasin ndryshimet në kompani në mënyrë që të mbeten konkurrese industri apo treg. Struktura organizative është metoda me të cilën një organizatë komunikon, shpërndan përgjegjësinë dhe përshtatet për të ndryshuar. Struktura organizative është se si një kompani përdor burimet e veta për të arritur qëllimet e veta. Një kompani ka nevojë për të mbajtur strukturën e saj dinamike në mënyrë që të mund të përgjigjet për gjërat që ndikojnë në strukturën organizative. Kompanitë që mund të përshtaten më mirë janë në gjendje të mbijetojnë. Disa faktorë që ndikojnë në strukturën organizative:

- Rritja; Një faktor kryesor që ndikon në strukturën organizative është rritja e kompanisë. Ashtu si një kompani e rritet, ndikimi mbi strukturën e organizatës është i rëndësishëm. Kjo mund të jetë veçanërisht e vërtetë kur organizata fillon të zgjerohet në rajone të tjera gjeografike dhe struktura e organizatës është përhapur jashtë për shumë milje. Një kompani mund të fillojë si një ndërmarrje e vogël, por, me kalimin e kohës, më shumë të punësuar mund të punësohen dhe paraqitet si e nevojshme futja e menaxherëve të departamenteve për të ndihmuar në krijimin e një strukture menaxheriale. Përveç kësaj, një ekip ekzekutiv mund të jetë i nevojshëm për të drejtuar aspektet e ndryshme të biznesit, dhe mund të ketë nevojë për menaxherë të mesëm të cilët do të raportojnë për menaxherët e lartë.
- Nevojat e konsumatorëve; Shërbimi ndaj klientit është i rëndësishëm në biznes, kështu që shumë kompani kanë krijuar ndarjet të tëra dedikuara për shërbimin e konsumatorëve dhe mbajtjes. Nëse një klient/konsumator ju ka shprehur me një kontratë të madhe për kompaninë tuaj, ju mund të kenë nevojë për të korrigjuar disa pjesë të organizatës suaj për të akomoduar kontratën. Për shembull, ka mundësi që të krijohet një departament i tere i shitjes vetëm për këtë klient dhe prodhimi mund të ketë nevojë për të krijuar një nën-proces për të ndërtuar produkte të specializuara gjithashtu. Teknologjia mund të ketë një ndikim në mënyrën se si organizata juaj është e strukturuar dhe se si rrjedh puna. Referenca për Biznes vë në dukje se kur rrjetet kompjuterike u bënë të nevojshme, u bë më e lehtë për njerëzit për të punuar në grupe. Njerëzit nuk duhet të jetë në të njëjtën dhomë apo edhe të njëjtën ndërtesë në mënyrë që të jenë efikas. Teknologjia mund të krijojë pozicionet brenda kompanisë suaj dhe kjo mund të eliminojë pozicionet. Kur dorëzimi është bërë në mënyrë elektronike, nuk ka më nevojë për shumë nëpunës për arkivim si dikur, por ka nevojë për një departament të teknikëve për të ruajtur të dhënat e rrjetit kompjuterik. Se teknologji vazhdon të ndryshojë funksionin e vendeve të punës në vendin e punës, peizazhi i strukturës organizative ndryshon me të (<http://smallbusiness.chron.com/impacts-organizational-structure-75.html>/03.03.2014).

Një kompani mund të filloj duke përdorur një nga disa struktura organizative. Megjithatë, kompanitë e nganjëherë mund të rrisin efektivitetin e tyre duke përdorur struktura të shumta organizative. Kompani të tjera mund të kalojnë nga një lloj i strukturës organizative në një tjetër për të qenë më efektive. Vendimi për strukturën organizative zakonisht qëndron me menaxhimin e lartë. Madhësia e një kompanie nganjëherë është faktor përcaktues për efektivitetin strukturën organizative.

6.7. Ndryshimet në proceset arsimore

Ndryshimet e shpejta dhe kompleksitetit i ngritur i botes se sotme paraqet sfida dhe kërkesa të reja në sistemin tonë arsimor. Ka pasur përgjithësisht një ndërgjegjësim në rritje të nevojës për të ndryshuar dhe për të përmirësuar përgatitjen e nxënësve për funksionimin riprodhues në mjedisin vazhdimisht në ndryshim dhe shumë të kërkuar. Në përballje me këtë sfidë është e nevojshme të marrin në konsideratë kompleksitetin e sistemit arsimor si teresi dhe masa e problemeve që duhet të adresohen. Në mënyrë të qartë, nuk ka qasje të thjeshtë, te vetme dhe uniforme që mund të aplikohet me shpresën se përmirësime të rëndësishme të sistemit do të ndodhë (<http://www.necsi.edu/27.02.2014>). Në të vërtetë, çdo strategji për ndryshim duhet të luftoj me faktorët të ndryshëm që ndikojnë në sistemin arsimor, bashkëveprimet e pjesëve të saj, dhe të ndërvarësive të ndërlikuara brenda saj dhe me mjedisin e tij. Ndërsa ne i konsiderojmë këto probleme, ne jemi bere me te vetedijshëm për mundësitë e ndryshme të përdorimit konceptet dhe metodat e studimit të sistemeve të cilësisë për të siguruar drejtim dhe strategji për të lehtësuar futjen e ndryshimeve të qëndrueshme dhe të suksesshme. Një depërtim i rëndësishëm nga sistemet e cilësisë si zgjidhje të thjeshtë nuk ka të ngjarë që të jenë efektive në raste të tilla si sistemi i arsimit, dhe duke siguruar një ekuilibër apo bashkëjetesën e asaj që duket të jenë të kundërtat mund të ofrojnë mundësi më të mëdha për kurset e suksesshme të veprimit.

Në Kosovë, si një kërkesë e investimeve në projektet e infrastrukturës. Në vitin 2011 Fakulteti i Inxhinierise se Ndertimitka hapur departamentit e infrastrukturës rrugore, si një reagim i investimeve në sektorin e rrugëve. Hapja e departamentit të ri ishte pasqyrim i ndryshimeve të arsimit të Inxhinierëve të rinj dhe Menaxherëve të kompanive dhe organizatave të rrugëve. Këta Inxhinierë të rinjë në vitet e ardhshme do të bëhen menaxherë të rinj dhe vendimmarrës të rinj të menaxhimit të cilësisë së rrjetit rrugor të ardhshëm të Kosovës.

Në vijim, ne konsiderojmë:

- Integrimi qëllimi zakonisht i polarizuar i cilësisë së arsimit; dmth qëllimin që fokusohet në transmetimin e njohurive me qëllim të zhvillimit të studentit individual.
- Përshtatjen e mësimdhënies në karakteristika të ndryshme të studentëve duke përdorur metoda të ndryshme të mësimdhënies. Përshtatja në nivelet e aftësisë, modelet e aftësive të ndryshme, stileve të nxënies, karakteristikave të personalitetit, dhe prejardhjes kulturore.
- Integrimi i kurrikulumit cilësor duke zhvilluar njësi inter-disiplinore të kurrikulit që u mundësojnë nxënësve të fitojnë njohuri të cilësisë nga disiplina të ndryshme me anë të një temë të unifikuar, ndërsa ka mundësi që të kontribuojnë në mënyra të ndryshme dhe të veçanta për objektivat e njësive të integruar.

6.8. Ndryshimet e paleve te interesit

Palët e interesit janë të gjithë ata që ka një interes në atë se si vepron biznesi juaj. Kjo përfshin klientët, punonjësit, menaxhmentin, furnizuesit, konsulentët, mediat dhe aksionarët. Kur ju prezantoni ndryshime në biznesin tuaj, ju duhet të menaxhoni perceptimet dhe pjesëmarrjen e palëve të interesuara në mënyrë që ju nuk do të hasni në rezistencë. Qasja ndaj paleve te interesit në një mënyrë profesionale dhe sistematike behet si me poshte:

Hapi 1: Listoni te gjithë palet e interesit të cilët do të jenë të interesuar në ndryshimet qe janë bërë. Bëni këtë listë sa me detale qe të jetë e mundur. Mos u perqendroni vetëm në ata që mund të parandalojn ndryshimin. Përfshini të gjithë ata që mund të ndikohen nga ndryshimi. Kjo është një listë gjithëpërfshirëse e palëve të interesuara.

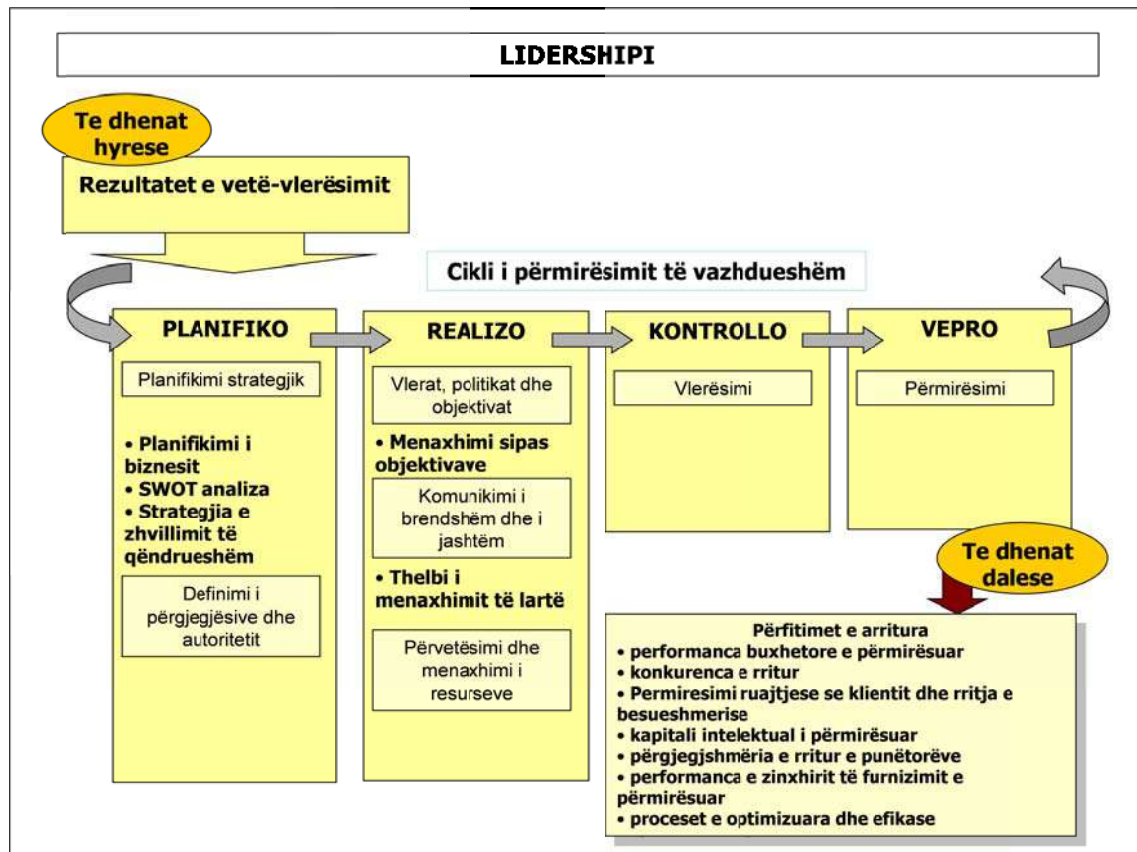
Hapi 2: Shkruani marrëdhëniet seciles pale te interesit ndaj biznesit. Përfshini shënime që tregojnë hamendsime se çfarë do të jetë qëndrimi i seciles pale kundrejt ndryshimit. Kjo list mund të përfshijë shenime si: rezistencë, pranim, hezitim apo ndonjë nuancë tjetër e miratimit dhe mosmiratimit qe ju e parashikoni.

Hapi 3: Shkruani rreziqet më të mëdha nga të gjitha palët e interesuara që ju presin për t'i rezistuar ndryshimit. Parashikoni kundërshtimet dhe veprimet e tyre. Gjithashtu shkruani se çfarë veprimesh duhet marrë për të lehtësuar mendjen e këtyre paleve, ose të fitoni vemendjen e tyre mbi kendeveshtrimin e juaj në lidhje me ndryshimet. Ky është një vend i mirë për të përfshirë arsyet pozitive të biznesit për ndryshim.

Hapi 4: Ide te reja që ju mund të përfshini palët e interesuara në ndryshim. Shkruani idetë tuaja, duke përfshirë kohën e përfshirjes së secilit aktor. Kjo mund të ndihmojë të krijojë një atmosferë ekipi për ndryshimin organizatën tuaj.

Hapi 5: Monitorimi i evoluimit te qëndrimeve te palëve të interesuara se si ndryshimet vazhdojne. Vazhdimisht komunikoni me palët e interesuara në implementimin e ndryshimeve, dhe adresoni ndonjë çështje të paparashikuara dhe shqetësimet që lindin pergjate implementimit. (<http://smallbusiness.chron.com/03.03.2014>).

Figura 6.5: Lidershipi (ISO 10014, 2006)

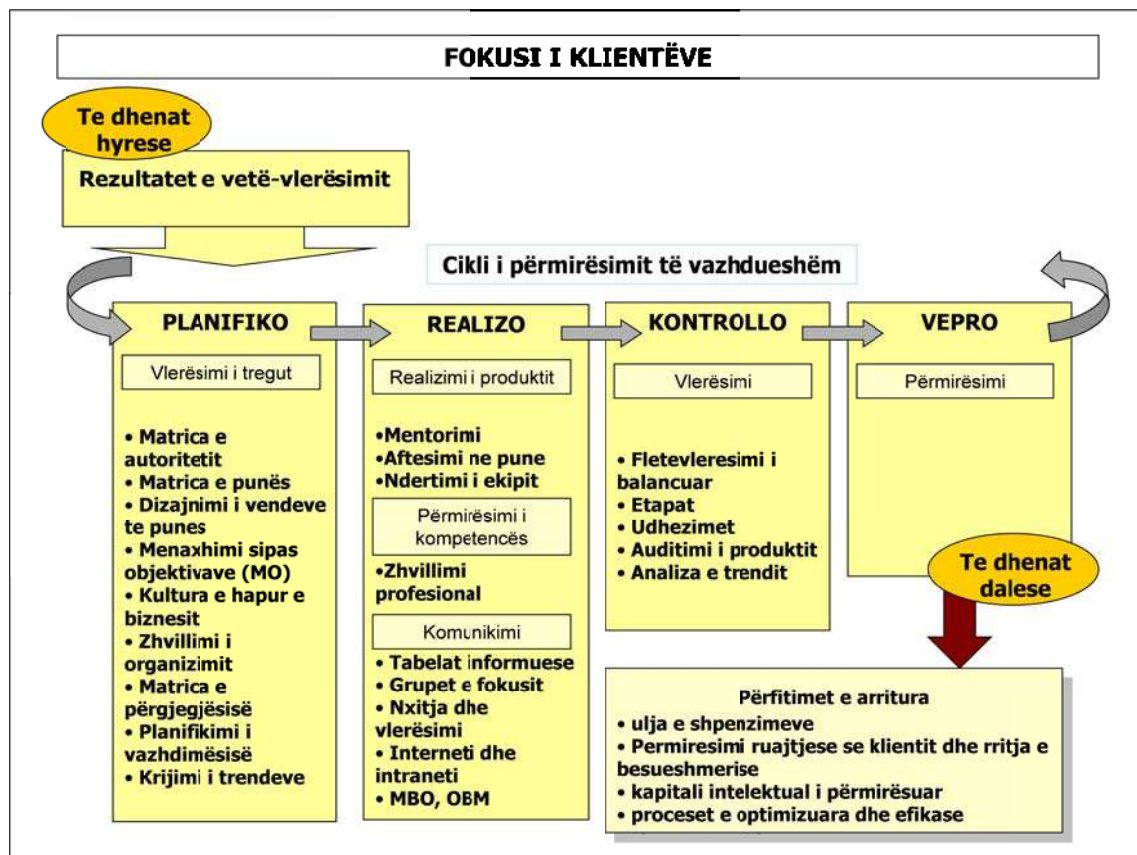


6.9. Ndryshimet e klientëve

Perceptimi i klientit për vlerë dhe kënaqësi fillon me një blerje fillestare dhe vazhdon gjatë gjithë pronësisë aktuale dhe përvojës së përgjithshme të shërbimit. Pavarësisht nëse perceptimi është pozitive ose negative, mendimet dhe dëshirat e një konsumatorit do të ndikojnë në atë që organizata ofron dhe ajo përpaket për të mbajtur një marrëdhënie të shëndetshme me klientët. Kjo marrëdhënie mund të ndërtojë besimin dhe besnikëri nga konsumatori në organizatë duke siguruar se janë plotësuar ose tejkalura pritjet e konsumatorëve. Kjo marrëdhënie është përmendur si cilësi në drejtim të klientit. Cilesia në drejtim të klientit nuk adreson vetëm një shërbim ose produkt që është karakteristike e një organizate, por ajo gjithashtu përfshin ato karakteristika që dallojnë produktet dhe shërbimet nga kompanitë konkurruese. Cilesia në drejtim të klientit, është e rëndësishme për kompanitë kur duke u përpjekur për të tejkaluar pritjet e klienteve zhvillojnë vetëdijen për të ndryshuar tendencat e tregut, dhe për të qenë në vije me përparimet teknologjike. Mënyra e vetme për një organizatë për të shitur produktet e saj është që të kuptojnë se çfarë ka nevojë të konsumatorët dhe cilat janë pritjet e tyre. Organizata pastaj duhet të sigurojë që produkti ose shërbimi i ofruar në një mënyrë të jashtëzakonshme i plotëson ose tejkalon pritjet e klienteve. Ofrimin e shërbimit të superior ndaj klienteve dhe me cilësi është jetik për të pasur sukses në ndonjë biznes. Organizatat duhet të shikojnë në botën përmes syve të

konsumatorëve për të kuptuar atë që ata dëshirojnë. Tejkalmi i pritjeve të klientit është kur një kompani ofron një produkt apo shërbim përtej pritjes së klientit. Një klient është i prirur për të blerë një produkt nga një organizatë përsëri kur bindet se organizata i ka tejkuluar pritjet e tij. Karakteristikat e klientit të përfshirë në këtë disertacion mund të shpjegohen lehtë për rrjetin rrugor të Kosovës gjithashtu. Sepse me ngritjen e vetëdijes së shoqërisë, si një nga palet e interesit të rrjetit rrugor do të ngritet edhe sistemi i menaxhimit të cilësive së rrjetit rrugor dhe si të tilla rrugët do të përmirësohen, mirëmbahen lehtë, dhe lehtë të shfrytëzueshme. Figura 6.7 paraqet fokusin ndaj klienteve në përputhje me ISO Sistemin e Menaxhimit të Cilësive (SMC)

Figura 6.6: Fokusi i Klientëve (ISO 10014, 2006)



7. MODEL I SISTEMIT TË MENAXHIMIT TË CILËSISË NË RRJETIN RRUGOR – KOSOVA RAST STUDIMOR

7.1. Platforma/Kuadri i kërkimit

Në përputhje me teorinë e paraqitur në fushat e organizimit, sjelljes, pjesëmarrësve, treguesit e cilësisë, është e mundur të hartohet një studim mbi treguesit e menaxhimit të cilësisë në rrjetin rrugor me shembullin e kompanive kosovare duke përdorur një pyetësor të hartuar mbi bazën e modelit të zhvilluar.

