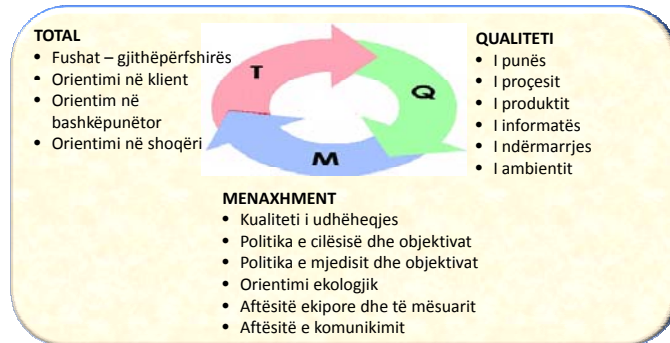


MENAXHIMI TOTAL I CILËSISË

LIGJËRATA 12



BISLIM LEKIQI – PHDC

ÇËSHTJET KRYESOR

- ❑ EVOLUIMI I MENAXHIMIT TOTAL TË CILËSISË
- ❑ FILOZOFIA E TQM
- ❑ PENGESAT PËR ZBATIMIN E TQM
- ❑ STANDARDET NDËRKOMBËTARE TË CILËSISË
- ❑ TQM PËR SHËRBIMET

Bislim Lekiqi - Ph.D.C

2

EVOLUIMI I MENAXHIMIT TOTAL TË CILËSISË

Koncepti i cilësisë ka evoluar me kohë.

- Në fillim të shekullit të 20-të menaxhimi i cilësisë nënkuptonte inspektimin e produkteve për tu siguruar se a po përmbushin specifikimet.

- Në vitet e 60-ta cilësia shihet diçka që përfshinë të gjithë organizatën dhe jo vetëm procesin e prodhimit.

-Termi që sot përdoret për cilësi është TQM.

- Koncepti i vjetër për cilësinë – koncept reaktiv
- Koncepti i ri për cilësinë – koncept proaktiv

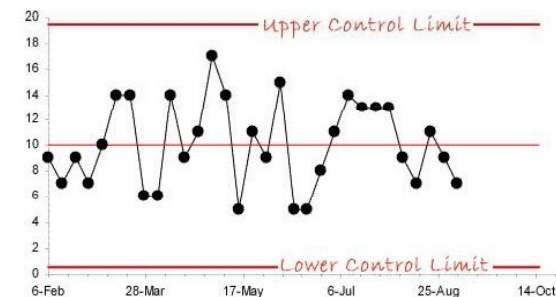
Bislim Lekiqi - Ph.D.C

3

Walter A. Shewhart



Statistician – ka studiuar rastësitë dhe ka ndërtuar grafikët e kontrollit të cilësisë, që janë përdorur për të identifikuar se ndryshimet në proces janë rastësi apo të shkaktuara nga niveli i ulët i BNJ, moskalibrimi i makinave etj.



Bislim Lekiqi - Ph.D.C

4

W. Eduards Deming



Roli i menaxherit në përmirësimin e cilësisë.

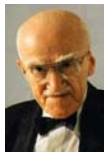
- Vetëm 15% e problemeve të cilësisë janë gabime të punëtorëve.
- 85% e problemeve shkaktohen nga proceset dhe sistemet duke përfshirë menaxherët.

“14 çështje” parime të menaxhimit http://de.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming

Deming ka vënë theksin që përmirësimet e cilësisë nuk mund të ndodhin me ndryshime organizative që bëhen nga menaxherët e lartë.

Duhet përfshirë punëtorët, furnitorët.

Joseph M. Juran



Kontributi i ti është fokusi në definimin e cilësisë dhe kostos së cilësisë.

Ai definoi cilësinë si: “përshtatje për përdorim dhe jo thjesht konformitet me specifikimet”.

