

UNIVERSITETI “HAXHI ZEKA” - PEJË

FAKULTETI I MENAXHMENTIT NË TURIZËM, HOTELIERI DHE MJEDIS



PUNIM DIPLOME

**ROLI I ÇERTIFIKIMIT ISO NË MENAXHIMIN E
CILËSISË SË HOTELEVE**

Mentori:

Prof. Ass. Dr. Merita Dauti

Studentja:

Djellza Berisha

Pejë, 2024

UNIVERSITETI “HAXHI ZEKA” – PEJË
FAKULTETI I MENAXHMENTIT NË TURIZËM, HOTELIERI
DHE MJEDIS

PUNIM DIPLOME

Lenda nga e cila është bërë punimi: Industria hoteliere

Titulli i punimit: Roli i certifikimit ISO në menaxhimin e cilësisë së hoteleve

Studentja:

Emri dhe mbiemri i studentes: ***Djellza Berisha***

Statusi i studentes: ***E rregulltë***

Numri i amzës: ***310662021***

Drejtimi – Departamenti: ***MTHM***

Shkalla e studimit: ***Bachelor***

Mentori: ***Prof. Ass. Dr. Merita Dauti***

Falenderime

Në jetë çdo gjë kërkon punë dhe përkushtim për të arritur rezultatin që e imagjinojmë , e veçanërisht studimet janë sfidë në vete.

E kam mjaftë të vështirë që më fjalë të shpreh mirënjohjen dhe falënderimin tim ndaj mentores sime të nderuarës ; Prof. Ass. Dr. Merita Dauti për përkrahjen , angazhimin dhe këshillat e vazhdueshme , si gjatë studimeve ashtu edhe gjatë finalizimit të këtij punimi , të cilat angazhime dhe këshilla qëllim kishin ngritjen e nivelit tim akademik dhe profesional.

Një falënderim i madh shkon edhe për të gjithë profesorët dhe asistentët e tjerë të cilët me njohuritë e tyre i kontribuan rrugëtimit tim të dijes dhe studimit , falënderoj edhe kolegët (studentët) të cilët më mbështetën me mendimet dhe sygjerimet e tyre .

Gjithashtu falënderoj familjen time veçanërisht nënën dhe babain për durimin , inkurajimin dhe dashurinë e tyre të panderprerë .

Ju jam pafundësisht mirënjohëse për gjithçka që keni bërë për mua. Sakrificat tuaja, dashuria dhe mbështetja juaj e palodhur më kanë dhënë forcën dhe motivimin për të arritur këtë moment të rëndësishëm dhe me shpresë që kam arritur t'i bëjë krenare për atë që jam sot.

Përmbajtja

ABSTRAKT	5
1. Hyrje.....	6
1.1. Problemi i kërkimit	7
1.2. Lënda e hulumtimit	9
1.3. Hipotezat e hulumtimit	10
1.4. Qëllimet e kërkimit.....	11
1.5. Metodatat e kërkimit.....	12
1.6. Kontributi kërkimor	13
2. Aktualiteti i temës dhe motivet e punës shkencore dhe kërkimore.....	14
2.1. Mundësi dhe vlerë strategjike.....	15
2.2. Cilësia si burim strategjik i kompanisë.....	18
2.3. Evolucioni i menaxhimit të cilësisë	28
2.4. Kontrolli tradicional i cilësisë	30
3. Analiza e aplikimit të standardeve ISO në industrinë hoteliere	34
3.1. Përpunimi i rezultateve	34
Duke iu përgjigjur hipotezave	59
PËRFUNDIM	61
Literatura	64

ABSTRAKT

Menaxhimi i cilësisë totale përfaqëson një paradigmë moderne të menaxhimit të cilësisë, e karakterizuar nga një qasje holistike ndaj cilësisë dhe ndjekja e përmirësimit të vazhdueshëm të saj. Kjo teme e diplomes, trajton në mënyrë gjithëpërfshirëse analizën e konceptit të menaxhimit të cilësisë totale dhe ndikimin e tij në performancën afariste të kompanisë, duke u përpjekur të plotësojë studimet e mëparshme me konkluzionet e nxjerra nga hulumtimet empirike. Pika fillestare e hulumtimit është se organizata moderne drejtohet nga strategjia, dhe se menaxhimi i cilësisë totale është një nënsistem i menaxhimit strategjik, rezultati kryesor i të cilit është strategjia. Fokusi i strategjisë është një avantazh konkurrues që rezulton në performancë superiore të biznesit dhe, rrjedhimisht, në krijimin e vlerës për klientët dhe pronarët e bizneseve. Qëllimi kryesor i hulumtimit është të vlerësojë ndikimin e zbatimit të menaxhimit të cilësisë totale në performancën e biznesit të kompanisë. Një analizë e gjerë e literaturës vendase dhe e huaj bëri të mundur hartimin e një modeli kërkimor që u testua dhe zbatohet në praktikë. Hipotezat e përcaktuara kërkimore u testuan në një kampion prej 141 kompanish që kanë një certifikatë konformiteti të sistemit të menaxhimit të cilësisë me kërkesat e standardit ISO 9001 dhe standardet e përdorura. Përafrimi i sistemit të menaxhimit të cilësisë me kërkesat e standardit ISO 9001, të cilat bazohen në parimet e filozofisë së menaxhimit të cilësisë totale, ndikon pozitivisht në performancën operacionale dhe në treg të biznesit të kompanisë, me intensitetin e ndikimit në varësi të madhësisë së kompanisë dhe lloji i industrisë. Ndikimi i certifikimit në performancën financiare nuk është vërtetuar, gjë që bie ndesh me perceptimin e menaxherëve të anketuar. Kompanitë që kanë përafruar sistemin e tyre të menaxhimit të cilësisë me kërkesat e standardit ISO 9001 në përpjekje për të përmirësuar cilësinë e biznesit, tregojnë një nivel më të lartë të zbatimit të menaxhimit të cilësisë totale dhe përfitojnë më shumë nga certifikimi, ndryshe nga kompanitë që janë të motivuara kryesisht nga interesat e marketingut dhe tregu. presioni.

Fjalët kyçe: menaxhimi i cilësisë totale, menaxhimi strategjik, performanca e biznesit të kompanisë, ISO 9001.

1. Hyrje

Industria e hotelerisë ka një ndikim të rëndësishëm në çdo ekonomi, përfshirë ekonominë moderne. Me fjalë të tjera, industria e hotelerisë ndikon në mbledhjen, vendosjen dhe menaxhimin e fondeve. Sa më sipër ndikohet pozitivisht nga fakti se industria e hotelerisë nuk është në stanjacion. Industria e hotelerisë ka ritme pozitive rritjeje edhe në kushtet e paqëndrueshmërisë financiare. Standardizimi në industrinë e hotelerisë është një proces i racionalizimit të biznesit që nënkupton aplikimin e cilësisë së barabartë në bazë të normave të përcaktuara, ku prodhimi i kënaqësisë së konsumatorit është kolaterali pasues i një procesi të tillë. Me fjalë të tjera, standardizimi në industrinë hoteliere përfaqëson përshkrimin e kushteve dhe shërbimeve teknike, procesore dhe relacionale që objektet e një kategorie të caktuar duhet të ofrojnë. Më shpesh, standardizimi në industrinë e hotelerisë lidhet me cilësinë, e cila zakonisht shoqërohet me yje, por përcaktuesi bazë është në të vërtetë norma, dhe më shpesh ISO, si garanci e përsosmërisë ndërkombëtare. Në disa vende, standardizimi në industrinë e hotelerisë spikat në simbole të ndryshme si p.sh., një mollë, një dardhë dhe një lule.¹ Në këtë mënyrë, mysafiri potencial informohet për cilësinë e ofertës së objektit mikpritës. Standardizimi detyron ofruesit e shërbimeve hoteliere të ruajnë cilësinë dhe të përshtatin nivelin e shërbimeve me standardin e fituar. Ky punim do të fokusohet në hotelet që zbatojnë standardet e cilësisë në funksionimin e tyre, me fokus të veçantë në ato që aplikojnë standarde ISO. Të gjithë aktorët e biznesit në industrinë e hotelerisë mbledhin, vendosin dhe menaxhojnë fondet në një mjedis dinamik. Karakteristikat kryesore të këtij mjedisi dinamik janë konkurrenca e fortë, globalizimi dhe inovacioni teknologjik. Kompanitë që operojnë në industrinë e hotelerisë duhet të zbatojnë standarde të njohura globalisht për mirëqenien e tyre. Strategjia e rritjes së kompanive në industrinë e hotelerisë shpesh presupozon përdorimin e standardeve të cilësisë. Sa më sipër mund të çojë në rritje duke vëzhguar ekonomitë e shtrirjes dhe shkallës. Gjithashtu, mund të ketë rritje të mirëqenies së aksionarëve dhe ulje të kostove. Për të mbijetuar në treg, të gjitha kompanitë, përfshirë kompanitë në industrinë e hotelerisë, duhet të përdorin standarde të njohura ndërkombëtarisht për të përmirësuar aftësinë për të menaxhuar burimet e tyre, për të rritur produktivitetin, për të komunikuar vlerat, për të tregtuar produktet dhe shërbimet e tyre dhe për të zhvilluar partneritete me të gjitha palët e interesuara (konsumatorët, furnitorët,

¹ Babić, J. (2011), Utjecaj standardizacije kvalitete na uspješnost poslovanja poduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd.

institucionet publike, komuniteti lokal). Gjithashtu, ata duhet të njohin rolin e rëndësishëm të standardizimit në mundësimin e zgjerimit të biznesit të një subjekti biznesi, si dhe koordinimin global, rajonal, kombëtar dhe lokal të aktiviteteve. Aktivitetet e përmendura afariste janë jashtëzakonisht të rëndësishme në industrinë e hotelerisë. Për shkak të rëndësisë dhe ndryshimeve ndaj të cilave ekspozohet turizmi dhe industria hoteliere, ato janë objekt i një numri të madh kërkimesh. Një vend të rëndësishëm në këto studime zë çështja e ndikimit të standardizimit në operacionet e kompanive hoteliere. Sot, mysafirët janë gjithnjë e më shumë të arsimuar, kështu që ata janë gjithnjë e më të vetëdijshëm për pritjet e tyre kur zgjedhin një objekt të caktuar hotelier. Produkti dhe shërbimi i hotelit janë statik, konsumatori duhet të arrijë për t'i paguar dhe konsumuar ato. Kjo supozon se konsumatori duhet të sjellë para për të paguar në vend. Me fjalë të tjera, në tregun e hoteleve, klienti dhe paratë udhëtojnë drejt ofertës së hotelit. Me zhvillimin e ekologjisë dhe të ushqyerjes si shkencë, është bërë e zakonshme të pritët zbatimi i njohurive të ekologjisë dhe të ushqyerjes edhe në standardet e hotelerisë. Sot, në industrinë e hotelerisë, numri i aktorëve që hyjnë në tregun e hotelerisë po rritet nga momenti në moment. Ata prezantojnë dhe përdorin standarde ISO për t'i bërë ato më të aksesueshme për konsumatorët dhe për të krijuar njohje. Teoricienët ekonomikë pohojnë se inovacioni në industrinë e hotelerisë është i vazhdueshëm për shkak të prezantimit të vazhdueshëm të standardeve të reja, modeleve të reja të biznesit dhe qasjeve të reja të komunikimit. Thuhet se të gjitha organizatat në turizëm, veçanërisht hotelet, duhet të vlerësojnë qasjet e reja të standardizuara të bazuara në parime holistike, si dhe potencialin e tyre për ta bërë organizatën më konkurruese. Është gjithashtu e nevojshme të vlerësohen dhe monitorohen rreziqet ekzistuese si çështjet e sigurisë dhe performancës së kënaqshme. Zhvillimi dhe përdorimi i standardeve ndihmon shumë në arritjen e avantazheve konkurruese të një kompanie në industrinë e hotelerisë, thjeshtimin e proceseve të saj të biznesit dhe përmirësimin e aftësive të punonjësve të saj. Zbatimi i standardeve ISO në industrinë hoteliere bëhet një tjetër atribut që ndryshon realitetin ekonomik dhe bëhet qendër e fushëveprimit të kompanive të suksesshme hoteliere. Duke pasur parasysh konkurrencën dhe konkurrencën intensive në treg, hotelet ftohen në një proces të vazhdueshëm krijimi dhe zbatimi të risive standarde të njohura për të mbijetuar në një mjedis dinamik. Biznesi i kompanive hoteliere është objekt i diskutimeve, artikujve dhe punimeve të shumta profesionale. Me ardhjen e standardizimit, këto diskutime janë shtuar. Në dy dekadat e fundit, turizmi bashkë me të edhe kompanitë hoteliere janë përballur me ndryshime të rëndësishme. Sot, fokusi i vëzhgimit është në avantazhet konkurruese. Prandaj,

kompanitë hoteliere paraqesin një fushë interesante për kërkime dhe mund të shtrohet pyetja se cili është ndikimi i aplikimit të standardeve në sektorin e vëzhguar. Nga të gjitha sa më sipër dhe nevoja e padyshimtë për të zbuluar mundësinë e ndikimit të aplikimit të standardeve ISO në biznes, mund të përkufizohet se problemi kërkimor i kësaj teze është përcaktimi i lidhjes ndërmjet aplikimit të standardeve ISO dhe biznesit të kompanive hoteliere. Standardizimi i biznesit, zbatimi i cilësisë dhe proceset e biznesit janë koncepte, marrëdhënia e të cilave duhet të shqyrtohet dhe studiohet më tej për të arritur një efekt sinergjik dhe për të realizuar avantazhin konkurrues të kompanive hoteliere të cilat zbatojnë standardet ekologjike.

1.1. Lënda e hulumtimit

Treguesit e konkurrencës në rritje në tregun ndërkombëtar të hotelerisë dhe turizmit dhe roli gjithnjë e më i fortë i kompanive të mëdha, kompanive hoteliere të vogla dhe të mesme, edhe pse janë shpirtërat e ofertave turistike, e kanë shumë më të vështirë të mbijetojnë në treg. Kjo vlen veçanërisht për hotelet e vogla, si një element jetik i ofertës turistike. Të rënduar nga rrethanat rënduese në të cilat funksionojnë hotelet nga njëra anë dhe nga ana tjetër përmasat, ose më mirë “vogëlësia” e tyre, janë në një pozicion shumë delikat. Në të njëjtën kohë, për shkak të ndryshimeve në preferencat e mysafirëve dhe “përplasjes” së turizmit masiv, ata bëhen një nga shtyllat kryesore në zhvillimin e të ashtuquajturës së re. turizëm i butë.² Është e qartë se rrethanat e përmendura bëjnë presion shtesë në performancën e tyre dhe e detyrojnë menaxhmentin të gjejë mënyra të reja të luftës konkurruese, dhe për këtë arsye këshillohet që t’i kushtohet vëmendje qëllimit ose qëllimit të funksionit menaxherial të planifikimit, organizimit, stafin, udhëheqjen dhe kontrollin e procesit të standardizimit, të arritur në biznesin e hotelerisë. Përkufizimi bazë e përkufizon një hotel si një objekt që, kundrejt një pagese, ofron akomodim, ushqim dhe pije për udhëtarët dhe banorët e përkohshëm, si dhe ushqime dhe pije freskuese, dhe ndonjëherë shërbime të tjera, për përdoruesit e tjerë. Ligjvënësit e përkufizojnë atë si një objekt akomodimi në të cilin mysafirët duhet të pajisen me akomodim dhe mëngjes, si dhe mund të ofrohen shërbime të tjera katering.³ Epoka e sotme është epoka e cilësisë. Kjo epokë konsiderohet si një revolucion cilësor

² Bergman, B., Klefsjö, B. (1994), Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction, Studentlitteratur, Lund.

³ Bounds, G., Yorks, L., Adams, M., Ranney, G.. (1994), Beyond Total Quality Management Toward the Emerging Paradigm, Mc-Graw Hill, Inc, New York.

dhe karakterizohet nga zhvillimi dhe aplikimi i modeleve të standardizuara në biznes. Shumësia e konkurrentëve në tregun e standardizimit ka çuar në zhvillimin e përsheptuar të të gjithë industrisë dhe në uljen e çmimeve të standardizimit, duke rritur në të njëjtën kohë mundësitë dhe performancën. Me fjalë të tjera, ka pasur ulje të çmimeve të blerjes për standardizim, si dhe zbatimin e standardeve të cilësisë është bërë i mundur edhe në kompanitë më të vogla hoteliere në mbarë botën. Mund të konkludohet se standardizimi i biznesit ofron mundësi të reja për menaxhmentin e kompanive hoteliere për të ndërtuar dhe përmirësuar marrëdhëniet me klientët dhe partnerët e tyre me kosto të ulët. Kompanitë e hotelerisë po përfitojnë gjithnjë e më shumë nga format e reja të standardizuara të punës dhe mjeteve për të arritur objektivat e tyre të biznesit sa më shpejt, në mënyrë cilësore dhe efikase. Të gjitha sa më sipër këmbëngulin për një organizim të mirë të menaxhimit të kompanive hoteliere. Implementet cilësore përcaktojnë strukturën organizative, marrëdhëniet ndërpersonale dhe kulturën. Rimendimi i strategjive, politikave, organizimit dhe kulturës është një sfidë e madhe për menaxhimin e të gjitha kompanive, përfshirë kompanitë hoteliere. Synergy krijohet duke futur menaxhmentin e nivelit më të ulët si dhe punonjësit e zakonshëm në procesin e zbatimit të standardeve të cilësisë në biznes. Prandaj, objekti i këtij punimi do të jetë kërkimi i një përgjigjeje në pyetjen se çfarë do të thotë të bësh biznes për kompanitë turistike dhe hoteliere, nën funksionet integruese të standardizimit, sa rol kanë proceset e globalizimit në këtë dhe cilat janë korrelacionet e aplikimi i standardeve ISO në industrinë hoteliere dhe rezultatet e biznesit. Në varësi të funksionit menaxherial që diskutohet, ai është në radhë të parë përmirësimi i standardeve operacionale, formimi i burimeve njerëzore, sistemi i rezervimit dhe marketingut, kanalet e komunikimit dhe identiteti vizual. Përparësitë e menaxhimit të rafinuar të hoteleve janë të shumta, jo vetëm për pronarët e hoteleve por edhe për destinacionin. Njohuritë dhe faktet teorike do të shërbejnë për të gjetur veçoritë kryesore të zbatimit të parimit të standardizimit në kompanitë hoteliere. Njohuritë teorike do të konfirmohen nga valorizimi empirik përmes vetë analizës së zbatimit të parimeve të deklaruara. Kontributi i veprës "Zbatimi i standardeve ISO në industrinë hoteliere" nënkupton gjetjen e elementeve kyç të lëndës së kësaj pune, e cila konsiston në faktin se aplikimi i standardeve ISO mundëson optimizimin e shërbimeve turistike hoteliere. Tema e kësaj teze u krijua duke kombinuar dy fusha, përkatësisht: kompanitë hoteliere dhe standardet e cilësisë. Duke qenë se shumica e proceseve të biznesit në kompanitë hoteliere kryhen me ndihmën e aplikimit të standardeve, termat e përmendur dhe sinergjia e tyre janë veçanërisht të dukshme në kompanitë hoteliere. Është e qartë se aplikimi i standardeve ka

përmirësuar industrinë e hotelerisë në dekadën e fundit. Qasjet teorike dhe empirike përdoren për të shpjeguar lidhjen midis standardizimit të biznesit dhe biznesit të kompanive hoteliere, dhe veçanërisht për të nxjerrë komponentin e aplikimit të standardeve ISO në industrinë hoteliere. Në përputhje me sa më sipër, u përcaktua lënda e hulumtimit. Objekti i kësaj teze është të hetojë ndikimin e aplikimit të standardeve ISO në proceset e biznesit të kompanive hoteliere me katër dhe pesë yje. Është një vlerësim se në çfarë mase futja, përdorimi i vazhdueshëm dhe përmirësimi i standardeve ISO mund të ndikojë në proceset e biznesit të kompanisë hoteliere.

1.2. Hipotezat e hulumtimit

Në bazë të problemit dhe lëndës së hulumtimit u përcaktuan hipotezat e temës. Punimi do të paraqesë hipotezën kryesore, së cilës do t'i caktohen katër nënhipoteza.

Hipoteza kryesore 1. ISO standardizimi i proceseve të biznesit ka një efekt pozitiv në operacionet e kompanive hoteliere.

Hipoteza 1a. Zbatimi i standardeve ISO ndikon në rritjen e numrit të qëndrimeve gjatë natës Me pyetësin e anketuar, kompanitë e vëzhguara hoteliere, me synimin për të konfirmuar apo hedhur poshtë këtë hipotezë, do të shqyrtojnë nëse besojnë se përdorimi i standardeve ISO rrit numrin e tyre. natë qëndrimi.