Pas verifikimit të hipotezës, qëllimi i hulumtimit empirik është që të merret informacion i drejtpërdrejtë mbi gjendjen aktuale të përdorimit të treguesve të menaxhimit të cilësisë në kompanitë e rrjetit rrugor të Kosovës, pasi ende nuk është kryer një studim i tillë dhe pak njihen treguesit e menaxhimit të cilësisë në rrjeti rrugor. Të dhënat e hulumtimit të mbledhura janë për vitin 2013 dhe vlerësimet për vitin 2014. Të dhënat e mbledhura për vitin 2013 dhe vlerësimet për vitin 2014 do të pranohen për të siguruar bazën për ndryshime dhe përmirësime në menaxhimin e cilësisë në kompanitë e rrjetit rrugor të Kosovës.

Një analizë e literaturës ekzistuese dhe e diskutimeve pasuese me akademikë dhe praktikantë në fushën e menaxhimit të cilësisë mund të vlerësohet, pasi as në botë e as në Kosovë ende nuk është vëzhguar mbi bazën e të cilës do të mund të konkludohet mbi përhapjen e mjeteve të ndryshme të sistemeve të menaxhimit, qasjet e ngjarjeve të menaxhimit të cilësisë dhe ndryshimet e projektuara dhe përmirësimet në lidhje me futjen e risive të cilësisë dhe për të krijuar praktikën e mira për cilësinë brenda vendit. Pa një analizë gjithëpërfshirëse dhe sistematike nuk mund të bëhen plane për të futur mjete të reja dhe qasje/indikatorë të rinj në nivelin e sistemi për sa shumë kompani kosovare të rrjetit rrugor. Të dhënat e mbledhura janë veçanërisht interesante për ata profesionistë në kompanitë e Kosovës, të cilët janë në nivele të ndryshme të ndryshimeve dhe përmirësimeve në fushën e menaxhimit të cilësisë, por deri më tani për shkak të qasjes jo-uniforme në sistemin dështuan të zgjidhnin dhe implementonin një qasje afat-gjatë, të dobishme, përfitues dhe efektive ndaj rregullave, ndryshimit dhe nxitjes së përmirësimit të vazhdueshëm në menaxhimin e cilësisë në kompanitë e rrjetit rrugor të Kosovës.

Anketimi synonte që menaxherët dhe profesionistë të tjerë në ndërmarrjet dhe organizatat e tjera që kanë fuqi për të ndikuar aktivisht në klimën e proceseve të biznesit dhe në rezultatet. Hulumtimi mund të jetë gjithashtu i dobishëm për autoritetet publike të Kosovës, me politikën e tij të krijimit të kushteve të mundshme për zbatimin e konkurrencës të ndërmarrjeve. Ashtu dhe siç pritej, rezultatet në praktikë që u gjeten në kompanitë kosovare që ndryshojnë dhe stimulojnë të menduarit dhe veprimin ndaj përmirësimit të cilësisë, si dhe në ato kompani që janë të vetëdijshëm për rëndësinë e menaxhimit të cilësisë dhe tashmë janë hedhur në veprim, si edhe ato, ku deri tani, për arsye të ndryshme, kanë bërë mjaftueshëm. Rezultatet e hulumtimit janë me interes shkencor, profesional dhe me interes të përgjithshëm publik,

veçanërisht ato lidhur me cilësinë aktuale të kompanive të Kosovës dhe do të ndihmojnë për të promovuar ndërgjegjësimin për rëndësinë e përgjegjësisë sociale të korporatës ndaj cilësisë që kontribuon ndjeshëm në përmirësimin e zhvillimit të qëndrueshëm të kompanive në një vend si Kosova.

7.2. Metodologjia e kërkimit

Subjekti i kërkimit është një proces gjithëpërfshirës i organizimit të biznesit brenda një ndërmarrjeje në një ekonomi moderne, konkurruese, me theks të veçantë në menaxhimin e cilësisë dhe implikimin e Standardeve ISO 9000 dhe Modelit EFQM. Kërkimi synon në vendosjen e rëndësisë së menaxhimit të cilësisë në perceptimin e vet ndërmarrjes, në perceptimin e konsumatorit dhe në perceptimin e një komuniteti më të gjerë shoqëror. Ai synon gjithashtu në ngritjen e llojeve të treguesve mjedisorë në ndërmarrje, të cilat tregojnë gjendjen në fushën e karakteristikave mjedisore apo zhvillimin e menaxhimit të cilësisë, respektivisht. Një shembull i aplikimit u bazua në një mostër të rastit të 80 ndërmarrjeve të Kosovës (<http://www.gzs.si/register>. Enterprise Register (23.12.2013), ku përfshiheshin ato të cilat janë të regjistruara për sistemet e integruara të menaxhimit të cilësisë, si dhe mbajtësit e Çertifikatës ISO 9001:2008. Rezultatet përfshijnë përgjigjet e pyetësorëve nga 80 pyetësorë të marrë.

7.2.1. Plani i mbledhjes së të dhënave

Sipas udhëzuesit baze, mbledhja e të dhënave është një zgjedhje e rastësishme. Meqenëse anketa është kryer e kombinuar, u përdor gjatë intervistimit të kontakteve të biznesit me partnerët e biznesit dhe kolegët. Metoda e zgjedhur u kombinua me anketim postar. Struktura e përgjigjes ishte e dhënë në pyetësor dhe konfirmon saktësinë e vendimit të metodës së kombinuar të anketimit me postës, e cila u mbështet që në fillim me telefonata.

Për të përcaktuar kuadrin e marrjes së mostrave kam përdorur emrat dhe adresat e kompanive që mora në “Infolink” dhe partnerët e biznesit me të cilët kam punuar në të shkuarën.

Infolink transmetoi të dhënat:

Të gjitha organizatat që kanë marrë certifikimin për sistemin e menaxhimit të cilësisë ISO 9001: 2008 në Kosovë në 2014. Adresa e saktë, kodi dhe emri i KSA (Klasifikimi i Standardit të Aktiviteteve), formën organizative të kompanisë, vitin e themelimit, numrin e të punësuarve, telefon, viti i marrjes së certifikimit, autoriteti i dhënies së certifikatës,

Emri i drejtorit të kompanisë (institucioni) ose CEO.

Tërësia e adresave, të cilët janë të ndryshme pranuan një pyetësor që përmbanin pyetje lidhur me bizneset që veprojnë në fushën infrastrukture dhe organizatat të tjera nga fusha të ndryshme (biznes, qeveri, arsim, shëndetësi, kulturë, bankare, etj). Pyetësorët u postuan në Maj 2014 dhe shumica e tyre u kthyen nga fundi i Qershorit 2014. Pasqyrat e krijuara në tremujorin e parë të 2014 mbi bazë të popullimit statistikor mund të përkufizohet se ndërmarrjet në Kosovë në fillim të vitit 2014 është si një njësi mostër e vetme në Kosovë në vitin 2014. Të gjithë të anketuarit e pyetësorëve u takuan në mënyrë të pavarur në bazë të udhëzimeve, shpjegime dhe shpjegimit të shkurtër, që e shkrojtja si një hyrje përpara çdo grupi pyetjesh apo një pyetjeje të vetme. Në rastin e telefonatave dhe kontakteve personale unë duhej të zgjidhja vetëm faktin se e mbaja mend të anketuarin ose të kërkoja që të plotësohej një pyetësor (për mua) dhe të më kthehej sa më shpejt që të jetë e mundur, pasi si një studiues dëshiroja të përjashtoheshin nga procesi i dhënies së përgjigjeve dhe ato që mund të ndiknin në të, dhe ta bënin vëzhgimin të pavlefshëm. Në këtë fazë të anketimit ose grumbullimit të të dhënave dëshiroja të maksimizoj objektiviteten.

Mendoj se përmbush gjithashtu një nga kushtet kyçe pasi objektiviteti i kërkimit do të mundësohej të tjerët, individë apo grupe (institucione) shkencërisht kompetentë, që duke përdorur të njëjtën ose një procedurë të përsërisin kërkimin dhe të dalin në të njëjtin rezultat ose në rezultate empirike të ngjashme.

7.2.2. Implementimi i të dhënave të mbledhura

Informacion bazë mbi njësinë e mostrës (organizata e studjuar) dhe të anketuarin (personit që ka plotësuar pyetësorin), u sigurua në bazë të përgjigjeve nga grupi i parë (8 pyetje) dhe grupi i dytë ose seti i pyetjeve (5 pyetjet e para). Para së gjithash, janë paraqitur përgjigjet që përshkruajnë karakteristikat kryesore të mostrës (Figura 2 deri 9).

Hulumtimi përfshiu 80 ndërmarrje që kryejnë aktivitete të ndryshme. Midis tyre, numri më i lartë shkon për kompanitë me përgjegjësi të kufizuar (36,5%), shoqëri aksionere (28,7%) dhe/ose institucionet (14,8%), ndërsa numri më i vogël shkon për pronarët e vetëm, kompanitë me përgjegjësi të pakufizuar, apo dhe kompanitë e investimeve, dhe kompanitë e formë tjetër juridike (të gjithë sëbashku 14,8%). Më shumë se gjysma e ndërmarrjeve (51,8%) janë të përfshirë në aktivitetet e shërbimeve ndërsa 30% janë të përfshirë në prodhim. Ndërmarrje të tjera janë ose kryesisht shërbim apo kryesisht prodhuese.

Struktura e mostrës duke marrë parasysh vitet e veprimtarisë është si vijon: 40.9% janë në aktivitet për më shumë se 20 vjet, 21,6% ndërmjet 10 dhe 20 vjet dhe 37,5% deri në 10 vjet. Hulumtimi përfshin kryesisht ndërmarrjet e mëdha. 33% e ndërmarrjeve të studiuara punësojnë më shumë se 100 persona, 37,2% nga 51 deri në 100 njerëz, 14,2% nga 11 deri në 50 njerëz, dhe 15% deri në 10 njerëz. Në hulumtimin tonë janë përfshirë të gjitha ndërmarrjet

e listuara. 25% e ndërmarrjeve krijuan vlerë të shtuar deri në 25.000 € për punonjës, 50% nga 25.001 deri në 50.000 €, dhe 25% mbi 50.000 €. 40% e ndërmarrjeve krijuan mbi 1.000.000 € fitim neto në vitin 2006, 28.2% nga 100.001 deri 1.000.000 €, dhe 31% deri në 100.000 €.

21.3% e ndërmarrjeve kanë krijuar një sistem të menaxhimit të cilësisë në përputhje me Standardin ISO 9001:2008, 14,9% e ndërmarrjeve kanë krijuar një sistem të tillë në përputhje me legjislacionin në fuqi në Republikën e Kosovës, 3.7% e ndërmarrjeve kanë vendosur sisteme të tjera. Një e pesta e ndërmarrjeve kanë deklaruar se ata nuk kishin të ngitur asnjë sistem të menaxhimit të cilësisë. U krye një rast studimor cilësor për të marrë informacion dhe rrjedhimisht rezultate të kërimit nga pyetësorët e plotësuar. Megjithatë, në këtë disertacion është paraqitur vetëm një pjesë e rezultateve të kërimit. Gjetjet që dalin nga rezultatet e hulumtimit nuk mund të përgjithësohen për të gjitha format ose llojet e menaxhimit të cilësisë.

7.2.3. Hartimi i pyetësorit dhe përmbajtja

Instrumenti i mbledhjes së të dhënave të kërimit, pyetësori i strukturuar, është hartuar në mënyrë të tillë që të jetë i kuptueshëm, i përpiluar në formën e kërkesave dhe çështjeve kështu që plotëson kohën më të vogël të kërkuar. Pyetësori duhet të përfitojë nga:

- Gjetja e situatës aktuale të ndërmarrjeve dhe përcaktimi i drejtimeve dhe prioritetëve të tyre në të ardhmen në fushën e menaxhimit të cilësisë,
- Krahasimi me performancën e organizatave të tjera,
- Inkurajimi i kompanive për të monitoruar rregullisht progresin e tyre në fushën e menaxhimit të cilësisë.

Me një instrument të tillë të dhënat e mbledhura paraqesin një bazë të përshtatshme për interpretimin dhe vlerësimin e situatës aktuale të treguesve e menaxhimit të cilësisë në tremujorin e parë të 2014.

7.2.3.1. Struktura e pyetësorit

Pyetësori ishte i kuptueshëm për të lehtësuar implementimin e anketimit. Përgjigjet dhe pyetjet ishin në formën e argumenteve dhe shprehin mendimin subjektiv të një anketuesi. Megjithë mbizotërimit të ankthit të kalimit të kohës, deklaratimet e marra ishin shumë të kuptueshme dhe të qarta. Në fund të çdo pune është një rubrikë me informacion të përgjithshëm të punonjësit që ka plotësuar pyetësorin. Ky informacion është shumë i rëndësishëm pasi na tregon se kush ka plotësuar pyetësorin. Në vendin e fundit, në mënyrë që

t'i kushtohet më shumë vemendje çështjeve që janë bërë në fillim jan shkruar vetëm të dhënat personale. Ky rast funksionon psikologjikisht tek i anketuari për të bërë kontroll të dyfishtë të përgjigjeve. Në pyetësor u mbuluan gjithashtu treguesit jo-financiare siç janë kënaqësia e konsumatorëve, ruajtja e klientelës, procesit të blerjes të klientëve për ofrimin e shërbimeve të reja që synojnë klientët e vlerësojmë proceset kryesore (proceset e brendshme të biznesit), aftësinë e punonjësve, sistemeve dhe proceseve, përmirësimin e kapacitetit të informimit, etj. Ajo përbëhet nga katër rubrika çështjesh. Të gjitha përgjigjet lidhen me 30 qershor 2014. Gjatë pjesës së parë të tij është: informacioni bazë/i përgjithshëm rreth kompanisë/organizatës (tetë çështjet e para), pjesa e dytë e çështjeve të përgjithshme për menaxhimin e cilësisë (tridhjetë e gjashtë çështje), pjesa e tretë e pyetjeve në lidhje me efektet e menaxhimit të Cilësisë (gjashtë grupe të pyetjeve).

7.2.4. Metodologjia e analizës dhe interpretimi i përgjigjeve

Analiza e përgjigjeve u bë duke përdorur histogramat e metodave një-variabëlshe (analizat statistikore me një variabël; Ferligoj, 1994, f.5). Shpërndarja e frekuencave për një popullim të caktuar tregon se sa njësi vlera e variablilit i përket klasës përkatëse (Blejec, 1993, p.185). Për çështje të caktuara u përdoren gjithashtu analiza dy-variabëlshe (analizë statistikore me dy variabla), duke përdorur kryqëzimin e variablave (kur llogariten rezultatet, për shembull, në mënyrë dy kritere: madhësia e kompanisë dhe viti i formimit) në nëngrupe të ndryshme të përgjigjeve, duke shkruar drejt konkluzioneve të raporteve reciproke. Interpretimi i rezultateve të sondazhit, në vijim është bërë në bazë të analizave statistikore inferenciale (nëpërmjet ngritjes së hipotezave) apo arsytimit statistikor mbi modelin e popullimit dhe në këtë mënyrë karakteristikat e vlerësimit të popullimit (Ferligoj, 1994, f.5).