Krijoi idenë e trilogjisë së cilësisë:

- planifikimit të cilësisë – identifikimi i klientëve
- kontrollit të cilësisë – metodat statistikore të kontrollit
- përmirësimit të cilësisë – punonjësit të trajnohen vazhdimisht

Armand V. Feigenbauer

Promovoi idenë e ambientit të punës ku zhvillimet e cilësisë integrohen në të gjithë organizatën.



Philip b. Crosby

Zhvilloi idenë “**bëje ashtu siç duhet në kohën e duhur**” dhe nocionin e **defekteve zero** – asnjë defekt nuk duhet konsideruar të pranueshëm.

“**Cilësia është zgjedhja**”



Kaoru Ishikawa

Është më i miri në zhvillimin e mjeteve të cilësisë të quajtura Diagram shkak –pasojë.



Konformanca me specifikimet

d.t.th. Prodhimi i një Produkti apo dhënia e një Shërbimi sipas specifikimeve të projektit. Ky përbënë atë që quhet Planifikimi dhe kontrollimi i cilësisë, që ndahet në 6 hapa:

- 1.Përcaktimi i karakteristikave të cilësisë së P/SH.
- 2.Përcaktimi se si do të matet secila karakteristikë e cilësisë.
- 3.Vendosja e standardeve të cilësisë për çdo karakteristikë të cilësisë.
- 4.Kontrolli i cilësisë kundrejt këtyre standardeve.
- 5.Gjetja e shkaqeve korrekte të cilësisë së dobët.
- 6.Vazhdimi për bërjen e përmirësimeve.

Përcaktimi i karakteristikave të cilësisë

Karakteristikat e cilësisë nënkuptojnë elementet e ndryshme brenda konceptit të cilësisë si:

- ❑ **Funksionaliteti** – sa mirë P/Sh e bënë punën e tij (performanca dhe veçoritë).
- ❑ **Aparenca** – Karakteristikat specifike të P/SH (pamja, dukja, nuhatja).
- ❑ **Siguria** – qëndrueshmëria e performancës së P/SH gjatë kohës së paraparë për përdorim.
- ❑ **Jetëgjatësia** – kohëzgjatja totale e dobishme e P/SH duke konsiderua edhe riparimet dhe modifikimet.
- ❑ **Përmirësimi** – lehtësia me të cilën problemet me P/SH mund të zgjidhen.
- ❑ **Kontakti** – i referohet kontaktit person me person që mund të ndodhë.

Përcaktimi se si do të matet çdo karakteristikë

Karakteristikat duhet të definohen në mënyrë të tillë që të mundësojnë matjen dhe kontrollin e tyre.

Aparenca: numri i gërvishtjeve, ngjyra

Matësit e karakteristikave sipas llojeve:

1. **Variablat:** gjatësia, diametri, pesha, koha
2. **Atributet** - vlerësohen nga gjykimet, si: mirë ose keq, punon ose nuk punon, duket mirë ose jo

Vendosja e standardit të cilësisë

Një pasagjer kundrejt 10000 të tillëve ankohet për ushqimin (9999:1)

- Mirë apo keq
- Ka edhe të tjerë që pakënaqur por nuk mërzhiten aq sa të ankohen
- Standard absolut (nuk ka produkt absolut: asnjë automjet nuk do të funksionoi përgjithmonë)
- **Standardi është kufiri në mes të pranueshmes dhe të papranueshmes** (një orë dore - 5 vite pa ndërruar baterinë, linja ajrore 95% të rasteve ka vende të lira)

Kontrolli i cilësisë kundrejt standardeve

Tre vendime kryesore lidhen me shqetësimin e menaxherëve në një situatë të tillë:

1. Ku duhet kontrolluar operacioni që të kemi përputhje me standardet (në fillim të procesit, gjatë procesit apo mbas procesit)?
2. A do të duhet të kontrollohet çdo produkt apo shërbim apo do të merret një mostër (a është e mundur, a është rentabël, a është logjike, a është e saktë)?
3. Si do të kryhen kontrollet (kontrolli statistikor i procesit, pranimi i mostrës)?

