

**NDIKIMI I CILESISË SË SHERBIMIT NDAJ KLIENTIT
NË PERFORMANCËN E RRJETIT-SISTEMIT TË
DREJTORIVE TË SHËRBIMIT TË TRANSPORTIT
RRUGOR NË SHQIPËRI**

PhDc Suela E. SHPUZA (Ulqinaku)

Dorëzuar
Universitetit Europian të Tiranës
Shkollës Doktorale

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

Udhëheqës shkencor: Prof. Dr. Drita KRUJA

Numri i fjalëve: 50.651

Tiranë, Mars 2018

DEKLARATA E AUTORËSISË

Nën përgjegjësinë time deklaroj se punimi me titull : **“Ndikimii cilësisë së shërbimit ndaj klientit në performancën e rrjetit-sistemit të Drejtorive të Shërbimit të Transportit Rrugor në Shqipëri”**, është shkruar prej meje, nuk është prezantuar asnjëherë para një institucioni tjetër për vlerësim. Punimi nuk përmban material të shkruar nga ndonjë person tjetër përveç rasteve të cituara dhe referuara.

Emri mbiemri dhe nënshkrimi

Suela E. Shpuza

Tiranë, 2018

ABSTRAKTI

Performanca është ajo që matet dhe bëhet, cilësia paraqet elementin më kyç të arritjes së performancës, veçmas cilësia e shërbimit ndaj klientit. Perceptimi i cilësisë së shërbimit si pjesë e sistemit organizativ, mund të orientojë shumë organizata drejt krijimit të strukturave që nga cilësia e programuar të shkojnë drejt cilësisë së ‘prodhuar’. Ofrimi i shërbimit cilësor për përdoruesit nuk është vetëm zbatimi i procedurave dhe praktikave operative, por pjesëmarrja aktive në përmbushjen e nevojave si dhe reagimi i shpejtë dhe efikas për çështje me interes shoqëror. Kjo qasje e re synon të orientojë organizatat publike drejt ‘përmirësimit të vazhdueshëm’ dhe vetvlerësimit, metoda këto jo vetëm burokratike, por thellësisht inovative, që synojnë të aftësojnë organizatat të bëjnë vlerësimin e performancës bazuar në qëllime dhe objektiva.

Administratat publike gjithashtu synojnë të realizojnë matjen e performancës, dhe shume prej tyre e masin atë në forma të ndryshme. Tradicionalisht performanca është matur me rezultatet financiare, duke nënvlerësuar shumë tregues të tjere. Matrica e Balancuar e Vlerësimit (BSC) është një instrument për matjen e performancës, që u krijua nga bota e biznesit.

Në këtë punim Matrica e Balancuar e Vlerësimit (BSC) siguron bazën për matjen e Performancës së shërbimit të Transporteve, përmes disa indikatorëve bazë.

Ky studim do t’ju njohë me raste studimi të tre drejtorive të transportit, që kanë adaptuar metodën e BSC, për të mundësuar krijimin e sistemeve të mirëfilltë menaxhimi dhe vlerësimi të performancës.

Gjetjet nga studimi i rastit tregojnë se BSC është përdorur në planifikimin vjetor, në raportimin e masave ndaj eprorëve dhe ndjekjen e aktiviteteve të transportit.

BSC përdoret gjithashtu në diskutimet midis punonjësve, për të shpërndarë informacion brenda dhe jashtë organizatës, për të krijuar rregullsinë dhe të kuptuarin e aktiviteteve vjetore .

Gjetjet tregojnë se BSC është përshtatur me kushtet aktuale të organizatës në lidhje me terminologjinë ekzistuese dhe strukturat organizative. BSC nuk është përdorur kryesisht si një sistem menaxhimi strategjik, por më tepër si një sistem informacioni që synon të komunikojë informacion të matshëm brenda dhe jashtë organizatës. Disa kategori faktorësh që mundësojnë ose kufizojnë përdorimin e BSC në një administratë transporti janë identifikuar.

Ky studim mund të jetë i vlefshëm për politikë-bërësit, analistët dhe palët e interesuara të përfshirë në sektorin e administratës së transportit rrugor.

Fjalët kyçe: Cilësi, menaxhim, performancë, transporti rrugorë, zhvillim, ndikim

ABSTRACT

Performance is what is measured and done, quality is the key element in achieving performance, especially the quality of customer service.

The perception of the quality of service as part of the organizational system can guide many organizations towards creating structures that from the programmed quality go to the 'produced' quality. Offering quality service to users is not only the implementation of operational procedures and practices, but active participation in meeting needs as well as quick and efficient response to issues of social interest. This new approach aims to orient public organizations towards 'continuous improvement' and self-assessment, these methods are not only bureaucratic but profoundly innovative, aimed at enabling organizations to conduct performance evaluation based on objectives and goals.

Public administrations have the main purpose of measuring performance but many administrations measure it in different forms. Traditionally, performance is measured by financial results, underestimating many other indicators.

The Balanced Scorecard (BSC) is an instrument for measuring performance and was created by the business world.

In this paper, the Balanced Scorecard (BSC) provides the basis for measuring the Performance of the Transport Service through some basic indicators.

The aim of the thesis is to understand the use of BSC in a public transport administration. The two research questions derive from the purpose: (1) How has it been implemented and used in the BSC organization? (2) Is it possible that the BSC application in DR Shkoder, Vlora and Durres will bring an increase in the quality of service and consequently in the performance of these departments?

Findings from the case study show that BSC was used in annual planning, reporting measures to superiors, and tracking transport activities. BSC is also used in employee discussions to disseminate information inside and outside the organization to establish regularity and understanding of annual activities.

The findings show that the BSC has been adapted to the current organization's current terms of existing terminology and organizational structures. BSC is not primarily used as a strategic management system, but rather as an information system that intends to communicate measurable information within and outside the organization. Several categories of factors that enable or limit the use of BSC in a transport administration have been identified.

To my father !

FALENDERIME

Për realizimin e kësaj teme unë dua të falenderoj pafund udheheqësen time Profesoresh Dritën. Falë saj unë sot arrita të kem një studim timin.

Faleminderit për durimin, këshillat dhe orët e gjata që kaluam bashkë !

Falenderoj familjen time për durimin në orët e munguara gjatë kohës që duhej të isha me to. Një falenderim të veçantë vajzes sime Oksanës.

ABSTRAKTI	i
Lista e Skemave	ix
KAPITULLI I.....	1
HYRJE	1
1.1. Perkufizimi i problemit	5
1.2. Qëllimi i studimit	6
1.3. Pyetjet kërkimore te hulumtimit	7
1.4. Hipotezat	8
1.5. Rëndësia e studimit	8
1.6. Burimet e referimit.....	9
1.7. Metodologjia e kërkimit.....	10
1.8. Mundësitë dhe kufizimet.....	10
Kapitulli II: VESHTRIMI TEORIK	12
2. Cilësia: Përkufizime dhe koncepte	12
2.1. Cilësia ne sektorin publik.....	15
2.1.1. Menaxhimi i përgjithshëm i cilësisë	17
2.2. Matja e performances ne sektorin e shërbimeve	22
2.2.1. Natyra e shërbimeve	22
2.2.2. Perceptimi Cilësisë së shërbimit kundrejt kënaqësisë.....	25
2.2.3. Çështjet kryesore dhe zhvillimi për vlerësimin e cilësisë në sektorin publik	28
2.2.4. Matja e performancës së shërbimeve	31
2.3. Modelet e cilësisë.....	35
2.4. Evidentimi i kontributit të performancës nga cilësia e shërbimeve	37
3. MATRICA E BALANCUAR E VLERËSIMIT (bsc) Në sektorin e transportit publik	44
3.1. Shërbimi publik i transportit	45
3.2. Drejtoria e Përgjithshme e Shërbimeve të Transportit Rrugor (DPSHTRR)	46
3.2.1. Misioni dhe Detyrat e Drejtorisë së Përgjithshme të Shërbimit të Transportit Rrugor	48
3.3. Matrica e balancuar e vlerësimit në DrShTRr	49
3.4. Statusi aktual i DRSHTRR dhe SWOT analiza	55
3.5. Vendosja e qëllimeve DRSHTRR dhe objektivave strategjike.....	59
3.5.1. Prespektivat e të mesuarit dhe e rritjes.....	60
3.5.2. Prespektivat e procesit të brendshëm.....	62
3.5.3. Prespektiva konsumatore	62
3.5.4. Prespektiva financiare	63

3.6.	Harta Strategjia	63
3.7.	Menaxhimi i performancës dhe rritja e cilësisë së shërbimeve ndaj klientëve	70
3.8.	Përmirësimi i performancës si efekt i rritjes së cilësisë së shërbimeve	89
3.9.	Alternativat e politikës për përmirësimin e qeverisjes dhe menaxhimit të ndërmarrjeve publike	95
Kapitulli IV:		100
4.	METODOLOGJIA e KERKIMIT	100
4.1.	Reflektimet në njohuri	100
4.2.	Zgjedhja e strategjisë kërkimore	101
4.3.	Identifikimi i një rasti.....	102
4.4.	Kuptimi i të dhënave	103
4.5.	Analizimi i të dhënave	106
4.5.1.	Vlerësimi i pyetjeve të hulumtimit.....	108
4.5.2.	Analiza e dokumenteve	109
4.5.3.	Prezantimi i rezultateve.....	109
4.6.	Cilësia e punimit	110
4.7.	DRSHTRR SHKODER	111
4.8.	DRSHTRR DURRES	127
4.9.	DRSHTRR Vlorë	144
KAPITULLI VI:		163
5.	Përfundimi dhe rekomandime	163
5.1.	SUGJERIME PËR HULUMTIMIN E MËTEJSHËM	171
LITERATURA.....		173

Lista e Tabelave

Table 1: Tabela e te ardhurave, shpenzimeve dhe fitimi bruto ne vite	56
Table 2: Tabela e investimeve në vite.....	56
Table 3: Tabela e perqindjeve te shpenzimeve që zënë pagat në totalin e shpenzimeve	56
Table 4: Tabela e numrit të veprimeve	57
Table 5: Prespektiva e të mësuarit dhe të rriturit(profesionalisht).....	66
Table 6: Perspektiva procesi i brendshëm.....	67
Table 7: Prespektiva e klientit.....	68
Table 8: Prespektiva financiare.....	69
Table 9: Përgjegjësit e sistemit te vlerësimit	84
Table 10: Metodot e vlerësimit	88
Table 11: Një shembull i kodimit të një interviste.....	106
Table 12: Një shembull i nën-temave në një intervistë.....	107
Table 13: Ndarja e pyetjeve kyçe të DRSHTRR SHKODER në drejtuesit e performancës dhe Rezultatet strategjike	117
Table 14: Rezultatet per DRSHTRR Shkoder	118
Table 15: Ndarja e pyetjeve kyçe të DRSHTRR DURRES në drejtuesit e performancës dhe Rezultatet strategjike	133
Table 16: Rezultatet per DRSHTRR Durres.....	134
Table 17: Ndarja e pyetjeve kyçe të DRSHTRR Vlore në drejtuesit e performancës dhe Rezultatet strategjike.....	148
Table 18: Rezultatet e DRSHTRR Vlorë.....	149

Lista e Figurave

Figure 1: Përmirësimi i vazhdueshëm i sistemit të menaxhimit të cilësisë	6
Figure 2: Organigrama e Drejtorive Rajonale.....	47
Figure 3: Harta strategjike.....	65
Figure 4: Matrica e balancuar	70
Figure 5: Procesi i vlerësimit te personelit	79
Figure 6: Fokusi i matjeve te performancës.....	83
Figure 7: Modeli i procesit te vlerësimit te performancës	86

Lista e Skemave

Skema 1: Skema e ciklit te vazhdueshëm i menaxhimit të performancës	76
Skema 2: Procesi i menaxhimit të performancës	76

LISTA E SHKURTIMEVE DHE E FJALORIT

TIMS - Trade Information Management System

TIK - Teknologjia e Informacionit dhe Komunikimit

SS - Sektorët Strategjikë

DShTRrSH-Drejtorive të Shërbimit të Transportit Rrugor në Shqipëri

DPSHTRR-Drejtoria e Përgjithshme

BSC , Matrica e Pikëve të Balancuar

TQM-Menaxhimi total i cilësisë

NP-Ndërmarrje publike

KAPITULLI I

HYRJE

“ Ju nuk mund të menaxhoni një fenomen që nuk mund ta matni, dhe nuk mund të matni një fenomen që nuk mund ta përshkruani”

Kaplan&Norton

Çdo organizatë që dëshiron të jetë konkurruese dhe të performojë mirë, nuk duhet vetëm të jetë e aftë të bëjë gjërat, por duhet të dijë t'i bëjë gjërat mirë, që mbi të gjitha të jenë të matshme. Kjo nënkupton domosdoshmërinë e aplikimit të parimeve të menaxhimit të cilësisë, pra të atyre modeleve që në qendër kanë klientin dhe synojnë arritjen e performancës së synuar, të matshme dhe të përmirësueshme. Në kohët moderne, matja e performancës përmes Matricës së Pikëve të Balancuara (BSC) është përdorur gjerësisht në sektorin publik. Shumë prej tyre preferojnë përdorimin e matricës së balancuar, si një mjet për të matur performancën në bazë të strategjisë së tyre. Sipas Murby dhe Gould (2005: 3), arsyeja kryesore për popullaritetin e BSC është fleksibiliteti dhe përshtatshmëria e saj.

Menaxhimi i cilësisë në një kontekst organizacional është aplikimi i disa praktikave dhe teknikave të caktuara, të cilat sigurojnë se produkti final apo outputi i një organizate qoftë ky një produkt apo shërbim është i një standarti të lartë (Dahlen 2010). Në nivel organizate, variablat të cilat ndikojnë në cilësinë e një produkti apo shërbimi përfshijnë ata faktorë që influencojnë mbi organizatën në tërësinë e saj së brendshme dhe së jashtme.

Në analogji me sektorin privat, cilësia ka luajtur gjithnjë një rol të rëndësishëm në administratën publike, më pak të shprehur se në sektorin privat, por kuptimi i saj ka evoluar përgjatë viteve të fundit.

Menaxhimi i performancës është një proces i natyrshëm i menaxhimit. Siç përcaktohet nga eksperti i cilësisë totale William Deming ajo përbëhet nga këto aktivitete themelore :

1. *Plani* - të vendoset se çfarë të bëjnë dhe si të bëhet kjo ,
2. *Veprimi* - të kryejë punën e nevojshme për zbatimin e planit ,
3. *Monitorimi* - të kryejë kontrolle të vazhdueshme në atë që është duke u bërë dhe të masë rezultatet për të vlerësuar përparimin në zbatimin e planit ,
4. *Rishikimi* - e konsiderojnë atë që është arritur dhe , në rezultatin e kësaj , të vendosë se çfarë duhet bërë më shumë dhe çdo veprim korrigjues i nevojshëm nëse performanca nuk është në përputhje me planin. (Deming, 2009, 1)

Sipas Armstrong (2013) John Purcell dhe kolegët e tij të Universitetit Bath vunë në dukje se mundësia për t'u angazhuar në sjellje të kujdesshme është vendimtare për punonjësit. Sjellja diskrete ndodh kur punonjësit ushtrojnë zgjedhjet në rangun e detyrave që duhen bërë dhe se si ata e bëjnë punën e tyre, që mbulojnë aspekte të tilla si përpjekje , shpejtësi , kujdes , vëmendje në cilësinë, shërbimi ndaj klientit, risi dhe stilin e dorëzimit të punës. Njerëzit që shfaqin sjellje të pakufizuar kanë më shumë gjasa që të angazhohen në kryerjen e punëve më të shumta duke marrë më shumë përgjegjësi dhe duke bërë gjëra ekstra. Punëdhënësit mund të përcaktojnë llojin e sjelljes së përditshme që ata duan , por duhet të mbështeten tek punonjësit e tyre për të ofruar .Ekipi i Universitetit Bath theksoi që: "Performanca Menaxhuese nëpërmjet njerëzve do të thotë gjetja e mënyrës për të inkurajuar të punësuarit të punojnë më mirë ose më shumë në mënyrë efektive duke shkaktuar sjelljen diskrecionale që është e nevojshme. Kjo ndodh kur njerëzit gjejnë punën e tyre të kënaqshme,sepse në këtë mënyrë ato ndjehen të motivuar dhe ata janë të angazhuar me punëdhënësit e tyre në kuptimin që dëshirojnë të qëndrojnë duke punuar për organizatën në të ardhmen “(Armstrong,2013, 130).

Menaxhimi i cilësisë, në terma të thjeshta mund të shprehet përmes kuptimit të vetë termit “cilësi”. Nga literatura në fushën e Menaxhimit të cilësisë, të autorëve të

ndryshëm mund të thuhet se nuk ekziston një përkufizim i vetëm për cilësinë, duke qënë se përkufizime të ndryshme janë të përshtatshme për tu përdorur në rrethana të ndryshme, por ajo që vlen më shumë për studimet mbi menaxhimin e cilësisë janë pikëpamjet që autorët e ndryshëm kanë mbi termin “cilësi”. “Cilësia është përshtatje për përdorim”, (Juran, 2007). Sipas, autorit Crosby (2007) “Cilësia është përshtatje ndaj kërkesave”. Ajo është një marrëveshje e parashikuar për uniformitet dhe varësi me kosto të ulëta duke ju përshtatur tregut, (Deming, 2003). Më tej, studiues të tjerë si Feigenbaum, (2003), cilësinë e përkufizojnë në thelb si: “një mënyrë e menaxhimit të organizatës”. Gjashtë vite më vonë, Oakland i dha një kuptim më praktik këtij termi duke nënkuptuar më këtë të fundit “përmbushjen e kërkesave konsumatore”.

Pas sqarimit të konceptit të cilësisë sipas këndvështrimeve nga autorët kryesorë që kanë dhënë kontributin e tyre në fushën e Menaxhimit të Cilësisë, mund të thuhet se kuptimi i këtij termi ka avancuar nga një përkufizim i bazuar tek produkti, i cili e ka origjinën në sektorin e prodhimit drejt përkufizimit me bazë tek klienti, ku ky i fundit inkorporon njëkohësisht shërbimet brenda sektorit të shërbimeve dhe gjithashtu elementët e shërbimit të produktit që prodhohet. Për qëllime të këtij studimi përkufizimi i Oakland (2009), “Cilësia është plotësimi i kërkesave të konsumatorit”, është më i përshtatshëm.

Ndër vite, janë propozuar përkufizime të ndryshme me theksin në aspekte të ndryshme të cilësisë. Sipas Juran, kemi një përkufizim nga këndvështrimi i një inxhinjeri, (p. sh. përshtatje për përdorim). Duke vazhduar më tej, Deming u fokusua mbi prodhimin dhe fleksibilitetin në rritje të tij, gjë që reflekton interesin dhe background-in e tij në fushën e statistikave, megjithëse “14 pikat e cilësisë”, të rekomanduara prej tij e shtrijnë cilësinë përtej, në një arenë më të gjerë. Përkufizimi i Crosby i ngjashëm me atë të Juran , lidhet me kërkesat dhe përdorimin ndërsa ai i

studiuesi Feigenbaum e zgjeron më tej kuptimin e këtij koncepti në një mënyrë të menaxhuarit të organizatës dhe fillon për herë të parë të theksojë atë që më vonë do të quhet Menaxhim i Cilësisë Totale. Sipas Fjalorit Ndërkombëtar të Anglishtes,(të Cambridge), fjala cilësi nënkupton “karakteristikat apo vetitë e diçkaje, apo dikujt” ose, “standart i ekselencës së diçkaje, shpesh një standart i lartë”. Sipas këtij përkufizimi një cilësi produkti kuptohet si standart i lartë apo thjesht si cilësi dhe i njëjti kuptim mund të përdoret edhe në kontekstin e shpërndarjes së shërbimeve.

Pas viteve 90’, me krijimin e Standardeve Ndërkombëtare ISO, mund të gjendet një përkufizim më standard i termit “cilësi”, ku sipas përkufizimit Ndërkombëtar të Standardit , “cilësia është totali i karakteristikave të një entiteti që shfaqet me aftësinë e tij për të kënaqur nevojat e shprehura apo të nënkuptuara”, (ISO 8482; 2014: vii). Standardet japoneze për Industrinë, fjalën “entitet” të përdorur nga ISO e zëvendësojnë me fjalën “të mira dhe shërbime”, duke nënkuptuar me cilësi, “sistemin e prodhimit në mënyrë ekonomike të të mirave dhe shërbimeve, të cilat kënaqin kërkesat e punonjësve”.

Sipas Moullin (2003), tradicionalisht, indikator kryesor matës i performancës së ndërmarrjeve prodhuese ka qenë ai financiar. Por për një numër në rritje studiuesish,(Grady 1991, Chandler 2003, Epstein 2014, Manzoni 2014, Bititci et al. 2014, Webber 2000, Cumby & Conrod 2001, Ittner 2001, Larcker 2001, Kennerley 2002, Neely 2002, Kloot 2002, Martin 2002, Neely et al. 2002, Moullin 2003, Conradie 2003, Tangen 2004, Bosworth 2005, Plant 2006, Moullin 2003, Wu 2009, Striteska & Spickova 2012), mbështetja vetëm në të dhëna financiare është e pamjaftueshme për të gjykuar mbi performancën e një ndërmarrjeje prodhuese. Ata mendojnë se indikator kyç në suksesin e performancës së ndërmarrjes, konsiston në rritjen e cilësisë së shërbimeve ndaj klientëve.

1.1. PERKUFIIZIMI I PROBLEMIT

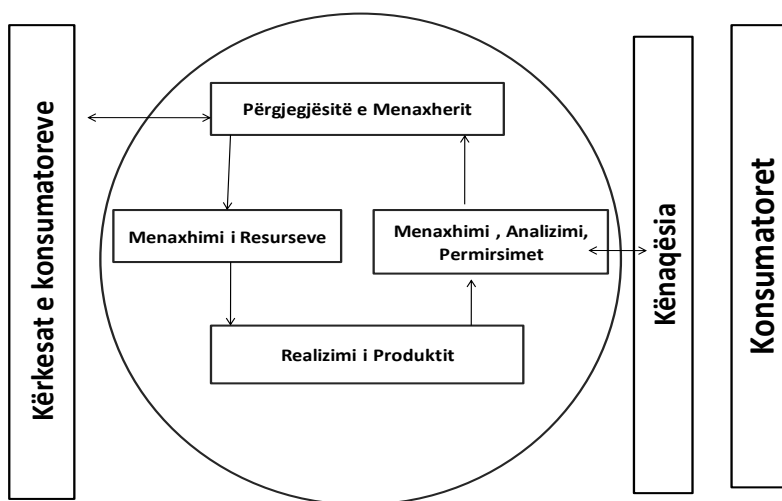
Vitet e fundit interesimi i studiuesve ndërkombëtarë për aspektet e rolit dhe ndikimit të cilësisë së shërbimit ndaj klientit në performancën e organizatës, është shtuar shumë, veçanërisht përmes studimit të cilësisë, kënaqësisë së konsumatorëve në aspektin teorik, empirik si dhe analitik. Nga ana teorike do të trajtohen disa nga këta autorë: Champion, (2007), Burch, (2014), Edward Lawler (2002), Black, (2007), Brown, (2007), McGregori (2006), Shimshek (2001), Çelik (2001), Lundberg, (2009) Gudmundson, (2009) Andersson (2009), Mescon (1999), Thill (1999), Mescon (1999), Bovee (1999)Thill (1999), Drucker (2013), Buford, Bedeian, & Lindner (2005), Kreitner (2005), Sekaran (2003), DelPo (2007), Fajoli (1916), Tolentino (2013), Marsela Robo, Andrea Xhavera (2012), Marshall (1890), Herzberg, Mausner, Peterson, dhe Capwell (1957), Armstrong (2013).

Në shikim të parë mund të identifikohet se punonjësit në njërën anë dhe konsumatorët në anën tjetër janë shumë të ndryshëm nga njëri - tjetri edhe nga objektivat e tyre personale, apo e thënë ndryshe, ajo që duan punonjësit të arrijnë nga prezenca dhe puna e tyre në organizatë është e shumëllojshme, ajo që i bashkon konsumatorët në të gjitha anët është nevoja për shërbime/produkte cilësore. Është detyra e menaxherëve që të sigurojnë shërbime/ produkte cilësore, të identifikojnë dhe kuptojnë dallimet individuale dhe të ndihmojë që të plotësohet gjithcka që duan nga organizata. Këtij mendimi i atribuohen Armstrong, Baron (2013), Lockett(2012), Banfield, Kay (2012), Brumbach (2008) Edwards (2009), Apostol, (2013), Purcell, Kinnie (2006, Bohlaner (2014), Koli, Llaci (2005). “Cilësia është përshtatje për përdorim’, (Juran, 2007). Sipas, autorit Crosby (2007) “Cilësia është konformitet ndaj kërkesave”. Ajo është një marrëveshje e parashikuar për uniformitet dhe varësi me

kosto të ulëta duke ju përshtatur tregut, (Deming, 2002, cituar në 2003). Më tej, studiues të tjerë si Feigenbaum, (2003), cilësinë e përkufizojnë në thelb si: “një mënyrë e menaxhimit të organizatës”. Gjashtë vite më vonë, Oakland i dha një kuptim më praktik këtij termi duke nënkuptuar më këtë të fundit “përmbushjen e kërkesave konsumatore”.

Sistemi i menaxhimit të cilësisë duhet të jetë në nivelin e ofruesit të shërbimeve. Shërbimi i transportit duhet të identifikojë kërkesat e konsumatorëve, të vlerësojë ato dhe të aplikojë në proceset e tyre.

Figura 1: Përmirësimi i vazhdueshëm i sistemit të menaxhimit të cilësisë



Burimi: Zákorová , (2010:67)

1.2. QËLLIMI I STUDIMIT

Studimi i rolit dhe ndikimit të cilësisë së shërbimit ndaj klientit në performancën e ndërmarrjes/drejtorisë ka të bëjë me natyrën dhe rregullimin e marrëdhënies së konsumatorit me ndërmarrjen, plotësimin e nevojave të tyre dhe është një fushë në të cilën kontribuojnë një shumëllojshmëri disiplinash ekonomike, sociologjia, psikologjia, etj.

Qëllimi i punimit ka të bëjë me përshkrimin e teknikave dhe formave se si cilesia e shërbimit të ofruar nga ndermarrja matet dhe transmetohet tek konsumatorët/klientet dhe organet e larta drejtuese

Për të realizuar qëllimin e këtij studimi, objektivat specifike do të jenë:

1. Të identifikojë dimensionet e cilësisë së shërbimit që ndikojnë në përmirësimin e performancës.
2. Të përshkruajë rolin e cilësisë në rritjen e performancës dhe të identifikojë disa nga teknikat ose format me të cilat ajo mund të përcillet nga ndërmarrjet tek konsumatorët/ përdoruesit.
3. Analiza e indikatorëve që përdoren për vlerësimin e performancës së drejtorive të këtij sistemi (të dhëna sekondare të mbledhura nga literatura ndërkombëtare për vlerësimin e cilësisë për administratat publike, metodat e përdorura nga Drejtoritë Qendrore dhe Ministrinë përkatëse).
4. Të përshkruaj sesi aplikimi i BSC në drejtoritë rajonale Shkoder, Durrës dhe Vlorë çon në rritje të cilësinë të shërbimit dhe rrjedhimisht rritjen në performancën e këtyre drejtorive.

1.3. PYETJET KËRKIMORE TË HULUMTIMIT

Pyetja kryesore kërkimore

1.A ndikon përdorimi i BSC në performancën e organizatës?

Pyetje ndihmëse

-Si është zbatuar dhe përdorur në organizatë BSC?

-Cilët janë faktorët favorizuar dhe pengues të përdorimit të BSC?

1.4. HIPOTEZAT

H1:Përdorimi i metodës së BSC ndihmon drejtoritë e transportit në përmirësimin e performancës së tyre.

1.5. RËNDËSIA E STUDIMIT

Deri më tani shumë autorë kanë punuar në drejtim të cilësisë së shërbimeve ndaj klientëve dhe rolit të saj në performancën e ndërmarrjeve. Në këtë drejtim janë shtruar probleme dhe dilema të ndryshme , megjithatë ende nuk janë trajtuar shumë elemente të rëndësishme ose specifike të cilësia e shërbimeve ndaj klientëve në menaxhimin e ndërmarrjeve.

Kjo çështje e përzgjedhur do të zgjoj interesin e shume palëve të interesit, si studiuesit ashtu edhe punonjësit dhe menaxherët e drejtorive.

Kjo për faktin se do të ofrohet një vështrim teorik i përgjithshëm ku do të trajtohen përgjithësisht cilësia e shërbimeve ndaj klientëve, ndikimi dhe roli që ka cilësia e shërbimeve ndaj klientëve në menaxhimin e drejtorive, duke i ndërthurur këto të dhëna me rezultatet e hulumtimit në terren. Gjetjet e analizave hulumtuese do të publikohen në revistat shkencore, dhe njëherazi do të shërbejnë për spektrin e gjerë duke filluar nga niveli institucional e deri te kompanitë dhe punonjësit në Shqipëri e më gjerë. Pra nisur nga këto që u theksuan më lartë, shpreh bindjen se tema do të konisedohet si një kontribut i vlerësuar nga ana akademike në fushën e cilësisë së shërbimeve ndaj klientëve, dhe si një nevojë e rëndësishme së veçantë për të përmirësuar performancën e ndërmarrjeve në përgjithësi.

1.6. BURIMET E REFERIMIT

Siç argumentohet në studime të specializuara dhe që përmendet shpesh prej studiuesve, roli kryesor në çfarëdolloj sipërmarrje luhet nga cilësia, që përfaqëson një aset të rëndësishëm dhe me vlerë të madhe strategjike. Rritja në rendimentin e punës së stafit si rezultat i rritjes së cilësisë së shërbimeve ndaj klientëve të tyre dhe anasjelltas, është shndërruar në argumentin kyç dhe njëherazi më bindës që stafi menaxhues të përdorë standardet e cilësisë në tërë kompleksitetin e tyre.

Faktorët kryesorë të cilësisë së shërbimeve ndaj klientëve janë: njohja e nevojave të konsumatorëve, menaxhimi, analizimi dhe përmirësimi i produkteve/ shërbimeve, faktori ekonomik (paraja), ristrukturimi i punës.

Van Raaij (2013) e njëson cilësinë e shërbimeve ndaj klientëve me cilësinë e tradicionales apo klasikes, të kuptuarit e nevojave të konsumatoreve dhe ofrimin e shërbimeve që i plotësojnë këto nevoja. Studiuesit e këtij grupi (Schultz & Tannebaum & Lauterbom 2012, Engel & Warshaw & Kinnear 2014, Smith & Berry & Pulford 1999, Fill 2002, Belch & Belch 2004, Pickton & Broderick 2005, Rajagopal 2007, Kurtz 2010, Dahlen & Fredrik & Smith 2010) nisen dhe e analizojnë ecurinë dhe suksesin e një biznesi apo ndërmarrjeje nga këndvështrimi i klientit apo blerësit. Elementët që theksohen nga këta studiues janë tre: 1) blerësi ose klienti dhe vëmendja ndaj tij (Fill 2001), 2) mesazhi nga pikëpamja e komunikimit, konstatimit, dhe harmonizimit të tij me dëshirat e blerësit (Helm 2006:23-33, Tynan 2014, Shimp 2000), dhe 3) koordinim i mjeteve dhe kanaleve transmetues të mesazhit (Mooji 2014, Lee & Park 2007, Smith & Berry & Pulford 1999). Roli dhe rëndësia e këtyre elementeve gjen shprehje dhe materializim në të gjithë komponentët përbërës të cilësisë së shërbimeve ndaj klientëve (Harrell 2008). Sipas tyre, ecuria dhe shkalla e suksesit e një biznesi apo ndërmarrjeje

varet nga kthimi i klientit ndërsa vetë kthimi i klientit varet nga aftësia e biznesit për të kuptuar nevojat dhe dëshirat e tij (Dahlen & Lange&Smith 2010, Engel & Warshaw & Kinneer 2014).Tynan, në 2014 thekson se ecuria dhe shkalla e suksesit të një ndërmarrje varet gjithashtu edhe nga realizimi i një komunikimi të suksesshëm, dhe komunikime të suksesshme janë ato në të cilat klienti ose blerësi merr të njëjtin mesazh nga burime të ndryshme (Tynan, 2014).

1.7. METODOLOGJIA E KËRKIMIT

Realizimi i këtij studimi është bërë nga kombinimi i burimeve parësore dhe dytësore të informacionit. Metoda e përzgjedhur për përpunimin dhe paraqitjen e të dhënave është me “case study”. Janë marrë në studim 3 drejtori rajonale, konkretisht ajo e Shkodrës, Durrësit dhe Vlorës. Këto janë tre drejtori të kategorisë së parë.

Janë përdorur intervista gjysëm e strukturuar si instrument i mbledhjes së të dhënave cilesore (me përfaqësues të menaxhimit të drejtorive dhe punonjës).

Burimet dytësore të informacionit kanë qënë rishikimi i literaturës, artikujve dhe botimeve të realizuara në këtë fushë.

Kjo metodologji kërkimore është gjykuar më e përshtatshme për të mundësuar evidentimin e shumë elementëve të tjerë cilësorë dhe që është e vështirë të shprehen më shifra, apo të interpretohen më anë të paraqitjes së strukturuar të tyre.

1.8. MUNDËSITË DHE KUFIZIMET

Ky studim pasqyron analiza, udhëzime, njohuri bazë në lidhje me trajtimin e rëndësisë së cilësisë së shërbimeve ndaj klientëve; Rëndësia e këtij studimit konsiston në ndihmesën që u jep menaxherëve të nivele të ndryshme. Analiza e këtij studimi është kufizuar vetëm në trajtimin e metodës BSC dhe ndikimit të saj në performancën e

institucionit, ndërkohë që jemi të vetëdijshëm së ekzistojnë shumë metoda të tjera që mund t'u vijnë në ndihmë menaxherëve në hapat e ndryshëm të punës së tyre. Gjithashtu të dhënat e përdorura dhe koha e shtrirjes së studimit i përkasin një periudhe kohore, duke mos lejuar trajtimin e vazhdimësisë së zhvillimit të saj. Kufizimi i detyrës menaxheriale paraqet një shqetësim dhe potencialisht një kufizim për hulumtimin, mundësia e neglizhimit nga menaxherët e detyrave të planifikuara dhe frika e shpalosjes të dhënave përtej detyrimit për transparencë publike.

1.9. STRUKTURIMI I PUNIMIT

Ky studim është strukturuar në 5 kapituj. Në këtë mënyrë synohet të mundësohet paraqitja natyrshëm dhe rrjedhshëm e problemeve dhe nxjerrja e përfundimeve dhe sugjerimeve. Kapitulli i parë paraqet fushën e studimit, pyetjet dhe hipotezat e ngritura si dhe metodologjinë e përdorur për realizimin e qëllimit dhe arritjen e objektivave të studimit. Kapitulli i dytë, paraqet kornizën teorike në lidhje me konceptet e menaxhimit, cilësisë së shërbimit, sidomos në sektorin publik. Nëpërmjet shqyrtimit të modeleve të cilësisë synohet të evidentohen elementët kryesorë që ndikojnë në perceptimin e një shërbimi cilësor. Kapitulli i tretë na njeh në mënyrë më të detajuar me BSC, dhe me secilën prej prespektivave të saj. Ndikimi i përdorimit të metodës BSC në përmirësimin e performancës dhe në cilësinë e shërbimit ndaj klientëve. Kapitulli i katërt shpjegon në detaje metodologjinë e përdorur në marrjen, përpunimin, analizën dhe interpretimin e të dhënave sasiore dhe cilësore. Më tej kapitulli vijon me rezultatet e nxjerra nga analiza dhe përpunimi i të dhënave dhe me disa përfundime që dalin përmes kësaj analize. Kapitulli i pestë dhe i fundit paraqet në mënyrë të përmbledhur përfundimet dhe rekomandimet. Në këtë kapitull paraqiten edhe kontributet kryesore të punimit së bashku me sugjerimet për hulumtime të mëtejshme.

KAPITULLI II: VESHTRIMI TEORIK

2. CILËSIA: PËRKUFIZIME DHE KONCEPTE

Po të mundohemi të japim një përkthim të fjalës cilësi nga anglishtja, fjalori na e përkthen atë në “e shkëlqyeshme” apo “moral i mirë”. Gjithashtu tingëllon si dicka e lidhur me virtytet, të pasurit e një grade për “vlera të mira”. Cilësia ka qënë tradicionalisht e lidhur me përshkrimin e cilësive të një produkti si bukuria, dobishmëria, freskia dhe luksi”.

Menaxhimi i cilësisë, në terma të thjeshta mund të shprehet përmes kuptimit të vetë termit “cilësi”. Nga literatura në fushën e Menaxhimit të cilësisë të autorëve të ndryshëm mund të thuhet se nuk ekziston një përkufizim i vetëm për cilësinë, duke qënë se përkufizime të ndryshme janë të përshtatshme të përdorura në rrethana të ndryshme por ajo që vlen më shumë për studimet mbi menaxhimin e cilësisë janë pikëpamjet që autorët e ndryshëm kanë mbi termin “cilësi”. “Cilësia është përshtatje për përdorim”, (Juran, 2007). Sipas autorit Crosby (2007) “Cilësia është konformiteti ndaj kërkesave”. Ajo është një marrëveshje e parashikuar për uniformitetin dhe varësi me kosto të ulëta duke ju përshtatur tregut, (Deming, 2002). Më tej, studiues të tjerë si Feigenbaum, 2003 cilësinë e përkufizojnë në thelb si: “një mënyrë e menaxhimit të organizatës”. Gjashtë vite më vonë, Oakland i dha një kuptim më praktik këtij termi duke nënkuptuar më këtë të fundit “përmbytjen e kërkesave konsumatore”.

Ndër vite, janë propozuar përkufizime të ndryshme me theksin në aspekte të ndryshme të cilësisë. Sipas Juran, kemi një përkufizim nga këndvështrimi i një inxhinjeri, (p. sh. përshtatje për përdorim). Duke vazhduar më tej, Deming u fokusua mbi prodhimin dhe fleksibilitetin në rritje të tij, gjë që reflekton interesin dhe background-in e tij në fushën e statistikave, megjithëse “14 pikat e cilësisë”, të rekomanduara prej tij e shtrijnë cilësinë përtej, në një arenë më të gjerë. Përkufizimi i

Crosby i ngjashëm me atë të Juran, lidhet me kërkesat dhe përdorimin ndërsa ai i studiuesit Feigenbaum e zgjeron më tej kuptimin e këtij koncepti në një mënyrë të menaxhimit të organizatës dhe fillon për herë të parë të theksojë atë që më vonë do të quhet Menaxhim i Përgjithshëm i Cilësisë .

Pas sqarimit të konceptit të cilësisë sipas këndvështrimeve nga autorët kryesorë që kanë dhënë kontributin e tyre në fushën e Menaxhimit të Cilësisë, mund të thuhet se kuptimi i këtij termi ka avancuar nga një përkufizim i bazuar tek produkti , i cili e ka origjinën në sektorin e prodhimit drejt përkufizimit me bazë tek klienti, ku ky i fundit inkorporon njëkohësisht shërbimet brenda sektorit të shërbimeve dhe gjithashtu elementët e shërbimit të produktit që prodhohet. Për qëllime të kësaj çështjeje përkufizimi i Oakland (2009), “Cilësia është plotësimi i kërkesave të konsumatorit”, është më i përshtatshëm.

Gjatë viteve 1980, shumë korporata globale u fokusuan drejt përmirësimit të cilësisë. Ato e dinin se konkurrenca në sferen globale nënkuptonte se duhej t'u ofronin blerësve të produkteve dhe shërbimeve të tyre njëfarë sigurie, se çfarë ata po blinin kishte vërtet cilësinë e pritur. Në vitet e mëparshme, blerësve iu ishte dashur të pranonin "garancinë" individuale nga ana e shitësve se ajo që po tregtohej ishte sipas kërkesave dhe standardeve të reklamuar. Këto garanci individuale ndryshuan në vitin 1987 me formimin e serisë ISO 9000, të dizenuar nga Organizata Ndërkombëtare e Standardizimit (IOS), me bazë në Gjenevë, në Zvicër. Standardet ISO reflektojnë një proces në të cilin auditë të pavarur vërtetojnë që fabrikat, laboratorët ose zyrat e një kompanie plotësojnë standardet e menaxhimit të cilësisë. Me plotësimin e këtyre standardeve, klientët sigurohen se kompania ndërmerr hapa specifike për testimin e produkteve që shet; trajnon vazhdimisht punonjësit e saj për t'u siguruar se ata kanë kualifikim, njohuri dhe aftësi bashkëkohore; mban regjistrime të mjaftueshme mbi

operacionet e saj; dhe në rast se ndodhin probleme i korrigjon ato. Disa nga kompanitë shumëkombëshe dhe ndërkombëtare që i kanë plotësuar këto standarde janë Texas Petrochemicalr British Airways; Shanghai Foxboro Company, Ltë.; Braas Company; Betz Laboratories; Hong Kong Mass Transit Railway Corporation; BP Chemicals International, Ltë.; Cincinnati Milacron's Electronic Systems Division; Borg Wamer Automotive; Standard Aero Alliance; Taiwan Synthetic Rubber Corporation dhe Weyerhaeuset. Këto standarde reflektojnë një proces në të cilin auditë të pavarur vërtetojnë se fabrikat, laboratorët ose zyrat e kompanisë plotësojnë standardet e menaxhimit të cilësisë. Një kompani që merr certifikatën ISO mund të krenohet se ka plotësuar standarde ndërkombëtare shumë të rrepta mbi cilësinë dhe se është një ndër kompanitë e përzgjedhura në gjithë botën që ka marrë këtë titull. Çertifikimi mund të jetë më shumë sesa thjesht një avantazh konkurrues; ai gjithashtu lejon hyrjen në disa tregje në të cilat nuk mund të hyhet në mënyrë tjetër. Për shembull, janë 93 vende që kanë adoptuar standardet ISO, ndër të cilat Japonia, Shtetet e Bashkuara dhe Suedia kanë shumicën e organizatave që i përmbushin këto standarde ISO. Dhe janë më shumë se 408.000 kompani në mbarë botën që kanë çertifikimin ISO. Organizatat e pa çertifikuara, që përpiqen të bëjnë biznes në këto vende, mund të mos kenë sukses në konkurrencën kundër kompanive të çertifikuara. Shumë klientë duan të shohin certifikatën dhe kështu ajo bëhet një kërkesë dominuese. Gjithashtu në vitin 2014, erdhi në fuqi ISO 14000. Kompanitë që e arrijnë këtë çertifikim janë ato që tregojnë përgjegjësi ndaj mjedisit.

Marrja e certifikatës ISO ka kosto të larta. Shumica e organizatave që duan të çertifikohen harxhojnë rreth një vit dhe kanë kosto disa qindra mijëra dollarë në përpjekje për të arritur këtë qëllim. Shumë prej tyre po e kuptojnë se marrja e kësaj

çertifikate po bëhet gjithnjë e më shumë një domosdoshmëri për të eksportuar mallra te çdo organizatë që mbështet serinë e standardeve ISO 9003.

Pas viteve 90', me krijimin e Standardeve Ndërkombëtare ISO, mund të gjendet një përkufizim më standard i termit “cilësi”, ku sipas përkufizimit Ndërkombëtar të Standardit, “cilësia është totali i karakteristikave të një entiteti që shfaqet në aftësinë e tij për të kënaqur nevojat e shprehura apo të nënkuptuara”, (ISO 8482; 2014 : vii). Standardet japoneze për Industrinë, fjalën “entitet” të përdorur nga ISO e zëvendësojnë me fjalën “të mira dhe shërbime”, duke nënkuptuar me cilësi, “sistemin e prodhimit në mënyrë ekonomike të të mirave dhe shërbimeve, të cilat kënaqin kërkesat e punonjësve”.

Pas sqarimit të konceptit të cilësisë sipas këndvështrimeve nga autorët kryesorë që kanë dhënë kontributin e tyre në fushën e Menaxhimit të Cilësisë, mund të thuhet se kuptimi i këtij termi ka avancuar nga një përkufizim i bazuar tek produkti, i cili e ka origjinën në sektorin e prodhimit drejt përkufizimit me bazë tek klienti, ku ky i fundit inkorporon njëkohësisht shërbimet brenda sektorit të shërbimeve dhe gjithashtu elementët e shërbimit të produktit që prodhohet. Për qëllime të kësaj çështjeje përkufizimi i Oakland (2009), “Cilësia është plotësimi i kërkesave të konsumatorit”, është më i përshtatshëm.

2.1. CILËSIA NE SEKTORIN PUBLIK

Në analogji me sektorin privat, cilësia ka luajtur gjithnjë një rol në administratën publike, më pak të shprehur se në sektorin privat, por kuptimi i saj ka evoluuar përgjatë viteve të fundit.

Në sektorin publik autori Beltram (2011) dallon tri faza në evoluimin e cilësisë që janë:

- Cilësia në sensin e respektimit të normave dhe procedurave
- Cilësia në sensin e efektivitetit
- Cilësia në sensin e kënaqësisë konsumatore

Në rastin e parë, cilësia nënkupton mungesën e arbitraritetit apo shprehja e tij në mënyrë pozitive si korrektesë formale. Natyrisht, në këtë përkufizim referimi tek përdoruesit ose konsumatorët mungon. Kjo mënyrë e të kuptuarit të cilësisë në administrimin publik korrespondon me termat e hershëm të cilësisë që e cilësojnë atë si konformitet teknik ndaj specifikimeve në industri. Kuptimi i cilësisë në sektorin publik ka ndryshuar në fund të viteve 2006 kur menaxhimi me anën e objektivave fitoi popullaritet në administratën publike. Cilësia në sferën publike ende përfshinte objektivin për mungesën e gabimeve, por gjithashtu ajo filloi të lidhej me qëllimin/një produkt/shërbim. Ky përkufizim i cilësisë ka ekuivalentin e tij në përkufizimin famshëm të Juran “përshtatshmëri për përdorim”.

Në fillimet e viteve 80’ koncepti i “cilësisë totale” i aplikuar në sektorin privat u transferua në atë publik në Amerikën e Veriut dhe në Evropën Perëndimore, duke konsideruar kënaqësinë e konsumatorit si pikë reference për shkallën e cilësisë që arrihej Armstrong (2013). Megjithatë kjo nuk nënkupton që të gjitha vendet e Evropës Perëndimore aplikuan të njëjtin koncept për cilësinë në sektorin publik. Edhe pse shumë agjenci publike janë të familjarizuara me konceptin e cilësisë së biznesit ende administrata publike në disa vende të Evropës e redukton cilësinë me respektimin e ligjit, veçanërisht vendet me traditë administrative ligjore. Në shumë vende, në administrimin publik një peshë mjaft të rëndësishme e zë gjerësisht sektori ekonomik i cili përfshin punësimin dhe prodhimin e të mirave dhe shërbimeve. Si rrjedhojë , nuk mund të mbetemi indiferent ndaj Menaxhimit të Cilësisë në administrimin publik.

Sektori publik Shqiptar shpesh ka përjetuar eksperiencën e shërbimeve të cilësisë së ulët, gjë e cila ka çuar në gjenerimin e pritjeve të ulëta për qytetarët. Rezultati ka qënë një pakënaqësi. Pas viteve 90' situata mori një drejtim tjetër. Shqipëria duket se po bën përpjekje për modernizimin e sektorit publik dhe rritjen e cilësisë së shërbimeve publike, në kuadër të përpjekjeve për integrimin në BE, që gjithashtu ushtron presion për zgjerimin e kapaciteteve administrative. Shqipërisë i duhet të ndërmarrë hapat e saj të parë në drejtim të implementimit të Menaxhimit të Cilësisë dhe për këtë mund të mbështetet në eksperiencën e vendeve të tjera. Menaxhimi i cilësisë ka kaluar në një evolucion të rëndësishëm, nga inspektimi i produkteve deri tek krijimi i një vizioni plotësisht ndryshe për strategjinë e organizatave.

2.1.1. MENAXHIMI I PËRGJITHSHËM I CILËSISË

Një nga zhvillimet e fundit, Menaxhimi i Përgjithshëm i Cilësisë (MPC), paraqet një pikëpamje më të gjerë në lidhje me përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë. MPC kërkon të arrijë angazhimin e të gjithëve në funksion të kënaqjes së kërkesave të konsumatorit. Origjina e këtij koncepti lidhet me identifikimin e organizatës si një tërësi procesesh, të lidhura me konsumatorë dhe furnitorë të brendshëm, puna e të cilëve është në funksion të kërkesave të konsumatorit të jashtëm. Qëllimi është përfshirja e cilësisë që në proceset e para, p.sh., gjatë dizenjimit të një produkti apo shërbimi, për tu siguruar që produkti të realizohet ashtu siç duhet që në provën e parë, në vend që të mbështetemi në inspektimet, kontrollin e cilësisë dhe përpjekjet për të korrigjuar gabimet pasi ato kanë ndodhur. Filozofia që theksohet është parandalimi i gabimit nëpërmjet punës së kujdesshme për plotësimin e kërkesave të klientëve, si dhe nëpërmjet koordinimit të njohurive dhe ideve të punonjësve të përfshirë në këtë proces, duke punuar si një skuadër dhe duke pranuar përgjegjësitë për arritjen e një rezultati cilësor.

Devijimet midis standardeve cilësore dhe arritjeve aktuale duhet të identifikohej. Aktivitetet e organizatës duhet të orientohen drejt eliminimit të këtyre devijimeve.