Hipoteza 1b. Ndërgjegjësimi për ekzistencën e standardeve ISO dhe pasojat pozitive të zbatimit të tyre në funksionimin e hoteleve është zhvilluar tek punonjësit e hotelit.

Hipoteza 1c. Përdorimi i standardeve ISO përmirëson aftësitë e punonjësve të hotelit Pyetësi i anketimit do të shqyrtojë kompanitë e vëzhguara të hoteleve, me synimin për të konfirmuar apo hedhur poshtë këtë hipotezë, nëse ata besojnë se përdorimi i standardeve ISO përmirëson aftësitë e punonjësve të hotelit.

Hipoteza 1d. Pjesëmarrësit kanë një vetëdije të zhvilluar për faktin se përdorimi i duhur i standardeve ISO kërkon trajnim.

1.3. Qëllimet e kërkimit

Qëllimet njohëse ose shkencore përfshijnë zgjerimin e njohurive për standardizimin e biznesit, zbatimin e cilësisë dhe korrelacionet e aplikimit të standardeve ISO dhe proceseve të biznesit në industrinë e hotelerisë. Teza do të analizojë teorikisht dhe empirikisht lidhjen, gjegjësisht ndikimin e standardizimit të biznesit në biznesin e kompanive hoteliere. Me fjalë të tjera, qëllimi i punimit është të përcaktojë lidhjen, drejtimin dhe intensitetin e lidhjes së termave të përmendur në kompanitë hoteliere - Zgjerimi i njohurive rreth termave të përmendur do të mundësohet duke analizuar të dhënat nga pyetësorët e plotësuar të anketimit. Për të vërtetuar ose hedhur poshtë hipotezat e parashtruara, janë formuluar pyetjet e mëposhtme që janë në fokus të punimit të diplomës, të cilave duhet t'u përgjigjet teza dhe të cilat do të sigurojnë zgjerimin e njohurive shkencore në fushën shkencore përkatëse:

1. Si ndikon standardizimi i biznesit në biznesin e kompanive hoteliere?
2. Përdorimi i standardeve paraqet një domosdoshmëri apo një avantazh konkurrues për kompanitë hoteliere?
3. Cilat janë pengesat për futjen e standardeve ISO në veprimtarinë e kompanive hoteliere?
4. A përdorin hotelet e vëzhguara staf të jashtëm për planifikimin dhe zbatimin e implementimeve cilësore të përmendura?
5. Cilat janë udhëzimet e ardhshme për përdorimin e standardeve ISO në kompanitë hoteliere?

Me fjalë të tjera, është e nevojshme të hetohen hipotezat e përmendura dhe të arrihet në përfundimin nëse investimet në ISO standardizimin ndihmojnë në përmirësimin e proceseve të biznesit të kompanive hoteliere. Prandaj, qëllimi i hulumtimit në këtë tezë është të shqyrtojë nevojën për futjen dhe përmirësimin e standardizimit të biznesit, si dhe shpeshtësinë e përdorimit të llojeve të caktuara të ISO standardeve në hotele të përzgjedhura, duke qenë se standardizimet e lartpërmendura ndryshojnë, d.m.th. në vit. Gjithashtu do të zbulohet niveli aktual i ndërgjegjësimit të punonjësve të hoteleve për standardizimin e ISO dhe përfitimet e futjes së tyre në biznes. Çdo iniciativë strategjike në sistemin e biznesit fillon pikërisht nga drejtuesit e lartë, duke përfshirë zbulimin e nevojës dhe përfitimeve të përdorimit të standardeve ISO në industrinë e hotelerisë. Kjo tezë do të shqyrtojë nivelet e njohurive të menaxhmentit të lartë të kompanive hoteliere të

vëzhguara, si dhe orientimin e tyre strategjik drejt ISO standardizimit. Kjo tezë do të marrë parasysh edhe motivimin e punonjësve në kompanitë hoteliere për të përdorur standardizimin dhe nevojën për të investuar në arsim dhe aftësinë e punonjësve duke futur ISO standardizimin, i cili duhet të rezultojë në një rritje të konkurrencës.

1.4. Metodat e kërkimit

Në përputhje me problemin, lëndën, qëllimet dhe hipotezat e hulumtimit, si dhe kërkesat e ndryshme të pjesës teorike dhe empirike të punës, janë përcaktuar metodat e hulumtimit që do të përdoren gjatë përgatitjes së punimit. Paraqitja e zhvillimit të standardeve të cilësisë dhe përcaktimeve teorike të veprës kërkon mbledhjen dhe analizën e literaturës përkatëse profesionale dhe shkencore. Analiza teorike do të bazohet në teoritë dhe njohuritë e literaturës profesionale dhe shkencore vendase dhe ndërkombëtare, e cila përfshin libra, revista shkencore, profesionale dhe artikuj që trajtojnë çështjen e hetuar në këtë tezë në tërësi ose në pjesë të veçanta. Shembujt e mëposhtëm nuk përfaqësojnë të gjitha aplikimet e metodave të vëzhguara.

Në përgatitjen e kësaj teme do të përdoren metoda të përgjithshme shkencore:

- metoda e induksionit dhe e zbritjes do të përdoret për të nxjerrë konkluzione mbi atë se si implementimet e ISO standardizimit ndikojnë në operacionet e kompanive hoteliere, si dhe anasjelltas, d.m.th nëse proceset e biznesit të hotelit mund të ndikojnë në zhvillimin e standardeve ISO, si dhe standardeve në përgjithësi. .
- metoda e përshkrimit do të përdoret kur përshkruhen procedurat dhe proceset në biznesin e kompanive hoteliere ku përdoret standardizimi, kur përshkruhet mënyra e zbatimit të standardeve ISO, kur përshkruhen funksionet e hotelierit, kur përshkruhet ndryshimi midis koncepteve të personalizimit dhe personalizimit masiv, kur përshkruhen standardet ekologjike që mbështesin pretendimet konkurruese të kompanisë hoteliere
- metoda e klasifikimit është zbërthimi i njësive më komplekse të mendimit në më të thjeshta.
- metoda e analizës është procesi i zbërthimit të formacioneve komplekse të mendimit në elementet e tyre më të thjeshta dhe studimit të secilës pjesë më vete dhe në raport me pjesët e tjera.

- Me rastin e përcaktimit të fazës deri në të cilën kompania hoteliere ka zbatuar standardet ekologjike do të përdoret metoda e sintezës, pra sinteza e fazave të mundshme do të rezultojë në një rishikim të plotë të mundësisë së zbatimit të standardeve ISO në funksionimin e kompanisë hoteliere.
- Me rastin e krahasimit të standardeve të ndryshme do të përdoret metoda e krahasimit, si dhe metoda e zbatimit të ISO standardeve në biznesin hotelier.

Për të vërtetuar ose hedhur poshtë hipotezat e përcaktuara në pjesën empirike të hulumtimit, do të përdoret një metodë statistikore. Baza për zbatimin e metodës së përmendur do të jetë baza e të dhënave që do të përpilohet në bazë të pyetësorëve të mbledhur të anketimit. Pyetësi do të përbëhet nga pyetje të mbyllura dhe të hapura. Me ndihmën e këtyre pyetjeve do të tentohet të merret informacioni i nevojshëm për hulumtim. Pyetësorët e anketimit do t'u dërgohen kompanive hoteliere. Shtrirja e hulumtimit kushtëzohet nga kthimi i pyetësorëve të plotësuar. Analizimi dhe shfaqja grafike e rezultateve do të kryhet duke përdorur paketën e duhur softuerike (MS Excel).

1.5. Kontributi kërkimor

Kjo punë do të përfaqësojë një kontribut në zgjerimin e njohurive shkencore dhe numrin e studimeve empirike, pra në literaturën ekzistuese për biznesin e kompanive hoteliere dhe për standardizimin e biznesit. Ky hulumtim do të nxjerrë përfundime në bazë të të dhënave kolektive për kompanitë hoteliere. Kontributi i kësaj pune do të realizohet duke mësuar për ndikimin e përmendur dhe duke vërtetuar ose hedhur poshtë hipotezat e vendosura. Në përputhje me sa më sipër, kontributi konkret i kërkimit do t'i referohet verifikimit të marrëdhënies së përcaktuar teorikisht të ndikimit midis ISO standardizimit dhe biznesit. Përfundimet e kësaj teze mund të shërbejnë si udhëzime për ecurinë e tregut të kompanive hoteliere. Pjesa empirike e punës mund të jetë bazë për kërkime të mëtejshme. Nëse disa kompani hoteliere hezitojnë të zbatojnë dhe përdorin ISO standardizimin, ndoshta pikërisht për shkak të përfundimeve të kësaj teze, ato do të motivohen të përdorin eko-standardizimin. Gjithashtu, konkluzionet e kësaj teze mund të motivojnë menaxherët e kompanive hoteliere që tashmë aplikojnë standardizimin në biznes për të zbatuar më mirë ISO standardizimin në biznes dhe strategjinë e formuar të kompanisë hoteliere. Është e njohur nevoja për analiza të rregullta të eko-standardizimit në biznesin e kompanive

hoteliere. Arsyeja për sa më sipër është zgjerimi i njohurive për shkak të mungesës së njohurive të fituara për ndikimin e ISO standardizimit në proceset e biznesit të kompanive hoteliere për shkak të zhvillimit të vazhdueshëm të cilësisë.

2. Aktualiteti i temës dhe motivet e punës shkencore dhe kërkimore

Cilësia e produkteve, shërbimeve dhe proceseve është një nga faktorët më të rëndësishëm që përcakton vitalitetin e një kompanie në planin afatgjatë. Rëndësia strategjike e cilësisë vjen nga roli që luan në arritjen e avantazhit konkurrues dhe rritjes së qëndrueshme fitimprurëse. Kompanitë që janë lidere në fushën e tyre theksojnë cilësinë si arma më e fuqishme konkurruese, ndërsa rezultatet e kërkimeve empirike tregojnë një marrëdhënie pozitive midis cilësisë dhe përfitimit. Cilësia është një nga aspektet më të rëndësishme të përshtatjes së një kompanie ndaj ndryshimeve në mjedis, dhe menaxhimi i cilësisë është një fushë brenda menaxhimit strategjik si një paradigmë e menaxhimit modern të kompanisë. Menaxhimi i cilësisë totale konsiderohet një filozofi biznesi, supozimi themelor i së cilës është se kostoja e cilësisë së ulët është më e madhe se kostoja e zhvillimit të proceseve që sigurojnë cilësi të lartë. Cilësia, si një grup karakteristikash, nuk mund të shtohet ose të përfshihet më pas nëse nuk është marrë në konsideratë gjatë zhvillimit të produktit ose shërbimit. Hulumtimet tregojnë se 80% e problemeve të cilësisë shkaktohen nga mënyra se si është organizuar dhe menaxhuar kompania. Kjo është arsyeja pse është e rëndësishme të përcaktohen prioritetet dhe drejtimet për përmirësimin e cilësisë në kuadër të procesit të planifikimit strategjik. Duke e parë kompaninë si një grup pjesësh të ndërvarura, përmirësimi i cilësisë së secilës prej tyre çon në përmirësimin e cilësisë së operacioneve të kompanisë në tërësi. Përmirësimi i vazhdueshëm i cilësisë së të gjitha operacioneve në kompani mundëson krijimin e vlerës për klientët dhe pronarët në afat të gjatë, e cila është një parakusht për qëndrueshmërinë e biznesit dhe përfaqëson shtyllën kurrizore të menaxhimit strategjik. Kompetenca themelore e një kompanie moderne është aftësia për të formuluar një strategji efektive dhe zbatimin efektiv të saj. Menaxhimi i cilësisë totale mund të shihet si një qasje holistike ndaj menaxhimit të cilësisë dhe si një mjet menaxhimi strategjik për formulimin dhe zbatimin e strategjisë. Është një garë pa qëllim dhe nënkupton një kërkim të vazhdueshëm për mundësi përmirësimi, dhe përkushtimi për gjetjen

dhe zbatimin e praktikave më të mira është një pjesë integrale e procesit të zbatimit të strategjisë. Prandaj, në një pjesë të veçantë të këtij punimi (pika 2.2.), menaxhimi i cilësisë totale konsiderohet si një nënsistem i menaxhimit strategjik. Nevoja për një qasje holistike buron nga fakti se në procesin e formulimit të qëllimeve, marrjes dhe zbatimit të vendimeve të ndryshme të planifikimit, duhet të përfshihen një numër më i madh i individëve përkatës, ndërsa qëllimet që formulohen duhet të lidhen, të koordinohen dhe të shikohen nga disa këndvështrime të ndryshme.

Duke qenë se vlera për pronarët është qëllimi përfundimtar i një kompanie moderne, menaxhimi i vlerës si pjesë e menaxhimit strategjik merret me vlerësimin e vazhdueshëm të efekteve të strategjisë në vlerën e kompanisë. Shumë raste vërtetojnë se nevoja për një qasje holistike ndaj menaxhimit të cilësisë u shkaktua nga një krizë në operacionet e kompanisë që nuk mund të eliminohej me metoda konvencionale. Koncepti i menaxhimit të cilësisë totale u zhvillua pas Luftës së Dytë Botërore në Japoni, për shkak të nevojës për rindërtim të shpejtë të një ekonomie të shkatërruar. Kompanitë amerikane, të karakterizuara nga një strukturë autokratike, të menduarit afatshkurtër, mungesa e inovacionit, cilësia në rënie e produktit, trajnimi i pamjaftueshëm, marrëdhëniet kundërshtarë me furnitorët dhe punonjësit, u përballën me humbje të tregjeve ndaj konkurrentëve japonezë. Prodhuesit japonezë u dalluan nga aspirata e të gjithë punonjësve për të zvogëluar vazhdimisht numrin dhe madhësinë e devijimeve nga qëllimet, si dhe për të përmirësuar cilësinë e produkteve dhe shërbimeve ndaj klientit përmes përmirësimit të cilësisë së proceseve dhe shërbimeve për klientët e brendshëm. Duke marrë këtë model japonez, Kompanitë amerikane kanë përmirësuar performancën e biznesit dhe konceptin e menaxhimit të përgjithshëm cilësia është përhapur në vende të tjera të botës.

2.1. Mundësi dhe vlerë strategjike

Menaxhimi i cilësisë totale u njoh në Evropë vetëm në vitet 1980. Menaxhimi i cilësisë totale promovon trajnimin, përfshirjen e punonjësve, punën në grup dhe hapjen e kanaleve të komunikimit për të siguruar që informacioni dhe njohuritë të vihen në dispozicion të punonjësve. Rëndësia e tij reflektohet në faktin se inkurajon kompanitë të mësojnë, pra mundëson gjenerimin e njohurive dhe aftësive të nevojshme për përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë. Në mënyrë që cilësia të spikasë si një imperativ në botë, ka çmime prestigjioze për përsosmërinë e biznesit, më

të famshmit prej të cilëve janë Çmimi Deming në Japoni, Çmimi Kombëtar i Cilësisë Malcolm Baldrige në SHBA dhe Çmimi Evropian i Cilësisë në Evropë. Kjo filozofi e biznesit duhet të përqafohet si një komponent kyç strategjik për sukses. Kërkon përcaktimin e qëllimeve afatgjata të cilësisë, sigurimin e burimeve dhe formulimin e strategjive për arritjen e qëllimeve të përcaktuara, si dhe vlerësimin e përhershëm të rezultateve të arritura. Aftësia e menaxhmentit të lartë për të krijuar një vizion dhe për të promovuar ndryshimin është në qendër të filozofisë së menaxhimit të cilësisë totale. Në këtë drejtim, është e nevojshme që menaxhmenti i lartë të zotërojë aftësi udhëheqëse transformuese në mënyrë që të sigurojë kapacitetin për të zbatuar këtë filozofi të biznesit. Menaxhimi i cilësisë totale duhet parë si pjesë e një përpjekjeje më të gjerë për të zbatuar me sukses strategjinë. Vetëm strategjia, e cila duhet të jetë në epiqendrën e menaxhimit të procesit, mund të tregojë se cilat aktivitete janë të rëndësishme dhe cilat qëllime janë relevante. Në mungesë të një kuadri strategjik, menaxherët humbasin kontekstin për të siguruar një avantazh konkurrues. Nëse të gjithë anëtarët e kompanisë janë të përfshirë në procesin e përmirësimit të vazhdueshëm, klima e punës do të jetë e përshtatshme për zbatimin me sukses të strategjisë dhe arritjen e rezultateve të dëshiruara. Menaxhimi i cilësisë totale promovon një strategji të favorshme, ku si kompania ashtu edhe grupe të ndryshme interesi përfitojnë në planin afatgjatë. Një nga detyrat më të rëndësishme të menaxhmentit të lartë është formulimi i qëllimeve afatgjata bazuar në vizionin e kompanisë, si dhe përcaktimi i strategjive për arritjen e atyre qëllimeve. Kompanitë e suksesshme formulojnë një politikë konkrete të cilësisë dhe integrojnë vlerat e cilësisë në dokumentet strategjike. Ndikimi i menaxhimit të cilësisë totale në performancën e biznesit ka qenë një temë aktuale në botë për dekada të tëra. Dilema të shumta lindin lidhur me zgjedhjen e kriterëve dhe metodave për vlerësimin e nivelit të zbatimit të menaxhimit të cilësisë totale dhe efekteve të tij. Shtrohet pyetja se cilët janë faktorët kyç të suksesit për zbatimin e kësaj filozofie të biznesit, cilat masa të performancës së biznesit duhet të jenë në fokus, cilat procedura janë adekuate për matjen e efekteve, cilat karakteristika të kompanisë duhet të merren parasysh gjatë kryerjes së analiza, si dhe shumë të tjera. Hulumtimet empirike tregojnë se ka edhe raste të zbatimit joefektiv të menaxhimit të cilësisë totale. Disa nga arsyet e mundshme janë prioriteti i dhënë nga menaxherët për përfitimin afatshkurtër ndaj atij afatgjatë, mungesa e motivimit të punonjësve për të reduktuar gabimet dhe për të përmirësuar cilësinë, rezistenca ndaj ndryshimit, keqkuptimi i natyrës dhe rëndësisë së këtij koncepti, si dhe duke nënvlerësuar përpjekjet që duhen bërë për të siguruar përfitimet e dëshiruara. Nevoja për materializimin e menaxhimit të cilësisë

totale inkurajoi Organizatën Ndërkombëtare për Standardizim të përcaktojë standardet ISO 9000, të cilat përmbajnë udhëzime për ndërtimin dhe përmirësimin e sistemit të menaxhimit të cilësisë në kompani.

Efektshmëria e ndryshueshme e zbatimit të menaxhimit të cilësisë totale inicioi kërkime që synojnë zbulimin e shkaqeve të atij fenomeni. Studiues të shumtë në botë kanë studiuar ndikimin e kulturës kombëtare dhe organizative në zbatimin dhe efektivitetin e menaxhimit të cilësisë totale. Në shumicën e rasteve, rezultatet e hulumtimit tregojnë se kultura të caktuara janë më të favorshme për këtë filozofi të biznesit, kështu që probabiliteti i zbatimit të suksesshëm është relativisht më i lartë në krahasim me kulturat e tjera. Sferë me interes ishte edhe rëndësia e menaxhimit të burimeve njerëzore në drejtim të përzgjedhjes së stafit cilësor, edukimit të vazhdueshëm të tyre me qëllim përvetësimin e njohurive dhe aftësive të nevojshme për përmirësimin e cilësisë, krijimin e vendeve të punës që do të lehtësojnë punën ekipore dhe përhapjen e njohurive. , si dhe një sistem adekuat kompensimi në mënyrë që punonjësit të motivohen për të përmirësuar cilësinë. Disa autorë pohojnë se menaxhimi i cilësisë totale kërkon investime të rëndësishme shumëvjeçare përpara se të ndihet përparimi. Arrihen rritje afatgjata të produktivitetit dhe cilësisë, si dhe reduktime të kostove, ndërsa stresi financiar dhe operacional mund të shkaktohet në afat të shkurtër. Kritikët e këtij koncepti tregojnë për kostot e larta të trajnimit, kohën e menaxhimit, burokracinë dhe pritshmëritë joreale nga punonjësit në lidhje me përkushtimin ndaj kompanisë dhe përmirësimin e cilësisë. Në vitet e fundit, interesi i studiuesve është rritur për të parë ndikimin e sistemit të menaxhimit të cilësisë në performancën e biznesit të kompanisë. Megjithatë, këtyre përpjekjeve shpesh u mungon një pasqyrë në filozofinë e menaxhimit të cilësisë totale dhe efektet e tij, veçanërisht nga këndvështrimi i menaxhimit strategjik, i cili përfaqëson një koncept të menaxhimit të përshtatshëm për kushtet bashkëkohore. Është një proces i drejtimit drejt qëllimeve të përcaktuara me anë të strategjisë. Një kufizim shtesë dhe domethënës i kërkimit ekzistues është mbështetja vetëm në vlerësimin subjektiv të të anketuarve në procesin e mbledhjes së të dhënave. Kjo temë e diplomes, synon të kapërcejë kufizimet e lartpërmendura dhe të thellojë analizën e konceptit dhe rëndësisë së menaxhimit të cilësisë totale si një paradigmë moderne e menaxhimit të cilësisë. Synimi është gjithashtu të inkurajojë kërkimet e ardhshme mbi këtë temë, si dhe të ofrojë udhëzime për zbatimin efektiv të menaxhimit të cilësisë totale në praktikë.