FILOZOFIA E TQM

Ajo çfarë e karakterizon TQM është fokusimi në identifikimin e shkaqeve rrënjësore të problemeve të cilësisë dhe korrigjimin e tyre që në burim, në kundërshtim me inspektimin e produktit mbasi ai të jetë prodhuar.

TQM jo vetëm që përfshinë të gjithë organizatën, por ai e vë theksin tek klienti që e drejton cilësinë.

TQM shqetësohet jo vetëm për aspekteve teknike, por edhe për përfshirjen e njerëzve në cilësi sikurse klientët, punonjësit e kompanisë dhe furnitorët.

Konceptet e filozofisë së TQM

KONCEPTI	IDEJA KRYESORE
Fokusi tek klienti	Qëllimi është të identifikohen dhe plotësohen nevojat e klientit
Përmirësim i vazhdueshëm	Filozofia e mospërfundimit kurrë të përmirësimit
Autorizimi i punonjësve	Punonjësit priten që të shohin, identifikojnë dhe korrigjojnë problemet e cilësisë
Përdorimi i mjeteve të cilësisë	Trajnimi i vazhdueshëm i punonjësve për përdorimin e mjeteve të cilësisë
Projektimi i produktit	Produktet duhet të projektohen për të përmbushur parashikimet e klientit
Menaxhimi i procesit	Cilësia duhet ti montohet procesit; burimet e problemeve të cilësisë duhet të identifikohen dhe korrigjohen
Menaxhimi i cilësisë së furnitorit	Konceptet e cilësisë duhet të shtrihen deri tek furnitorët e kompanisë

Fokusimi tek klienti

Tipari i parë i TQM është fokusi i kompanisë tek klientët e saj.

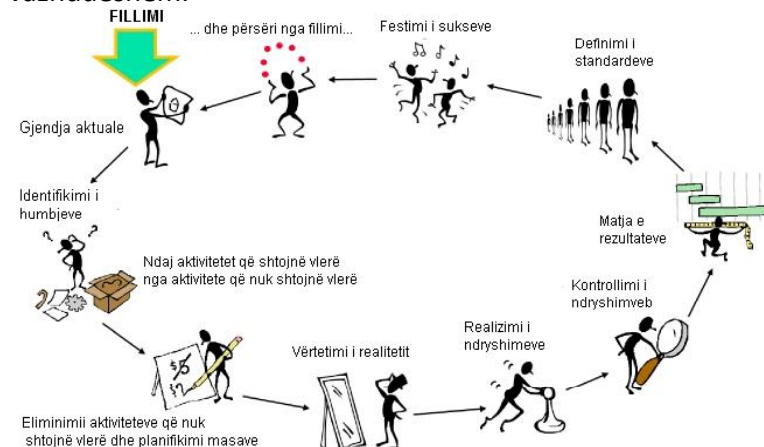
Qëllimi është së pari të identifikohen dhe më pas të përmbushen nevojat e klientit.

Një P/SH perfekt ka vlerë të vogël, nëse nuk përfaqëson atë çfarë do klienti.

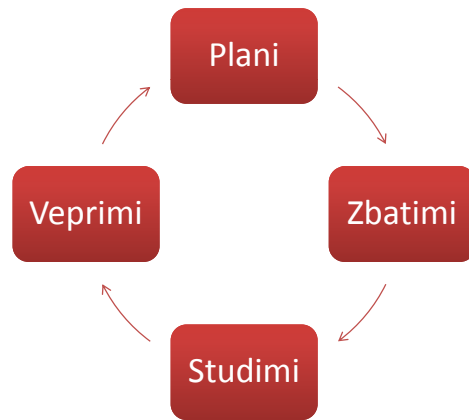
Nuk është gjithmonë lehtë që të përcaktohet se çfarë do klienti për shkak se shijet dhe preferencat ndryshojnë shpesh nga një klient tek tjetri apo te klienti i njëjtë në kohë të ndryshme.