Koncepti i MPC u zhvillua në Japoni, pas Luftës Dytë Botërore, veçanërisht nga një studiues amerikan, W. Edwards Deming. Ai përdori si bazë teknikat e procesit të kontrollit statistikor të zhvilluara më parë nga Walter Shewhart dhe mbështeti metodën e rishikimeve dhe përmirësimeve të zbatueshme për të gjithë aktivitetet (cikli: planifikim-zbatim-kontroll-veprim). Në zhvillimin e MPC kontribut kanë dhënë edhe Juran dhe Crosby.(Armstrong 2013)

Revolucioni i cilësisë në Japoni dhe suksesi i eksportit ndikuan që shumë organizata në vende të tjera, veçanërisht konkurrentët, të kthenin sytë nga Japonia. Në vitet 1980 ky interesim u rrit ndjeshëm.

Deming zbuloi se Japonia ishte vendi më i përshtatshëm për zhvillimin e MPC. Industria duhej të rindërtohej, oferta për punë ishte e përshtatshme, kishte mungesa në lëndët e para dhe skarciteti duhej të evitohet. Kultura japoneze në mënyrë të veçantë përshtatej me MPC. Theksi vendosej më shumë mbi skuadrën sesa mbi individin, ndërsa kultura organizative ishte e përgjithshme dhe jo e specializuar. Sindikatat e punonjësve nuk ishin të fuqishme dhe organizoheshin nga çdo kompani më vete.

Nëse aplikohet siç duhet, MPC krijon ndryshime të mëdha në kulturën e organizatës dhe një strukturë të re vendim-marrëse, në mënyrë që të gjithë punonjësit të kuptojnë drejtimin strategjik të organizatës dhe të kenë kompetencën për të marrë vendime për zgjidhjen e problemeve dhe parandalimin e tyre në të ardhmen.

Kjo mund të shkaktojë një ristrukturim thelbësor të organizatës që ndryshon nga organizimi tradicional i shumë organizatave me kufij të theksuar funksionalë dhe hierarkikë. Përfitimet e mundshme të MPC lidhen me uljen e kostos. Ulja e kostos është pasojë e pakësimit të inspektimeve dhe modifikimeve, prezantimit më të shpejtë të

produkteve dhe shërbimeve të reja, të cilat ndikojnë në rritjen e pjesës së tregut dhe në rritjen e të ardhurave. Megjithatë, këto përfitime mund të arrihen vetëm nëse ndodhin ndryshimet e duhura në strukturën organizative dhe trajnimet e nevojshme.

Kushtet që duhet të plotësohen për arritjen e suksesit janë si më poshtë Armstrong (2013):

Përkushtim i vazhdueshëm nga ana e nivelit të lartë të menaxhimit, veçanërisht nëse përdorimi i MPC-së po humbet influencë.

Vendosja e theksit në komunikimin me punonjësit.

Praktikë menaxheriale prodhimi, e cila prezanton ofertën dhe fuqizimin në të njëjtën kohë që identifikohet kërkesa. Kërkohet bashkëpunim ndërmjet prodhuesve dhe konsumatorëve. Ajo redukton shpenzimet dhe rrit efektivitetin.

Përpjekje serioze për përmirësimin e komunikimit ndërmjet strukturave dhe koordinimit midis departamenteve. Mekanizma efektive për përfshirjen e punonjësve dhe zhvillimin e njohurive në lidhje me zgjidhjen e problemeve nëpërmjet punës në skuadër.

Gjithashtu është i nevojshëm identifikimi i standardeve cilësore dhe përmirësimeve të nevojshme, përgatitja e një programi për arritjen e tyre, matja dhe komunikimi i progresit. Zhvillimi i aftësive të punonjësve është kritik, prandaj kërkon zgjedhje të kujdesshme dhe trajnim të përshtatshëm. Armstrong (2013).

Roli i supervisorëve dhe menaxherëve të front-line është shumë i rëndësishëm për MPC, e cila kërkon që menaxherët të mos zotërojnë në duart e tyre të gjithë autoritetin dhe njohuritë, por të zhvillojnë aftësitë e punonjësve të skuadrës së tyre.

Një element i rëndësishëm i MPC është zotërimi i sistemeve që sigurojnë matje të vazhdueshme të arritjes së standardeve të cilësisë dhe bazës për përmirësime të cilat eliminojnë problemet që u diskutuan më lart. Zhvillimi i standardeve të cilësisë kërkon

që të punohet me konsumatorët për të kuptuar nevojat e tyre. Pasi të jenë përcaktuar standardet, ofruesit duhet të hartojnë procedura për të siguruar arritjen e tyre në mënyrë të vazhdueshme. Shumë organizata kërkojnë të certifikohen dhe për këtë arsye është hartuar manuali i cilësisë. Çertifikimi i standardeve kryhet nga Organizata Ndërkombëtare e Standardeve (ISO), 5701. Çertifikimi nuk përfshin ndonjë gjykim për nivelin e cilësisë, por tregon se organizata ka procedura të detajuara dhe të dokumentuara për të vërtetuar se ajo arrin në mënyrë të vazhdueshme standardet që i ka vënë vetes.

Organizatat gabohen nëse e shohin MPC si një zgjidhje të shpejtë. Kultura organizative nuk ndryshon me lehtësi dhe në mënyrë të shpejtë. Ndryshimet e shpejta dështojnë, pasi masa e ndryshimit nuk kuptohet nga punonjësit. Në sektorin publik ekziston një kontradiktë specifike. Megjithatë MPC mund të pakësojë disa kosto dhe mund të përmirësojë shërbimin, ai nuk është në gjendje të mbulojë koston e financimit të saj. Koncepti i MPC thekson se të gjitha pjesët e organizatës kanë interes të përbashkët për arritjen e suksesit. Për këtë është e rëndësishme njohja e interesave të pjesëve të veçanta si dhe zgjidhja e konflikteve dhe jo anashkalimi i tyre. Vështirësitë që kanë ndeshur shumë organizata janë dokumentuar në studime kërkimore. Voss dhe O'Brien (2012) theksuan se shumë skema dështonin nga mungesa e lidershit nga ana e menaxhimit të lartë dhe të mesëm, duke bërë që kërkesat e klientëve të mos kuptoheshin në mënyrë të drejtë. Ata theksuan gjithashtu se masat për uljen e kostos ndikonin në uljen e cilësisë dhe organizatat shpesh nuk e kuptonin masën e ndryshimit që duhej të ndërmerre organizata si një e tërë. Një studim i kryer nga Binney (2012) theksoi se ndryshimi mund të nxitet, por jo të imponohet dhe në rastet më të mira MPC jepte rezultat. Një problem tjetër lidhet me prezantimin e iniciativave si paga e bazuar në performancë, të cilat Deming i shihte si kontradiktore. Këto iniciativa theksonin

vlerësimin e kontributit të individit, ndërsa MPC theksonte kontributin e skuadrës. Në sektorin publik është veçanërisht i nevojshëm balancimi midis standardeve cilësore dhe kostos për arritjen e tyre. Megjithatë, në përgjithësi MPC ka potencialin e nevojshëm për të bërë që përpjekjet e punonjësve të përmirësojnë efektivitetin e organizatës në një masë të konsiderueshme. Nëse ky potencial realizohet ose jo, kjo varet nga menaxhimi në vetvete. Nëse menaxherët i japin rëndësinë e duhur, ata vazhdimisht do të bëjnë pyetje nëse MPC po funksionon siç duhet, është në gjendje të mbulojë shpenzimet e tij dhe a po e orienton organizatën në drejtimin e duhur.

Gjithnjë e më shumë organizatat po aplikojnë praktika cilësore për të formuar avantazhet konkurruese të tyre. Për aq sa organizata arrin të kënaqë nevojën e klientëve për cilësi në po atë shkallë ajo mund të diferencohet nga konkurrentët dhe të tërheqë e të mbajë një bazë besnike klientësh. Për më tepër, përmirësimet e vazhdueshme të cilësisë dhe të besueshmërisë së produkteve dhe të shërbimeve të një organizate, mund të sjellin avantazhe konkurruese që të tjerët nuk do të mund t'i vjedhin dot. Për shembull, risitë e një produkti nuk japin shumë mundësi për ruajtjen e avantazhit konkurrues. Përse? Sepse zakonisht ato mund të kopjohen shumë shpejt nga rivalët. Por përmirësimet e vazhdueshme në shkallë progresive janë diçka që bëhen pjesë integrale e operacioneve të një organizate dhe mund të akumulojnë avantazhe të konsiderueshme.

Si ndihmon benchmarking (krahasimi me më të miret) në promovimin e cilësisë? Benchmarking nënkupton kërkimin e atyre praktikave më të mira të konkurrentëve dhe jo të konkurrentëve të cilat kanë sjellë performancën e tyre superiore (Mitchell 2000). Ideja bazë e benchmarking-ut është se menaxherët mund ta përmirësojnë cilësinë duke analizuar dhe më pas duke kopjuar metodat e kompanive lider në fusha të ndryshme. Si i tillë, benchmarking-u përbën një formë specifike të monitorimit së mjedisit.

Pra konceptet ‘e mirë’ dhe “më të mirë”, nuk janë e njëjta gjë pavarësisht se të dyja synojnë të shprehin në aspektin sasior cilësinë. Një praktikë e mirë lind, praktikë më e mirë mund të bëhet.

Në vitin 2007, Xerox ndërmori atë që njihet gjerësisht si iniciativa e parë e benchmarking-ut në Shtetet e Bashkuara. Deri atëherë japonezët kishin qenë shumë agresivë duke udhëtuar nëpër botë, duke parë se ç'bënin të tjerët dhe më pas duke përdorur njohuritë e fituara për të përmirësuar proceset dhe produktet e tyre. Menaxherët e Xerox-it nuk arrinin të kuptonin sesi prodhuesit japonezë arrinin të shisnin në Shtetet e Bashkuara makina fotokopjuese për shumë më lirë se kostot e prodhimit të Xerox-it. Për këtë arsye drejtori i prodhimit të kompanisë dërgoi një grup në Japoni, që të bënin një studim të detajuar të kostove dhe të proceseve të konkurrentit të tyre. Shumicën e informacionit grupi i punës e mori nga Fuji-Xerox, një sipërmarrje e përbashkët e Xerox-it, të cilët e njihnin mirë konkurrentin e tyre. Zbulimet që bëri grupi i punës ishin shokuese. Për sa i përket efikasitetit, rivalët e tyre japonezë ishin vite drite para Xerox-it. Përpjekjet për të imituar operacionet efikente të japonezëve ishin fillimet e rimëkëmbjes së Xerox-it në fushën e makinave fotokopjuese. Sot jo vetëm Xerox por edhe Southwest Airlines, DuPont, Alcoa, Kraft, Toyota, Eastman Kodak dhe Motorola përdorin benchmarking-un si mjet standard në kërkimet e tyre për përmirësimin e cilësisë.

2.2. MATJA E PERFORMANCES NË SEKTORIN E SHËRBIMEVE

2.2.1. NATYRA E SHËRBIMEVE

Shërbimi është përcaktuar si rezultat i gjeneruar nga aktivitetet në kufirin mes furnizuesit dhe klientit dhe nga aktivitetet e brendshme të furnizuesit për të plotësuar nevojat e konsumatorëve (britanik Standard BS EN ISO 9000-1: 1994). Nga Lin dhe

Ogunyemi (1996) shërbimi është përcaktuar si një akt social që përfshin kontaktin e drejtpërdrejtë ndërmjet klientit dhe përfaqësuesit të organizatës që ofron shërbimin.

Karakteristika të ndryshme që e dallojnë një shërbim nga një produkt. Një shërbim është shumë e vështirë për tu matur. Sipas British Standard BS EN ISO 9000-1 : 1994, karakteristikat e një shërbimi mund të ndryshojnë nga ato të produkteve të tjera dhe mund të përfshijnë aspekte të tilla si personeli, kohën e pritjes, kohën e dorëzimit, besueshmërinë direkt edhe për konsumatorin përfundimtar. Vlerësimi i konsumatorëve, i cili është shpesh shumë subjektiv, është masa përfundimtare e cilësisë së shërbimit.

Shërbimet janë të ndryshme nga produktet e prodhuara sepse ata nuk mund të ruhen dhe duhet të përdoret menjëherë ose ndryshe humbin. Një shembull i kësaj është rezervimin e një vendi në avion. Ajo gjithashtu përfshin një moment të së vërtetës, ku ndodhin takime të shumta në mes të ofruesit të shërbimit dhe perfituesit të shërbimit, ku perceptimi i cilësisë së shërbimit është formuar jo nga “makinat”, por nga individët që kryejnë këtë shërbim. Meqë shërbimet janë të paprekshme, përmirësimi është i vështirë të matet, monitorohet dhe kontrollohet. Shërbimi është gjithashtu një produkt që nuk mund të ruhet dhe pastaj një kontroll përfundimtar duhet bërë në cilësinë e tij.

Cilësia e shërbimit, duke përfshirë atë të sektorit publik, është e karakterizuar nga paprekshmëria dhe pandashmeria. Kështu, është shumë e vështirë për të përshkruar produktin për konsumatorin. Ndryshe nga produkte që janë të prekshme, cilësia e shërbimit është gjykuar jo vetëm në shërbimin e vet, por në personat dhe ambientet që dorëzohet shërbimi (Flood, 1994). Duke qenë të pandashëm, nuk ekziston asnjë barriere kohore për një shërbim që të kontrollohet para se të dorëzohet. Kjo është shumë e rëndësishme kur një organizatë është në biznesin e ofrimit të shërbimeve. Shërbimi është prodhuar siç është dorëzuar dhe është përdorur siç është dërguar. Ajo nuk mund të

demonstrohet, testohet, provohet dhe ruhet. Ajo nuk mund të kthehet dhe të riparohet. Kjo është një përvojë për konsumatorët. Wirtz , J ., & Lovelock, C. (2016), thekson pikat e mëposhtme rreth shërbimit:

"Industritë e shërbimit, nga natyra e tyre, kanë më pak kontroll mbi faktorët që ndikojnë në cilësi: për shkak se shërbimet nuk mund të ruhen për përdorim të mëvonshëm, dhe për shkak të pjesëmarrjes nga ana e konsumatorit në këtë proces, ka një nivel shumë më të lartë të pasigurisë së jashtme sesa në prodhim e produkteve në industri. Paprekshmëria e shërbimeve e bën të vështirë për të vendosur standardet, në përputhje me ata dhe për të matur ato. Shërbimi i mirë është një pritje individuale e konsumatorëve, e cila mund të ndryshojnë nga njeri konsumator tek tjetri. Vetë Konsumatori merr pjesë në proces, në një masë të vogël ose të madhe, dhe për këtë arsye ka ndikim në cilësinë e shërbimit.

Nevoja për të shprehur cilësinë e shërbimit, i orienton organizatat e shërbimit drejt evidentimit dimensioneve të cilësisë, që janë: aksesit, shpejtësia, transparenca dhe efektiviteti. Konkretisht kemi rastin e “ ACI Italia “

Aksesi

Disponibiliteti dhe shpërndarja e informacionit të nevojshëm në lidhje me vendndodhjen fizike dhe/ose virtuale të strukturës ku përdoruesit potencial mund të marrin shërbimin, që të mund të lehtësohet aksesit dhe të eliminohen barrierat e mundshme.

Shpejtësia

Koha ndërmjet paraqitjes së kërkesës dhe marrjes së shërbimit. Një shërbim është cilësor në aspektin e shpejtësisë, nëq realizohet brenda limiteve kohore të përcaktuara.

Transparenca

Disponibiliteti dhe shpërndarja e informacionit që i mundëson përdoruesve të njohin elementet e nevojshëm për marrjen e shërbimit të kërkuar, si: kostot e shërbimit, personat përgjegjës për ofrimin e shërbimit, koha e nevojshme dhe rezultati i pritur (gjobat ose rimbursimet në rast të dëmtimeve ose anomalive të ndryshme).

Efektiviteti

Shkalla në të cilën shërbimi përmbush nevojat e përdoruesve. Një shërbim mund të cilësohet efektiv nëse është korrekt (në aspektin formal/kontraktual), koherent (merret shërbimi i kërkuar) dhe gjithë-përfshirës (përmbush plotësisht kërkesën/nevojën) (ACI Italia)

Aplikimi icilësisë në sektorin e shërbimeve, kërkon një qasje të ndryshme nga aplikimi i cilësisë në sektorët e tjerë. Prioritet duhet t'i jepet udhëheqjes, motivimit, konsultimeve, dhe burimeve njerëzore (Flood, 1994).

Së fundi, cilësia e shërbimit është e vështirë të matet për shkak të natyrës së tij subjektive .

2.2.2. PERCEPTIMI CILËSISË SË SHËRBIMIT KUNDREJT KËNAQËSISË

Ghobadian në (1994) citon se pavarësisht rëndësisë në rritje të sektorit të shërbimeve dhe rëndësisë se cilësisë, si një mjet konkurrues, konceptet e cilësisë së shërbimit nuk janë të mirë zhvilluara. Sektori i shërbimeve në krahasim me sektorin e prodhimit ka mbetur mbrapa edhe me aplikimet e TQM dhe përmirësimin e vazhdueshëm.

Nga rishikimi i literaturës nuk ka konsensus në lidhje me përcaktimin e cilësisë në sektorin e shërbimeve. Liljander dhe Strandvik (1995) cituan Parasuraman et al (1988) i cili debatoi për çështjen se si duhet të përcaktohet cilësia; duhet të jetë një përshkrim i kryerjes se një shërbimi në kohë, apo matje e rastësishme e një shërbimi?

Literatura aktuale në vlerësimin e shërbimeve që lidhet me përcaktimin e cilësisë në sektorin e shërbimeve është ende në dilema se cilin përkufizim duhet përdorur. Megjithatë, dy teoritë me popullore janë matja e kryerjes së një shërbimi të caktuar në kohë e cila është më shumë e njohur si cilësi e perceptuar e shërbimit. Teoria alternative lidh cilësinë me kënaqësinë e konsumatorëve për një shërbim të caktuar në një kohë të caktuar. Cilësia e perceptuar mund të përkufizohet si dallimi në mes të pritjes dhe performancës së shërbimit (Gronross, 1984, dhe Parasuraman et al, 1988). Nëse performanca, kur matet, është më e madhe ose e barabartë me pritjet, atëherë cilësia e perceptuar e shërbimit është e kënaqshme. Cilësia e perceptuar e shërbimit është e thënë të jetë e pakënaqshme, kur performanca është më e ulët se pritja.

Parasuraman (1985, 1988) konsiderojnë se konsumatorët vlerësojnë cilësinë e përgjithshme të shërbimit të një organizate të bazuar në "boshllëkun" midis asaj që ata presin dhe çfarë ata kanë perceptuar nga shërbimi që ata kanë marrë.

Konsumatori mbetet i kënaqur në qoftë se shërbimi që ai merr barazon ose tejkalon pritjet e tij. Në rast të kundërt konsumatori mbetet i pakënaqur.

Parasuraman, Berry dhe Zeithaml (1990) kanë ndërtuar një model që ndihmon për të identifikuar boshllëqet ose diferencat mes cilësisë aktuale të perceptuar dhe cilësisë së pritur.

Pesë boshllëqet e identifikuara janë si më poshtë dhe tregohen në figurë:

1. ***Boshllëku mes pritshmërisë së konsumatorit dhe perceptimit të menaxhimit.*** K
2. ***Boshllëku mes perceptimit të menaxhimit dhe specifikimeve të cilësisë së shërbimit.***
3. ***Boshllëku mes specifikimeve të cilësisë së shërbimit dhe shpërndarjes së tij.***
4. ***Boshllëku mes shpërndarjes së shërbimit dhe komunikimeve të jashtme.***

5. ***Boshllëku mes shërbimit të perceptuar dhe atij të pritshëm.*** Ky boshllëk ndodh

sa herë që një ose më shumë nga boshllëqet e mësipërme ndodh. Boshllëqet 1 deri 4 ndodhin brenda organizatës së shërbimit dhe pasojnë boshllëkun 5.

Boshllëku 5 është ai që shihet nga konsumatori.

Cilësia e perceptuar e shërbimit është e ndryshme nga kënaqësia në atë që, cilësia e shërbimit është qëndrimi konsumatorit ose gjykimi global në një shërbim superior me kalimin e kohës, ndërsa kënaqësia konsiderohet të jetë e lidhur me një transaksion të veçantë (Bitner, 1990; Bolton dhe Drew, 1991; Parasuraman et al., 1988).

Bitner (1990) pajtohet me mendimin se kënaqësia dhe qëndrimi i përgjithshëm i konsumatorit ndaj një shërbimi janë të lidhura ngushtë, por nuk pajtohet me atë që këto të dy janë të ngjashme.

Cilësia e perceptuar e shërbimit është gjykimi i konsumatorit në lidhje me përsosmërinë dhe superioritetin e përgjithshëm të një firme. Ky është një qëndrim i përgjithshëm individual i konsumatoreve ndaj organizatës, ose shërbimeve të tyre. Kënaqësia, nga ana tjetër, është gjykimi i konsumatorëve nga një transaksion individual. Bolton dhe Drew (1991) përmendin Oliver (1981), i cili argumenton se kënaqësia është e karakterizuar nga të papriturat e një përvojë të konsumatorëve pas një blerje (kryerje shërbimi). Këto surpriza më pas transformohen në inpute që formojnë qëndrimin dhe ndikojnë në vlerësimin e konsumatorit për cilësinë e shërbimit, synimet e blerjes dhe sjelljen.

Cilësia është e bazuar në pritjet e konsumatorëve dhe gjithashtu çfarë ata përjetojnë gjatë dhe pas marrjes së shërbimit. Khan (1993) arrin në përfundimin, që rrjedhin nga literatura e autorëve të ndryshëm, se cilësia e perceptuar e shërbimit është

rezultat i pikëpamjeve të konsumatorit nga një pako e attributeve të shërbimit, disa prej të cilave janë teknike, ndërsa të tjerët janë funksionale në natyrë

Kur ky shërbim i perceptuar krahasohet me shërbimin që klienti është duke pritur, atëherë kjo çon në cilësinë e shërbimit të perceptuar. Është vërejtur gjithashtu se pritjet e klientit ndaj një shërbimi ndikohen nga përvoja e tij e mëparshme. Shërbimi i perceptuar, nga ana tjetër, është perceptimi i konsumatorit për shërbimin që ai është duke përjetuar (ndier).

2.2.3. VLERËSIMI I CILËSISË NË SEKTORIN PUBLIK

Shumica e organizatave të sektoreve publik kanë një shumëllojshmëri të "klientëve" për shërbimet e tyre të ndryshme. Disa nga këto janë të ngjashme me konsumatorin e sektorit privat, duke paguar direkt ose indirekt për shërbimet e ofruara dhe të marra. Të tjerët janë marrësit ose përdoruesit e shërbimeve - nganjëherë pa dëshirë - por ofrojnë pak ose aspak kontribut financiar në drejtim të ofrimit të tyre. Megjithatë, një tjetër lloj i klientit, mund të të paguajnë për një shërbim të caktuar publik, por nuk e përjetojnë përfitimet e saj me anë të përdorimit të drejtpërdrejtë (Donnelly; 1995). Shërbimet në sektorin publik zakonisht ofrohen, në bazë të nevojës dhe kostoja, zakonisht, nuk është një faktor. Kjo është e detyrueshme për administratat publike për të ofruar shërbime të caktuara për publik, pavarësisht kostos.

Shumica e agjencive qeveritare kanë një përgjegjësi për të siguruar përputhjen me ligjet dhe rregulloret. Këto përputhshmëri të tilla si çështje që lidhen me të drejtat (mirëqenies), aftësi (Licencës së shoferëve), kapitali (aksioni afirmativ), dhe qëllimet shoqërore (kontrollit të emetimit të automjeteveinspektimet) mund të kontribuojnë për një efekt negativ në perceptimin e përgjithshëm të shërbimit të klientit (Smith, 1993a).

Kelly (1996) përmend se pushteti lokal është një monopol natyror ku qytetarët, në qoftë se nuk janë të lumtur më e mira që ata mund të bëjnë, nëse janë të pakënaqur, është që të lëvizin në një tjetër komunitet dhe të shpresojmë në një shërbim më të mirë .

Karakteristikat më të zakonshme që janë të lidhur me një shërbim të qeverisë janë që ai është shumë i ndërlikuar, politik, emocional, amorf, punë-intensive, dhe shërbimet janë prodhuar dhe konsumuar të njëjtën kohë (Beteja e Nayak, 1994). Lin dhe Ogunyemi (1996) përmendin Hawkins (1980), i cili thotë se konsumatori i shërbimeve qeveritare nuk mund të kërkojë rreth e rrotull për ofrues të shërbimeve më të mira , por duhet të pranojë çdo gjë që është duke u ofruar.

Edhe pse konsumatori nuk ka zgjedhje, ata presin një nivel të caktuar performance që të jetë prezente.

Përkundër shumë ndryshimeve në mes shërbimeve të sektorit privat dhe publik, ka shumë ngjashmëri mes tyre. Speller dhe Ghobadian (1993) komentojnë që konsumatorët në thelb përdorin kritere të ngjashme gjatë vlerësimit të cilësisë së shërbimit. Përcaktuesit e cilësisë së shërbimit përfshijnë qasjen (akses), komunikimin, mirësjelljen, përgjegjshmërinë dhe sigurinë, por ajo ndryshon në varësi të shërbimit të përfshirë.

Sipas Goulden dhe Pass (1993) organizatat e sektorit privat dhe publik janë në thelb të njëjta pasi që të dyja janë të përfshira në procesin e biznesit. Një proces i biznesit konverton inputet (lëndëve të para, burimet njerëzore apo të dhëna) në outpute (produktet e gatshme, shërbimet apo informacioni) që të plotësojë kërkesat e konsumatorëve. Kështu të dyja janë në biznes duke përmirësuar proceset në mënyrë më efektive dhe efikase. Ky nocion është mbështetur nga Rago (1994) i cili ka thënë se edhe pse ka dallime të dukshme në mes të organizatave në sektorin privat dhe publik, kur organizata praktikon TQM, të dy sektoret (privat dhe publik) do të përqendrojnë përpjekjet e tyre drejt konsumatorëve, inputeve dhe proceseve.

Ka edhe nisma të ndryshme të njohura në sektorin privat që tani janë duke u miratuar nga sektori publik. Smith (1993a) vëren se tendencat e përbashkëta të sektorit publik sot janë të sigurojë sistemeve të reja dhe të zgjeruara të ofrimit të shërbimeve në formën e shërbimit fundjavë, orë të zgjatura, shërbim telefonik, si dhe numër i madh transaksionesh që mund të zgjidhen duke përdorur makinat automatike. Smith (1993b) përshkroi një model që ishte krijuar në një agjenci të madhe qeveritare në kontakt me publikun që përdor shtatë C-së të shërbimit të klientit. Shtatë sjelljet e shërbimit të klientit që janë të identifikuara ishin: i sjellshëm, i qartë, koncize, i saktë, i plotë, i shqetësuar, dhe i pastër.

Hulumtimi mbi cilësinë e shërbimit në përgjithësi është mjaft i gjerë. Një përmbledhje e literatures kryer nga Parasuraman et al (1985) ka gjetur se shumica e punës në lidhje me këtë temë mund të gjurmohet në thelb studiuesit e mëposhtëm: Gronross (1982); Lehtinen dhe Lehtinen (1982); Lewis dhe Booms (1983); dhe Sasser et al (1978). Nuk është publikuar shume literaturë pas tyre. Lewis (1993) përmend se shumica e kërkimeve në cilësinë e shërbimit është kryer në kuadrin e hendekut të modelit të cilësisë së shërbimit të zhvilluar nga hulumtimi i gjërë i Parasuraman et al (1985, 1988). Numri i hulumtimeve sidomos fokusuar në cilësinë e shërbimit në administratat publike është shumë i kufizuar. Das (1996) ka konfirmuar se studiuesit akademikë i dhanë më pak vëmendje temës në lidhje me cilësinë e shërbimit në administratat publike për arsye se, në radhë të parë, duke vlerësuar cilësinë e shërbimit në sektorin publik si problematike për shkak të karakteristikave unike të shërbimeve (paprekshmërisë, pandashmëria, heterogjeniteti dhe mosinventarizimi). Së dyti, shërbimet e sektorit publik janë cilësisht të ndryshme nga sektori privat. Së treti, reformat që ndodhin në sektorin privat kanë tendencë për të ndodhur me ngadale se në sektorin publik.

2.2.4. MATJA E PERFORMANCËS SË SHËRBIMEVE

Vlerësimin e performancës së një organizate në sektorin privat, nëse ajo është duke funksionuar mirë apo jo, mund të bëhet duke analizuar fitimin ose humbjen që organizata po përjeton.

Buzzell & Gale (1975) theksojnë se ekziston një lidhje e fortë midis perceptimit relativ të cilësisë dhe përfitimit. Nëse masa e fitimit është kthyer nga shitjet apo kthyer nga investimet, bizneset me një ofertë të lartë të produktit / shërbimit, e bëjnë më mirë ata me cilësi inferiore. Në afat të gjatë, cilësia e produkteve dhe shërbimeve të shoqërive tregtare, relativisht me ato të konkurrentëve të saj, është gjetur të jetë faktori më i rëndësishëm që ndikon në performancën e një njësie të biznesit. Bank (1992) thekson se ka shtatë mënyra të përgjithshme ku cilësia e rezultateve mund të matet: me anë të defekteve (mos specifikimeve në punë); rishikimit (kur puna kërkon korrigjim); skrap (hedhje të materialeve); artikuj të humbur (punë e bërë një herë); ngecje (punë pas afatit); dërgesat e vonuara (punë e vonuar); dhe sende të tepërta (punë që nuk kërkohet). Këto matje zbatohen në zyrë si "dalje", të tilla si : letër, të dhëna elektronike, thirrjet telefonike .Ndërsa rezultatet e prodhimit të tilla si pjesë të mjeteve dhe të produkteve të gatshme.

Sipas Rosen dhe Karwan (1994) masën kryesore të performancës në sektorin e shërbimeve e zë cilësia. Për të percaktuar cilësinë e ndonjë shërbimi të caktuar, hapi i parë që duhet të merret është që të zhvillohen një sërë atributesh / dimensionesh që mund të masin cilësinë e shërbimit, të cilat përfshin si masa sasiore po ashtu edhe faktorë të paprekshëm.

Collier (1994) kur diskutohet në lidhjen me performancë e cilësisë së shërbimit paraqet një koncept të quajtur Paketa e Përfitimit të Konsumatorit (PPK). Nje PPK është

përcaktuar si grup i prekshëm (mallra-përmbajtje) , i paprekshëm (shërbim-përmbajtje) dhe nga atributet (tiparet) që konsumatori pranon, paguan për to.

Koncepti i PPK thekson se blerjet përfshijnë një të mirë primare (bërthamë) me mallra periferike / ose shërbime ; ose një shërbim parësor (bazë) me mallra / ose shërbime periferike.

Swiss (1992) beson se konsumatorët e gjykojnë një shërbim të bazuar në dy aspekte: reagimin e tyre për personin i cili sjell shërbimin dhe reagimin e tyre ndaj asaj që është duke u dorëzuar. Rago(1994) thekson se cilësia është gjykuar bazuar në variablat e mëposhtme kryesore: aksesit, komunikimi, kompetenca, mirësjellje, kreativiteti, besueshmëria, përgjegjshmëria, siguria dhe kuptuarit. Atributet që lidhen me cilësinë ndryshojnë sipas produkteve. Për mallrat e prodhuara, cilësia është gjykuar normalisht nga faktorë të tillë si besueshmëria etj.

Për industrinë e shërbimit, cilësia gjykohet nga të shërbyerit e shpejtë dhe mirësjellja (Boghossian, 1988). Matja e performancës në sektorin e prodhimit është shumë e drejtpërdrejtë ku "masat fizike" mund të përdoret për të përcaktuar pajtueshmërinë me specifikim. Këto cilësi teknike të tilla si madhësia, forma, dhe devijimi nga standarti janë lehtësisht të monitorueshme dhe të matshme . Metodat e orientimit të produktit janë të pamjaftueshme për të matur performancën e shërbimit. Konsumatorët i konsiderojnë karakteristikat e matshme të cilësisë së një produkti fizik vetëm si një pjesë e cilësisë së përgjithshme të një produkti apo të performancës. Konsumatorët perceptojnë se prestigji dhe reputacioni i produktit ushtrojnë një ndikim të fuqishëm mbiperformancën finale të produktit.

Kur cilësia është përcaktuar, dy mënyra të mundshme janë përmendur. Në mënyrë të ngjashme për të adresuar cilësinë e shërbimit, dy qasje të mundshme mund të shfrytëzohen. Së pari, kjo është nga prespektiva e ofruesve të shërbimit dhe së dyti kjo

është nga perspektiva e konsumatorit, e cila është e njohur edhe si cilësia e perceptuar e shërbimit. Cilësia e perceptuar e shërbimit është rezultat i mendimit të klientëve enjë përzierje të shërbimit , attributeve që një ofrues i shërbimit ofron.

Gronroos (1984) sugjeroi që cilësia e perceptuar e shërbimit është përcaktuar nga cilësia teknike dhe cilësia funksionale. Cilësia teknike është "ajo" që konsumatori merr si rezultat i bashkëveprimit të tij me ofruesin e shërbimit, ndërsa cilësia funksionale është se "si" shërbimi është dorëzuar të konsumatori. Cilësia funksionale përfshin gjëra të tilla si qasja e objekteve, pamjen dhe sjelljen e punonjësve gjatë kryerjes së shërbimit. Kështu cilësia funksionale është pjesa subjektive e paketës ndërsa cilësia teknike është më objektive. Organizata në mënyrë të shkëlqyer duhet të kryej edhe "ekspertiza" (teknike) dhe "blerës-shitës bashkëveprim / kontakt" (cilësi funksionale)

Edvardsson (1994) sugjeroi se matja e cilësisë duhet të mbulohet nga metodat sasiore dhe cilësore. Këto dy metoda plotësojnë njëra-tjetren. Metoda sasiore mat performancën me metoda për sa i përket shifrave, tabelave ose diagrameve ndërsa metoda cilësore paraqet rezultatet në formën e përshkrimit verbal. Metodat sasiore synojnë për "fakte objektive" dhe masa të qarta të tilla si kohë e pritjes, shërbim disponueshmërinë, dhe saktësia (për shembull numrin e gabimeve për 100 njësi apo vonesa dhe kështu me radhë). Matja cilësore nga ana tjetër siguron menaxhimin me informacion që nuk mund të merret nga një qasje sasiore. Matja cilësore ndihmon menaxherët për të kuptuar pritjet dhe kërkesat e njerëzve. Të dhënat e marra nga matja e performances duke përdorur metodën cilësore janë " të pasura", dhe mund të terheqin vëmendjen e menaxhereve për zgjidhjen e problemeve të cilësisë.

Ovretveit (1993) përmend se ka tre metoda të njohura për matjen e shërbimit të cilësisë: Masat e ankesave, masa e kënaqësisë dhe SERVQUAL. Masat e ankesave

është forma më e thjeshtë, ku behet numrimi i ankesave të pranuar gjatë një periudhë kohore. Ajo paraqet disa tregues të performancës së organizatës por kjo qasje varet se sa e lehtë është për tu ankuar dhe se kushdo që nuk është i lumtur rreth shërbimit ka ardhur që të ankohej. Masa e kënaqësisë fton konsumatorët për të shprehur gjykimin e tyre rreth cilësive të ndryshme ose karakteristikave të shërbimeve të organizatës, pasi ata kanë konsumuar ato, duke përdorur një shkallë vlerësim. Pyetësoret, kartat e komenteve dhe intervistat janë përdorur zakonisht për të marrë këtë informacion.

Erwin (1998) beson se çdo gjë që organizata ka arritur, duhet të jetë rezultat i proceseve të përfshira.

Sondazhet duhet të identifikojnë boshllëqet në mes të nevojave të konsumatorëve dhe nivelit aktual të performancës së kompanisë. Pastaj përmes benchmarking, proceset kryesore mund të krahasohen me interpretues të mirë-në-klasë.

Konkluzione nga literatura të ndryshme, (Ovretveit 1993, Erwin 1998) thonë se shumica e shërbimeve mund të matet në tri dimensione përkatësisht:

(I) Inputet: burimet, kostoja e kapitalit ose të punësuar

(Ii) Outputet: Shërbimi / Aktiviteti

(Iii) Rezultatet: përfitimet e marra nga përdoruesit ose blerësit e shërbimeve

Literatura të ndryshme zbuloi (Bauer, 2002; IPSG, 2002) se ka tri lloje të zonës që mund të maten dhe monitorohen me kalimin e kohës dhe në krahasim me objektivat:

(I) Ekonomi: Kostoja minimale e sigurimit të shërbimeve / kosto minimale të dhënash

(Ii) Efikasiteti: Prodhimi për vëllimin e inputit / vlerës për para

(Iii) Efektiviteti: Objektivat e arritjes / rezultati përfundimtar në lidhje me prodhimin e saj

2.3. MODELET E CILËSISË

Në këtë çështje do të trajtohet shkurtimisht , një përshkrim i shkurtër i modeleve të ndryshme për menaxhimin e cilësisë në sektorin publik dhe përdorimin e tyre në këtë sektor.

Së pari , Organizata Ndërkombëtare për Standardizimin (ISO) , është një federatë mbarëbotërore me trupa kombëtarë standardesh nga më shumë se 40 vende. Misioni i ISO është promovimi i zhvillimit të standardizimit dhe aktiviteteve të lidhura me të , në botë , me vizionin për të lehtësuar shkëmbimet ndërkombëtare të të mirave dhe shërbimeve dhe për të zhvilluar bashkëpunimin në fushat e aktiviteteve intelektuale, shkencore, teknologjike dhe ekonomike. ISO 9000 janë një set standardesh për sistemet e menaxhimit të cilësisë të pranuar përqark botës. Aktualisht, më shumë se 90 vende kanë përshtatur ISO 9000 si standarde kombëtare në biznese dhe në sektorin publik. Standardet ISO janë më shumë të përdorura në biznese për t'u siguruar që produktet dhe shërbimet që blihen prej organizatave të cilat janë të regjistruara me një standard të përshtatshëm ISO 9000 përkojnë me nivelin e kërkuar të cilësisë. Në vazhdim të kësaj ideje, rishikimi i standardit i objektivave të cilësisë dhe përmirësimi i vazhdueshëm i cilësisë bashkë me monitorimin e kënaqësisë konsumatore janë të nevojshme për të treguar përkujdesje ndaj nevojave të konsumatorëve.

ISO mbështetet në një sistem auditi për të krijuar siguri që organizata po arrin kërkesat që përshkruhen në standard. Auditimi përfshin inspektimin e dokumenteve dhe regjistrimeve që përbëjnë një sistem cilësie. Rëndësia më e madhe qëndron tek inspektimi i mënyrës sesi individët brenda organizatës punojnë dhe njohuritë që ata kanë për operacionet dhe sistemin e caktuar të menaxhimit të cilësisë.

Së dyti , Matrica e Pikëve të Balancuara (BSC), që u krijua nga autori Kaplan dhe Norton. Kjo matricë përbën një sistem menaxhimi i cili i mundëson organizatave të

qartësojnë vizionin dhe strategjinë e tyre dhe t'i përkthejnë ato në veprime konkrete. (Kaplan & Norton, 2012). Gjithashtu , ky model siguron feedback rreth proceseve të biznesit të brendshme dhe njëkohësisht rreth rezultateve të jashtme të tyre. (Kaplan & Norton, 2003). BSC-ja sugjeron që organizatat duhet të gjykohen nga katër perspektiva, të zhvillojnë instrumentet matëse të cilësisë , të mbledhin të dhëna dhe t'i analizojnë ato në varësi të secilës prej perspektivave. Këto perspektiva janë konsumatorët, financa, procesi dhe inovacioni & të mësuarit.

Së treti , Themelimi Evropian për Menaxhimin e Cilësisë (EFQM) , i cili u krijua në fund të viteve 80' nga 14 kompani të mëdha evropiane dhe në vitin 2012 prezantoi modelin e saj të ekselencës si një Kornizë të përbashkët për vlerësimin e organizatave në kuadër të çmimit evropian për cilësinë. EFQM ndryshoi formatin e tij në Prill , të vitit 1999, si përpjekje për t'iu përshtatur më tepër sektorit publik. Aktualisht, ky themelim është bërë pika themelore për çmimet kombëtare dhe rajonale të cilësisë.

Së katërti, Korniza e Përbashkët e Vlerësimit (CAF), është një model me të njëjtat dimensione si modeli EFQM , i cili u dizajnuar në vitin 1999. Kjo skemë e menaxhimit të cilësisë synon vlerësimin e cilësisë tek administratat publike në Evropë. i ndërtuar, posaçërisht për sektorin publik, ai inkorporon pikat kryesore të EFQM-së dhe kriteret gjermane për çmimin e cilësisë (Engel, 2002). Ky model është aplikuar në mënyrë të suksesshme në shumë vende anëtare të BE-së dhe të Evropës Qendrore dhe Lindore (Bauer, 2002; IPSG, 2002)

Së pesti, mund të përfshijë qytetarët si konsumatorë të së mirës publike, deri në një farë mase por jo plotësisht. Ndërsa, modelet EFQM dhe CAF kanë potencialin të përfshijnë qytetarët , ***Modeli i Ekselencës për Shërbimet Publike (PSEM)*** është një Kornizë tjetër për vet-vlerësimin, i cili fokusohet në sektorin publik, edhe pse nuk është shumë i njohur apo i përdorur. PSEM ka 14 dimensione: strategjinë dhe planet,

leadershipin, burimet, proceset, njerëzit, rezultatet e burimeve, rezultatet e efijencës, rezultatet e njerëzve, raportimin e shërbimit, outputet e shërbimit , kënaqësinë e shërbimit, rezultatet e programit, kënaqësinë e programit, të politikës dhe të qeverisjes. Ky model përfshin edhe vlerësimin e politikës ndaj ka një qëllim më të gjerë. (Public Futures, 2013)

Procesi i menaxhimit përbëhet nga disa funksione menaxheriale, sipas Briç (Brech) funksione të menaxhimit ishin planifikimi, kontrolli, koordinimi dhe motivimi; organizimi nuk përmendej , por nënkuptohej i përfshirë te planifikimi dhe koordinimi. Fajolit (H. Fayol) në vitin 1916 , i përcaktonte si funksione të menaxhimit planifikimin , organizimin , komandimin (udhëheqjen) , koordinimin dhe kontrollin. Në ditët e sotme menaxhimi modern nuk flet më për komandim (siç thoshte Fajoli) , por për udhëheqje dhe motivim të punonjësve. Duke nxitur kështu lindjen e domosdoshme të menaxhimit të burimeve njerëzore si fryt i lëvizjes teorike të marrëdhënieve njerëzore , nga shekulli i 20 - të nga Frederik Teilor [Frederick Taylor (1856 – 1915)]. Taylor studioi dhe nxori teorinë e të ashtuquajturit “menaxhim shkencor” , që më vonë u quajt “Tejlorizëm” (“Taylorism”), në themel të së cilës qëndronte përpjekja për të përmirësuar efijencën ekonomike në procesin e prodhimit. Ai e vuri theksin te një nga inputet më të rëndësishme të procesit të prodhimit – puna , duke ngritur kështu çështjen e produktivitetit të fuqisë punëtore.

2.4. EVIDENTIMI I KONTRIBUTIT TË CILËSISË SË SHËRBIMIT TEK

PERFORMANCA

Dyer dhe Reeves (2005) parashtrojnë katër nivele të rezultateve (outpute): rezultatet e lidhura me burimet njerëzore (afektive dhe sjelljes); rezultatet organizacionale (produktivitet, cilësi, efijencë); rezultatet financiare (përfitimet,

shitjet), rezultatet e bazuara në treg (vlera e tregut). Ky kategorizim i rezultateve ka një rëndësi domethënëse për të eksploruar lidhjen e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe performancës. Sigurisht ka edhe ngjashmeri të tjera në lidhje me shtrirje e lidhjes ndërmjet rezultateve dhe menaxhimit të burimeve njerëzore që në çdo organizatë realizohen ndërmjet praktikave dhe politikave që ka organizata për këtë qëllim. Kjo lidhje shtrihet në dy aspekte: së pari disa rezultate, të tilla si rezultatet e burimeve njerëzore janë më të përafërta dhe më të ndikueshme nga praktikat e burimeve njerëzore se sa të tjerat; së dyti për të ndikuar rezultatet apo outputet më të skajshme praktikat e menaxhimit të burimeve njerëzore duhet të ndikojnë fillimisht rezultatet më të afërta me individin.

Gjatë dhe pas viteve '90-të në atë që u bë e njohur si “Sektori i ri publik”, shumë shërbime në ekonomitë e avancuara ishin si nën presionin e efijencës dhe efektivitetit, ashtu edhe në reduktimin e kërkesave kundrejt taksapaguesve, pa zvogëluar vëllimin e prodhimit apo cilësinë e shërbimit publik. Kështu koncepti i performancës organizative dhe i matjes së saj është me mjaft interes, si për publikun apo palët e interesit, ashtu edhe për konkurrencën. Sipas shumë konsideratave, performanca organizative përfshin outputin aktual të matur kundrejt output-it të planifikuar. Ky është ndër përkufizimet më të thjeshta, më të përgjithshme, por edhe më gjithëpërfshirëse të performancës organizative. Nga organizatat, ashtu siç edhe nga ky përkufizim, nuk bëjnë përjashtim dhe organizatat publike. Qëllimi kryesor që fshihet pas përkufizimit të performancës është matja e saj dhe pas matjes, përmirësimi i saj. Masat të cilat nuk janë në mënyrë të drejtpërdrejtë të lidhura me përmirësimin e performancës (si për shembull: përmirësimi i komunikimit me publikun për të ndërtuar besimin) në fakt janë mjete nëpërmjet të cilave synohet të arrihet ai qëllim final. Performanca organizative përfshin disa fusha specifike (a) performancën financiare (b) performancën e produktit të tregut (c)

likujditeti i aksioneve. Për të vlerësuar se sa mirë po përforcohet një njësi e sektorit publik, shpesh të quajtura dhe ndërmarrje publike, menaxherët duhet të përcaktojnë se çfarë kishte planifikuar të përmbushte ajo ndërmarrje.

Një këndvështrim i rëndësishëm jepet nga teoria institucionale, që performanca mund të shihet si institucionalisht e përkufizueshme, si faktor institucional që përcakton interesin për t'u ndjekur nga organizata. Shkurtimisht argumentohet se në përgjithësi performanca, nga këndvështrimi i teorisë institucionale, mund të përkufizohet, si: (a) dominimi i elitave në organizatë, (b) ku ekziston një profesionalizëm i lartë dhe (c) organizata përforcon një funksion teknik, rezultatet (output-et) e të cilit janë të matshëm. Performanca mund të interpretohet më gjerësisht, si (a) norma e operimit të qeverisjes demokratike, ndonjëherë në strukturën formale apo rregullat e një organizate (b) njohja e interesit të kushtetutshmërive të ndryshme dhe (c) funksionimi i organizatës është joteknik dhe rezultatet (output-et) shmangin matjen. Ashtu siç u përmend më sipër performanca organizative, në mënyrë të veçantë e organizatave publike, shihet si prodhimi me efektivitet dhe efikasitet i shërbimeve publike, duke implikuar burime të ndryshme, si: njerëz, teknologji, kapitalet , asetet e ndryshme." Black, (2007), Champion , (2007), Brown, (2007)

Dixit (2002) thekson dy çështje të rëndësishme në lidhje me aktivitetin e sektorit publik. *E para* i përket faktit se nga aktiviteti i organizatave publike marrin jetë produkte e shërbime, të cilat i drejtohen jo vetëm publikut të gjerë, por edhe përdoruesve më të veçantë. Madje shërbimet publike u drejtohen edhe vetë politikanëve apo lidershit politik të një vendi. *E dyta* është një pasojë e së parës. Me aktivitetin e saj organizata publike ka për të arritur qëllime dhe objektiva shumëfishe dhe shpesh konfliktjnë me njëra-tjetrën. Për shembull pritet që ato të rrisin njëkohësisht edhe efikasitetin, edhe efektivitetin, por nga ana tjetër duhet të kujdesen edhe për përfitimin e

barabartë të shërbimeve publike, si dhe për ofrimin e shërbimit publik deri tek konsumatori i fundit në nevojë për të. Këto çështje dëshmojnë për vështirësitë që ka menaxhimi i performancës së shërbimeve publike apo i shërbimeve të interesit të përgjithshëm e në këtë mënyrë i organizatave publike. Këto dy karakteristika, pra, shtrirja e madhe, qoftë edhe gjeografike e masive e shërbimeve publike dhe objektivat shpesh konfliktuale për t'u arritur nga ofrimi i shërbimeve publike, bën edhe të pamundur efektin që stimujt që mund të përdoren në sektorin publik nuk mund të kenë efekt aq të lartë sa ç'do të kishin në sektorin privat.

Kjo i bën kompanite kundershtuese ndaj riskut, gjë që sërish tregon se rezultatet e teorisë së standardeve nuk mund të aplikohen. Një tjetër shmangie nga teoria e standardeve i përket anës së rrezikut moral ndaj parimeve. Për shembull, një individ mund të zgjedhë të bëjë karrierën e tij brenda sektorit publik dhe të bëjë një investim të caktuar për këtë zhvillim të karrierës së tij, vetëm të gjejë që përfitimet apo jo përfitimet janë më keq se ato të priturat.

Kështu objektivat dhe principet e shumëfishta në lidhje me përdorimin e stimujve të fortë, kanë pak të ngjarë të jenë të përshtatshme në sektorin publik, ndërkohë që janë mjaft të përshtatshme për sektorin privat, sektor në të cilin individët mund të përforcojnë objektiva më të pakta në numër, si dhe më mirë të përcaktuara. Saktësisht ky është rasti kur individët, përfshirë në organizatat e sektorit publik, janë më shumë të prirura drejt riskut se sa ato të sektorit privat. Stimujt e lartë mund të mos jenë të nevojshëm nëse është rasti kur punonjësit e sektorit publik janë më të motivuar se sa ato të sektorit privat nga përfitimet jomateriale dhe çështjeve të tjera lidhur me karrierën.