7.3. Rezultatet e anketimit

7.3.1. Karakteristikat e mostrës dhe përfaqësimi

Me qëllim që të arrijmë objektivin tonë, ne zgjodhëm si popullim për studimin tonë ato firma që kryejnë aktivitetin e tyre në Kosovë, të cilat kanë marrë certifikatën ISO 9000 dhe ato pa certifikatë. Zgjodhëm të dy llojet e kompanive veçanërisht ato me certifikatën ISO, pasi donim firma me ndonjë lloj sistemi cilësie për arsyet e mëposhtme: a) këto firma kishin një person të angazhuar, ose me kohë të plotë ose me kohë të pjesshme, në detyrat e cilësisë dhe b) këto organizata do të jenë firma me një nivel të parë të MTC (Dale, 1999; Van der Wiele, Williams dhe Dale, 2000a), i cili është një kriter objektiv që garanton se këto firma posedojnë një sistem cilësie. Gjithashtu, sistemi i menaxhimit të cilësisë ISO 9000, si modele të ekselencës, po përmirëson të kuptuarit e koncepteve dhe praktikave që lidhen me MTC (Van

der Wiele, Dale dhe Williams, 2000, Van der Wiele, Williams dhe Dale, 2000b) dhe nënkupton pajtueshmërinë me disa kërkesa të MTC, të cilat mund të ndihmojnë për të kuptuar pyetjet e bëra, dhe si rjedhojë, për të marrë përgjigjet. Kështu, ne kërkuam një listë të firmave të certifikuar në zonën e Kosovës. Në këtë mënyrë, popullimi i përgjithshëm ishte 80 kompani.

7.3.2. Implementimi i anketimit

Sipas teorisë së paraqitur në fushat e organizimit dhe të menaxhimit dhe cilësisë së rrjetit rrugor dhe modeli i paraqitur mund të projektohet për të studiuar rastin e kompanive të Kosovës duke përdorur një pyetësor të hartuar mbi bazën e modelit të propozuar. Gjatë verifikimit të hipotezës, qëllimi i hulumtimit empirik është për të marrë njohuri të thella për situatën aktuale në fushën e menaxhimit të cilësisë të kompanive të Kosovës.

- a. Subjekti i sondazhit ishte menaxhimi dhe profesionistë të tjerë në ndërmarrjet dhe organizatat e tjera që të vazhdojnë të ndikojnë në mënyrë aktive ndryshimin në cilësinë e operacioneve. Rezultatet e hulumtimit duhet të nxisin ndërgjegjësimin për rëndësinë e çështjeve të cilësisë, të cilat kontribuojnë në mënyrë të konsiderueshme në përmirësimin e operacioneve dhe zhvillimin e ndërmarrjeve të Kosovës.
- b. Objektivi kryesor i hulumtimit është bazuar në një model të menaxhimit të cilësisë në rrjetin rrugor duke kryer analiza të hollësishme të praktikave të cilësisë në kompanitë kosovare që veprojnë në fushën e projekteve të rrjetit rrugor.

Tabela 7.1 Plani i ekzekutimit për mbledhjen e të dhënave

Popullimi	Organizatat dhe kompanitë e rrjetit rrugor në Kosovë më 2014
Mostra	80 kompani/organizata nga popullimi: Adresat nga Oda Ekonomike e Kosovës partner në biznes
Madhësia e mostrës së anketimit	Planifikuar: 50-80 njësi të mostrës U arritën 80 njësi të mostrës
Procedura e marrjes së mostrës	Mostër e thjeshtë e rastit

Instrumenti i kërkimit	Pyetsor i strukturuar
Metodat e marrjes së të dhënave të mostrës	Anketim i kombinuar postar (përfshin postën, shpërndarjet personale dhe shpërndarjet me ndërmjetësim), mbështetur me thirrje telefonike dhe kontakte personale – qëllimi është të maksimizohen përgjigjet.
Metoda e procesimit të të dhënave	Analizë statistikore – rrjedh nga grupet e të dhënave Interpretimi i Rezultateve të Anketës Hipotezat e Testimit
Koha e kryerjes së anketimit	Maj – Qershor 2014

Burimi: Vetjak, 2014.

Për shkak të parimeve të hulumtimeve empirike dhe për të siguruar objektivitetin e të dhënave të grumbulluara (mosndërhyrja e studiues) u krye anketimi me postë. Për shkak të keqkuptimeve të mundshme, pyetësit j'u shtua instruksione për plotësimin e tij. Pyetësi u zhvillua në përputhje me qëllimin që të prodhonte një instrument kërkimor që do të na lejonte neve të mbledhim të dhënat empirike të nevojshme për analizën në organizatat dhe kompanitë e rrjetit rrugor të Kosovës dhe përpjekjet e tyre të vazhdueshme për të përmirësuar menaxhimin e cilësisë. Metodat statistikore që janë përdorur në pjesën empirike, korniza e përcaktuar nga vetë objekti dhe qëllimi i disertacionit të doktoraturës. Analiza themelore statistikore verifikoi gjendjen e njohurive në lidhje me frekuencën dhe qasjen në planifikimin, implementimin dhe kontrollin e biznesit dhe organizimi i rrjetit rrugor me përbërës të cilësisë të përfshirë në bizneset e Kosovës.

Komponentet e modelit të cilësisë së organizatave të rrjetit rrugor të Kosovës janë ndarë në gjashtë pjesë, siç ndahen në teorinë organizatave të krijuar nga Lipovec-Rozman. Në të njëjtën mënyrë si komponenti i cilësisë u ndanë dhe u vendosën në një vlerësim në pyetësin e dërguar tek menaxherët e lartë të kompanive të rrjetit rrugor. Për secilin komponent të të dhënave dhe rezultatet u treguan veçmas në tabelat e mëposhtme. Ne kemi zgjedhur komponentët e mëposhtme të cilësisë në kompanitë e rrjeteve rrugore:

- Planifikimi i biznesit dhe cilësisë;
- Planifikimi i organizatës;
- Vënje në lëvizje të organizatës;
- Përmbyllja e detyrave;
- Kontrolli i organizatës;

- Kontrolli i biznesit dhe rezultatet.

7.3.2.1. Planifikimi i biznesit dhe cilësia

Autoriteti i menaxhimit, dhe mënyra e vendimmarrjes dhe rëndësia e komunikimit i dhanë trajtë trajtimit të cilësisë, politikës së cilësisë, strategjisë dhe kulturës organizative, njohurive dhe aftësive të të punësuarve, partneritetit dhe burimeve dhe proceseve që reflektohen në vlerë të shtuar për punonjësit, vlerësimin e kënaqësisë së punonjësve, kënaqësinë e konsumatorit, kënaqësinë e kompanisë dhe rezultatet kyçe të performancës.

Tabela 7.2 paraqet rezultatet (mesataren aritmetike), të matura në një shkallë nga 1 (nuk përdoret) në 5 (përdorim të rregullt), duke iu referuar rëndësisë së planifikimit të biznesit dhe komponentëve të cilësisë. Qasjet u morrën nga qasjet e Tomažič (2010, 227) dhe u shtuan përbërësit e cilësisë.

Tabela 7.2: Planifikimi i biznesit dhe qasjet ndaj cilësisë

PLANIFIKIMI I BIZNESIT DHE CILËSIA	Nr. i kompanive	Mesatarja aritmet.
Paraqitje rastësore e analizës së biznesit	80	4,00
Analizat periodike të cilësisë	78	2,94
Analiza e misionit dhe vizionit ekzistues – kohe pas kohe	80	3,72
Analizë periodike e komponenteve që zhvillojnë misionin dhe vizionin për cilësinë.	80	3,94
Zhvillimi i analizave të rastit të qëllimeve strategjike dhe vjetore (taktike) si dhe strategjitë dhe taktikat e periudhës së fundit.	78	3,06
Analiza sporadike e synimeve strategjike të cilësisë dhe strategjitë dhe taktikat për cilësi në periudhën e fundit	80	3,04
Kryerje rastësore e analizës së cilësisë (faktorët influencues të jashtëm)	80	3,40
Zhvillimi i analizave të rastit për pjesëmarrësit-pjesëmarrësit në objektivat dhe marrëdhënjet e shkuara/të tanishme/të ardhshme me ta.	80	3,92

Krijimi/përditësimi i misionit dhe vizionit, duke përfshirë të gjithë pjesëmarrësit	80	3,64
Përcaktimi i synimeve (treguesit) strategjik dhe vjetor me bashkëpunimin e të gjithë pjesëmarrësve.	78	2,94
Përcaktimi i strategjive dhe taktikave drejt arritjes të qëllimeve strategjike dhe vjetore.	78	2,80
Përcaktimi i strategjive dhe taktikave drejt arritjes të objektivave të cilësisë strategjike dhe vjetore.	78	2,69
Përcaktimi i proceseve (dhe mbështetjen kyçe dhe rradhën e tyre) për zbatimin e strategjive dhe taktikave, duke përfshirë cilësinë e vendosjes së synimeve (targeteve) që lidhen me proceset (kostot, burimet, pjesëmarrësit, kohëzgjatja, informimin, dokumentet, etj),	78	2,80
Krijimi i një procesi të planifikimit të biznesit në rrjetin rrugor, duke marrë parasysh kohën, personelin, aspektet procedurale, të dokumentacionit dhe të komunikimit dhe komponenten e cilësisë.	78	3,70
Kontrolli i mjaftueshmërisë së procesit të planifikimit të biznesit	80	3,40
Kontrolli i mjaftueshmërisë së procesit të planifikimit të biznesit në rrjetin rrugor që përmbajnë përbërësit e cilësisë	80	2,92
Futja e masave të duhura në rastin e devijimeve nga procesi synuar i planifikimit të biznesit, duke përfshirë cilësinë.	80	3,49
Verifikimi i efektivitetit të masave për të përmirësuar procesin e planifikimit të biznesit.	78	3,08
Verifikimi i efektivitetit të masave për të përmirësuar procesin e planifikimit të përbërësve të cilësisë dhe operacionet në rrjetin rrugor, adoptimi i planit para fillimit të periudhës me të cilën lidhet.	80	3,59

burimi: Vetjak 2014.

Rezultati tregon se të anketuarit pajtohen me rolin e menaxhimit dhe planifikimit të biznesit dhe të përbërësve të cilësisë në ndërtimin e rrjetit rrugor dhe në planifikimin e ndryshimeve në një qasje më cilësore. Kompanitë në planifikimin e operacioneve, në mesatare, përdorin më

gjerësisht qasjet për të bërë analiza të rastit të qëllimeve strategjike dhe vjetore (taktike) dhe strategjitë dhe taktikat e periudhës së fundit (rezultati 3,94), analizat periodike të performancës (rezultati 4,00), bërja e analizës periodike të përbërësve të cilësisë dhe vizionin e misionit (rezultati 3,72), krijimi/përditësimi i misionit dhe vizionit, duke përfshirë të gjithë pjesëmarrësit (klasa 3,64) dhe miratimi i planit para fillimit të periudhës që i përket (rezultati 3,59), të paktën një qasje për përcaktimin e proceseve (mbështetjen kyç dhe sekuencën e tyre) për zbatimin e strategjive dhe taktikave, duke përfshirë cilësinë (klasa 2,80). Madje edhe një qasje me rezultat të lartë (3,72), zhvillim i rastit i analizës së përbërësve të cilësisë në mision dhe vizion nuk është për t'u habitur, pasi është një planifikim në nivel deklarativ, e cila nuk kërkon përpjekje shtesë të konsiderueshme dhe kontribute financiare, por gjithashtu përfshin qasjet bashkëkohore të marketingut. Të gjithë përbërësit e tjerë të cilësisë të lidhur me vlerësimin, janë më të ulëta në krahasim me qasje e tanishme të planifikimit të biznesit.

7.3.2.2. Planifikimi i organizimit

Tabela 7.3 paraqet rezultatet e planifikimit të organizimit.

Tabela 7.3: Planifikimi i organizimit – qasjet

PLANIFIKIMI I ORGANIZIMIT	Nr. i kompanive	Mesatarja aritmet.
Një analizë e detyrave ekzistuese, përgjegjësive, pushtetit dhe komunikimit me të punësuarit dhe strukturat përkatëse të listuara	80	3,92
Analiza e roleve të grupeve individuale të pjesëmarrësve me përjashtim të punonjësve	80	3,04
Një analizë e proceseve ekzistuese organizative (planifikimi, ekzekutimi, kontrolli)	76	2,96
Përcaktimi i përgjegjësive për punët specifike në përputhje me objektivat dhe strategjitë e taktikat.	80	3,52
Përcaktimi i përgjegjësive të autoritetit/juridiksionit të punonjësve për të kryer detyrat me një theks të përgjegjësive individuale.	80	3,52
Përcaktimi i mënyrave të delegimit të detyrave, përgjegjësive dhe pushtetit.	80	3,42

Përcaktimi i sistemit të gjerë të informimit për të gjithë pjesëmarrësit, transportuesit, rrugët dhe kufijtë e komunikimit ndërmjet menaxherëve dhe punonjësve dhe ndërmjet tyre.	80	3,42
Krijimi i formave organizative të qarta që njohën nga të gjithë pjesëmarrësit.	80	3,42
Krijimi i një klasifikimi të qartë të punës aktuale	78	3,55
Planifikimi, implementimi dhe kontrolli i proceseve organizative (metodologjitë, mjetet e komunikimit, dokumentimi, vlerësimi, të mësuarit, përmirësimi, etj.)	80	3,40
Krijimi i një procedure të planifikimit të organizimit, duke marrë parasysh kohën, personelin, aspektin procedural, të dokumentacionit dhe të komunikimit.	80	3,42
Verifikimi i përshtatshmërisë së metodologjisë të planifikimit të organizimit.	80	3,48
Futja e masave të përshtatshme në rastet e devijimeve nga proceset e synuara të planifikimit dhe organizimit për të verifikuar efektivitetin e masave të futura për përmirësimin e procesit të planifikimit të organizimit.	76	3,53
Përcaktimi i indikatorëve të performancës së proceseve organizative.	80	3,04

Burimi: Vetjak 2014.

Rezultatet tregojnë se kur planifikon organizimin, mesatarisht, qasjet e përdorura më gjerësisht në një analizë të detyrave ekzistuese, përgjegjësitë, autoritetin dhe komunikimin me punonjësit dhe strukturat përkatëse të listuara (klasa 3,92), përcaktimi i përgjegjësive për punët specifike, në përputhje me objektivat dhe strategjitë e taktikat (rezultati 3,52), për të krijuar forma të qarta organizative, të cilat njihen nga të gjithë pjesëmarrësit (rezultati 3,42) dhe të përcaktojnë përgjegjësinë e autoritetit/juridiksionit të të punësuarve për të kryer detyra me një theks mbi përgjegjësinë individuale (rezultati 3,52). Rezultatet tregojnë vlerësimet më të lartë të mesatareve në qasjet e mësipërme, të supozojmë për shkak të legjislacionit. Në këtë seksion ne theksuam cilësinë e përbërësve, sepse ne besojmë se, në ndërmarrjet e ndërgjegjësuar për cilësinë, këto janë një pjesë integrale e planifikimit të organizimit.

7.3.2.3. Venja në veprim e organizatës

Tabela 7.4 tregon rezultatet e ushtrimit të organizatës. Kështu u ngritën qasjet në procesin kontroll i pjesshëm-rregullim, që në praktikë nuk mund të përdoren nga objekti. Kjo është arsyeja pse ne vendosëm të ndiqnim qasjen e propozuar nga Tomažević (2009, 230).