Përmirësimi i vazhdueshëm

Një koncept tjetër i filozofisë TQM është fokusi në përmirësimin e vazhdueshëm.



Përmirësimi i vazhdueshëm Cikli plan-implementim-studim-veprim



Bislim Lekiqi - Ph.D.C

17

Përmirësimi i vazhdueshëm Six Sigma (6σ)

1. Është një strategji sepse fokusohet në kënaqjen totale të klientit (99,9997%)
2. Është një disiplinë sepse ndjek modelin formal të përmirësimit.
3. Është një paketë prej 7 mjetesh: Diagrami shkak-dhe-ndikim, Skemat teknologjike, listë kontrolli, grafikët e kontrollit, Diagramet e shpërndarjes, Analiza Pareto, Histogramet.

Tabela simplificada da conversão em sigma		
Se seu rendimento é...	Seu DPMO é...	Seu sigma é...
30,9 %	690.000	1,0
69,2 %	308.000	2,0
93,3 %	66.800	3,0
99,4 %	6.210	4,0
99,98 %	320	5,0
99,9997 %	3,4	6,0

Fonte: Adaptado de Pande *et al.* (2001, p. 31)

18



Quelle: Six-Sigma-Deutschland, Prof. Dr. Matthias Schmieder

19

Përmirësimi i vazhdueshëm Benchmarking

Studimi i praktikave të kompanive që konsiderohen **“të klasit më të mirë”**.

Ideja është që të përcaktohet një synim për tu arritur dhe më pas të ndërtohet një standard ose benchmark kundrejt të cilit të bëhet krahasimi i performancës.

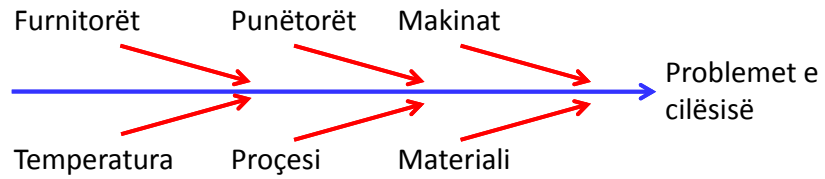
Matësit përfshijnë: përqindjen e defekteve, kosto për njësi, koha e përpunimit për njësi, kthimi i investimeve, kënaqja e klientit.

Bislim Lekiqi - Ph.D.C

20

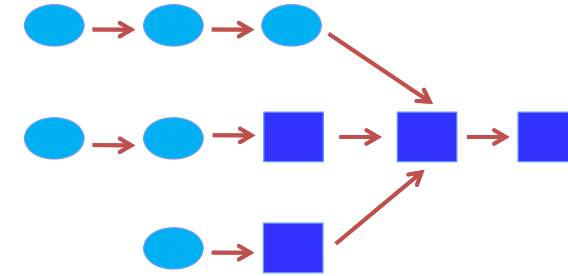
Përdorimi i mjeteve të cilësisë

Diagramet shkak-ndikim



...

Skema teknologjike



...

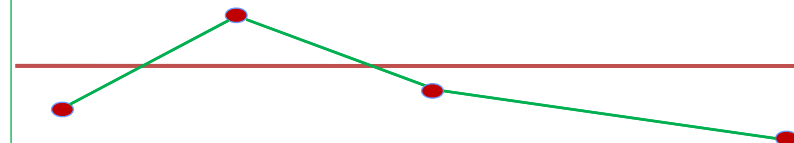
Lista e kontrollit

Lloji i defektit	Nr. i defekteve	Totali
Zinxhiri i thyer	✓✓✓	3
Prerja e materialit	✓✓✓✓✓✓✓	7
Mungesa e butonave	✓✓✓	3
Ngjyra e zbehtë	✓✓	2

...