2.2. Cilësia si burim strategjik i kompanisë

Gjatë historisë, njerëzit kanë qenë gjithmonë të preokupuar me cilësinë, gjë që tregon se cilësia nuk është një koncept i ri. Ajo që është e ndryshme është fokusi në një qasje të strukturuar ndaj cilësisë, e cila nënkupton një plan të mirë-artikulluar cilësie të përfshirë në strategji dhe të integruar në procesin e vendimmarrjes për të arritur qëllimet e përcaktuara. Cilësia është bërë një burim i rëndësishëm strategjik mbi bazën e të cilit kompanitë mund të ndërtojnë avantazhe konkurruese dhe të gjenerojnë vlerë për klientët dhe pronarët. Fjala cilësi rrjedh nga fjala latine *qualitas*, e cila mund të përkthehet si cilësi të mira. Oakland⁴ beson se të gjitha organizatat konkurrojnë në bazë të reputacionit të tyre bazuar në cilësinë, besueshmërinë dhe çmimin. Ky autor thekson se sipas klientëve, cilësia shquhet si arma më e rëndësishme konkurruese, ndërsa, duke i kushtuar vëmendje të veçantë cilësisë, organizatat përmirësojnë besueshmërinë dhe atraktivitetin e çmimit. Besueshmëria është e lidhur ngushtë me konceptin e cilësisë dhe nënkupton aftësinë e një produkti për të funksionuar siç duhet brenda periudhës së pritshme kohore. Cilësia paraqet një gjendje të caktuar dinamike ose ndryshim të vazhdueshëm që kryhet mbi produktet, proceset, anëtarët e organizatës dhe mjedisin.⁵ Sipas ISO 9000:2015⁶ cilësia është "niveli në të cilin një grup karakteristikash të qenësishme të një njësie ekonomike plotëson kërkesat". Duhet t'i kushtoni vëmendje fjalës "nivel" sepse është më e saktë të thuhet se produkti është me cilësi relative më të lartë ose më të ulët sesa të përdoren kategoritë e cilësisë së lartë dhe të cilësisë së ulët. Ky standard rekomandon përcaktimin e nivelit të cilësisë duke përdorur mbiemrat "i varfër, i mirë, i shkëlqyer". Kur krahasohen produktet dhe renditen ato sipas cilësisë, duhet pasur kujdes që të sigurohet që këto produkte të jenë të së njëjtës klasë, të cilën ISO 9000:2015 e përkufizon si "një kategori ose renditje e caktuar për kërkesa të ndryshme në lidhje me një objekt që ka të njëjtin zbatim funksional.". Taguchi interpreton "jo cilësi" si një devijim nga vlera e synuar ose pasoja të dëmshme që ndodhin gjatë përdorimit të produktit, domethënë "humbje për shoqërinë e shkaktuar nga produkti pas dorëzimit të tij".⁷ Cilësia nuk është një sasi absolute. Ai vlerësohet në lidhje me disa vlera referente që reflektojnë kryesisht kërkesat e klientit. Në këtë drejtim, një produkt cilësor nuk është ai që ka performancën më të lartë ose vetitë më të mira, por ai që plotëson kërkesat

⁴ Oakland, J.S. (2004), *Oakland on Quality Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 4.

⁵ Po aty, Bergman, B., Klefsjö, B. (1994),

⁶ Po aty, Bounds, G., Yorks, L., Adams, M., Ranney, G.. (1994),

⁷ Camp, R.C. (1989), *Benchmarking*, ASQC Quality Press, Milwaukee.

brenda kufijve të një çmimi të caktuar.⁸ Campbell et al., shpjegojnë se diversiteti i produktet e komplikojnë përcaktimin e një përkufizimi të vetëm të cilësisë. Gjegjësisht, karakteristikat e produkteve dhe shërbimeve dallojnë dukshëm, e për rrjedhojë edhe dimensionet cilësore të këtyre dy grupeve të mallrave. Megjithatë, kur shikohen vetëm produktet, ose vetëm shërbimet, mund të vërehen edhe dallime të rëndësishme në karakteristikat e tyre. Nëse bëhet fjalë për cilësinë e veturës, do të konsiderohej siguria, shpejtësia, komoditeti, pamja dhe të ngjashme. Nga ana tjetër, në përpjekje për të përcaktuar cilësinë e produkteve ushqimore do të përdorehin kritere krejtësisht të ndryshme, si shëndeti, freskia, shija etj. Për shërbimet postare, shpejtësia rrit nivelin e cilësisë së perceptuar, ndërsa e kundërta mund të jetë e vërtetë për shërbimet e masazhit.

Cilësia shihet dhe shpjegohet në kontekstin e disiplinave të ndryshme. Autorët nga fusha e filozofisë përpiqen të përkufizojnë fenomenet, ekonomistët e shikojnë cilësinë nga perspektiva e kostove dhe fitimeve, autorët nga fusha e marketingut janë të fokusuar në sjelljen e konsumatorëve dhe kënaqësinë e tyre, ndërsa autorët nga fusha e menaxhimit operacional e shikojnë cilësinë nga perspektiva e projektimit dhe kontrollit të procesit të prodhimit. Bazuar në këtë vëzhgim, Garvin⁹ identifikoi pesë qasje kryesore në përcaktimin e cilësisë: qasja transcendentale, qasja e bazuar në produkt, qasja e bazuar në përdorues, qasja e bazuar në prodhim dhe qasja e bazuar në vlerë. Nga pikëpamja transhendente, cilësia përkufizohet si përsosmëri e lindur, një fenomen që kapërcen shijet individuale. Cilësia nuk mund të analizohet dhe individët mësojnë ta njohin atë nëpërmjet përvojës.¹⁰ Cilësia nuk është as mendje, as materie, por diçka e tretë e pavarur nga këto të dyja.¹¹ Pirsig¹² thotë se megjithëse është e vështirë të përkufizosh cilësinë, të gjithë e dinë se çfarë atë. Përkufizimi i cilësisë si përsosmëri ofron pak udhëzime praktike për menaxherët. Pyetja është nëse ekselenca është arritur dhe si matet. Meqenëse ekselenca është një koncept abstrakt dhe subjektiv, menaxherët, ashtu si klientët, kanë vizionin e tyre të përsosmërisë. Gjithashtu, ky përkufizim paraqet problem për studiuesit, në kuptimin që e bën të pamundur matjen dhe krahasimin e ndikimit të cilësisë në performancë ose në variabla të tjerë. Kjo është për shkak të ndryshueshmërisë së attributeve të përsosmërisë me kalimin e kohës. Mungesa e qasjes

⁸ Campbell, D., Stonhouse, G., Houston, B. (2002), Business strategy: An introduction, 2nd Ed., Butterworth-Heinemann, Oxford.

⁹ Garvin, D.A. (1988), Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge, The Free Press, New York.

¹⁰ Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K. (2002), Fundamentals of Total Quality Management, Taylor & Francis, London.

¹¹ Deming, W.E. (1986), Out of the Crisis, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge Mass.

¹² Domanović, V. (2010), Balanced scorecard - mogućnosti i efekti primjene, Ekonomski fakultet Kragujevac.

transcendentale reflektohet në faktin se ajo jep një përkufizim tepër të përgjithshëm dhe abstrakt të cilësisë, i cili mund të mundësojë njohjen e cilësisë, por nuk jep udhëzime për ofrimin e saj. Në këtë kuptim, kishte nevojë për përkufizime më konkrete dhe objektive të cilësisë. Tre qasjet e mbetura për përcaktimin e cilësisë, qasja e bazuar në produkt, qasja e bazuar në prodhim dhe qasja e bazuar në klientë, u mundësojnë menaxherëve të kuptojnë origjinën dhe përbërësit e cilësisë, dhe në këtë mënyrë si ta arrijnë atë. Shewhart¹³, krijuesi i kontrollit statistikor të cilësisë, kritikoi përkufizimet transcendentale të cilësisë duke deklaruar se ekzistojnë masa specifike të cilësisë për çdo lloj produkti. Në qasjen e tij, ai theksoi matjen dhe ofroi një përkufizim pragmatik të cilësisë si një sasi që mund të shprehet numerikisht dhe të ketë vlera të ndryshme. Duke theksuar një qasje të bazuar në produkt për përcaktimin e cilësisë, Shewhart shpjegoi se cilësia e produktit mund të shprehet si një grup karakteristikash dhe se fjala cilësi në thelb do të thotë se si bëhet diçka. Përcaktimi i cilësisë në këtë mënyrë është veçanërisht i përshtatshëm për inxhinierët, sepse detyra e tyre është të përkthejnë kërkesat e klientëve në komponentë konkretë. Duke qenë se cilësia përfaqëson sasinë e attributeve që zotëron një produkt, cilësia më e lartë nënkupton kosto më të larta, duke pasur parasysh se atributet kushtojnë para. Sipas kësaj qasjeje, ato produkte që kanë attribute më të mira do të jenë të cilësisë më të lartë. Kjo qasje ka një peshë, por nuk përfshin dallime në perceptimet dhe shijet individuale të klientëve. Një qasje e bazuar në prodhim përcakton cilësinë si përputhje me specifikimet dhe mbështetet në analizat statistikore për të matur cilësinë. Radford¹⁴ e përkufizoi cilësinë si përputhshmëri me kërkesat e përcaktuara. Kjo qasje nuk e mbështet pikëpamjen se cilësia më e lartë nënkupton kosto më të larta. Kjo pasi produktet që nuk plotësojnë specifikimet, pra janë të cilësisë së ulët, duhet të refuzohen ose të ripunohen, gjë që kërkon kosto shtesë. Në këtë drejtim, produktet cilësore janë të përjashtuara nga këto kosto shtesë, ndaj nuk mund të thuhet se produktet cilësore kushtojnë më shumë. Matja e cilësisë bëri të mundur monitorimin e niveleve të cilësisë me kalimin e kohës. Një qasje e bazuar në prodhim ka qenë e njohur, por është shumë e kufizuar për shkak të fokusit të saj të brendshëm. Theksi ishte në kontrollin e prodhimit dhe jo në shqyrtimin e perceptimeve të klientëve për cilësinë. Një qasje e bazuar tek klientët nuk e braktis cilësinë e prodhimit si një qëllim strategjik, por ofron kontekst. Cilësia shihet përmes syve të klientëve, pra përdoruesve të produkteve dhe shërbimeve që kanë

¹³ Shewhart, W.A. (1931), *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, D. Van Nostrand Company, New York.

¹⁴ Radford, G..S. (1922), *The Control of Quality in Manufacturing*, Ronald Press, New York, pp. 5

dëshira, kërkesa dhe nevoja të ndryshme. Shewhart¹⁵ thekson se standardet për sa i përket karakteristikave fizike të matshme të produkteve ndryshojnë në përputhje me ndryshimet në preferencat e klientëve, për të realizuar vlerën ekonomike. Kjo perspektivë e vëzhgimit të cilësisë supozon se cilësia përcaktohet nga klienti bazuar në nivelin në të cilin produkti plotëson nevojat e tij. Garvin¹⁶ sugjeron që një produkt cilësor është ai që ofron performancë ose pajtueshmëri me një çmim të pranueshëm. Sipas këtij autori, cilësia nënkupton njëkohësisht përsosmërinë, sasinë e një atributi të dëshirueshëm, përshtatshmërinë, përputhjen me specifikimet, si dhe marrëdhënien midis çmimit dhe kënaqësisë së përdoruesit. Kjo qasje ka çuar në literaturën e marketingut në praktikën e identifikimit të pikave ideale¹⁷, domethënë kombinimin e saktë të attributeve të produktit që maksimizojnë kënaqësinë e përdoruesit. Në literaturën e menaxhimit operacional është zhvilluar koncepti i "përshtatjes për përdorim"¹⁸, ndërsa në literaturën ekonomike janë vërejtur ndryshime në cilësi në zhvendosjen e kurbës së kërkesës.¹⁹ Qasja e bazuar në klient u përball me problemin e përgjithësimit të preferencave të ndryshme individuale në mënyrë që të zhvillohej një përkufizim kuptimplotë i cilësisë në nivel tregu. Koncepti i vlerës së klientit integron të tre perspektivat e përmendura më parë të vëzhgimit të cilësisë në një tërësi komplekse. Për t'u ofruar vlerë klientëve, menaxherët duhet së pari të sigurojnë cilësinë e dizajnit, pastaj cilësinë e konformitetit dhe në fund cilësinë e performancës (shih Figurën 1). Cilësia e dizajnit përfaqëson një kombinim të perspektivës së parë dhe të tretë të përcaktimit të cilësisë (një qasje e bazuar në produkt dhe një qasje e bazuar në klient), dhe nënkupton që produkti është projektuar për të përmbushur nevojat e klientit. Cilësia e konformitetit pasqyron një perspektivë tjetër të përcaktimit të cilësisë (qasja e bazuar në prodhim) dhe nënkupton që produkti është bërë saktësisht sipas specifikimeve të përcaktuara. Cilësia e performancës bazohet në një qasje të cilësisë së bazuar në klient dhe i referohet shkallës në të cilën një produkt plotëson nevojat e klientit. Nëse produkti është projektuar për të përmbushur kërkesat e klientit, pastaj prodhohet saktësisht sipas specifikimeve dhe në përdorim plotëson pritshmëritë e klientit, atëherë mund të thuhet se produkti është i cilësisë së lartë. Bounds et al.¹⁸ e përkufizojnë vlerën e klientit si një kombinim përfitimesh

¹⁵ Shewhart, W.A. (1931), *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, D. Van Nostrand Company, New York, pp. 54.

¹⁶ Garvin, D.A. (1988), *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, The Free Press, New York, pp.45.

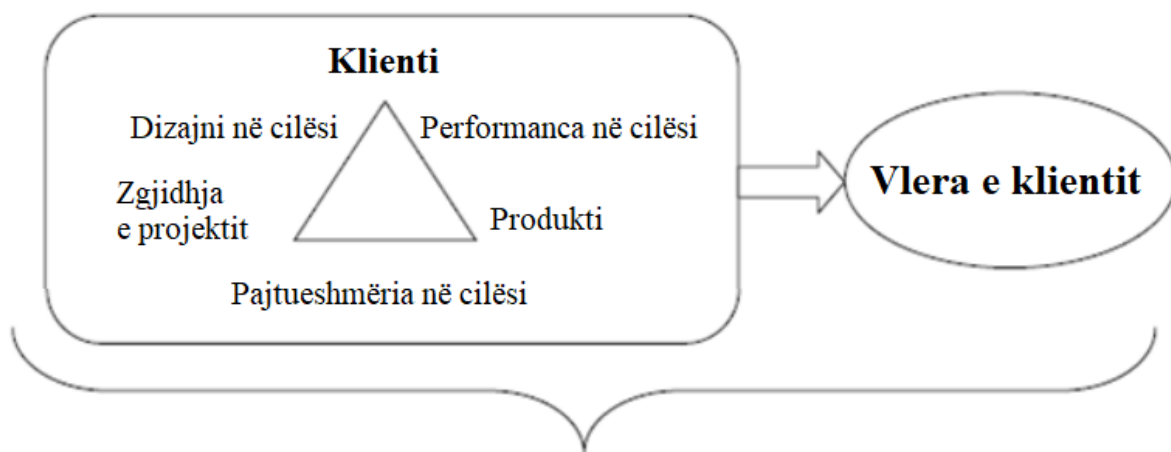
¹⁷ Kuehn, A.A., Day, R. L. (1962), *Strategy of Product Quality*, Harvard Business Review, Vol. 40, No. 6, pp. 100–110.

¹⁸ Juran, J. M. (1974), *Quality Control Handbook*, 3rd Ed. McGraw-Hill, New York, pp. 2

¹⁹ Chamberlin, E. H. (1953), *The Product as an Economic Variable*, Quarterly Journal of Economics, Vol. 67, No. 1, pp. 1–29.

dhe sakrificash gjatë blerjes dhe përdorimit të një produkti ose shërbimi për të kënaqur disa nevoja. Përfitimet lindin nga plotësimi i një nevoje, ndërsa sakrificat përfaqësojnë kostot që konsumatori mbart për të përballuar produktin ose shërbimin, që përfshin kostot e shfrytëzimit dhe mirëmbajtjes, oportunitetin dhe kostot e tjera të prekshme dhe të paprekshme.

Figura 1. Përmirësimi i cilësisë për të krijuar vlerë për klientin.



Burimi: Bounds, G., Yorks, L., Adams, M., Ranney, G. (1994), Beyond Total Quality Management Toward the Emerging Paradigm, Mc-Graw Hill, Inc, New York, pp. 64.

Dahlgaard et al.²⁰ deklarojnë se cilësia është një koncept relativ dhe mund të ketë kuptime të ndryshme për njerëz të ndryshëm, të ngjashëm me teorinë e relativitetit. Kjo do të thotë se cilësia varet nga nevojat dhe kërkesat e klientëve, si dhe nga përvoja e tyre e mëparshme me produkte të njëjta ose të ngjashme, në bazë të të cilave formohen pritshmëritë. Niveli i cilësisë përcaktohet nga marrëdhënia midis performancës dhe pritjeve. Sa më të ulëta të jenë pritshmëritë dhe sa më e mirë të jetë performanca, aq më e lartë është cilësia e perceptuar. Koncepti i cilësisë totale është një

²⁰ Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K. (2002), Fundamentals of Total Quality Management, Taylor & Francis, London, pp. 11.

zgjerim i konceptit të vlerës së klientit në atë që thekson rëndësinë e cilësisë në çdo aspekt të organizatës. Shembulli më i mirë i një pikëpamjeje holistike të cilësisë mund të shihet te autorët japonezë. Ishikawa²¹ thekson se interpretimi i ngushtë i cilësisë është i lidhur me produktin, ndërsa interpretimi i gjerë përfshin cilësinë e punës, shërbimet, informacionin, proceset, departamentet, njerëzit, kompanitë, qëllimet e kështu me radhë. Imai²² beson se cilësia është gjithçka që mund të përmirësohet dhe se potenciali për krijimin e cilësisë gjendet tek punonjësit. Prandaj, ai beson se në radhë të parë, cilësia duhet të “ngulitet” te punonjësit, në mënyrë që ata të ndërgjegjësohen për nevojën e përmirësimit të vazhdueshëm. Bizneset duhet të kultivojnë perspektiva të ndryshme të vëzhgimit të cilësisë, sepse mbështetja vetëm në një mund të shkaktojë probleme të mëdha. Megjithatë veçoritë e produktit përbushin plotësisht standardet dhe specifikimet, depërtimi në treg mund të jetë i ulët për shkak të preferencave të ndryshme të klientëve.²³ Nga ana tjetër, produktet mund të priten mirë në treg edhe pse nuk plotësojnë standardet dhe specifikimet, megjithatë kjo shkakton kosto të larta skrap dhe ripërpunim. Në të dyja rastet, cilësia e produktit është e diskutueshme. Për të tregtuar me sukses një produkt, si dhe për të maksimizuar fitimet, është më mirë të kaloni nga një qasje në tjetrën ndërsa produkti kalon nga faza e projektimit në treg.²⁴ Karakteristikat e produktit që tregojnë cilësinë duhet së pari të identifikohen përmes hulumtimit të tregut (qasja e bazuar në përdorues). Karakteristikat e identifikuar më pas përkthehen në attribute të produktit (qasja e bazuar në produkt), pas së cilës organizohet procesi i prodhimit për të siguruar përputhjen e produktit me specifikimet (qasja e bazuar në prodhim). Një proces që injoron çdo qasje ndaj cilësisë nuk do të rezultojë në një produkt cilësor. Prandaj, cilësia e produkteve dhe shërbimeve lind si rezultat i një numri të madh aktiviteteve që mund të grupohen në katër kategori kryesore: projektim, prodhim, shpërndarje dhe kontakt. Në secilën nga këto faza, cilësia duhet të jetë qëllimi kryesor, në mënyrë që të sigurohet kënaqësia e klientit dhe rritja e qëndrueshme fitimprurëse e kompanisë. Përkufizimet e ndryshme të cilësisë janë gjithashtu pasojë e fokusit të vëzhgimit të grupeve të ndryshme të interesit, përkatësisht klientëve, prodhuesve dhe shtetit.²⁵ Elementet kryesore mbi bazën e të cilave klienti përcakton cilësinë janë: aftësia e

²¹ Ishikawa, K. (1985), What is Total Quality Control? The Japanese Way, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, pp. 45.