Tabela 7.4: Venja në veprim e organizatës – qasjet

VENJA NË VEPRIM E ORGANIZATËS	Nr. i kompanive	Mesatarja aritmet.
Ngritja e grupit të proceseve dhe zgjedhja e punonjësve me aftësi të përshtatshme.	80	3,48
Krijimi i planifikimit, drejtimi, identifikimi, përmirësimi i zotësive dhe aftësive të punonjësve	80	3,72
Krijimi i proceseve të menaxhimit të njohurive	80	3,86
Lehtësim (me burimet e mjaftueshme financiare dhe kohën) që punonjësit të marrin dijet më të fundit në fushat e tyre të punës.	80	3,34
Ngritja e një procesi të integritetit të punonjësve dhe pjesëmarrësve të tjerë në planifikim, projekte, paraqitje në konferenca dhe të ngjashme me këto.	80	3,34
Përfshirja dhe fuqizimi i punonjësve për të vendosur	76	3,46
Krijimi i një procesi të promovimit të punonjësve dhe pjesëmarrësve të tjerë për t'u integruar, për të mësuar dhe për të bërë sugjerime për përmirësim dhe për planifikimin, zbatimin dhe përmirësimin e kontrollit.	80	3,46
Krijimi i një procesi të promovimit dhe mbështetjes së punës ekipore dhe shkëmbimit të praktikave më të mira në organizatë dhe me pjesëmarrësit e tjerë	80	3,46
Krijimi i një procesi të diskutimit vjetor të performancës të punonjësve dhe proceset për të vepruar në bazë të mundësive të identifikuara për përmirësim	80	3,38
Informacioni, njohuritë dhe përvoja e punonjësve të transferohen shpejt dhe në mënyrë efektive dhe të përvetësohen në zgjidhjen e problemeve	80	2,94

kreative dhe inovative në përmbushjen e nevojave të konsumatorëve		
Promovimi në mënyrë aktive i këshillimit, shkëmbimi i njohurive, përvojës, etj.	80	3,38
Ngritja e një proces për të komunikuar misionin dhe vizionin (cilësinë) tek të gjithë pjesëmarrësit	78	2,90
Ngritja e një proces për të komunikuar qëllimet dhe strategjitë/taktikat (cilësi) të punonjësve.	78	2,90
Ngritja e një sistemi të komunikimit/raportimit në mbështetje të ekzekutimit operacional.	80	3,74
Ngritja e një sistemi që merret me konfliktet	80	3,74
Ngritja e një sistemi të motivimit dhe shpërblimit për të gjitha grupet e pjesëmarrësve, kështu shpërblimi lidhet me përgjegjshmërinë.	80	3,38
Punonjësit e organizatës kanë njohuri dhe eksperiencë të mjaftueshme për për të arritur objektivat.	80	3,38
Ngritja e një sistemi të sanksioneve në rastet e dështimit në arritjen e objektivave dhe dështimit për t'u pajtuar me rregullat/marrëveshjet.	80	3,38
Integrimi i kreativitetit dhe inovacionit të punonjësve në përmirësimin e proceseve të biznesit, produkteve, shërbimeve, marrëdhënjëve, etj.	80	3,78

Burimi: Vetjak 2014.

Trajtimi i njohurive dhe aftësive të punonjësve është një funksion kryesor, i cili është përgjegjës për krijimin dhe zbatimin e njohurive, rrjedhjen e njohurive në ndërmarrje dhe kompanitë e rrjetit rrugor dhe sigurimi i zbatimit eficient dhe efektiv të njohurive dhe përvojës. Ne studjuam si të menaxhohen njohuritë dhe aftësitë e punonjësve duke përmirësuar përbërësit e cilësisë në rrjetin rrugor. Rezultati tregon se shumica e të anketuarve pajtohen (rezultati 3,86) me rëndësinë e menaxhimit të zotësisë dhe aftësive të punonjësve, si një faktor i rëndësishëm në promovimin e organizatës dhe përbërësit e cilësisë në organizatat e rrjetit rrugor.

Rezultatet e studimit janë në një shkallë nga 1 (mos pajtim i fortë) në 5 (plotësisht dakord) tregoi se kompanitë në zbatimin e organizatës, në mesatare, qasja përgjithësisht më e përdorur është procesi i krijimit të trajnimit si një mënyrë për të motivuar dhe mbajtur punonjësit

(rezultati, 3,86), i cila është edhe rezultati më i lartë në sondazh dhe tregon rëndësinë e rolit dhe trajnimit të punonjësve në kompani. Rezultati tregon gjithashtu atë përpjekje të menaxhimit për të gjetur mundësi të reja të tregut bazuar në njohuritë dhe aftësitë e të punësuarve. Përbërësit e cilësisë në organizatat e rrjetit rrugor janë një nga mundësitë potenciale të biznesit të ri. Kjo është treguar në rezultatin tjetër më të lartë (3,86), për qasjen e promovimit në mënyrë aktive të këshillimit, shkëmbimit të njohurive, përvojës, etj. Kjo është një lidhje logjike me konstatimin e parë. Në praktikën e ndërtimit, këshillimi, transferimi i njohurive teknike është veçanërisht i rëndësishëm sepse përvoja praktike transmetohet vetëm nga tradita gojore. Vlerësimi më i ulët i mesatares (2,90) rezervohet për kompanitë që të vendosin proceset për të komunikuar misionin dhe vizionin (cilësia) tek të gjithë pjesëmarrësit. Ndoshta do të arrihet një rezultat i ngjashëm me një grup tjetër kompanish të anketuar, pasi procesi i komunikimit brenda ndërmarrjes mbetet një pikë të dobët, pavarësisht përdorimit të mundshëm të teknologjisë moderne IT. Vlerësimi është interesante, sepse ajo konfirmon tezën se kompanitë në rrjetin rrugor janë më mirë në nivelin deklarativ të përbërësve të cilësisë sesa në zbatimin e tyre në praktikën aktuale. Dallimi ndërmjet fazës së planifikimit të biznesit në qasjen e bërjes së analizës rastësore të përbërësve të misionit dhe vizionit (rezultati 3,72) dhe faza e zbatimit të organizatave në krijimin e procesit të pranimit të komunikimit të misionin dhe vizion për cilësinë për të gjithë pjesëmarrësit (rezultati 2,90) është qartësisht e dukshme. Madje rezultati (2, 90) për qasjen ndaj krijimit të procesit të qëllimeve të komunikimit dhe strategjive/taktikave (cilësisë) të punonjësve është më e ulët se sa të tjerat, duke sugjeruar se përbërësit e cilësisë ende devijojnë nga qasjet e ngritura në korporata.

7.3.2.4. Përmbushja e detyrave

Përmbushja e detyrave-operacioneve ndjekin qasjen siç është propozuar nga Tomažević (2009, 233), me shtim të elementeve të përbërësve të cilësisë në organizatat e rrjetit rrugor. Tabela 7.5 tregon rezultatet e përmbushjes së detyrave-biznesit.

Tabela 7.5: Përmbushja e detyrave

PËRMBUSHJA E DETYRAVE	Nr. i kompanive	Mesatarja aritmet.
Krijimi i një sistemi për menaxhimin e marrëdhënieve me pjesëmarrësit ekzistues dhe zhvillimi i partneriteteve të reja, përmirësime të dislokimit të përbashkët, të njohë dhe shpërblejë kontributin në suksesin e përgjithshëm	80	3,80
Krijimi i një sistemi për marrëdhënie me konsumatorët (komunikim i planifikuar (faqe interneti, e-mail, raporte vjetore, broshura, konferencat e		

shtypit, konsulentët për të ndihmuar klientët të identifikojnë punonjësit), me ndihmën dhe mbështetjen e konsumatorëve, vëmendje ndaj cilësisë si përgjegjësi e çdo punonjëse, aksesit, reagimi ndaj kërkesës dhe ankesave, nxitja e krijimtarisë dhe inovacionit në marrëdhëniet me konsumatorët)	80	3,82
Zhvillimi i imazhit të jashtëm për dukshmëri dhe reputacion më të mirë në publik	80	3,80
Përhapja e praktikave të mira të çdo pjesë të organizatës tek pjesët e tjera dhe tek organizatat e tjera.	80	3,72
Krijimi i një sistemi të vlerësimit vjetor të performancës së punonjësve dhe një vlerësim vjetor	80	3,80
Sigurimi i një kulture të komunikimit të hapur formal dhe informal	80	3,80
Sigurimi i kushteve të sigurta të punës	80	3,80
Mbështetje të punonjësve nga menaxhmenti në kryerjen e detyrave dhe objektivave	80	3,80
Zbatimi i anketimit për kënaqësinë e punonjësve dhe mjeteve të tjera për të marrë reagimet nga të punësuarit	80	3,72
Ngritja e një sistemi të cilësisë	80	2,66
Zbatimi i anketimeve të kënaqësisë për të përcjellë cilësinë për të gjithë palët e interesuara	80	3,08

Burimi: Vetjak 2014.

Rezultatet tregojnë se kompanitë në zbatimin e detyrave-biznesit, në mesatare, përdorin më gjerësisht qasjen për të mbështetur punonjësit nga menaxhimi në kryerjen e detyrave dhe objektivave (rezultati 3, 80), dhe menjëherë qasjen për të siguruar kushte të sigurta pune (rezultati 3.80). Vlerë minimale (edhe në të gjithë sondazh) ka qasja për të krijuar një sistem të cilësisë (rezultati 2.66), nuk na habit dhe konfirmon hipotezën se zbatimi i sistemit të cilësisë në detyrat-biznes ende nuk është sa duhet i pranishëm në praktikën e përditshme të korporatave. Pavarësisht misionit të deklaruar dhe vizionit për përbërësit e cilësisë, kompanitë që merren me rrjetit rrugor, në cilësinë e punës perfundimtare nuk imponohen nga ndonjë organizatë e specializuar për përgjegjësi sociale si një palë e interesit në rrjetin rrugor. Në kushtet e veprimit dhe të organizimit të rrjetit rrugor me përbërësit e cilësisë do të ishte më mirë t'i bënin kompanitë më pak deklarative me një rezultat më të ulët në misionin dhe

vizionin, dhe me një vlerësim të lartë në ndjekjen aktuale të çështjeve të cilësisë në zbatimin e detyrave-biznesit. Kjo konfirmon përsëri hipotezën e ngritur.

7.3.2.5. Kontrolli i organizatës

Kompanitë planifikojnë, proceset e zbatimit dhe të kontrollit për të përmbushur pritjet dhe kërkesat e klientëve dhe pjesëmarrësve të tjerë krijojnë më shumë vlerë për ta. Cilësia është një pjesë integrale e proceseve të biznesit brenda organizatës e cila është përgjegjëse për zhvillimin e cilësisë, si dhe monitoron rregullisht veprimet dhe organizimin.

Tabela 7.6: Kontrolli i organizatës – qasjet

KONTROLLI I ORGANIZATËS	Nr. i kompanive	Mesatarja aritmet.
Monitorimi i detyrave aktuale, përgjegjësi, autoritetit, strukturat e komunikimit dhe të proceseve dhe krahasimi me ato të planifikuara.	80	3,74
Identifikimi i devijimeve ndërmjet detyrave të planifikuara dhe aktuale, përgjegjësi, kompetencave, komunikimit, strukturave dhe proceseve dhe të identifikojë shkaqet	80	3,80
Veprimi për të korrigjuar devijimet e organizimit aktual nga ai i planifikuar	80	3,42
Identifikimi i devijimeve midis burimeve të planifikuara dhe atyre aktuale në rrjetin rrugor	80	3,42
Identifikimi i devijimeve ndërmjet objektivave të ardhshme aktuale dhe të planifikuara në rrjetin rrugor	76	3,20
Identifikimi i mospërputhjeve ndërmjet objektivave të cilësisë të planifikuara dhe synimit (target) në rrjetin rrugor aktual	76	3,06
Identifikimi i devijimeve ndërmjet mbikqyrjes së planifikuar për monitorimin e cilësisë dhe monitorimi i cilësisë në rrjetin rrugor	78	3,04
Identifikimi i aksidenteve	80	3,20
Përcaktimi i cilësisë së ankesave dhe veprimeve korrigjuese dhe parandaluese	76	3,06
Monitorimi i zhvillimeve në lidhje me trajtimin e shërbimeve dhe materialeve të cilësisë	80	2,98

Burimi: Vetjak 2014.

Rezultati tregon se shumica e të anketuarve pajtohen me rëndësinë e kontrollit, si një faktor i rëndësishëm në procesin e drejtim - kontrollit bashkë në kontrollin e organizatave dhe në kontrollin e biznesit. Rezultatet tregojnë se kompanitë në kontrollin e organizatës, në vlerë mesatare, qasja më shpesh e përdorur është monitorimi i detyrave aktuale, përgjegjësi, autoritetit, strukturave të komunikimit dhe të proceseve dhe krahasimi me të planifikuarat (klasa 3,74) dhe e pasuar nga qasja e identifikimit të mospërputhjeve ndërmjet detyrave të planifikuara dhe aktuale, përgjegjësi, kompetencës, komunikimit, strukturat dhe proceset dhe identifikimi i shkaqeve të tyre (rezultati 3,80). Kjo është një lidhje logjike në mes të qasjeve, e cila është pasqyruar në qasjen e marrjes së veprimeve për të korrigjuar devijimet nga organizata e planifikuar në atë aktuale (rezultati 3,74). Nga shqyrtimet mbi kontrollin, objektivat e cilësisë priten të jenë më të ultat, pasi nëse janë më të ulta në planifikim dhe zbatim nuk pritet të jenë më të larta në kontroll. Siç mund të shihet nga tabela 7.6, vlerësimet janë në intervalin midis 2,98 dhe 3,06, përsëri, në mënyrë tipike me vlerën më të ulët (2,98) në monitorimin e zhvillimeve në lidhje me cilësinë e menaxhimit në shërbim dhe materiale.

7.3.2.6. Kontrolli i biznesit dhe rezultatet

Kontrolli i rezultateve të operimit, ne u përqaem sipas propozimeve të Tomažević (2009, 232) duke i shtuar disa qasje të rëndësishme për të kontrolluar rezultatet e operacioneve të rrjetit rrugor që përmbajnë përbërësit e cilësisë. Tabela 7.7 tregon rezultatet e rezultateve të inspektimit të operacioneve.

Tabela 7.7: Kontrolli i biznesit dhe rezultatet – qasjet

KONTROLLI I BIZNESIT DHE REZULTATET	Nr. i kompanive	Mesatarja aritmet.
Monitorimi i se planifikuara në fazën e planifikimit të biznesit (misioni, vizioni, qëllimet, strategjitë, taktikat)	80	3,38
Krijimi i një sistemi të krahasimit të rezultateve aktuale me ato të planifikuara, tendencat dhe krahasimet me rezultatet e konkurrentëve dhe shembuj të tjerë të praktikës së mirë	80	3,44
Krijimi i një sistemi të devijimeve midis pozicioneve aktuale dhe të planifikuara dhe shkaqet	80	3,44
Krijimi i proceseve për veprim për të implementuar ndryshimet (përmirësimet, inovacionet)	80	3,38
Monitorimi i asaj që është planifikuar në fazën e planifikimit të biznesit (misioni, vizioni, qëllimet, strategjitë, taktikat) në rrjetin rrugor	78	2,78

Krijimi i një sistemi krahasimi të rezultateve aktuale me ato të planifikuara, tendencat dhe krahasimet me rezultatet e konkurrentëve dhe shembuj të tjerë të praktikës së mirë në rrjetin rrugor	80	2,84
Krijimi i një sistemi të devijimeve midis pozicioneve aktuale dhe të planifikuara dhe shkaqet e tyre në rrjetin rrugor.	78	3,38
Krijimi i proceseve për veprim për të implementuar ndryshimet (përmirësimet, inovacionet) të përbërësve të cilësisë në rrjetin rrugor.	76	2,90

Burimi: Vetjak 2014.

Rezultatet tregojnë se firmat në kontrollin e rezultateve operative, në mesatare, përdorin e më gjerësisht qasjen për të krijuar një sistem të krahasimit të rezultateve aktuale me ato të planifikuara, tendencat dhe krahasimet me rezultatet e konkurrentëve dhe shembuj të tjerë të praktikës së mirë (rezultati 3,44) e pasuar nga qasja për krijimin e një sistemi të mospërrputhjeve midis pozicioneve aktuale dhe atyre të planifikuara dhe shkaqet e tyre (rezultati 3,44).

Siç mund të shihet nga tabela 7.7, rezultatet e vlerësimeve të kontrollit të biznesit në rrjetin rrugor në intervalin ndërmjet 2,78 dhe 3,44 qëndron për qasjen e krijimit të një sistemi të devijimeve ndërmjet pozicioneve aktual dhe të planifikuara dhe shkaqet e tyre në rrjetin rrugor me një rezultat relativisht i lartë (3.44). Rezultati i lartë mund të vijë nga zbatimi i kontrollit të investitorit (i jashtëm).

Për të përmbledhur gjetjet e të gjitha qasjet e kompozuar më sipër, mund të argumentohet se vlerësimet mesatare të qasjeve individuale janë relativisht të larta, devijimi në rënie në rastin e përbërësve të cilësisë në rrjetin e rrugëve pritet dhe është i kuptueshëm, dhe i konfirmuar në praktikën e përditëshme të korporatave.