Grafiku i kontrollit

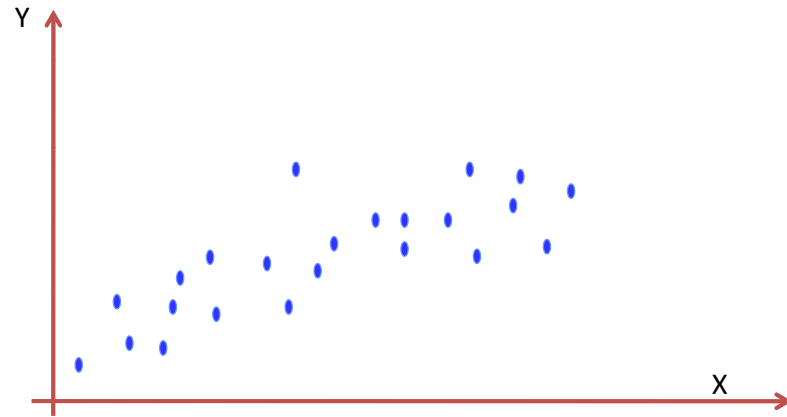
Limiti i sipërm i kontrollit



Limiti i poshtëm i kontrollit

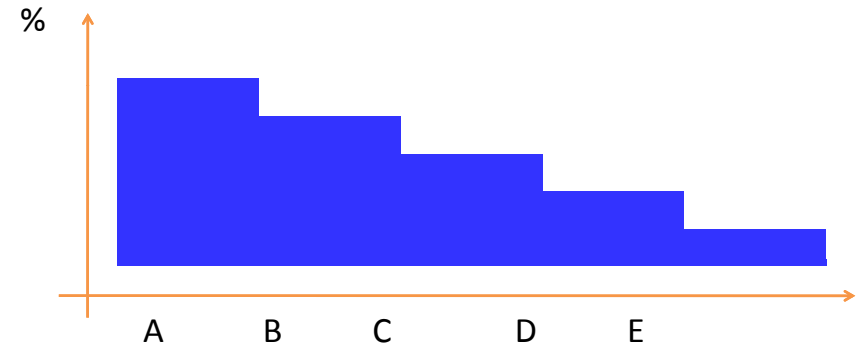
...

Diagrami i shpërndarjes



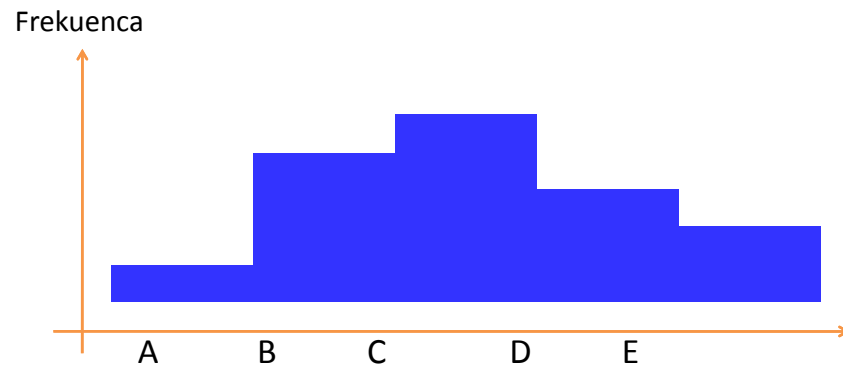
...

Grafiku Pareto



...

HISTOGRAMI



PENGESAT PËR ZBATIMIN E TQM

Pjesë e vështirësisë mund të jetë proçesi që ndërmarrjet zbatojnë, se sa parimet e TQM. Pengesat kryesisht janë:

1. Mungesa e një definicioni të saktë të cilësisë.
2. Mungesa e një plani strategjik për ndryshime.
3. Mungesa e fokusit tek klienti.
4. Komunikimi i dobët brenda organizatës.
5. Mungesa e autoritetit të punonjësve.
6. Mos konsiderimi i cilësisë si një përpjekje afat-gjate dhe në vazhdim.
7. Vënia e theksit tek rezultatet financiare afat-shkurtra.
8. Mungesa e motivimit të fortë.