Sistemi i ndihmon menaxherët të motivojnë punonjësit për të kryer detyrat dhe obligimet e tyre në mënyrë më efikase. Nëse ndikimi i sistemit të informacionit të kontabilitetit nuk është marrë parasysh gjatë krijimit të saj dhe organizimit, ajo do të

shkaktojë dështimin në arritjen e objektivave të biznesit. Kontabiliteti duhet të respektojë objektivat individuale të punonjësve "në mënyrë që të motivojnë punonjësit për të arritur objektivat e ndërmarrjes dhe zhvillimin e tij me kënaqësinë e tyre personale" Black, (2007), Champion, (2007), Brown, (2007) Kontabiliteti financiar, si pjesë e sistemit të informacionit të kontabilitetit, ofron mbështetje të informacionit në sistemin e motivimit të ndërmarrjes. Në kontabilitetin e menaxhimit, si pjesë e sistemit të informacionit të kontabilitetit, ka një rol të rëndësishëm në realizimin e sistemit të motivimit, duke filluar që nga planet e kontabilitetit të cilat përmbajnë "objektiva të shumta dhe detyra", me performancës në mënyrë të barabartë të sistemuar në raportet e kontabilitetit të menaxhimit Stevanović, (2000). Buxhetet dhe deklaratat e performancës , të krijuara në kontabilitetin e menaxhimit , kanë një impakt të madh në motivimin e punonjësve në ndërmarrje. Mënyrat në të cilat punonjësit reagojnë me rezultatet e planifikuara apo deklaratat e rezultateve të arritura janë shpesh më të rëndësishme se vlera e planeve dhe raporteve. Efikasiteti i sistemit të kontrollit për një masë të madhe përcaktohet nga shkalla e përfshirjes në aktivitetet e përditshme dhe pritshmeritë e të punësuarve. Në këtë kuptim , sistemi i kontrollit është efikas , kur respekton konsideratat dhe qëndrimet e të gjithë të punësuarve , duke treguar se çfarë pritet prej tyre dhe duke bërë të mundur që punonjësit të shfrytëzojnë kapacitetet e tyre në arritjen e rezultateve të caktuara" Black, (2007), Champion, (2007), Brown, (2007). Është shumë e rëndësishme që të merret në konsideratë fakti se deklaratat e kontabilitetit kanë një ndikim të rëndësishëm mbi sjelljen e punonjësve dhe, anasjelltas, ku punonjësit kanë ndikim të caktuar mbi krijimin e deklaratave të kontabilitetit. Individët, të cilët janë të lidhur me planet, duhet të jenë të motivuar për të marrë pjesë në diskutimet në lidhje me zhvillimin e mëtejshëm të aktiviteteve aktuale, ku duke filluar që nga planifikuesit, duhet të respektojnë sugjerimet dhe propozimet e punonjësve që kryejnë aktivitete të

caktuara. Zhvillimi i këtyre marrëdhënieve është i rëndësishëm për përmirësimin e planeve të vazhdueshme. Është gjithashtu e rëndësishme që të marrë në konsideratë njohuritë e punonjësve dhe nevojën e tyre për shpërblim dhe respekt, sepse kjo është e vetmja mënyrë për të bërë plane të cilat do të jenë të arsyeshme dhe të dobishme për individët e përfshirë në procesin e realizimit të suksesshëm të planit.

Kohët e fundit, mbështetja në informacion për menaxhimin e ndërmarrjes është dhënë nga ABC. Activity based costing (ABC) është një metodologji që identifikon aktivitetet në një organizatë dhe cakton koston e secilit aktivitet me burime të të gjitha produkteve dhe shërbimeve në bazë të konsumit real nga secili. Ky modeli cakton shpenzimet më të tërthorta (lart) në kostot direkte në krahasim me kostimin konvencionale. Si mbështetje- informacioni, është i rëndësishëm për çdo fazë të procesit të menaxhimit, i cili bën procesin e vendimmarrjes shumë më të lehtë dhe ndikon në sjelljen e vendimmarrësve. A do të jetë i mirë apo i keq, varet nga efektet e sjelljes. Në këtë kuptim, procesi i hartimit të ABC duhet të marrë parasysh ndikimet e mundshme mbi sjelljen e punonjësve. Të punësuarit do të sillen në të njëjtën mënyrë, si puna e tyre është vlerësuar. Ndikimet mbi të punësuarit mund të jenë të dobishme ose të dëmshme. Ato varen se si drejtuesit e ABC, ndikojnë në motivimin e punonjësve në mënyrë të atillë që ata të sillen drejt arritjes së objektivave të përcaktuara. Për shembull, le të supozojmë se një ndërmarrje dëshiron të reduktojë numrin e pjesëve përbërëse të produktit të saj. Për këtë qëllim, ai mund të vendosë që të ndajë shpenzimet në ato aktivitete, duke përdorur numrin e pjesëve si shifër kostoje. Në këtë mënyrë , në qoftë se puna e dizenjimit të produktit vlerësohet dhe shpërblehet në lidhje me aftësinë e tyre për të hartuar një kosto të ulët apo produktin më të lirë , ata do të jenë të motivuar për projektim të produktit me një numër të vogël të pjesëve të saj përbërëse. ABC mund gjithashtu të përdoret për modifikimin e sjelljes , ku mund të shkaktoj "sjellje shumë të

dobishme" [Burch , (2014) i cili duhet të merret në konsideratë në raste të tilla. Por , në shembullin tonë , në qoftë se dizajnet , në ambicien e tyre për të prodhuar një produkt më të lirë , reduktojnë numrin e pjesëve përbërëse ne një mase të tillë që ata zvogëlojnë funksionin e produktit dhe cilësinë që kërkohen nga tregu, kjo si nismë do të jetë e dëmshme

KAPITULLI III:

3. MATRICA E BALANCUAR E VLERËSIMIT(BSC) NË SEKTORIN E TRANSPORTIT PUBLIK

Në kohët moderne, menaxhimi i performancës përmes BSC është përdorur gjerësisht në sektorin publik. Qeveritë në mbarë botën sot e marrin këtë shumë seriozisht dhe shumë prej tyre e kanë aplikuar në legjislacion. Shumë prej tyre preferojnë përdorimin e pikëve të ekuilibruara, si një mjet për të matur performancën e tyre në bazë të strategjisë së tyre. Sipas Murby dhe Gould (2005: 3), çelësi për popullaritetin e pikëve mund të qëndrojnë në fleksibilitetin dhe përshtatshmërinë e saj. Menaxhimi i një organizate po përballlet me sfidat si të përmirësoje institucionin e tij përmes strategjive të reja, të cilat kanë synimim dhe drejtimin për nga konsumatorët dhe që duan një performancë të mire.

Megjithatë, problemi i thellë me të gjitha institucionet është paaftësia e tyre për të ekzekutuar me sukses strategjitë e tyre të reja (Kaplan dhe Norton, 2004: 7). Sipas Kaplan dhe Norton (2004: 7), në thelb krijimi i vlerës në institucione është i ngjashëm si për sektorin privat po ashtu edhe për atë publik, por me disa dallime të rëndësishme, të tilla si : përcaktimi i suksesit për institucionet publike është i ndryshëm nga institucionet private. Institucionet e sektorit publik më shumë kanë të bëjnë me ndikimet sociale. Sipas sektorit publik, përcaktimi i "klientëve" është i ndryshëm nga institucionet private, institucionet e sektorit publik kanë shumë aktorë të tilla si politikën qeveritare dhe qeveritarët, përdoruesit e shërbimit, banorët, donatorët, etj (Murby, Gould, 2005: 9).

Institucionin e transportit publik rrugor; në mënyrë që të kontribuojnë me sukses duhet të kenë të qartë kuptimin e perceptimit të konsumit, të cilësisë dhe kualitetit të shërbimit, veçanërisht në transportin rrugor si sistem i rrugëve publike të cilat në shumë raste lënë për të dëshiruar. Parasuraman et al. (2014) e përcaktojnë cilësinë e

shërbimeve në aspektin e kënaqësisë së klientit; kjo është shkalla e arsyeshme ndërmjet pritjes së konsumatorëve dhe perceptimit të shërbimit.

3.1. SHËRBIMI PUBLIK I TRANSPORTIT

Nevoja për menaxhim strategjik në njësitë e sektorit publik është veçanërisht akute për shërbime publike, të cilat përfshijnë shumë aktivitete në lidhje me një situatë të vetme problematike. Këto lloje të shërbimeve kërkojnë një sistem të integruar të menaxhimit për të arritur qëllimet e përcaktuara në strategjinë afatgjatë të organizatës. Një tjetër aspekt i rëndësishëm është lidhja ndërmjet departamenteve të organizatës për të përfituar nga mundësitë e sinergjise në ofrimin e shërbimeve ndaj publikut.

Organi publik është përgjegjës për dhënien e shërbimeve të transportit gjë që e bën DRSHTRR jo vetëm qendër në dispozicion të publikut, por edhe i menaxhon ato (ditë-për-ditë menaxhimin, sigurimin e infrastrukturës , mirëmbajtjen, etj) dhe harton dhe zbaton një politikë të të promovojë shërbimet .

Për më tepër, situata kontekstuale e shërbimeve gjithashtu na çon të marrin në konsideratë BSC si sistemi më i mirë në dispozicion për të menaxhuar dhe kontrolluar ofrimin e shërbimeve publike. Në fakt, përshtatja e BSC të shërbimet e transportit reflekton evoluimin e vazhdueshëm të shoqërisë së sotme dhe kërkesat në rritje për shërbime publike për të përmirësuar shëndetin e popullatës dhe cilësinë e jetës.

Disa faktorë duke nënvizuar rëndësinë e transportit në shoqërinë e sotme përfshijnë ndryshimet e vazhdueshme në përzierje të popullsisë (kultura të ndryshme, shqetësimet, etj), të cilat favorizojnë shfaqjen e kërkesave të reja ; promovimin e shërbimeve të reja ; kërkesa e klienteve për qendrat e shërbimit në qytetet ; kufizimet e financimit në drejtoritë e sektorit publik të cilat kërkojnë një përdorim më efektiv të burimeve financiare.

Vëzhgimet e mësipërme pasqyrojnë procesin e vazhdueshëm të ndryshimit në shoqëri, rëndësinë që i është dhënë shërbimeve të transportit në ditët e sotme dhe nevojës për të futur sisteme të reja të menaxhimit të cilat, duke pasur parasysh burimet financiare të organizatës, synojnë që të përfshijnë matës të performancës të tilla si cilësia e shërbimit. Përveç kësaj, duhet të bëhet më shumë për të vlerësuar nevojat e reja që lindin dhe të përcaktohen mënyrat më të përshtatshme për të kënaqur kërkesat. Kështu, krijimi i një strategjie afatgjatë është mëse e nevojshme dhe BSC është propozuar aktualisht për shkak se ajo është pranuar si një nga sistemet më të mira të menaxhimit për të përmbushur nevojat e reja.

Marrëdhënia në mes të karakterizimit të njësisë ekonomike dhe menaxhimit të stilit justifikon përdorimin e metodologjisë së rastit , duke iu përshtatur BSC. Sipas kësaj metodologjie, ajo ka qenë tradicionale për të zhvilluar të gjitha fazat për të hartuar dhe zbatuar BSC në subjektet e mostrës. Ky studim tregon projektimit dhe zhvillimin e procesit BSC për zbatimin e strategjisë në administratë publike, përgjegjëse për ofrimin e një shërbimi . Për të arritur synimet tona, janë zhvilluar intervista dhe diskutime me drejtuesit e lartë për të përcaktuar qëllimet e organizatës dhe deklaratat e misionit dhe për të hartuar hartën e strategjisë.

3.2. DREJTORIA E PËRGJITHSHME E SHËRBIMEVE TË TRANSPORTIT RRUGOR (DPSHTRR)

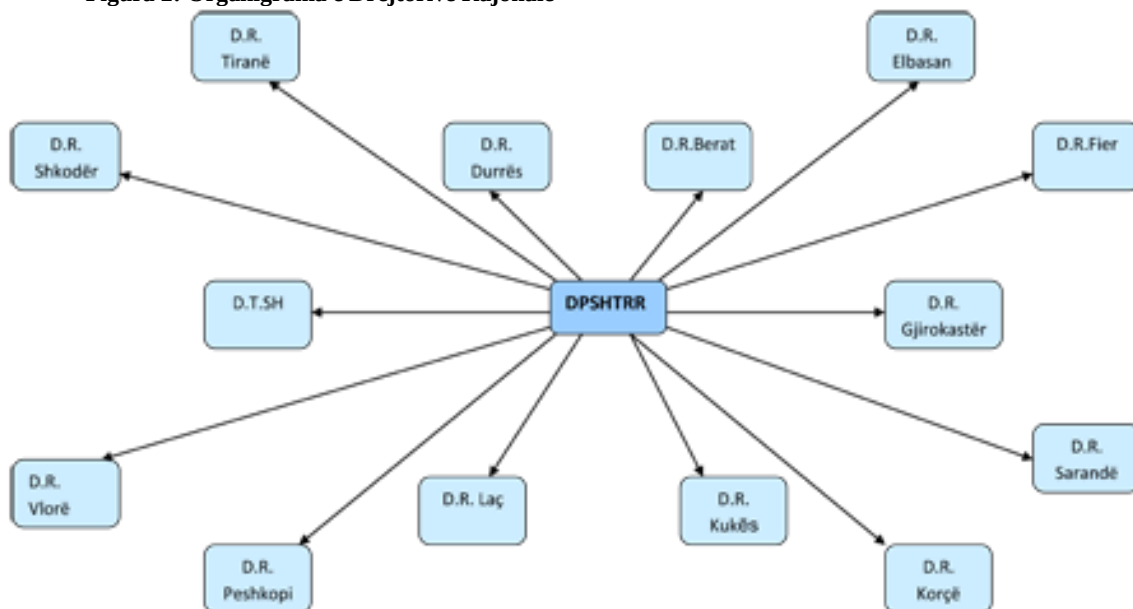
Drejtoria e Përgjithshme e Shërbimeve të Transportit Rrugor (DPSHTRR) është krijuar me vendim të Këshillit të Ministrave Nr. 343, Dt. 21.07.1999, në zbatim të Ligjit Nr. 8378, dt. 22 07.2013 “Kodi Rrugor i Republikës së Shqipërisë”, si institucion me vetëfinancim, me Kapital tërësisht shtetëror, mbi bazën e pasurisë dhe kapitalit të Ndërmarrjes së Shërbimeve të Transportit Rrugor.

Drejtoria e Përgjithshme e Shërbimeve të Transportit Rrugor është e organizuar dhe funksionon me: DPSHTRR si drejtori qendrore me qendër dhe seli në Tiranë dhe 13 Drejtori Rajonale të krijuara në bazë rajoni me qendër në Tiranë, Durrës, Fier, Vlorë, Sarandë, Berat, Gjirokastrë, Korçë, Elbasan, Laç, Shkodër, Dibër dhe Kukës. Kompetencat, detyrat dhe të drejtat e DPSHTRR dhe Drejtorive Rajonale përcaktohen në statutin e kësaj drejtorie i cili miratohet nga Ministri.

Drejtoria e Përgjithshme e Shërbimeve të Transportit Rrugor drejtohet nga një Këshill Drejtues, që përbëhet nga 5 anëtarë të cilët emërohen nga Ministri përgjegjës për Punët Publike dhe Transportin.

Me drejtimin dhe administrimin e DPSHTRR-së është i ngarkuar Drejtori i Përgjithshëm i cili emërohet nga Kryeministri me propozim të Ministrit.

Figura 2: Organigrama e Drejtorive Rajonale



Burimi (www.dpshttr.gov.al)

3.2.1. MISIONI DHE DETYRAT E DREJTORISË SË PËRGJITHSHME TË SHËRBIMIT TË TRANSPORTIT RRUGOR

Objekti i veprimtarisë së kësaj Drejtorie është shërbimi ndaj subjekteve fizike dhe juridike, shtetërore dhe private, në veprimtarinë e transportit rrugor për:

Regjistrimin e mjeteve (pajisjen e tyre me targa dhe leje qarkullimi, regjistrimin e pronarëve të tyre dhe pajisjen me certifikate pronësie).

Monitorimin e kualifikimit të drejtuesve të mjeteve rrugore dhe pajisjen e tyre me leje drejtimi.

Krijimi i regjistrit kombëtar të mjeteve dhe drejtuesve të tyre (transmetimi i menjëhershëm i të dhënave që kërkohen nga organet e përcaktuara me ligj).

Organizimin, shtypjen dhe shpërndarjen e dokumentacionit bazë për transportin rrugor, dhe biletën e transportit hekurudhor.

Kryerjen e veprimtarisë së agjentit tatimor, sipas përcaktimeve ligjore.

Dhënien e lejeve të veprimtarisë të autoshkollave, dëshmitë e taksistit, instruktorëve të praktikës dhe teorisë etj.

Trajnimin e specializuar në transportin rrugor për pajisjen e aplikantëve me dëshminë e aftësisë profesionale.

Kontrollin shtetëror të operatorëve të transportit rrugor dhe mbikëqyrjen e kualifikuar gjatë zhvillimit të veprimtarisë së tyre si dhe çdo objekt tjetër veprimtarie të lejuar nga legjislacioni në fuqi dhe që nuk bie në kundërshtim me aktet ligjore të cituara më sipër dhe me rregullat e përcaktuara në këtë Statut.

Drejtoria e Përgjithshme e Shërbimeve të Transportit Rrugor, në vijim referuar DPSHTRr gjatë ushtrimit të objektit të veprimtarisë së saj mbështetet në:

Ligjin nr. 8378, dt. 22.07.2013 “Kodi Rrugor i Republikës së Shqipërisë” i ndryshuar. VKM nr. 153, datë 7.4.2000 “Për miratimin e Rregullores së K.Rrugor” i

ndryshuar.Udhëzimin e Ministrit nr.3551, datë 23.7.2003 “Për regjistrimin e mjeteve rrugore”, Ligjin nr. 8308, datë 18.3.2013 “Për Transportet Rrugore” i ndryshuar, dhe aktet nënligjore të dala në bazë dhe për zbatim të tij.

Legjislacionin “Për sistemin e taksave në Republikën e Shqipërisë”, të ndryshuar dhe aktet nënligjore të Këshillit të Ministrave dhe / ose Ministrit të Financave të dala në bazë dhe zbatim të ligjit,Aktet ligjore në fuqi. Aktet nënligjore të Këshillit të Ministrave, Statutin e DPSHTRR, urdhëratë dhe udhëzimet e Ministrit përgjegjës për punët publike dhe transportet,Vendimet e Këshillit Drejtues të DPSHTRR të nxjerra në bazë dhe mbështetje të përgjegjësive të dhëna me statut,Urdhrave , udhëzimeve dhe rregulloreve të brendshme të punës të Drejtorit të Përgjithshëm të DPSHTRr, të nxjerra në bazë dhe mbështetje të përgjegjësive të dhëna / detyrimeve nga akte ligjore / nënligjore në fuqi dhe statut.

3.3. MATRICA E BALANCUAR E VLERËSIMIT NË DRSHTRR

Transporti publik në Shqipëri gjendet përballë shumë problemeve të mëdha, si fillim është prania e më shumë veturave/ mjeteve motorike private krahasuar me mjetet e transportit publik; gjë që jep të kuptohet se qytetarët preferojnë më shumë transportin privat krahasuar me atë publik. Kjo situatë e vendos Shqipërinë në listën e vendeve me transport të ngarkuar.

Qendra kryesore me transport të ngarkuar është Tirana si kryeqytet dhe qendra e administratave shtetërore dhe biznesit, duke e bërë në këtë formë epiqendër të nevojave për të qenë atje shumë qytetarë nga vendet përreth dhe më gjerë.

Në Shqipëri ashtu edhe në vendet e BE, jane bërë shumë hulumtime që studiojnë arsyen pse njerëzit preferojnë përdorimin e makinave private krahasuar me transportin

publik. Dhe një nga arsyet kyçe është se ata nuk janë të kënaqur me cilësinë e shërbimit të transportit publik (Yudiatna, 2010, 11). Problemi sipas mendimit tim qëndron në faktin se operatorët kanë menaxhim të dobët, pastaj nuk kanë strategji të duhur në orientimin e biznesit për organizimin dhe dhënien e shërbimeve cilësore konsumatorëve. Shërbimi bëhet një çështje e rëndësishme për pasagjerët. Ata duan të kenë shërbime më të mira të transportit publik; përndryshe ata do të vazhdojnë të përdorin automjetet private në vend të transportit publik për të bërë aktivitetet e tyre të përditshme. Nëse kjo vazhdon të ndodh, transporti publik në Shqipëri do të vazhdojë të mbërthehet në sfida edhe më të madha .

Në bazë të hulumtimeve të ndërmarra nga Ministria e Trasporteve, nëse nuk do të ketë ndryshime të rëndësishme në zhvillimin dhe ndërtimin e rrugëve në Shqipëri, si dhe zhvillimin e praktike të shërbimit cilesor atëherë do të përballemi me bllokimet totale të trafikut (bllokimi i përhershëm) në vitin 2019, kjo nëse qeveria nuk duhet të merr hapa serioze për të përmirësuar transportin publik.

Ka shumë mënyra për të zgjidhur këto probleme. Hapi më i rëndësishëm është të vihet logjika e shërbimit cilesor në politikat menaxhuese, që do të thotë duke përdorur “Logjikën ku dominon shërbimi i mirë” (S-D logjikë) më shumë sesa “Logjikën e dominimit të së mirës” (G-D logjikë), si të menduarit themelore për të zgjidhur problemin. Një nga të menduarit për të zgjidhur problemin është duke përdorur matjen e performancës së Shërbimit dominuese Logjik (S-D logjikë), si bazë për matjen dhe vlerësimin e transportit publik.

Këto matje mund të kryhen përmes Matricës së balancuar të vlerësimit (BSC). Matja e performancës është shumë e rëndësishme për të ndihmuar në vlerësimin e përshtatshmërisë dhe performancën e shërbimit aktual. Pyetja bazë është: Si e dimë nëse shërbimi është i mirë dhe reforma është e nevojshme? Rezultati nga matja mund të

përdoret nga disa aktorë të cilët kanë nevojë për ato të dhëna. Matja e performancës gjithashtu ofron udhëzime se si të përdorim burimet e kufizuara në mënyrë efektive dhe efikase në projektimin dhe funksionimin e shërbimeve që reflektojnë politikat qeveritare dhe nevojat e komunitetit. Politikat që nxjerrën nga qeveria duhet të kenë të menduarit bazë S-D logjikë. Logjika e aktorëve të transportit publik (sidomos për krijuesit e politikave) duhet të ndryshohet nga G-D logjika tek S-D logjika. GD Logjika është një pamje për të bërë diçka (që transportonte dikush nga një pikënisje për një destinacion dhe duke siguruar vetëm kapacitetet e transportit) për një proces të logjikës SD, që do të thotë duke ndihmuar përdoruesit të transportit publik për të krijuar procesin e tyre të krijimit të vlerës (Enquist et al, 2009). Aktorët e transportit publik (sidomos për krijuesit e politikave) duhet të ndryshojë logjikën ose mendimin nga të menduarit e vlerës si diçka e prodhuar dhe e shitur ,në të menduarit e vlerës si diçka që është bashkë krijuar me klientët dhe partnerët e tjerë (Enquist et al, 2009).

Institucionet në vetvete paraqesin një komunitet kompleks të përbërë nga shumë njerëz me struktura dhe sisteme, kultura, vlera, sjellje dhe qëllime. Sfida për udhëheqës të çdo institucioni është menaxhimi i tyre strategjik, dhe me shtrirje dhe sinkronizim të përshtatshëm për të arritur rezultatet e dëshiruara. Por çelësi për të vendosur për suksesin e saj është të fillojë duke përdorur matjen e performancës. Në vitet e fundit, matja e performancës është bërë një çështje e rëndësishme për organizatat / institucionet. Një matje e mirë e performancës dhe përkufizimi i qartë mund të ndihmojë menaxherët për të shkuar në drejtimin e duhur dhe të përqendrohen në atë që me të vërtetë ka rëndësi për të arritur qëllimet. Sipas Moullin (2004, p.181), matja e performancës është përcaktuar si vlerësimi i performancës organizative, si edhe në çfarë mënyre institucionet menaxhohen dhe si vlera e institucionit mund të dorëzohen për klientët dhe palët tjera të interesit. Ky përkufizim jep një udhëzim të qartë dhe inkurajon

institucionet për të ofruar vlerat e tyre për klientët dhe gjithashtu mbulon aspektet kryesore të performancës se si është menaxhuar.

Të gjitha institucionet, qofshin institucione publike ose private, janë të interesuara në zhvillimin e një sistemi efektiv të shërbimeve cilësore si dhe menaxhimin e performancës për të arritur qëllimet e tyre, pasi kjo është e vetmja mënyrë për ta për të arritur një performancë të lartë. Megjithatë, problemi me matje është se matja e performancës është si një armë e ngarkuar. Ajo do të jetë e rrezikshme nëse keqpërdoret, dhe të paktën kërcënon, nëse ajo është e theksuar në drejtim të gabuar (O'Leary, 2005 : 354).

Matrica e Balancuar e Vlerësimit është një nga metodat e matjes së performancës si dhe të sistemit të menaxhimit të performancës për të arritur qëllimet organizata / institucioni. (Kaplan, Norton 1990) Matrica e Balancuar e Vlerësimit u prezantua për herë të parë në fillim të viteve 1990 nga Robert Kaplan dhe Norton David i Shkollës së Biznesit të Harvardit. Koncepti është bërë i popullarizuar dhe i njohur mirë dhe më pas miratuar gjerësisht nga institucione në të gjithë botën. Para se të prezantohej MBV nga Kaplan dhe Norton, shumica e kompanive e bënë matjen e performancës që fokusohet vetëm në performancën financiare. Ndërkohë, performanca financiare në vetvete ka vetëm ndikim në matjen afat shkurtër; ajo është gjithashtu e pamjaftueshme për shkak se ajo nuk është se fokusohet në perspektivën tjetër të performancës të tilla si : klientët, procesi i brendshëm i biznesit dhe të mësuarit, si dhe perspektiva e rritjes. Kaplan dhe Norton (2012 , 2006) u përpoqën për të bërë këtë përmes Matricës së Balancuar të Vlerësimit e cila është një metodë e plotë dhe gjithëpërfshirëse e performancës dhe mat jo vetëm perspektivën financiare, por edhe kënaqshmërinë e klientelës, proceset e brendshme, si dhe të mësuarit dhe perspektivën e rritjes. Kaplan dhe Norton (2006 : 7) argumentojnë se Matrica e tyre nuk është një zëvendësim për matjen financiare; por

është një plotësues për matjen financiare. Nëse BSC kuptohet plotësisht dhe zbatohet në mënyrë të përshtatshme në një organizatë/ institucion, ajo do të japë kontribut potencial për suksesin e organizatës/ institucionit; Megjithatë, matja e performancës është thelbësore në suksesin organizativ (Murby, Gould, 2005: 3). Në pikat e MBV përkthehet vizioni dhe strategjia në katër kuadrate. Në strukturën e saj origjinale këto kuadrate pasqyrojnë perspektivat e mëposhtme të implikuara në strategji si: financiare; konsumatorët; proceset e brendshme të biznesit; dhe të mësuarit organizativ dhe rritja. Pikat e ekuilibruara ofrojnë një alternativë për treguesit tradicional financiar. Ajo përshkruan dhe shpjegon se çfarë duhet të matet për të vlerësuar efektivitetin e strategjive. Pikat e ekuilibruara mund të përdoren si për sektorin publik dhe sektorin privat, në veçanti për arsye se kjo nuk përqendrohet në të dhënat financiare të tilla si fitimi. (Kaplan, Norton, 2004: 52).

Kur BSC është zhvilluar për herë të parë nga Kaplan dhe Norton, bilanci i pikëve u pozicionua si kuadër i matjes së vetë performancës. Kjo matje mund të sigurojë informacion të dobishëm në lidhje me performancën financiare, proceset e brendshme, të konsumatorëve, të mësuarit e brendshëm dhe rritjen për arritjen e suksesit të institucionit. Në botimin e tyre , Kaplan dhe Norton (2012) thonë pak për mënyrën se si mund të zhvillohet një BSC në praktikë. Dizajni ishte vetëm duke vënë vizion dhe strategji në qendër të sistemit të matjes. BSC është zhvilluar dhe përmirësuar vazhdimisht; Kaplan dhe Norton zëvendësuan gjetjen e tyre origjinale duke zhvilluar konceptin e "objektivave strategjike ". Përmirësimi i pikëve të ekuilibrit ishte bërë për të sugjeruar një lidhje të drejtpërdrejtë mes secilës prej objektivave strategjike në çdo prespektive (Cobbold Lawrie, 2004). Ideja e lidhjes strategjike vetë u bë një element i rëndësishëm i BSC. Diagramet që tregojnë lidhjet mes qëllimeve në çdo perspektivë

qusheshin "modele të lidhjeve strategjike". Në ditët e sotme ata quhen "Harta Strategjike" (Cobbold, Lawrie, 2004: 4).

Kaplan dhe Norton më tej përshkruan përdorimin e këtij zhvillimi dhe përmirësimi të pikëve të ekuilibruara, si qendër të "sistemit të menaxhimit strategjik" (Cobbold dhe Lawrie, 2004). Sipas Kaplan dhe Norton (2006), Regjistrimi strategjik dhe objektivi i balancuar është përcaktuar nga vendimet e menaxhimit të cilat kanë ndikim në mënyrën që të zbatohet dhe realizohet strategjia. Për të arritur misionin e institucionit me sukses, BSC duhet të jetë në gjendje ta interpretoj në mënyrë efektive strategjinë në kushtet operationale në marrëdhëniet mes veprimeve dhe ndikimeve të tyre (Murby dhe Gould, 2005: 3). Kaplan dhe Norton argumentojnë se aftësia për të ekzekutuar strategji ishte më e rëndësishme se cilësia e vetë strategjisë. Ky sistem i menaxhimit ka tre dimensione të dallueshme : Strategjinë, Fokusin dhe Organizimin (2001: 7) të cilat do të diskutohen më poshtë:

Strategjia; Organizata për të arritur vizionin dhe misionin e vet duhet të vënë strategjinë si një agjendë organizative qendrore. Objektivat e strategjisë vihen në BSC sipas perspektivave të ndërlidhjes.

Fokusi; Organizata duhet të ketë fokus të theksuar qartë në strategjinë e tyre të cilat duhet të përmbajnë objektivat, punën , punësimin, detyrat dhe veprimtarinë e tyre të përditshme. Përmes BSC si "menu" për të kontrolluar dhe matur menaxhimin dhe sistemin e performancës, çdo burim, njësi, pasuri dhe aktivitet në organizatë duhet të jetë një linjë me strategjinë e organizatës.

Organizimi; Burimet njerezore janë një nga burimet e organizatës që duhet të mobilizohen për të bërë punën e tyre për zhvillimin e strategjisë së organizatës. Në BSC duhet të sigurohen lidhjet organizative në mes të gjithë njësive të organizatës, shërbimet e përbashkëta dhe punonjësit individualë. Ndërkohë, për të ekzekutuar vetë strategjinë,

ajo ka nevojë për drejtim. Sipas Kaplan dhe Norton (2001: 9-11) ka 5 parime për një strategji të fokusuar të organizatës të cilat janë:

1. Përkthimi i strategjisë në terma operativ,
2. Vendosje institucionale në strategji
3. Bërja e strategjisë për punën e përditshme të secilit
4. Strategjia të jetë një proces i vazhdueshëm
5. Mobilizimi i ndryshimeve përmes udhëheqjes ekzekutive

3.4. STATUSI AKTUAL I DRSHTRR DHE SWOT ANALIZA

Në këtë kontekst, përcaktimi i strategjive të mundshme dhe zbatimi i tyre është shumë i rëndësishëm . BSC mundëson identifikimin e strategjive me “shoferët” e performancës të nevojshme për të arritur qëllimet strategjike të organizatës. Kështu, BSC është propozuar si një mjet i përshtatshëm i menaxhimit për të arritur objektivat ligjore të DRSHTRR, dhe shpresohet që BSC do të kontribuojë në ofrimin e shërbimeve që janë të ulëta në kosto, por më të larta në cilësi. Identifikimi i përdoruesit kryesor të implementimit BSC është hapi i parë në procesin e zbatimit të këtij mjet menaxhimi. Sipas mendimit tonë, përdoruesit primare janë menaxherët dhe, në veçanti, Drejtuesit Ekzekutiv dhe drejtuesit e lartë të organizatës. Këto janë staf profesional, të diplomuar në studimet ligjore,inxhinjerike apo ekonomike dhe kanë përvojë të mjaftueshme në organizatë për te analizuar. Megjithatë, BSC duhet të jetë një sistem i rëndësishëm informacioni për menaxherët e departamenteve në fusha të ndryshme të DRSHTRR. Këto, gjithashtu, janë përdoruesit e mundshëm të BSC.

Tabela 1: Tabela e te ardhurave, shpenzimeve dhe fitimi bruto ne vite

VITET	TE ARDHURAT	SHPENZIMET	FITIMI BRUTO
2013	1.547.012.023	1.254.034.725	292.977.298
2014	1.664.949.141	1.355.966.061	308.983.079
2015	1.728.625.025	1.349.539.961	379.085.064

(Burimi:www.dpshttr.gov.al)

Tabela2: Tabela e investimeve në vite

VITI	INVESTIMET
2013	106.300.133
2014	84.809.340
2015	134.190.791

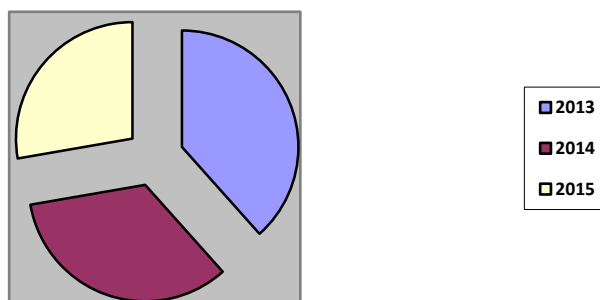
(Burimi:www.dpshttr.gov.al)

Tabela 3: Tabela e perqindjeve te shpenzimeve që zënë pagat në totalin e shpenzimeve

VITI	SHPENZIMET	PAGAT	% pagave ne shpenzimet totale
2013	1.254.034.725	500.251.614	39.89%
2014	1.355.966.061	520.031.776	38.35%
2015	1.349.539.961	527.440.785	39.08%

(Burimi:www.dpshttr.gov.al)

Tabela 4: Tabela e numrit të veprimeve



(Burimi: www.dpshttr.gov.al)

Në DRSHTRR mungojnë masat e performancës së cilësisë së shërbimit të transportit dhe nuk është zbatuar një sistem i menaxhimit të cilësisë në lidhje me ofrimin e tyre. Prandaj, edhe pse cilësia e shërbimeve është një shqetësim aktual për DRSHTRR, ajo duhet të jetë një nga fushat kryesore për të përmirësuar shërbimet e saj në të ardhmen. Në fakt, DRSHTRR nuk e ka theksuar këtë aspekt në të kaluarën. Së fundi, procedurat që përdoren aktualisht nga DRSHTRR për menaxhimin e organizatës janë të ndryshme. DRSHTRR zakonisht përdor programet kompjuterike për të monitoruar personelin (puna e gjithsecilit është e mundur përmes user-it personal). Megjithatë, këto programet kompjuterike nuk janë të ndërlidhur dhe ekzistojnë probleme të caktuara në analizimin e të dhënave dhe në ngritjen e nivelit të kënaqësisë së përdoruesve të shërbimeve; për më tepër, nuk ka sistem të mirefillte të ankesave. Prandaj, sistemi aktual i informacionit në DRSHTRR është segmentuar dhe vetëm jep një pamje të pjesshme të aktiviteteve. Kështu, është e nevojshme për të hartuar një program kompjuterik për të integruar informacione, për të shmangur shpërndarjen e të dhënave dhe për të identifikuar kontributin e aktiviteteve të ndryshme të organizatës në arritjen e qëllimeve të saj strategjike.

Analiza SWOT

Edhe pse disa dobësi të DRSHTRR janë vënë në dukje më sipër, analiza SWOT është interesante pasi tregon qartë anët e dobëta dhe të forta të organizatës, si dhe kërcënimet dhe mundësitë që mund të përballet në të ardhmen. Analiza SWOT mund të sigurojë një vizion global të organizatës dhe për të inkurajuar krijimin e strategjive afatgjata për DRSHTRR, që do të përdoren në projektimin dhe prodhimin e një hartë strategjie organizimi. Analiza SWOT e DRSHTRR merr parasysh edhe të dhënat e disponueshme dhe rezultatet e takimeve me drejtuesit e organizatës. Ajo duhet të kujtoje se qëllimet e organizatës, tradicionalisht, janë përqendruar në një afat të shkurtër dhe se ka pasur një mungesë të koordinimit në mes të qëllimeve të ndryshme. Mangësi të tjera janë vërejtur në kontrollin strategjik dhe në efikasitetin operativ. DRSHTRR përballet me dy kërcënime kryesore në lidhje me konkurrencën në sigurimin e shërbimeve nga qytetet fqinje dhe nga ana tjetër, nga largimi i klienteve prej shërbimit të keq.

Megjithatë, DRSHTRR gëzon mundësi për të përmirësuar aktivitetet e saj dhe menaxherët DRSHTRR janë të vetëdijshëm për dobësitë dhe nevojat, si dhe mundësitë. Këto menaxherët kërkojnë të zbatojnë BSC për t'u mundësuar atyre për të marrë një pozicion strategjik kundër konkurrentët e tyre dhe për të arritur qëllimet strategjike të organizatës.

1.Pikat e dobëta.

- Mungesa e një politike të qartë të shërbimeve dhe planifikimit strategjik të aktiviteteve .
- Mungesa në përcaktimin e qartë të qëllimeve të ndërlidhura të organizatës.
- Mungesa e treguesve të performancës përgjithësisht të pranuar në organizatë.

- Kontrolli i gabuar strategjik i aktiviteteve të organizatës.
- Fushatat e munguara për të promovuar shërbimet dhe ndryshimet ligjore.

2. Pikat e forta

- Motivimi i menaxherëve DRSHTRR
- Qendra e vetme që ofron shërbimin, pa konkurent në qytetin ku ushtron shërbimin
- Stafi i kualifikuar.

3. Kërcënimet

- Ofrimin e këtij shërbimi në qytet e afërta.
- Largimi nga shërbimi i keq i klienteve besnike.
- Ofrimi i këtij shërbimi nga institucione të tjera (posta, kompanite e sigurimeve etj)

4. Mundësitë

- Të promovojë shërbimet më gjerësisht
- Të promovojë praktika më të thjeshta dhe më të veçanta.
- Të zgjerojë ambjentet dhe personelin për kryerjen më të shpejtë të shërbimeve

3.5. VENDOSJA E QËLLIMEVE DRSHTRR DHE OBJEKTIVAVE STRATEGJIKE.

Në hartën Strategjike, duke marrë parasysh analizën SWOT të DRSHTRR dhe gjendjen e saj aktuale, ne kemi vendosur qëllimet dhe objektivat strategjike, për perspektiva të ndryshme të BSC. Kështu, në përputhje me qëllimet e përcaktuara në statutin e saj, ne kemi përcaktuar qëllimet kryesore strategjike, pra, promovimin me cilësi të lartë të shërbimeve prane DRSHTRR, duke reklamuar stafin e kualifikuar dhe kohën e shkurtër të shërbimit. Në këtë mënyrë ne rrisim të ardhurat financiare të drejtorisë dhe rentabilitetin e saj ekonomik. Linjat strategjike janë hartuar në përputhje me këto qëllime, dhe kështu që ne kemi parasysh udhëzimet e nevojshme nga secila prej

perspektivave të BSC, që janë, perspektiva e rritjes dhe e të mësuarit, perspektiva e brendshme, perspektiva e konsumatorit dhe perspektiva financiare.

3.5.1. PRESPEKTIVAT E TË MESUARIT DHE E RRITJES

Dy konsiderata kryesore duhet të merren parasysh: *Së pari*, është e nevojshme për të inkurajuar trajnim e vazhdueshëm të punonjësve. Ky proces duhet të mbështetet si teorikisht dhe praktikisht për ti mundësuar stafit për të marrë kualifikime të mira, të mundshme për të kryer punën e tyre. Për të përmirësuar kualifikimet profesionale të personelit të organizatës, është e nevojshme për të përcaktuar një politikë të trajnimit të vazhdueshëm të punonjësve të bazuar në bazat e mëposhtme:

- Trajnimi i punonjësve duhet të jetë i orientuar për të arritur objektivat dhe për të përmirësuar performancën e shërbimeve në DRSHTRR. Të gjitha departamentet e DRSHTRR duhet të përcaktojnë periodikisht se çfarë burimet njerëzore kanë nevojë dhe të përcaktojnë kapacitetet dhe aftësitë e punonjësve, duke përfshirë edhe ato teknologjike , të nevojshme për të mbështetur strategjinë e organizatës.

- Cilësia e trajnimit të punonjësve duhet të jetë një shtyllë në politikat e trajnimit të punonjësve. Ajo duhet të synojnë në përmbushjen e shërbimeve DRSHTRR dhe në inkurajimin e të gjithë të punësuarve , duke përfshirë edhe menaxherët, që të marrin pjesë në trajnime të vazhdueshme. Trajnimi duhet të shpërblejë përpjekjet e bëra nga stafi dhe menaxherët për të përmirësuar kualifikimin e tyre profesional, dhe kështu të rrisin kënaqësinë e punonjësve.

- Trajnimi i punonjësve duhet të jetë i vazhdueshëm dhe duhet të bëhet në një klimë që favorizon ndryshime organizative, inovacionin dhe rritjen. Gjithashtu, ajo duhet të sigurojë trajnimin e vazhdueshëm të gjithë personelit dhe përdorimin më efektiv të burimeve ekonomike në programet e trajnimit të punonjësve.

- Vlerësimi i rezultateve dhe administrimit do të japin arsytim për programin e trajnimit të vazhdueshëm të punonjësve në organizatë. Dëshmia e rezultateve të arritura do të nxisë krijimin e programeve të ardhshme të trajnimit.

- Trajnimi i punonjësve duhet të shërbejë si një mjet për zhvillimin profesional të punonjësve dhe, për këtë arsye, të jete I lidhur me sistemet e promovimit te punonjësve. Në këtë drejtim, programi i vazhdueshëm “punonjës-trajnim “ në DRSHTRR do të jetë I lidhur me procesin e promovimit të brendshëm dhe avancim në karrierën administrative.

Së dyti, është e nevojshme të caktohen aktivitetet strategjike per stafin në mënyrë që DRSHTRR mund të lidhin organizimin me strategjinë që është vendosur . Prandaj, ne besojmë se është e rëndësishme për të krijuar një strukturë formale të menaxhimit për të analizuar dhe monitoruar strategjinë qe zbatohet në organizatë. Një sistem i ri informacioni strategjik duhet të jenë i dizenuar për të monitoruar strategjinë vënë në praktikë nga ata që janë përgjegjës. Një sistem i tillë informacioni duhet të integrojë të gjitha informatat e nevojshme për të kontrolluar zbatimin e strategjisë, duke zëvendësuar sistemet e përdorura aktualisht në organizatë. Ajo duhet të ilustrojnë marrëdhëniet shkak-pasojë dhe të tregojnë rezultatin përfundimtar në lidhje me arritjen ose ndryshe të qëllimeve strategjike të organizatës. Në mënyrë të ngjashme, një strukturë strategjike formale duhet të vendoset në perspektivën financiare, për të dalluar dy elemente të përcaktuara qartë në burimet buxhetore: buxheti operativ (i lidhur me strategjinë afat-shkurtër) dhe buxhetin strategjik (i lidhur me gjatë- strategji afat). Një pjesë e buxhetit duhet të jetë i dedikuar për krijimin e një sistemi objektiv të stimujve të bazuar në produktivitetin e punonjësve. Një rezultat i kësaj do të jetë për të nxitur “ prodhimin” e shërbimeve të cilësisë së lartë.

3.5.2. PRESPEKTIVAT E PROÇESIT TË BRENDSHËM

Një shërbim me cilësi të lartë, jo vetëm që shpalos një imazh pozitiv të DRSHTRR, por edhe ben të jenë aktive në aspektet fizike dhe organizative. Ne kemi analizuar perspektivën e brendshme e procesit, duke marrë parasysh dokumentacionin në dispozicion dhe intervista me menaxherët DRSHTRR, dhe ne propozojmë katër objektiva kryesore strategjike për të përmirësuar shërbimet : a) bashkërendimin e veprimtarive DRSHTRR dhe konsolidimin e bashkëpunimit me shërbimet dhe e administratave të tjera publike(si motra ne rrethe), si dhe krijimin e një afat kohor që lejon përputhshmërinë dhe përdorimin e plotë të objekteve ; b) një politikë e vazhdueshme e investimeve në mirëmbajtjen dhe përmirësimin e paisjeve(mjete pune) qe ndikon ne rezultatet e larta ; c) krijimin e sinergjive midis aktiviteteve aktuale dhe potenciale DRSHTRR në të ardhmen; dhe d) përmirësime në menaxhimin administrativ, teknik dhe ekonomik të njësisë ekonomike.

Perspektiva e Procesit te brendshem dhe perspektiva e të mësuarit dhe rritja janë themelet mbi të cilat BSC e DRSHTRR është ndërtuar. Nga këndvështrimi ynë, duke e bërë përdorimin korrekt të këtyre dy perspektiva, duhet te arrihet përsosmëri në shërbim e DRSHTRR. Administrata duhet të përfitojnë nga kjo rrethanë dhe të zbatojë dy linja strategjike. Nga njëra anë, ajo duhet të rrisë kënaqësinë e përdoruesit në lidhje me shërbimet , dhe nga ana tjetër, ajo duhet të krijojë një imazh pozitiv të organizatës dhe të ndihmojë për ta bërë atë një institucion më të konsideruar.

3.5.3. PRESPEKTIVA KONSUMATORE

Nga ky këndvështrim, është e nevojshme për të arritur dy objektiva kryesore strategjike: a) të rrisë numrin e konsumatorëve, duke ofruar shërbime të cilësisë së lartë ; b) të krijojë një imazh të shërbimeve të cilësisë së lartë . Krijimi i një imazhi pozitiv të

DRSHTRR do të konsolidojë pozitën e saj strategjike dhe të ketë rezultate pozitive në lidhje me numrat e ardhshëm të klienteve që do të vijnë nga të gjitha zonat e afërta. Përveç kësaj, DRSHTRR do të jetë në gjendje për të përballuar të ardhmen me mundësinë e përmirësimit të shërbimeve dhe hapjen e sporteleve të reja, për shkak të rritjes së niveleve të burimeve financiare.

3.5.4. PRESPEKTIVA FINANCIARE

Cilësia e shërbimeve në DRSHTRR është më e rëndësishme se masat financiare. Në këtë mënyrë, objektivat strategjike, duhet të synojnë përmirësimin e përfitimit ekonomik të investimeve dhe në rritjen e burimeve financiare në dispozicion për të financuar nevojat për investime, për trajnim të vazhdueshëm të punonjësve etj.

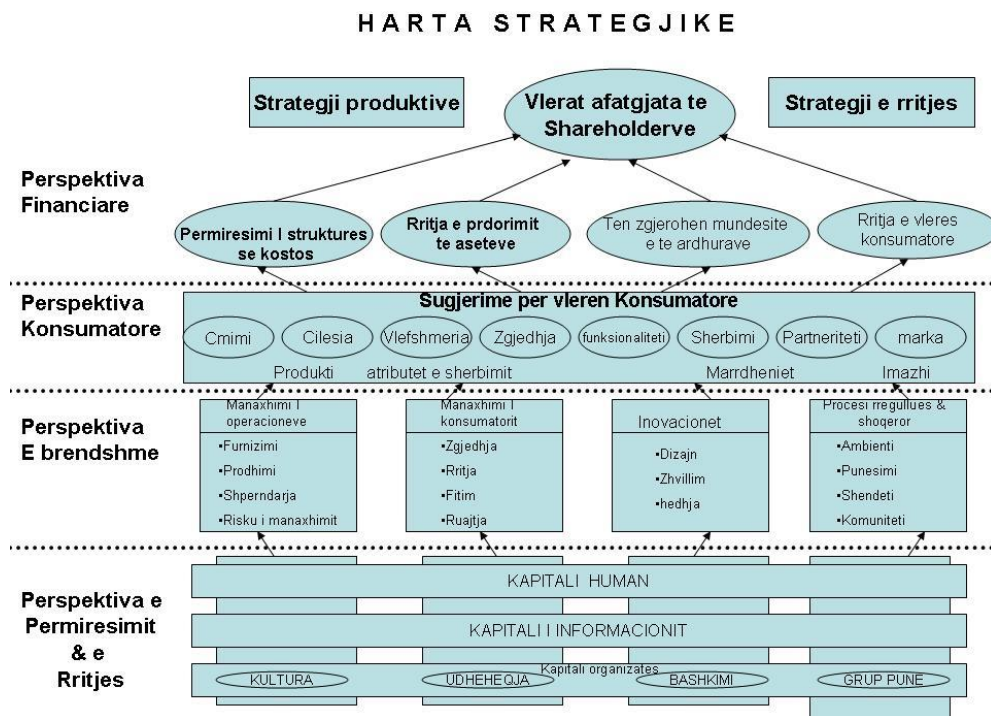
Sipas pikëpamjes financiare, është e nevojshme të marrin në konsideratë dy pjesë përbërëse të buxhetit të DRSHTRR, siç u shprehëm dakord në seksionin mbi perspektivën e të mësuarit dhe rritjes. Një pjesë e buxhetit duhet të jetë dedikuar për aktivitetet operative të organizatës, dhe në këtë mënyrë është e lidhur me strategjinë afat-shkurtër. Përveç kësaj, një buxhet strategjik duhet të jetë i projektuar dhe zbatuar, si një aplikim i strategjisë afatgjatë. Ky buxhet strategjik duhet të jetë i dedikuar për vendimet që përbëjnë planifikimin e ardhshëm strategjik të organizatës. Duke menaxhuar me sukses këto elemente të objektivave të perspektivës financiare, përkatësisht përmirësimin e përfitimit ekonomik dhe rritjen e burimeve financiare, së bashku me arritjen e objektivave të perspektivës së klientit, DRSHTRR duhet të jetë në gjendje për të arritur qëllimet e saj strategjike.