²² Imai, M. (1986), Kaizen: The key to Japanese competitive success, Random House, New York, pp. xxiii.

²³ Ishikawa, K. (1984), Quality and Standardization: Program for Economic Success, Quality Progress, Vol. 17, No. 1, pp. 16-20.

²⁴ Garvin, D.A. (1984), What Does "Product Quality" Really Mean?, Sloan Management Review, Vol. 26, No. 1, pp. 25-43.

²⁵ Filipović, J., Đurić, M. (2009), Osnove kvaliteta, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, pp. 161.

produktit për të kënaqur nevojat, raporti çmim-kënaqësi, jetëgjatësia e produktit dhe shpejtësia dhe saktësia e shërbimeve shoqëruese. Marka e produktit gjithashtu ka një ndikim në cilësinë e perceptuar nga klienti. Nga ana tjetër, prodhuesit e shikojnë cilësinë përmes shkallës së përputhshmërisë me specifikimet, numrit dhe madhësisë së variacioneve, gabimeve, mbetjeve, ankesave, por edhe duke krahasuar veçoritë dhe çmimin e produktit me produktet konkurruese të disponueshme në treg. Autoritetet përkatëse shtetërore e shohin sigurinë e produkteve për jetën dhe shëndetin e njerëzve si elemente cilësore, si dhe ndikimin në mjedisi. Garvin²⁶ identifikoi tetë dimensione të cilësisë së produktit: performancën, veçoritë, besueshmërinë, konformitetin, qëndrueshmërinë, mirëmbajtjen, estetikën dhe cilësinë e perceptuar. Performanca i referohet karakteristikave të punës, domethënë funksionimit të produktit. Ky dimension i cilësisë përfshin attribute të matshme, kështu që markat e produkteve mund të renditen në mënyrë objektive bazuar në aspektet individuale të performancës. Megjithatë, renditja sipas performancës së përgjithshme është mjaft komplekse, veçanërisht kur përfshin përfitime që jo çdo klient ka nevojë. Këtu paraqitet një qasje e bazuar në produkt dhe një qasje e bazuar në përdorues. Atributet e matshme të produktit i nënshtrohen krahasimit, por pyetja nëse ndryshimet në performancë janë në të vërtetë dallime në cilësi varet nga preferencat individuale, të cilat kushtëzohen nga interesat dhe nevojat. Në këtë kuptim, performanca e produktit është një veçori objektive dhe marrëdhënia midis performancës dhe cilësisë pasqyron reagimet individuale. Karakteristikat e produktit mundësojnë funksionimin e tij. Ky dimension i referohet attributeve ose komponentëve objektivë dhe të matshëm, marrëdhënia e të cilave me cilësinë varet gjithashtu nga preferencat individuale. Besueshmëria është probabiliteti që një produkt të funksionojë siç duhet gjatë një periudhe kohore. Masat më të zakonshme të besueshmërisë janë koha mesatare deri në dështimin e parë, koha mesatare midis dështimeve dhe shkalla e dështimit për njësi të kohës. Besueshmëria bëhet më e rëndësishme në periudhën e përdorimit intensiv të produktit dhe në rast të kostove të larta të mirëmbajtjes.

Besueshmëria mund të lidhet ngushtë me performancën, pasi specifikimi i produktit përcakton normat e pranueshme të dështimit. Ky dimension kontribuon më së shumti në markën ose imazhin e një kompanie dhe, sipas mendimit të shumë përdoruesve, konsiderohet një dimension themelor i cilësisë. Japonezët e kanë përdorur pikërisht këtë dimension për të fituar një avantazh konkurrues në industri të shumta. Përputhshmëria është niveli në të cilin pamja dhe karakteristikat

²⁶ Po aty, Garvin, D.A.

operacionale të produktit përputhen me standardet e vendosura më parë. Brenda fabrikës, përputhshmëria zakonisht matet me përqindjen e njërive me defekt, dhe në treg me numrin e ankesave. Standardet përcaktojnë objektivat dhe zonat e tolerancës, por është me rëndësi të madhe të monitorohet madhësia e devijimit nga objektivi, edhe nëse vlerat i përkasin zonës së tolerancës. Ky është veçanërisht rasti kur bëhet fjalë për prodhimin e pjesëve që më vonë montohen në një produkt tjetër. Shuma dhe drejtimi i devijimit të pjesëve individuale mund të ndikojnë në performancën e produktit. Prandaj ideja pas konceptit të 6σ (eng. Six sigma), i cili përpiqet për një devijim minimal nga objektivi. Ky koncept kontribuoi ndjeshëm në përmirësimin e cilësisë së makinave nga prodhuesit japonezë në krahasim me ata amerikanë. Qëndrueshmëria përfaqëson kohëzgjatjen e jetës së një produkti dhe ka përmasa ekonomike dhe teknike. Mund të përkufizohet si koha e përdorimit të produktit para se produkti të bëhet i papërdorshëm, ku nuk ka mundësi riparimi. Qëndrueshmëria është më e vështirë të përcaktohet nëse ekziston mundësia e riparimit. Pastaj qëndrueshmëria përfaqëson kohën e përdorimit të produktit deri në momentin kur zëvendësimi i produktit është më fitimprurës se riparimet e mëtejshme, duke përfshirë kostot e vetë riparimit, kostot shoqëruese (dorëzimi i produktit), përfshirjen personale dhe shqetësimet që mund të lindin për shkak të dështimit të produktit (makina në punë, makina në makinë, etj.) Mirëmbajtja i referohet shpeshtësisë, kostove dhe shpejtësisë së servisit, por edhe sjelljes së personelit të shërbimit. Disa klientë mund të jenë të pakënaqur me shërbimin edhe nëse problemi është zgjidhur me sukses. Cilësia e shërbimit ndikon në imazhin e kompanisë, si dhe në përfitimin. Kjo është arsyeja pse shumë prodhues kujdesen për cilësinë e shërbimeve mbështetëse po aq sa për elementët cilësorë të vetë produkteve. Atributet e rëndësishme të këtij dimensionit janë: garancia e shërbimit, pjesët e këmbimit dhe disponueshmëria e tyre, distanca nga shërbimi, distanca nga furnizuesi i pjesëve rezervë, koha e pritjes për marrje, kohëzgjatja e riparimit, shpeshtësia e shërbimeve të rregullta, disponueshmëria e informacionit, mirësjellja dhe ekspertiza e shërbimit. personeli, kostoja mesatare e riparimit, garancitë e kushteve, suksesi i eliminimit të dështimit dhe të ngjashme. Estetika është subjekt i vlerësimit subjektiv të përdoruesit, pasi lidhet me pamjen, aromën, shijen ose tingullin e produktit. Koncepti i marketingut i pikave ideale, d.m.th. kombinimi i attributeve të produktit që përputhen më mirë me preferencat e përdoruesve, fillimisht u zhvillua në bazë të këtij dimensionit të cilësisë që kontribuon në identitetin e një marke ose kompanie. Duke qenë se klienti vlerëson cilësinë e produktit në bazë të këtij dimensionit, për shkak të ndryshimit në perceptime nuk është e mundur të kënaqet i gjithë tregu, ndaj kompanitë

fokusohen në segmente individuale të tregut. Cilësia e perceptuar është gjithashtu një dimension subjektiv i cilësisë, pasi bazohet në përvojën personale të klientit me produktin dhe shkallën e kënaqësisë që ndikon drejtpërdrejt në cilësinë e perceptuar. Reklamimi, marka dhe imazhi kanë një ndikim të rëndësishëm në cilësinë e perceptuar, ndonjëherë më të madhe se atributet objektive të produktit. Reputacioni është një element bazë i cilësisë së perceptuar, fuqia e të cilit rrjedh nga analogjia që cilësia e një produkti sot është e ngjashme me cilësinë e një produkti të djeshëm, ose se cilësia e një linje të re produkti është e ngjashme me cilësinë e produktit ekzistues. produktet e një kompanie të caktuar. Rëndësia strategjike e dimensioneve të cilësisë rrjedh nga fakti se kompanitë mund të fitojnë një avantazh konkurrues duke i dhënë përparësi dimensioneve të caktuara. Në këtë mënyrë, kompanitë mund të depërtojnë edhe në një treg shumë konkurrues, duke theksuar përmirësimin e një dimensionit që prodhuesit e tjerë e kanë lënë pas dore. Zgjedhja e një niveli cilësor është hapi i parë në arritjen e një avantazhi konkurrues, i ndjekur nga përmbushja e kërkesave operationale. Sektori i shërbimeve është specifik sepse shërbimet janë të paprekshme. Disa nga problemet që dalin gjatë matjes së cilësisë së shërbimeve janë:²⁷

- njerëz të ndryshëm kanë pritshmëri të ndryshme kur bëhet fjalë për shërbimet;
- klientët mund të jenë pjesëmarrës në ofrimin e shërbimit, duke ndikuar kështu drejtpërdrejt në cilësinë e shërbimit;
- dallimet në personalitetin e ofruesit dhe marrësit të shërbimit ndikojnë gjithashtu në perceptimet e cilësisë dhe
- në rastin e shërbimeve, klienti mund të ketë edhe kërkesa për të cilat ofruesi i shërbimit nuk është i trajnuar, të cilat mund të rezultojnë të jenë të cilësisë së dobët të shërbimit, ndërsa nga ana tjetër, produkti ka funksione specifike dhe të mirëpërcaktuara dhe klienti është i vetëdijshëm për kufizimet e produktit, kështu që ai vlerëson cilësinë brenda atyre kufijve.

Parasuraman et al.²⁸ identifikuan dimensionet e cilësisë së shërbimit, të cilat përdoren në shumë kompani në mbarë botën për të matur cilësinë e performancës:

- elemente të prekshme,

²⁷ Madu, C. N. (1998), Strategic total quality management, in: C. N. Madu (Ed.), Handbook of Total Quality Management, Kluwer Academic, London, pp. 155.

²⁸ Parasuraman, A., Zeithamel, V., Berry, L. (1984), A Conceptual Model of Service Quality, Marketing Science Institute, Cambridge, pp. 84-106.

- besueshmëria,
- shpejtësia,
- besueshmëria dhe
- ndjeshmëria.

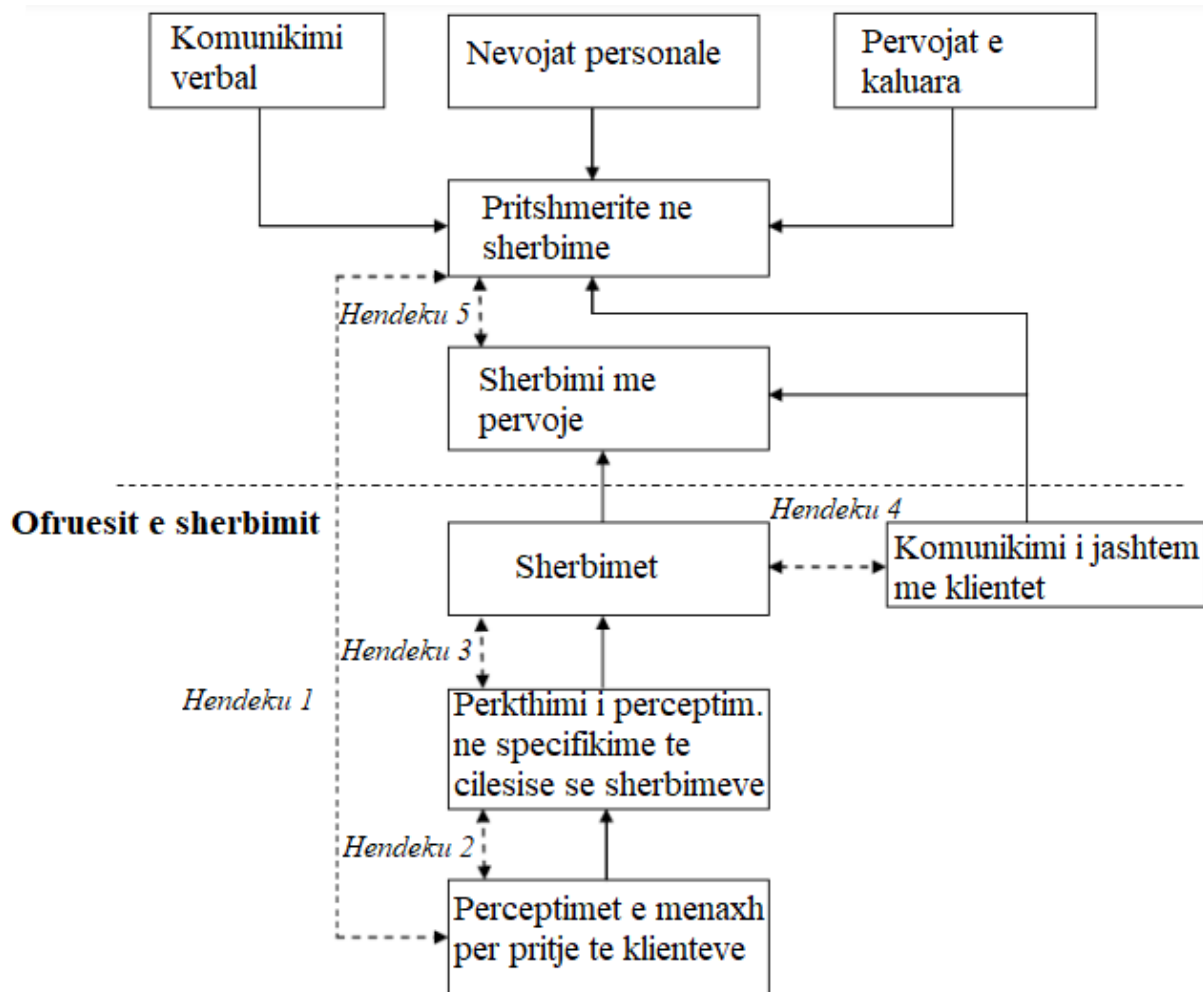
Cilësia e elementeve të prekshme, që mundësojnë dhe mbështesin ofrimin e shërbimit, do të ndikojë drejtpërdrejt në perceptimin e klientit për cilësinë e shërbimit dhe imazhin e kompanisë. Kjo i referohet madhësisë dhe rregullimit të hapësirës, ndriçimit, nxehtësisë, ngjyrave, mobiljeve, materialeve propagandistike dhe të ngjashme. Besueshmëria përfaqëson dimensionin më të rëndësishëm të cilësisë së shërbimit, pasi i referohet aftësisë për të kryer saktësisht shërbimin e premtuar. Shpejtësia mund t'i referohet si kohëzgjatjes së shërbimit, ashtu edhe shpejtësisë së përgjigjes ndaj kërkesave, ankesave, problemeve dhe të ngjashme. Ky dimension përcakton në masë të madhe cilësinë e shërbimit, duke qenë se pritja e gjatë për ekzekutimin e shërbimit, si dhe kohëzgjatja e vetë shërbimit, është diçka që shumica e klientëve duan të shmangin. Konsumatorët janë veçanërisht të ndjeshëm ndaj këtij dimensionit nëse kanë një problem që duhet zgjidhur. Besueshmëria dominon në situatat kur klienti nuk është në gjendje të vlerësojë kompetencën e ofruesit të shërbimit dhe bëhet fjalë për shërbime të shtrenjta, apo shërbime që mund të dëmtojnë shëndetin, pamjen apo pronën e klientit. Ky dimension i referohet aftësisë për të rrënjosur besimin tek klientët se shërbimi do të përmbushë pritshmëritë e tyre. Empatia përkufizohet si trajtimi i secilit klient individualisht me kujdes dhe mirëkuptim, për t'i bërë ata të ndihen të rëndësishëm dhe të veçantë. Dimensionet e përmendura të cilësisë paraqesin bazën mbi të cilën klientët bazojnë perceptimet e tyre për cilësinë e shërbimit. Pritjet e klientit ndikojnë gjithashtu në vlerësimin e cilësisë së shërbimit, kështu që niveli i cilësisë do të varet nga fakti nëse përvoja aktuale gjatë ofrimit të shërbimit i tejkalon, plotëson apo nuk i plotëson pritshmëritë e tyre. Në këtë kuptim, cilësia e shërbimit përcaktohet në bazë të ndryshimit midis pritshmërive dhe vëzhgimeve të klientit.²⁹

Figura 2 tregon modelin e cilësisë së shërbimit, në bazë të të cilit është e mundur të përcaktohet më nga afër shkaku i defekteve ose boshllëqeve në cilësi.³⁰

²⁹ Senić, R., Senić, V. (2008), Menadžment i marketing usluga, Prizma, Kragujevac, pp. 444-446 (prikaz, ostalo).

³⁰ Parasuraman, A., Zeithamel, V., Berry, L. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50.

Figura 2. Modeli i cilësisë së shërbimit.



Burimi: Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, pp. 44.

2.3. Evolucion i menaxhimit të cilësisë

Menaxhimi i cilësisë nënkupton arritjen e nivelit të duhur të cilësisë, mirëmbajtjen, matjen, kontrollin dhe përmirësimin e tij, të gjitha me synimin për të arritur një shkallë më të lartë të konformitetit midis pritshmërive dhe përvojës aktuale të klientëve. Ai bazohet në rregullimin procedural të rrjedhës së operacioneve të punës me qëllim parashikimin dhe eliminimin e gabimeve në pikën e origjinës për të minimizuar kostot për shkak të cilësisë së pamjaftueshme. Për të arritur këtë, është e nevojshme të përdoren mjete për përmirësimin e procesit, treguesit e

performancës së biznesit, si dhe mbledhja e informacionit përmes krahasimit dhe vetëvlerësimit.³¹ Qasja e procesit është e rëndësishme, sepse ofron njohuri për mundësitë e përmirësimit të aktiviteteve të caktuara në zinxhirin e vlerës, dhe cilësia e produkteve dhe shërbimeve të gatshme është vetëm rezultat i cilësisë së procesit. Në fillim të viteve 1900, Frederick W. Taylor propozoi ndarjen e funksionit të planifikimit nga prodhimi dhe zbërthimin e punëve në detyra individuale, duke rezultuar në një nivel të lartë specializimi të punës, duke rritur shpejtësinë dhe efikasitetin, dhe në këtë mënyrë uljen e kostove.³² Inxhinierët u ngarkuan me standardizimin e mjeteve dhe procedurave. Punëtorët nuk pritej të mendonin, por të kryenin operacione të përcaktuara qartë, ndërsa përgjegjësia për cilësinë i takonte kontrolluesit. Me fjalë të tjera, punëtorët kishin për detyrë të kryenin punën sipas standardeve të vendosura nga inxhinierët, ndërsa kontrollorët kontrollonin konformitetin e produkteve me standardet e përcaktuara.³³ Kontrolli statistikor i bazuar në kampionim bëri të mundur përcaktimin e përqindjes së defekteve me një shkallë të lartë probabiliteti dhe uljen e ndjeshme të kostos së inspektimit. Prodhuesit amerikanë në industrinë e automobilave dhe komponentëve elektronikë u përballën me konkurrencë në rritje në vitet 1980. Konkurrentët ishin më produktivë falë përqendrimit në cilësinë dhe përmirësimin e procesit. Në Japoni, Gjermani dhe Itali, marrëdhënia midis menaxhmentit dhe punëtorëve ishte bashkëpunuese. Punëtorët japonezë të prodhimit patën ndihmë dhe mbështetje të menjëhershme nga ekspertë të cilësisë, ndërkohë që u inkurajuan të bënin sugjerime për përmirësimin e operacioneve të punës. Megjithatë, kjo qasje nuk ishte e popullarizuar në SHBA. Në Gjermani, punonjësit inkurajohen të bashkëpunojnë me furnizuesit e veglave dhe makinerive në mënyrë që t'i përshtatin këto asete me nevojat e procesit. Nga ana tjetër, japonezët monitoruan performancën e produktit në duart e klientëve dhe kryen ridizajne për ta bërë produktin më të dobishëm dhe për të përmbushur nevojat e klientit në një masë më të madhe. Duke kuptuar seriozitetin e situatës së tregut, një ekip menaxherësh amerikanë vizituan Japoninë për të parë vetë burimin e avantazhit konkurrues të kompanive japoneze. Ata mësuhan se njerëzit kryesorë që u mësuhan prodhuesve japonezë se si të përmirësonin cilësinë ishin në të vërtetë amerikanët - Deming dhe Juran. Filozofia që ata përhapën

³¹ Escrig-Tena, A.B. (2004), TQM as a competitive factor, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 21, No. 6, pp. 612-637.