STANDARDET NDËRKOMBËTARE TË CILËSISË

Rritja e tregtisë ndërkombëtare gjatë viteve 80-ta krijoi nevojën për zhvillimin e standardeve universale për cilësinë, për të dokumentuar praktikën e tyre të cilësisë përrreth botës.

Më 1987 Organizata Ndërkombëtare e Cilësisë publikoi **Paketin e parë** të Standardeve Ndërkombëtare të Cilësisë **ISO 9000**

Në dhjetor 2000 u futën standarde të reja:

- ☐ **ISO 9000:2000** – Sistemi i Menaxhimit të Cilësisë – Parimet dhe Standardet
- ☐ **ISO 9001:2000** – Sistemi i Menaxhimit të Cilësisë – Kërkesat
- ☐ **ISO 2004:2000** - Sistemi i Menaxhimit të Cilësisë – Udhëzuesit për Performancën

Standardet ISO 14000

Në vitin 1996 ISO ka futur standarde të vlerësimit të **Përgjegjësisë së kompanisë kundrejt mjedisit**.

ISO 14000 fokusohet në tri fusha kryesore:

- 1. Standardi i Sistemeve të Menaxhimit** vlerëson zhvillimin e sistemeve dhe integrimin e përgjegjësisë ndaj mjedisit në biznesin e përgjithshëm.
- 2. Standardet e Operacioneve** vlerësojnë konsumin e burimeve natyrore dhe energjisë.
- 3. Standardet e Sistemit të Mjedisit** vlerëson sistemet e nxjerrjes, rrjedhjes apo derdhjes së mbeturinave.

Përse mund të dështojnë përpjekjet e sistemit TQM

Faktori më i rëndësishëm i suksesit apo dështimit të përpjekjeve të TQM është vërtetësia e angazhimit të kompanisë

- Zbatimi i TQM për shkak të presionit të tregut (pa ndryshuar vlerat).
- Duke e parë TQM si një investim afatshkurtër.
- **Mungesa e kulturës së vërtetë për cilësi**
- **Mungesa e mbështetjes dhe angazhimit të menaxhmentit të lartë**
- **Mbi ose nën vlerësimi i metodave të kontrollit statistikor të cilësisë**

TQM për shërbimet

Përgjithësisht, përdoruesi i shërbimit sikurse përdoruesi i mallit ka karakteristikat në mendje që formojnë bazën për krahasim ndërmjet alternativave.

Karakteristikë është përcaktimi i dobët i:

1. Ndryshimeve jo të dukshme
 2. Parashikimet jo të prekshme
- Ato janë shpesh imazhe në mendjen e blerësve.

Menaxheri i operacioneve duhet të ketë parasysh:

- **Komponentin e prekshëm** (fatura nga hoteli)
- **Proçesin** (që siguron cilësinë)
- **Realizimin e parashikimeve të klientit**
- **Parashikimin e pritjeve** (përpunimi i transaksionit në bankë, situatat e inicuar nga klienti etj)

Determinuesit e cilësisë së shërbimeve

Siguria përfshinë konsistencën apo vazhdueshmërinë e performancës.

Ndjeshmëria – lidhet me gatishmërinë dhe vullnetin e punonjësve për të dhënë shërbimin.

Kompetenca – zotërimi i aftësive dhe njohurive të kërkuara për të kryer punën.

...

Akresi – mundësia dhe lehtësia e kontaktit.

Kortezia përfshinë sjelljen e mirë, respektin, konsiderimin dhe miqësinë e kontaktit personal (receptionistët).

Komunikimi nënkupton mbajtjen të informuar të klientëve në gjuhën që ata e kuptojnë.

Kredibiliteti përfshinë besueshmërinë dhe ndershmërinë.

Siguria nënkupton mosqënien i rrezikshëm.

Njohja e klientit përfshinë bërjen e përpjekjeve për të kuptuar nevojat e klientit.

Vërtetësia përfshinë evidencën fizike të shërbimit.

A keni pyetje?

Ju faleminderit!