3.6. HARTA STRATEGJIA

Në synimet e objektivave të mësipërme strategjike që duhet të arrihen për çdo perspektivë, një hartë strategji është hartuar duke siguruar një paraqitje grafike të

qëllimit të përgjithshëm strategjik, së bashku me burimet financiare të nevojshme për të arritur atë . Duke filluar me propozimin fillestar për një hartë strategjike, menaxherët e DRSHTRR ofruan sugjerime dhe morën pjesë në takime. Këto sugjerime janë konsideruar në hartimin e hartës strategjike të organizatës. Perspektiva e të mësuarit dhe rritjes ,si dhe perspektiva e brendshme janë konsideruar të jenë në një nivel fillestar ndërsa perspektiva e konsumatorit dhe perspektiva financiare janë konsideruar në një nivel të lartë. Kjo qasje është e ndryshme nga ajo e miratuar nga modelet e tjera të propozuara për sektorin publik (Estis & Hyatt, 1998; Kaplan dhe Norton, 2001a, 2001b). Modeli është përshtatur duke marrë parasysh rastin e veçantë të DRSHTRR, e cila është një administratë publike. Kështu ne shohim se objektivat strategjike të miratuara në perspektivën e të mësuarit e rritjes si dhe në perspektivën e brendshme duhet të formojnë bazën e strategjisë afatgjatë të DRSHTRR. Performanca e mirë e këtyre dy perspektiva do të prodhojë përfitime të konsiderueshme në ofrimin e shërbimeve publike dhe do të mundësojë arritje në një shkallë të lartë të përsosmërisë. Si pasojë, kënaqësia e konsumatorit do të rritet dhe DRSHTRR do të fitojë një imazh pozitiv, lidhur me ofrimin e shërbimeve të cilësisë së lartë . Ky përmirësim në kënaqësinë e konsumatorëve dhe në imazhin publik të organizatës ndoshta do të çojë në rritjen e numrit të klientëve dhe mundësisë për të ofruar shërbime të tjera të tilla si :veprimtari këshillimore në aktivitetet e transportit. Rritja e numrit të konsumatorëve, një imazh me cilësi të lartë dhe ofrimi i shërbimeve shtesë do të prodhojë një rritje të burimeve financiare në dispozicion për organizimin dhe përmirësimin e rentabilitetit të saj ekonomik. Së fundi, lidhëza e perspektivës financiare dhe e perspektivës së konsumatorit , do të ndihmojë organizatën për të arritur qëllimin e saj strategjik për të ofruar shërbime të cilësisë së lartë .

Figura 3: Harta strategjike



Burimi(Kaplan&Norton 2004: 113)

Tabela 5: Prespektiva e të mësuarit dhe të rriturit(profesionalisht)

OBJEKTIVAT STRATEGJIKE	LINJAT STRATEGJIKE	PERFORMANCA E DREJTUESVE	TREGUESIT E PERFORMANCES
Trajnimi I vazhdueshem I punetoreve	a) Niveli i rritjes së personelit (stafi)/Trajnimi	• Investimet në trajnimin e punonjësve.	• Numri i orëve të punonjësve në trajnim • Investimet në trajnim / Numri i të punësuarve
	b) Krijimi i grupeve të specializuara të punës.	• Zhvillimi i propozimeve për teknikat e reja dhe metodologjive për praktikat e shërbimeve.	• Numri i propozimeve për teknikat e reja / Numri i takimeve të grupeve të specializuara të punës.
Kompetencat strategjike	a) Lidhja e trajnimeve me aktivitetet e të punësuarve	• Marrëdhënia në mes trajnimit dhe detyrave të punonjësve.	• Numri i të punësuarve teknike / punë teknike (sipas zonës).
	b) Delegimi i përgjegjësisë strategjike për personelin.	• Shpërndarja e kompetencave strategjike në mesin e të punësuarve në bazë të nivelit të tyre të trajnimit.	• Numri i të punësuarve me kompetencat strategjike / Numri total i të punësuarve.
	c) Transparenca në kontributin strategjik të aktiviteteve të punonjësve.	• Transparenca dhe centralizimi në sistemin strategjik të informacionit	• Numri i të punësuarve me qasje në menaxhimin e sistemit strategjik / Numri i të punësuarve me kompetenca strategjike

Burimi : (Autori ;2016)

Tabela 6: Perspektiva procesi i brendshëm.

OBJEKTIVAT STRATEGJIKE	LINJAT STRATEGJIKE	PERFORMANCA DREJTUESVE	TREGUESIT E PERFORMANCËS
Koordinimi dhe Bashkëpunimin e aktiviteteve	a) Për të promovuar strukturën e sistemit DRSHTRR dhe bashkëpunimin e të gjithë administratave (si motra) në sistemin.	• Bashkëpunimi me Drejtorite si motra	• Numri i marrëveshjeve me drejtorite (sipas llojit)
	b) për të kontrolluar shërbimet e ofruara nga drejtorite të tjera.	• Cilësia e shërbimeve të ofruara nga drejtorite e tjera	• Numri i ankesave në lidhje me dhënien e shërbimeve.
	c) Të krijojë marrëveshje bashkëpunimi me agjenci të tjera qeveritare për të koordinuar punën.	• Bashkëpunimi me administratat e tjera publike.	• Numri i marrëveshjeve me administratat e tjera publike (sipas llojit)
	d) Për të analizuar orarin më të mirë për përmbushjen e shërbimeve.	• Puna jashtë orareve për kryerjen e shërbimeve .	• Numri i orëve për kryerjen e shërbimeve / Numri i orëve vjetore të kryerjes së shërbimeve
Të lehtësojë disponueshmërinë e shërbimeve të nivelit të lartë për qytetarët dhe për të zgjeruar hapësirat e shërbimit.	a) Për të lehtësuar shërbimet të nivelit të lartë në sistemin publik.	• Investimet në përmirësimin dhe mirëmbajtjen e objekteve të shërbimit	• Investimet në përmirësimin dhe mirëmbajtjen /investimet e përgjithshme në DPSHTRR.
	b) Investimet në adaptimin e shërbimeve Brenda normave ligjore.	• shkurtimi i kohës së shërbimit dhe përmirësimi i cilësisë	• Numri i klienteve të pënaqur / Numri total i klienteve të shërbimit.
Krijimi i sinergjive përmes shërbimeve.	a) Për të promovuar sinergjinë midis shërbimeve të ndryshme .	• shërbime plotësuese .	• Numri i klienteve që vijnë të kryejnë një ose më shumë shërbime/nr total të klienteve
Zhvillimet në menaxhimin administrativ, teknik dhe ekonomik të agjensive	a) Hartimi dhe zbatimi i manualeve të procedurave.	• Implementimin e një Manuali i Procedurave Administrative	• Numri i procedurave administrative të përfshira në Manual numrin / total i procedurave administrative.
		• Implementimin e një Manuali i Procedurave teknike	• Numri i aktiviteteve teknike të përfshira në Manual numrin / total i aktiviteteve teknike.
	b) Zbatimi i sistemit të kontabilitetit të shpenzimeve në shërbimet .	• Identifikimi i kostos së shërbimeve .	• Numri i aktiviteteve me sistemin e kontabilitetit të kosto / Numri total i aktiviteteve

Burimi (Autori 2016)

Tabela 7: Prespektiva e klientit.

Objektivat strategjike	Linjat strategjike	Performanca e drejtuesve	Indikatoret e performances
Krijimi e një imazhi të shërbimeve me cilësi të lartë .	a) Komunikimi imazhit DRSHTRR, si ofruet i shërbimeve të cilësisë së lartë .	• Rritja e konsumatorëve përmes ofrimit të shërbimeve me cilësi të lartë .	• Numri i konsumatorëve të rinj . • Numri i klienteve për dy ose më shumë sezone • Numri i ankesave të konsumatorëve / Numri total i klienteve te DRSHTRR.
		• Rritja e aksesit on-line.	• Numri i regjistrimeve on-line / Numri i regjistrimeve të përgjithshme.
Rritja e numrit të konsumatorëve duke ofruar shërbime të cilësisë së lartë .	a) Promovimi i shërbimeve.	• Informacioni mbi shërbimet e ofruara nga DRSHTRR	• Numri i konsumatorëve të rinj vetëdijshëm nga mass-media reklamat / Numri i konsumatorëve të rinj. • Numri i konsumatorëve të rinj të moshës shkollore në dijeni të shërbimeve nga informacioni në shkollë / Numri i konsumatorëve të rinj të moshës shkollore.
	b) Diversifikimi i aktiviteteve .	• Hapja e zyrave të reja të aktivitetit.	• Numri i përdoruesve në çdo linjë të re të shërbimit.

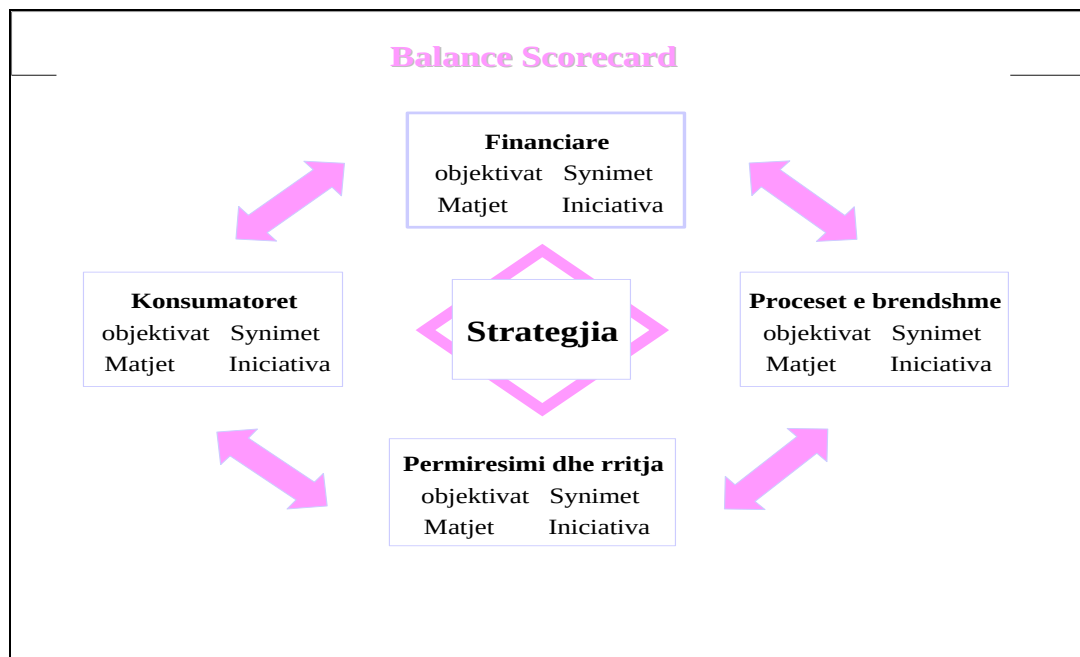
Burimi (Autori ;2016)

Tabela 8: Prespektiva financiare

Objektivat strategjike	Linjat strategjike	Performanca drejtuesve	Treguesit e performances
1.Balancat e qendrueshme financiare	a) Rritja e burimeve të veta.	• Pavarësinë financiare	•Transferet rrjedhëse/të ardhurat aktuale •Borxhi i përgjithshëm / të ardhurave aktuale.
	b) Përmirësimi i efikasitetit të burimeve financiare.	• Ulja shpenzimeve dhe përmirësimi i cilësisë së shërbimeve	• Kosto fikse e aktiviteve / Numri i përdoruesve. • Kostot variabile e aktiviteve / Numri i përdoruesve.
		•Gjenerimi i kursimeve për investime.	• Të ardhurat e tanishme plus rimbursimin e borxheve.

Burimi:(Autori;2016)

Figura 4: Matrica e balancuar



(Burimi: Kaplan&Norton 2003:67)

3.7. MENAXHIMI I PERFORMANCËS DHE RITJA E CILËSISË SË SHËRBIMEVE NDAJ KLIENTËVE

Përkufizime të rëndësishme janë: Menaxhimi i performancës është: "Zhvillimi i individëve me kompetenca dhe përkushtim , për të punuar drejt arritjes së objektivave të përbashkëta, brenda një organizate e cila mbështet dhe inkurajon arritjet e tyre" (Lockett , 2012). Ndërsa sipas Walrtes Menaxhimi i performancës është:” procesi i drejtimit dhe mbështetjes që punonjësit të punojnë në mënyrë efektive dhe efikase në përputhje me nevojat e organizatës" (Walters, 2005). "Menaxhimi i performancës është një mënyrë strategjike dhe e integruar për të dhënë sukses të qëndrueshëm për organizatat ,duke përmirësuar performancën e njerëzve të cilët punojnë në to dhe duke zhvilluar aftësitë e ekipeve dhe kontribuesve individual" (Armstrong, Baron, 2013). “Shndërrimin e individëve në punonjës të aftë dhe të angazhuar për arritjen e objektivave të përbashkëta brenda një kompanie , e cila i mbështet dhe i inkurajon këto arritje” (Loket,2012), “Të administrosh performancën do të thotë të menaxhosh biznesin” (Mohrman,1995),

Menaxhimi i performancës është procesi i “drejtimit dhe mbështetjes së punonjësve , që të angazhohen sa më shumë për t’i përmbushur nevojat e kompanisë” (Walter ,2005). , “Menaxhimi i performancës është një ndërhyrje strategjike dhe gjithëpërfshirëse , që sjell arritje për kompanitë , përmirëson rezultatet e punonjësve dhe zhvillon aftësitë e grupeve të punës apo të individëve” (Armstrong dhe Baron, 2013).

Ekzistojnë pesë çështje të cilat duhet të merren parasysh për të marrë një kuptim të plotë të menaxhimit të performancës:

1.Kuptimi i performancës; Performanca është përcaktuar shpesh , thjesht në aspektin e prodhimit - arritjen e objektivave sasiore. Por performanca është një çështje jo vetëm e asaj që njerëzit e arrijnë, por se si ata e arrijnë atë.

Sipas Mabey (2002) menaxhimi i performancës i referohet një grupi teknikash dhe procedurash që shërbejnë për:

- ✓ të ofruar informacion mbi kontributin e burimeve njerëzore ndaj objektivave strategjike të organizatës;
- ✓ të formuar një kuadër teknikash për të siguruar output - in maksimal në çdo nivel të dhënë input - esh.
- ✓ -të ofruar një mjet për të hetuar se sa mirë proceset individuale të nxitjes së performancës, në fakt japin performancë në lidhje me synimet dhe objektivat.

Koncepti i performancës është shprehur nga Brumbach (2013, 7), si vijon:
"Performancai nënkupton të dyja:sjelljet dhe rezultatet. Sjellja buron nga interpretuesit e transformuar nga performanca dhe mund të gjykohet, sipas rezultateve “

2.Rëndësia e vlerave; Performanca nënkupton lidhjen me ruajtjen e vlerave të organizatës. Ky është një aspekt i sjelljes , por ajo përqendrohet në atë që i bën njerëzit që të kuptojnë vlerat thelbësore të tilla si : shqetësimi për cilësinë , shqetësimi për njerëzit, shqetësimi për mundësi të barabarta dhe të veprojnë në mënyrë etike. Kjo nënkupton konvertimin nga vlerat e përkrahura në vlera në përdorim, për të siguruar se retorika do të bëhet realitet.

3.Kuptimi i shtrirjes; Një nga qëllimet më të rëndësishme të menaxhimit të performancës është lidhur me objektivat individuale dhe organizative. Kjo do të thotë se gjithçka që njerëzit bëjnë në punë të çon në rezultate, në arritjen e objektivave organizative. Ky qëllim ishte shprehur edhe nga Fletcher (1994), i cili ka shkruajtur: "Koncepti i vërtetë i menaxhimit të performancës është i lidhur me një synim, për të krijuar një vizion të përbashkët të qëllimit dhe qëllimet e organizatës ndihmojnë që punonjësit të kuptojnë dhe të njohin rolin e tyre për të kontribuar, për të menaxhuar dhe për të përmirësuar performancën. "Shtrirja mund të arrihet me anë të një procesi të rënjes së lirë në mënyrë që objektivat të rrjedhin nga lart - poshtë. Por në të vërtetë ajo duhet të jetë një proces nga poshtë - lart, individëve dhe ekipeve u është dhënë mundësia për të formuluar qëllimet e tyre brenda kuadrit të parashikuar nga qëllimi i përgjithshëm, strategjive të përcaktuara dhe vlerave të organizatës. Objektivat duhet të jenë të dakortësuara, dhe kjo marrëveshje duhet të arrihet përmes dialogjeve të hapura që ndodhin në mes të menaxherëve dhe individëve gjatë gjithë vitit. Me fjalë të tjera, kjo duhet të shihet si një partneritet në të cilën përgjegjësia është e ndarë dhe pritjet e përbashkëta janë të përcaktuara për të gjithë.

4.Menaxhimi i pritjeve; Menaxhimi i performancës është në thelb menaxhimi i pritjeve. Ajo krijon një kuptim të përbashkët të asaj që është e nevojshme për të përmirësuar performancën dhe se si kjo do të arrihet duke qartësuar dhe duke rënë

dakord se çfarë njerëzit pritët për të bërë dhe se si ata duhet të sillen dhe të përdorin këto marrëveshje si bazë për matjen, rishikimin dhe përgatitjen e planeve për përmirësimin e performancës dhe zhvillimit.

5.Menaxhimi i performancës dhe sjellja e lirë, Menaxhimi i performancës është i shoqëruar me nxitjen e sjelljes produktive të lirë. Siç përcaktohet nga Purcell dhe ekipi i tij në Bath University School of Management (2006 , 9), "sjellja diskrecionale iu referohet zgjedhjeve që njerëzit bëjnë në lidhje me mënyrën se si ata e kryejnë punën e tyre dhe sasinë e përpjekjeve, kujdesit, risive dhe sjellje produktive që ata shfaqin. Ky është dallimi në mes të njerëzve, vetëm duke bërë një punë të madhe". Purcell me ekipin e tij, duke studiuar marrëdhëniet në mes të praktikës së Burimeve Njerëzore dhe ecurisë së biznesit, vuri në dukje se" përvoja e suksesit shihet në rezultatet e performancës, për të ndihmuar riformimin e qëndrimeve pozitive ".

a) Vlerësimi i performancës dhe menaxhimiperformancës

Vlerësimi i performancës së punonjësve është një nga funksionet më të rëndësishëm të menaxhimit të burimeve njerëzore. Ai fillon menjëherë pasi punonjësit merren në punë dhe vazhdon më tej gjatë gjithë procesit të punësimit. Vlerësimi i vazhdueshëm dhe i drejtë i punonjësve është i lidhur me performancën e mëtijshme të tyre në vendin e punës. Vetëm kur ndihen të vlerësuar dhe të motivuar punonjësit mund të punojnë me efektivitet dhe nuk do të jenë të prirur të largohen nga ndërmarrja në të cilën janë punësuar. Shqipëria e viteve të fundit, e cila tashmë operon në tregje globale, është ndeshur me praktikën e reja të menaxhimit të burimeve njerëzore dhe mekonceptetmoderne të vlerësimit të performancës.

Super (1957) raportoi se shkalla e kënaqesise në punë është e rëndësishme për individët dhe "dëshira për kushtet e këndshme dhe të efektshme të punës është një dëshirë për përmbushje personale dhe për të fituar respektin e të tjerëve" (Super, 1957 ,11).

Sektori publik dhe ai privat ndryshojnë nga njeri – tjetri, përveçse pronësisë, edhe në disa funksione bazë të menaxhimit të burimeve njerëzore sikurse janë rekrutimi, seleksionimi dhe trajnimi. Përmirësimi i vazhdueshëm i këtyre funksioneve dhe përshtatja me praktikat evropiane po krijon një afrim midis sektorit privat edhe publik. Për sa i përket perfeksionimit të këtyre funksioneve që ndoshta deri disa vite më parë nënvlerësoheshin dhe nuk konsideroheshin si një vlerë e shtuar për kompaninë. Është e rëndësishme të kuptohet perceptimi që punonjësit kanë për punën e tyre, për të parë më tej në këtë perceptim, dhe lidhjes që ekziston me mundësitë e ardhshme për tu rritur në karrierë apo për sa kjo ndikon në kënaqësinë në punë.

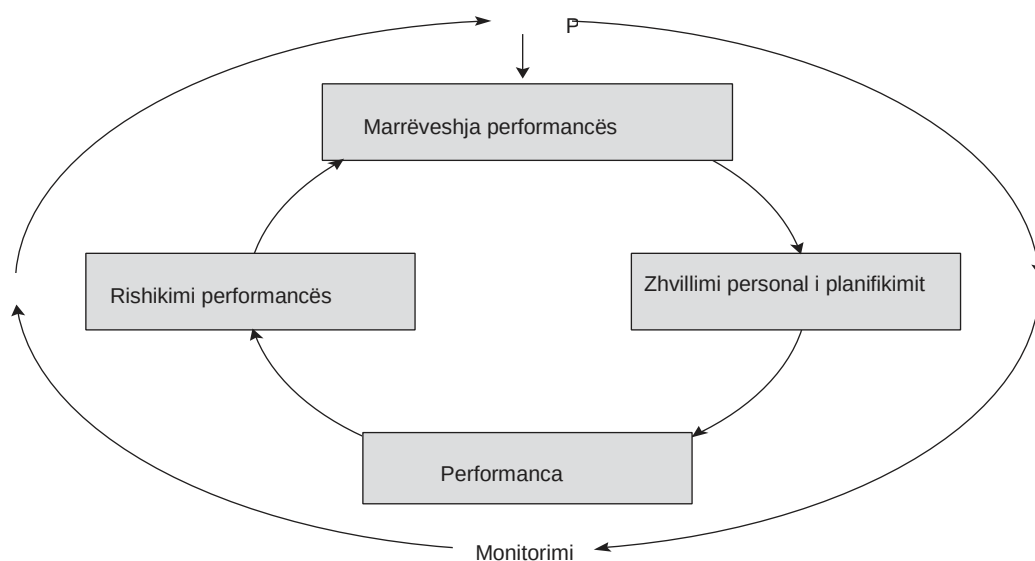
Vlerësimi i performancës është kritikuar për shkak se shumë shpesh ajo është operuar nga lart - poshtë dhe nga sistemi kryesisht burokratik në pronësi të departamentit të burimeve njerëzore dhe jo nga menaxherët e linjës. Ai proces shpesh ishte i prapambetur në kërkim, i përqendruar në atë që kishte shkuar keq, në vend që të ecte para për tu fokusuar në nevojat e ardhshme të zhvillimit. Skemat e vlerësimit të performancës kanë ekzistuar në izolim. Ka pasur pak ose aspak lidhje midis tyre dhe nevojave të biznesit. Menaxherët e linjës kanë refuzuar vazhdimisht skemat e vlerësimit të performancës si humbje kohe dhe të parëndësishme. Punonjësit kanë pëlqyen natyrën sipërfaqësore me të cilën vlerësimet janë kryer nga menaxherët që nuk kanë aftësitë e nevojshme, por kanë tendencë të jenë të njëanshëm.

b) Menaxhimi i performancës si një proces

Menaxhimi i performancës nuk duhet të trajtohet si një sistem mekanik i bazuar në vlerësimet periodike formale dhe dokumentacione të detajuar. Aktivitetet e përshkruara më sipër duhet të jenë koherente në kuptimin për të kontribuar në një përfundim të përgjithshëm sistematik, në të cilin të gjitha aspektet e procesit të menaxhimit të performancës të janë të theksuara. Kështu nuk duhet të jetë një deklaratë e tipit ku të përcaktohet arsyeja pse menaxhimi i performancës është i rëndësishëm dhe si punonjësit punojnë dhe se si njerëzit do të preken prej saj. Deklarata duhet të ketë mbështetjen e dukshme dhe të vazhdueshme të menaxherëve të lartë dhe duhet të theksojë se qëllimi është që të zhvillojë një kulturë të lartë të performancës dhe të integruar me qëllimet organizative dhe individuale. Zhvillimi dhe operimi i menaxhimit të performancës është i nevojshëm për të siguruar se ai është konsideruar nga të gjithë të interesuarit si një proces në të cilin planifikimi i performancës dhe zhvillimi, i regjistruar në një marrëveshje të performancës, çon në monitorimin e vazhdueshëm të saj (performancës).

Menaxhimi i performancës mund të përshkruhet si një cikël i vazhdueshëm i vetë - rinovimit siç ilustruhet në skemën e më poshtme, i cili ndjek sekuencën plan - veprim - monitorim nga shqyrtime siç përshkruhen më sipër.

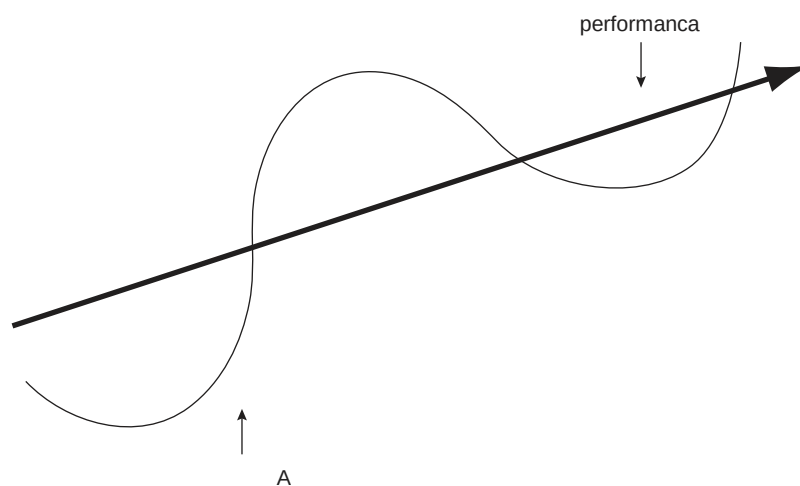
Skema 1: Skema e ciklit te vazhdueshëm i menaxhimit të performancës



(Armstrong , M. 2013 , 15).

Baza mbi të cilën menaxhimi i performancës punon si një proces i vazhdueshëm është ilustruar në skemën me poshtë.

Skema 2: Procesi i menaxhimit të performancës



Viti	Gjatë viteve		Viti
Marrëveshja e performaces	Monitorimi dhe vleresimi		Rishikimi i pergjithshem

(Armstrong , 2013 , 15)

Aktivitetet kryesore të menaxhimit të performancës janë:

- ✓ Përkufizimi i Rolit, në të cilën fusha kyçe është kërkesa ndaj kompetencave .
- ✓ Marrëveshje pune, e cila përcakton pritjet - çfarë individët kanë për të arritur në formën e objektivave, si do të matet dhe kompetencat e nevojshme për të dhënë rezultatet e kërkuara.
- ✓ Plani i përmirësimit të performancës, i cili parashikon se çfarë individët duhet të bëjnë për të përmirësuar performancën e tyre, kur kjo është e nevojshme.
- ✓ Plani i zhvillimit personal, i cili përcakton veprimet që njerëzit duhet të kryejnë për të zhvilluar njohuritë dhe aftësitë e tyre dhe për të rritur nivelin e tyre të kompetencës.
- ✓ Menaxhimi i performancës gjatë gjithë vitit, kur është marrë vendimi për të zbatuar marrëveshjen e performancës, përmirësimin e performancës, planet e zhvillimit personal, përfshirja në një proces të vazhdueshëm, i cili ka për detyrë për të siguruar feedback mbi ecurinë, kryerjen e komenteve jozyrtare të progresit, objektivat e përditësuara.
- ✓ Shqyrtimi i Performancës, është faza e vlerësimit formal kur bëhet një rishikim i performancës gjatë një periudhe që mbulon arritjet, përparimin dhe problemet si bazë për pjesën tjetër të ciklit të vazhdueshëm - një marrëveshje të rishikuar të performancës dhe të përmirësimit të performancës dhe planet e zhvillimit personal.

Menaxhimi i performancës ndihmon njerëzit për të marrë veprime në mënyrë që ata të arrijnë rezultate të planifikuara. Ai fokusohet në atë që ka për të bërë, se si ajo duhet të bëhet dhe çfarë do të arrihet. Por është po aq i lidhur edhe me zhvillimin e njerëzve, duke i ndihmuar ata për të mësuar dhe gjithashtu siguron me mbështetjet e tyre çdo gjë që iu nevojitet, tani dhe në të ardhmen. Korniza për menaxhimin e

performancës është bërë në marrëveshje me performancën, e cila është rezultat i planifikimit dhe zhvillimit të performancës.

Planifikimi i performancës përbëhet nga një eksplorim i përbashkët i asaj që individët janë dhe që pritet për të bërë dhe se si ata duhet të sillen për të përmbushur kërkesat e rolit të tyre dhe të zhvillojnë aftësitë dhe kapacitetet e tyre. Plani gjithashtu merret me mënyrën se si menaxherët e tyre do të sigurojnë mbështetje dhe udhëzime për të cilat kanë nevojë. Ajo është përpara në kërkim, edhe pse një analizë e performancës në të kaluarën e afërt, mund të japin udhëzime mbi fushat për përmirësim apo zhvillim. Në aspektin e planifikimit në lidhje me performancën bëhen marrëveshje për ato që do të bëhen për të arritur objektivat, për të rritur standardet dhe për rrjedhojë për të përmirësuar performancën. Por gjithashtu përcakton prioritetet - aspektet kryesore të punës për të cilat vëmendja duhet të jetë e dhënë. Këto mund të përshkruhen si planet e punës, të cilat përcaktojnë programet e punës për arritjen e objektivave, përmirësimin e performancës ose përfundimin e projekteve. Ato gjithashtu krijojnë prioritetet - aspektet kryesore të punës për të cilat duhet dhënë vëmendja, apo të renditjes të rëndësisë së projekteve apo programeve të punës individuale që priten të ndërmerren.

Qëllimi është që të sigurohet kuptimi i objektivave dhe standardeve të performancës se si ata të aplikohen në punën e përditshme. Ato janë baza për konvertimin e synimeve në veprime. Marrëveshja është arritur edhe në këtë fazë dhe do të bihet dakord se si do të kryhen matjet dhe provat që do të përdoren për të vendosur nivelet e kompetencës. Është e rëndësishme që këto masa dhe kërkesa duhet të identifikohen dhe të bihet dakort plotësisht tani sepse ato do të përdoren nga individët, si dhe nga menaxherët për të monitoruar dhe për të pasqyruar arritjet (Armstrong, 2013, 64).

Marrëveshja siguron bazën për menaxhimin e performancës gjatë gjithë vitit dhe për ecurinë e përmirësimit dhe zhvillimit të aktiviteteve. Ajo është përdorur si një pikë referimi për shqyrtimin e performancës dhe arritjen e përmirësimit dhe zhvillimit të planeve. Performanca dhe planifikimi i zhvillimit është kryer bashkërisht nga menaxherët dhe individët. Këto diskutime duhet të çojnë në një marrëveshje se çfarë duhet të bëhet nga të dyja palët. Pika e fillimit për planet dhe zhvillimin e performancës është e siguar nga roli i profilit, i cili përcakton rezultatet, njohuritë, aftësitë dhe sjelljet e kërkuara.

Vlerësimi i performancës

Nga të gjitha aktivitetet që përmban menaxhimi i burimeve njerezore, vlerësimi i performancës është në mënyrën më të argumentuar e më voluminoze dhe më pak e njohur nga njerëzit që janë inkuadruar në të. Mirëpo, megjithatë edhe pse përshtypja për vlerësimin brenda organizatës nuk është aq e mirë, ajo është pjesë e aplikueshme në menaxhimin e ndërmarrjeve, dhe nevojiten disa rregulla bazë me anë të të cilave performanca do të matet, monitorohet dhe kontrollohet.

Vlerësimi i personelit është një proces që ndodh vazhdimisht në ndërmarrje, në mënyrë të ndërgjegjshme apo jo. Kur vlerësojmë diçka, mundohemi të përcaktojmë vlerën, dobinë dhe shkallën në të cilën shpalosën cilësitë (Koli, Llaci 2005, 155).

Figura 5: Procesi i vlerësimit të personelit



Burimi (Koli, Llaci 2005, 155)

Me nocionin performancë kuptojmë diturinë dhe aftësinë e punonjësit që ta kuptojë dhe ta kryej në mënyrë të efektshme punën, njohuritë në analizimin dhe

sintetizimin e çështjeve, si dhe përvojën dhe karakteristikat tjera. Performancë është ajo që matet dhe bëhet (Kutllovci, 2004, 87).

Fjala performancë përshkruan diçka cilesore, me vlerë dhe në vete ka 4 dimensione: efektivitet, barazi, humanitet dhe efikasitet.

Në praktikë pikat kyçe që të arrihet një vlerësim i suksesshëm janë: së pari duhet të bëhet një marrëveshje në mes të punonjësve dhe menaxherëve në mënyrë që punonjësit të jetë në gjendje të arrijnë synimet e përcaktuara. Dhe së dyti kriteret pra duhet të jenë të arritshme gjithashtu edhe të mundshme që të maten, duhet të parashtrohen me shumë kujdes dhe të inkurajojnë punonjësit që ti tejkalojnë sfidat.

Ndryshimi në konceptimin e menaxhimit të burimeve njerëzore në shekullin e XX , bëri që menaxhimi i burimeve njerëzore të mos ishte përgjegjësi vetëm e menaxherëve të burimeve njerëzore, por edhe e atyre linearë (Guest, 2002). Shumë nga politikat dhe procedurat që zhvilloheshin për menaxhimin e burimeve njerëzore, ideoheshin nga menaxherët e nivelit të lartë dhe mundësoheshin nga menaxherët e operacioneve me mbështetjen e menaxherëve të burimeve njerëzore.

Vlerësimi i performancës është një element kritik në procesin e menaxhimit të performancës. Por nuk është vetë procesi i menaxhimit të performancës. Vlerësimi i performancës është një nënvendosje e menaxhimit të performancës dhe lidhet me procesin formal të vlerësimit dhe të matjes së performancës së punonjësve ndaj objektivave të bashkëvendosura. Vlerësimi formal ndodh rregullisht, zakonisht çdo vit, megjithatë mund të ndodhë edhe më shpesh. Një vëzhgim nga Neale (1991) vazhdon të jetë depërtues:

“Vlerësimi është një temë e detyrueshme, e mbushur me paradokse dhe marrëdhënie dashurie - urrejtje dhe skemat e vlerësimit janë shumë të diskutueshme”. Disa skema janë të njohura, me zell të tejskajshëm ungjillist, ndërsa të tjerat janë të

paktën të urryera në mënyrë të barabartë dhe të vëna në lojë si “kërcimi vjetor i shiut”, “raporti i fund semestrit”, etj. (Neale, 1991)

Një qëllim primar i dimensionit të vlerësimit të performancës së menaxhimit të performancës është të vlerësojë ose të masë arritjen e individit ose të skuadrës ndaj objektivave të bashkëvendosura. Kjo kërkon ushtrimin e gjykit menaxhues në përmbledhje të objektivave cilësore dhe sasiore, dhe me gjykim vjen potenciali për subjektivitet dhe anësi. Matja e performancës paraqet sfida, dhe procesi i vlerësimit të performancës duhet të njohë kufijtë e procesit dhe të përpiqet ti drejtojë këto në dizenjimin e procesit. Armstrong dhe Baron (2004) tregojnë që standardet e performancës duhet të lidhen me qëllime strategjike. Fokusimi në prodhim, tregon faktin se është vendosur si bazë matja dhe jep një rezultat të shëndoshë për feedback. Si rezultat, vazhdohet dhe punohet në bashkëvendosjen e objektivave, në të cilat punonjësi duhet të kuptojë plotësisht se çfarë evidence do ti kërkohet si bazë për matjen dhe arritjen e objektivave të performancës.

Vlerësimi i performancës së personelit mund të shërbej për shumë qëllime dhe nga ajo të përfitojnë edhe ndërmarrja edhe punonjësit, performanca e të cilëve është vlerësuar (Sherman, Bohlaner, 2014, 176). Ato qëllime mund të përmbledhen: të identifikoj nivelin e performancës individuale, të pajise menaxherët me një mjet për identifikimin e anëve të forta dhe të dobëta të performancës së punonjësve; që të sigurohet një format që i jep mundësi menaxherëve të rekomandojnë një program specifik të projektuar për të ndihmuar një punonjës për përmirësimin e performancës; që të ofrojë mundësi të shpërblehen punonjësit për kontributin e dhënë për qëllimet e organizatës; të kemi informata në lidhje me planifikimin e mëtejshëm (Sherman, Bohlaner, 2014, 176).

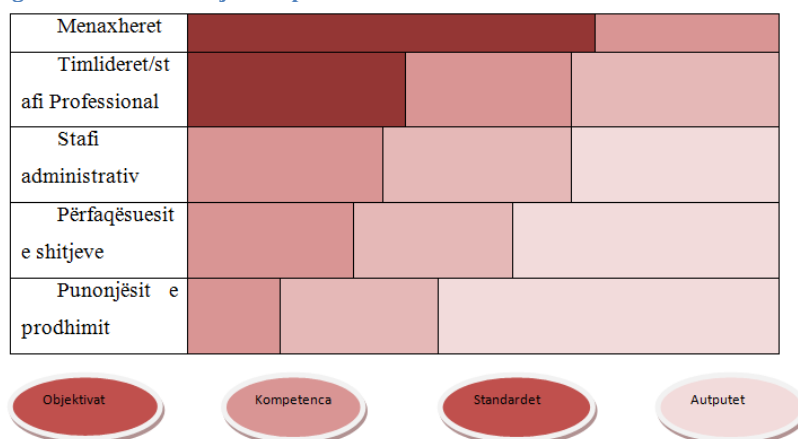
Qëllimet e vlerësimit synojnë që së pari të shohim realizimin e punës së punonjësve dhe sukseset që kanë arritur gjatë punës së kryer në krahasim me standardet e performancës brenda periudhës së caktuar. Metodatat e reja të vlerësimit të performancës vënë theksin në trajtimin dhe në planet për zhvillimin dhe rritjen e punonjësve. Trajtimi i vlerësimit synon në përmirësimin e sjelljes në punë (Sherman, Bohlaner, 2014, 176).

Në praktikën aktuale dhe për një numër shkaqesh programet formale të vlerësimit të performancës disa herë çojnë në rezultate zhgënjyese. Shkaqet e këtyre rezultateve mund të jenë mungesa e informacionit dhe mbështetjes së menaxhereve të niveleve të larta, standarde të paqarta performancë, pasaktësi të vlerësuesit, numër shumë i madh formularësh për tu plotësuar dhe përdorimi i programeve për qëllime të kundërta. Vlerësimi i performancës bëhet një herë në vit dhe intervista për vlerësim bëhet një burim fërkimi për menaxherët dhe punonjësit. Një parim i rëndësishëm i vlerësimit të performancës është se feedback - u i vazhdueshëm dhe këshillimi i punonjësve duhet të jetë një aktivitet ditor pozitiv (M. Armstrong, 2003, 195). Një vlerësim vjetor ose gjashtë mujor i performancës duhet të jetë thjeshtë një vazhdim logjik i procesit të përditshëm të mbikëqyrjes.

Me qëllim të eliminimit të gabimeve në vlerësim të performancës, performancës së dobët të personelit, dukuri kjo qëndikon në MBNJ si dhe në gjithë ndërmarrjen, paraqitet nevoja për krijimin e standardeve të reja të ndërmarrjeve dhe që t'u komunikohet punonjësve standardet e reja. Kur standardet e performancës vendosen në mënyrë të përshtatshme, ato ndihmojnë që qëllimet dhe objektivat e ndërmarrjes të kthehen në kërkesa të punës që përmbajnë nivelet e pranueshme dhe të papranueshme të performancës (M. Armstrong, 2003, 195).

Fokus i matjeve të performancës ka të bëjë me arritjen e objektivave, nivelin e kompetencave, standardet e performancës dhe outputeve të punës gjithashtu edhe dallon edhe në nivelet e ndryshme të punëve.(Fokusi i matjeve të performancës;M. Armstrong, 2003, 19)

Figura 6: Fokusi i matjeve të performancës



Burimi :M. Armstrong, 2003, 19

Sistemi i vlerësimit të performancës së personelit

Menaxhimiduhet të harxhojë një sasi të duhur të kohës duke analizuar nevojat e vlerësimit të performancës së personelit dhe për të zhvilluar një sistem efektiv në arritjen e këtyre nevojave. Një sistem i mirë i vlerësimit të performancës mund të ndihmojë organizatën të tërheqë dhe të mbajë punëtorët më kualifikim të lartë. Menaxherët duhet të kuptojnë arsyet e implementimit të sistemit të vlerësimit të performancës, i cili është efektiv në shtyrjen përpara të qëllimeve të organizatës si dhe në zhvillimin e personelit. Në çdo sistem rëndësi e veçantë i jepet anës humane të vlerësimit, sepse sistemi mund të jetë më efektiv nëse është kuptuar drejtë nga ana e punonjësve.

Elementët e një sistemi të vlerësimit të performancës janë:

- a) mjedisi komunikativ dhe i drejtë
- b) respekti ndaj punonjësve
- c) fokusimi ndaj të ardhmes
- d) pjesëmarrja e punonjësve
- e) feedback - u i vazhdueshëm
- f) dokumentimi i performancës

Prandaj proçesi i vlerësimit të performancës duhet të jetë i vazhdueshëm, menaxherët gjatë gjithë kohës duhet të komunikojnë me punonjësit për punën, problemet në arritjen e objektivave të caktuara më parë në mënyrë që sistemi i Vlerësimit të Performances të sjellë rezultate të favorshme për ndërmarrjen.

Në sistemin e Vlerësimit të Performances secili punonjës në ndërmarrje duhet të njohë përgjegjësit e tyre që janë:

Tabela 9: Përgjegjësit e sistemit të vlerësimit

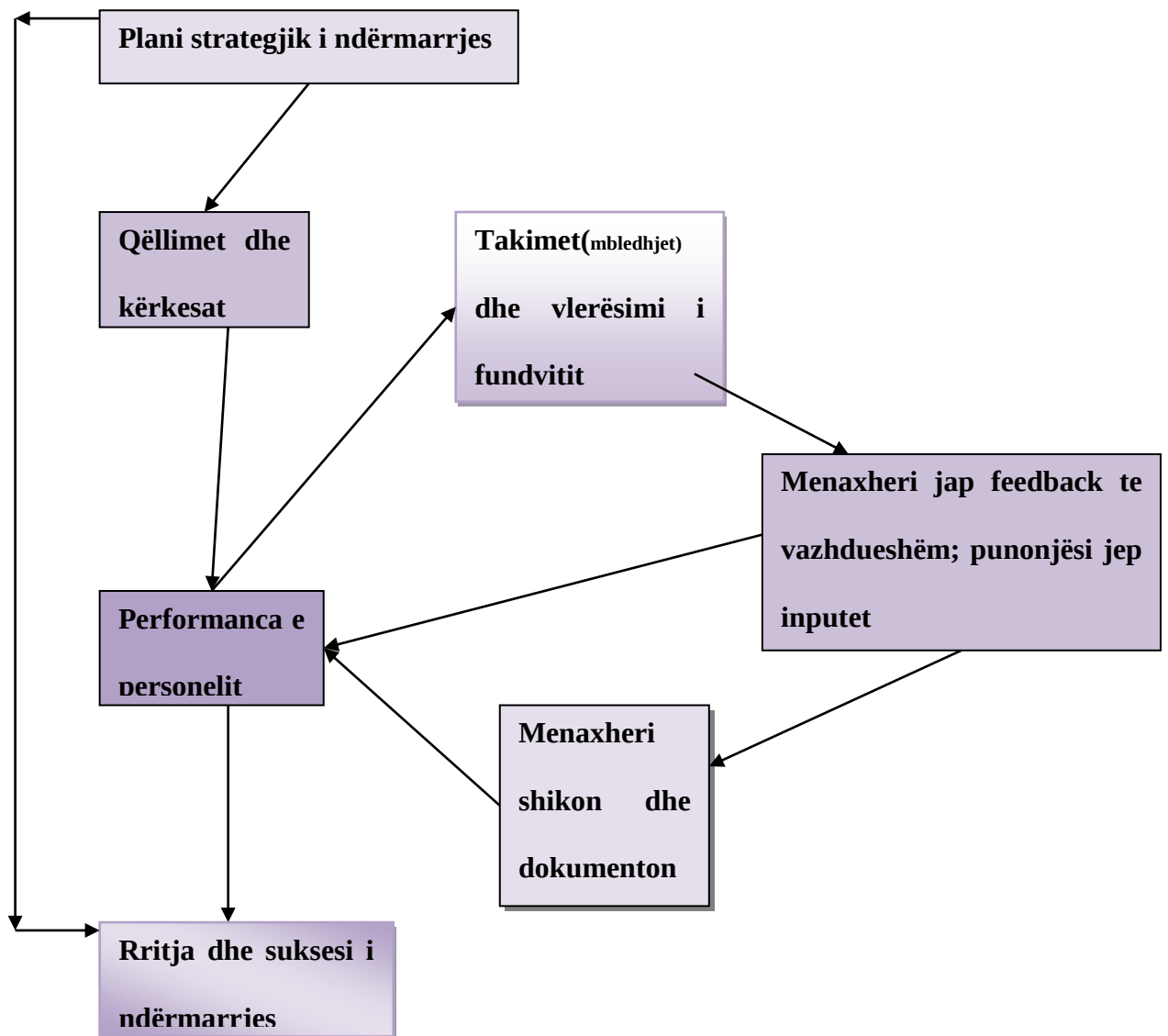
Përgjegjësit e një sistemi të vlerësimit të performancës	
Kompania	Krijon planin strategjik Siguron mbështetje dhe burime
Menaxheri	Vlerëson dhe dokumenton performancën Siguron një feedback të vazhdueshëm Siguron mbështetje dhe burime
Menaxheri dhe punonjësit së bashku	Identifikojnë qëllimet e punës Krijojnë plane për zbatimin e kërkesave dhe qëllimeve Diskutojnë për performancën e arritur
Punonjësit	Dëgjon dhe vepron ndaj feedback-ut të menaxherit Siguron feedback për menaxherit për ambientin e punës

Burimi :(DelPo, 2007. 19)

Duke u bazuar në skemën e paraqitur më lartë shohim ndikimin e procesit të vlerësimit të performancës në ndërmarrje, si dhe relacionet dhe varësinë e vlerësimit të pandërprerë në suksesin e një ndërmarrjeje. Për vlerësimin e një performancë duhet të dihet se çfare vlerësohet. Për këtë arsye përdoren disa kriterë që na sigurojnë vlerësimin më të plotë. Mund të diskutohen tri lloje të kriterëve: të personalitetit, të sjelljes dhe të rezultateve. Kjo tregon se të vlerësosh tiparet e personalitetit do të thotë të vlerësosh kriteret e personalitetit, të sjelljes dhe të rezultateve. Me rëndësi është të trajtohet se gjatë vlerësimit të punës së dikujt duhet ditur se “çfare jemi duke vlerësuar” dhe “çfare dëshirojmë të arrijmë me atë vlerësim” (DelPo, 2007).

Vlerësimi i performancës bëhet në kontekste praktike, të cilat në mënyrë esenciale janë punët e përditshme që bëhen në një ndërmarrje. Vlerësimi mund të përdoret për mundësinë apo aftësinë e punonjësit për promovim të mëtejshëm, në mënyrë gjenerale apo për ndonjë punë të caktuar.

Figura 7: Modeli i procesit te vlerësimit te performancës



Burimi:(DelPo, 2007)

Metodat e karakteristikave; Metodat e karakteristikave në vlerësimin e performancës janë projektuar të masin gjerësinë në të cilën punonjësi i zotëron karakteristikat e caktuara siç janë: vartësia, krijueshmëria, iniciativa dhe lidhësi - të cilat shihen si të rëndësishme për punën në përgjithësi. Fakti se metodat e karakteristikave janë të popullarizuara është rezultat kryesisht i thjeshtësisë me të cilën ato janë zhvilluar. Megjithatë, në qoftë se nuk projektohen me kujdes në bazë të analizës së punës, vlerësimet e karakteristikave mund të jenë më shumë gabime dhe subjektive.

- a) Shkallët grafike të vlerësimit
- b) Shkallët standarde mikse
- c) Metoda e raportit

Metoda e orientuar nga sjellja; Metodat e sjelljes janë zhvilluar për të përshkruar në mënyrë specifike cilat veprime duhet (nuk duhet) të ekzekutohen në punë. Ato janë më të përdorshme për të pajisur punonjësit me feedback për zhvillim. Metodat e orientuara nga sjellja janë:

- a) Metoda e referimit
- b) Metoda e vrojtimit të sjelljes

Metoda e orientuar nga rezultatet; Metoda më kryesore është menaxhimi me anë të objektivave. Kjo metodë është me përdorim të gjerë, pasi objektivat e përcaktuara në bashkëpunim midis eprorit dhe vartësit shërbejnë si standarde kundrejt të cilave bëhet vlerësimi i performancës së tyre. Përparësi e kësaj metode është se punonjësit e dinë pak a shumë si do të vlerësohet performanca e tyre.