³² Campbell, D., Stonhouse, G., Houston, B. (2002), *Business strategy: An introduction*, 2nd Ed., Butterworth Heinemann, Oxford, pp. 237.

³³ Rao, A., Carr, L.P., Dambolena, I., Kopp, R.J., Martin, J., Rafii, F., Schlesinger, P.F. (1996), *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*, John Wiley & Sons, Inc., New York, pp. 6.

u quajti Menaxhimi i Cilësisë Totale (TQM) nga japonezët.³⁴ Qasjet ndaj menaxhimit të cilësisë kanë evoluar me kalimin e kohës, ku dallohen fazat e mëposhtme: kontrolli (1800), kontrolli statistikor i cilësisë (1930), sigurimi i cilësisë (1950) dhe menaxhimi strategjik i cilësisë bazuar në filozofinë e menaxhimit të cilësisë totale (1980).³⁵ Kontrolli është forma më e vjetër e kujdesit cilësor, dhe gjithashtu më e thjeshta. Ai përfshin krahasimin e një ose më shumë karakteristikave të produktit me kërkesat e përcaktuara.³⁶ Filipović dhe Gjurić e quajnë shqetësimin për cilësinë një koncept të përvetshëm, duke qenë se njerëzimi është përballur gjithmonë me këtë problem. Fillimisht njeriu zgjidhte ushqimet në bazë të karakteristikave të tyre dhe më pas u kujdes për vetitë e veglave, armëve, veshjeve dhe ndërtoi strehimore. Shfaqja e komuniteteve rurale krijoi parakushte për ndarjen e punës, zhvillimin e aftësive dhe shkëmbimin e mallrave. Shitja, pra blerja e mallit, nënkuptonte kontakt të drejtpërdrejtë ndërmjet prodhuesit dhe blerësit. Forma më e përhapur e kontrollit të cilësisë në atë kohë ishte një kontroll i klientit i njohur si *caveat emptor*.³⁷ Megjithatë, prodhuesit u kujdesën për cilësinë gjatë prodhimit dhe i inspektuan mallrat pak para se të dilnin në treg, për të parandaluar zbulimin e defekteve nga klientët dhe duke rrezikuar kështu reputacionin dhe mbijetesën e tyre. Standardet për materialet hyrëse, proceset e prodhimit, produktet e gatshme dhe metodat e kontrollit u përcaktuan në repartet zejtare. U krijuan mekanizma gjurmueshmërie dhe disa esnafe vulosnin produktet e gatshme, cilësinë e të cilave garantonin. Esnafët parashikonin dënime rigoroze për shitjen e mallrave të cilësisë së dobët, përcaktonin çmimet dhe kushtet e shitjes dhe siguronin zbatimin e tyre. Kontrolli iu besua kontrollorëve dhe me rritjen e numrit të tyre u formua një departament i veçantë për kontrollin e cilësisë. Në fillim të shekullit të 20-të, cilësia u dallua në sistemin e fabrikës si funksion dhe përgjegjësi e pavarur e menaxhimit. Megjithatë, deri në vitet 1930 u ngrit çështja e shkakut të cilësisë së dobët.

2.4. Kontrolli tradicional i cilësisë

³⁴ Po aty, Rao, A., et.al.

³⁵ Garvin, D. A. (1988), *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, The Free Press, New York, pp. 37.

³⁶ Đurićin, D., Janošević, S., Kalićanin, Đ. (2016), *Menadžment i strategija*, jedanaesto izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, pp. 781.

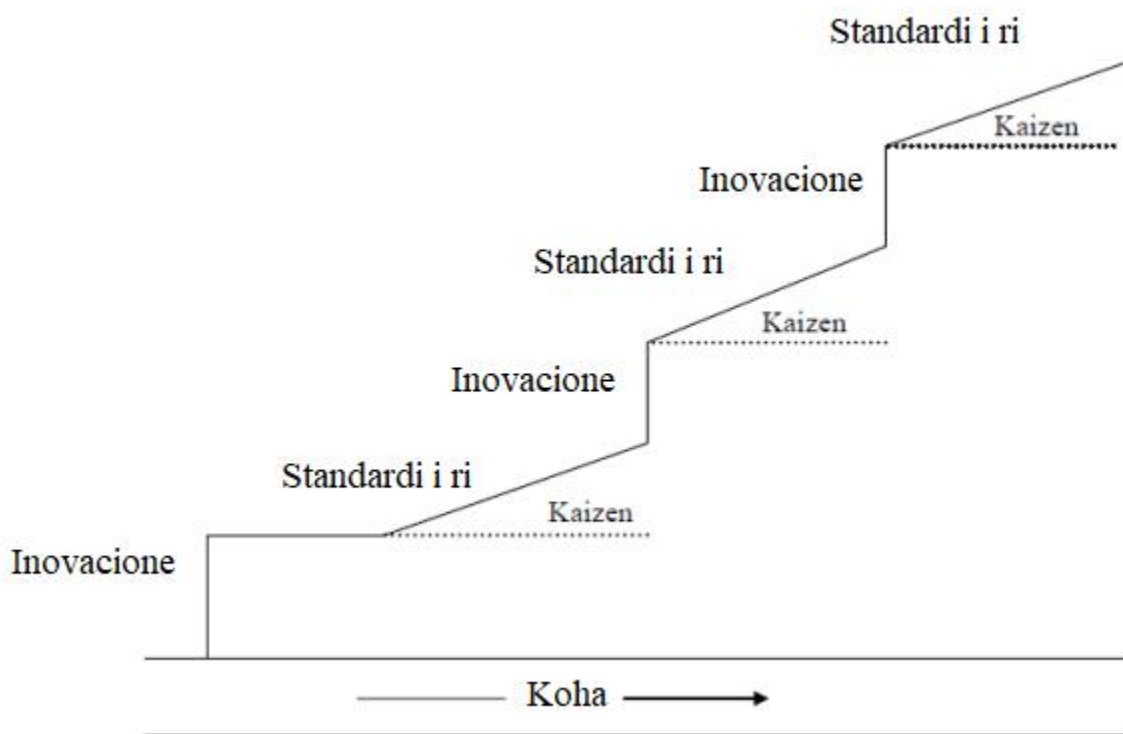
³⁷ Claude S., George, Jr. (1972), *The History of Management Thought*, 2 nd Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, pp. 53.

Kontrolli tradicional i cilësisë, i bazuar në inspektim, nuk mundësoi përmirësimin e cilësisë, pasi qëllimi i vetëm ishte parandalimi i daljes në treg të produkteve me cilësi të ulët. Kontrolli statistikor i cilësisë, si faza e dytë në evolucionin e menaxhimit të cilësisë, u shfaq në 1931. Ai përfshin analizën e rezultateve të matjes së procesit dhe produktit sipas teorisë së variacionit të zhvilluar nga Shewhart. Kontrolli statistikor i cilësisë njihet si një alternativë më efektive për inspektimin e të gjitha produkteve. Janë zhvilluar plane pranimi që parashikojnë një numër të pranueshëm produktesh me defekt për një madhësi të caktuar kampioni. Është e nevojshme të monitorohen proceset dhe të eliminohen shkaqet e performancës së pakënaqshme në të gjitha fazat e ciklit të cilësisë. Ky lloj kontrolli i cilësisë ishte i dobishëm për sa kohë që kompanitë mund të përballonin produkte me defekt, por me rritjen e intensitetit të konkurrencës kishte nevojë për një qasje që do të mundësonte përmirësimin e cilësisë në baza të vazhdueshme. Përmirësimi i cilësisë mund të arrihet përmes ndryshimeve të mëdha në proceset e biznesit (riinxhinierim) ose ndryshime të vogla. Hammer dhe Champy³⁸ e përkufizuan riinxhinierimin si një ndryshim thelbësor në konceptin dhe zhvillimin e proceseve të biznesit, në mënyrë që të arrihen përmirësime të rëndësishme në masat kritike të performancës, si kostoja, cilësia, shërbimi dhe shpejtësia. Përmirësimet radikale shpesh kërkojnë teknologji të re dhe kërkime të shtrenjta. Qasjet amerikane dhe japoneze për përmirësimin e cilësisë ndryshonin në atë që amerikanët mbështeteshin në përmirësime të herëpashershme, dramatike, ndërsa japonezët bënë përmirësime të vogla por të vazhdueshme duke përfshirë të gjithë punonjësit e kompanisë (japonisht: kaizen). Përmirësimi i vazhdueshëm është thelbësor për filozofinë e menaxhimit të cilësisë totale. Është një ndryshim i orientuar drejt procesit, ku punonjësit kërkojnë vazhdimisht mundësi për të përmirësuar mënyrën e punës. Sigurisht, rezultatet më të mira arrihen duke kombinuar këto dy qasje, të cilat mund të bashkëjetojnë, sepse nuk janë koncepte të kundërta. Figura 3 tregon përmirësimin e konkurrueshmërisë me një kombinim të përmirësimit të vazhdueshëm dhe inovacionit. Deming, studenti kryesor i Shewhart, erdhi fillimisht në Japoni me ftesë të Unionit të Shkencëtarëve dhe Inxhinierëve Japonezë, për t'i mësuar ata se si të zbulojnë dhe reduktojnë variacionet duke përdorur grafikët e kontrollit të procesit. Në kontrast me qasjen e një niveli të pranueshëm të cilësisë që toleron një numër të caktuar gabimesh dhe nuk inkurajon përmirësimin e vazhdueshëm, qasja e Deming thekson përgjegjësinë e menaxhmentit për përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë. Ai

³⁸ Hammer, M., Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York, pp. 32

thekson se cilësia fillon me qëllimin e menaxhimit, i cili transformohet më tej nga inxhinierët dhe të tjerët në plane, specifitime, teste dhe prodhim.³⁹ Deming mësoi parimet e të menduarit shkencor të formuluar nga Shewhart brenda rrethit Plan-Bë-Study-Act PDSA). Ky cikël i përmirësimit të vazhdueshëm u ofron menaxherëve një bazë shkencore për të gjetur mënyra për të përmirësuar cilësinë. Japonezët vazhduan të zhvillonin qasjen Shewhart/Deming nën udhëheqjen intelektuale të Kaoru Ishikawa, i cili zhvilloi Diagramin e Peshkut si bazë për dokumentimin e ideve rreth marrëdhënieve shkakësore. Përpjekjet e Deming dhe Shoqatës së Shkencëtarëve dhe Inxhinierëve Japonezë çuan në përdorimin e gjerë të kontrollit statistikor të cilësisë midis inxhinierëve dhe punëtorëve të prodhimit. Megjithatë, nivelet e larta dhe të mesme të menaxhimit nuk treguan interes për çështjen e cilësisë deri në ardhjen e shkencëtarëve amerikanë Juran dhe Feigenbaum, të cilët e bënë kontrollin e cilësisë një mjet menaxhimi.

Figura 3. Përparimi përmes një kombinimi të përmirësimit të vazhdueshëm (Kaizen) dhe inovacionit.



³⁹ Deming, W.E. (1986), Out of the Crisis, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge Mass, pp.4-5.

Burimi: Imai, M. (1986), Kaizen: The key to Japanese competitive success, Random House, New York, pp. 25-27.

Sigurimi i cilësisë është një qasje proaktive që do të thotë se kontrolli i cilësisë kryhet në mënyrë sistematike, duke përfshirë përputhshmërinë jo vetëm në sferën e prodhimit, por edhe gjatë projektimit, instalimit dhe servisimit, vlerësimit dhe verifikimit të funksionimit të sistemit të cilësisë.⁴⁰ Ekzistojnë katër elementë të sigurimit të cilësisë: përcaktimi sasi i kostos së cilësisë, kontrolli total i cilësisë, inxhinieria e besueshmërisë dhe defektet zero. Deri në vitet 1950, menaxherët besonin se cilësia duhet të përmirësohet sepse gabimet kushtojnë para. Mirëpo, ata nuk kishin asnjë informacion për sasinë e atyre shpenzimeve dhe as sa është e nevojshme për të përmirësuar cilësinë. Me fjalë të tjera, ata nuk kishin mjetet për të matur kostot e cilësisë. Juran ndau kostot e cilësisë në kostot e parandalimit dhe kostot e gabimit, të cilat përfshijnë mbetjet, kostot e përpunimit, ankesat e përpunimit dhe humbjet financiare për shkak të pakënaqësisë së klientit.⁴¹ Cilësia përkufizohet si përputhshmëri me specifikimet dhe humbjet ndodhin vetëm në rast defektesh. Niveli i cilësisë së dëshirueshme është ai ku kostot janë minimale, jo ai që plotëson nevojat e klientëve. Kjo qasje e bazuar në kosto ndaj cilësisë nuk inkurajon përmirësimin e vazhdueshëm me fokus në vlerën e klientit. Mund të vërehet se qasja e Juran është në kundërshtim me parimet e gabimeve zero dhe përmirësimit të vazhdueshëm.⁴² Feigenbaum⁴³ zhvilloi një skemë të kontrollit të cilësisë totale që parashikon nivelin e përgjegjësisë së funksioneve individuale në kompani për çdo aktivitet. Menaxhmenti duhet të marrë përgjegjësinë për aktivitetet e planifikimit cilësor dhe menaxhimin e ekipeve ndërfunksionale. Modele matematikore janë zhvilluar gjithashtu për të parashikuar performancën e pajisjeve me kalimin e kohës në kushte të ndryshme.

Përmirësimi i besueshmërisë dhe zvogëlimi i shkallës së gabimit u arrit me ndihmën e:

- Analiza e mënyrës dhe efekteve të dështimit - një metodë për rishikimin sistematik të mënyrave në të cilat një produkt mund të dështojë dhe propozimin e zgjidhjeve alternative;
- analiza e komponentëve individualë - një metodë e analizimit të gabimeve në komponentët kryesorë dhe përpjekjes për të korrigjuar mangësitë;

⁴⁰ Đuričin, D., Janošević, S., Kaličanin, Đ. (2016), Menadžment i strategija, jedanaesto izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 782.

⁴¹ Juran, J.M. (1962), Quality Control Handbook, 2nd ed., Mc-Graw-Hill, New York, pp.10.

⁴² Bounds, G., Yorks, L., Adams, M., Ranney, G.. (1994), Beyond Total Quality Management Toward the Emerging Paradigm, Mc-Graw Hill, Inc, New York, pp.67.

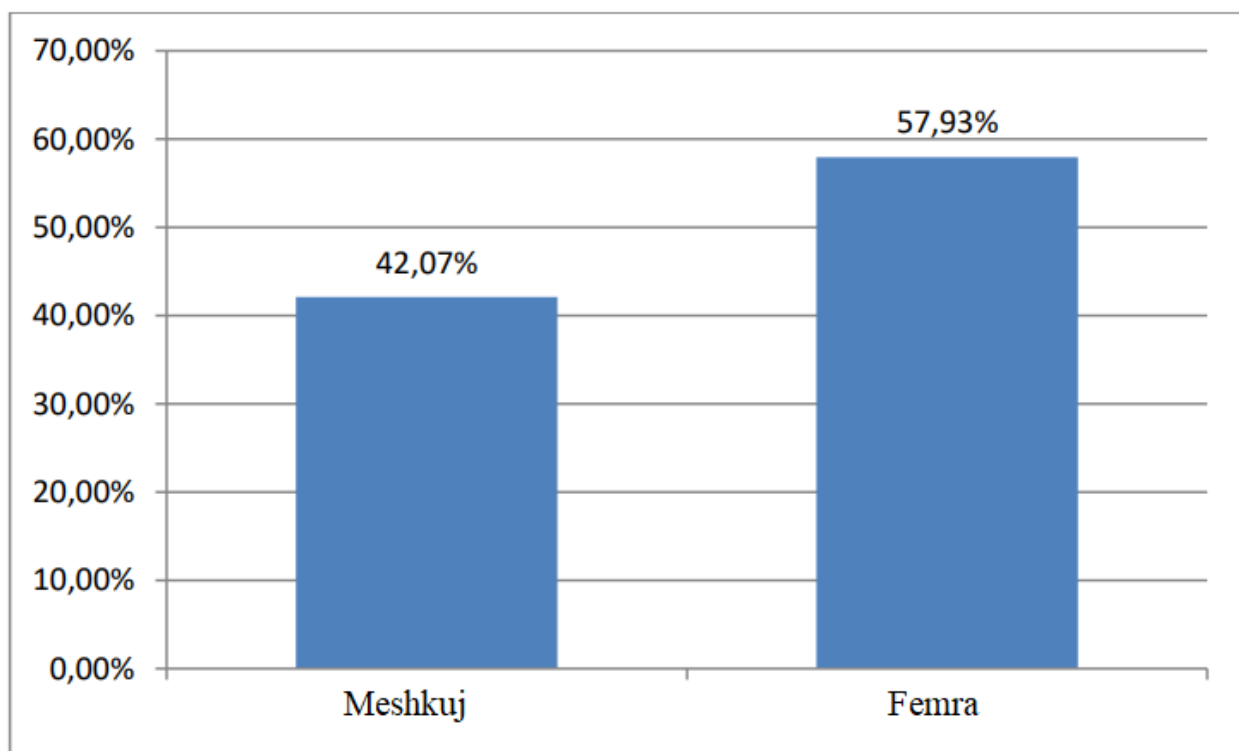
⁴³ Feigenbaum, A.V. (1961), Total Quality Control, McGraw-Hill, New York, pp. 61.

- reduktimet e shfrytëzimit – kërkesa që pjesët të përdoren nën nivelin e tyre të ngarkesës të specifikuar;
- mbulimi – praktika e përdorimit të sistemeve paralele si rezervë në rast se komponentët e rëndësishëm dështojnë dhe
- monitorimi i defekteve - testimi laboratorik dhe analiza e gabimeve në pjesë.