8. KONKLUZIONE

Rrethanat e sotme i kërkojnë organizatave që të paraqesin, zbatojnë dhe zhvillojnë sistemet e përfshirjes së palëve të interesuara nga mjedisi i brendshëm dhe i jashtëm në proceset dhe aktivitetet vendimmarrëse në kuadër të operacioneve të tyre. Në të kaluarën rol kyç i është dhënë një mbajtësi të vetëm të rrezikut, që do të thotë pronari, të gjithë aktorët e tjerë janë paguar në mënyrë të përshtatshme. Meqenëse sistemi kapitalist "ndan" shpërblimet në mënyrë shumë disproporcionale sepse është e nevojshme që të zvogëlohet fokusimet egoiste të individëve në rast se ne duam të sigurojmë zhvillim afatgjatë të organizatave dhe shoqërisë si një e tërë, gjithnjë e më shumë vëmendje duhet të fokusohet në njohuritë e të gjitha palëve të interesuara, në vend të përdorimit të pronësisë, si një faktor kyç të prodhimit. Për shkak të rritjes së specializimit të individëve dhe grupeve është e nevojshme të futet gjithnjë e më shumë bashkëpunimi dhe konsultimet mes palëve të ndryshme dhe mjetet moderne të menaxhimit duhet të marrin parasysh këto marrëdhënie me më shumë kujdes se në të kaluarën. Në këtë kontekst roli i menaxherëve është unik, sepse ata përfaqësojnë grupin e vetëm të palëve të interesuar që hyjnë në marrëdhënie kontraktuale me të gjithë aktorët e tjerë. Menaxherët janë agjentë, roli primar i të cilëve është për të balancuar interesat e atyre që i kanë emëruar (dmth drejtuesit) dhe të gjithë aktorëve të tjerë, me të cilat ata hyjnë në marrëdhënie direkte kontraktuale.

Prandaj organizatat që dëshirojnë të jenë të shkëlqyer (dmth efektive dhe efçente) duhet të marrin parasysh interesat, nevojat dhe pritshmëritë e aktorëve të tyre nga mjedisi i brendshëm dhe i jashtëm në çdo fazë të procesit të menaxhimit. Në këtë drejtim u zhvillua modeli i ekselencës për organizatat e rritit rrugor, duke përfshirë aspektet e mjedisit të brendshëm dhe të jashtëm të organizatës në procesin e menaxhimit, si dhe në treguesit përkatës. Kjo është mënyra e vetme për të siguruar operacionet e ekselencës (përsosmërisë), e cila është duke u bërë e vetmja mënyrë e mundshme për mbijetesë dhe zhvillim afatgjatë të organizatave.

Kjo është thelbësore për efektivitetin e vërtetë të menaxhimit të cilësisë për të patur udhëheqje të përshtatshme dhe për të mbajtur marrëdhënie ndërpersonale të mirë-rregulluara në një ndërmarrje. Atmosfera e pëlqyeshme dhe stimuluese, nxitja e aktiviteteve të relaksuarara dhe të papenguar, kënaqësia e punës dhe kënaqësia e bashkëpunimit me të tjerët, janë të gjithë elementë që spikatin një performancë të shkëlqyer. Kur implementohen ndryshime, punonjësit duhet të jenë të motivuar në mënyrë të mjaftueshme. Në fillimet e hershme të këtij procesi, kishte një rezistencë mjaft të fortë nga të punësuarit për zbatimin e grupeve të punës, e cila rezultoi nga fakti se ne nuk ishim në gjendje t'u paraqisnim atyre kuptimin dhe përfitimet e këtij procesi, për më tepër, ne nuk ishim në gjendje t'i motivonim ata me aspektet pozitive të punës ekipore.

Në një organizatë të tillë, është e nevojshme që të arrihet një nivel i lartë i besimit dhe ndershmërisë në komunikimin ndërmjet menaxhmentit dhe punonjësve të tjerë, brenda

menaxhimit, ndërmjet ekipeve dhe madje edhe ndërmjet organizatës dhe konsumatorëve të saj dhe kompanive të tjera. Punonjësit mund të bëjnë pyetje dhe të marrin përgjigje të sinqerta dhe të dobishme. Shkëmbimi i informacionit është efektiv kur sistemi dhe rrjeti i komunikimit bën të mundur që menaxhimi dhe të gjithë të punësuarit të marrin informacionin e duhur, kur ata kanë nevojë për të, të shkëmbejnë pikëpamjet e tyre, qëllimet personale kur diskutojnë qëllimet e kompanisë si dhe të kontrollojnë idetë e tyre dhe të mësojnë nga njëri-tjetri. Menaxherët e mirë i ndihmojnë njerëzit të gjejnë se çfarë është e rëndësishme në lidhje me punën e tyre dhe në ç'mënyrë puna e secilit punonjës kontribuon në arritjen e vizionit të kompanisë. Veprimet e tyre duhet të mbështesin "historikun (traditën) e kompanisë", ata gjithashtu duhet të jenë komunikues të mirë, dhe duhet të dinë se si të paraqesin vetë ata "historikun e kompanisë" në një mënyrë bindëse (Kralj 2012). Në fazat e hershme të futjes të një organizate të të mësuarit në kompani, kredibiliteti i tillë është i një rëndësie të madhe.

Organizatat e të mësuarit janë, pra, (dhe duhet të jenë) të mbushura me komunikim të drejtuar nga qëllimet; në organizatat ku niveli i komunikimit nuk është i mjaftueshëm, problemi është evident, menaxhmenti dhe punonjësit e tjerë po ashtu janë të vetëdijshëm për këtë. Një hap përpara do të jetë i mundur vetëm kur menaxhmenti, në funksion të pushtetit dhe të ndikimit të tyre, do të marrë përgjegjësinë për krijimin e mjedisit që inkurajon komunikim të hapur, të dyanshëm, të drejtuar nga qëllimet e organizatës. Kjo do të ndikojë në ndërgjegjësimin në lidhje me vetë drejtimit e tyre në të ardhmen dhe në pozita më të mira në treg. Një hap tjetër drejt përmirësimit është i lidhur me ndërgjegjësimin e menaxhimit, si dhe të punonjësve të tjerë që, edhe pse njerëzit komunikojnë gjithë kohës, kjo nuk do të thotë se ata dinë se si të komunikojnë. Nëse do të ishte kështu, nuk do të kishim kaq shumë keqkuptime, gabime dhe konfliktet.

Zhvillimi i Sistemit të Menaxhimit të Cilësisë përmirësohet vazhdimisht. Çështjet e reja të mjedisit diktojnë ripërcaktimin e interesit të konsumatorëve, përdoruesve, zhvilluesve dhe të tjerëve në aspektet mjedisore dhe ndikimet tek produktet rriten . Për shkak të kësaj, SMC ka nevojë për Treguesit e Cilësisë. Zhvillimi i treguesve është një proces dinamik që i nënshtrohet vazhdimisht përditësimit dhe përmirësimit.

Orientimi afatgjatë i organizatës varet nga:

- Kultura e Organizatës,
- Filozofia e Menaxhimi,
- Zgjedhja e qëndrueshme dhe afatgjatë i burimeve (kapitali, puna, njohuri).

Për kompaninë, është shumë e rëndësishme që të merren vendime të qëndrueshme, pasi ajo ka studiuar dhe analizuar në tërësi kursin e mundshëm dhe rezultatet, rreziqet dhe përfitimet e sjella nga një vendim i tillë. Menaxhmenti nuk duhet të fokusohet në përfitimet afatshkurtra,

por në pasojat afatgjata të qëndrueshmërisë, që synojnë efikasitet dhe efektivitet afatgjatë të aktiviteteve të biznesit të kompanisë dhe atyre mjedisore.

Hulumtimi ynë fillestar ka dëshmuar se biznesi cili nuk ka vizion kryesor cilësine, mund të sjellë rritjen për një periudhë të shkurtër të fitimeve, veçanërisht atyre financiare. Biznesi që nuk vendos në misionin e vet cilësine mund të jetë fatal për kompaninë. Sa më shumë të jetë kompania e përfshira me cilësinë, aq më shumë është i lidhur me pjesëmarrësit e saj, me të cilët ndan besimin e saj. Konstatimet e hulumtimit mund të paraqesin një pikënisje të dobishme për studimin kritik të përfitimeve të ekselencës së përkohshme të biznesit.

8.1. Diskutimi teorik dhe përfundimet

Rozman (2000, p. 454), thekson se njohuritë në menaxhim u kuptuan si studim i punës së drejtuesve dhe menaxherëve për të dhënë udhëzime se si të rregullojnë funksionimin e organizatës për të arritur suksesin e tyre, ose të paktën efikasitetin e komponenteve individuale. Më poshtë specifikohet se theksi është në të kuptuarit e shkencave, në veçanti, në aplikimin e njohurive të menaxherëve. Kjo është një shkencë ose dije e dobishme.

Robbins (Robbins, 1984, f. Rozman 15, 2003, fq. 454) thotë se diskutohet si të marrim vendimin për të vendosur sa më mirë një objektivi, çfarë duhet të marrin në konsideratë kur ngrejmë strukturën organizative dhe të tjera si këto. Është thelbësore të theksohet se integrimi i zonave të ndryshme të dijes rreth menaxherëve fillon nga vitet 1960. Kjo lidh menaxhimin shkencor të Robbins (1984, fq. Rozman 15, 2003, p. 454), teorinë procedurale të drejtuesit, sjelljes, teorinë sasiore dhe sistemeve. Kjo është një shoqëri, e cila është e domosdoshme për sjelljen e përgjegjshme ndaj cilësisë. Është e nevojshme që të vazhdojë të përfshijë zhvillimin e aftësive njerëzore dhe sjelljen e punonjësve dhe të grupeve në organizimin e natyrës organizative (shqyrton njerëzit dhe marrëdhëniet mes tyre).

Menaxhimi i cilësisë kërkon një qasje multidisiplinare ndaj sistemit të përgjegjësive të të gjithë pjesëmarrësve në të gjithë zinxhirin e vlerave së operacioneve të ndërmarrjes. Tashmë futja e kërkesave të standardit ISO 9001: 2008 tregon nevojën për një qasje gjithëpërfshirëse për menaxhimin e cilësisë. Në hyrje, jepen konstatimet se shumë organizata kanë zbatuar tashmë një "rishikim" apo "auditim" të cilësisë për të vlerësuar mënyrën e tyre të menaxhimit të cilësisë, por këto "rishikime" ose "auditime", në vetvete, nuk ofrojnë siguri të mjaftueshme që në atë mënyrë organizatat jo vetëm që i plotëson kërkesat, por se organizimi i kësaj kërkesë të plotësohet vazhdimisht. Vlerësimet ose inspektimet mund të jetë efektive vetëm nëse organizata kryen brenda një sistemi të menaxhimit të strukturuar që është i integruar në organizatë.

Standardet ndërkombëtare të menaxhimit të cilësisë në organizatat me elementet e një sistemi efektiv të menaxhimit të cilësisë (SMC), mund shoqërohen me kërkesat e tjera të menaxhimit, kështu që i ndihmon organizatat në arritjen si të cilësisë ashtu edhe të qëllimeve ekonomike.

Kërkesat e Standardit ISO 9001: 2008 mund të përdoren në organizatat e të gjitha llojeve dhe madhësive dhe të përshtaten për kushte të ndryshme gjeografike, kulturore dhe sociale. Suksesi i sistemit varet nga përkushtimi në të gjitha nivelet dhe funksionet, dhe veçanërisht në menaxhimin e lartë. Një sistem i këtij lloji mundëson një organizatë të zhvillojë politikën e cilësisë, të vendosë objektivat dhe proceset për të përmbushur që angazhimet në politika të nisin hapat e nevojshëm për të përmirësuar efektin e sjelljes dhe të tregojnë se sistemi i plotëson kërkesat e standardeve ndërkombëtare.

Shumë pak autorë kanë shqyrtuar në mënyrë të veçantë rolin dhe rëndësinë e menaxhimit të cilësisë në rrjetin rrugor dhe kërkesat e instalimit të Standardit ISO 9001: 2008 në një kompani që përpiqet për përsosmëri të biznesit dhe zhvillim të qëndrueshëm. Prandaj, kompanitë duhet të verifikojë rëndësinë e menaxhimit të cilësisë në vetë perceptimin e tyre, perceptimin e klientit dhe komunitetit më të gjerë.

Pjesa teorike e hulumtimit ku ne u përqendruam është studimi i ndryshimeve që janë të nevojshme për zbatimin e përmirësimit të vazhdueshëm të menaxhimit të cilësisë. Në pjesën teorike, ku në shumicën e literaturës (më pak e diskutuar) është identifikimi i treguesve të menaxhimit të cilësisë në kompani, ne kemi kërkuar të gjejmë se si kompanitë në rrjetin rrugor përpiqen të menaxhojnë barazinë. Si e dinë Kompanitë që janë të suksesshme në fushën e menaxhimit të cilësisë, nëse menaxhimi i cilësisë sipas standardeve të cilësisë nuk është e mjaftueshme, si maten efektet e menaxhimit të cilësisë, cilët janë treguesit e matjes, si t'i identifikojnë ato, si t'i analizojnë treguesit dhe më shumë të mund t'i arrijnë ato për të gjitha ketone organizate efektet janë shumë të vogla. Nga teoria e shkencave të menaxhimit, ne u përqendruam në përpjekje për të përcaktuar dhe strukturuar treguesit më të rëndësishëm që ndikojnë në efikasitetin dhe efektivitetin e menaxhimit të cilësisë në ndërmarrjet me një shembull të kompanive të rrjetit rrugor të Kosovës, me një fokus mbi treguesit e menaxhimit të cilësisë si rezultat i menaxhimit të cilësisë, politikës së cilësisë dhe udhëzime strategjike për objektivin e cilësisë dhe trajnimin e vazhdueshëm dhe pa ndërprerje dhe ndërgjegjësimin e aktorëve, aksionerëve, punonjësve, klientët, furnizuesit dhe komunitetin e gjerë.

Zhvillimi i treguesve që rrjedhin nga literatura e kërkimit. Meqenëse ne duhet të punojmë në këtë fushë të treguesve të menaxhimit të cilësisë për të hartuar një tablo më të plotë, është një model që merr parasysh kontrollin e fazave – drejtimi i procesi, si më poshtë: planifikimi i biznesit, planifikimi, organizimi, dhe zbatimi i organizimit, operacionet e kontrollit dhe kontrolli i organizatës. Janë proceset organizative të sigurimit të efikasitetit së veprimit të kompanive individuale, të cilat, në qoftë se duhet të jenë e përsosmërisht social (cilësi), kryhen sistematikisht, duke arritur rezultatet e planifikuara dhe performancën e kompanive.

Për të vepruar kështu, ne morrëm në praktikën e krijuar të korporatave kriteret e ekselencës së biznesit:

- *Udhëheqja*: si udhëheqja zhvillon dhe lehtëson arritjen e misionit dhe vizionit, zhvillon vlerat e kërkuara për suksesin afatgjatë të menaxhimit të cilësisë, dhe e gjithë kjo ushtrohet me veprimet dhe sjelljet e duhura dhe janë të përfshirë personalisht në këtë sistem të menaxhimit të organizatës për ta zhvilluar dhe futur, duke përfshirë menaxhimin e cilësisë.
- *Politika dhe strategjia*: si organizata përmbush misionin dhe vizionin e saj, me një strategji të qartë, të fokusuar në të gjitha palët dhe mbështetur nga politikat relevante, planet, objektivat, synimet dhe proceset në menaxhimin e cilësisë.
- *Punonjësit*: Si organizata i menaxhon, zhvillon dhe çliron dijet dhe potencialin e plotë të njerëzve të saj në një individ, ekip dhe organizatë dhe planifikon këto aktiviteteve në mbështetje të politikës dhe strategjisë së saj të menaxhimit të cilësisë dhe funksionimin efektiv të proceseve të saj, duke përfshirë menaxhimin e cilësisë.

Partneriteti dhe burimet: si organizata planifikon dhe menaxhon partneritetin e saj të jashtme dhe burimet e brendshme, në qëllim që të mbështesë politikën dhe strategjinë e saj për menaxhimin e cilësisë dhe për zbatimin e suksesshëm të proceseve të saj.

Proceset: si të projektohet organizata dhe të përmirësohen proceset e saj për të mbështetur politikën dhe strategjinë e saj të menaxhimit të cilësisë dhe për të kënaqur plotësisht klientët e saj dhe aktorëve të tjerë dhe për të krijuar vlerë të shtuar për ta në aspektin e menaxhimit të cilësisë dhe zhvillimit të qëndrueshëm.

Rezultatet në lidhje me klientët: çfarë po arrin organizata në lidhje me klientët e saj të jashtëm në fushën e menaxhimit të cilësisë.

Rezultatet në lidhje me punonjësit: çfarë po arrin organizata në lidhje me punonjësit e saj. Kriteret e perceptimeve tregojnë se si punonjësit e perceptojnë organizatën e tyre në aspektin e menaxhimit të cilësisë dhe si të inkorporojnë të dhënat e cilësisë në lidhje me motivimin dhe kënaqësinë.

Rezultatet në lidhje me kompaninë: Kriteret e perceptimit tregojë se si shoqëria në përgjithësi percepton një organizatë në aspektin e menaxhimit të cilësisë.

Rezultatet kryesore të performancës: çfarë është duke arritur organizata në lidhje me aktivitetet e planifikuara të menaxhimit të cilësisë. Rezultatet kryesore të performancës të cilësisë janë rezultatet kryesore në dalje që organizata planifikon, dhe të dhënat e cilësisë (në varësi të qëllimit dhe synimeve të organizatës) mund të përfshijnë informacion në lidhje me rezultatet financiare dhe jo-financiare.

Zhvillimi i treguesve të cilësisë është një proces dinamik që vazhdimisht është i plotë dhe i përmirësuar. Et.al Bat (2003, f. 7), ka gjetur se bazuar në përvojën e mëparshme të vendeve të tjera dhe në institucionet ndërkombëtare mund të argumentohet se treguesit janë mjaftueshëm me kosto-efektive dhe mjet i dobishëm për monitorimin dhe raportimin mbi progresin e politikave të cilësisë.