Përveç MBO në metodat e orientuar nga rezultatet bëjnë pjesë edhe metoda tjera si:

Metoda kooperative dhe e standardeve absolute.

Përcaktimi i metodave të vlerësimit të performancës është një proces mjaft i rëndësishëm në procesin e vlerësimit të performancës së personelit dhe është një detyrë menaxheriale. Dhe përcaktimi i metodës për vlerësimin e performancës varet edhe nga veprimtaria e ndërmarrjes. Përmbledhja e Metodave të Ndryshme të Vlerësimit (Sherman, Bohlander & Snell, 2014, 189)

Tabela 10: Metodatat e vlerësimit

Metodat	Avantazhet	Disavantazhet
Metoda e karakter - Istikave	1. Nuk janë të kushtueshme për tu zhvilluar 2. Përdorin dimensione kuptimplote 3. Janë të thjeshta për tu përdorur	1. Përdorin dimensione specifike të performancës 2. Janë të pranueshme për punonjësit dhe mbikëqyrësit 3. Janë të përdorshme për të krijuar feedback 4. Janë të drejta për vendimet e shpërblimit dhe promovimit
Metodat e sjelljes	1. Kanë pak gabime subjektive 2. Është i pranueshëm për punonjësit dhe eprorët 3. Lidh performancën individuale me atë të organizatës 4. Është i mirë për zhvillim/përdorim	1. Kanë potencial të madh për gabime vlerësimi 2. Nuk janë të përdorshme për këshillim të punonjësve 3. Nuk janë të përdorshme për krijimin e shpërblimeve 4. Nuk janë të përdorshme për vendime promovimi
Metodat e rezultateve	1. Mund të shpenzojnë shumë kohë për zhvillim/përdorim 2. Mund të jenë të kushtueshme për tu zhvilluar 3. Kanë mundësi për gabime vlerësimi	1. Kërkon kohë për zhvillim/përdorim 2. Mund të inkurajoj perspektiva afatshkurtra 3. Mund të përdorë kritere të gabuara 4. Mund të përdorë pak kritere

Burimi: (Sherman, Bohlander & Snell, 2014, 189)

Duke u bazuar në të dhënat e tabelës mund të themi se metoda më e thjeshtë shpesh çon drejt informacioneve të pasakta , prandaj metoda e cila kërkon më shumë kohë ofron informacione më të përdorshme. Mirëpo menaxherët duhet të marrin vendime kosto - fitim rreth metodës që do të zgjedhin.

3.8. PËRMIRËSIMI I PERFORMANCËS SI EFEKT I RRIJTJESË CILËSISË SË SHËRBIMEVE

Sipas McCloy, Campbell dhe Cudeck (2014), performanca përfshin veprime që lidhen me qëllimet individuale dhe organizative. Më konkretisht, performanca është e lidhur me aftësinë në kryerjen e punës (Somers & Bimbaum, 2013). Orpen (2014) ka raportuar se performanca është ndikuar nga karakteristikat e punës, perceptimi i roleve të punës, dhe mbështetje e perceptuar organizative duke përfshirë trajnimin dhe mësimin. Vroom (2014) shqyrtoi studime që lidhen me efektet e grupeve, tëmbikëqyrjes, përmbajtjen e punës, pagat, dhe shtigjet e karrierës. Rezultatet përcaktojnë se: (a) punonjësit kryejnë punën më efektivitet nëse ato janë të lidhur me arritjen e qëllimeve tëpërcaktuara dhe (b) punonjësit kryejnë punën në mënyrë më efektive nëse shpërblimet përfshijnë paga, promovime, dhe njohje sociale. Përmirësimi i performancës është një pjesë themelore e procesit të vazhdueshëm të menaxhimit të performancës. Qëllimi duhet të jetë maksimizimi pozitiv i një performance të lartë, edhe pse kjo përfshin marrjen e hapave që duhen për t'u marrë me punëte realizuara dobët.

Përmirësimi në nivel organizativ; Është joshëse për menaxherin të thotë se performanca e dobët është gjithmonë faji i dikujt tjetër, kurrë nuk është e tij. Por performanca e dobët mund të jetë rezultat i lidershit të pamjaftueshëm, menaxhimittë keq apo sistemeve të dështuara të punës. Kjo nuk është domosdoshmërisht faji i punonjësve. Dështimi mund të jetë në krye të organizatës sepse nuk janë të përcaktuara mirë dhe qartë ecuritë dhe nuk janë ndjekur në vazhdimësi. Proçese efektive të menaxhimit të performancës mund të sigurojnë mjete të vlefshme për të komunikuar këto arritje. (Armstrong, 2013, 122).

Përmirësimi në nivel menaxherial; Menaxherët, ndonjëherë përdorin një shumëllojshmëri të mekanizmave psikologjike siç përshkruhet më poshtë për të shmangur të vërtetën e pakëndshme në boshllëqet e performancës.

- Evazoni përmes racionalizimit; Menaxherët mund të kërkojnë performancë më të mirë duke bindur veten se ato i kanë bërë të gjitha. Ata kanë mundësinë e marrjes së rendimentit më të mëdha nga burimet në dispozicion. Kur ata i pyesin për më shumë, atashprehen se besojnë fort në aftësitë e stafin të tyre dhe nqs do t'u kërkohej që të punojnë vet me kohë të zgjatur apo kohë shtesë mund të rrezikojnë të ta marrin për keq. Për pasojë ata mund të shkojnë në ekstremin e kundërt dhe të kërcënojnë punëtorët me kërkesat arbitrare, të pashoqëruara nga specifika dhe kushte për afatet dhe rezultatet.

- Mbështetja në procedurat; Menaxherët mund të mbështeten në një shumëllojshmëri të procedurave, programeve dhe sistemeve për të prodhuar rezultate më të mira. Menaxherët nuk mund të rrinë duarkryq nëse ata janë pjesë e një përpjekje të qëndrueshme e udhëhequr nga lartë, dhe janë të orientuar në një vizion të asaj që duhet të bëhet për të përmirësuar performancën.

- Sulmet ndaj objektivit; Menaxherët mund të vendosin qëllime të vështira dhe të këmbëngulin se ato janë të arritshme, por ende nuk arrijnë të prodhojnë një ndjenjë të përgjegjësisë tek të punësuarit ose të sigurojnë mbështetjen e nevojshme për të arritur qëllimet. (Armstrong, 2013, 122)

Strategjia e mëposhtme për veprim ishte sugjeruar nga Schaffer për t'u marrë me këto probleme dhe për të marrë rezultate më të mira (Armstrong, 2013, 119):

- Zgjidhni qëllimin. Filloni me një problem urgjent: shpenzimet në një departament janë shumë të larta; një buxhet serioz; një specifikim i cilësive të humbura; një mungesë në një objektiv etj. Të gjitha këto gjenerojnë një ndjenjë se arritja e qëllimit është e domosdoshme, jo vetëm e dëshirueshme.

- Specifikoni pritjet minimale të rezultateve.
- Komunikoni qartësisht dhe saktësisht pritshmëritë. Ndaje me të gjithë të interesuarit, gojarisht dhe me shkrim, natyrën e qëllimit, ndarjen e përgjegjësisë për arritjen e tij, orarin dhe kufizimet.
- Të ndajnë përgjegjësinë. Të ndajnë përgjegjësinë për arritjen e çdo qëllimi për çdo person edhe pse kontributi i ekipit të atij personi mund të jetë thelbësore për sukses. Të sigurohet se menaxheri përgjegjës për çdo qëllim pregatit një plan të shkruar të punës dhe për të ndërmerren hapa për të arritur atë. Planit duhet të përcaktojë se si do të matet progresi dhe këto duhen raportuar. Por në mënyrë të vazhdueshme bëhet monitorimi i projektit.
- Zgjerojnë procesin. Pasi suksesi është arritur pas një sërë kërkesash, duhet të jetë e mundur për të përsëritur procesin në bazë të qëllimeve të reja.

Menaxhimi i performancës në nivel organizativ

Menaxhimi i performancës fillon me një parashtrim të qartë të vlerave dhe besimeve të organizatës për të mbështetur përkufizimin e vizionit organizativ dhe për të mundësuar një konstrukcion të nevojshëm për kulturën bashkëpunuese për të arritur objektivat e biznesit.

Deklarata e vlerave; Qëllimi i një deklarate të vlerës është të ndihmojë zhvillimin e një organizate të vlerës, të shtyrë dhe të përkushtuar, që kryen biznesin e saj me sukses duke iu referuar besimeve të përbashkëta dhe me një kuptim, të asaj që është më e mira për ndërmarrjen. Deklarata e vlerave e përcaktuar në një organizatë synojnë të arrijnë misionin e saj, si në rastin e deklarimit të mëposhtem të vlerave për një kompani software:

- Si ne të përmbushim misionin tonë është po aq e rëndësishme sa vetë misioni

Megjithatë, deklaratat e vlerës janë të pakuptimta nëse menaxheri nuk praktikon atë që predikon dhe nuk merr hapa, nëpërmjet zhvillimit të politikave mbështetëse, për të siguruar që ato të zbatohen. Ajo është gjithashtu e nevojshme për të siguruar që vlerat janë kuptuar, pranuar dhe ndjekur gjatë gjithë organizatës, duke përcaktuar standardet e sjelljes dhe duke këmbëngulur se ato duhet të respektohen. Proçeset e menaxhimit të performancës në nivel individual mund të japin një kontribut të madh për të bërë këtë të mundur. (Armstrong, 2013, 120).

Faktorët kritik të suksesit; Faktorët kritik të suksesit kanë treguar ato zona të performancës së korporatave që janë jetike për përmbushjen me sukses të misionit të organizatës. Ata përshkruajnë çështjet kyçe të cilave duhet tu jepet vëmendja kryesore nëse organizatat vendosin të lulëzojnë dhe të rriten. Ata mund të përshkruhen si shoferët e performancës organizative (Armstrong, 2013, 120).

Strategjitë; Strategjitë janë deklaratat e qëllimit. Ato përcaktojnë drejtimin në të cilin organizata është duke shkuar për të arritur misionin e saj. Në niveltë korporatës ato janë mjetet për të shprehur vizionin e menaxhimit të lartë rreth ku ata duan të jenë në një afat më të gjatë dhe, në përgjithësi, se si ata duan për të arritur atje. Për ta përmbledhur, strategjitë janë për vizionin dhe drejtimin.

Proçeset e menaxhimit të performancës janë për të mbështetur arritjen e strategjive, duke siguruar që objektivat realiste janë të vendosura dhe se planet e veprimit janë të përgatitura që do të zbatojnë ato. Strategjitë mund të paraqiten me nën tituj të tillë si:

- strategjitë e korporatës për rritjen afatgjatë, rritjen e përfitimeve, zhvillimin dhe zgjerimin e tregut, diversifikimin, blerjen, investimeve etj.

- Operacionet - burimet operative të ardhshme dhe sistemet e nevojshme në formën e teknologjisë së re dhe sistemeve të tjera për planifikim dhe prodhimin, kontrolluese ose ofrimin e shërbimeve;

- hulumtim dhe zhvillim - mënyrat e kërkimit dhe zhvillimit të aktiviteteve në përshtatje me nevojat e vlerësuara të tregut dhe mundësive;

- burimet njerëzore – zhvillimi i burimeve njerëzore të kërkuara nga organizata dhe hapat e nevojshme për të krijuar angazhimin dhe marrëdhëniet konstruktive dhe bashkëpunuese me të punësuarit;

- financave - blerja dhe shfrytëzimi i burimeve të nevojshme nga kompania në favorin e saj më të mirë;

- IT - kërkesat eteknologjisë së informacionit për firmën është e nevojshme për të mbështetur rritjen dhe përmirësimin e efektivitetit organizativ.

Kaplan dhe Norton (2000) sugjerojnë se ndërtimi i një matrice i mundëson një kompanie për të lidhur buxhetet e saj financiare me qëllimet e saj strategjike. Ata theksojnë se BSC mund të ndihmojë punonjësit për të lidhur performancën individuale me strategjinë e përgjithshme të drejtorisë. Përdoruesit e tij zakonisht angazhohen në keto aktivitete: Komunikimin dhe edukimin, vendosjen e qëllimeve në lidhje me shpërblimet për masat e performancës ' Ata komentojnë se:

“Shumë njerëz mendojnë për matjen si një mjet për të kontrolluar sjelljen dhe për të vlerësuar performancën e kaluar.” (Kaplan & Norton 2000:139).

Përdorimi i kësaj metode ndryshon në organizata te ndryshme në varësi të nevojave të tyre. Në Lloyds TSB, BSC është një përzierje e treguesve financiare dhe të treguesve jo - financiare për të siguruar një masë të vetme të integruar të performancës që fokusohet në treguesit kyç, nga të cilët një reflektim i vërtetë i performancës

organizative mund të realizohet. Matrica i mundëson organizatës që të përqendrohet në një numër të vogël të masave kritike që krijojnë vlerë për organizatën.

Norwich Union Insurance përshkruan BSC e saj si një “mekanizëm për zbatimin e strategjisë dhe matjen e performancës kundrejt objektivave tona dhe faktorët kritik të suksesit për të arritur strategjinë”.

Plani i veprimit, matjet dhe rishikimet

Menaxhimi i performancës është një çështje e zhvillimit të planeve për arritjen e objektivave, duke i vënë ato në veprim, matjen dhe marrjen e reagimeve për shqyrtimin e rezultateve të arritura në mënyrë që të ndryshojë planet ose të ndërmarrë veprime korrigjuese sipas nevojës (Armstrong, 2013, 126).

Menaxhimi i performancës në nivel menaxherial

Sipas P. Drucker - it, menaxhimi ka tri detyra kryesore :

a) Të realizojë qëllimin dhe misionin specifik të organizatës.

b) Ta bëjë punën produktive dhe punëtori ta arrijë atë.

c) Të menaxhojë impaktet dhe përgjegjësitë sociale (P. Drucker, 2013)

Luthanas dhe Hodgetts japin një përkufizim më të thjeshtë të menaxhimit: “Menaxhimi është procesi i përcaktimit të objektivave dhe e koordinimit të përpjekjeve të punonjësve për ti arritur ato” (Luthanas & Hodgets, 2012). Sot në botë ka mjaft autorë dhe studiues të menaxhimit dhe secili prej tyre jep një përkufizim të ndryshëm nga të tjerët.

Heller një autor i njohur në këtë fushë, pohon se çdo përpjekje për të dhënë një përgjigje përfundimtare për këtë çështje është i destinuar të mos ketë sukses. Ai thekson se “çdo përkufizim i menaxhimit është i drejte , sepse secili prej tyre plotëson diçka në këtë fushë amorfë dhe në ndryshim” (Heller, 1994), ” por, në vetvete, ato janë shumë të ngushta apo të paqarta për të dhënë një përkufizim adekuat të menaxhimit” (Mullins, 1999).

Megjithatë, fakti që menaxherët përgjithësisht gjykojnë jo nga performanca e tyre, por nga rezultati që arrijnë varësitë e tyre, ka bërë që shumë studiues të pranojnë që *“arritja e rezultateve nëpërmjet njerëzve të tjerë është ndër përkufizimet më të përhapura”* të menaxhimit. (Heller, 1994)

Në këtë konkluzion arrijnë edhe studiuesja e mirënjohur e menaxhimit, R. Stewart, kur në përpjekjet e saj për të integruar definicionet e ndryshme të menaxhimit thekson se të menaxhosh do të thotë *“... të vendosësh se çfarë do të bësh dhe pastaj të vesh njerëzit e tjerë për ti bërë...”* (Stewart, 2002)

Studimi i universitetit Bath tek *“Model Performanca”* (Purcell et al., 3) thekson se performanca është një funksion i aftësisë, cilësisë së shërbimeve dhe mundësisë për të përmirësuar performancën, prandaj, vëmendjen e ka për të:

- rritur aftësinë nga rekrutimi (njerëzit do të duan të bashkohen me organizatën) , përzgjedhjen (duke zgjedhur njerëzit e duhur) të mësuarit dhe zhvillimin (njerëzit do të duan për të zgjeruar njohuritë dhe aftësitë e tyre);
- rritjen e motivimit nga ofrimi i shpërblimeve të brendshme;
- rritur mundësinë, duke siguruar për njerëzit mundësi për trajnime ose praktika dhe të zhvillojnë aftësitë e tyre.

3.9. ALTERNATIVAT E POLITIKËS PËR PËRMIRËSIMIN E QEVERISJES DHE MENAXHIMIT TË NDËRMARRJEVE PUBLIKE

Qeveritë vendosin të mbajnë në pronësi shtetërore ndërmarrjet publike me performancë të dobët për një sërë arsesh:

- a) *duke besuar se mallrat apo shërbimet që ata sigurojnë nuk mund të ofrohen në mënyrë efikase nga sektori privat për shkak të kundërshtimit të*

fortë politik për privatizimin, me qëllim mbrojtjen e asaj që konsiderohet një industri strategjike apo sektor për qëllime zhvillimi ekonomike;

b) për shkak të frikës së luhatjeve të mëdha sociale dhe politike nga reduktimi apo shkurtimi i vendeve të punës apo për shkak të plogështisë politike.

(Llaci, 2008: 290)

Reformat e qeverisë janë mënyrat më të rëndësishme për të përmirësuar performancën e ndërmarrjeve publike. Me qëllim funksionimin me efikasitet të ndërmarrjeve publike, ato duhet të mbikëqyren mirë nga ndonjë agjenci shtetërore ose një bord i pavarur. Drejtimi i ndërmarrjes përfshin ato struktura dhe procedura që të sigurojnë funksionimin me efikasitet dhe me përgjegjshmëri të ndërmarrjes në interes të publikut dhe të kontribuojë në zhvillimin kombëtar. Roli i qeverisë është të caktojë politikat, procedurat dhe strukturat organizative që drejtojnë veprimtarë e ndërmarrjeve publike për të arritur ato qëllime. Struktura më e përshtatshme për qeverisje ndryshon midis vendeve, por mund të japim tre opsione kryesore:

1. Një objektiv politik dhe një Bord Drejtuesish i kualifikuar i përbërë nga përfaqësues të qeverisë dhe anëtarë të jashtëm të cilët nuk kanë konflikt interesash apo potencial për fitime personale të paligjshme, kur janë në shërbim të bordit;

2. Një organ qeverisës i përgjegjshëm si Komsioni i Ndërmarrjeve Publike apo agjencia me përgjegjësi për mbikëqyrjen e aktiviteteve të ndërmarrjes duke audituar financat e saj dhe duke siguruar konformitet me ligjet dhe rregulloret;

3. Një kompani shtetërore e cila raporton një sërë ndërmarrjesh shtetërore.

Qeveritë duhet të marrin masa për të siguruar se operacionet dhe procedurat e organeve qeverisëse të ndërmarrjeve publike janë transparente dhe të hapura për kontroll.

Tre janë drejtimet kryesore ku duhen përqendruar përpjekjet për reformimin e qeverisjes së ndërmarrjeve publike: *përcaktimi i objektivave të qarta* për ndërmarrjet publike, *reduktimi i ndërhyrjes së politikës dhe burokracisë, si dhe transparencë më e lartë*.

a. Përcaktimi i objektivave të qarta për Ndermarrjet Publike (NP).

Para së gjithash qeveria duhet të vendosi objektiva të qarta për NP-të. Nëse synimi themelor i tyre do të ishte performanca financiare, atëherë mbikëqyrësit e shtetit (institucione, agjenci, drejtori etj) duhet të përcaktojnë objektiva të qartë për këtë çështje. Matësit / treguesit e performancës nuk është e thënë që patjetër duhet të përputhen me ato të sektorit privat – ku maksimizimi i fitimit tenton të jetë objektivi i vetëm. Por sidoqoftë objektivat e performancës duhet të sigurojnë, që një NP do të rikuperojë koston e kapitalit të saj (kur kostot e objektivave jo komerciale janë të përjashtuar). Vetëm kur qeveria është e sigurt që një NP ka një gjendje të shëndoshë financiare, mund t'i drejtohet kësaj kompanie, që të ketë në vëmendje objektiva jo komerciale si stabiliteti i të punësuarve etj. Çdo këndvështrim tjetër riskon gjendjen e shëndoshë financiare të kompanisë në një kuadër afatgjatë. Në rastet kur qeveria përcakton objektiva të shumëfishtë, atëherë është e domosdoshme që të përcaktohet rradha prioritare e plotësimit të tyre dhe me direktiva të qarta mbi trade off-s ndërmjet objektivave sekondare. Ndërsa kjo duket rationale, pak qeveri e realizojnë praktikisht, të paktën deri tani. Përveç kësaj, qeveritë duhet të kalkulojnë kostot për plotësimin e objektivave jo komerciale dhe t'i bëjnë të ditura publikisht. Akoma më tej, do të ishte më mirë nëse përcaktohen edhe fonde të veçanta për të “mbuluar” arritjen e këtyre objektivave. Në Zelandën e Re për këtë gjë duhet të merret aprovimi i parlamentit. Dhe në vitin 2003 qeveria përkatëse dha një fond prej 10.7 ml \$ zelandezë për zhvillimin e programeve televizive lokale.

b. Reduktimi i ndërhyrjes politike

Mbajtja e NP-ve larg ndërhyrjes politike është një gjë mjaft e vështirë dhe jo vetëm në vendet në tranzicion. Por një gjë e tillë mund të minimizohet sikurse na tregojnë shembuj nga vende të ndryshme të botës, sikurse është eksperiencia e Zelandës së Re apo e ndonjë vendi tjetër, ku praktika ka treguar se rritjet e performancës së NP-ve nga reformat e ndërmarra në kuadrin afatgjatë do të varen në një masë të konsiderueshme nga “distanca” në të cilën mbahen politikanët dhe burokratët e qeverisë. Krijimi i distancës ndërmjet qeverisë dhe NP-ve e bën të vështirë për politikanët dhe burokratët që të ndërhyjnë për interesat e tyre dhe e bëjnë reformën të qëndrueshme në kohë. Në të njëjtën kohë nga kjo gjë kanë përfitim dhe politikanët, edhe punonjësit civilë. Ajo minimizon mundësinë që ata të kritikohen për vendimet jo efektive, që menaxherët do të ishin të detyruar të ndërmarrin nga ndërhyrjet e politikanëve.

Hapi i parë në zbutjen e ndërhyrjes politike do ishte *qartësimi i roleve të qeverisë* aksioner, financier, rregullator, furnitor, klient etj. Një mënyrë për arritjen e kësaj është përqendrimi i pronësisë dhe i kontrollit të NP-ve në nga agjenci të atilla qeveritare. Në Suedi psh, aksionet e shumicës së NP-ve janë në duart e Ministrisë së Industrisë, ku një njësi e specializuar brenda saj monitoron këto ndërmarrje dhe ushtron të drejtat e aksionerit, të tilla si emërimi i drejtorëve dhe aprovimi i blerjeve të rëndësishme të ndërmarrjeve.

c. Më shumë transparencë mbi performancën e NP-ve;

Zakonisht transparenca konsiderohet si guri i themelit të një reforme serioze të qeverisjes. Aksesit i gjerë tek informacioni ofron një bazë të mirë për përgjegjshmëri të qeverisë dhe njëkohësisht përbën edhe një barrierë të fortë ndaj ndërhyrjeve, që i shërbejnë interesit vetiak të individëve apo segmenteve të caktuara të pushtetit e politikës.

Auditë me reputacion duhet të emërohen për të gjitha Np-të dhe atyre duhet t'ju kërkohet që të sjellin në vëmendje të drejtuesve aspekte të riskut apo të performancës së pafavorshme. Njëkohësisht duhet të kërkohet që auditët të veprojnë në përputhje me standardet ndërkombëtare të auditimit (Llaci, 2008: 290). Informacioni duhet të jetë jo vetëm për performancën, por edhe për objektivat e çdo ndërmarrje . Rritja e investigimit nga publiku, shtypi dhe organizmat jo-qeveritare ngre në një shkallë të lartë përgjegjësit si nga menaxhimi i ndërmarrjes ashtu edhe nga mbikëqyrësit e qeverisë. Edhe qeveria duhet të jetë më transparente. Ajo duhet të bëjë publike direktivat për mbikëqyrjen e NP-ve duke përfshirë këtu edhe se kur dhe si do të ndërhyjë vetë qeveria.

Shkalla e transparencës së ndërmarrjeve publike shqiptare është e kufizuar në publikimin e pasqyrave financiare. Ndërsa transparenca e qeverisë karshi NP-ve është në nivele mjaft të ulta, çka mbetet një çështje, që kërkon një angazhim serioz dhe profesional të agjencive dhe institucioneve të qeverisë.

Së fundmi, çdo reformë në qeverisjen e administratave shtetërore kërkon mbështetjen nga publiku. Në të kundërt, sindikatat dhe grupet e tjera të interesit mund ta dëmtojnë procesin.

KAPITULLI IV:

4. METODOLOGJIA E KERKIMIT

Ky kapitull paraqet metodat e përdorura në studimin kërkimor. Qëllimi është të jepet një prezantim kronologjik se si u krye hulumtimi, zgjedhjet që u bënë dhe përfundimet e arritura. Kapitulli përshkruan si janë analizuar të dhënat dhe si është zhvilluar struktura për të paraqitur gjetjet.

4.1. REFLEKTIMET NË NJOHURI

Gjatë vitit të parë si studentee doktoraturës kam studiuar literature rreth BSC në mënyrë që të formuloj një temë hulumtimi. Konkluzioni i atëhershëm ishte se studime empirike në lidhje me përdorimin praktik të BSC ishin të pakta në numër dhe se gjetjet ishin kryesisht bazuar në rezultatet e anketave ose studimeve të shumëfishta të rasteve. Meqë ka pasur mangesipër mënyrën se si BSC është përdorur në organizata, dhe fakti që interesi në kryerjen e hulumtimeve cilësore ishte i lartë, hulumtimi u përqendrua në përdorimin e BSC në praktikë.

Studiuesit ekuptojnë dhe interpretojnë botën duke marrë perceptimet e faktorëve socialë si një pikënisje, pasi realiteti përbëhet nga interpretimet e njerëzve të përfshirë. Megjithatë, ekziston një mosmarrëveshje tek shkencat natyrore se si të konceptohen përshkrimet e pjesëmarrësve dhe veprimet e tyre (Gilje dhe Grimen 1992; Denzin and Lincoln 1994, 2001). **Disa studiues** (Gilje dhe Grimen 1992) argumentonin se përshkrimet e pjesëmarrësve nuk duhet të përfshihen pasi këto janë shpesh të gabuara dhe përfshijnë koncepte që janë jo-shkencore. **Disa të tjerë** (Denzin and Lincoln 1994, 2001) argumentojnë se veprimet sociale janë krijuar nëpërmjet këndvështrimeve të pjesëmarrësve nga sjelljet njerëzore, prandaj përshkrimet e individëve luajnë një rol të madh në kuptimin e realitetit.

Kuptimi i përdorimit të BSC në këtë tezë nënkupton që të marrë drejtëpërdrejtë nga punonjësit përshkrimet dhe veprimet që lidhen me BSC-në si pikë fillestare. Teza në këtë mënyrë ka për qëllim të përshkruajë dhe tëparaqesi përshkrimet e njerëzve për BSC-në përmes termave dhe koncepteve të përdorura nga ato vetë. Megjithatë, në mënyrë që t'ju sigurojmë një tjetër "foto" të fenomenit, që është disi ndryshe nga përvoja e pjesëmarrësve, synohet që gjithashtu të përdoren koncepte dhe deklarata teorike që rrjedhin nga hulumtimi paraprak, nga teoria. Përveç kësaj, duke përdorur një kornizë teorike për të përshkruar dhe rindërtuar "rrëfimet" e pjesëmarrësve gjithashtu synohet të zhvillohen pyetje të reja kerkimore për studime në të ardhmen. Kjo bëhet duke identifikuar dallimet në mes të praktikës së punës dhe teorive të literaturave ekzistuese.

4.2. ZGJEDHJA E STRATEGJISË KËRKIMORE

Për shkak të karakterit interpretues të hulumtimit, si dhe për interesin personal, u zgjodh një strategji hulumtimi cilësor. Sipas Denzin dhe Lincoln (2001, f.3) "..studimet cilësore studiojnë raste në mjediset e tyre natyrore, duke u përpjekur ti bëjnë kuptimplotë, ose ti interpretojnë fenomenet në kuptimin që perceptimet e njerëzve u sjellin atyre". Strategjia e studimit ishte përzgjedhur si një strategji hulumtimi (Yin 1994). Përveç kësaj, pyetjet kerkimore në kete teze, përfshijnë disa drejtori, dhe për këtë arsye një strategji e rasteve të studimit të shumëfishta është në interesin tonë kryesor.

4.3. IDENTIFIKIMI I NJË RASTI

Studimi u fokusua në organizatat që kanë zbatuar tashmë BSC dhe e përdorin atë në praktikë. Ato janë tre drejtoritë rajonale të shërbimit të transportit rrugor, konkretisht të Shkodrës, Durresit dhe Vlorës. Të tre këto drejtori janë të kategorisë së parë dhe kanë karakteristika të përbashkëta.

Për të marrë një pasqyrë fillestare në mënyrën se si BSC është përdorur në shërbim të drejtorive të transportit, duke qënë pjesë e kësaj administrate për 13 vite e kam pasur të lehtë hulumtimin. Përveç kontakteve virtuale, kam shkuar 2 ditë në DRSHTRR Durres dhe 3 ditë në DRSHTRR Vlore. Sipas Stake (1994), studimi i çështjeve cilësore karakterizohet nga "studiues që shpenzojnë shumë kohë, në kontakt me aktivitetin dhe veprimet e rastit studimor, duke reflektuar, duke rishikuar çdo gjë që ndodh"(Stake 1994, f. 445). Kjo do të thotë se studiuesi duhet të jetë "më shumë" ose "më pak" i përfshirë në rastin studimor, duke e çuar në njëfarë shkalle të caktuar familjariteti. Në ndërhyrjet e kërkimit, shkalla e familjaritetit me fushën është e rëndësishme në përcaktimin e rolin të studiuesit (Westlander 1993). Westlander (1993) bën diferencën në mes të dy rasteve të ndërhyrjes. Në rastin e parë, iniciativa e ndërhyrjes vjen nga brenda Organizates, dhe kështu roli i hulumtuesit është për të studiuar rrjedhën e ngjarjeve nga "Jashtë". Në rastin e dytë hulumtuesi fillon ndërhyrjen dhe hulumtimi bëhet si pjesë e një programi kërkimor të ardhshëm. Studiuesi në këtë mënyrë studion ndërhyrjen nga "brenda".

Studimi i tanishëm i hulumtimit mund të identifikohet si një studim i ndërhyrjes së rastit të parë (nga brenda) pasi iniciativa për të zbatuar BSC erdhi nga brenda organizatave. Duke qënë pjesë e stafit të DRSHTRR Shkoder kam të gjitha njohuritë për shërbimet në përgjithësi, misionin e saj, qëllimet dhe strukturat. Kam njohuri në

terminologjitë që përdoren në përgjithësi dhe për njerëzit që kanë përgjegjësitë kryesore për BSC.

Gjatë të njëjtës kohë, fillova të rishqyrtoja strategjinë e zgjedhjes e një studimi të shumëfishtë në lidhje me fokusin e kërkimit. Kam planifikuar të kryej rastet studimore për një periudhë prej 1 viti .

4.4. KUPTIMI I TË DHËNAVE

Kjo metodologji kërkimore synon të përshkruajë dhe shpjegojë perceptimet e protagonistëve për përdorimin e BSC, intervistat gjysmë të strukturuar u përzgjedhën si burimi kryesor i të dhënave (Kvale 1997). Qëllimi ishte mbledhja e të dhënave përmes vëzhgimeve të forumeve në të cilat BSC është përdorur, për të vërtetuar rezultatet nga intervistat dhe për të marrë njohuri mbi aktivitetet përfshirëse. Sidoqoftë, përqëndrimi kryesisht ishte në materialet nga intervistat. U zgjodh për të vëzhguar dy inxhinjere në punën e tyre për dy ditë. Seksionet e mëposhtme përshkruajnë arsyetimet për vendimet e marra.

a) Intervistat

Rasti studimor i paraqitur në këtë tezë bazohet në katërmëdhjetë intervista gjysmë të strukturuar me tremëdhjetë persona (u intervistua Koordinatori i Cilësisë i Shkodrës dy herë). Intervistat u zhvilluan në vjeshtën e vitit 2014 dhe zgjatën rreth 1-1.5 orë.

Në tremëdhjetë intervista, u përdor një regjistruar dhe unë gjithashtu u morën shënime gjatë intervistave. Udhëzuesi i intervistës i përdorur gjatë intervistave është paraqitur në Shtojca 1. Temat e trajtuara në intervista ishin (1) Sfondi profesional, (2) hartimi i tabelës së rezultateve, (3) zbatimi i Tabelës së rezultateve dhe (4) përdorimi

praktik i tabelës së rezultateve. Këto tema janë të lidhura me eksplorimin, projektimin, zbatimin dhe përdorimin e BSC.

Të intervistuarit ishin të lirë të përshkruanin BSC gjatë intervistës. Për ta bërë të intervistuarin të përqëndrohet në intervistë, pyetjet kyçe ishin theksuar brenda secilës temë.

Të intervistuarit u përzgjedhën në bazë të (1) pozicionit (postit) në Organizatë, dhe (2) profesionit. Kjo përzgjedhje ishte me qëllim për të rritur aftësinë për të analizuar të dhënat nga këndvështrime të ndryshme dhe që të marrin pikëpamje të ndryshme mbi përdorimin e BSC. Përveç kësaj, të intervistuarit ishin të zgjedhur në bazë të asaj se ata kishin punuar në organizatë që nga viti i aplikimit të BSC në vitin 2013.

Punonjësit e departamentit u përzgjedhën për intervista pas diskutimit nga Kryetarët e Degëve në departamente. Megjithatë, pasi nuk kam marrë asnjë përgjigje nga tre punonjës në departamentin që unë vendosa të bëj intervistën, ju dërgova një e-mail rreth vetes dhe qëllimit të projekt kërkimit. Kam marrë një përgjigje përmes e-mail-it, por më nevojiteshin opinionet e dy të intervistuarve të tjerë. Atëherë kontaktova Shefin e Departamentit, i cili i bindi ata të marrin pjesë në studim.

b) Dokumentacioni

Sipas Yin (1994), dokumentet luajnë një rol të rëndësishëm në mbledhjen e të dhënave në rast studimi, të cilat mund t'i ofrojnë kërkuesit informacion "korrigjues" për provat e zgjedhura. Dokumentet gjithashtu mund të gjenerojnë njohuri dhe konkluzione të reja, që mund të çojnë në linja të reja të hetimit (Yin 1994).

Para fillimit të intervistave, u grumbullua dokumentacion me interes për studimin. Në planifikimin e intervistave, një dosje prezantimi përfshinte një listë të punësuarve të departamenteve, vizionin e departamenteve dhe deklaratat e misionit, si dhe përshkrimin e punës për të zgjedhur të intervistuarit dhe për të marrë një kuptim

praktik të punës së departamenteve. Dokumentacioni më i rëndësishëm ka qenë prezantimi i tabelës së rezultateve në organizatë. Dokumente të tjera të përdorura në rastin studimor janë: Raportet vjetore dhe plan buxheti (www.dpshttr.gov.al)

c) Planifikimi i vëzhgimeve

Konsistoi në planifikimin e intervistave. Intervistat, gjatë takimeve me menaxherët në departamente, treguan se BSC është përdorur. Ndër të tjera, prandaj zgjodha të vëzhgoja këto takime. Pas vëzhgimit tim të parë, gjatë një takimi menaxherial, kam filluar të rishqyrtoj vlerën e vëzhgimeve. Vëzhgimet kanë për qëllim të vërtetojnë rezultatet nga intervistat, duke “konfirmuar” perceptimet e BSC. Kështu, u arrit në konkluzionin se vëzhgimet nuk synonin të gjenin njohuri të reja në lidhje me kuptimin e perceptimeve të njerëzve për përdorimin e BSC.

Për më tepër, intervistat treguan se punonjësit e përdorin BSC një herë në vit. Kjo kohë nuk përkon me periudhën kohore për studim, i cili komplikon më tej vëzhgimet.

Për shkak të vështirësive në kryerjen e vëzhgimeve në praktikë dhe rolit të vogël të vëzhgimit në krijimin e njohurive në lidhje me qëllimin e këtij studimi, zgjodha të përqëndrohem në analizën e intervistave. Vendosa të vëzhgoja dy inxhinjere në punën e tyre për dy ditë, në mënyrë që të fitoj njohuri për mënyrën se si punojnë njerëzit në organizatë dhe për të kuptuar nëse BSC është përdorur në punën e përditshme. Në këtë mënyrë, njohja ime në këtë fushë u rrit. Gjatë ditëve u mbajtën shënime dhe ishin marrë përgjigje për pyetje në mënyrë që të shpjegohen aktivitetet specifike.

4.5. ANALIZIMI I TË DHËNAVE

Për ta bërë materialin të arritshëm për të tjerët, intervistat u shkruan plotësisht. Materiali i shkruar ishte gjithashtu i dobishëm në fazën e mëvonshme të analizës, ku unë mund të gjejapërsëri burimin e informatave, nëse ka pasur ndonjë paqartësi. Fillova të analizoj materialin duke lexuar çdo intervistë, duke shënuar aspekte të rëndësishme që i intervistuari kishte theksuar, dhe duke shkruar mendimet e mia fillestare rreth asaj se si i intervistuar perceptoi BSC. Pas kësaj, përmblodha intervistën, për të reduktuar masën e tekstit. Interpretimet fillestare u përdorën më vonë në fazën e analizës. Përmbledhjet e të gjitha intervistave u dokumentuan, u analizuar dhe u interpretuan. Çdo përmbledhje u nda pastaj në njësi të ndryshme që u shënuan me kodet që rrjedhin nga thelbi i njësisë.

Ndërsa çdo intervistë ishte koduar, unë kategorizova njësitë në temat që kam përdorur në udhëzuesin e intervistës, domethënë sfond, dizajn, implementim dhe përdorimi. Më pas i kategorizova njësitë në nën-tema. Është ndërtuar një strukturë pemësh për çdo intervistë.

Tabela 11: Një shembull i kodimit të një interviste

NJESIA	PERMBLEDHJA	BERTHAMA(CORE)
A1	I intervistuari mendon se matrica stimulon komunikimin në organizatë. Sipas të intervistuarit qëllimi i matrices është të krijojë një dialog që të çon në” të mësuarit”. Ajo kontribuon në perceptimin e asaj që ju po bëni. Krijon pjesëmarrje në mesin e të punësuarve.	Krijon komunikimin dhe pjesëmarrjen.
A2	I intervistuari e percepton atë si një mjet menaxhimi dhe si një mjet për njerëzit e tjerë në departament. I intervistuari gjithashtu mendon se krijon barazi midis njerëzve pasi e njëjtin rolin e tij në sistem.	Për menaxhimin dhe punonjësit

A3	Rreziku me matricen mund të jetë që ju të mos bëheni kurrë të kënaqur, gjë e cila mund të krijojë një zhgënjim që bazohet nëndjenjën se kurrë nuk mund ta besh mjaftueshëm mirë. I intervistuari përpiqet të mbajë një sy në këtë ekuilibër.	Mund të krijojë zhgënjim
A4	Një parakusht për ta bërë atë punë është të mësosh gjuhën. Faktorë kritik të suksesit nuk janë përdorur, por kanë qënë zëvendësuar me pyetje të tilla si, Për çfarë kemi nevojë që të jemi të mirë në...? BSC nuk është përdorur, as që nuk është popullore me konceptet me tre shkronja. I intervistuari mendon se rëndësishme është të mos i përdorin njerëzit fjalët, por të kuptojnë se çfarë do të arrijnë.	E rëndësishme për të kuptuar Gjuhën.

Burimi :(Autori 2016)

Tabela 12: Një shembull i nën-temave në një intervistë

TEMA	NEN-TEMA	BERTHAMA
Perdorimi i matrices	Si duhet të përdoret matrica	Adaptim i vazhdueshëm
		Instrumentat e kontrollit të menaxhimit
	Efektet e përdorimit	Mund të krijojë zhgënjime
		Krijon komunikime dhe pjesëmarrje
	Fushat e aplikimit	Evoluimi i matrices
		Negociatat
		Raportet tremujore dhe vjetore
		Krahasimet
		Dialogu
		Shpërndarja e informacionit

Burimi :(Autori 2016)

Ndërsa të gjitha intervistat u kategorizuan në nën-tema të ndryshme, ato ishin grupuar në një strukturë të përbashkët. Në këtë fazë unë i mora temat e përgjithshme si një pikë fillim dhe i integrova të gjitha nën-temat në këto tema. Nën-temat që ishin interpretuar si të ngjashme u bashkuan së bashku. Pas kësaj unë skanova të gjitha njësitë për të gjetur modele dhe dallime në historitë e intervistave. Nëse ka pasur

ndonjëdykuptimësi në përshkrim, unëmund të kthehesha lehtë në burimin e informacionit nga ku mund të gjurmoja çdo njësi prapa në përmbledhje. Njësitë që gjeta të ngjashme u bashkuan së bashku. Një pemë e re strukturore u shfaq, e cila ilustron tërë materialin e intervistimit.

Gjatë kodimit të të dhënave kam vërejtur dallime se si në DRSHTRR, menaxheret e departamentit dhe punonjësit në department, përshkruanin BSC.

4.5.1. VLERËSIMI I PYETJEVE TË HULUMTIMIT

Në këtë fazë u përpoqa të ndërmeroja një hap prapa nga materiali dhe të shihja të gjitha historitë në të njëjtën kohë. Atëherë munda të identifikoj një model të përgjithshëm dhe marrëdhënie midis njësive në material. Gjithashtu mund të identifikohen dallimet ndërmjet perceptimeve të të intervistuarve dhe gjetjes së hendeqeve në materialin që krijoi pyetje të reja.

Fillova të mendoj se si mund të evoluojnë pyetjet e hulumtimit nga materiali. U përpoqa për të gjetur marrëdhëniet ndërmjet nën-temave dhe njësive duke testuar teorikisht deklaratat e zgjedhura mbi materialin. Shembuj të deklaratave janë:

- nevoja për ndryshim duhet të identifikohet në organizatë për të bërë efektive ndryshimet

- Një zbatim i iniciuar nga menaxheret ka më shumë gjasa të ketë sukses, sesa kur është iniciuar nga brenda organizatës.

- agjentët e ndryshimit luajnë një rol të rëndësishëm në nismat e ndryshimit

Prandaj, përdora këtë kornizë teorike për të shqyrtuar në mënyrë kritike gjetjet nga intervista. Në këtë mënyrë, unë mund të nxjerr konkluzione për mënyrën se si BSC është projektuar, si zbatohet dhe përdoret në organizatë dhe të gjetja e faktorëve që ndikojnë në përdorimin e BSC në organizatë.

4.5.2. ANALIZA E DOKUMENTEVE

Meqenëse rezultatet e matricës janë përdorur gjatë intervistave, ato u shqyrtuan dhe u analizuan. Tabelat e rezultateve u analizuan fillimisht duke përdorur kuadrin teorik si një pikënisje. Vizioni, qëllimet strategjike, faktorët kritikë të suksesit, qëllimet, masat, objektivat dhe plani i veprimit u identifikuan si faktorë të përfshirë në një BSC nga literaturë, dhe janë përdorur këta faktorë për të shqyrtuar dokumentet /rezultatet. Që kur dokumentet janë përdorur gjatë intervistave, është plotësuar “skeda” me shënimet e të intervistuarve për të kryer analiza të mëtejshme. Pastaj është rishikuarnë mënyrë kritike materialin duke theksuar dallimet midis prezantimit personal të bazuar mbi teorinë, dhe komentet e të intervistuarve.

Dokumentet e tjera u shqyrtuan për të marrë informacion në lidhje me organizimin në DRSHTRR. Këto janë shqyrtuar vazhdimisht për të marrë të dhëna nga intervistat dhe konfirmojnë tregimet e të intervistuarve.

4.5.3. PREZANTIMI I REZULTATEVE

Gjatë analizës u ndërtuan struktura për paraqitjen e materialit. Së pari, u paraqit mënyrë si nivelet e ndryshme organizative perceptojnë hartimin, zbatimin dhe përdorimin e BSC. Analizat e dokumenteve të tabelës së rezultateve janë paraqitur në seksionin e projektimit. Përshkrimet e rezultateve, komentet e të intervistuarve dhe reflektimet personale, janë paraqitur saktësisht. Seksioni i zbatimit dhe përdorimit përfshin analizën e intervistave. Pas secilës pjesë u pasqyruan shkurtimisht përshkrimet.

Pas kësaj, u sintetizuan informacionet për t'i dhënë lexuesit një fototë gjithë organizatës. Ky kapitull pasohet nga një shqyrtim kritik i materialit duke u lidhur me kornizën teorike me qëllim të identifikimit të marrëdhënieve ndërmjetfaktorëve dhe përdorimit të BSC.

4.6. CILËSIA E PUNIMIT

Si mund ta vlerësojmë se sa të mira janë rezultatet në këtë tezë? Janë taktika të ndryshme për të testuar cilësinë e hulumtimit . Yin (1994) propozon katër teste në lidhje me këtë: vlefshmërinë e ndërtimit, vlefshmërinë e brendshme, vlefshmërinë e jashtme, dhebesueshmërinë. Guba dhe Lincoln (1994) argumentojnë nevojën për një mënyrë alternative të vlerësimit të cilësisë së hulumtimit pasi vlefshmëria dhe besueshmëria janë kritere, kryesisht të përshtatshme për kërkime sasiore. Ata propozojnë që hulumtimi cilësor duhet të vlerësohet përmes vlerësimit të besueshmërisë së tij. Cilësia në këtë hulumtim, në lidhje me besueshmërinë e saj, është diskutuar më poshtë:

Sa të besueshme janë rezultatet?Përpjekjet për besueshmërinë e kësaj teze duke i lejuar njerëzit nga organizata , që është marrë në studim, të shqyrtojnë përshkrimin e rastit.Në këtë mënyrë, faza e parë e analizës, e cila është paraqitja përshkruese e materialeve, u realizua. Faza tjetër e analizës në të cilën unë përmblodha konkluzione në lidhje merastin, janë shqyrtuar dhe diskutuar me udhëheqësen time dhe kolegët e drejtorisë. Gjatë mbledhjes së të dhënave kam përdorur burime të ndryshme të Informacionit dhe disa të intervistuar për të marrë perspektiva të ndryshme të BSC.

A zbatohen rezultatet në kontekste të tjera?Meqë jam fokusuar në një kontekst unik (Drejtoritë e Transportit) të përdorimit të BSC, pra në një rast të vetëm, nuk do të thotë që nuk kam aftësi për të përgjithësuar rezultatet në një tjetër kontekst. Përkundrazi, unë jam përpjekur të bëj një "përshkrim të detajuar", duke bërë të vlefshëm studimin tim edhe për ndërmarrje të tjera të administratave publike.

A ka gjasa që rezultatet të zbatohen në raste të tjera?Kjo pyetje ka të bëjë me besueshmërinë e hulumtimit të kryer. Gjatë procesit të hulumtimit është bërë dokumentimi i temës së hulumtimit, metodologjisë dhe rezultatet paraprake të kësaj teze, e cila u përditësua vazhdimisht. Me fillimin e procesit kërkimor, filloi dokumentimii

mendimeve dhe zgjedhjeve në një "ditar hulumtues", i cili u përdor për të shkruar këtë kapitull. Pasi është pasqyruar mënyra e realizimit të hulumtimit, cilat zgjedhje janë bërë, metodat që janë përdorur, shpresojmë që të nxiten studiues të tjerë për të përsëritur studime të tilla në të ardhmen. Megjithatë, pasi rasti dhe realiteti janë statike në kohë, për shkak të ndryshimeve në mjedis, nuk ka gjasa që një tjetër studiues që kryen të njëjtin studim në një kohë të ndryshme, do të dalë saktësisht i njëjti rezultat. Rezultatet e reja dhe të ngjashme janë të dobishme në kuptimin që ata theksojnë një perspektivë tjetër të fenomenit.

4.7. DRSHTRR SHKODER

BSC e qendrës DRSHTRRShkodër është paraqitur në tabelën 13. Vizioni i drejtorisë është: *"DRSHTRR Shkodër - një organizatë orientuese për shërbimet e transportit"*. Tabela e rezultateve është e ndarë në pesë perspektiva: (1) Perspektiva e klientit / konsumatorit, (2) Perspektiva e Procesit, (3) Zhvillimi, (4) Perspektiva e Punonjësve dhe (5) Perspektiva ekonomike. Janë paraqitur qëllimet strategjike dhe pyetjet kyçe që rrjedhin nga çdo perspektivë. Çdo objektiv strategjik në tabelën e rezultateve të DRSHTRR SHKODER përmban katër pyetje kryesore. Pyetjet kyçe janë formuluar si faktorë kritikë të suksesit, të cilat janë çështjet më kritike për konkurrencën e një organizate dhe prandaj janë të përafruara me vizionin dhe objektivat strategjike (Kaplan dhe Norton 1996b). Kështu, pyetjet kyçe kanë për qëllim angazhimin e departamenteve në ndjekjen e rezultateve të tyre. Për të analizuar tabelën e rezultateve të DRSHTRRSHKODER, studimi thekson se ku do të fokusohet drejtoria për arritjen e vizionit të saj.