3. Analiza e aplikimit të standardeve ISO në industrinë hoteliere

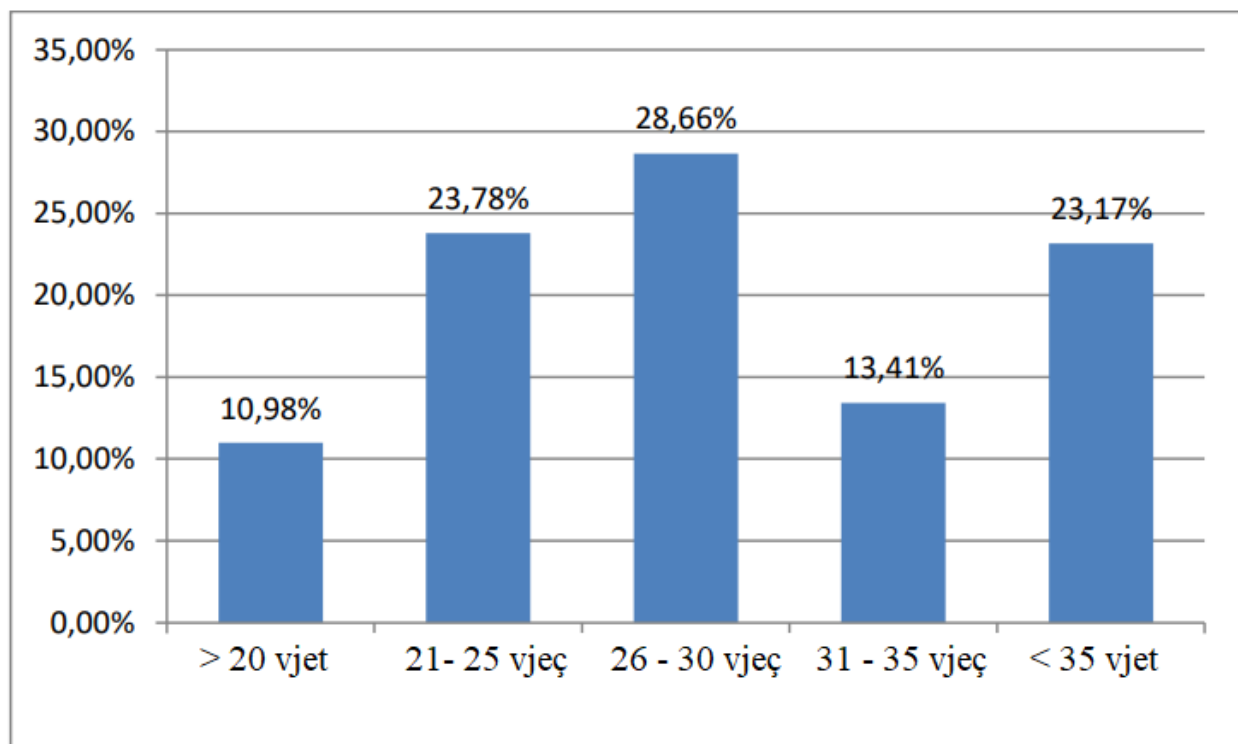
3.1. Përpunimi i rezultateve

1) Të dhëna përshkruese



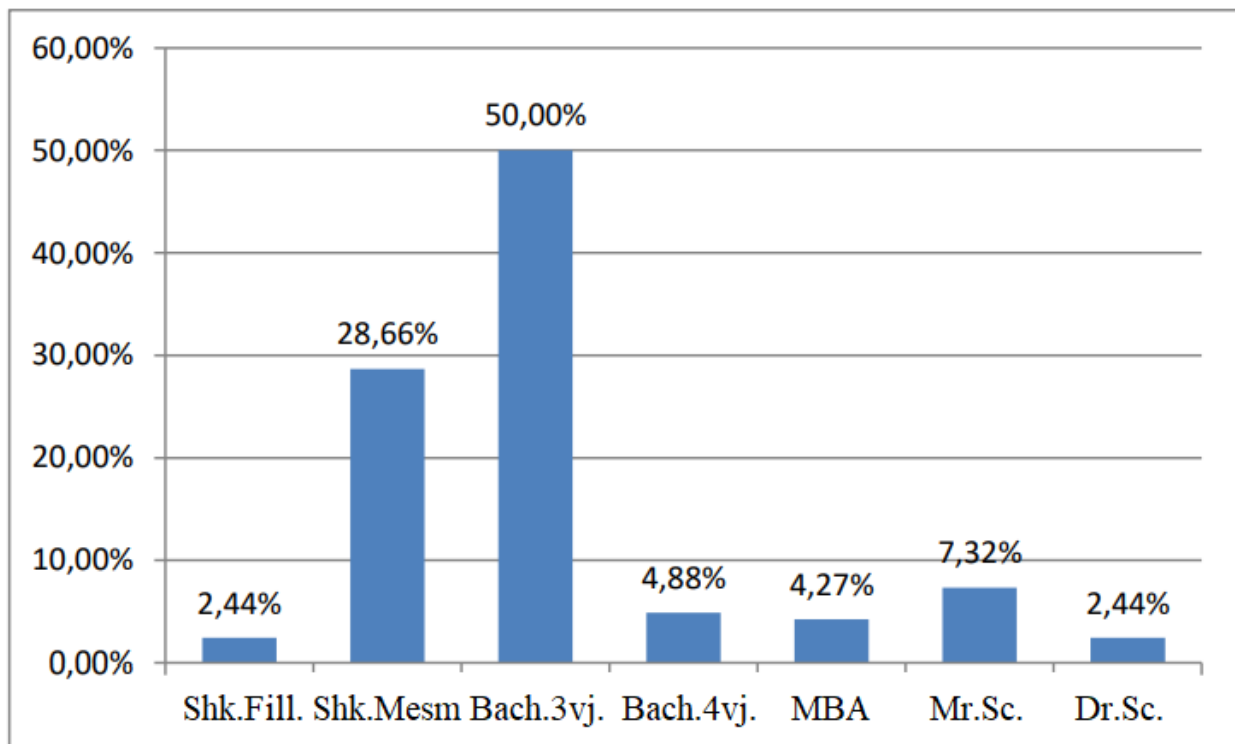
Grafiku nr. 1. Paraqitja grafike e raportit gjinor të pjesëmarrësve

Në hulumtim morën pjesë 164 pjesëmarrës. Gjinitë janë përafërsisht të barabarta, me një përfaqësim pak më të lartë të femrave (95 femra apo 57.93% e kampionit total) sesa meshkujt (69; 42.07%).



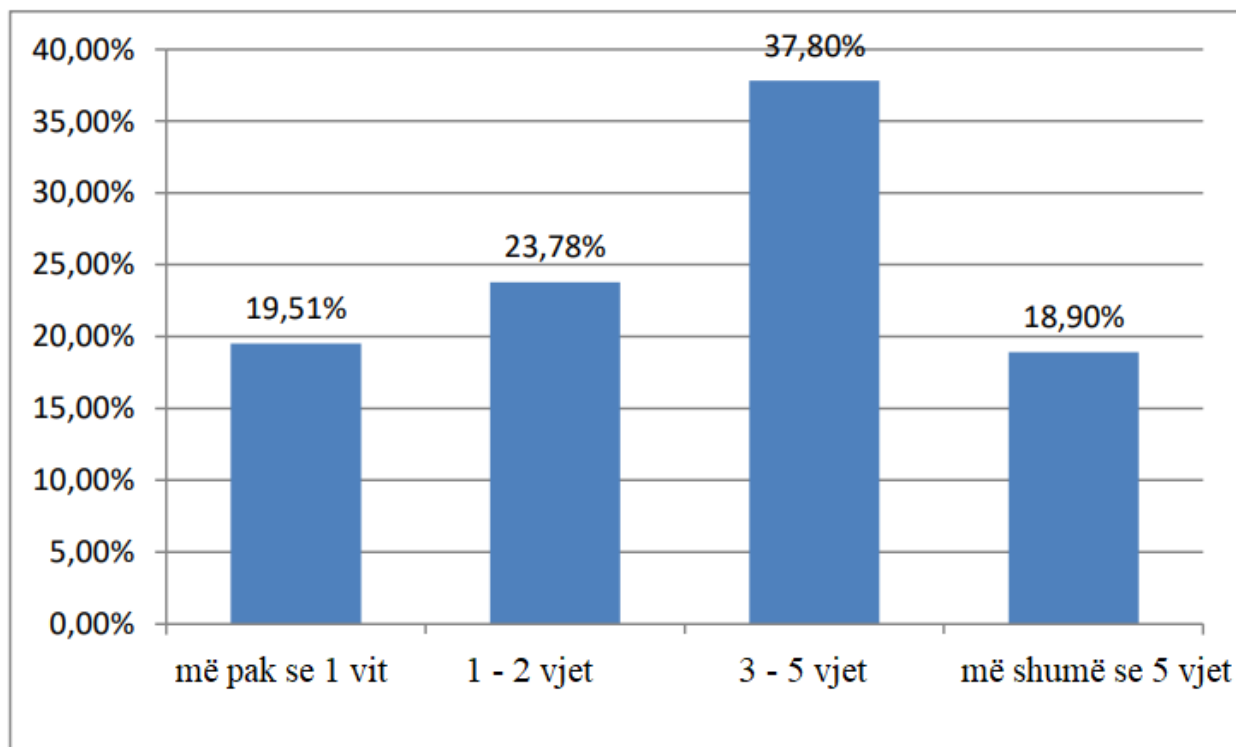
Grafiku nr. 2. Paraqitja grafike e moshës së pjesëmarrësve.

Mostra është e larmishme për nga mosha, me numrin më të madh të pjesëmarrësve të moshës 26 deri në 30 (47; 28.66%), të ndjekur nga 21 deri në 25 (39; 23.78%) dhe mbi 35 (39; 23.17%). Pjesëmarrësit nën moshën 20 vjeçare janë më pak të përfaqësuar (18; 10,98%), ashtu siç janë ata nga mosha 31 deri në 35 vjeç (22, 13,41%).



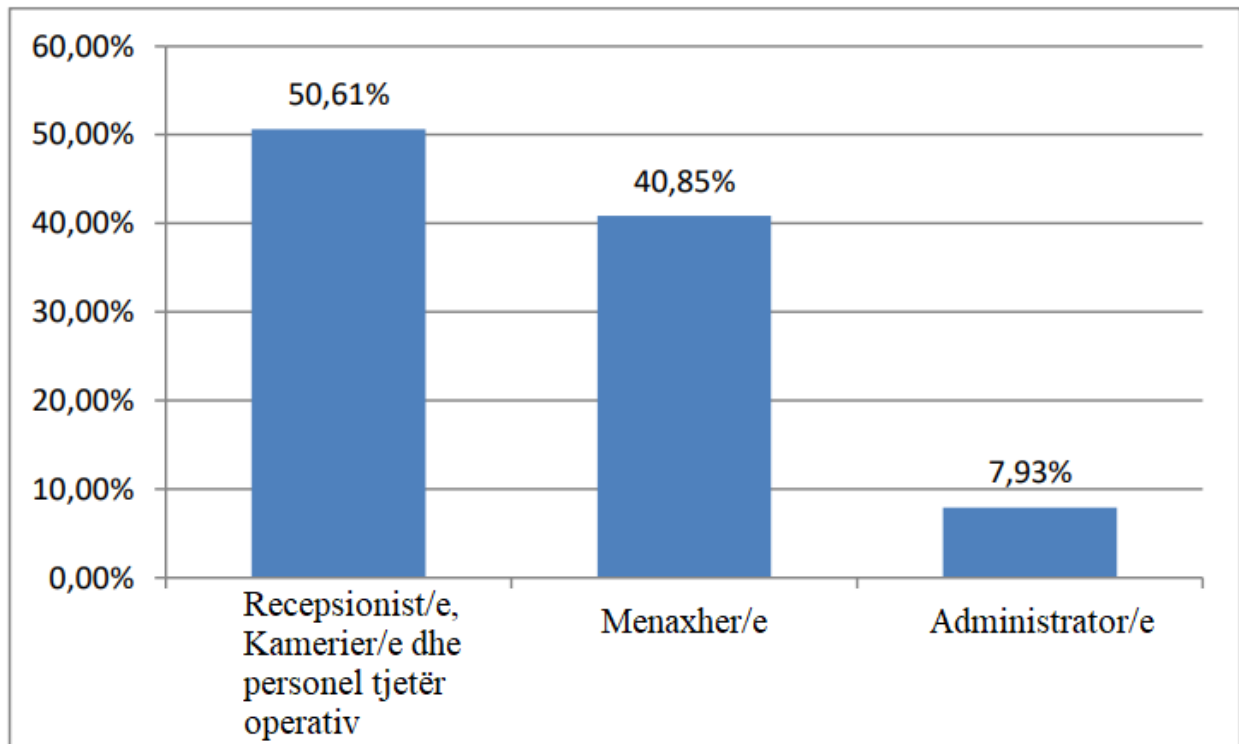
Grafiku nr. 3. Paraqitja grafike e nivelit të arsimit të pjesëmarrësve.

Gjysma e pjesëmarrësve ishin të arsimuar në nivelin bachelor (47; 28.66%). Niveli i dytë më i përfaqësuar i arsimit i referohet arsimit të mesëm profesional, me afërsisht një të katërtën e pjesëmarrësve (47; 28.66%). Nivelet e tjera të arsimit janë më pak të përfaqësuara dhe përfshijnë arsimin e ulët profesional (4; 2.44%) dhe nivelet e larta të arsimit (gjithsej 31; 18.90%).



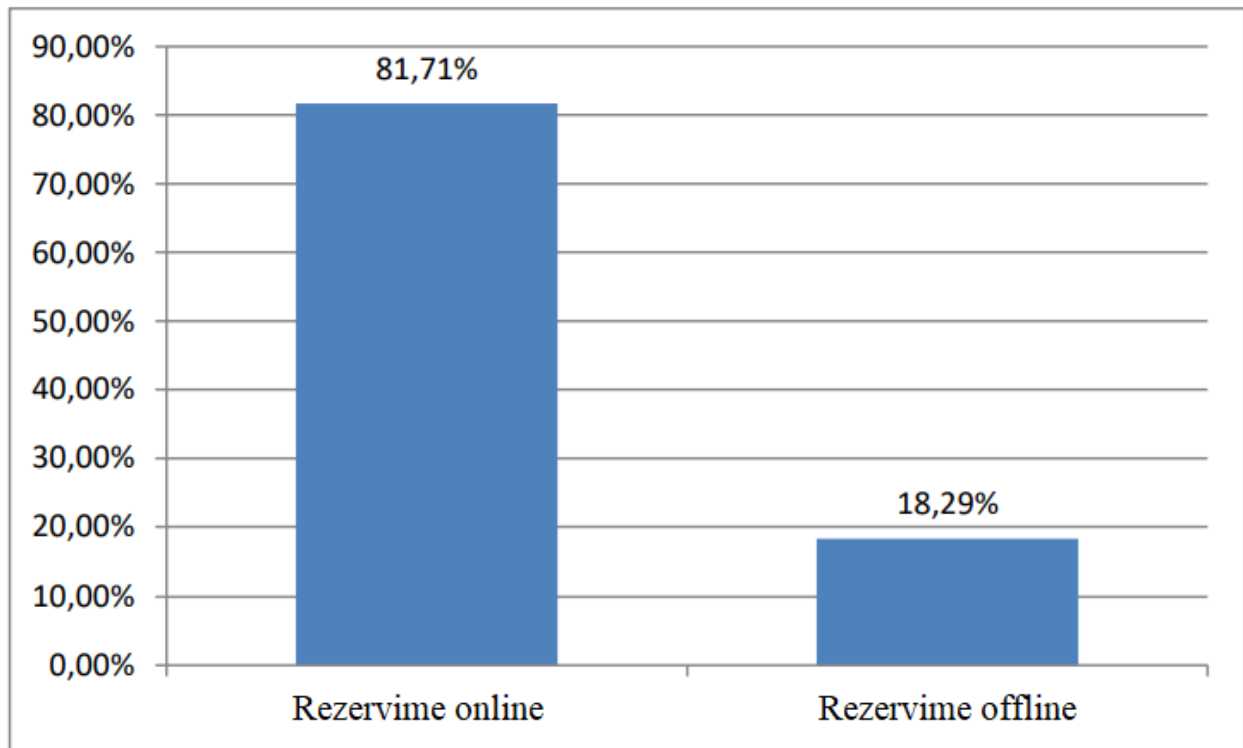
Grafiku nr. 4. Paraqitja grafike e përgjigjes së pyetjes, me përvje pune "Sa vite keni që punoni në hotel?"

Numri më i madh i pjesëmarrësve, pak më shumë se një e treta, kanë punuar në hotel për 3 deri në 5 vjet (62; 37.80%). Rreth një e treta e pjesëmarrësve kanë më pak se një vit përvojë të hershme në një hotel (32; 19.51%), dhe po aq kanë përvojë të madhe, më shumë se 5 vjet (31; 18.90%).



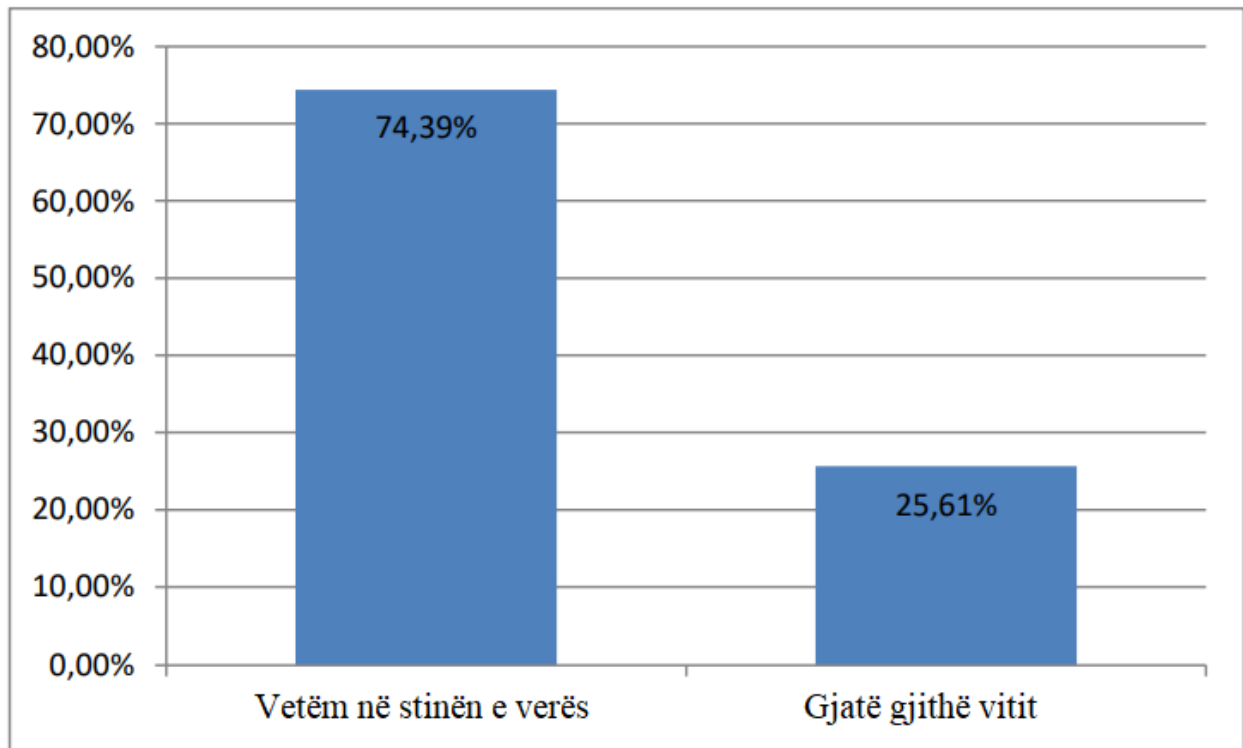
Grafiku nr. 5. Paraqitja grafike e përgjigjes së pyetjes "Në çfarë pozicioni punoni në hotel?"

Gjysma e pjesëmarrësve punojnë si recepsionistë, kamerierë dhe staf tjetër operativ (83; 50.61%). Pak më pak prej tyre janë në pozitën e menaxherit (67; 40,85%). Numri më i vogël i tyre punojnë në administratë (13; 7.93%).



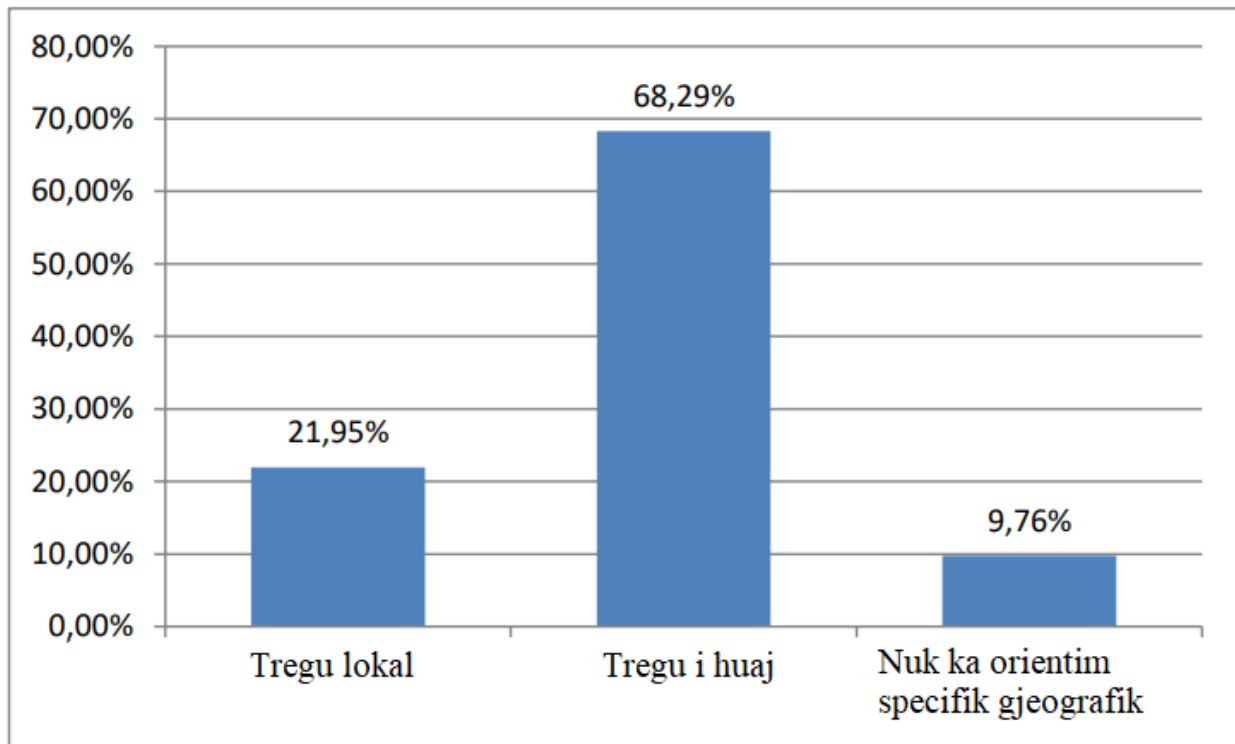
Grafiku nr. 6. Paraqitja grafike e përgjigjes së pyetjes "A gjeneron hoteli juaj pjesën më të madhe të të ardhurave?"