Në pjesën teorike të studimit, ne po i drejtohem analizës së ndryshimit dhe përmirësimit të cilësisë të kërkuar:

Politika e cilësisë së kompanisë: politika e cilësisë e kompanisë bazohet në elementë inovativ të kulturës organizative, gjithëpërfshirëse, dhe bashkëpunim më të madh midis degëve dhe kulturën e njohurive dhe pjesë përbërëse e politikës së menaxhimit të biznesit, e cila ndryshon në përputhje me përmirësimin konstante dhe të vazhdueshme të menaxhimit të cilësisë. Politika e Cilësisë rrjedh nga politikat ndërkombëtare, kombëtare dhe vendore të cilësisë dhe përshtatet me natyrën, shkallën dhe ndikimet e cilësisë të aktiviteteve të saj, shërbimet dhe produktet, dhe siguron një angazhim për përmirësim e vazhdueshëm dhe parandalim të ndotjes në përfshirjen e një angazhim për përputhshmëri me kërkesat ligjore dhe të tjera, si dhe ofron një kornizë për formimin dhe zbatimin e objektivave të cilësisë. Ajo është e dokumentuar, e njohur për të gjithë njerëzit e përfshirë në proceset e biznesit të organizatës dhe vihet në dispozicion publikut.

Kultura e kompanisë: është procesi më i gjatë i ndërgjegjësimit për cilësinë të punonjësve, sepse shpesh kërkon një ndryshim në filozofi dhe, rrjedhimisht, mënyrën e jetesës dhe kulturën. Në fakt, globalizimi i ekonomisë është një nga karakteristikat kryesore të botës së sotme dhe kufijtë ndërmjet vendeve në ekonominë globale u zhdukën, për ta thënë më butë, po zhduken me shpejtësi, duke rritur larminë e punonjësve, të cilët vijnë nga vende me kultura të ndryshme, kështu që njohja e kulturës së bashkë-punëtorëve, dhe në veçanti të përdoruesve dhe përshtatja e sjelljes së tyre është thelbësore për një biznes të suksesshëm.

Udhëheqja: Udhëheqja zhvillon dhe lehtëson arritjen e misionit dhe vizionit të cilësisë, zhvillon vlerat e cilësisë të kërkuar për suksesin afatgjatë të menaxhimit të cilësisë, dhe e gjithë kjo ushtrohet me veprimet dhe sjelljet e duhura, dhe janë të përfshirë personalisht në atë sistem të menaxhimit të cilësisë që kompania e zhvilloi dhe e futi, duke përfshirë objektivat e zhvillimit të cilësisë. Liderhipi nxit një stil demokratik, të menaxhimit me pjesëmarrje për ndryshimin dhe përmirësimin e vazhdueshëm të menaxhimit të cilësisë, e cila bazohet tek besimi.

Struktura e kompanisë: menaxhmenti është përgjegjës për hartimin e strukturës organizative dhe krijimin e kulturës organizative (përfshirë nën-kulturën e cilësisë të menaxhimit të cilësisë dhe zhvillimit të qëndrueshëm) dhe proceset organizative. Liderhipi nëpërmjet shembullit dhe autoritetit, forcës së personalitetit dhe profesionalizmit i përfshirë në projektet e menaxhimit të cilësisë dhe duke u marrë drejtpërdrejt me bashkë-punëtorët, anëtarët e

ekipeve ka një ndikim të fuqishëm në heqjen e barrierave dhe nxitjen e krijimtarisë dhe inovacionit dhe bashkëpunimit më të plotë dhe ndër-profesional të të gjithë palëve të interesuara.

Proceset e biznesit në kompani:

Ngritja e vetëdijes së punonjësve: në trajtimin dhe rritjen e ndërgjegjësimit drejtuesit veprojnë si drejtorë të transaksionit në rastin e praktikave të një cilësie të ngritur. Për t'u përputhur me vetë të punësuarit ata u shpjegojnë detyrat e tyre, përgjegjësitë dhe autoritetin, dhe u shpjegojnë saktësisht se çfarë duhet pritët prej tyre, si dhe parimet transformues në rastin e përmirësimit të përhershëm dhe të vazhdueshëm të menaxhimit të cilësisë.

Në motivimin e punonjësve: Faktorët e identifikimit dhe të motivimit dhe rëndësia e tyre janë vendimtare për efektivitetin dhe efikasitetin e zhvillimit të cilësisë dhe menaxhimit të cilësisë. Kjo është për identifikimin dhe motivimin e secilit punonjës, i cili mund të japë një kontribut personal për përmirësimin e marrëdhënieve me cilësi.

Trajtimi i aftësive njerëzore: tashmë në politikën e biznesit të kompanisë kërkohet të instalohet rëndësia e planifikimit dhe menaxhimit të aftësive të njeriut, sepse në qoftë se planifikimi është bërë siç duhet, do të jetë më e lehtë ndërmjet kolegëve që të marrin të njëjtat vlera njerëzore dhe pritshmëritë, që paracaktohen për të patur vlera dhe objektiva, identifikohen me vlerat dhe qëllimet e shoqërisë. Në planifikimin e menaxhimit të aftësive njerëzore për të përfshirë një plan për rekrutimin, planin e zhvillimit, planin e trajnimit për marrëdhëniet e punës dhe modelin e kompetencës.

Aplikimi i teknologjisë: përdorimi i teknologjisë për të ndjekur rezultatet e fundit më të mirë të shkencës dhe të teknologjisë dhe konceptin e Prodhimit më të Pastër, si një strategji e integruar parandaluese për ndryshimin e produkteve, proceseve dhe shërbimeve, për të përmirësuar performancën e cilësisë dhe menaxhimit të cilësisë.

Në lidhje me pjesëmarrësit:

- *Në bashkëpunim me rregullatorët:* kompania është e përfshirë në mënyrë aktive me sugjerimet apo komentet mbi rregullimin normativ të menaxhimit të cilësisë si në komunikim edhe me kontrollin e ligjshmërisë.
- *Në bashkëpunim me pronarin:* pronari si aktor kryesor i organizatave duhet të ndryshojë filozofinë e fitimeve afatshkurtra me çdo çmim në filozofinë e qëndrueshmërisë afatgjatë të veprimtarisë sipërmarrëse.
- *Në bashkëpunim me furnizuesit:* furnizuesit të krijojnë një marrëdhënie përfitimi reciprok në aspektin e partneritetit afatgjatë, e cila rrit aftësinë e organizatës dhe furnizuesit të tij për të krijuar vlera të reja. Është e nevojshme të instalohen elementet

e menaxhimit të cilësisë si ekuivalente me kriterin e çmimit, afatit të pagesës, cilësisë, dëshmi e pajtueshmërisë, etj., të renditjes dhe zgjedhjes së furnizuesit. Drejtorët duhet të përfshihen në mënyrë aktive në promovimin, ndërgjegjësimin, ndërgjegjësimin për rëndësinë dhe kërkesat e qëndrimeve mjedisore të furnizuesve nëpërmjet shembullit dhe elementëve kontraktuale.

- *Në bashkëpunim me klientët:* kënaqja klasike, nevojat, pritshmëritë, dëshirat dhe kërkesat e një konsumatori, është e nevojshme të shtohen edhe në aspektin e konceptit të menaxhimit të cilësisë së zhvillimit të qëndrueshëm, e cila është e bazuar në besimin e kënaqjes së nevojave aktuale të klientëve, pa kompromentuar nevojat e brezave të ardhshëm, në mënyrë që të ruhet zhvillimi ekonomik e social dhe mbrojtja e mjedisit. Parimet e marketingut janë të përfshira për të ruajtur cilësinë.
- *Në bashkëpunim me palët e interesuara:* publiku i interesuar është mbikëqyrësi i parë i menaxhimit të cilësisë në drejtim të monitorimit të vazhdueshëm dhe kontrollit të efekteve të menaxhimit të cilësisë në organizata.
- *Futja e konceptit të zhvillimit të cilësisë:* koncepti i zhvillimit të cilësisë është i integruar në filozofinë e biznesit, për të plotësuar nevojat e tanishme pa kompromentuar nevojat e brezave të ardhshëm.
- *Investimi në arsimim:* Trajnimi dhe ndërgjegjësimi i punonjësve dhe të pjesëmarrësve të tjerë, për t'u përballur me ndryshimet në mjedis është koncepti i përshtatshëm i organizimit të të mësuarit. Për të transformuar kompaninë në një kompani klasike të të mësuarit nevojitet të ndryshojnë proceset, strukturat dhe kultura e organizatës. Ne kemi gjetur se ndryshimi i parimeve kryesore të misionit të kompanisë, që gjithashtu reflektohet edhe në ndryshimin e stilit të një drejtuesi, është një detyrë kryesore për investimet kryesore në arsimim, trajnim dhe ndërgjegjësimin e të punësuarve mbi të mësuarit e standardeve të kompanisë.

Infrastruktura rrugore e Kosovës është e një rëndësie mjaft të madhe për rritjen e saj ekonomike dhe kjo është një fakt. Për shkak të këtij fakti, infrastruktura rrugore duhet të mbahet në krye të axhendës së qeverisë.

Bazuar në analizën e hartuar më sipër, përfundimet kryesore që burojnë nga fushat e këtij projekti janë si më poshtë vijon:

Qasja ndaj rrjetit rajonal dhe vendeve fqinje është shumë e domosdoshme për shkak të territorit pa dalje në det të Kosovës;

Investimet e mëdha në rrugët kryesore dhe rajonale të Kosovës ose janë përfunduar ose vazhdohet që të përfundojnë;

Përmirësimet e rrugëve lokale janë të rëndësishme edhe pse mbetet shumë për t'u bërë;

Implikimet e investimeve të infrastrukturës rrugore kanë qenë të nënvlerësuar;

Kostot totale të infrastrukturës rrugore janë shumë të larta dhe të papërballueshme nga Kosova

Buxheti i konsoliduar dhe kështu mënyrat e reja të financimit duhet të rregullohen;

Qëndrueshmëria financiare për ndërmarrjet jashtë-buxhetit, jo domosdoshmërisht do të thotë siguri bankare. Siguria bankare në kushtet e sotme do të thotë një lloj garancie nga qeveria (ose IFN). Nën rrethanat e tanishme financiare, kriteret për siguri bankare ka shumë të ngjarë të jenë më të rrepta, por qeveria ka më shumë gjasa për t'i pranuar;

Komunat të vetme nuk do të jenë në gjendje për të mbuluar dhe investuar në rrugë lokale, ndoshta jo edhe për një kohë të gjatë;

Duke deklaruar gjithë këtë për organizatat e rrjetit rrugor në Kosovë, ne rekomandojmë:

Rekomandimi 1:

Financim alternativ për pjesën kryesore të infrastruktures rrugore

Barra financiare për zhvillimin e infrastrukturës rrugore të Kosovës është e madhe. Detyrimet aktuale financiare që rrjedhin nga kontratat e nënshkuara tashmë nga qeveria, për tre vjeçarën e ardhshëm shtrihen nga 700 milionë euro në 1 miliardë euro.

Prandaj, rekomandimi që del nga studimi ynë është se qeveria duhet urgjentisht të gjejë fonde alternative jashtë-buxhetit dhe gjithashtu të rrisë tatimet/taksat e përdoruesve të rrugëve tashmë të vendosura, pasi ato janë më të ulëta se në çdo vend tjetër në rajon dhe në BE.

Rekomandimi 2:

Qeveria qendrore të marrë përsipër rrugët lokale

Qeveria e Kosovës duhet të marrë në konsideratë shumë seriozisht krijimin e një Divizioni për rrugët lokale në strukturat e saj aktuale të Departamentit të Infrastrukturës Rrugore. Detyrat kryesore të Divizionit do të jenë identifikimi i rrugëve lokale prioritare dhe inicimin e procedurës për ekzekutimin e një projekti të tillë. Rekomandimi mbështetet fuqimisht për disa arsye, ndër të cilat: mungesa e ekspertizës së përshtatshme mbi projektet e një natyre të tillë në komunat, qeveria qendrore vjen shumë lehtë me fondet e nevojshme, mungesa e kapaciteteve financiare të komunës dhe kështu me radhë.

Rekomandimi 3:*Përmirësimi i transparencies dhe saktësisë*

Qeveria qendrore dhe komunat duhet të hapen vetë ndaj publikut për disa arsye. Para së gjithash, ky është një detyrim kushtetues i të gjitha autoriteteve publike për t'i dhënë qytetarëve informacion për ndërmarrjet e tyre.

Rekomandimi 4:*Vëmendje ndaj shpenzimeve në infrastrukturën rrugore*

Qeveria duhet të ketë kujdesin dhe vëmendjen e duhur ndaj shpenzimeve buxhetore për zhvillimin e infrastrukturës rrugore për shkak të implikimeve të mëdha financiare në buxhetin e përgjithshëm të shtetit. Disa tregues tregojnë implikime të mëdha të infrastrukturës rrugore në buxhetin e Kosovës dhe madje edhe të ekonomisë.

Rekomandimi 5:*Emërimi i Menaxherëve të cilësisë në departamentet e MI*

Ministria e Infrastrukturës duhet të emërojë në secilin departament një ekspert që ndjek procedurat e zbatimit të cilësisë. Më tej kësaj, Ministria, në lidhje me rritjen e cilësisë së projektit, duhet të fillojë implementimin e rishikimit të projektimit tek projektet e rrugëve. Ky rishikim i projektimit do të rrisë elementet e cilësisë së investimeve në fazat paraprake. Si pasojë e këtij rishikimi të projektimit, ne jemi të sigurt se cilësia e projektimit, ndërtimit dhe mirëmbajtja e rrjetit rrugor do të përmirësohet në mënyrë të konsiderueshme. Nëse menaxherët e cilësisë të emëruar japin rezultate të dyshuar në periudhën e ardhëshme, të njëjtë menaxherë cilësie për investimet rrugore duhet të emërohen në çdo komunë, gjithashtu, duke patur parasysh se komunat janë investitorët dytë të rrjeteve rrugore. Paralelisht me Investitorët, Menaxherët e Cilësisë duhet të emërohen në kompanitë e ndërtimit dhe organizatat që merren me rrjetin rrugor.

8.2. Implementimi i kërkimeve empirike

8.2.1. Lidershipi

Hulumtimet kanë treguar se udhëheqja e organizatave të Kosovës që punojnë në rrjetin rrugor duhet të fokusohen si çdo anëtar tjetër i organizatës në kërkesat e menaxhimit të cilësisë të mjedisit modern, megjithëse udhëheqja beson se ata janë të përjashtuar nga përmirësimet e cilësisë të organizatës. Faktorët si përdorimi i informacionit për përmirësim, autoriteti i barabartë me përgjegjësinë, siguria në punë, klima e paanësisë, kompensimi në bazë të barazisë, puna ekipore, bashkëpunimi, të mësuarit dhe përfshirja, pronësia dhe zhvillimi formojnë një kulturë organizative, e cila më pas të çon në rritjen e produktivitetit, cilësisë, dhe kënaqësisë së konsumatorëve dhe punonjësve. Dështimi i MC i atribuohet mungesës së zhvillimit dhe fuqizimit të një kulture të orientuar drejt cilësisë dhe mospërputhje e kulturës organizative së pari me liderët e Organizatës dhe më pas të punonjësve të tjerë. Në një kuptim, MC në thelb kërkon një kulturë të re. Në industrinë e ndërtimit, kultura e kompanisë dhe kultura e projekteve bashkë-ekzistojnë të dyja dhe kanë nevojë për integrimin.

8.2.2. Njerëzit

Arsimimi dhe trajnimi i detyron punonjësit jo vetëm të posedojnë njohuri dhe aftësi të mjaftueshme për të kryer punët e tyre, por edhe për të zotëruar gjithashtu vlera të veçanta, njohuri dhe aftësi që lidhen me çështjet dhe aktivitetet e MC. Arsytet e cituara për dështimin e nismës së MC përfshijnë mungesën e trajnimit të duhur dhe njohuritë e pamjaftueshme. Kështu punonjësit do të jenë të motivuar që të angazhohen në sjelljen e orientuar nga cilësia, ku sqarohen rolet e tyre dhe rëndësia e trajnimit të tyre për qëllimet e përgjithshme të cilësisë. Fuqizimi dhe përfshirja e rrit vetëbesimin e individit dhe përmirëson aftësinë e tij / saj për të zgjidhur problemet dhe për të marrë vendime me rrezik të ulët. Motivimi i punëtorëve, përgjegjësia, dhe përgjegjshmëria janë koncepte të përgjithshme që mund të përfitojnë çdo organizatë biznesi. Shkaqet e problemeve të vazhdueshme të cilësisë, si mungesa e punës ekipore, konflikti, dhe mungesa e përfshirjes së punëtorëve kapërcehet me pjesëmarrjen personalisht në aktivitetet e përmirësimit të cilësisë, e cila çon në suksesin e MC.