Objektivat strategjike dhe pyetjet kyçe

Në perspektivën e konsumatorit, objektivat strategjike janë "**Disponueshmëria e duhur konsiston me: pritjen e mirë dhe informacionin. Cilësi e lartë shërbimi.**"

Prandaj, pyetjet kyçe në përputhje me këtë objektiv janë: "A kemi disponueshmërinë e duhur? A i presim klientët siç duhet? A japim informacion të mirë në momentin e duhur? A arrijmë të kemi rezultate të cilësisë së lartë të shërbimeve?" Fokusi, në perspektivën e konsumatorit, ka për qëllim kështu disponueshmëri të mirë, informacion të saktë dhe arritje të larta në cilësi shërbimi. Në perspektivën e këtij procesi, objektivi strategjik përkufizohet si: "Mirë funksionimi i procesit "Kjo tregon se DRSHTRR Shkodër është duke u përpjekur për një proces të orientuar në arritjen e vizionit të saj. Çështjet kryesore në perspektivën e procesit janë: "A ipërmirësojmë sistematikisht proceset tona? A janë dokumentuar proceset tona? A kemi baza krahasimi ne dhe a mësojmë ne nga drejtoria qendrore udhëheqëse (DP)? A raportohen ngjarjet e pafavorshme? "Kështu DRSHTRR Shkodër i jep prioritet përmirësimit, dokumentimit dhe krahasimit të proceseve me qëllim arritjen e një drejtorie të orientuar drejt procesit. Përveç kësaj, menaxhimi i mospërputhjes (rasteve të pafavorshme) duhet të funksionojë mirë për të arritur efektivitetin.

Qëllimet strategjike në perspektivën e Zhvillimit / Prespektivat e ardhshme(future prespective) përfshijnë " Zhvillimin e cilësisë në mënyrë sistematike. Krijon kompetenca të mira afatgjata hulumtimi dhe zhvillimi sipas qëllimeve dhe planeve të strategjisë të përcaktuar nga DPSHTRR."

"Zhvillimi / perspektiva e ardhshme" përmban pyetjet kyçe "A është zhvilluar drejtoria dhe a është arritur përmirësimi sistematik drejt qëllimeve të qarta? A ka drejtoria kompetencat e duhura? A u ofrojmë punonjesve tanë trajnimet e duhura me cilësi të lartë? A kemi nivelin e duhur të hulumtimit? "Për të punuar në mënyrë sistematike dhe cilësore, departamentet duhet të kenë qëllime të qarta. Për më tepër, në

mënyrë që të krijojnë kompetenca afatgjata, departamenti ka nevojë të sigurojë kompetenca të mundshme, të arritshme; Të sigurojë punëtorë me arsim të duhur;

Perspektiva e Punonjësve përmban qëllimin strategjik: "Punonjësit e kënaqur në një ambient të zhvilluar dhe të shëndetshëm pune. Lideri i mirë dhe mbështetje e mirë nga koleget". Këto qëllime strategjike tregojnë që DRSHTRR Shkodër i jep përparësi mjedisit të punës në aspektin strategjik. Perspektiva e punonjësve përfshin pyetjet kyçe: "A ndjekin plane individuale të zhvillimit (trajtime individuale) punonjësit? A marrin pjesë punonjësit në iniciativat e zhvillimit të cilësisë? A kemi përkrahje të mirë të Drejtuesve të departamenteve nga koleget? A i kemi qëllimet dhe planet e veprimit për të përmirësuar mjedisin e punës? "Drejtuesit përqendrohen kështu në planet individuale të zhvillimit, pjesëmarrjen në zhvillimin e cilësisë, udhëheqjen dhe mbështetjen e kolegëve në mjedisin e punës, në çështjet e tyre kyçe, në mënyrë që të përafrohen me objektivat strategjike dhe si rrjedhojë me vizionin.

Perspektiva e ekonomisë përfshin qëllimin strategjik: "Ndëqni marrëveshjet e produktivitetit me llogaritë e balancuara dhe me efikasitet të lartë. "Kështu që për të arritur Vizionin, drejtoria duhet të ndjekë marrëveshjet me DPSHTRR lidhur me të ardhurat dhe kërkesat ekonomike. Këto synime janë lidhur me pyetjet kyçe: "A kemi të ardhura të mira në krahasim me buxhetin e vendosur në periudhën e fundit 3 mujore dhe 12 mujore? A ka ndonjë marrëveshje afatgjate? A kemi llogari të balancuara? "Kështu theksi në pyetjet kryesore është për mbajtjen e ekonomisë në ekuilibër sipas buxhetit të përcaktuar në 3 muajt e fundit dhe buxhetit vjetor. Përveç kësaj, departamentet duhet të ndjekin marrëveshjet dhe duhet të kenë efikasitet të lartë, i cili duhet të krahasohet me organizatat e tjera. Kjo perspektivë dominohet nga pyetjet kyçe që kanë të bëjnë me rregulloren e DP, që pasqyron se organizata është pjesë e sektori publik.

Komentet e të intervistuarve

Sipas Koordinatorit të Cilësisë, vizioni është i përshtatshëm për DRSHTRR Shkoder. Ai mendon se DRSHTRR Shkoder përfshin departamente nga fusha të ndryshme, dhe për këtë arsye vizioni duhet të jetë mjaft i gjerë në mënyrë që t'i përshtatet aktiviteteve të të gjitha departamenteve. Menaxheri i DRSHTRR mendon se është mirë të punohet në një drejtori të orientuar, për ta përmirësuar vazhdimisht. Koordinatori i Cilësisë shpjegon strategjitë dhe pyetjet kyçe që janë të lidhura ngushtë me to, pasi termat e përdorur në strategji gjenden në pyetjet kyçe. Sipas Koordinatorit të Cilësisë direktiva nga DP në lidhje me raportet vjetore janë hartuar sipas pesë perspektivave. Pesë perspektiva në tabelën e rezultateve bazohen në perspektivat e raportit, edhe pse përcaktimi i perspektivave është i ndryshëm.

"Më parë, grupi i menaxhereve të drejtorisë kishte vënë theksin në një numër pyetjesh, gjatë analizës vjetore të drejtorisë. Më vonë, ata prezantuan perspektivat që ne duhet të marrim si pikënisje, kur përshkruam aktivitetet tona. Disa pyetje duhet të kenë përgjigje. Pastaj u tha që të fillonim të punonim me BSC. Në nivel qendror filluam të punojmë me vizionin, deklaratën e misionit. për të gjithë Drejtorinë. Pastaj ne menduam se pyetjet e paraqitura gjatë diskutimeve, mund të përdoren në tabelën e rezultateve [në DRSHTRR Shkoder]. "(Koordinatori i Cilësisë, DRSHTRR Shkodër)

Reflektimet mbi paraqitjen e BSC

Një çështje qendrore që lidhet me hartimin e BSC është fokusi strategjik i organizatës dhe drejtimi i saj. Vizioni ofron drejtimin, fokusin dhe motivimin që udhëheqin drejtorinë, si për periudha afatshkurtëra dhe afatgjata dhe përfaqëson vlerat dhe qëllimet e organizatës (Porrás dhe Robertson 1995). Organizatat e të mësuarit (LO) apo të orientimit u prezantua në vitin 1990 nga Peter Senge në librin e tij "Disiplina e

pestë: arti dhe praktika e organizatës së të mësuarit" (Senge 1990). Për t'u bërë një drejtororientuese duhet të merren parasysh pesë disiplina, përkatësisht (1)Ndërtimi i vizioneve të përbashkëta, (2) aplikimi i sistemeve të të menduarit, (3) zgjerimi i modeleve logjike, (4) të zhvillojë një ndjenjë të zotërimit personal dhe (5) të mësuarit ne grup. Prandaj, nga perspektiva e Menaxhimit të Cilësisë, duke u bërë një drejtori eorientimit, nënkuptohet trajtimi në një gamë të gjerë i aspekteve që përfshijnë: të mësuarit në nivel drejtorie dhe në nivel individual.

Pyetja që shtrohet është se si vizioni është vënë në zbatim për të drejtuar, fokusuar dhe motivuar njerëzit që punojnë në drejtori. Vizioni bazohet në vlerat,në fushën e Menaxhimit të Cilësisë, i cili kryesisht synon të zhvillojë aftësitë organizative.Përfitimi ekonomik nuk është kështu qëllimi primar i DRSHTRR Shkodër.

Sipas Koordinatorit të Cilësisë, paraqitja e BSC bazohet në direktivat nga Drejtoria e Përgjithshme lidhur me raportin vjetor. Kjo do të thotë se paraqitja e BSC në DRSHTRRShkoder kryesisht komunikon direktivat dhe rregulloret nga Drejtoria e Përgjithshme në departamente. Prandaj, mund të shohim aftësinë e Drejtorisë për të kontrolluar departamentet, të bazuara në rezultatet e BSC. Duket se e ka të paktë rolin në ndikimin e fokusit strategjik të departamenteve dhe që roli i Drejtorisë është të transmetoj informacione në departamente dhe në Drejtorinë e Përgjithshme. BSC në DRSHTRR Shkodër mundet kështu të funksionojë si një sistem informacioni, më tepër sesa si një sistem për kanalizimin e departamenteve drejt një vizioni të përbashkët.

Një reflektim tjetër lidhur me dizajnin e BSC është përdorimi i hartave të strategjisë (shih Kaplan dhe Norton 2001).Sipas Kaplan dhe Norton (2001) janë përdorur harta të strategjisë që përshkruajnë "proçesin për transformimin e aktiveve të paprekshme në një aktiv të prekshëm dhe me të ardhura financiare " (Kaplan dhe Norton 2001, 69). Masat e rezultateve strategjike janë të identifikuara në perspektivën e

konsumatorit dhe në atë financiare. Autorët e identifikojnë atë të paprekshmetek drejtuesit e performancës. Drejtoria nuk përdor një hartë strategjike për të paraqitur tabelën e rezultateve, gjë që e bën të vështirë për njerëzit që nuk janë përfshirë në ndërtimin e BSC, për të kuptuar strategjinë dhe logjikën e tyre të natyrshme (Shih p.sh. Olve et al., 2003). Atëherë ekziston rreziku që njerëzit në departamente të zgjedhin të raportojnë masa që nuk janë në linjë me strategjinë dhe vendimet e Drejtorisë.

Fokusi kryesor strategjik i drejtorisë është përqendruar në performancën e lartë tek klientët dhe tek perspektiva ekonomike. Çelësi kyç në këto perspektiva ka të bëjë me rezultatet strategjike, siç janë llogaritë e balancuara, efikasiteti i lartë, cilësi e lartë dhe disponibilitet. Dikush mund të identifikojë gjithashtu rezultatet strategjike në perspektivën e zhvillimit, të tilla si ofrimi i trajnimeve në nivele të ndryshme (filltare, të mesme dhe të avancuara) për punonjësit, në shërbimin e transportit.

Tabela 13: Ndarja e pyetjeve kyçe të DRSHTRR SHKODER në drejtuesit e performancës dhe Rezultatet strategjike

PERSPEKTIVAT	DREJTUESIT E PERFORMANCES	REZULTATET STRATEGJIKE
KLIENT		A i arrijmë rezultatet me cilesi te larte ne transport? A kemi disponibilitet ? A kemi pritjen e duhur? A japim informacion të sakta në momentin e duhur?
PROCES	A I përmirësojmë sistematikisht proceset? A janë dokumentuar proceset tona? A krahasohemi dhe a mësojmë nga organizatat drejtuese? A është sistemi i raportimit të ngjarjeve të pafavorshme duke punuar?	
ZHVILLIM	A është institucioni drejt zhvillimit dhe përmirësimit në mënyrë sistematike për te arritur qëllimet ? A kakompetenca të drejta institucioni?	A u ofrojmë punonjesve të drejtën e Arsimit/trajnitimit me cilësinë e duhur? A kemi nivelin e duhur të kërkimit?
PUNETORET	A kanë punonjësit plane individuale të zhvillimit dhe a i ndjekin ato? A punojnë punonjësit në iniciativa përmirësuese të cilesise? A kemi udhëheqje të mirë dhe kolembështetes? A kemi qëllime dhe plane veprimi për të përmirësuar mjediset e punës?	
EKONOMIKE		A kemi te ardhura/sherbime të sakta në krahasim me Buxhetin e vendosur në periudhën 3-mujoredhe periudha 12-mujore? A ka ndonjë marrëveshje afatgjate dhe a janë ndjekur? A kemi llogari të balancuara? A kemi efikasitet të lartë në krahasim medrejtoritë e tjera ?

Burimi (DRSHTRR Shkoder 2015)

Tabela 14: Rezultatet për DRSHTRR Shkodër

OBJEKTIVAT	MATJET	INISIATIVAT	PERFORMANCA	
			E SYNUAR	FAKTIKE
KËNDVËSHTRIMI FINANCIAR				
Rritja e te ardhurave	Të ardhurat operacionale	Menaxhimi i kostots dhe i kapaciteteve të përdorura	2,000,000	2,100,000
	Të hyra nga sherbimi	Ndërtimi i lidhjeve të forta me klientët	3,000,000	3,420,000
KËNDVËSHTRIMI I KLIENTIT				
Rritja e pjesës së tregut	KLIENTËT E RINJ	Identifikimi i klientëve të rinj të synuar	6%	7%
RRITJA E KENAQESISE SE KLIENTIT	Kenaqesia e klientit e vëzhguar	Rritja e përqendrimit ndaj klientit në organizate	90%	87%
KËNDVËSHTRIMI I PROCESVEVE TËBRENDËSHME				
Përmirësimi i kapaciteteve të shërbimit	Përqindja e proceseve me kontroll të avancuara	Organizimi i vendosjes së sistemeve të kontrollit të avancuar	75%	75%
Përmirësimi i cilësisë së shërbimit		Identifikimi i shkaqeve të problemeve dhe përmirësimi i cilësisë	78%	79%
Shkurtimi i kohës së shërbimit për te klientet	Koha e ekzekutimit të një shërbimi	Riprojektimi i urdhërave të shpërndarjes	30	30

Kontraktimi i datave specifike të shpërndarjes	Shpërndarjet në kohë	Riprojektimi i kërkesave	92%	90%
KËNDVËSHTRIMI PERFEKSIONIMIT DHE RRITJES				
Lidhja e qelimeve midis punonjësve	Kënaqësitë e fituara nga puna e puntorëve të vëzhguara	Përfaqësimi i punonjësve	90%	91%
Zhvillimi i njohurive mbi proceset	Përqindja e punëtorëve të trajnuar mbi proceset dhe menaxhimin e tyre	Programe trajnimi për punonjësit	90%	92%
Zmadhimi i kapaciteteve të sistemit të	Përqindja e procesit të shërbimit që kanë një feedback	Përmirësimi i linjave që sjellin të dhënat	80%	88%
Përmirësimi i proceseve të shërbimit	Numri i përmirësimeve në proceset e kontrollit	Organizimi i ekipeve të specializuara që të studiojnë proceset	5	5

Burimi (Autori 2016)

Zbatimi i BSC

Udhëheqësi i DRSHTRRShkodër u njoh fillimisht me konceptin BSC. Ai më pas e mirëprit konceptin e ri për shkak të logjikës së tij dhe ngjashmërisë me mënyrën e tij të menaxhimit të drejtorisë. Për më tepër, vëmendjanë asetet financiare dhe jofinanciare e bëri BSC mjet edhe më tërheqës më vonë, kur Bordi i menaxherëve drejtues ishte duke u fokusuar shumë në shkurtimet financiare, gjatë masave të rrepta ekonomike. Koordinator i Cilësisë u prezantua me konceptin gjatë një prej seminareve të Drejtorisë së Përgjithshme. Roli i koordinators është të mbështesë departamentet në zbatimin e BSC. Përgjegjësia për zbatimin e BSC i takon Kryetarëve (menaxherëve kryesorë) të departamenteve.

Ndërtimi i një BSC në nivelin qëndror

Koordinatori i Cilësisë, së bashku me kryetarët nga departamentet e tjera filluan të përpilonin një tabelë vlerësimi për DRSHTRR. Përpilimi BSC filloi me formulimin e një vizioni. Menaxheri vendosi për një vizion të përbashkët për drejtorinë dhe më pas, direktivat e Drejtorisë së Përgjithshme për raportin vjetor janë përdorur si bazë për hartimin e perspektivave, strategjive dhe pyetjeve kyçe.” Formulimi i pyetjeve kyçe në nivel qendror është bërë me qëllim lehtësimin e zbatimit të tabelës së rezultateve në nivel departamenti”- thënë kjo sipas koordinatorit të cilësisë. Departamentet pastaj mund të përqendrohen në matjet, qëllimet dhe planet e veprimit, në vend që të vendosin përpjekjet në qëllime strategjike dhe pyetjet kyçe.

Pasi një BSC ishte projektuar në nivel qendror, kryetarët e degëve /menaxherët kryesorë miratojnë tabelën e rezultateve. Në të njëjtën kohë, Menaxheri vendosi që të gjithë departamentet duhet të raportojnë buxhetin për vitin sipas BSC të drejtorisë.

Vendosja e BSC

Sipas menaxherit të drejtorisë, departamentet janë të lira për të vendosur tabelat e rezultateve të tyre. Kështu, nuk ka udhëzime në lidhje me kategorinë e punonjësve që duhet të merret me tabelat e rezultateve. Ai ka një qëndrim të hapur për departamentinnë zgjedhjen vetë të vendosjes së modelit të rezultateve, pra ai kërkon që tabela e rezultateve duhet të përdoret si model i buxhetit dhe raportimit në nivel departamenti.

Rezistenca ndaj ndryshimit

Shefi i drejtorisë shpjegon se BSC fillimisht u prit me skepticizem të madh në departamente, pikërisht për shkak të terminologjisë së saj. Ai nxjerrsi kusht “Procesin” dhe “Konsumatorët” si të vështirë për t'u përdorur në organizatën e transportit .Ai argumenton më tej se vështirësitë për të filluar me BSC varen nga fokusi i interesave vetjake të njerëzve .Sipas shefit, ka punonjës që nuk duan të jenë të detyruar të ndjekin

një drejtim të caktuar, dhe ato karakterizojnë drejtorinë e shërbimit të transportit. Ai mendon se inxhinjerët e kanë më të vështirë të përfshihen në këtë punë dhe të pranojnë ndryshimet. Ai pretendon se "profesioniiinxhinjerit ka një ndikim të madh nëproçesin e organizimit dhe ka një ngurrim të madh prej tyre ndaj ndryshimeve nëse mund të themi kështu. "Sipas shefit të drejtorisë, Drejtoria e Përgjithshme përpiqet të mundësojë dhe të mbështesë zbatimin e BSC në departamentesa më shumë që të mundet.

Udhëheqësi i drejtorisë më tej thekson rëndësinë e liderëve entuziastë, në mënyrë që të ketë sukses me zbatimin. Sa i përket trajnimit në departamente, qendra kryesisht rekomandon menaxheret e departamentit për të marrë pjesë në seminare. Departamentet vendosin se cilët njerëz duhet të dërgojnë në trajnim.

Ndërsa koordinatori i cilësisë thekson rëndësinë e lejimit të zbatimit të BSC për t'i bërë departamentet të pranojnë konceptin e ri.

Reflektimet mbi zbatimin

Një faktor i rëndësishëm që ndikon në efektivitetin e nismave të ndryshimit është nevoja për ndryshim (Porras dhe Robertson 1995). Nëse njerëzit në drejtori përjetojnë një "tension për të ndryshuar", iniciativa e ndryshimit ka më shumë gjasa të ndodhë dhe të jetë më e suksesshme. (shih, p.sh. Olsson 2002).

Një tjetër aspekt i rëndësishëm në iniciativat e ndryshimit është që t'i lejojnë departamentet të përshtaten me ndryshimin dhe të mendojnë se ndryshimet kontribuojnë në gjendjen e tyre, në mënyrë që të bëjnë ndryshime efektive (Beer et al., 1990). Në DRSHTRR Shkoder, menaxherët kanë një qëndrim të hapur dhe fleksibël ndaj departamenteve që zhvillojnë matricat e tyre të rezultateve. Me qëllim që të mundësohet zbatimi në departamente, drejtoria ka formuluar pyetjet kyçe që do t'i drejtohen departamenteve dhe që përqëndrohen në matjet dhe qëllimet e vendosura. Përveç kësaj,

Koordinatori i Cilësisë rekomandon menaxherin e departamentit të marrë pjesë në trajnimin e BSC në mënyrë që të fitojë njohuri për implikimin e saj në praktikë.

Megjithëse drejtorja duket se krijon kushte për një zbatim efektiv të BSC përmes një qëndrimi të hapur, të rekomandimeve, përshtatjes së terminologjisë dhe gjithashtu mund të reflektojë mbi pasojat e lejimit të departamenteve të përshtasin BSC sipas kushteve të tyre. Ndërsa departamentet janë të lira të interpretojnë vetë BSC dhe të zgjedhin matjet e tyre dhe të vendosin ato qëllimet e veta, Drejtorja ka një aftësi të vogël, ose jo, për të vlerësuar dhe siguruar që objektivat e vendosura arrihen pasi korniza për interpretim ndryshon.

Përdorimi i BSC

Udhëheqësi e percepton BSC-në si një instrument natyror në menaxhim, dhe argumenton se nuk është një mënyrë e re e organizimit të punës menaxheriale. Ai shpjegon se BSC kontribuon në dokumentimin e punës menaxheriale në një mënyrë të strukturuar, e cila çon në një menaxhim të rregullt. Udhëheqësi e sheh BSC-në si një instrument në ndjekjen e rezultateteve të departamenteve si dhe në procesin e planifikimit strategjik: "Pra, është si një instrument ndjekës, por gjithashtu një platformë për të diskutuar strategjitë".

Koordinatori i cilësisë e sheh BSC si një mjet dinamik, i cili zhvillohet nga mënyra për të përshkruar se si të përcillet dhe si të planifikohen aktivitetet në departamente. Ai beson se duhet kohë për të zhvilluar matricën për t'u bërë një mënyrë për të kontrolluar aktivitetet në nivel departamenti.

"Kur filluam adaptimin e BSC, ajo dukej më shumë si një përshkrim i aktiviteteve. Por nëse ju punoni vazhdimisht me të dhe njiheni me ndjekjen e qëllimeve, masave dhe planeve të veprimit çdo tre muaj, bëhet gjithnjë e më shumë një faktor kontrollues". (Koordinatori i Cilësisë)

Planifikimi, raportet vjetore dhe ndjekjet

Një herë në vit BSC është diskutuar me grupin drejtues të drejtorisë duke përfshirë koordinatorin e Cilësisë të Drejtorisë dhe Kryetarët e degëve nga departamente. Diskutimet kanë për qëllim ndryshimin dhe përshtatjen e pyetjeve kryesore sipas direktivave të Drejtorisë së Përgjithshme.

Ka pasur disa ndryshime të vogla, por Koordinatori i Cilësisë nuk mendon se do të ketë ndryshime radikale pasi pyetjet kryesisht përputhen me rregulloren e bilancit në Drejtorinë e Përgjithshme. Ashtu si BSC është diskutuar në grupin drejtues, BSC është miratuar dhe diskutuar në grupin e menaxhimit në drejtori. Një herë në vit drejtorja raporton rezultatet e saj sipas pesë perspektivave të BSC në grupin drejtues të Drejtorisë së Përgjithshme. Të gjitha departamentet pastaj paraqesin rezultatet e tyre sipas BSC dhe matjeve të përcaktuara nga Drejtoria e Përgjithshme. Koordinatori i cilësisë përpilon rezultatet e departamenteve në një diagramë.

Të gjitha departamentet janë të detyruara të dorëzojnë një raport çdo tre muaj dhe një vjetor. Së bashku me bilancin ekonomik, dorëzohet edhe një "raport cilësie" në të cilën janë pasqyruar synimet, matjet dhe veprimet e departamentit sipas pesë perspektivave të përfshira në matrice. Formulari i raportimit është i standardizuar dhe synon të përshkruajë aktivitetet e drejtorisë sipas pyetjeve kyçe të paraqitura në tabelën e rezultateve të DRSHTRR Shkodër. Megjithatë, jo të gjitha departamentet ndjekin standardizimin. Disa departamente kanë zhvilluar tabelat e tyre të rezultateve. Koordinatori i Cilësisë nuk sheh asnjë konflikt duke pasur departamente që zhvillojnë strategjinë dhe vizionin sipas mënyrës së tyre. Standardizimi është duke synuar të ndihmojnë departamentet që ende nuk kanë filluar zbatimin e tabelës së rezultateve.

"Nëse duan vizionin e tyre ata mund ta kenë atë. Dhe është e njëjta gjë me strategjitë [...]. Standardizimi synon të ndihmojë ato departamente që nuk kanë filluar

ende. [...] Unë nukmendoj se është një problem. Gjëja e rëndësishme është gjetja e llojeve të masave, qëllimeve dhe planeve të veprimit".(Koordinatori i Cilësisë)

Udhëheqësi i përdor raportet tremujore dhe vjetore për të marrë informacion rreth aktiviteteve të departamenteve. Raportimi i rezultateve e bën punën më të lehtë për udhëheqësin e drejtorisë sepse i mundëson atij të marrë një pasqyrë të organizatës.

Zhvillimi i matjeve të performancës

Për të lehtësuar raportimin e rezultateve nga departamentet e shërbimit, Drejtoria ka vendosur të zhvillojë një sërë matjesh të kufizuara për të gjitha departamentet në organizatë. Duke pasur një sërë standardesh të matjeve në departamente, drejtoria mund të përpilojë disa matje drejtpërdrejt të BSC. Sipas Koordinatorit të Cilësisë sistemi i ri i matjes mundëson raportimin e matjeve në departamente. Drejtoria në këtë mënyrë mund të mbështesë departamentet në procesin e tyre të matjes, duke vendosur mbi një grup matjesh të zakonshme, që duhet të raportohen. Sipas koordinatorit të cilësisë, standardizimi i matjeve ofron krahasime midis departamenteve, të cilat janë të dobishme, si për menaxhimin e departamentit dhe për drejtorinë në tërësi.

Futja e sistemit të ri të matjes do të thotë se disa nga matjet janë përpiluar në nivele të ndryshme të organizatës. Sipas koordinatorit të cilësisë sistemi i ri i matjes nënkupton se departamentet mund të përqëndrohen në planet e veprimit dhe tek qëllimet në vend të gjetjes së matjeve të përshtatshme për të gjithë perspektivat. Për shkak të zhvillimit të një sistemi të ri të matjes, departamentet janë orientuar nga koordinatori i cilësisë, për të mos vënë shumë në dukje matjet në perspektivën ekonomike .

Reflektimet mbi përdorimin e BSC

Sipas koordinatorit të cilësisë BSC është një mjet dinamik, i cili zhvillohet në një mënyrë për të përshkruar vetëm punën në departamente, për të ndjekur dhe planifikuar aktivitetet. Ai më tej pohon se BSC është "duke u bërë gjithnjë e më shumë një faktor kontrolli ". Kështu, koordinatori i cilësisë beson se BSC është kryesisht një mjet për departamentet, që ta përdorin në kontrollin e tyre strategjik të menaxhimit. Me kontroll ai nënkupton ndjekjen dhe planifikimin e aktivitetit në përputhje me BSC në departamente. Rezultatet nga intervistat tregojnë se BSC është përdorur kryesisht për raportimin e rezultateve në grupin drejtues të Drejtorisë së Përgjithshme një herë në vit dhe për ndjekjen dhe përpilimin e bilanceve tremujore dhe vjetore nga departamentet. BSC në drejtorinë e Shkodrës rishikohet një herë në vit në përputhje me direktivat e Drejtorisë së Përgjithshme. Kështu, ndërsa BSC synon të përdoret për kontrollin e menaxhimit strategjik në departamente, përdorimi primar i BSC në drejtori duket të jetë në raportimin e informacionit midis Drejtorisë së Përgjithshme dhe departamenteve gjatë raportimit tremujor dhe vjetor.

Shefi i drejtorise pretendon se BSC e departamenteve ti jepet atij si një pasqyrë e aktiviteteve të departamenteve. Megjithatë, është e paqartë se deri në çfarë mase BSC e departamenteve në të vërtetë ndikon në aktivitetet e planifikuara sipas BSC të drejtorisë në tërësi. Gjetjet empirike tregojnë se planifikimi vjetor i drejtorisë sipas BSC varet kryesisht nga direktivat e Drejtorisë së Përgjithshme. Kështu, tabelat e rezultateve nga departamentet nuk duhet të ndikojnë drejtpërdrejt në mënyrën se si drejtoria planifikon aktivitetet e saj sipas BSC. Sipas Kennerley dhe Neely (2002) është e rëndësishme që të ketë një proces efektiv për rishikimin e matjeve për të mundësuar zhvillimin e sistemeve të matjes së performancës. Përveç kësaj, ata theksojnë rëndësinë e të pasurit të një sistemi fleksibël për mbledhjen dhe raportimin e të dhënave dhe të pasurit e

aftësive të nevojshme dhe burimeve njerëzore për zhvillimin e sistemit. Ata gjithashtu argumentojnë se matjet duhet të pranohen në organizatë në mënyrë që të kenë sukses me evoluimin e sistemit të matjes së performancës. Në këtë rast, drejtoria ka një proces të vendosur për mbledhjen e të dhënave nga departamentet dhe raportimi i rezultateve në Drejtorinë e Përgjithshme.

CILESIA

Koordinatori ka përgjegjësinë kryesore të zhvillimit të matjeve në Drejtori me mbështetjen e Drejtorisë së Përgjithshme. Ai ka ndjekur programin e trajnimit të BSC dhe ka një kualifikim arsimor në Menaxhimin e Cilësisë. Megjithatë, duket se disa departamente nuk kanë ose kanë pak përvojë për matjet e performancës siç kërkohet në BSC, e cila mund të jetë një pengesë për të zhvilluar në mënyrë efektive matje të reja në organizatë.

Një aspekt tjetër është qëndrimi i hapur dhe fleksibël i departamenteve që kanë zhvilluar tabelat e tyre të rezultateve. Kjo mund të identifikohet si një pengesë për zhvillimin e një procesi raportimi më efektiv, i cili synon të bëjë standartizime në disa matje. Dikush mund të argumentojë se departamentet, të cilat kanë zhvilluar tashmë matricën e tyre të vlerësimit, nuk janë të gatshme të ndryshojnë masat, në pajtim me një grup të ri të standardizuar të masave të përcaktuara nga drejtoria. Megjithëse koordinatori i cilësisë argumenton se janë duke u zbatuar vetëm disa masa të standardizuara dhe të raportuara nga drejtoria.

4.8. DRSHTRR DURRES

Drejtori (menaxheri kryesor i drejtorisë) filloi ta shikonte BSC sinjë mjet të dobishëm për lidhjen e pjesëve të ndryshme të departamenteve. Edhe pse terminologjia e përdorur në BSC në fillim ishte e vështirë për t'u kuptuar, ekipi menaxhues më vonë mori njohuri për terminologjinë dhe të kuptuarit e implikimevetë saj. Në kohën e hyrjes së BSC departamenti kishte përjetuar një situatë të trazuar, pjesërisht për shkak të reduktimeve ekonomike .

Hartimi i BSC

Shembulli i rezultateve të të gjithë departamenteve është ilustruar me hapa. Rezultati është paraqitur duke përfshirë gjashtë hapa.

Hapi i parë ka të bëjë me vizionin e departamentit, i cili pasohet nga zgjedhjet strategjike në hapin e dytë. Hapi i tretë përfshin Identifikimin e faktorëve kritikë të suksesit dhe hapi i katërt ilustron matjet dhe targetin për secilën matje. Hapi i pestë përfshin krijimin e një plani veprimi. Hapi i gjashtë është quajtur 'matje dhe ndjekje'.

Hapat 2-4 janë të diferencuara në pesë perspektiva,

- (1) Perspektiva e Klientit, (2) Perspektiva e Procesit, (3) Kërkimi & zhvillimit, perspektiva e të mësuarit, (4) perspektiva e punonjësve, dhe (5) Perspektiva ekonomike.

Vizioni, zgjedhjet strategjike dhe faktorët kritikë të suksesit

Vizioni i drejtorisë është: "Për klientët, shërbime dhe sjellje të mire; Për personelin, dije dhe përkushtim "

Brenda çdo perspektive përshkruhen zgjedhjet strategjike. Zgjedhjet strategjike janë interpretuar si vendime afatgjata të menaxhimit mbi atë se si departamenti mund të realizojë vizionin. Në hapin e tretë në matricë, faktorët kritikë të suksesit

janë identifikuar. Ato janë paraqitur si faktorë të rëndësishëm për jetëgjatësinë e drejtorisë pra duke udhëhequr me ndihmën e zgjedhjeve strategjike (Kaplan and Norton 1992).

Në perspektivën e Klientit, zgjedhja strategjike përmban deklaratën që "në mënyrë të drejtë, në kohën e duhur, shërbim optimal dhe profesional për të gjithë", përveç kësaj, "Nevojat duhet të dimë ti drejtojmë". Faktorët kritik të suksesit janë identifikuar si "të disponueshëm" dhe "me profesionalizëm".

Për të arritur shërbimin optimal dhe profesional kundrejt nevojave të klientëve, punonjësit duhet të jenë të gatshëm, të veprojnë në mënyrë profesionale ndaj klientëve.

Në perspektivën e Proçesit, zgjedhja strategjike përshkruhet si *"duke bërë gjënë e duhur që nga fillimi "dhe" të ndjekin legjislacionin përkatës dhe programet e transportit"*. Faktorët kritikë të suksesit në perspektivën e proçesit janë përshkruar si *"shërbimii mirë"*. Një çështje me vlerë që përmendet është se si treguesi "disponueshmëria" përdoret gjithashtu në perspektivën e konsumatorit. Kjo do të thotë që të jesh në dispozicion të klientit është një fushë me përparësi në arritjet strategjike të drejtorisë.

Zgjedhja strategjike në "Kërkim/Zhvillimin" përfshin faktorët kritikë të suksesit "hulumtimin, zhvillimin dhe mësimin". Në mënyrë që të ndiqen qëllimet dhe strategjitë, drejtorja duhet të përqëndrohet në kërkim, zhvillim dhe të mësuarin.

Perspektiva e punonjësve përmban zgjedhjen strategjike ku drejtorja duhet të jetë "Një vend pune atraktiv dhe në zhvillim- për punonjësit". Për të arritur vizionin punonjësit duhet ta shohin drejtorinë si një vend pune atraktiv të karakterizuar nga mundësi për të zhvilluar aftësitë dhe njohuritë e tyre. Faktorët kritike të suksesit që përputhen me këto zgjedhje strategjike janë identifikuar si "kompetenca të larta", "ambjent i mirë i punës" dhe "nivel i lartë i kënaqësisë nga puna".

Zgjedhja strategjike në perspektivën ekonomike është formuluar si një "ekonomi e ekuilibruar". Kështu, këto strategji bazohen në atë kornizë ekonomike e cila përcaktohet dhe rregullohet nga Bordi Ekzekutivi Drejtorisë së Përgjithshme. Perspektiva ekonomike përfshin faktorin kritik të suksesit: "të menduarit e përgjithshëm në lidhje me shpenzimet". Strategjitë dhe faktori kritik i suksesit tregojnë se të dy: si menaxheri dhe punonjësit e tjerë duhet të kenë njohuri në lidhje me shpenzimet e drejtorisë, për të arritur një ekonomi të ekuilibruar dhe një njësi shërbimi që ndjek marrëveshjet.

Matjet kryesore, qëllimet dhe planet e veprimit

Matjet dhe qëllimet kryesore janë paraqitur në hapin e katërt. Matjet kryesore lidhen me faktorët kritik të suksesit në mënyrë që të tregojnë se si departamentet qëndrojnë në lidhje me vizionin e përgjithshëm (Kaplan dhe Norton 1992). Çdo matje përshkruhet se si dhe kur bëhet dhe kush është përgjegjës për raportimin e rezultateve. Konkluzionet e matjeve reflektojnë në vetvehte qëllimet.

Matjet dhe qëllimet në BSC janë të dokumentuara në drejtori. Arritjet dhe qëllimet janë të lidhura me matjet që janë raportuar në dokumentat e drejtorisë.

Planet e veprimit të departamenteve janë përshkruar si 'Hapi 5' në matricë. Megjithatë, ato nuk paraqiten në matricë deri kur çdo pjesë e drejtorisë specifikon planin e vet të veprimit. Megjithatë ato janë të përcaktuara në çdo pjesë të matricës.

Komentet e të intervistuarve

Përveç ilustrimit të BSC, të gjithë të intervistuarit e njohën vizionin. Intervistat me punonjësit në drejtori tregojnë se vizioni përfaqëson vlerat e drejtorisë, ndërkohë që menaxheri i DRSHTRR Durrës ishte njohur me vizionin fillimisht nëpërmjet raportit tremujor. Intervistat tregojnë se skema e matjeve, si një mënyrë për të vizualizuar matjet, është një teknikë e zakonshme gjatë gjithë kohës në DRSHTRR Durrës. Skema

e BSC komunikohet në të gjithë departamentet. Ilustrimi i matjeve në një matricë të përbashkët dhe duke bërë që njerëzit të identifikohen si pjesë e përmbajtjes së saj, mund të identifikohet si një aspekt i rëndësishëm për t'i bërë njerëzit që të pranojnë BSC. Edhe pse shumica e njerëzve argumentojnë se BSC e drejtorisë përfaqëson vlerat e drejtorisë, intervistat tregojnë disa mungesa në mënyrën se si BSC është projektuar, dhe kryesisht ka të bëjë me zgjedhjen e matjeve. Një nga të intervistuarit në ekipin e menaxhimit mendon se matjet zakonisht mbeten në BSC për shkak të matjeve tradicionale në departamente. Intervistat tregojnë më tej se disa matje janë më të vështira për t'u identifikuar sesa disa të tjera. Disa anëtarë të menaxhimit mendonin se matjet në hulumtim dhe zhvillim, si dhe tek perspektiva e të mësuarit janë të vështira për t'u identifikuar për shkak të kuptimit të paqartë të prespektives .

Vështirësitë në lidhje me paraqitjen e BSC-së reflektohen edhe në pamjen dhe prezantimin e matjeve. Sipas Koordinatorit të Cilësisë në drejtori, matjet në perspektivën ekonomike nuk janë të përfaqësuara, për shkak të vështirësive në ilustrimin e këtyre matjeve. Të gjithë rezultatet ekonomike tejkalojnë qëllimet e përcaktuara për matjet, gjë që e komplikon paraqitjen e masave në të.

Reflektime mbi matricën

Siç u përmend në seksionin e mëparshëm, vizioni i organizatës siguron drejtimin, fokusin dhe motivimin që udhëheqin organizatën, si për periudhën afatshkurtër dhe afatgjatë dhe përfaqëson vlerat dhe qëllimin e organizatës (Porras dhe Robertson 1995).

Vizioni i drejtorisë është: "Për klientët, shërbime dhe sjellje të mirë. Për personelin, dije dhe përkushtim". Vizioni identifikon dy palët e interesuara në drejtori,

përkatësisht klientët dhe punonjësit. Sigurimi i shërbimit të mirëndaj klientëve identifikohet si mision në drejtori. Misioni është arritur nëpërmjet punësimit të punonjësve me njohuri dhe përkushtim, i cili është fokusi kryesor në drejtori. Fakti që punonjësit përmenden në vizion mundet gjithashtu të kontribuojë në rritjen e motivimit në mesin e personelit. Edhe pse është e vështirë për t'u vlerësuar se sa mirë vizioni përfaqëson vlerat dhe besimin kryesor të drejtorisë, fakti që të gjithë të intervistuarit në drejtori njohin vizionin tregon se vizioni është një përfaqësim i mirë i vlerave të drejtorisë.

Meqë BSC duket të jetë një burim i rëndësishëm për komunikim në të gjithë drejtorinë, është thelbësore që ta përdorim atë për informacion në formën e prezantimit vizual. Sipas Kennerley dhe Neely (2002) një infrastrukturë për mbledhjen, analizimin dhe raportimin duhet të jetë e disponueshme për të dhëna të përshtatshme, për të nxitur zhvillimin e një sistemi të matjes së performancës. Në këtë rast, menaxheri kryesor i drejtorisë duket se ka njohuri të pamjaftueshme se si të paraqesin vizualisht masat ekonomike, të cilat përbëjnë një faktor kufizues në përdorimin e BSC si një sistem informacioni. Përveç problemeve që lidhen me prezantimin vizual, gjetjet empirike tregojnë se menaxheri i drejtorisë e ka të vështirë të zgjedhë masat në BSC. Masat duket se mbeten në BSC edhe pse ato nuk janë në përdorim. Po ashtu shumë të dhëna të raportuara në sistem identifikohen si pengesë për evolucionin e sistemit të matjes së performancës në drejtorinë që po studiojmë dhe kjo vjen si rezultat i kohës së pamjaftueshme që menaxhimi vendos për të reflektuar mbi masat e performancës (Kennerley dhe Neely 2002). Rishikimi dhe reflektimi mbi masat është gjithashtu një çështje e rëndësishme në punën që lidhet me menaxhimin e cilësisë. Parimi i ndryshimit nëpërmjet përmirësimit të vazhdueshëm (Hackman dhe Wageman 1995) përmban këtë proces vetë-reflektues në të cilin sistemi po vlerësohet dhe duhet ndryshuar në përputhje

me kushtet e reja. Prandaj, gjetjet empirike tregojnëse drejtoria ka potencial për të përmirësuar procesin e vlerësimit të masave në BSC në mënyrë që të arrihet përdorimi efektiv i saj (BSC). Ashtu si paraqitja e BSC në drejtorinë e Shkodrës, DRSHTRR Durrës nuk përdor harta të strategjisë që të ilustrojnë tabelën e rezultateve, gjë që e bën të vështirë për punonjësit që të kuptojnë strategjinë, vendimet në nivel departamenti. Ndarja e masave kyçe në BSC: në drejtuesit e performancës dhe rezultatet strategjike, tregojnë se fokusi strategjik në drejtori është në perspektivën e klientit, perspektiven e procesit dhe perspektiven ekonomike (shih Tabelën 15). Perspektiva e Procesit përfshin masa që fokusohen në arritjen e shërbimeve të mira dhe në dispozicion për klientët. Në perspektivën ekonomike, fokusi është në nivelin e të ardhurave dhe në shpenzime. Masat në perspektivat e tjera janë identifikuar si drejtues të performancës sepse ato kanë të bëjnë me dokumentacionin e procesit, dhe masat e lidhura me punonjësit.

Tabela 15: Ndarja e pyetjeve kyçe të DRSHTRR DURRES në drejtuesit e performancës dhe Rezultatet strategjike

PRESPEKTIVAT	DREJTUESIT E PERFORMANCES	REZULTATET STRATEGJIKE
KONSUMATORE		Kujdesi në tre muaj Pjesëmarrje Përgjigjuni pyetjeve Punonjes përgjegjës për klientin
PROCESI		Sherbime online Sherbim me poste
KERKIMI&ZHVILLIMI	Direktivat e shefit në "Procesi i udhëzimit"	
PUNONJESIT	Punonjësit që ndjekin planet e zhvillimit. Punonjësit që marrin pjesë në Punë zhvillimore. Punonjësit në "Vendosja e nivelit"	
EKONOMIKE		Sherbimet

Burimi (Autori 2016)

Tabela 16: Rezultatet per DRSHTRR Durres

OBJEKTIVAT	MATJET	INISIATIVAT	PERFORMANCA	
			E SYNUAR	FAKTIKE
KËNDVËSHTRIMI FINANCIAR				
Rritja e te ardhurave	Të ardhurat operacionale	Menaxhimi i kostots dhe i kapaciteteve të përdorura	2,100,000	2,300,000
	Të hyra nga sherbimi	Ndërtimi i lidhjeve të forta me klientët	3,200,000	3,620,000
KËNDVËSHTRIMI I KLIENTIT				
Rritja e pjesës së tregut	Klientët e rinj	Identifikimi i klientëve të rinj të synuar	7%	8%
Rritja e kenaqesise se klientit	Kenaqesia e klientit e vezhguar	Rritja e perqendrimit ndaj klientit ne organizate	91%	88%
KËNDVËSHTRIMI I PROCESEVE TË BRENDESHME				
Përmirësimi i kapaciteteve të sherbimit	Përqindja e proceseve me kontrolle të avancuara	Organizimi i vendosjes së sistemeve të kontrollit të avancuar	76%	76%
Përmirësimi i cilësisë së shërbimit		Identifikimi i shkaqeve të problemeve dhe përmirësimi i cilësisë	79%	80%
Shkurtimi i kohës së shërbimit për te klientet	Koha e ekzekutimit të një shërbimi	Riprojektimi i urdhërave të shërbimeve	30	30
Kontraktimi i datave specifike të shërbimit	Shërbimi në kohë	Riprojektimi i shërbimeve	93%	90%
KËNDVËSHTRIMI PERFEKSIONIMIT DHE RRITJES				

Lidhja e qellimeve midis punonjësve	Kënaqësitë e fituara nga puna e puntorëve të vëzhguara	Përfaqësimi i punonjësve	91%	95%
Zhvillimi i njohurive mbi proceset	Përqindja e punëtorëve të trajnuar mbi proceset dhe manaxhimin e tyre	Programe trajnimi për punonjësit	90%	92%
Zmadhimi i kapaciteteve të sistemit	Përqindja e procesit të shërbimit që kanë një feedback	Përmirësimi i linjave që sjellin të dhënat	80%	88%
Përmirësimi i proceseve të shërbimit	Numri i përmirësimeve në proceset e kontrollit	Organizimi i ekipeve të specializuara që të studiojnë proceset	5	5

Burimi (Autori 2016)

Zbatimi i BSC në DRSHTRR Durrës

Grupi drejtues i drejtorisë filloitë organizonte takime që lidhen me BSC. Takimet synoninshkëmbimin e njohurive rreth BSC midis pesë departamenteve që kishin treguar rezultate të larta në aktivitetet për përmirësimin e cilësisë. Në atë kohë, koordinatori i cilësisë dhe shefi i drejtorisë kishin dëgjuar për BSC nga revistat e menaxhimit. Megjithatë, ishte përmes takimit ku ata mësuan implementimin e saj në praktikë. Katër anëtarë të ekipit menaxhues vendosën të merrnin pjesënë takimet e rrjetit, në mënyrë që të fitojnë më shumë njohuri rreth konceptit. Takimet i dhanë departamentit më shumë njohuri dhe forumet ndihmuan për reflektime rreth hartimit dhe zbatimit të BSC.

Çmimi për shërbim cilësor

DRSHTRR Durrës filloi të punonte shumë me çështjet e cilësisë. Në vitin 2014 ata morën Çmimin nga DP për përpjekjet e tyre në zhvillimin e cilësisë. Çmimi fitoi shumëinteres, edhe pse në fillim përjetuan vështirësi në kuptimin e termave të tilla si “klient” dhe “proçes”. Sipas koordinorit të cilësisë ishte e vështirë të identifikoheshin

matjet që tregonindrejtimin e ardhshëm për drejtorinë. Intervistat me menaxherët e drejtorisë dhe punonjësit treguan seçmimi për cilësinë e shërbimit në vitin 2014 çoi në rritjen e shërbimeve. Punonjësit u ftuan në forume dhe seminare të ndryshme për të paraqitur se si drejtoria kishte punuar për përmirësimin e cilësisë. Edhe psereagimet nga faktorët e jashtëm ishin kryesisht pozitive, reagimet nga drejtoritë e tjera në rrethe ishin disi të ndryshme.

"Pas shpërblimit të gjithë ishim duke bërë prezantime dhe njerëzit erdhën për të vizituardepartamentet. Ne punuam shumë. Ne kemi marrë një shpërblim të vogël. Ne morëm vëmendje nga mediat, por jo aq shumënga DP dhe drejtoritë si motra në rrethe. Duke analizuar, ne nuk duhet të mendojmë se jemi të veçantë."(Punonjës)

Frustrimi midis punonjësve

Shumica e të punësuarve që janë intervistuar përshkruajnë periudhën pas dhënies së çmimit në vitin 2014 si të trazuar. Megjithëse çmimi çoi në rritjen e krenarisë dhe angazhimit në departamente, punonjësit shprehën një zhgënjim në lidhje me situatën.

"Nuk ishte aq shumë për çmimin, por për shkurtimet në drejtori që filluan. Ishte krejtësisht çmenduri. Askush nuk u mor me arritjet tona dhe kohën që kishim zvogëluar në shërbim dhe çdo gjë që kishim në dorë. Në vend të kësaj ne do të na priste i njëjti fat, shkurtime si të gjithë të tjerët. [...] Më shumë më vinte keq për shefat që kishin vite. E përjetuam shumë keq"(Punonjës).

Menaxherët e departamenteve filluan të rishqyrtojnë gjërat dhe të dalin me ide të reja se si të gjenin energji të reja dhe të rimëkëmbin drejtorinë përsëri. Sipas vlerësimit të cilësisë u raportua se drejtori kishte potencial për përmirësim.Prandaj drejtori i drejtorisë u bë fokusi kryesor i ndryshimeve organizative. Në të njëjtën kohë, u punësua një shef i ri i departamentit të lejeve të drejtimit.

"Pyetja ishte se si duhet të vazhdojmë.Pas Çmimit të cilësisë, drejtori ishte shumë i paqartë, dhe kështu kjo ishte çështja e parë për t'u shqyrtuar. Koka e drejtorisë

ishite një forcë lëvizëse dhe kishte nevojë të mësonte se si të udhëhiqte, përndryshe nuk do të funksiononte. Ai kishte nevojë të dinte se pjesa tjetër e drejtorisë mbështet udhëheqjen e tij."(Koordinatori i Cilësisë)

Udhëheqësi i ri i departamentit filloi të krijonte një strukturë të re të menaxhimit, duke përfshirë përshkrimet e roleve të reja dhe një strukturë të re organizative. Pika e kthesës erdhi në vitin 2015.