Hotelet ku punojnë pjesëmarrësit e hulumtimit zakonisht gjenerojnë shumicën e të ardhurave të tyre përmes rezervimeve në internet (134; 81.71%).



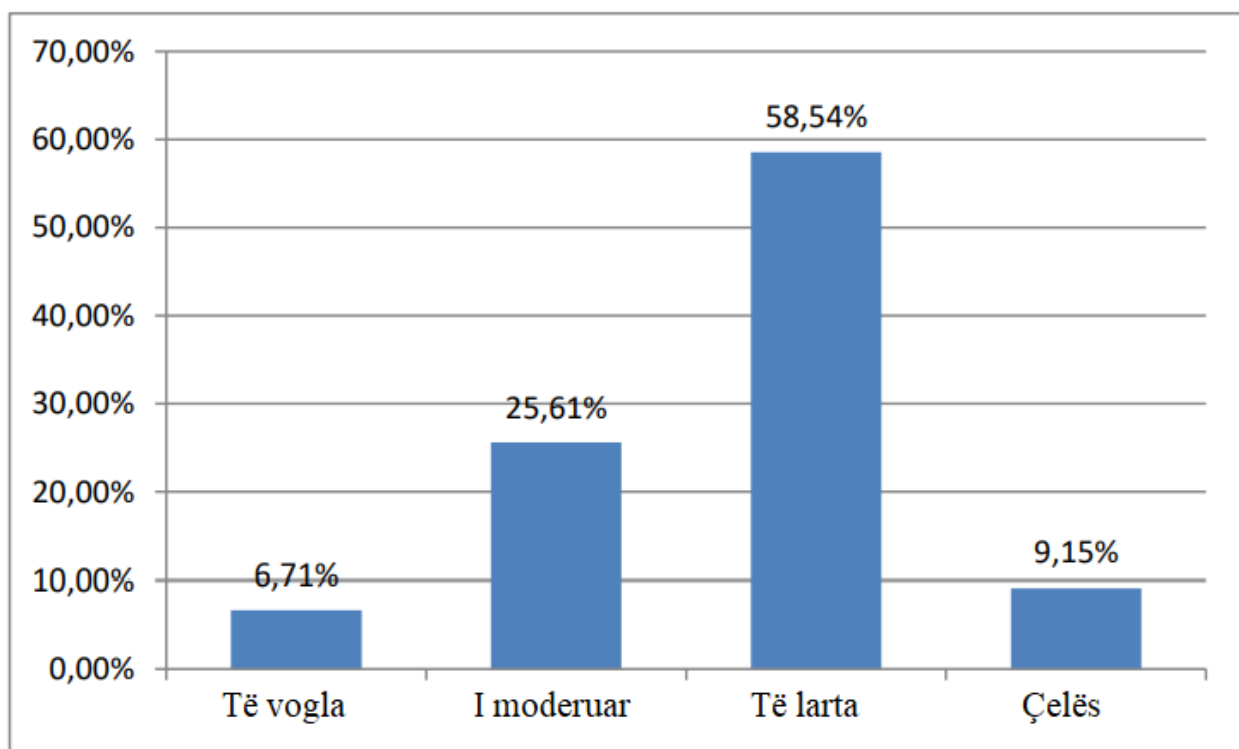
Grafiku nr. 7. Paraqitja grafike e përgjigjes së pyetjes "Hoteli juaj funksionon..."

Përafërsisht tre të katërtat e hoteleve funksionojnë vetëm në sezonin e verës (122; 74.39%), ndërsa vetëm një e katërta funksionon gjatë gjithë vitit (42; 25.61%).



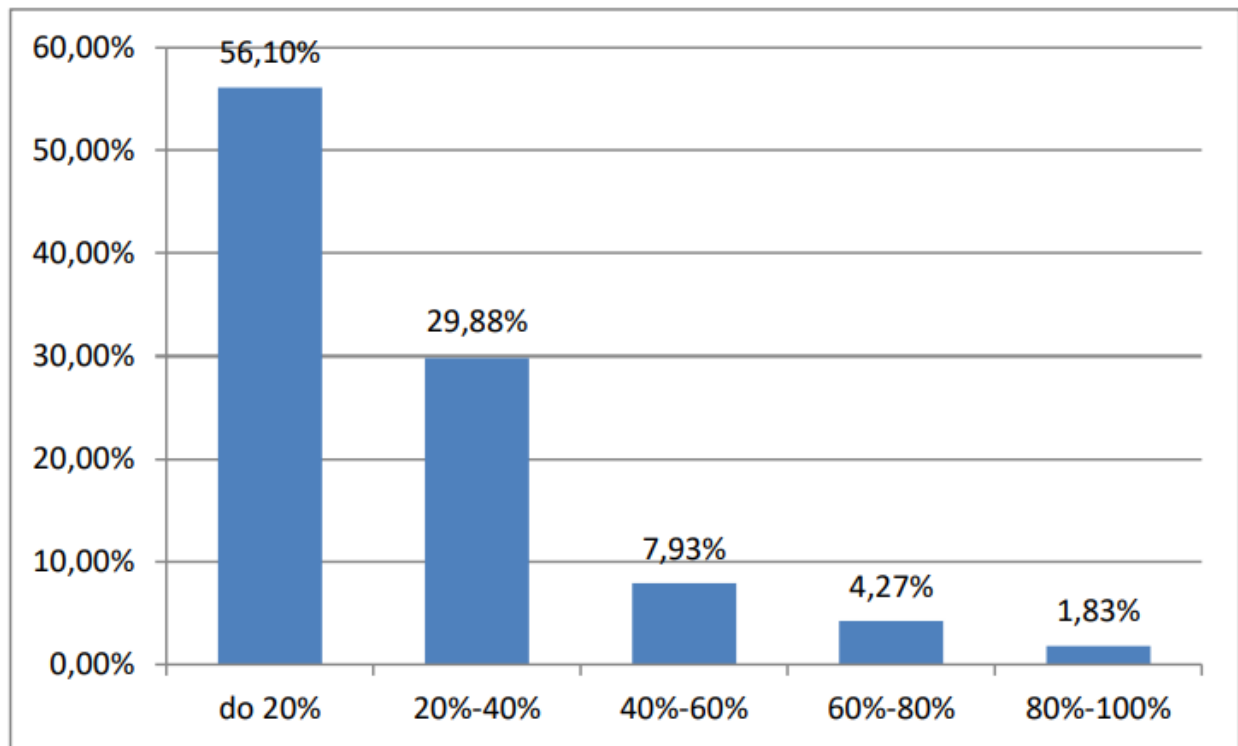
Grafiku nr. 8. Paraqitja grafike e përgjigjes së pyetjes "Hoteli juaj është i orientuar drejt..."

Hotelet nga kampioni më së shpeshti janë të orientuar në tregun e jashtëm (67; 40.85%), më rrallë në tregun e brendshëm (36; 21.95%). Më rrallë, ata nuk janë të orientuar drejt tregut të brendshëm apo të jashtëm (16; 9.76%).



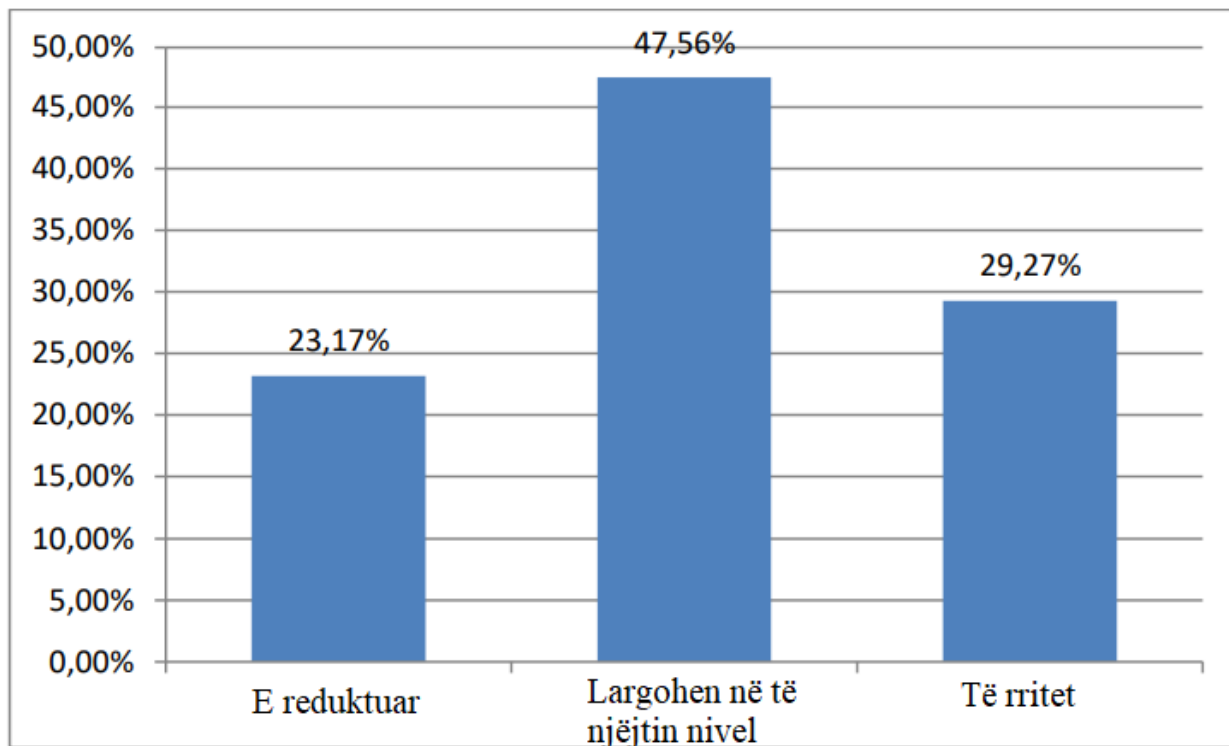
Grafiku nr. 9. Paraqitja grafike e përgjigjes së pyetjes "Sa të rëndësishme janë standardet ISO në biznesin e hotelit tuaj?"

ISO standardet në biznesin e hoteleve nga kampioni kanë rëndësi më të madhe (96; 58.54%). Në rreth një të katërtën e hoteleve ka një rëndësi mesatare (42; 25.61%). Përgjigjet përfundimtare që tregojnë rëndësinë e ulët (11; 6.71%) dhe rëndësinë kryesore (15; 9.15%) janë më pak të përfaqësuara.



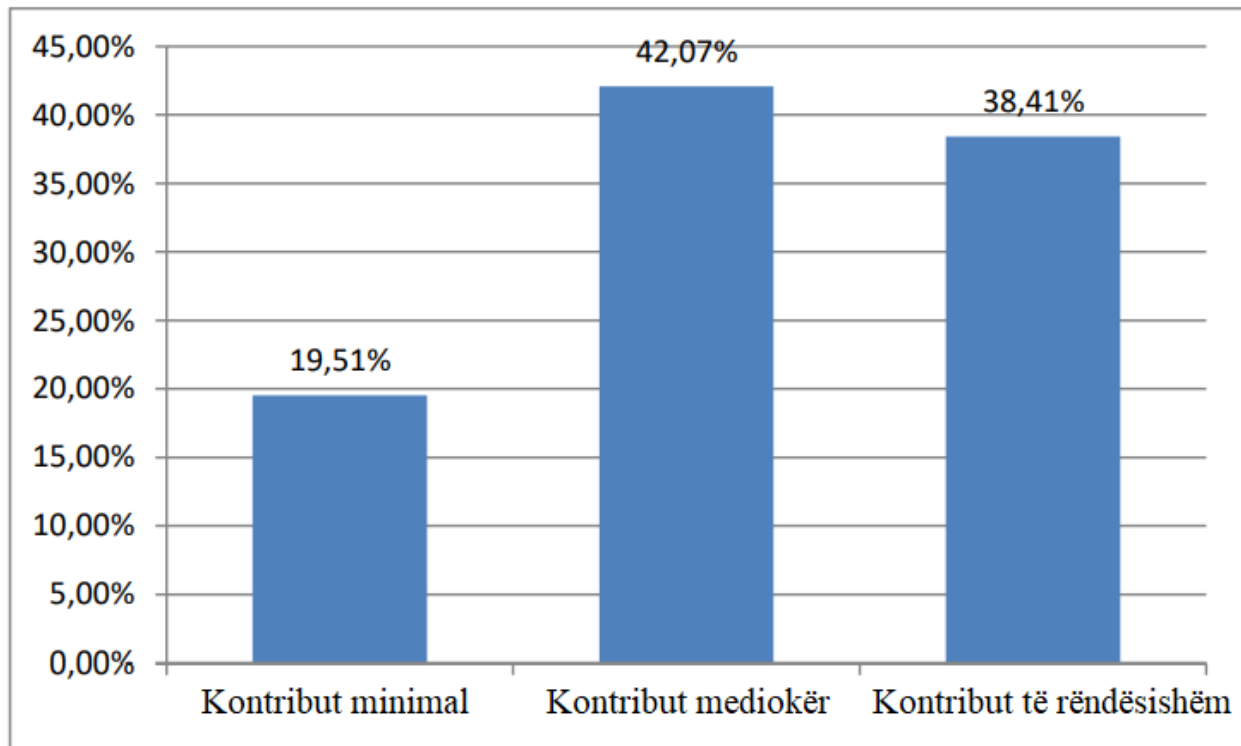
Grafiku nr. 10. Paraqitja grafike e përgjigjes së pyetjes "Sa nga buxheti total i hotelit tuaj është i rezervuar për investime në standardet ISO?"

Në funksionimin e shumicës së hoteleve, deri në 20% të buxhetit total rezervohet për investime në standardet ISO (92; 56.10%). Çdo nivel më i lartë investimi është gjithnjë e më pak i përfaqësuar, ndërkohë që 80 deri në 100% e buxhetit rezervohet vetëm për 3 hotele (1.83%).



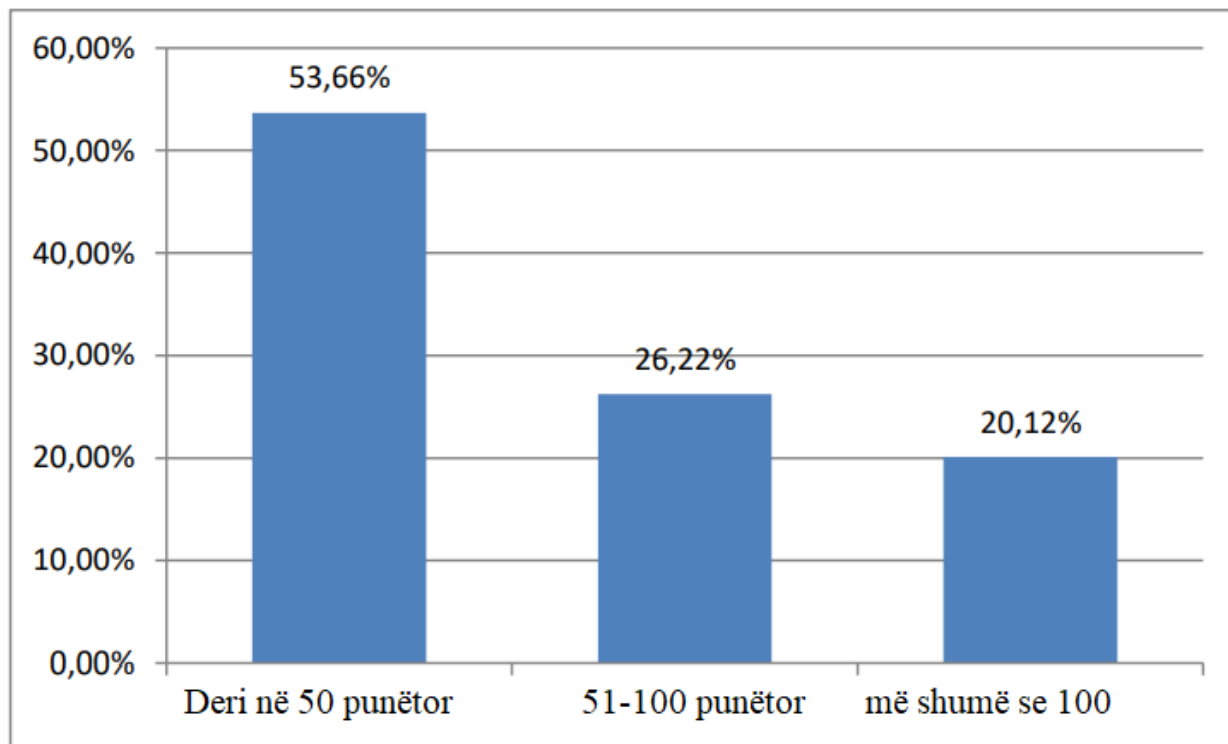
Grafiku nr. 11. Paraqitja grafike e përgjigjes së pyetjes "Hoteli juaj planifikon të investojë në ISO standardizimin vitin e ardhshëm..."

Përafërsisht gjysma e hoteleve planifikojnë të mbeten në të njëjtin nivel të investimeve në ISO standardizimin vitin e ardhshëm (78; 47.56%). Janë të përfaqësuar mirë ato hotele që synojnë të rrisin investimet (48; 29.27%), si dhe ato që synojnë t'i zvogëlojnë ato (38; 23.17%).



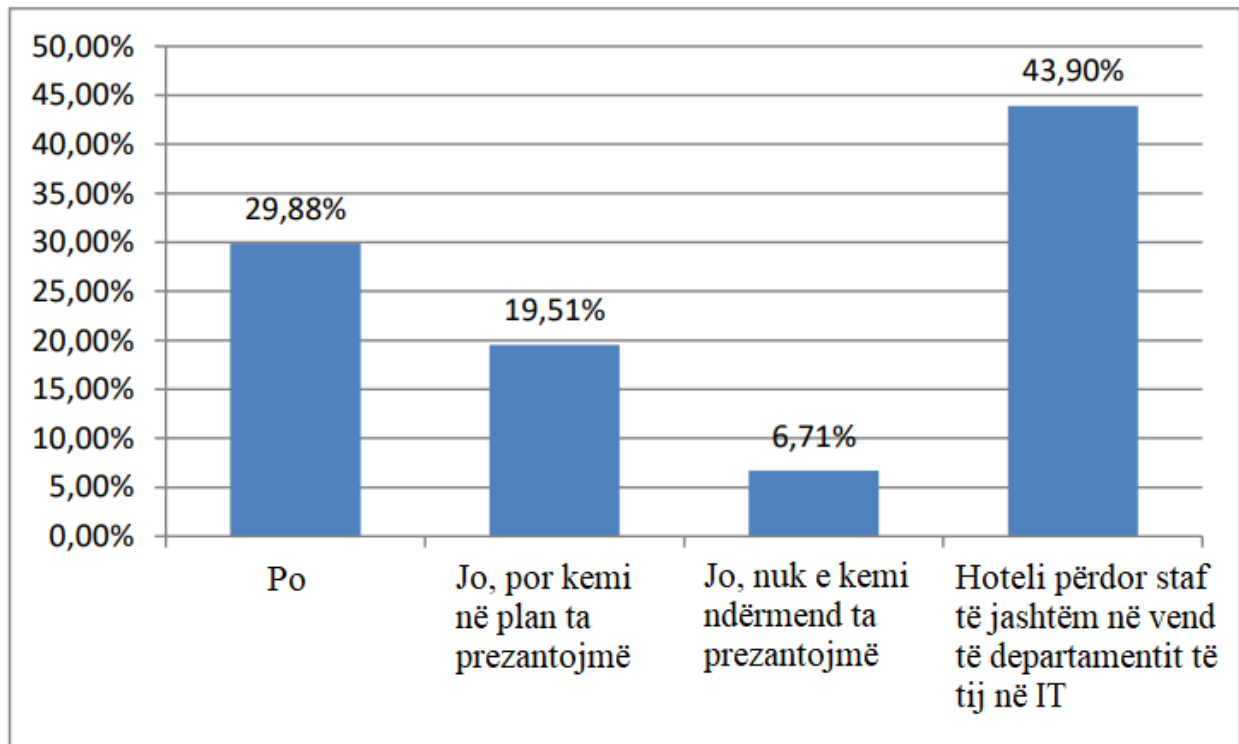
Grafiku nr. 12. Paraqitja grafike e përgjigjes së pyetjes "Si e vlerësoni në përgjithësi kontributin e standardizimit ISO në biznesin e hotelit tuaj?"

Pjesëmarrësit përgjigjen me frekuencë përafërsisht të barabartë se standardizimi ekologjik kontribuon në mënyrë të moderuar (69; 42.07%) dhe në mënyrë të konsiderueshme (63; 48.41%) në biznesin e hotelerisë, me një prevalencë pak më të lartë të përgjigjeve që ai kontribuon mesatarisht. Ka më pak përgjigje se ato kontribuojnë minimalisht (32; 19.51%).