8.2.3. Strategjia

Konceptet e menaxhimit strategjik të cilësisë duhet të zbatohet nga nivelet më të larta të vendimmarrësve, Ministria e Infrastrukturës deri në nivel komunal në një anë dhe të vazhdojë me kompanitë e ndërtimit, duke filluar nga lidershipi deri në nivelin më të ulët të zbatuesit që cilat janë të punësuarit në kantier. Sistemi i menaxhimit të cilësisë duhet të vihet në praktikë

nëpërmjet futjes së objektivave të cilësisë në procesin e planifikimit strategjik dhe përmes kornizave të planifikimit strategjik, si vendosja e funksionit të cilësisë (QFD - quality function deployment), e cila ofron udhëzime të veçanta për afrimin, ekzekutimin, dhe vlerësimin e zhvillimit të koncepteve strategjike. Çështjet e brendshme zhvillojnë një udhërrëfyes afatgjatë me përfshirjen e koncepteve thelbësore të kompetencave dhe theksojnë adoptimin e teknologjive të reja. Çështjet e jashtme janë përgjigje të organizatës ndaj luhatjeve ekonomike në industri, ndikimi i mundësive të reja të tregut në praktikën ekzistuese të biznesit dhe mbrojtje ndaj konkurrentëve.

Projektet superiore rezultojnë në aftësi të dallueshme konkurruese, të tilla si shpërndarjen e shpejtë dhe fleksibilitet. Në projektet e infrastrukturës, projektimet e reja janë rishikuar tërësisht para ndërtimit dhe në projektimin e rrugëve është përdorur gjerësisht projektimi eksperimental (pilot). Është e nevojshme të theksohet rëndësia e qartësisë së specifikimeve dhe shmangies së riprojektimeve të shpeshta. Projektimi i detajuar, programi dhe vlerësimi i kostos, vlerësimet e projektimit, ndërtueshmëria në projektim, kontrolli i aktivitetit të projektimit janë pjesë e menaxhimit të cilësisë së projektimit. Kështu menaxhimi i mirë i cilësisë së projektimit rezulton në një cilësi të shkëlqyer të shërbimit bazë, që ndikon pozitivisht në perceptimet e konsumatorëve për cilësinë dhe është një aspekt i rëndësishëm i Menaxhimit të Cilësisë.

8.2.4. Partneriteti dhe Burimet

Partneriteti në menaxhimin e cilësisë përfshin pak trupa të varura qeveritare siç janë: Qeveria, Ministria e Infrastrukturës, dhe Drejtoria e rrugëve, Komunave, kontraktuesit të ndryshme, nënkontraktorët dhe mbështetja e qytetarëve në procesin e kontrollit të furnizuesit, varësia e fortë ndërmjet furnizuesit dhe konsumatorit, politikat e blerjes, duke theksuar cilësinë në vend të çmimit, kontrollit të cilësisë së furnizuesit dhe ndihma e furnizuesit në zhvillimin e cilësisë. Materialet janë shpesh një burim i madh i problemeve të cilësisë dhe ndikojnë në kënaqësinë e blerësit. Në vend që të mbështetesh në mjete të tilla si pranimi me marrje të mostrave për të vendosur cilësinë e lëndëve dhe pjesëve përbërëse që hyjnë, është e preferueshme për ndërtuesit të blejnë nga një numër më i kufizuar furnizuesish të kualifikuar ose të certifikuar.

8.2.5. Proceset, Produktet dhe Shërbimet

Menaxhimi i Procesit të fokusohet në menaxhimin e procesit të ndërtimit, në mënyrë që ai të kryhet siç pritet, pa dështime, mungesa/humbje të materialeve, mjetet, etj. Është e nevojshme që të reduktohen ripunimet dhe shpenzimet e kota për shkak të mungesës së specifikimit të parametrave të përpunimit. Kjo siguron qartësi në zotërim dhe mbështetje më të vogël tek

inspektimi. Në kontekstin e ndërtimit, janë kryer aktivitetet specifike si: planifikimi i sekuencave të detyrave në terren, analiza e plan-vendosjes, hyrjet, objektet e përkohshme, përdorimi inovativ i materialeve, përdorimi inovativ i pajisjeve të ndërtimit dhe mjeteve, dhe përdorimi i i elementëve të para-përgatitur ose para-fabrikuar. Gjithashtu, ndërtueshmëria është përfshirë në dokumentin e kontratës. Puna përgatitore, demolimi (shembjet), zona e ekzekutimit është një pjesë e procesit menaxhimi i cilësisë së produktit dhe shërbimit.

8.2.6. Rezultatet nga njerezit

Çdo organizatë varet nga njohuritë dhe përvoja e njerëzve për të siguruar produktin e caktuar. Çështja kryesore në lidhje me rezultatin e duhur të njerëzve është arsimimi dhe trajnimi i detyron punonjësit jo vetëm të posedojnë njohuritë dhe aftësitë e mjaftueshme për të kryer punët e tyre, por gjithashtu të posedojnë vlera të veçanta, njohuri dhe aftësi që lidhen me çështjet dhe aktivitetet e MC. Arsyet e cituara për dështimin e iniciativës së MC përfshijnë mungesën e trajnimit të duhur dhe njohuri të pamjaftueshme. Kështu të punësuarit do të jenë të motivuar për t'u angazhuar në sjellje e orientuar ndaj cilësisë, kur të jenë sqaruar rolet e tyre dhe rëndësia e trajnimit të tyre për qëllimet e përgjithshme të cilësisë. Fuqizimi dhe përfshirja rrisin vetë-vlerësimin për veten të individit dhe përmirëson aftësinë e tij/saj për të zgjidhur problemet dhe për të marrë vendime me rrezik të ulët. Motivimi i punëtorëve, përgjegjësia, dhe përgjegjëshmëria janë koncepte të përgjithshme që mund t'i sjellin përfitime çdo organizatë biznesi. Shkaqet e problemeve të vazhdueshme të cilësisë si mungesa e punë ekipore, konflikti, dhe mungesa e përfshirjes së punëtorëve janë kapërcyer nga pjesëmarrja personalisht në aktivitetet e përmirësimit të cilësisë, e cila çon në suksesin e MC.

8.2.7. Rezultatet e Konsumatorëve

Një organizatë e ndërtimit mund të bëjë më mirë konkurrencën duke qenë në gjendje të parashikojnë dhe t'i përgjigjen shpejt kërkesave të klientëve, me idetë dhe teknologjitë e reja dhe për të prodhuar objekte të ndërtuara që plotësojnë apo tejkalojnë pritshmëritë e konsumatorëve. Pavarësisht përdorimit të teknikave më të fundit të përmirësimit të procesit dhe menaxhimit të aftë, shpërfillja nga një firmë e klientëve të saj mund të çojë në katastrofë. Pa fokusim tek konsumatorët, programit të MC do t'i mungojnë themelet mbi të cilat do të ndërtohet më tej.

8.2.8. Rezultatet e Shoqërisë

Informacioni dhe analiza konsiston në vlerësimin e politikave dhe strategjive të ndryshme, në auditimin e cilësisë, në analizën e kostove të cilësisë, vlerësimin e performancës së departamentit/funksionit, si dhe vlerësimi i performancës së punonjësit dhe furnizuesit. Nëse ka përhapje të ulët të informacionit të gjeneruar, teknikat e cilësisë si krahasimi (benchmarking) dhe metoda e Kontrollit Statistikor të Procesit (SPC) do të bëheshin jo-efektive. Për të mbajtur një fokusim të vërtetë tek konsumatorët, një organizatë duhet të garantoj reagim të shpejtë ndaj rezultateve të anketimit të konsumatorëve për të caktuar zonat funksionale për veprime efektive.

8.3. Masat e ardhshme për përmirësimin e Menaxhimit të Cilësisë në rrjetin rrugor

Kompanitë duhet të fokusohen në tetë aktivitete të lidhura me menaxhimin e cilësisë të deklaruar. Këto janë:

- Përmirësimi në përcaktimin e objektivave dhe objektivave të cilësisë,
- Përmirësimi në përcaktimin, monitorimin dhe matjen e treguesve të cilësisë,
- Përmirësimi i njohurive të kërkesave të cilësisë në tregjet e tyre,
- Përmirësimi zonave kyçe të menaxhimit të cilësisë,
- Përmirësim në fushën e teknologjive të cilësisë,
- Përmirësimi i cilësisë së menaxhimit të cilësisë,
- Përmirësimi i teknologjisë së informacionit për monitorimin e treguesve të cilësisë,
- Përmirësimi i analizës së krahasimit të treguesve të cilësisë.

Demonstrimi i rezultateve të kërkimit janë foto reale (edhe pse të vlerësuara subjektivisht) e statusit të menaxhimit të cilësisë në kompanitë e rrjetit rrugor të Kosovës. Vlerësimet alarmante të përmirësimeve të planifikuara në menaxhimin e cilësisë në të ardhmen, të paktën u paraqitën në tezë dhe u studjuan në fusha të tilla si planifikimi i biznesit vetëm 2-3 masa për përmirësim.

Kompanitë janë ndryshe të vetëdijshëm për rëndësinë e përmirësimit të vazhdueshëm të menaxhimit të cilësisë. Në rastin e kompanive të rrjetit rrugor të Kosovës është e tillë që mund të thuhet se ata janë të gatshëm për ndryshim në menaxhimin e cilësisë, por kryesisht

mungon modeli nxitës dhe mbështetja financiare nga lart, si nga Qeveria e Kosovës ashtu edhe nga organeve të tjera shtetërore.

Fushat mbi temën e menaxhimit të cilësisë janë gjithëpërfshirëse, dhe më profesional, kështu që përkundër hulumtimeve të gjera të projektimit, mbetet shumë për aspekte që mund dhe do të jenë subjekt i kërkimeve të mëtejshme. Do të ishte interesante të shikohej mundësia e përdorimit të modelit në ekonominë e përgjithshme, si dhe teoricienët dhe praktikuesit të kërkojnë rreth rëndësisë së pjesëve individuale të modelit dhe në këtë mënyrë të kontrollojnë përshtatshmërinë e krijimit të rëndësisë së marrëdhënieve të modelit. Mundësi të tjera kërkimore mund të hartohen për të verifikuar zbatueshmërinë e modelit në BE ose me guxim, në pjesët e tjera të botës, të tilla si Azia apo anketë e përsëritur pas një periudhe të caktuar kohore ose cilat prej planeve të menaxhimit të cilësisë janë zbatuar në të vërtetë. Opsioni i tretë shqyrton pikat në drejtim të sigurimit të një vlerësim të paanshëm të kompanive në aspektin e menaxhimit të cilësisë se ky menaxhim është bërë nga ekspertet ndërsa vlerësimi është bërë nga vlerësuesit e jashtëm, Kjo do të mundësonte vlerësimin më objektiv dhe të krahasueshëm mbi bazë të vlerave të treguesve individual të menaxhimit të cilësisë. Në rast se treguesit e propozuar të modelit të menaxhimit të cilësisë në ndërmarrje kanë mundësinë e realizimit aktual në praktikë, kompanitë do të jenë të interesuar për të kërkuar kërkime në drejtim të diferencave në performancën e kompanive të diskutuara tani, dhe pas disa vitesh të aplikimit të modelit.

Më sipër ne përmbledhëm risitë themelore që mund të konsiderohen në kontekstin e disertacionit si kontribute të rëndësishme për shkencën dhe profesionin. Ndër kontributet ndaj shkencës mund të vendoset në kontekstin e disertacionit kontrollet e mësimave të nxjerra dhe arritjet në fushat e menaxhimit të cilësisë në teori dhe praktikë (të sistemi i menaxhimit të cilësisë sipas udhëzimeve të ISO 9001). Në saj të integritetit, diversiteti dhe vëllimi i fushave individuale është i tillë, një pamje e përgjithshme e detyrës sfiduese.

Kontributi teorik i tezës në përmbajtjen e shkencës dhe profesionit për të klasifikuar përkufizimet e futura të shtyra që janë bërë në pjesën e parë të tezës, përkatësisht në lidhje me koncepte të tilla si:

- Organizatat dhe korporatat,
- Menaxhimi, trajtimi, menaxhimin dhe menaxhimin e cilësisë,
- Efektiviteti dhe efienca,
- Treguesit e menaxhimit të cilësisë,
- Cilësia, menaxhimi i cilësisë dhe përgjegjësia sociale

Në këtë fushë ka dallime të mëdha - mospërputhje në përdorimin e termave - jo vetëm në përshkrimin, por edhe në përmbajtje. Prandaj ka qasje individuale nga autorë të ndryshëm që duhet të identifikojnë dhe të përmbledhë kuptimet dhe pikëpamjet mbi çështje të veçanta.

Ndër kontributet më të rëndësishme për shkencën dhe për artin i përket përfundimi se menaxhimi i cilësisë dhe përgjegjësia e cilësisë, që përcaktohen nga pjesëmarrës të ndryshëm, përfaqëson një objektiv themelor të zhvillimit afatgjatë të cilësisë së ndërmarrjeve dhe atë të arritjes së rezultateve dhe objektivave (efektiviteti) të menaxhimit të cilësisë të të gjithë pjesëmarrësve (p.sh. duke marrë parasysh përgjegjësinë sociale) dhe sigurimin e cilësisë (qëndrueshmërinë) e një mjedisi të shëndetshëm.

Pjesa qendrore e tezës, dhe për këtë arsye një kontribut kyç për shkencën dhe artin është modeli i propozuar për treguesit e menaxhimit të cilësisë në ndërmarrjet e rrjetit rrugor, i cili është rezultat i njohurive dhe përvojës në teorinë dhe praktikën e kompanive kosovare.

Eshte imperativ i kohes për të gjetur një model të përgjithshëm të treguesve të menaxhimit të cilësisë dhe për të përshtatur atë për përdorim në Kompanitë kosovare. Njëkohësisht u projektua kështu që ajo është gjithashtu e aplikueshme për grupet e tjera. Bazuar në objektivin e modelit, në Maj dhe Qershor 2014 u krye studimi i parë të plotë dhe sistematik mbi treguesit e menaxhimit të cilësisë në kompanitë e rrjetit rrugor të Kosovës, nëpërmjet të cilave u bë e mundur të kryhej një vështrim i thellë në situatën dhe planet në lidhje me fushat dhe mbi bazën e hipotezave më të konfirmuara të formulojë propozime për përmirësimin dhe fushat për kërkime të mëtejshme. Hulumtimi i ardhshëm duhet të drejtohen gjerësisht në ekonominë globale.

Disertacioni paraqet një vështrim real mbi situatën në fushën e menaxhimit të cilësisë në kompanitë e rrjetit rrugor të Kosovës dhe i jep të gjithë atyre, që do të donin këtë fushë, të kuptonin më hollësisht teorinë mbështetur nga një pikënisje të qartë, transparente dhe të dobishme, si një bazë për veprim në ruajtjen dhe përmirësimin e menaxhimit të cilësisë në Kosovë.

8.4. Hipotezat:

Hipotezat e vendosura ne kete studimi disertacioni jane vertetuar ne plotesi ne kete studim dhe mund te konkludojme se:

Hipoteza 1: Për ristrukturimin e modelit të projektimit të organizatës dhe menaxhimit, në këndvështrimin e menaxhimit të cilësisë është e arsyeshme të konsiderohet një qasje evolucionare, e cila rekomandohet si leksione të praktikës së mire të koncepteve moderne të menaxhimit të cilësisë.

Hipoteza 2: Ristrukturimi i modelit edukativ të organizatës dhe menaxhimi i cilësisë në këndvështrimin e rastit të organizatave të rrjetit rrugor në Kosovë lejon të përmirësohen efektet e rëndësishme të sinergjisë në organizatë. Inovacioni i procesit menaxherial është vendimtare për çdo organizatë, pasi mundet të menaxhojë me sukses njerëzit, burimet dhe materialet të përshtatura ndaj kriterit vazhdimisht të ndryshueshëm të zhvillimit të ekonomisë globale dhe arritjes të misionit të tij – një process i shkëlqyer i menaxhimit.

Hipoteza 3: organizatat e rrjetit rrugor, ku menaxherët e kompanive dhe proceset menaxheriale nxisin sistemin e menaxhimit të cilësisë, janë më mire në indikatorët e cilësisë se një organizatë pa stimuj të tillë.

9. LITERATURA

Abbott, A. (1990). A Primer on Sequence Methods, *Organization Science*, volume 1, number 4, 375–392.

Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb. Moč vzajemnega zaupanja in spoštovanja v osebni in družinski življenju, poslovanju in družbi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Albrecht, K. (1983). New systems view of the organization. pp. 44-59, in: *Organization Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Amason, A.C. (1996), "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams," *Academy of Management Journal*, volume 39, number 1, 123–148.

An Overview of SAI and SA8000. (2002). Codes of Conduct-and the need for International Standards.(<http://169.132.149.92/introduction.htm/20.05.2013>)

Andersen, H. V., Lawrie, G., & Savič, N. (2004). Effective Quality Management through Third Generation Balanced Scorecard. *The International Journal of Productivity and Performance Management*. Bradford: Emerald Group Publishing Limited.