"Bëmë shumë gjëra të ndryshme. Kam iniciuar një projekt së bashku me shefat e departamenteve, synonim të hetonim klimën psiko-sociale në nivel individualnën konfidencialitet të plotë. Unë besoj në “të mirën dhe të keqen”,dmth ju duhet të varrosni të vjetrën para se të filloni diçka të re. Ne e bëmë këtë. Pastaj propozova një strukturë menaxhimi që ishte shumë e kapshme që specifikonte se kush është përgjegjësi. [...] Kryesisht, ajo përmbante strukturën, pasi ajo çon me siguri edhe zbatimin. Tani ju nuk keni nevojë të shqetësoheni për rregullat, pasi tani dini rolet dhe kush është përgjegjës. Ju e dini se si merren vendimet dhe se procesi vendim-marrjes informal nuk është i vlefshëm."(Shefi i Departamentit të Lejeve të Drejtimit)

Ndërtimi i një BSC në nivel drejtorie

Sa filluan takimet e rrjetit të BSC, anëtarët e ekipit menaxhuesme përvojë në qasjen e BSC theksuan se ajo ishte një mjet i dobishëm për lidhjen e pjesëve të ndryshme të drejtorisë. Anëtarët e drejtimit filluan të reflektojnë mbi një vizion të përgjithshëm për drejtorinë. Ata e kuptuan se vizioni ekzistues nuk përfaqësonte vlerat e drejtorisë. Qëllimi ishte të krijohet një vizion me të cilin të gjithë mund të identifikoheshin.

Formulimi i vizionit të ri zgjati pak kohë, ngapropozimi i idesësë parë deri në versionin përfundimtar të vizionit. Pas krijimit të vizionit, menaxheri i drejtorisë vazhdoi

krijimin e një BSC në nivelin e drejtorisë, duke përcaktuar situatën aktuale dhe duke rënë dakord për misionin e drejtorisë. Pas kësaj, filloi ekipi drejtues duke diskutuar strategjitë, faktorët kritik të suksesit dhe objektivat. Shefi i burimeve njerëzore e përshkruan procesin si jo-lineare, në të cilin “të rehat” dhe “të vjetrat” ishin përfshirë në tabelën e rezultateve dhe elementët e ndryshëm u diskutuan dhe u diskutuan vazhdimisht.

"Kemi filluar me vizionin, misionin tonë, si aktivitetet zhvillohen sot, faktorët tanë dhe faktorët kritike të suksesit. Ne kemi përdorur dokumentacionin ekzistues përtashtuar tek BSC dhe pastaj do të përcaktojmë perspektivat e ndryshme dhe kështu me radhë. Ne po mësonim gjithnjë. Është një përvojë e madhe e të mësuarit për ne, që ta kuptojmë mire vetë, para se të mund ta komunikojmë atë te të tjerët."

(Shefi i departamentit të lejeve të qarkullimit)

Gjatë hartimit të një matrice, ekipi i menaxhimit filloi diskutimet për vendosjen e tij brenda drejtorisë. Në atë kohë, të gjitha departamentet raportuan për rezultatet në raportin vjetor, të cilat ishin shkruar me dorë (jo në kompjuter). Menaxheri vendosi për të ridizenjuar raportin vjetor me tabelat operative duke përfshirë tre perspektiva, pra një perspektivë e konsumatorit, një perspektivë procesi dhe një perspektivë e punonjësve.

Reflektimet për zbatimin BSC

Kur drejtori prezantoi konceptin e BSC, njerëzit në drejtori kishin përjetuar një periudhë të trazuar pas marrjes së çmimit të cilësisë. Njerëzit përjetuan pak frustrime për shkak të mungesës së vëmendjes nga menaxhimi i drejtorisë, i kombinuar me shkurtimet në administratë. Pasi BSC u prezantua, u kuptua se ka pasur nevojë për ndryshime. Porras dhe Robertson (1992) theksojnë rëndësinë e identifikimit të nevojës për ndryshim, për të bërë të mundur që organizata të ndryshojë në mënyrë efektive. Rogers (1974) pohon që ndryshimet në një sistem të tillë ndodhin përmes një krize, e cila është perceptuar si një situatë kërcënuese për të ardhmen e drejtorisë. Në këtë rast,

njerëzit duket se janë ndikuar shumë nga situata, dhe e përjetuan atë si të ishte në rrezik ekzistenca e ardhshme e drejtorisë. Menaxheri i drejtorisë e trajtoi situatën përmes iniciativave përmirësuese në lidhje me udhëheqjen dhe implementimin e BSC , dhe që do të ishte pjesë e këtyre iniciativave për ndryshim. Për këtë arsye, ndryshimet e pritshme nga futja e BSC ka gjasa të kenë sukses, pasi ishte një nevojë për të ndryshuar situatën, e cila u përjetua nga të dy palët: drejtuesit dhe të punësuarit.

Një reflektim tjetër ka të bëjë me shkallën e pjesëmarrjes në zbatimin. Menaxhimi duket se beson në një shkallë të lartë të pjesëmarrjes në fazën e fillimit të futjes së BSC. Të gjithë të punësuarit ishin të përfshirë në formulimin e një vizioni, e cila merrte kohë. Kjo mënyrë e zbatimit të një BSC ndryshon nga mënyra e propozuar nga Kaplan dhe Norton (1993, 1996b, 2001), të cilët argumentojnë se mbi të gjitha BSC duhet të ndërtohet nga menaxherët dhe më pas punonjësit e pranojnë atë nëpërmjet një procesi komunikimi nga lart-poshtë. Megjithatë, pjesëmarrja e punonjësve ka një rol të madh në menaxhimin e cilësisë (shih p.sh. Dahlgaard et al. 1998; Eklund 2000; Olsson 2002) dhe thekson se është një kusht thelbësor për ndryshime efektive organizative (Porras dhe Robertson 1992) dhe mund të reflektohet më tej në procesin e ndërtimit të BSC. Menaxhimi e përshkruan si një proces mësimi, në të cilin strategjia, faktorët kritik të suksesit, objektivat dhe masat janë diskutuar para dhe pas, në bazëtë dokumentacionit të vjetër. Kjo është ndryshe nga mënyra e propozuar nga Kaplan dhe Norton (1993, 1996b), i cili përshkruan ndërtimin e një BSC që rrjedh nga vizioni për vendosjen e masave të reja operacionale. Nëse BSC është ndërtuar rreth masave të vjetra që nuk rrjedhin nga vizioni dhe strategjia, përmes një strategjie koherente diskutimi, Olve et al. (2003) pretendohet se organizata zvogëlon potencialin e saj për të përfituar nga BSC.

Është gjithashtu interesante të vihet në dukje roli i konsulentëve të jashtëm në ndërtimin e BSC. Kaplan dhe Norton (1993) sugjerojnë që një "orientues i matricës " të

identifikohet si një konsulent i jashtëm, gjatë ndërtimit dhezbatimit të BSC. Në këtë rast, menaxhimi i departamenteve e ka trajtuar vetë ndërtimin dhe zbatimin e BSC-së. Të merresh vetë me zbatimin, në vend të punësimit të konsulentëve të jashtëm, mund të çojë në kosto më të larta dhe përpjekje për t'u vënë në zbatim. Megjithatë, mund të krijohen kushte për një zbatim efektiv pasi "lehtësuesit" kanë mjaftueshëm njohuri se si të lidhin teorinë me praktikën (Porras dhe Robertson 1992).

Përdorimi i BSC

Sipas Menaxherit të drejtorisë, BSC është një metodë, e cila kontribon në vendimet e bazuara në fakte. Ai pretendon se kartela e vlerësimeve ofron njohuritë aktiviteteve të departamenteve, të cilat janë të dobishme në takimet dhe negociatat me eprorët.

"Përdorimi i BSC është i mirë, por pa marrë parasysh se çfarë metode ju përdorni, është e rëndësishme të keni fakte që ju mund të bazoni vendimet tuaja. Nëse them diçka në një takim apo negociim, unë kam fakte për të mbështetur deklaratat e mia pasi ka shumë material brenda të gjitha perspektivave. Kjo krijon një ndjenjë të madhe sigurie".

(Shefi i Departamentit Lejeve Qarkullimit) .

Intervistat me menaxherët më tej tregojnë se theksin e përdorimin e BSC është në pjesëmarrjen të gjithëve. Menaxhimi përpiket për një nivel të lartë të pjesëmarrjes dhe përfshirjes në përdorimin tabelës së rezultateve. Pjesëmarrja arrihet përmes takimeve të vazhdueshme gjatë vitit, të drejtuesit me secilin departament, shpërndarje e shpeshtë e informacionit në takime dhe duke i lënë departamentet të eksperimentojnë vetë me BSC. Komunikimi i informacionit është një faktor qëndror në punën me BSC dhe drejtuesi beson se asgjë nuk duhet të mbahet sekret.

Aktivitetet zhvillimore që lidhen me BSC

Menaxheri i departamentit diskuton përmbajtjen e BSC. Diskutimet kryesisht rrotullohen rreth ndërtimit të matjeve, vlefshmërisë dhe besueshmërisë së tyre.

Diskutimet gjithashtu merren me masat që duhet të paraqiten në BSC. Koordinator i Cilësisë shpjegon se masat në BSC duhet të jenë përfaqësuese dhe të kontrollueshme, por jo të shumta. Çdo tremujor rezultatet diskutohen në mënyrë më të detajuar, pasi rezultatet duhen raportuar më pas në Drejtorinë e përgjithshme. Sipas menaxherit të drejtorisë, diskutimet që përfshijnë BSC kryesisht përqendrohen mbi matjet në perspektivën ekonomike për shkak të theksimit të ekonomisë në drejtorinë e përgjithshme. Megjithatë, qasja strategjike e drejtorisë është që të përqendrohen në fushatë ndryshme, në 2013 perspektiva e klientit u favorizua, ndërsa në vitin 2014 u fokusuan tek perspektiva e punonjësve.

Raportimi i rezultateve në Drejtorinë e Përgjithshme

Në shkurt të çdo viti, drejtoritë dorëzojnë bilancin vjetor në DP. BSC e drejtorive, me një përshkrim të detajuar të rezultateve (matjeve), i bashkëngjitet bilancit. Sipas menaxherëve të departamenteve, udhëzimet për raportin përshkruar janë përshtatur për departamentet, të cilat nuk kanë përvojë me BSC, ose kanë filluar së fundmi të punojnë me modelin BSC. Përveç bilancit vjetor, raportohen rezultatet e departamenteve çdo tre muaj sipas udhëzimeve të DP.

Ndjekja e rezultateve të departamenteve

Në fund të çdo viti, departamentet raportojnë rezultatet e tyre në tabelat e tyre të rezultateve, të cilat janë dokumentuar në rrjetin kompjuterik të departamentit. Koordinator i Cilësisë ndjek rezultatet dhe harton masat. Sot, ai mendon se punonjësit janë më pak të varur nga mbështetja e tij gjatë periudhave të raportimit.

Në fillim të vitit, secili departament ia dorëzon BSC-në ekipit menaxhues, i cili përcakton veprimet dhe synimet për vitin e ardhshëm. Matrica e rezultateve pastaj

diskutohet gjatë një takimi midis menaxherëve të çdo departamenti. Diskutimet kanë të bëjnë me arritjet e qëllimeve dhe mënyrën se si bëhen matjet e rezultateve.

Përmes diskutimeve, menaxherët mund të vlerësojnë departamentet kundrejt objektivave dhe masave. Sipas shefit të departamentit, takimet kontribuojnë nëpërafrimin e rezultateve të departamenteve me qëllimet dhe masat e drejtorisë. Përveç kësaj ata krijojnë përfshirje në progresin e drejtorisë.

"Së bashku me departamentet, ekipi i menaxhimit diskuton masat; nëse janë të arsyeshme, nëse janë të drejta, nëse janë shumë ose shumë pak, dhe kështu me radhë. Në këtë mënyrë rezultatet e departamenteve përputhen me qëllimet e drejtorisë dhe krijojnë përfshirjen. Dhe, siç e kam kuptuar, ju e çmoni sepse keni njëmundësi për të treguar punën tuaj dhe për të marrë feed-back. "(Shefi i departamentit të kontrollit rrugor)

Matrica e vlerësimit të drejtorisë duhet të dorëzohet së bashku me planet e projektit të bashkangjitura secilit veprim të planifikuar në planet e veprimit. Gjatë takimit vjetor në drejtori projekt- planet miratohen nga menaxherët. Sipas Koordinatorit të Cilësisë në shumë departamente mungon plotësimi i planeve të projektit. Në vend të kësaj, planet e projektit dorëzohen tek menaxherët gjatë vitit.

Shpërndarja e informacionit

Gjatë takimeve të departamenteve koordinatori i cilësisë dhe shefi i drejtorisë përdorin matricën për të paraqitur rezultatin e drejtorisë dhe drejtimin "e ardhshëm". Matrica është përdorur si një mjet për të komunikuar masat e raportuara nga departamentet, për të azhurnuar se si situata aktuale korrespondon me qëllimet. Sipas koordinatorit të cilësisë, matrica e vlerësimit stimulon komunikimin dhe dialogun brenda organizatës.

Vlerësimi është përdorur edhe gjatë forumeve dhe seminareve, dhe ka për qëllim paraqitjen e statusit të drejtorisë tek aktorët e jashtëm. Në fillim të vitit grupi drejtues së

bashku me përfaqësuesit nga DP vizitojnë secilin departament për të mbledhur njohuri plotësuese për raportin vjetor.

Gjatë takimit, të gjitha departamentet janë të përfaqësuara. Udhëheqësi i departamentit përdor matricën e rezultateve si bazë për prezantimin e aktiviteteve në Drejtori. Për të shpërndarë më tej informacionin në të gjithë drejtorinë, të gjitha departamentet prezantojnë rezultatet e tyre, sipas një tabelë standarde. Koordinator i Cilësisë rifreskon dokumentet e drejtorisë ku paraqiten rezultatet nga departamentet.

Reflektimet për përdorimin e BSC

Siç u përmend më parë, menaxherët përdorin BSC gjatë takimeve, për të zhvilluar dhe vlerësuar matjet. Fokusi i diskutimit është kryesisht mbi matjet ekonomike për shkak të interesit të drejtorisë në këto matje.

Megjithatë, për kohën e këtij studimi, drejtorja u fokusua mbi matjet në perspektivat e punonjësve.

Sipas menaxherëve të drejtorisë, udhëzimet nga DP të cilat përdoren si bazë për raportimin tremujor dhe vjetore të rezultateve të drejtorisë, janë para së gjithash të përshtatshme për departamentet që nuk kanë ose kanë pak përvojë me BSC. Kjo është konfirmuar nga intervista me Koordinatorin e Cilësisë në drejtori dhe tregon se departamentet të cilat kanë qënëduke punuar me BSC që herët, kanë pak ose aspak përdorim të udhëzimeve nga DP.

Një reflektim tjetër ka të bëjë me fokusin e menaxherëve në masat e BSC. Intervistat tregojnë se aktivitetet zhvillimore që lidhen me BSC nga ekipi menaxhues është i fokusuar në masat, besueshmërinë dhe vlefshmërinë e tyre.

Sipas Kennerley dhe Neely (2002) një pengesë kryesore për evoluimin e një sistemi matës të performancës është mungesa e një procesi efektiv për të reflektuar

mbimatjet. Studimi tregon se menaxhimi duhet të marrë kohë për të reflektuar masat. Çdo tre muaj masat diskutohen me shumë detaje. Megjithatë, gjetjet tregojnë se diskutimet nga ekipi i menaxhimit rrezikojnë të tejzgjaten në çështjet teknike, në vend që të fokusohen në lidhjen e masave me qasjet afatgjata të drejtorisë.

Megjithatë, dokumentimi i masave nga departamentet filloi në vitin 2013. Kjo mund të tregojë se BSC është ende duke u zhvilluar sipas kushteve të drejtorisë dhe seekipi i menaxhimit përdor BSC si një mënyrë për të marrë informata të duhura rreth aktiviteteve të drejtorisë. Kështu, duket se BSC në nivel drejtorie është përdorur si një sistem informimi menaxherial në vend të një sistemi të menaxhimit strategjik, i cili synon të harmonizojë masat operationale me strategjitë mbi të gjitha drejtorinë.

4.9. DRSHTRR VLORE

Në nivel drejtorie, koncepti BSC u prezantua si një mjet menaxhimi nga ekipi i DP. Tabelat aktuale të rezultateve u prezantuan si një formë e re e raportimit të rezultateve të menaxhimit. Sipas punonjësve të intervistuar, reagimet ishin kryesisht negative për shkak të “terminologjisë” së re dhe hartimit të raporteve të reja. Përkundër rezistencës ndaj konceptit të BSC, gradualisht filloi pranimi nga punonjësit. Janë përmendur disa arsye. Për shembull, shumica e punonjësve kanë parë përfitime kur kanë filluar të punojnë me BSC. Kanë konstatuar një mënyrë më të lehtë për të marrë një pasqyrë të aktiviteteve vjetore. Një tjetër aspekt i përmendur është se drejtorja ka konstatuar një përvojë me përmirësime cilësore.

Hartimi i BSC

BSC e drejtorisë është vendosur në çdo departament. Çdo departament pritet të zhvillojë kartelën e vet të rezultateve, e cila përfshin planin, masat dhe qëllimet vjetore. Përveç kësaj, punonjësit janë të detyruar të plotësojnë planet e projektit për çdo veprim

në kartën e vlerësimit. Të gjitha departamentet raportojnë rezultatet e tyre në tre perspektiva, pikërisht perspektiva e konsumatorit, perspektiva e procesit dhe perspektiva e punonjësve.

Planet e veprimit, matjet dhe qëllimet

Duke parë tabelën e rezultateve të drejtorisë, vëmë re se dokumenti nuk mund të quhet tabelë, por një plan veprimi. Përveç kësaj, strategjia në krye të dokumentit është përshkruar me një pyetje, e cila përshkruan kuptimin e strategjisë. Ky është gjithashturasti për termat 'faktorë kritikë suksesi', 'plan veprimi' dhe 'çelësi kritik i matjeve'. Për shembull, termi 'faktor kritik suksesit' është përkthyer në pyetjen "Cilët faktorë janë të rëndësishëm për ne që të arrijmë qëllimet?". Kjo pyetje u kthye edhe në vizionin e drejtorisë.

Faktorët kritikë të suksesit janë paraqitur në planin e parë të tabelës së rezultateve. Ato janë të njëjta në të gjitha tabelat e rezultateve në nivel drejtorie. Plani i veprimit përfshin veprimet që kryhen gjatë gjithë vitit. Të gjitha njësitë kanë raportuar veprimet e tyre të planifikuara në detaje. Matjet kritike kyçe raportohen pas planit të veprimit dhe ilustronë njësinë më të rëndësishme të matjeve. Qëllimet dhe rezultatet raportohen përkrah rezultateve të matjeve.

Komentet e të intervistuarve

Koordinatori i cilësisë i drejtorisë fillimisht ka hartuar BSC në nivel drejtorie. Ekipi menaxhues vendosi të mos përfshinte perspektivën ekonomike. Megjithatë, për të rritur ndërgjegjësimin ekonomik të njerëzve, grupi menaxhimit komunikon matjet në perspektivën e ekonomisë në të gjithë drejtorinë.

Për shkak të rezistencës fillestare ndaj terminologjisë të përdorur në tabelën e rezultateve, Koordinator i cilësisë vendosi të përfshijë fjalitë përshkruese në BSC. Sipas menaxherit të drejtorisë të gjitha njësitë janë të lira për të përfshirë kritikën e tyre dhe faktorët e suksesit në tabelat e tyre të rezultateve.

Një punonjës mendon se perspektiva e konsumatorit në matricën e vlerësimeve nuk e pasqyron takimin aktual me klientin/konsumatorin, të cilin ajo e sheh si veprimin më të rëndësishëm dhe më kritik në drejtori. Një tjetër punonjës sjell "klientin e madh" si një matje e mirë për t'u përfshirë në tabelën e rezultateve. Një nga punonjësit argumenton se ambienti i punës është një faktor i rëndësishëm për t'u ndjekur nga koha në kohë. Ai mendon se ambienti i punës është i mirë, për shkak të pavarësisë dhe autonomisë së drejtorisë.

Reflektimet mbi matricën

Paraqitja e BSC në nivel drejtorie përfshin strategjitë, faktorët kritikë të suksesit, plan-veprimin, masat kryesore të performancës, objektivat dhe rezultatet. Këto elemente bëjnë të mundur për të lidhur "masat" operationale me strategjitë mbi të gjitha departamentet, të cilat përbëjnë një ide bazë të kornizës BSC (Kaplan dhe Norton 1992). Një ekzaminim më i afërti BSC tregon se disa koncepte janë përkthyer në fjali ose në shumë terma të përdorshme. Për shembull, në vend të përdorimit të "matricës"-BSC e quajmë "plan veprimi" për shkak të rezistencës fillestare ndaj koncepteve të reja të punonjësve.

Ky adaptim i BSC për nevojat e organizatës ekzistuese është gjithashtu i dukshëm në zhvillimin e tabelave të rezultateve të departamenteve. Departamentet janë të lira për të zhvilluar masat e tyre dhe faktorët kritikë të suksesit. Kjo tregon se për çdo departament është shumë e lartë autonomia në lidhje me pjesën tjetër të departamentit. Atëherë mund të pyesni se çfarë shkalle e BSC në nivelin e departamentit përputhet me

rezultatet në nivelet e drejtorisë nëse departamentet janë të lira për të vendosur masat e tyre dhe faktorët kritik të suksesit.

Mund të reflektojmë gjithashtu mbi vendosjen e BSC në tre perspektiva (punonjësit, klienti dhe procesi). Zgjedhja strategjike e drejtorisë është të rrisë ndërgjegjësimin ekonomik të njerëzve, por mund të argumentohet si perspektiva ekonomike që vendoset në nivelin e drejtorisë.

Zgjerimi i prespektivës ekonomike në nivelin e drejtorisë mund të çojë në ndërgjegjësimin e rritjes ekonomike, pasi punonjësit në këtë mënyrë marrin njohuri për efektin ekonomik të tyre dhe përpjekjet për përmirësim në perspektivën e punonjësve, klientëve dhe procesit.

Argumenti i menaxherëve për moszbatimin e prespektivës ekonomike është se shefi i finances është përgjegjës për masat ekonomike. Kjo tregon që menaxheri nuk ka njohuri të mjaftueshme për të shpërndarë perspektivën ekonomike në nivelet e drejtorisë, e cila në këtë mënyrë mund të perceptohet si pengesë për rritjen e ndërgjegjësimit ekonomik tek punonjësit.

Ashtu si departamentet, drejtoria nuk përdori harta strategjike në BSC-në e saj të projektimit. Fakti që shumica e masave rrjedhin nga prespektiva e klientit tregon se ka një fokus të fortë të konsumatorëve në nivelin e drejtorisë.

Ndarja e masave në çdo perspektivë nga drejtuesit e performancës dhe rezultatet operative tregojnë më tej se fokusi në nivelin e drejtorisë është në perspektivën e klientit, pasi shumica e këtyre masave është e lidhur me konsumatorin dhe mund të identifikohen si rezultate operative (Kaplan dhe Norton 2001).

Meqënëse rezultatet strategjike kanë të bëjnë me masat në një strategji menaxheriale, kam zgjedhur për të marrë në konsideratë masat e rezultateve operative.

Kjo mund të sqarojë se drejtoritë nuk kanë të bëjnë me strategjinë vendimet menaxheriale në nivel departamenti.

Shumica e masave nëperspektivat e procesit dhe punonjësve identifikohen si udhëheqëse të performancës.

Tabela 17: Ndarja e pyetjeve kyçe të DRSHTRR Vlore në drejtuesit e performancës dhe Rezultatet strategjike

PRESPEKTIVAT	DREJTUESIT E PERFORMANCES	TE ARDHURAT OPERATIVE
KLIENTE	Raportet janë përpiluar nga dy persona ngaProfesionetëndryshme.	Anketa e kënaqësisë sëklienteve 2 herë në vit. Klienteve që takojnë të njëjtin inxhinjer. Disponueshmëri. Koha për vendimin në lidhje me shërbimin. Ankesat që janë ndjekur. Kujdesin e tremuaj.
PROCESI	Punonjësit që kanë marre Tituj.(inxhinjerik) Përditësimi I programit të BSC.	Klientet që jusherbyempërtremuaj. Klient në Regjistrin e secilit sektor
PUNETORE	Raportoni 1-2 herë në javë. Konferencat e Ekipit. Punonjësit që marrin pjesë në ditët e trajnimit. Rishikimi I listës së kontrollit për punonjësit. Fushat e dokumentuaratë përgjegjëse. Pjesëmarrës me eksperiencë	

Burimi (Autori 2016)

Tabela 18: Rezultatet e DRSHTRR Vlorë

OBJEKTIVAT	MATJET	INISIATIVAT	PERFORMANCA	
			E SYNUAR	FAKTIKE
KËNDVËSHTRIMI FINANCIAR				
Rritja e te ardhurave	Të ardhurat operacionale	Menaxhimi i kostots dhe i kapaciteteve të përdorura	2,000,000	2,100,000
	Të hyra nga shërbimi	Ndërtimi i lidhjeve të forta me klientët	3,000,000	3,420,000
KËNDVËSHTRIMI I KLIENTIT				
Rritja e pjesës së tregut	Klientët e rinj	Identifikimi i klientëve të rinj të synuar	6%	7%
Rritja e kenaqesise se klientit	Kenaqesia e klientit e vëzhguar	Rritja e perqendrimit ndaj klientit ne organizate	95%	93%
KËNDVËSHTRIMI I PROCESEVE TË BRENDËSHME				
Përmirësimi i kapaciteteve të shërbimit	Përqindja e proceseve me kontrolle të avancuara	Organizimi i vendosjes së sistemeve të kontrollit të avancuar	75%	75%
Përmirësimi i cilësisë së shërbimit		Identifikimi i shkaqeve të problemeve dhe përmirësimi i cilësisë	78%	79%
Shkurtimi i kohës së shpërndarjes për te klientet	Koha e ekzekutimit të një shërbimi	Riprojektimi i urdhërave të shpërndarjes	30	30
Kontraktimi i datave specifike të shërbimeve	Shërbimet në kohë	Riprojektimi i shërbimeve	91%	90%

KËNDVËSHTRIMI PERFEKSIONIMIT DHE RRITJES				
Lidhja e qellimeve midis punonjësve	Kënaqësitë e fituara nga puna e puntorëve të vëzhguara	Përfaqësimi i punonjësve	90%	91%
Zhvillimi i njohurive mbi proceset	Përqindja e punëtorëve të trajnuar mbi proceset dhe menaxhimin e tyre	Programe trajnimi për punonjësit	90%	92%
Zmadhimi i kapaciteteve të sistemit	Përqindja e procesit të shërbimit që kanë një feedback	Përmirësimi i linjave që sjellin të dhënat	85%	90%
Përmirësimi i proceseve të shërbimit	Numri i përmirësimeve në proceset e kontrollit	Organizimi i ekipeve të specializuara që të studiojnë proceset	5	5

Burimi (Autori 2016)

Zbatimi i BSC

Sipas intervistave me menaxherët e departamenteve, koncepti i BSC ishte futur gradualisht në të gjithë drejtorinë. Menaxheri filloi të aplikonte konceptin e BSC gjatë takimeve me personelin duke thënë se është kryesisht mjet menaxhimi. Ata ishin shumë të qartë për të mos e paraqitur atë si një mjet me të cilin i tërë departamenti do të punonte me të, pasi kjo do të rriste rezistencën ndaj koncepteve.

"Ne u thamë atyre se ekipi i menaxhimit po studionte diçka të quajtur BSC. Është një instrument menaxhimi që ne dëshirojmë ta mësojmë më shumë. Kurne të dimë më shumë për të, ne do t'ju tregojmë për të." (Shefi i Departamentit të Lejeve të Drejtimit)

Kur ekipi menaxhues kishte hartuar një BSC për drejtorinë, koordinatori i cilësisë filloi të paraqiste formularin e ri të raportimit gjatë takimeve me departamentet. Koordinator i Cilësisë mbështet drejtorinë në plotësimin e raporteve. Më vonë, disa punonjës morën pjesë në trajnime rreth BSC të organizuar nga Drejtoria e Përgjithshme në mënyrë që të mësojnë më shumë rreth përdorimit praktik dhe aplikimit. Koordinator

i cilësisë pohon se së paku një punonjës nga secili departament duhet të marrë pjesë në seminarët e BSC.

Rezistenca ndaj konceptit të ri

Reagimet ndaj futjes së konceptit të ri ndryshonin midis punonjësve. Të gjithë të punësuarit që u intervistuan u shprehën se në fillim mendonin se koncepti i ri ishte i vështirë për t'u kuptuar. Dy të intervistuarit shprehën me fjalë se koncepti u mori shumë përpjekje për tu "dëshifruar".

"Kur plotësuam raportet tona vjetore, duhej të reflektonim se cili është procesi dhe si nënkuptohet nga konsumatori dhe si nga punonjësit. Ne kishim për të menduar për kuptimin e konceptit (BSC) dhe çfarë nënkuptonte për ne. Meqë të gjitha drejtoritë e shkruajnë raportin e tyre vjetor, të gjithë duhet të mendojnë për atë që duhet të përfshijnë". (Punonjës)

Një punonjës mendonte se aplikimi i BSC ishte i vështirë të lidhej dhe të përshtatej". Në fillim mendova se ishte një rrëmujë. Mendova se ishte e vështirë të kuptoja se çfarë duhej të përfshija. Ju nuk mund të bëni përshkrime të gjata, vetëm me disa fjalë. Jam mësuar duke e përshkruar punën time në disa faqe. Prandaj, u desh pak kohë për të përshkruar me një fjali. Por kur e aplikova atë disa herë u bë e natyrshme". (Punonjës)

Tre nga shtatë punonjësit që u intervistuan u shprehën se informacioni fillestar nga menaxherët ishte i dobët. Një punonjës mendonte se ishte kryesisht komunikim "me një drejtim" nga lart-poshtë, i cili nuk krijoi ndonjë kuptim më të thellë. Një tjetër punonjës mendonte se menaxheri i drejtorisë ndonjëherë e përdori edhe konceptin pa shpjeguar implikimet e saj.

Perspektiva e punonjësve: Angazhimi i menaxherëve, "të mësojmë duke praktikuar" (të mësuarit duke e vënë në zbatim)

Edhe pse BSC fillimisht u prit me skepticizëm, intervistat me punonjësit tregojnë se BSC ka fituar pranimin në drejtori. Intervistat tregojnë se ka disa arsye për pranimin në rritje të BSC. Sipas pesë nga shtatë intervistat me punonjësit, angazhimi i

menaxherëve gjatë raportimit shihet si një faktor thelbësor. Një punonjës shprehet se ai mësoi se si të plotësonte raportin e ri me kalimin e kohës.

Dy nga tre punonjësit që kanë marrë pjesë në trajnimin e BSC mendojnë se trajnimi ka rritur interesin e tyre në BSC. Një nga të intervistuarit shprehu besimin tek Koordinatori i Cilësisë duke theksuar se ka qenë një faktor i rëndësishëm .

Dy punonjës të intervistuar mendojnë se rezistenca ndaj konceptit të ri e tejkaluan mënyrën e të menduarit në drejtori. I intervistuari tjetër e sheh TQM dhe BSC si plotësim të njëra-tjetrës. Ai pretendon se shumë pjesë në tabelën e rezultateve janë të njohura nga punonjësit përmes futjes së TQM që në fillimet e krijimit të këtyre institucioneve.

Perspektiva e menaxhimit: Përvoja e cilësisë, përshtatja e terminologjisë, dhe të menduarit afatgjatë.

Sipas menaxherëve të departamenteve ka disa faktorë që kanë mundësuar zbatimin e BSC. Faktori më i rëndësishëm, i cili ishte përtu përmendur në të gjitha intervistat me menaxherët e drejtorisë, ishte përvoja e mëparshme e drejtorisë në konkursin për çmimin e cilësisë fituar nga DRSHTRR Durrës në vitin 2014. Për shembull, një anëtar i menaxhimit argumentoi se përvoja nga konkursi ka çuar në rritjen e bashkëpunimit mes punonjësve përmes punës në grup. Kjo ka nënkuptuar që BSC mund të pranohet, pasi modeli është ndërtuar përmes bashkëpunimit dhe arritjes për qëllime të përbashkëta.

Dy anëtarë të menaxhimit pohojnë se përvoja e drejtorisë me konkursin për çmimin e cilësisë i ka bërë njerëzit të mësohen me një fjalor të ndryshëm. Sipas të intervistuarve kjo ka mundësuar zbatimin e BSC pasi njerëzit janë njohur me terminologjinë e përdorur.

"Nëse do të kuptoni proceset dhe kështu me radhë, ju duhet të identifikoni klientët dhe gjithçka që ata duan. Nëse nuk e keni kuptuar terminologjinë, mendoj se është

shumë e vështirë. Besoj se kemi përfituar shumë nga kjo. BSC është një vazhdim i zhvillimit të punës sonë". (Shefi i Departamentit të Lejeve të Qarkullimit)

Megjithatë, për të mundësuar përshtatjen e terminologjisë së përdorur në BSC në terminologjinë aktuale të drejtorisë, menaxheri i drejtorisë vendosi të ndryshonte kushtet e përfshira në BSC me fjali përshkruese. Përveç kësaj, versioni i raportit vjetor nuk është përshkruar si BSC, por si një formë e re e raporti vjetor.

"BSC është logjike dhe e lehtë për t'u kuptuar nëse mësoni gjuhën. Për shembull, faktorët kritik të suksesit nuk janë pranuar plotësisht në drejtori. Në vend të kësaj ne e quajmë atë diçka tjetër: " Për çfarë kemi nevojë ne, që të jemi të mirë për...?". BSC është një koncept tre shkronjash që nuk është shumë popullor. Në vend të kësaj, ne përdorim 'raportin vjetor' për ta bërë punën më të lehtë. Unë nuk besoj se njerëzit e kanë pranuar konceptin e BSC-së, por mënyrën e përshkrimit të aktiviteteve të tij. Kjo varet nga qëllimi, për t'i bërë njerëzit të kuptojnë ose t'i bëjmë ata të njohur me një term". (Koordinatori i Cilësisë)

Shefi i drejtorisë thekson më tej rëndësinë e të menduarit afatgjatë në procesin e zbatimit, në mënyrë që të zvogëlohet rreziku i adoptimit të një metodologjie të redhe të konceptit kur ajo shfaqet. Ai beson se konceptet e reja duan kohë. Ato u lejojnë njerëzve të bien dakord dhe të pranojnë të menduarin në një mënyrë të re. Ajo gjithashtu thekson rëndësinë eBSC në përshtatje me kushtet e vetë drejtorisë.

Reflektimet mbi zbatimin e BSC

Qëllimi i menaxherit gjatë takimeve me stafin ishte të mbante drejtorinë e informuar për BSC. Menaxheri filloi të informojë drejtorinë kur ata filluan të merrnin pjesë në trajnimet e organizuara nga Drejtoria e Përgjithshme. Përkundër përpjekjeve të menaxherëve për të informuar punonjësit në një fazë të hershme të zbatimit, disa të punësuar ndjeheshin fillestar dhe informacioni i dhënë i pamjaftueshëm. Një shpjegim për dallimet në interpretime mund të jetë fakti se gjatë takimeve të parakishin mësuar rreth BSC dhe nuk i kuptonin plotësisht implikimet e saj. Kështu, pasi punonjësit filluan

të kenë dyshime, menaxheri i drejtorisë mund të mos ketë qenë në gjendje të përgjigjet, pasi ende nuk ka zotëruar plotësisht matricën.

Një faktor qendror ndihmues në zbatimin e BSC, vënë në dukje nga të punësuarit, është mbështetja e menaxherëve. Koordinatori i Cilësisë është përmendur si një faktor kyç në implementim. Administrata ka besim në të, që prej nismave të tij të mëparshme që janë zbatuar me sukses në drejtori. Sipas Porras dhe Robertson (1992) agjentët e ndryshimit janë përshkruar si aktorët kryesor në ndryshimet organizative. Në këtë rast, Koordinatori i Cilësisë mund të shihet si agjenti i ndryshimeve në zbatimin e BSC me mbështetje nga drejtori.

Për të lehtësuar zbatimin e BSC, menaxheri ka përshtatur terminologjinë e BSC me terminologjinë e përdorur në drejtori. Sipas Kaplan dhe Norton (1993, 1996b) BSC duhet të përshtatet me kushtet aktuale të organizatës. Sidoqoftë, mund të reflektohet se sa larg përshtatja e konceptit mund të shkojë, derisa përfitimet e pritshme të mos shfaqen. Për shembull, në këtë rast vendosja e BSC në tre perspektiva në nivel drejtorie, të cilat mund të shihen si një përshtatje e konceptit me kushtet e organizatës, mund të çojë në një zvogëlim të “vetëdijes ekonomike” mes punonjësve. Kritika e ndërgjegjësimit ekonomik është një zgjedhje strategjike në departament. Kështu, duket e rëndësishme të shqyrtohet se si implikimet lidhen me drejtimin e organizatës.

Përdorimi i BSC

Të gjithë punonjësit e intervistuar shprehen se e shohin BSC-në si një mjet, që menaxherët e departamenteve mund të përfitojë nga puna e tyre strategjike. Një prej punonjësve nuk mendonte që menaxheri do të diskutonte për mbajtjen e të gjithë aktiviteteve çdo javë, por mendonte se diskutimet do të ishin të shpeshta midis koordinatorit të cilësisë dhe menaxherit të drejtorisë. Ai mendonte se nëse BSC do të përdoret, duhet të diskutohet me ekipin e menaxherëve çdo javë.

Intervistat tregojnë se angazhimi ndaj BSC ndryshon ndërmjet departamenteve. Kështu ndërsa punonjësit që kanë lidhje direkte me klientët duken më të përfshirë në punë dhe më të njohurme konceptin, ndërsa punonjësit jo në lidhje direkte me klientët nuk janë shumë të angazhuar për konceptin dhe të përkushtuar ndaj punës.

Punonjësit që kanë lidhje direkte me klientët e shohin BSC-në si një direktivë nga menaxhimi, për të marrë informacion në lidhje me aktivitetet vjetore të drejtorisë. Një punonjës u shpreh që menaxherët janë duke punuar me BSC dhe raportojnë në drejtorinë e përgjithshme sipas një standarti uniform.

Raportimi i rezultateve të menaxhimit

Të gjitha departamentet janë të detyruara të raportojnë rezultatet e tyre çdo tre muaj dhe në kohë përbilancin vjetor. Matjet në BSC janë përditësuar më pas përperiudhat aktuale. Edhe pse departamentet kanë disa njohuri për procedurat e pritshme të raportimit, shumica e departamenteve nuk i raportojnë matjet e tyre në kohë, gjë që detyron menaxherin e drejtorisë t'u kujtojë drejtuesve të departamenteve për të plotësuar BSC-në e tyre.

Rezultatet e departamenteve që nuk kanë kontakte me klientët raportohen më së shumti një herë në vit. Udhëheqësi i drejtorisë dhe koordinatori i cilësisë plotësojnë rezultatet në tabelën e rezultateve të drejtorisë pas takimeve me stafin e drejtorisë dhe përgatiten për të paraqitur planet e projektit. Zakonisht, planet e projektit nuk janë plotësuar vazhdimisht gjatë vitit, dhe kështu shumë punonjës duhet të angazhohen pas aktiviteteve të planeve të veprimit. Sipas udhëheqësit të drejtorisë, punonjësit kanë bërë më të mirë në dorëzimin e planeve të veprimit gjatë vitit.

Në kundërshtim me tabelën e vlerësimit të departamenteve që nuk kanë kontakte me klientët, e cila raportohet një herë në vit, departamentet e tjera i rishikojnë rezultatet

e tyre më shpesh. Zakonisht, përditësimi i rezultateve është iniciuar pas lajmërimeve nga menaxheri.

Planifikimi i aktiviteteve vjetore

Në të njëjtën kohë me raportimin vjetor të rezultateve të vitit të kaluar, çdo departament vendos parashikimet e BSC për vitin e ardhshëm. Drejtoria pastaj përcakton objektivat e saj, masat dhe planet e veprimit. Sipas Koordinatorit të Cilësisë, BSC është dinamike dhe ajo duhet vazhdimisht të ndryshohet dhe përshtatet me kushtet e organizatës. Prandaj, tabela e rezultateve duhet të rishikohet dhe të ndryshohet gradualisht.

"Ideja është që ju duhet të mendoni dhe të reflektoni BSC dhe unë nuk besoj që duhet të jetë statike. Kështu unë mendoj se kur lindin gjërat e reja, duhet të ndryshojnë dhe të zhvillohen, përndryshe nuk do të kishim një BSC. (Koordinator i Cilësisë)

Megjithatë, koordinatori i cilësisë pohon se një përshtatje e vazhdueshme e qëllimeve, masave dhe planeve të veprimit, mund të çojë në zhgënjim të punonjësve të cilët duhet vazhdimisht të punojnë nën një tryzni ndryshimi. Kështu punonjësit mund të humbasin angazhimin e tyre për përdorimin e BSC.

"Por ekziston rreziku që kurrë të mos bëhemi të kënaqur. A mund të jemi ndonjëherë mjaft mirë? Është apo nuk është e pranueshme që ne të jemi të mirë? Ne kontrollojmë rezultatet ndonjëherë dhe pastaj bëjmë rekomandimet dhe pastaj gjithcka është në rregull.... Krijon frustrim kur duhet të thoni "edhe sa duhet"? Duhet të vazhdoni të përpiqeni, sepse nëse ju ndaloni, ju nuk do të jeni mjaft mirë. Por është e vështirë të kuptohet se nëse kemi 90% ose 80% të rezultateve që janë mirë, por ju ende duhet të bëheni më mirë. Ne flasim rreth saj herë pas here. "(Koordinatori i Cilësisë, Departamenti Lejeve Drejtimit)

Për t'i bërë njerëzit të rishikojnë tabelat e rezultateve në një mënyrë më të vazhdueshme, të gjitha departamentet kanë një orë në javë takime për të shpenzuar për përmirësimin e

matricave të tyre. Megjithatë, intervistat me punonjësit tregojnë se kjo kohë rrallë është përdorur për këtë qëllim.

Një nga departamentet përdor planet e veprimit të BSC gjatë takimeve si bazë për shqyrtimin e veprimeve të ndërmarra gjatë javës. Ndërsa plan veprimi ndiqet çdo javë, masat shqyrtohen kryesisht një herë në vit.

Një departament tjetër ndonjëherë përdor kartën e vlerësimit në takime për të kontrolluar se çfarë veprimesh ata kanë planifikuar të kryejnë gjatë vitit. Megjithatë, duke përdorur kartën e rezultateve gjatë takimeve nuk është se përbën një procedurë standarte. Një punonjës shpreh që planifikimi i aktivitetit sipas tabelës së rezultateve është një mënyrë për të shtyrë përpara punën. Duke plotësuar BSC, veprimet e planifikuara bëhen më konkrete dhe të përcaktuara, gjë që krijon një ndjenjë aspirimi për të përmbushur qëllimet.

"Bëhet një rrëmujë e vogël prapa shpinës suaj duke e shkruar dhe ju thoni "ne do ta bëjmë këtë në një vit". Ju pothuajse duhet ta bëni atë pasi është shkruar në letër. Nëse ju vetëm e thoni atë, ajo mund të harrohet ". (Punonjës)

Rritjet e rëndësishme

Planifikimi i aktiviteteve vjetore sipas BSC është thënë të jetë një mënyrë për të bërë punë më të arritshme. Dy nga punonjësit e intervistuar shprehin se BSC është përdorur për të organizuar dhe përshkruar mjetet ekzistuese, metodat dhe procedurat në drejtori. BSC argumentohet të jetë një mjet, i cili organizon planet e projektit dhe iniciativat për përmirësim në një shabllon.

"Unë e konsideroj BSC më shumë si një mjet që ju përdorni për tu marrë me gjërat që keni qenë duke punuar më parë. Ju merrni një pasqyrë më të mirë për aktivitetet. Ne kemi punuar mëparë, por tani ajo quhet BSC dhe është një mjet i mirë për ne të gjithë tani." (Punonjës)

Një i intervistuar pretendon se TQM i ka siguruar drejtorisë një mbështetje shumë më të madhe se BSC. Ajo mendon se BSC nuk ka ndikuar ndjeshëm në mënyrën se si punonjësit kryejnë punën e tyre. Megjithatë, iniciativat e përmirësimit janë hartuar dhe dokumentuar përmes BSC, e cila kontribuon më mirë në drejtori.

Njohja më e mirë e punës së drejtorisë

Tre nga shtatë punonjësit që janë intervistuar pohojnë se tabela e rezultateve kontribuon në një kuptim më të madh në drejtim të punës në drejtori. Rezultati është konsideruar si një mjet, jo vetëm për menaxhimin, por edhe për punonjësit që të kuptojnë si ata punojnë dhe se si duhet të planifikojnë punën e tyre gjatë vitit.

Katër punonjës mendonin se kartelat e vlerësimeve u ofronin punonjësve një pasqyrë gjithëpërfshirëse të punës.

Dy nga të intervistuarit pohojnë se grafiku i ri i tabelës së rezultateve, krahasuar me një vit më parë, është më i lehtë për t'u shqyrtuar dhe për tu parë. Kartela e vlerësimit mundëson favorizimin e aktiviteteve në mënyrë që mund të shihet ekuilibri ndërmjet iniciativave dhe kështu njohim nëse ka nevojë për më shumë përpjekje në disa drejtime.

Sipas shefit të drejtorisë, punonjësit mund të shohin se si puna vazhdon në nivel departamenti dhe çfarë të përmirësohet përmes shqyrtimit të BSC.

Koordinatori i cilësisë pohon se përdorimi i kartës së rezultateve kontribuon në një mirëkuptim të shtuar për punonjësit, kryesisht për shkak të hartimit të tabelave të rezultateve të drejtorisë. Ai mendon se grafiku është i thjeshtë dhe jep një pasqyrë të punës vjetore të drejtorisë.

Mjet komunikimi

Dy punonjës theksojnë se kartela e vlerësimit të drejtorisë mund të funksionojë si bazë për diskutimet me kolegët. Kartela e rezultateve mund të funksionojë si bazë për komunikimin ndërmjet “profesioneve të ndryshme”.

"Ne zakonisht kemi takime me punonjësit e sporteleve, gjatë të cilave ne kalojmë përmes BSC dhe shpërndajmë punën, por jo të gjithë mund të përqëndrohen në të njëjtat gjëra. Ne gjithashtu kemi takime me inxhinjerët. Pastaj ne përdorim BSC dhe kjo është me të vërtetë diçka pozitive, sepse kemi diskutuar se çfarë të masim dhe kush është përgjegjës dhe pastaj është mire të keni BSC para jush ". (Punonjës)

Një punonjës mendon se BSC funksionon si një mjet në bisedën mes menaxherëve të departamenteve. Gjatë takimit të drejtorisë me menaxherët, kartela e rezultateve është përdorur si bazë për të bërë të qartë nismat e drejtorisë në vitin e ardhshëm.

Të gjithë punonjësit kanë qasje në tabelat e rezultateve të drejtorisë, në rrjetin e kompjuterave të drejtorisë. Megjithatë, rrjeti përdoret rrallë për të marrë njohuri për të tjera departamente.

Përfaqësimi i punës së përditshme

Intervistat me dy punonjës tregojnë se BSC është perceptuar më tepër si një mënyrë e të menduarit në punën e përditshme, sesa si një letër që përfshin elementë të ndryshëm, e cila rishikohet çdo javë. Megjithëse punonjësit nuk punojnë në mënyrë eksplicite në punën e tyre të përditshme, ka ngjashmëri në të menduarit çdo ditë të punës dhe të planifikimit vjetor në tabelën e rezultateve. Matrica duhet të jetë "në krye" –pohohet nga të dy të intervistuarit.

"Unë mendoj se njerëzit e reflektojnë atë në punën e tyre të përditshme, por nuk e quajnë atë një matricë. Gjatë aktiviteteve të mia ditore, unë mendoj për qëllimet e një aktiviteti të caktuar dhe se si duhet ti arrijmë ato. "(Punonjës)

Përveç kësaj, tabela e rezultateve shihet si pjesë e punës së përditshme, si një tabelë e rezultateve që përfaqëson aktivitetet e përditshme përmes matjeve.

Nuk ka kohë të mjaftueshme

Intervistat tregojnë se koha është një faktor qendror në përfshirjen dhe pjesëmarrjennë BSC. Të gjithë të punësuarit që janë intervistuar shprehin se nuk kanë mjaftkohë për t'u përfshirë në tabelën e rezultateve.

"Është e vështirë për të gjetur kohë për të, por unë mendoj se është e rëndësishme. Sepse unë mendoj se është interesante, por klientët janë prioritet. Dhe ata janë prioritet që trajtohen këtu në BSC, por është më e drejtpërdrejtë kur klienti qëndron para sportelit dhe pret kryerjen e shërbimit. Ai nuk do t'ja dijë për BSC. "(Punonjës)

Për shkak të mungesës së kohës, koha e caktuar javore për punën me tabelën e rezultateve është përdorur zakonisht për aktivitetet në arshiva. Udhëheqësi i departamentit të Lejeve të Qarkullimit thekson se personeli në shërbim të klientëve më shpesh i jep përparësi aktiviteteve të përditshme në favor të tabelës së rezultateve, se sa pjesa tjetër e personelit. Kur i kërkon departamenteve të rishikojnë tabelën e rezultateve, reagimet janë kryesisht negative.

"Tabela ndoshta ju thotë të caktoni kohën për BSC çdo javë, por shumica e njerëzve favorizojnë aktivitetet në arkiva. Mund të jetë e vështirë që të mos mendoni për punën gjatë asaj kohe të shkurtër. Të mërkurën ne kalojmë planin javor dhe ju kujtojmë njerëzve që të plotësojnë BSC-në e tyre, nëse ka kohë për këtë. "

(Menaxheri i departamenti Lejeve Qarkullimit)

Përveç mungesës së kohës, një nga punonjësit mendon se tabela e rezultateve është mjaft e mërzitshme për të punuar me të. Ai mendon se ka shumë vëmendje në teknologji sesa në atë se si është të përdoret dhe të integrohet në praktikën e përditshme.

Reflektimet për përdorimin

Rezultatet tregojnë se BSC përdoret për raportimin e rezultateve në nivele të larta nëorganizatë, në menaxhimin e departamenteve dhe në planifikiminvjetor të aktiviteteve. BSC përdoret gjithashtu si bazë për diskutimet brenda departamenteve.

Kontributet nga aplikimi i BSC në drejtori janë përjetuar si rritje mirëkuptimi dhe mirëkuptimi i punës në drejtori. Sipas Kaplan dhe Norton(1996) përfitimet nga BSC janë parë para së gjithash si efektivitet nëpunën menaxheriale. Për shembull, BSC ndihmon menaxherët të qartësojnë dhe fitojnëkonsensus rreth strategjisë, strategjisë së komunikimit dhe marrjes së reagimeve për të mësuardhe për të përmirësuar strategjitë. Në këtë rast, përmirësimet në strukturën e udhëheqjes ishinqëllimi kryesor për futjen e BSC në drejtori. Megjithatë, departamentet gjithashtu duket se përfitojnë nga përdorimi i BSC edhe pse BSC pritet më së shumti të përmirësojë punën menaxheriale në ekipin e menaxhimit.

Mund të reflektohet edhe në pengesat për përdorimin e BSC në nivel drejtorie. Gjetjetregojnë se BSC ka marrë më pak vëmendje në departamentet që kanë kontakt direkt me klientet se sa në të tjera departamente. Kjo mund të varet nga ndryshimet në hartimin e punës dhe madhësinë e departamentit. Përveç kësaj, koha është përmendur si një faktor qëndror në mënyrë që të stimulojë përdorimin e BSC. Megjithatë, edhe pse menaxhimi ka përcaktuar një orë në javë për të punuar me BSC, kjo kohë rrallë përdoret për këtë qëllim. Duket se motivimi për të punuar me BSC-nëështë i paqartë mes punonjësve. Punonjësit duket se i japin përparësi aktiviteteve të përditshme ose nuk mendojnë se BSC është pjesë e punës së përditshme. Motivimi i ulët tregonse punonjësit nuk kanë stimuj të mjaftueshëm për të përdorur BSC. Kjo mund të çojë në njërënie në vullnetin e drejtorisë për të ndryshuar (shih p.sh. Porras dhe Robertson1992), e cila do të ndikojë në përdorimin e BSC në afat të gjatë dhe gjithashtu në koncepte të tjera që mund të zbatohen në të ardhmen.

4.10. PËRMBAJTJA

Ky kapitull prezantoi dhe justifikoi zgjedhjen e metodologjisë së përdorur, në funksion të realizimit të qëllimit dhe objektivave që ka ky punim. U prezantuan tre drejtoritë e monitoruara, dhe grupi i punonjësve që u intervistua. U argumentua pse u përdor metoda case study dhe intervista në funksion të modelit të kërkimit. Intervistat u strukturuan dhe u përpunuan, duke vënë në vëmendje objektivin që ato realizojnë. Vlefshmëria dhe besueshmëria e intervistave në këtë punim është realizuar nëpërmjet përdorimit të teknikës së “panelit të ekspertëve”. Punonjësit e intervistuar përbëjnë një element të rëndësishëm të kërkimit. Mbështetur në pyetjet kërkimore dhe hipotezat e punimit është ndërtuar modeli konceptual i kërkimit. Paraqitja e tre rasteve me case study është prezantuar me detajet që i karakterizojnë. Së fundmi, janë prezantuar rezultatet për secilin rast.

KAPITULLI V

5. PËRFUNDIMI DHE REKOMANDIME

Qëllimi i kësaj teze është rritja e të kuptuarit dhe të përdorimit të BSC në një administratë publike transporti. Sapo një administratë publike analizon misionin e saj, identifikon të gjithë palët e interesuara, dhe përcakton qëllimet e saj, atëherë ajo ka nevojë për një metodë për të matur progresin përtë arritur këto qëllime. Gjetjet nga studimi i rasteve tregojnë se BSC përdoret kryesisht në planifikimin, raportimin dhe aktivitetet pasuese.

Matrica e Balancuar e Vlerësimit është një instrument për matjen e performances dhe u krijua nga bota e biznesit. Tradicionalisht, kompanitë dhe institucionet publike masin performancën e tyre duke vlerësuar vetëm situatën financiare, për shembull, duke matur vetëm rritjen e të ardhurave ose efektshërinë e kostos. Konceptet e Kaplan dhe Norton sfiduan matjen tradicionale të performancës të fokusuar në një aspekt. Ata konstatuan se vetëm shqyrtimi i rezultatit financiar nuk ofronte një kuadër të plotë për performancën e gjithë kompanisë .Kjo në fakt nuk anashkalonte faktorët e tjerë që luajnë rol në performancën e kompanisë. Kaplan dhe Norton propozuan që organizatat të merrnin në konsideratë të gjithë faktorët që ndikojnë në të gjithë aspektet e performancës me qëllim krijimin e një kuadri të balancuar.

BSC përdoret shumë si një sistem i informacionit nga i cili menaxherët marrin informacione të matshme rreth aktiviteteve operacionale që ofrojnë bazën për ndjekjen, planifikimin dhe zhvillimin e aktiviteteve. Punonjësit përdorin sistemin e informacionit për të raportuar masat dhe diskutimet brenda njësive. Përveç kësaj, BSC përdoret në diskutimet midis punonjësve, për të shpërndarë informacion në të gjithë drejtorinë dhe jashtë saj, për të krijuar rregullsi dhe për ti dhënë kuptim aktiviteteve vjetore dhe aktiviteteve zhvillimore.

Në një organizatë si ajo e shërbimit të transportit rrugor që ne studiuam mund të ngrihet si argument se tabelat e rezultateve duhet të përafrohet me strategjitë, në mënyrë që të sigurohet që ndryshimet e bëra në nivelin e departamenteve në të vërtetë të çojnë në përmirësime në nivel strategjik. Përdorimi i BSC në një organizatë transporti është pra një proces dinamik që kushtezon pjesëmarrjen e punonjësve dhe përshtatjet e tyre me terminologjinë dhe strukturën organizative, gjithashtu diskutimet midis njerëzve krijojnë një kornizë të përbashkët për interpretimin e masave dhe qëllimeve të BSC.

Gjetjet tregojnë se drejtoritë e transportit të studiara kanë potencial për të zhvilluar BSC si një sistem i menaxhimit strategjik në të ardhmen. Drejtoritë mundet dhe duhet që të fillojnë dialogun midis punonjësve në nivele të ndryshme organizative, në mënyrë që të krijojnë “një bazë të dhënash” të përbashkët.

Përdorimi i BSC në të tre drejtoritë rriti treguesit e performancës. Nga tabelat e përpunuara u vu re që kemi një rritje të të ardhurave, kryesisht nga të ardhurat operacionale dhe të hyrat nga shërbimet. Kemi një rritje të pjesës së tregut e matur kjo me klientë të rinj. Gjithashtu rritje kemi edhe në këndvështrimin e rritjes dhe të mësuarit që lidhet drejtpërdrejtë me punonjësit, me trajnimet e tyre, kënaqësitë e fituara nga puna, numri i përmirësimeve në proceset e kontrollit. Të gjitha këto nënkuptojnë një rritje të performances. Kjo vërteton edhe Hipotezën e parë.

Nga intervistat e bëra u konstatua se në fillim metoda BSC nuk u prit mirë. Drejtuesit e tre drejtorive pohuan që BSC u prit me skepticizëm të madh për shkak të terminologjisë së saj dhe mos njohjes së kësaj metode menaxhimi nga ana e stafit. Punonjësit e të gjitha niveleve e kishin të vështirë të pranonin ndryshimet. Për ta bërë aplikimin e BSC sa më të kuptueshme për punonjësit, drejtuesit bënë trajnime të ndryshme duke bërë konsultime të gjata. Me kalimin e kohës ajo u adaptua plotësisht. Kjo vërteton edhe Hipotezën e dytë.

Mungesa e procedurave standarte në lidhje me ofrimin e shërbimeve dhe standartet e cilësisë. Pavarësisht përpjekjeve për përmirësimin e cilësisë nuk ka standarte të deklaruara në lidhje me cilësinë që duhet t'u transmetohet konsumatorëve. Në asnjë nga drejtoritë e studiuara nuk është arritur që të kemi standarte në lidhje me kohën maksimale apo minimale që duhet për kryerje të disa shërbimeve p.sh.koha për paisjen e mjetit me leje qarkullimi dhe çertifikatë pronësie, koha për pagesën e taksave, rinovimin e një patente etj. Kjo pasi shumë faktorë ndikojnë negativisht në arritjen e këtyre standarteve si p.sh lidhja e sistemeve informatike, ngarkesat e rrjetit, mos azhurnimi i duhur i të dhënave, tenderat e vonuara ose jo në kohe për targat ose patentat etj. Kështu që Hipoteza e tretë nuk vërtetohet dhe kjo tregon që DRSHTRR në Shkodër, Durrës dhe Vlorë nuk adaptojnë standarte të cilësisë së shërbimit për përdoruesit.

Shpjegimet e mundshme për përdorimin e BSC në drejtori identifikohen nëpërmjet faktorëve që mundësojnë ose pengojnë përdorimin e BSC. Faktorët janë grupuar në kategoritë e përshkruara më poshtë:

- *Autonomia* e drejtorisë mundëson menaxhimin e departamentit dhe të drejtorisë për të zhvilluar tabelat e tyre të rezultateve për qëllimet e tyre. Menaxhimi në departamente u lejon drejtorive të zhvillojnë BSC e tyre, të cilat janë diskutuar në takimin vjetor midis drejtuesve dhe secilit departament.
- Për t'i bërë njerëzit të pranojnë BSC, menaxherët e departamentit theksuan *pjesëmarrjen e punonjësve*. Punonjësit ishin të përfshirë në formulimin e visionit. Tabelat e rezultateve u vendosën në të gjitha departamentet dhe menaxherët shpërndanë vazhdimisht informacione rreth koncepteve të BSC. Megjithatë, rastet tregojnë se ndryshimet në hartimin e punës dhe madhësia e drejtorive mund të jenë pengesë për përfshirjen dhe motivimin

e të gjithë punonjësve. Përveç kësaj, njerëzit interpretuan informacionin nga menaxheri i departamentit si të pamjaftueshëm dhe të orientuar nga lart-poshtë, gjë që cila shkaktoi rezistencë fillestare të BSC.

- Për shkak të identifikimit të *nevojës për të ndryshuar dhe ndikuar në përmirësimin e performancës*, BSC u pranua në të gjithë organizatën.
- *Agjentët e ndryshimit* (përfaqësues të DP ose menaxherët kryesorë të drejtorisë) luajnë një rol të madh në mënyrën se si BSC përdoret në organizatë. Agjentët kanë aftësi për të përfshirë dhe mbështetur punonjësit në përdorimin e BSC dhe kanë njohuri rreth aktiviteteve të transportit. Faktet që agjentët punojnë në drejtori dhe se njerëzit kanë besim tek ata është diçka e rëndësishme në këtë rast.
- Disa *përshtatje* janë bërë në organizatë. Për shembull, menaxherët e departamentit kanë përshtatur terminologjinë e BSC në mënyrë që të rritet mirëkuptimi i BSC me punonjësit. Menaxhimi i DR dhe i departamentit theksojnë nevojën e "kohës" me qëllim që njerëzit të përshtaten me konceptin. Tabelat e rezultateve të departamenteve përfshijnë një mjet komunikimi: për të komunikuar masat e performancës dhe kohën që njerëzit përdorin BSC. Megjithatë, koha është përdorur rrallë për këtë qëllim.

Përdorimi i BSC si një sistem përmirësimi i performancës i mundëson manaxhereve të japin rezultate më të mira me planet dhe proceset korente. Menaxherët duhet të integrojnë matjet e reja të performancës në sistemet e planifikimit dhe kontrollit të menaxhimit. E integruar në këto sisteme, BSC i mundëson manaxherët të indentifikojnë qartësisht diferencat ndërmjet performancës së arritur dhe të synuar. Kjo i jep mundësi manaxherëve të angazhohen në mënyrë të vazhdueshme në përmirësimin e

performances – veçanërisht manaxhimin total të cilësisë në nivel drejtorie. Disa drejtori përdorin dhe një model raportimi që i lajmëron manaxheret për hendek në realizimin e performancës. Raportet e manaxhereve tregojnë një dritë të kuqe kur kompania ka mungesa, të verdhe kur është në rrezik të ketë mungesa dhe jeshile kur plani po realizohet me saktësi.

Një nga avantazhet e BSC është se mundëson manaxherët të fillojnë përmirësimin e rezultateve vetëm duke bërë objektivat e kompanisë të qarta. Manaxheret nuk kanë nevojë të gjejnë fraza nga plani strategjik për të drejtuar. Vendosja e matjeve në matricë, tërheq vëmendjen ndaj veprimeve konkrete që bëjnë ndryshimin. Siç thotë edhe shprehja e vjetër ”Çfarë matet, realizohet”.

Për të marrë maksimumin nga integrimi i matjeve në sistemet e kontrollit të menaxhimit, manaxherët duhet të përdorin ato vazhdimisht. Ata duhet të ndryshojnë takimet tradicionale të buxhetit të drejtorisë, të cilat shpesh degradojnë në takime ku manaxherët angazhohen në fajësimin e dikujt për situatën. Ata duhet të bëjnë ato takime të tilla ku manaxheret të qartësojnë shkaqet e problemeve dhe ndajnë ide se si të zgjidhin këto probleme.

Me fjale të tjera, manaxheret duhet të përdorin të dhënat sasiore si mjete për të kuptuar dhe përmirësuar aktivitetet e drejtorisë. Në qoftë se ekzekutivët shpërdorojnë këtë mundësi duke përdorur këto të dhëna sasiore për të përcaktuar kush e ka fajin, punonjësit nuk do ta japin informacionin, ndërpresin komunikimin dhe ngadalësojnë përmirësimin e vazhdueshëm.

Si minimum, matjet duhet të reflektojnë performancën financiare bashkë me dy deri në katër kategori jo financiare, të tilla si klienti, nëpunësit, proceset e brendshme të biznesit ose të mësuarit dhe rritja. Por ato duhet të përshtaten për të plotësuar nevojat e drejtorisë dhe ato duhet të zgjerohen ku të jetë e nevojshme.

Matjet duhet të lidhen me njëra-tjetrën në rrjet logjik që tregon marrëdhëniet shkak – pasojë të cilat mundësojnë drejtorinë të krijojë vlerë.

Në shumë drejtori, faktorët kritike drejt suksesit nuk janë përcaktuar mirë dhe nuk janë komunikuar mirë. Me qëllim vendosjen e standarteve të shërbimit në sektorin e shërbimeve për transportin rekomandohet të ngrihen grupe ekspertësh që të vendosin standarte shërbimi duke shkëmbyer eksperiencat e institucioneve të ngjashme në vendet europiane.

Në fakt, ky studim kombinon dy rrjedha të hulumtimit: njëra prej të cilave fokusohet në marrëdhëniet në mes të strukturës organizative dhe performancës organizative dhe tjetri i cili shqyrton marrëdhëniet në mes cilësisë dhe performancës.

Deri tani, rezultatet financiare kanë qenë mjetet kryesore të përdorura për të kontrolluar punën e organizatave të sektorit publik, në veçanti për sa i përket pajtueshmërisë me rregullat ligjore dhe kufizimet buxhetore. Por, theksi për rezultatet financiare ka tentuar të lejë në hije aspekte të tjera të rëndësishme për rritjen e efikasitetit dhe efektivitetit, të sektorit publik. Qasja BSC mund të ndihmojë për të arritur këtë qëllim dhe paraqet një hap në drejtim të planifikimit strategjik dhe buxhetimit në sferën e sektorit publik. Ky studim mbledh përvojën e zbatimit të BSC në një shërbim publik. Megjithatë, administrata publike ka një të ardhme premtuese pasi drejtuesit e saj janë motivuar, personeli është i kualifikuar dhe organizata ofron aktivitete të konsoliduara. Duke u bazuar në këto komente, organizata ka vendosur promovimin e shërbimeve të cilësisë së lartë publike.

Për të arritur këto objektiva strategjike, objektivat strategjike janë përcaktuar në çdo perspektivë, me theks të veçantë të klientet dhe perspektivat financiare. Procesi i brendshëm dhe i rritjes janë perspektiva të fokusuara në përmirësimin e cilësisë së shërbimit publik; këto perspektiva janë tregues për rëndësinë e përmirësimit të

rezultateve të menaxhimit administrativ, teknik dhe ekonomik. Në mënyrë të veçantë, rritja e investimeve, përmirësimi dhe trajnimi i vazhdueshëm i punonjësve është një objektiv i rëndësishëm strategjik në arritjen e qëllimit të përgjithshëm strategjik të organizatës.

(rekomandime në aspektin e zbatimit të BSC) Nga zbatimi në praktikë u vë re se ekzistojnë disa faktorë që pengojnë zbatimin e BSC. Tre faktorët kryesorë kufizues që janë identifikuar janë: 1) "mungesa e masave" standarde dhe 2) sisteme të informacionit, në lidhje me menaxhimin dhe cilësinë dhe 3) Lëvizjet partiake të stafit. Nga njëra anë, administrata nuk ka zbatuar një sërë masash të detajuara të performancës së cilësisë së shërbimeve të saj dhe nga ana tjetër, mungon përvoja e sistemeve strategjike të informacionit dhe masave të performancës. Për këtë arsye rekomandohet hartimi i një plan veprimi për administratat e DRSHTRR që të mundësojë krijimin e bazave për zbatueshmërinë afatgjatë të kësaj metode. Kjo ka bërë procesin të ngadaltë për shkak se stafi ka pasur nevojë për trajnime dhe njohje më konceptet dhe instrumentet e nevojshme. Në çdo rast, përvoja pritet të jetë e suksesshme për shkak se nivelet e ndryshme të organizimit janë shumë të interesuar në këtë proces dhe e konsiderojnë veten fuqishëm të përfshirë. Në përgjithësi, zbatimi i BSC do të jetë shumë i dobishëm në drejtim të arritjes së qëllimeve të organizatës, duke reduktuar pasigurinë. Faktori i tretë lidhet me lëvizjet partiake të stafit të drejtuesve dhe specialistave të këtyre drejtorive e cila mund të rrezikojë vazhdimësinë e aplikimit të metodës BSC. Burimet njerëzore janë një ndër faktorët kritik të suksesit për realizimin e ndryshimeve në kontekstin organizativ dhe lëvizjet e stafit, shpeshherë të pamotivuara dhe të pajustificuara, çënojnë zbatimin me sukses të këtyre ndryshimeve. Në këtë aspekt rekomandohet krijimi i një stabiliteti dhe sigurie më të madhe të punonjësve të administratës në sajë të zbatimit të dispozitave të statusit të punonjësit civil.

Sektori publik Shqiptar shpesh ka përjetuar eksperiencën e shërbimeve të cilësisë së ulët, gjë e cila ka çuar në gjenerimin e pritjeve të ulëta për qytetarët. Rezultati ka qenë një pakënaqësi dhe përpjekje pa krye, por jo shumë veprim real.

Aplikimi i BSC mund të jetë e vlefshme jo vetëm për kompanitë e mëdha , por dhe të vogla, si në kompanitë e centralizuara dhe të decentralizuara, lokale e globale. Nëpërmjet tij, treguesit kyç të performances mund të përcaktohen, komunikohen dhe monitorohen lehtësisht për të vlerësuar suksesin, pra për të arritur një nivel më të lartë performance.

Ata duhet të shkallezojnë BSC përgjatë hierarkive të drejtorisë për t'ia bërë të qartë strategjinë secilit brenda drejtorisë.

Ata duhet të lidhin shpërblimet e punonjësve me BSC për të motivuar punën që në mënyrë të vazhdueshme kontribuon në realizimin e qëllimeve të drejtorisë.

Realizimi i fuqisë së plotë të BSC kërkon që manaxherët kryesore së pari të prezantojnë matjet e reja që do të largojnë vendimmarrjen nga një fokus i vetëm i të dhënave financiare. Ndërsa të mësojnë të manaxhojnë me mjete të reja ata do të drejtojnë vetveten dhe organizatat e tyre pas strategjive të tyre me një precizion që nuk e kanë eksperimentur kurrë. Dhe ata do ta pozicionojnë veten aty ku duhet për të gjeneruar fitime dhe për të demonstruar besueshmërinë e kërkuar nga klientët, aksionerët, nënpunësit dhe komunitetet rreth tyre.

Për një funksionim më të mirë të punës kërkohet që Drejtoria e Përgjithshme të investojë në paisje informatike sa më cilësore. Shpesh herë punonjësit e taksave janë përballuar me situata të pakëndëshme me klientët, pasi printerat nuk kanë përballuar fluksin e madh të qytetarëve, duke ndërprerë punën.

Rekomandohet shtimi i shërbimeve të tjera online duke shfytëzuar mundësitë që janë krijuar nga përmirësimi i infrastrukturës dhe faktori teknologjik.

Rekomandohet që të përmirësohet komunikimi me publikun nëpërmjet rishikimit të strategjisë së saj të komunikimit me klientët, duke përditësuar faqën web dhe duke mundësuar më shumë ndërveprim midis klientit dhe DRSHTRR.

5.1. SUGJERIME PËR HULUMTIMIN E MËTEJSHËM

Kjo tezë synon pjesërisht të krijojë pyetje të reja që mund të ofrojnë një bazë për hulumtimet e ardhshme.

Megjithatë, pas kryerjes së këtij studimi, unë jam i interesuar për të studiuar se si BSC dhe ndonjë koncept tjetër menaxhimi, evoluojnë me kalimin e kohës dhe si ndikojnë studiuesit, shoqëria dhe praktikuesit në formulimin e këtyre koncepteve.

Meqenëse kjo tezë fokusohet në një sektor të vetëm, mund të jetë e vlefshme për të studiuar një organizatë tjetër publike për të parë një kuptim të thellë të zbatimit dhe përdorimit të BSC. Si mund të kujdesen për transportin organizatat që përdorin BSC? A është e mundur të përdoret BSC si një sistem i menaxhimit strategjik në organizatat e transportit, dhe çfarë përfitimesh mund të identifikohen? Atëherë, cili është ndikimi i autonomisë në këto organizata?

Përveç kësaj, mund të jetë interesante të hetojmë më tej efektet e përdorimit të BSC.

Në mënyrë që plotësojmë këtë pamje, mund të jetë interesante të hetohet lidhja midis zhvillimi ekonomik dhe zbatimit të projektit BSC. A ka një lidhje pozitive ndërmjet zbatimit të BSC dhe rritjes së ekonomisë ?

BSC është përdorur shpesh në sektorin privat gjatë dekadës së fundit. Në mënyrë për të mësuar nga organizatat private, mund të jetë interesante të bëjmë krahasime midis organizatave private dhe publike në mënyrën se si ata përdorin BSC.

Pyetja nëse ka diçka që mund të quhet BSC në praktikë apo jo është një çështje interesante që ka nevojë për eksplorim të mëtejshëm. Si do të zhvillohet koncepti BSC me kalimin e kohës? Si praktikuesit, këshilltarët dhe studiuesit do ndikojnë në evolucionin e saj? Po në lidhje me evolucionin e koncepteve të tjera?

LITERATURA

- Agency, C. C. (2011). Istraživanje tržišta distributivne trgovine mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2010. godini.
- Aghion, P., & Bolton, P. (1992). An incomplete contracts approach to financial contracting. *The review of economic Studies*, 59(3), 473-494.
- Aghion, P., & Tirole, J. (1997). Formal and real authority in organizations. *Journal of political economy*, 105(1), 1-29.
- Aidis, R. (2005). Entrepreneurship in transition countries: A review.
- Aidis, R. (2005). Entrepreneurship in transition countries: A review.
- Albaumb, G. (1997). The Likert scale revisited: an alternate version. *Journal of the Market Research Society*, 39(2), 331-332.
- Alcaraz, J. L. G., Macías, A. A. M., Luevano, D. J. P., Fernández, J. B., López, A. D. J. G., & Macías, E. J. (2016). Main benefits obtained from a successful JIT implementation. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 86(9-12), 2711-2722
- Andersson, S., & Heywood, P. M. (2009). The politics of perception: use and abuse of Transparency International's approach to measuring corruption. *Political studies*, 57(4), 746-767.
- Anita, B. (2017). OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises from Hungarian state-owned enterprises' point of view. *Pro Publico Bono-Magyar Közigazgatás*, (1), 6-25
- Baltagi, B. H. (1981). Simultaneous equations with error components. *Journal of econometrics*, 17(2), 189-200.
- Bebchuk, L. A. (1988). A new approach to corporate reorganizations. *harvard law review*, 775-804.
- Belloni, R., & Strazzari, F. (2014). Corruption in post-conflict Bosnia-Herzegovina and Kosovo: a deal among friends. *Third World Quarterly*, 35(5), 855-871.

- Benáček, V & Zemplerová, A. (1997). Foreign Direct Investment in the Czech Republic: Environment, Structure and Efficiency in the Manufacturing Sector.
- Berglöf, E., & Von Thadden, E. L. (1994). Short-term versus long-term interests: Capital structure with multiple investors. *The Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 1055-1084.
- Bernanke, B. S., & Gertler, M. (1995). Inside the black box: the credit channel of monetary policy transmission. *Journal of Economic perspectives*, 9(4), 27-48.
- Bhidé, A. (1993). The hidden costs of stock market liquidity. *Journal of financial economics*, 34(1), 31-51.
- Bin, J. Y. (2014). NSE Working Paper Series. *Journal of Economic Policy Reform*, 18(2), 96-113.
- Blair, M. M., & Roe, M. J. (Eds.). (2010). *Employees and corporate governance*. Brookings Institution Press.
- Blanchard, O. (1997). *The Economics of Post-Communist Transition*, Clarendon.
- Blanchard, O. J. (1997). *The economics of post-communist transition*. Oxford: Clarendon press.
- Blanchard, O., & Giavazzi, F. (2003). Macroeconomic effects of regulation and deregulation in goods and labor markets. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(3), 879-907.
- Borner, S., Kobler, M., & Winiker, C. (2000). Institutional uncertainty and economic growth in the Baltics. *Baltic Journal of Economics*, 1(1), 27-57.
- Bouchez, L. (2007). Principles of corporate governance: the OECD perspective. *Eur. Company L.*, 4, 109.
- Brady, M. K. and Cronin, J. Jr, 2001. "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach". *Journal of Marketing*, 65 (July), 34-49.
- Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of marketing*, 65(3), 34-49.
- Brady, M. K., Cronin Jr, J. J., & Brand, R. R. (2002). Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of business research*, 55(1), 17-31.

- Bryer, T. A. (2006). Toward a relevant agenda for a responsive public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(3), 479-500.
- Bulgurcu, B., Cavusoglu, H., & Benbasat, I. (2010). Information security policy compliance: an empirical study of rationality-based beliefs and information security awareness. *MIS quarterly*, 34(3), 523-548.
- Burkart, M., & Panunzi, F. (2006). Agency conflicts, ownership concentration, and legal shareholder protection. *Journal of Financial intermediation*, 15(1), 1-31.
- Burkart, M., Gromb, D., & Panunzi, F. (1997). Large shareholders, monitoring, and the value of the firm. *The quarterly journal of economics*, 112(3), 693-728.
- Buzzell, R. D., Gale, B. T., & Sultan, R. G. (1975). Market share-a key to profitability. *Harvard business review*, 53(1), 97-106.
- Campbell, A., & Thompson, D. 6. Performance. *Boston Bar J*, 6(12), 19-23.
- Campbell, A., & Thompson, D. 6. UNIFICATION OF LAW. *Boston Bar J*, 6(12), 19-23
- Carlin, W., Fries, S., Schaffer, M., & Seabright, P. (2001). Competition and enterprise performance in transition economies: Evidence from a cross-country survey.
- Carlin, W., Reenen, J. V., & Wolfe, T. (1995). Enterprise restructuring in early transition: the case study evidence from Central and Eastern Europe. *Economics of Transition*, 3(4), 427-458.
- Che, Y. K., & Hausch, D. B. (1999). Cooperative investments and the value of contracting. *American Economic Review*, 89(1), 125-147.
- Coffee, J. C. (1991). Liquidity versus control: The institutional investor as corporate monitor. *Columbia law review*, 91(6), 1277-1368.
- Cvijanović, V., & Redžepagić, D. (2011). From political capitalism to clientelist capitalism? The case of Croatia. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 29(2), 355-372.
- Dąbrowski, J. M., Federowicz, M., & Levitas, A. (1993). *State Enterprises in the Process of Economic Transformation: 1992-1993: Research Findings*. Gdańsk Institute for Market Economics.

- Damijan, J., Knell, M., Majcen, B., & Rojec, M. (2003). Technology transfer through FDI in top-10 transition countries: How important are direct effects, horizontal and vertical spillovers?.
- Dashora, P., Parnami, U., Gupta, G., & Dashora, J. (2000). A theoretical study of self-diffusion, viscosity and Schmidt number of inert liquids and their temperature dependence.
- David, R. (2003). Lustration laws in action: the motives and evaluation of lustration policy in the Czech Republic and Poland (1989–2001). *Law & Social Inquiry*, 28(2), 387-439.
- De Melo, M., Denizer, C., Gelb, A., & Tenev, S. (2001). Circumstance and choice: The role of initial conditions and policies in transition economies. *The World Bank Economic Review*, 15(1), 1-31.
- Dehpahlavan, J. (2013). *Employers' perceptions, attitudes, and policies on hiring of graduates of online dietetic education* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Demsetz, H. (1983). The structure of ownership and the theory of the firm. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 375-390.
- Demsetz, H., & Lehn, K. (1985). The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of political economy*, 93(6), 1155-1177.
- Demsetz, H., & Lehn, K. (1985). The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of political economy*, 93(6), 1155-1177.
- Demsetz, H., & Villalonga, B. (2001). Ownership structure and corporate performance. *Journal of corporate finance*, 7(3), 209-233.
- Dent, W. T., Kaethler, J., Remington, D. B., & Saliba, B. (2000). *U.S. Patent No. 6,128,603*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Dewatripont, M., & Tirole, J. (1994). A theory of debt and equity: Diversity of securities and manager-shareholder congruence. *The quarterly journal of economics*, 109(4), 1027-1054
- Dewatripont, M., Jewitt, I., & Tirole, J. (1999). The economics of career concerns, part I: Comparing information structures. *The Review of Economic Studies*, 66(1), 183-198.

- Djankov, S. (1999). Ownership structure and enterprise restructuring in six newly independent states. *Comparative Economic Studies*, 41(1), 75-95.
- Djankov, S., & Claessens, S. (1997). *Enterprise Performance and Managers' Profiles* (No. 115). William Davidson Institute at the University of Michigan.
- Djankov, S., & Murrell, P. (2000). *The determinants of enterprise restructuring in transition: An assessment of the evidence*. World Bank Publications.
- Djankov, S., & Murrell, P. (2002). Enterprise restructuring in transition: A quantitative survey. *Journal of economic literature*, 40(3), 739-792.
- Domniku, S. (2010). Rëndësia e shfrytëzimit të teknologjisë informatike në favor të rritjes së efikasitetit të bizneseve. Revista Shkencore "Administrim Biznesi" , 1, 200-211.
- Domniku, Sokol; Selmanaj, Albina. (2013). Investimet e jashtille në Kosovë dhe ndikimi i tyre. Revista Shkencore "Emripirikus" .352-400.
- Donin, J., & Wachtel, P. (2003). Financial sector development in transition economies: Lessons from the first decade. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 12(1), 1-66.
- Dryor, B. F. L. (1983). The Economics of Production Cooperatives: a Reader's Guide . *Annals of Public and Cooperative Economics*, 54(2), 133-172.
- Dun, Y. (2017). *State capitalism: a comparative study of National Oil Companies (NOCs) between Brazil and China*(Doctoral dissertation).
- Ernst, D. (2000). What permits David to grow in the shadow of Goliath?. *International Production Networks in Asia: Rivalry or Riches*, 110-140.
- Ernst, D. (2000). What permits David to grow in the shadow of Goliath?. *International Production Networks in Asia: Rivalry or Riches*, 110-140.
- Essen, M., Engelen, P. J., & Carney, M. (2013). Does “good” corporate governance help in a crisis? The impact of country-and firm-level governance mechanisms in the European financial crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 21(3), 201-224.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy*, 88(2), 288-307.

- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy*, 88(2), 288-307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325
- Farrell, H., & Héritier, A. (2003). Formal and informal institutions under codecision: continuous constitution-building in Europe. *Governance*, 16(4), 577-600.
- Fisher, B., Turner, K., Zylstra, M., Brouwer, R., Groot, R., Farber, S., ... & Jefferiss, P. (2008). Ecosystem services and economic theory: integration for policy-relevant research. *Ecological applications*, 18(8), 2050-2067
- Franks, J., Mayer, C., & Renneboog, L. D. R. (1996). The role of large share stakes in poorly performing companies in the UK. *Nota di Lavoro*, (1.96).
- Fukuyama, F. (2004). The imperative of state-building. *Journal of democracy*, 15(2), 17-31.
- Gassmann, O., & Von Zedtwitz, M. (1999). New concepts and trends in international R&D organization. *Research policy*, 28(2-3), 231-250.
- Glaeser, E., Johnson, S., & Shleifer, A. (2001). Coase versus the Coasians. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(3), 853-899.
- Gorton, G., & Pennacchi, G. (1990). Financial intermediaries and liquidity creation. *The Journal of Finance*, 45(1), 49-71.
- Graci, S., & Dodds, R. (2008). Why go green? The business case for environmental commitment in the Canadian hotel industry. *Anatolia*, 19(2), 251-270.
- Green, J. R., & Laffont, J. J. (1992). Renegotiation and the form of efficient contracts. *Annales d'Economie et de Statistique*, 123-150.
- Grosfeld, I., & Hashi, I. (2003). Mass privatization, corporate governance and endogenous ownership structure.

- Grosfeld, I., & Tressel, T. (2001). Competition, corporate governance: Substitutes or complements? Evidence from the Warsaw Stock Exchange. *Evidence from the Warsaw Stock Exchange*.
- Gujarati, D. (2003). Basic Econometrics Fourth Edition McGraw Hill Gujarati, DN,(2003). Basic Econometrics.
- Gwartney, J., Lawson, R., & Norton, S. (2008). *Economic freedom of the world 2008 annual report*. The Fraser Institute.
- Gjokutaj, E. (2017). Barra Tatimore Në Shqipëri, 2017 (Tax Burden in Albania, 2017).
- Hagan, F. E. (2010). *Introduction to criminology: Theories, methods, and criminal behavior*. Sage.
- Hagi, A., & Barbulescu, M. (2016). Corporate Governance—Way Of Governance For Modern Companies. *Scientific Bulletin-Economic Sciences*, 15(1), 41-48.
- Hall, D. R. (2000). Tourism as sustainable development? The Albanian experience of'transition'. *The International Journal of Tourism Research*, 2(1), 31.
- Harris, R., Siegel, D. S., & Wright, M. (2005). Assessing the impact of management buyouts on economic efficiency: Plant-level evidence from the United Kingdom. *Review of Economics and Statistics*, 87(1), 148-153.
- Hashi, I. (1998). Employee Ownership and Enterprise Behavior: Evidence from Poland's Privatization by Liquidation. *Russian & East European Finance and Trade*, 34(2), 58-84.
- Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *The American economic review*, 35(4), 519-530.
- Henisz, W. J., Zelner, B. A., & Guillén, M. F. (2005). The worldwide diffusion of market-oriented infrastructure reform, 1977–1999. *American Sociological Review*, 70(6), 871-897.
- Holmstrom, B. (1999). Moral hazard and observability. *International Library of Critical Writings in Economics*, 103, 59-76.
- Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *The American economic review*, 76(2), 323-329.

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1990). Performance pay and top-management incentives. *Journal of political economy*, 98(2), 225-264.
- Jones, D. C., & Mygind, N. (2002). Ownership and productive efficiency: evidence from Estonia. *Review of Development Economics*, 6(2), 284-301.
- Jones, D. C., & Mygind, N. (2002). Ownership and productive efficiency: evidence from Estonia. *Review of Development Economics*, 6(2), 305-379.
- Jowett, N. I., & Thompson, D. R. (2007). *Comprehensive coronary care*. Elsevier Health Sciences.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business Press.
- Kaufmann, D. (2007). *Governance matters VI: aggregate and individual governance indicators, 1996-2006* (Vol. 4280). World Bank Publications.
- Kiggundu, M. N., & DeGhetto, K. (2015). Regional integration: Review of the management literature and implications for theory, policy, and practice. *Africa Journal of Management*, 1(4), 303-332.
- Kollberg, B., & Elg, M. (2006). Exploring the use of balanced scorecards in Swedish health care organizations. *Asian Journal on Quality*, 7(2), 1-18.
- Kornai, J. (1996). The economics of transition: From socialist economy to market economy.
- Krauss, M. E. (1976). Na-Dene. In *Native languages of the Americas* (pp. 283-358). Springer, Boston, MA.
- Kremer, M. (1998). *Worker cooperatives as economic democracies*. Working paper, MIT.
- Kubińska, E., & Markiewicz, Ł. (2012). Strategie prognostyczne a preferencja ryzyka u inwestorów giełdowych. *Psychologia Ekonomiczna*, 1(1), 40-57.
- Kueng, P., & Wettstein, T. (1999, November). Measuring customer satisfaction using IT: A case study. In *Proceedings of the Sixth European Conference on*

Information Technology Evaluation, Brunel University, Uxbridge (UK) (pp. 4-5).

- Kumar, V., Batista, L., & Maull, R. (2011). The impact of operations performance on customer loyalty. *Service Science*, 3(2), 158-171.
- Kyle, A. S. (1985). Continuous auctions and insider trading. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1315-1335.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). Legal determinants of external finance. *Journal of finance*, 1131-1150.
- Labelle, R., & Schatt, A. (2003, May). Structure de propriété et communication financière des entreprises françaises. In *Identification et maîtrise des risques: enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion* (pp. CD-Rom).
- Lawrence, S., & Giles, C. L. (1998). Searching the world wide web. *Science*, 280(5360), 98-100.
- Levay, M., Radford, A., Shallcross, M., van Mierlo, C., Ferretter, L., Jones, C., ... & Miles, N. (2016). XV Modern Literature. *The Year's Work in English Studies*, 95(1), 949-1064.
- Lian, C., & Ma, Y. (2017). *Anatomy of Corporate Borrowing Constraints*. working paper.
- Lozano, R., Naghavi, M., Foreman, K., Lim, S., Shibuya, K., Aboyans, V., ... & AlMazroa, M. A. (2012). Global and regional mortality from 235 causes of death for 20 age groups in 1990 and 2010: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2010. *The lancet*, 380(9859), 2095-2128
- Marcuse, H. (2006). Njeriu njëdimensional. *Tiranë: Plejadë*
- MAREVCI, M. S. ROLI I INFORMATËS PËR SIGURINË E SHTETIT.
- Maskin, E., & Moore, J. (1999). Implementation and renegotiation. *Review of Economic studies*, 39-56.
- Maskin, E., & Tirole, J. (1999). Two remarks on the property-rights literature. *The Review of Economic Studies*, 66(1), 139-149.
- Maskin, E., & Tirole, J. (1999). Unforeseen contingencies and incomplete contracts. *The Review of Economic Studies*, 66(1), 83-114.

- Mateos, P. (2007). A review of name-based ethnicity classification methods and their potential in population studies. *Population, Space and Place*, 13(4), 243-263.
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of business venturing*, 9(6), 469-487.
- McMillan, E. (2002). Considering organisation structure and design from a complexity paradigm perspective. *Tackling industrial complexity: the ideas that make a difference*, 123-136.
- Meštrović, M., & Cvijanović, V. (2007). Prikaz nekih kritika neoklasične škole ekonomskog mišljenja. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5(1), 439-446.
- Miloshoska, D., Rechkoski, R., & Smilkovski, I. (2016). Security role of the customs administration in the international trade. *HORIZONS, INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL, Series A, Social Sciences and Humanities, Year X Volume 20*.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Morhman Jr, A. M. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. Jossey-Bass.
- Mok, K. H. (2005). Globalisation and governance: Educational policy instruments and regulatory arrangements. *International Review of Education*, 51, 289-311.
- Mupenzi Gashugi, C. (2015). *Budgeting as a management tool for effective performance of Public Institutions in Rwanda: a case study of University of Rwanda* (Doctoral dissertation, University of Rwanda).
- Mygind, N. (1997). *The economic performance of employee-owned enterprises in the Baltic Countries*.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2002). Evolutionary theorizing in economics. *Journal of Economic Perspectives*, 16(2), 23-46.
- Nicoletti, G., & Scarpetta, S. (2003). Regulation, productivity and growth: OECD evidence. *Economic policy*, 18(36), 9-72.
- Nöldeke, G., & Schmidt, K. M. (1998). Sequential investments and options to own. *The Rand journal of economics*, 633-653.

- Patel, P., & Vega, M. (1999). Patterns of internationalisation of corporate technology: location vs. home country advantages¹. *Research policy*, 28(2-3), 145-155.
- Patrick, A., & Patrick, I. (2007). Effect of IMF Structural Adjustment Programs on Expectations: The Case of Transition Economies. *IMF Working Papers*.
- Peasnell, K. V., Pope, P. F., & Young, S. (2005). Board monitoring and earnings management: Do outside directors influence abnormal accruals?. *Journal of Business Finance & Accounting*, 32(7-8), 1311-1346.
- Pinto, B., Belka, M., & Krajewski, S. (1993). *Transforming state enterprises in Poland: microeconomic evidence on adjustment* (Vol. 1101). World Bank Publications.
- Drucker, P. (2013). People and performance. Routledge.
- Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The journal of finance*, 54(2), 471-517.
- Porter, M. E. (1992). Capital disadvantage: America's failing capital investment system. *Harvard business review*, 70(5), 65-82.
- Prica, I., & Uvalić, M. (2009, September). The impact of the global economic crisis on Central and South Eastern Europe. In *conference on Economic Policy and Global Recession, Belgrade* (pp. 25-27).
- Ramamurti, R. (1999). Why haven't developing countries privatized deeper and faster?. *World Development*, 27(1), 137-155.
- Rey, P., & Tirole, J. (1999). Divergence of objectives and the governance of joint ventures.
- Richard, M. D., & Allaway, A. W. (1993). Service quality attributes and choice behaviour. *Journal of Services Marketing*, 7(1), 59-68.
- Sachs, J. D., Warner, A., Åslund, A., & Fischer, S. (1995). Economic reform and the process of global integration. *Brookings papers on economic activity*, 1995(1), 1-118.
- Segal, I. R. (1996). Essays on commitment, renegotiation, and incompleteness of contracts.

- Selmanaj, S. (2006). Globalizimi dhe tranzicioni–dilemat dhe sfidat. *Riinvest, Prishtinë*.
- Simon, D. J. (2003). Ekonomske reforme u Jugoslaviji. *Izvorni naucni rad.*–2003.–P, 104-128.
- Sinclair-Desgagné, B. (1999). How to restore higher-powered incentives in multitask agencies. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 15(2), 418-433.
- Smith, A. (1937). *The Wealth of Nations*. Modern Library. New York, 423.
- Smith, A. M., Stuart, M. J., Dodick, D. W., Roberts, W. O., Alford, P. W., Ashare, A. B., ... & Eickhoff, C. (2015). Ice Hockey Summit II: zero tolerance for head hits and fighting. *PM&R*, 7(3), 283-295.
- Stiglitz, J. E. (1998, April). Knowledge for development: Economic science, economic policy, and economic advice. In *Annual World Bank conference on development economics*(Vol. 20, pp. 9-58). Washington: World Bank
- Stoll, H. R., & Whaley, R. E. (1990). The dynamics of stock index and stock index futures returns. *Journal of financial and quantitative analysis*, 25(4), 441-468.
- Svejnar, J. (2002). Transition economies: Performance and challenges. *Journal of Economic Perspectives*, 16(1), 3-28.
- Svejnar, J. (2002). Transition economies: Performance and challenges. *Journal of Economic Perspectives*, 16(1), 3-28.
- Shahin, A. (2004). SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in.
- Shleifer, A., & Summers, L. H. (1988). Breach of trust in hostile takeovers. In *Corporate takeovers: Causes and consequences* (pp. 33-68). University of Chicago Press.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). Value maximization and the acquisition process. *Journal of Economic Perspectives*, 2(1), 7-20.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.

- Shoraj, M. D., & Llaci, S. (2014). Impakti I lidrshipit, kulturës dhe ndryshimeve organizative në efektivitetin organizativ të sistemit bankar sekondar në Tiranë .
- Tirole, J.(1999). Incomplete contracts:Where do we stand?. *Econometrica*, 67(4), 741-781.
- Tirole, J. (2000). Center for Economic Institutions.
- Thompson, A. S. (2014). *Imperial Britain: the empire in British politics, c. 1880-1932*. Routledge.
- Van Oosterhout, J. H., Heugens, P. P., & Kaptein, M. (2006). The internal morality of contracting: Advancing the contractualist endeavor in business ethics. *Academy of Management Review*, 31(3), 521-539.
- VRAJOLLI, M. Vlerësimi i implementimit të politikave të rendit publik dhe të sigurisë në kontekstin e procesit të liberalizimit të vizave për Kosovën.
- Walters, S. J., & Brazier, J. E. (2005). Comparison of the minimally important difference for two health state utility measures: EQ-5D and SF-6D. *Quality of life research*, 14(6), 1523-1532.
- Weiss, A., & Nikitin, G. (1998). Performance of Czech companies by ownership structure.
- Weiss, A., & Nikitin, G. (1998). Performance of Czech companies by ownership structure.
- Wirtz,J.,&Lovelock,C.(2016), *Services Marketing: People, Technology,Strategy* , 8th Edition .World Scientific Publishing Co., Inc.
- Wooldridge, J. M. (2010). *Econometric analysis of cross section and panel data*. MIT press.
- Worthington, I., & Patton, D. (2005). Strategic intent in the management of the green environment within SMEs: An analysis of the UK screen-printing sector. *Long Range Planning*, 38(2), 197-212.
- Xheneti, M., & Smallbone, D. (2008). The Role of Public Policy in Entrepreneurship Development in Post-Socialist Countries: A Comparison of Albania and Estonia. *EBS Review*, (24).
- Yang, K., & Holzer, M. (2006). The performance–trust link: Implications for performance measurement. *Public Administration Review*, 66(1), 114-126.

- Young, M. N., Ahlstrom, D., & Bruton, G. D. (2004). The globalization of corporate governance in East Asia: The “transnational” solution. In *Management and International Review* (pp. 31-50). Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Zemplerová, A., & Benáček, V. (1997). Foreign Direct Investment in the Czech Republic: Environment, Structure and Efficiency in the Manufacturing Sector.
- Fletcher, J. (1994). Research, education policy and the management of change. *Oxford Review of Education*, 20(1), 57-80.
- [[http://business.nmsu.edu/~mhyman/M610_Articles/Albaum_JMRS_2014 .pdf](http://business.nmsu.edu/~mhyman/M610_Articles/Albaum_JMRS_2014.pdf)]
- www.dpshttr.gov.al

SHTOJCA 1 - INTERVISTË GUIDE

Informacion i përgjithshëm

1. Emri
2. Departamenti
3. Funksioni (Puna që bën)
4. Sa kohë keni që punoni në D.R.SH.T.RR.....?
5. A mund të na përshkruani një ditë pune?
6. A keni dëgjuar për BSC më përpara?
7. Na tregoni në lidhje me implementimin e BSC në departamentin tuaj ?
8. Kur keni dëgjuar për herë të parë për BSC?
9. Kush është / janë përgjegjës për futjen e BSC?
10. Pse pikërisht BSC dhe jo një metodë tjetër menaxhimi?
11. Çfarë udhëzimesh dolën kur filloj aplikimi i BSC?
12. Sa kohë /burime u deshën për të vënë BSC nën kontroll?
13. Si u aplikuan instruksionet për BSC?
14. A u bë ndonjë trajnim?
15. Çfarë problemesh dhe vështirësish keni pasur në fillim të prezantimit të BSC ?
16. Çfarë nënkupton një BSC për ju?
17. Si ka filluar skicimi i BSC në drejtorinë tuaj?
18. Kush është / janë përgjegjës për skicimin e BSC?
19. Gjatë hartimit të BSC ,për cilat probleme dhe vështirësi nuk kishit përvojën e duhur për t'i zgjidhur?
20. Çfarë është përfshirë në BSC? Pse? Cilat pjesë janë direktiva nga lart? Cilat pjesë duhen zbatuar sipas ligjeve dhe rregulloreve?

21. Si u zhvilluan grupet e punës në përpilimin e vizionit , strategjisë, veprimet etj?
22. A ka ndodhur që të dështoni gjatë rrugës për implementimin e BSC?
23. Si janë lidhur matricat me sistemet e tjera të matjes të tilla si: buxheti, proceset etj?
24. A mendoni se matrica” kap” çfarë është e rëndësishme në organizatë? Nëse jo, çfarë mungon?
25. Si bëhet e mundur kontrolli i rezultateve të matricës nga lart-poshtë në drejtori?
26. Kur ju aplikuat BSC në punën tuaj?
27. Si e aplikuat BSC në punëtuaj?
28. Për çfarë kartat e kontrollit kontribuan në drejtori?
29. A është karta e kontrollit e dobishme për punën tuaj?
30. Kush ka avantazhin (dobishmërinë) më të madh nga përdorimi BSC ? Pse?
31. A ka ndonjë gjë në mënyrën e kontrollit, që ju mendoni se mungon?
32. Cila është eksperiencia juaj nga intervista?
33. A mendoni se ka diçka që mungon?
34. A ka njerëz të tjerë që unë duhet të kontaktoj?