Anderson, C.R. (1988). *Management: Skills, Functions and Organization Performance*. New York, NY: Allyn and Bacon.

Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning* (Second edition). Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd.

Argyris, C., & Donald. A. S. (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Barney, J. B. (1996). The Resource-based Theory of the Firm. *Organization Science*, 7, 469.

Bartolome, F. (1989). Nobody Trusts the Boss Completely – Now What? *Harvard Business Review*, 3–4, 135–143.

Batterlanffy, L. V. (1951). General System Theory: A new approach to the unity of science. *Human Biology*, 12, 302–361.

Baum Joel, A. C., & McKelvey, B. (2008). *Variations in Organization Science: in Honor of Donald T. Campbell*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Baum Joel, A. C., & Oliver, C. (1996). Toward an institutional ecology of organizational founding. *Academy of Management Journal*, 39, 1378–1428.

- Baum Joel, A. C., & Singh, J. (1994). *Organization-Environment Coevolution*. New York: Oxford University Press.
- Bakke, W.E. (1959). Concept of social organization. pp. 16-75, in: Haire, M. (ed), *Modern Organization Theory*, New York, NY: John Wiley.
- Barkdull, C.W. (1963). Span of Control: A method of evaluation. *Michigan Business Review*, 15(3).
- Beckhard, R and R.T. Harris. (1987). *Organizational Transitions*, second edition (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Bernard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. See pages 65-114.
- Blanchard, K., & Norman, P. (1990). *Moč poštenega poslovanja*. Celje: Mohorjeva družba.
- Bogner, W., & Barr, P. S. (2000). Making Sense in Hypercompetitive Environments: A Cognitive Explanation for the Persistence of High Velocity Competition. *Organization Science*, 11, 212–226.
- Bolwijn, P. T., & Kumpe, T. (1991). Naprej od kakovosti: iz tuje literature. *RIR*, 7, 12–16.
- Buckley, W. (1968). Society as a Complex Adaptive System. Buckley W., ed., *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*. Chicago: A Sourcebook.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Carley, K. M., & Prietual, M. J. (1994). *Computational Organization Theory*. Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum Associates.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in American Business History*. Cambridge: The MIT Press.
- Chakravarthy, B.S. and Doz, Y. (1992). “Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal,” *Strategic Management Journal*, volume 13, special issue, Summer, 5-14.
- Child, J. (1972). Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 1–22.
- Child, J. (1997). Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, 18, 43–76.

- Child, J., & McGarh, R. G. (2001). Organizations unfettered: Organizations form in an information-intensive economy. *Academy of Management Journal*, 6.
- Coase, R. H. (1988). *The Firm, the Market and the Law*. Chicago: University of Chicago Press.
- Costin, H. I. (1999). Strategies for Quality Improvement. MTC. Reengineering and ISO 9000. *The Dryden Press*. Forth Worth, 47–56.
- Crozier, M. (1964) *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press 196.
- Daft, R. L. (1986). *Organization Theory and Design* (2. izd.). St. Paul: West Publishing Company.
- Daft, R. L. (1998). *Organization Theory and design* (2. izd.). St Paul: West Publishing Company.
- Daft, R. L. (2000). *Management* (5th ed). Forth Wort: The Dryden Press.
- Daft, R. L. Now, R. A. (2001). *Organization behavior*. Forth Worth: Harcourt College Publishers.
- Daft, R. L., & Legal, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
- Daft, R. L., & Marcic, D. 2001. *Understanding Management* (3. izd.). Forth Worth: Harcourt College Publishers.
- Dahl, A. (2002). *The Challenge of Sustainable Development and Prosperity*. Paris: European Bahai Business Forum.
- Dahlgaard, J. J., & Kristensen, K. (1998). *Fundamentals of Total Quality Management*. London: Chapma & Hall.
- David, S.M., & Lawrence, P.R. (1978). Problems of matrix organizations. *Harvard Business Review*, May-June: 131-142.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organizational Science*, 6, 204–223.
- DiMaggio, P. J. (1991). *Constructing an organizational field as a professional project*. U.S. Art museums 1920-1940. The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: University of Chicago Press.

- Dlamini, W. (2005). The Industrial/Business Sector Must Protect the Environment. Najdeno 20. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.sntc.org.sz./eearticles/industry.html/>
- Drucker, F. P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper Business.
- Drucker, F. P. (1998). The Information Executives Truly Need. V *Harvard Business Review on measuring corporate performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker, F. P. (2000). *The age of discontinuity. Guidelines to Our Changing Society* (Third printing). New Brunswick and London: Transaction Publishers.
- Drucker, F. P. (2001a). *The essential Drucker*. New York: HarperCollins Publishers.
- Drucker, F. P. (2001b). *Managerski izzivi v 21.stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Drucker, F. P. (2004a). *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
- Drucker, F. P. (2004b). *The Daily Drucker*. New York. Harper Business.
- Elkington J. (1997). *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Eisenhardt, K.M. (1990). "Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making," *California Management Review*, volume 32, 39–54.
- Epstein, M. J., & Birchard, B. (1999). *Counting What Counts*. Washington: Perseus Books.
- Espejo, R. (1997). *Organizational Transformation and Learning. A Cybernetic Approach to Management*. Wiley.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. London: Prentice-Hall.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Generale*. Paris.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*, translated by Constance Storrs. London: Pitman.
- Friendl, G. (2003). Making Better Business Decisions. Truth and Transparency: The Why and How Behind World-Class Corporate Environmental Reporting. B. k.: Green@work. 6 str.
- French, J.R.P., Jr., & Raven, B. 1959. The bases of social power. pp. 156-165, in: Cartwright, D. (ed), *Studies in Social Power*. Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- Fromm, E. (2004). *Imeti ali biti*. Ljubljana: Vale Novak.

Galbraith, J.K. 1956. *American Capitalism: The Concept of Countervailing Power*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

George, J M., & Jones, G. R. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Reading (Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company.

Gersick, C.J.G. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review*, volume 16, number 1, 10–36.

Gortner, H.F., Mahler, J., & Nicholson, J.B. 1987. *Organization Theory*. Reading, MA: Dorsey Press. See pages 244-266.

Gulick, L., & Urwick, L. (eds) 1937. *Papers on the Science of Administration*. New York, NY: Institute of Public Administration.

Hales, C.P. (1973). "What Do Managers Do?," *Journal of Management Studies*, volume 23, number 1, 1986, pp. 88–115; and H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row.

Hammer & Champy. (1995). *Preurejanje podjetja*. Ljubljana. GV.

Harrington, M.J. (1991) *Business Process Improvement*. New York: McGraw-Hill.

Hellriegel, D., & Slocum J.W., Jr. 1973. Organization theory: a contingency approach. *Business Horizons*, April, 1973.

Hicks, G.H., & Gullet, C.R. 1975. *Organizations: Theory and Behaviour*. New York, NY: McGraw-Hill. See pages 245-259.

Hill, L.A. (1992). *Becoming a Manager*. Boston: Harvard Business School Press, 1992, 20–21.

Huse, E.F., & Bowditch, J.L. 1973. *Behaviour in Organizations*. The Philippines: Addison-Wesley. See pages 27-44.

Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30, 336–349.

Huff A.S. and R.K. Reger. (1987). A Review of Strategic Process Research, *Journal of Management*, volume 13, number 2, 211–236.

Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic Management* (peta izdaja). Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

International standard ISO 10006:2003, Quality management systems - Guidelines for quality management in projects. 2003. 32 str.

International standard ISO 10014:2006, Quality management - Guidelines for realizing financial and economic benefits. 2006. Ljubljana. 25 str.

Ivanko, Š. (1992). *Raziskovanje in projektiranje organizacij*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Jelovčan, M. (2005). *Poslovno-organizacijski model globalnega trgovskega podjetja s primerom slovenskega trgovskega podjetja Merkur* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Jones, G. R. (1998). *Organizational Theory: Text and Cases* (2. izd.). Reading (Mass.): Addison-Wesley Publishing Company.

Kalton, G. (1983). *Compensating for Missing Survey Data*. Kish: University of Michigan. Survey Research Center.

Kanter, R.M and B.A. Stein, and T.D. Jick. (1992). *The Challenge of Organizational Change* (New York: Free Press. 375–377.

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Strateško usmerjena organizacija: praktična uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV Založba.

Katz, D., & Khan, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Khan, J. H., & Ghani, J. A. (2004). Clusters and Entrepreneurship. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9, 221–238.

Koletnik, F. (2006). *Proučevanje (analiziranje) računovodskih izkazov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Kotler, P. (1996). *Marketing management, Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Kotter, J. P. (1995). *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*. New York: The Free Press.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.

- Kralj, D. (2013), *Odličnost ravnanja z okoljem*
- Križman, V., & Novak, R. (2002). *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: SIQ.
- Lawrence, T. B. (2002). Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions. *Academy of Management Journal*, 45, 281–290.
- Lawrie, G. (2003). *Design of a Corporate Performance Management System in a Devolved Governmental Organisation*. GC Research Paper. Berkshire: 2GC Limited.
- Latham, G.P. et. al., 1981. Goal setting and task performance: 1969-80. *Psychological Bulletin*, July: 125-152.
- Locke, E.A. 1968. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behaviour and Human Performance*, May: 157-89.
- Luthans, F. 1985. *Organizational Behaviour*. Singapore: McGraw-Hill. See pages 257-262 and 599-610.
- Lewin, A. Y. (1999). The Coevolution of New Organizational Forms. *Organization Science*, 10, 535–550.
- Lewin, A. Y., Weigelt, C. B., & Emery, J. D. (2004). Adaptation and Selection in Strategy and Change. Poole Marshall S., Van de Ven Andrew H., eds. *Handbook of Organizational Change and Innovation* (str. 108–160). Oxford: Oxford University Press.
- Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja Maribor.
- Litterer, A. J. (1963). *Organizations structure and behaviour*. Prentice-Hall.
- Meindl, J. R. (1994). Cognition Within and Between Organizations: Five Key Questions. *Organization Science*, 5, 289–293.
- Micklethwait, J, & Wooldridge, A. (2000). *Guruji managemanta: Modreci ali šarlatani?* Radovljica: Didakta.
- Ministarstvo za informatiko RS. (2004). *Merila za prijavo in ocenjevanje za priznanje RS za poslovno odličnost za leto 2005*. Ljubljana: Ministarstvo za informatiko RS.
- Milgram, S. 1974. *Obedience to Authority*. New York, NY: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

- Mintzberg, H. T., & Ahlstand, B. (1998). *The strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.
- Možina, S. (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Mohrman, A.M. Jr., S.A. Mohrman, G.E. Ledford, Jr., T.G. Cummings, E.E. Lawler III, and associates. (1989). *Large-Scale Organizational Change*, San-Francisco: Jossey-Bass.
- Mulej, M. (1992). *Teorije sistemov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, M. (1994). *Inovacijski management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, M. (1998). "Towards an Environment- Friendly Entrepreneurship", In: Mulej. M., Dyck, G., eds., *Self Transformation of the Forgotten Four-Fifths, Kendall/Hunt*, Dubuque, Iowa, 281-288.
- Mohr, L.B. (1982) *Explaining Organizational Behavior*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Nhria, N. (2001). Business Process Re-engineering. Management Services. *Enfield*, str. 8–13.
- Nordström, A., & Riddersträle, K. (2001). *Ta nori posel: ko zaigra talent, kapital pleše*. Ljubljana: GV Založba.
- Osborne, D., & Gabler, T. (1994). *La Reinencion del Gobierno*. Barcelona: Paidos.
- Pasmore, W.A. (1988). *Designing Effective Organizations*, New York, NY: John Wiley. See pages 87-109.
- Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal Field Research: Theory and Practice, *Organization Science*, volume 1, number 3, 267–292.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. B. k.: Pitman.
- Pfeffer, J., & Gerald, R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Pucko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pugh, D. S., & Hickson, D. J. (1996). *Writers on Organizations* (5. izd.). London: Penguin Books.
- Putnam, Linda L., and Fredrick M. Jablin. (2004) *New Handbook of Organizational Communications: Advances in Theory, Research, and Methods*. Sage Publications Inc.

- Robbins, S. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Applications* (3. izd.). Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application* (8. izd.). Upper Saddle River (New Jersey): Prentice – Hall.
- Robey, D. (1991). *Designing Organizations* (3. izd.). Homewood; Irwin.
- Robey, D., & Sales, C. A. (1994). *Designing Organizations* (4. izd.). Burr Ridge (Illinois): Irwin.
- Roethlisberger, F.J., & Dickson, J.W. (1943). *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rozman, R. (1993a). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, R. (1993b). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, R. (2000b). The organizational function of governance: development, problems, and possible changes. *Management*, 5(2), 99–115.
- Rozman, R. (2000c). Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. *Proj. mreža Slov.*, 3(1), 5–12.
- Rozman, R. (2000d). Subject and method of organization theory = Predmet metod teorije organizacije. *Management*, 5(17–18), 31–37.
- Sanchez-Gonzales, L., Garcia, F., Ruiz, F., Mendling, J. (2012). Quality indicators for business process models from a gateway complexity perspective. *Information and Software Technologie*, November 2012, Pages 1159–1174.
- Samuelson, A. P., & Nordhaus, D. W. (2002). *Ekonomija*. Ljubljana: GV Založba.
- Sayles, L.R. (1998). *Leadership: Managing in Real Organizations*, second edition, New York: McGraw-Hill.
- Savič, Ne. Pipan, K. K., & Gunčar, U. (2007). *Poslovati odlično z uporabo Modlea odličnosti EFQM*. Ljubljana: JAPTl.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. izd.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Seiznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots*. Berkeley, CA: University of California Press.

SIST EN ISO 9001: 2008. *Sistemi ravnanja s kakovostjo – Zahteve z navodili za uporabo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.

SIST ISO 9000: 2000. *Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar (enakovreden ISO 9000: 2000)*. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.

SIST ISO 9004: 2000. *Sistemi vodenja kakovosti – Smernice in izboljšave delovanja*. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.

Selznick, P. (1967). *Leadership in Administration* (Berkeley: University of California Press, 1957), 103–104.

Simon, H.A. (1976). *Administrative Behavior*, third edition. New York: Free Press, 96–109.

Simons, R. (1987). "Planning, Control, and Uncertainty: A Process View," in W.J. Bruns, Jr. and R.S. Kaplan, eds., *Accounting and Management: Field Study Perspectives*, Boston: Harvard Business School Press, 339–367.

Shannon, C.E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.

Sherwin, D.S. (1976). Management of objectives. *Harvard Business Review*, May-June: 149-160.

Taylor, F., & Taylor, W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper Bros.

Tomažević, N. (2010). *Družbena odgovornost kot temelj odličnosti javne uprave* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Tosi, H.L., Rizzo, J.R., & Carroll, S. (1986). *Managing Organizational Behaviour*. New York, NY: Pitman.

Tucker, D. J., Singh, J. V., & Meinhard, A. G. (1990). Organizational form, population dynamics, and institutional change: The founding patterns of voluntary organizations. *Academy of Management Journal*, 33, 151–178.

Turk, I. (1979). *Podatki in informacije v poslovnem sistemu*. Kranj: Moderna organizacija.

Turk, I. (1990). *Uvod v ekonomiko poslovnega sistema*. Ljubljana: Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije.

Turk, I. (1996). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

- Turk, I. (2002). *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *Organization Science*, 8–30.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. Cummings L. L., Staw B. M., eds., (str. 171–222). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press.
- Van de Ven A.H.(1991) “Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note,” *Strategic Management Journal*, volume 13, special issue, 169–188.
- Vila, A. (1996). Nova organizacijska revolucija. *Organizacija*, 6, 328–329.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, 7,359–374.
- Volberda, H. W. (1999). *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*. Oxford: Oxford University Press.
- Volberda, H. W., & Baden-Fuller, C. (1998). Strategic Renewal and Competence Building: Four Dynamic Mechanisms. Hamel Gary, Prahalad C. K., Thomas Howard, O'Neal Don, eds., *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment* (str. 371–389). Chister: John Wiley & Sons Press.
- Wagner-Tsukamoto, Sigmund. Human Nature and Organization Theory. Edward ElgarPublishing, 2003.
- Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization. Henderson A. H. and Parson Talcott, eds., Glencoe (Ill.): Free Press.
- Weber, M. (1981). *General Economic History*. New Brunswick/London: Transaction Books.
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Williamson, O. E. (1996). *The Mechanism of Governance*. New York: Oxford University Press.
- Wheelwrigth, S.C.t and K.B. Clark, Revolutionizing Product Development. New York: Free Press.
- Woodward, J. 1965. *Industrial Organization*. Oxford: Oxford University Press.

Zuckler, L. G. (1987). Institutional Theories of Organizations. *Annual Review of Sociology*, 13, 443–464.

[http://www.eciks.org/english/publications/investing in kosovo/](http://www.eciks.org/english/publications/investing%20in%20kosovo/)04.05.2012

<http://www.ezilon.com/maps/europe/kosovo-road-maps.html/>04.05.2012

[4] ISO 9001:2004(E)

[6] ISO 9004:1996(E)

[12] ISO 9001:2005

[14] IWA 1:2005 (E)