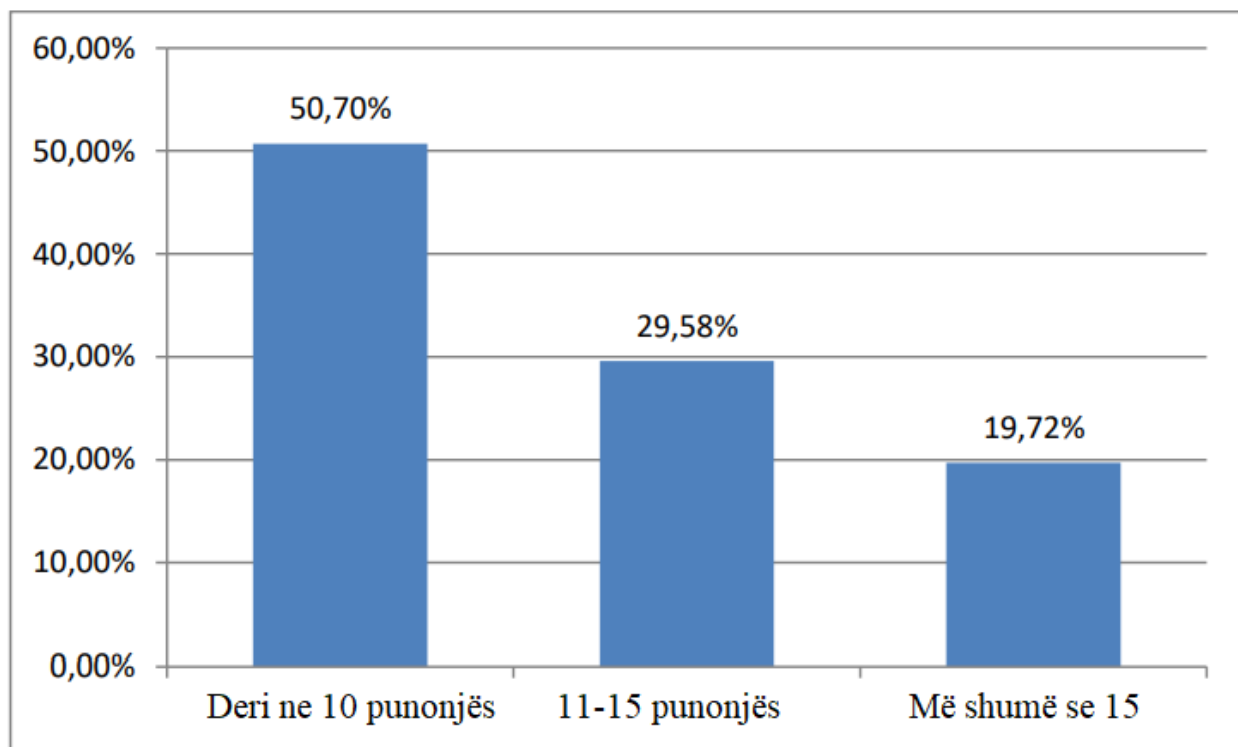
Grafiku nr. 13. Paraqitja grafike e përgjigjes së pyetjes "Sa punonjës ka hoteli juaj?"

Pak më shumë se gjysma e hoteleve në kampion punësojnë deri në 50 punonjës (88; 53.66%). Ka më pak nga ata me 50 deri në 100 të punësuar, 43, 26,22%) dhe më pak, afërsisht patina, nga ata me më shumë se 100 punonjës (33; 20,12%).



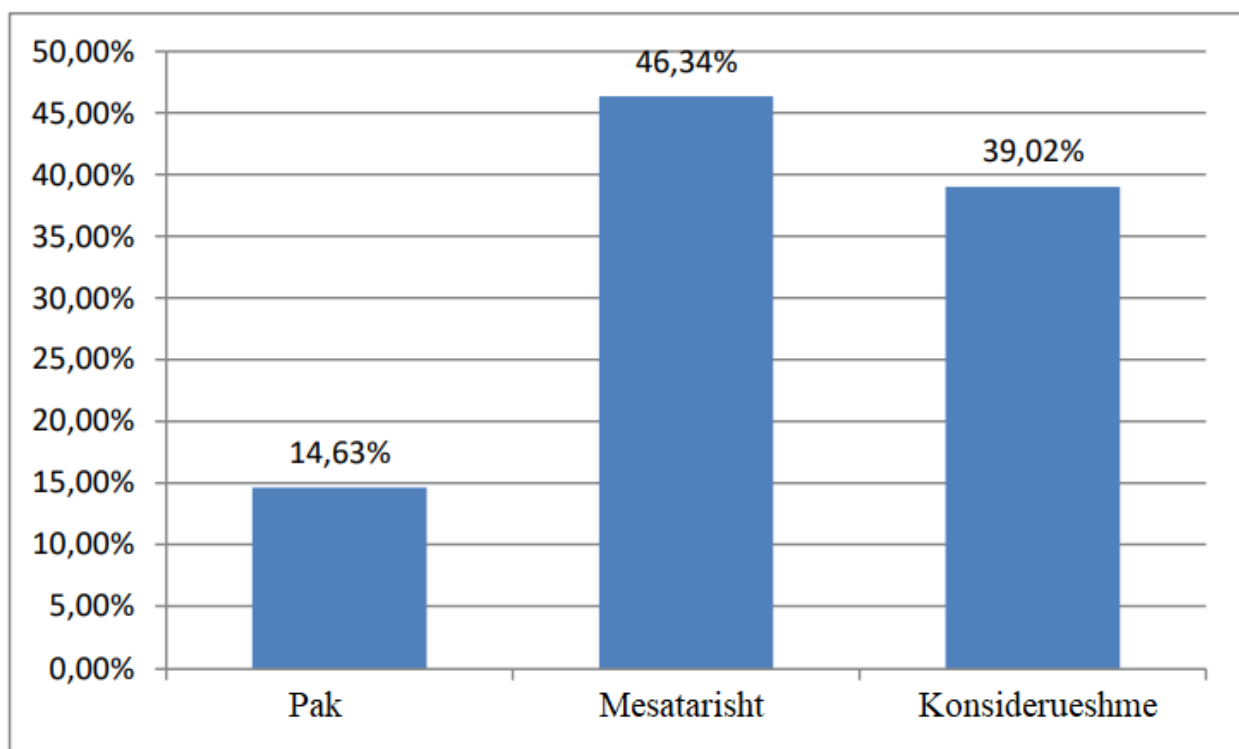
Grafiku nr. 14. Paraqitja grafike e përgjigjes në pyetjen "A ka hoteli juaj departamentin e tij për ISO standardizimin e biznesit?"

Numri më i madh i hoteleve përdorin staf të jashtëm në vend të departamentit të tyre të TI-së për ISO standardizimin (72; 43.90%). Një numër më i vogël ka departamentin e vet (49; 29,88%). Gjithsej 43 hotele (26.22%) nuk kanë departamentin e tyre, dhe 11 nuk planifikojnë as t'i prezantojnë ato (6.71%).



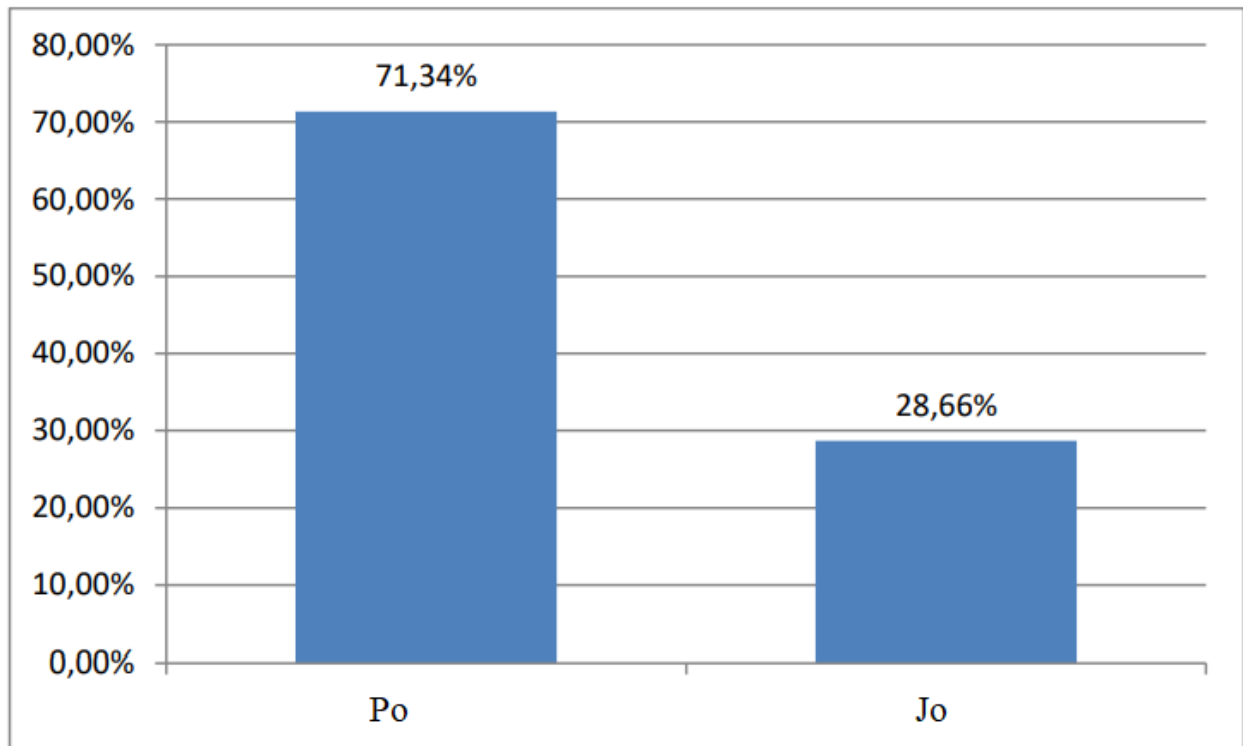
Grafiku nr. 15. Paraqitja grafike e përgjigjes së pyetjes "Nëse hoteli juaj ka departamentin e vet të cilësisë ISO, ju lutemi tregoni sa punonjës ka?"

Nga hotelet që kanë departamentin e tyre të cilësisë ISO, shumica prej tyre, afërsisht gjysma, kanë deri në 10 punonjës (72; 50.70% e pjesëmarrësve që iu përgjigjën pyetjes). Një numër më i madh i të punësuarve janë më pak të përfaqësuar (70; 42.68%).



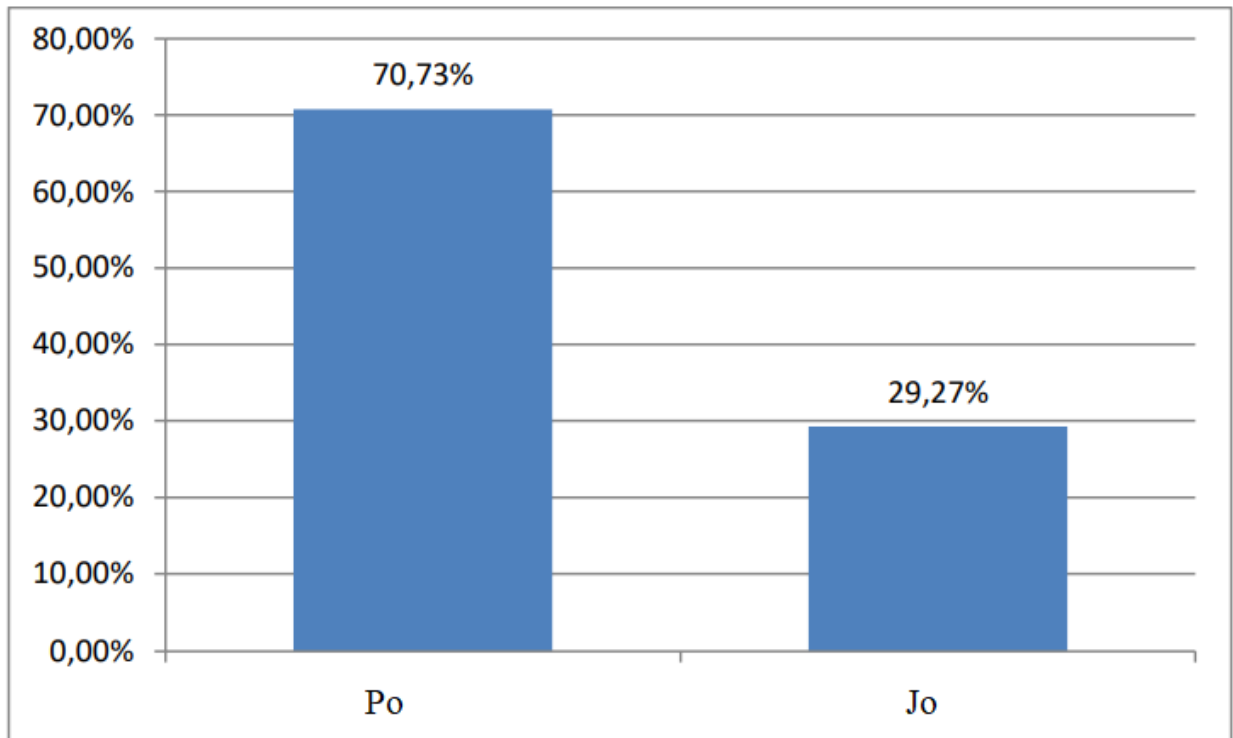
Grafiku nr. 16. Paraqitja grafike e përgjigjes së pyetjes "Sa jeni njohur me standardet ISO dhe përfitimet e futjes së tyre në biznes?"

Numri më i madh i pjesëmarrësve vlerëson se janë mesatarisht të njohur me standardet ISO dhe përfitimet e futjes së tyre në biznes (76; 46.34%). Një numër më i vogël konsiderohen të mirëinformuar (64; 39.02%), ndërsa më të paktët konsiderohen të keqinformuar (24; 14.63%).



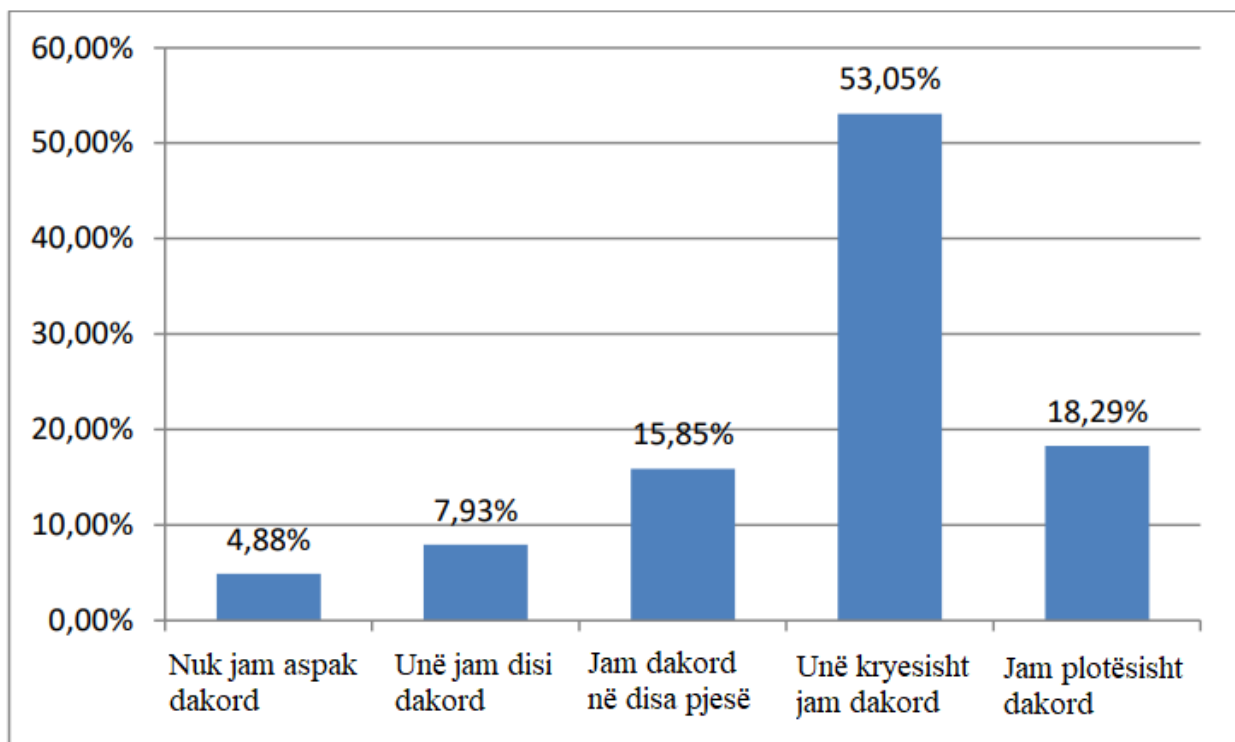
Grafiku nr. 17. Paraqitja grafike e përgjigjes së pyetjes "A jeni i motivuar të përdorni standardet ISO në biznes?"

Shumica dërmuese e pjesëmarrësve konsiderohen të motivuar për të përdorur ISO qiramarrësit në biznes (117; 71.34%).



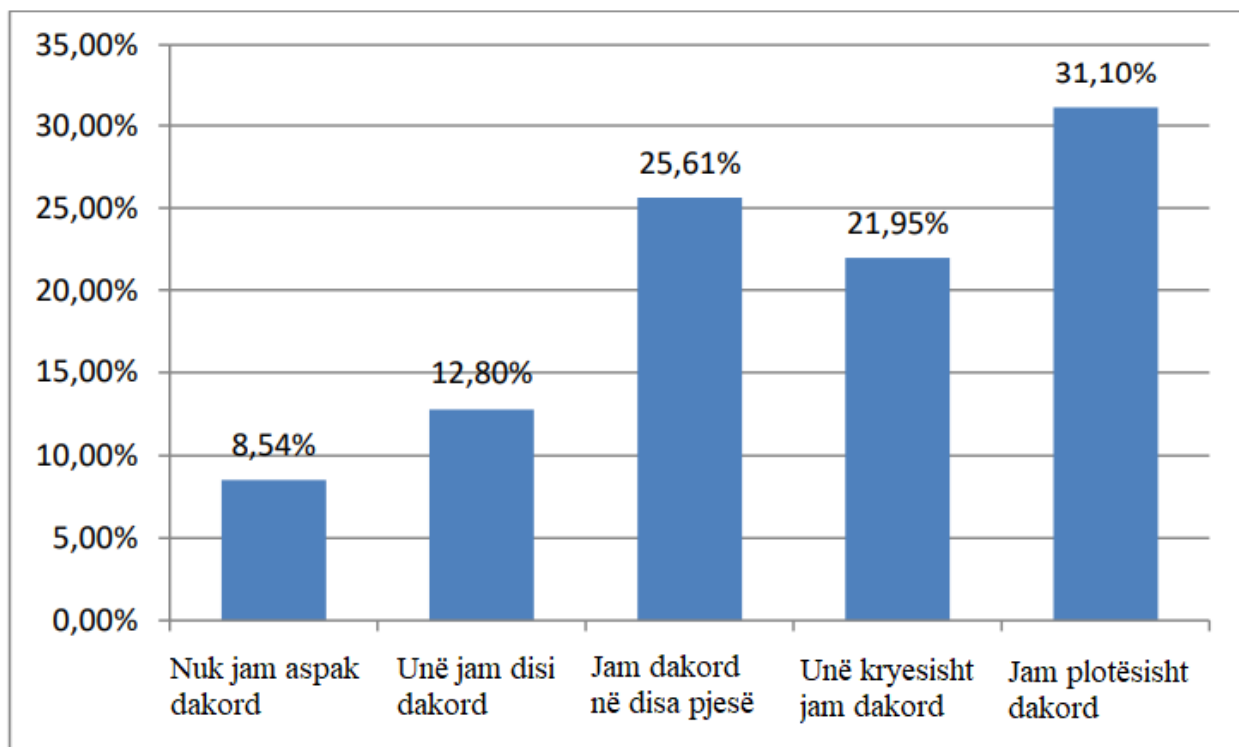
Grafiku nr. 18. Paraqitja grafike e përgjigjes së pyetjes “A ka nevojë për të investuar në edukimin dhe aftësinë e punonjësve duke futur standarde ISO në hotelin tuaj?”.

Shumica dërmuese e pjesëmarrësve besojnë se ka nevojë për të investuar në edukimin dhe aftësinë e punonjësve duke futur standarde ISO në hotelin e tyre (116; 70.73%).



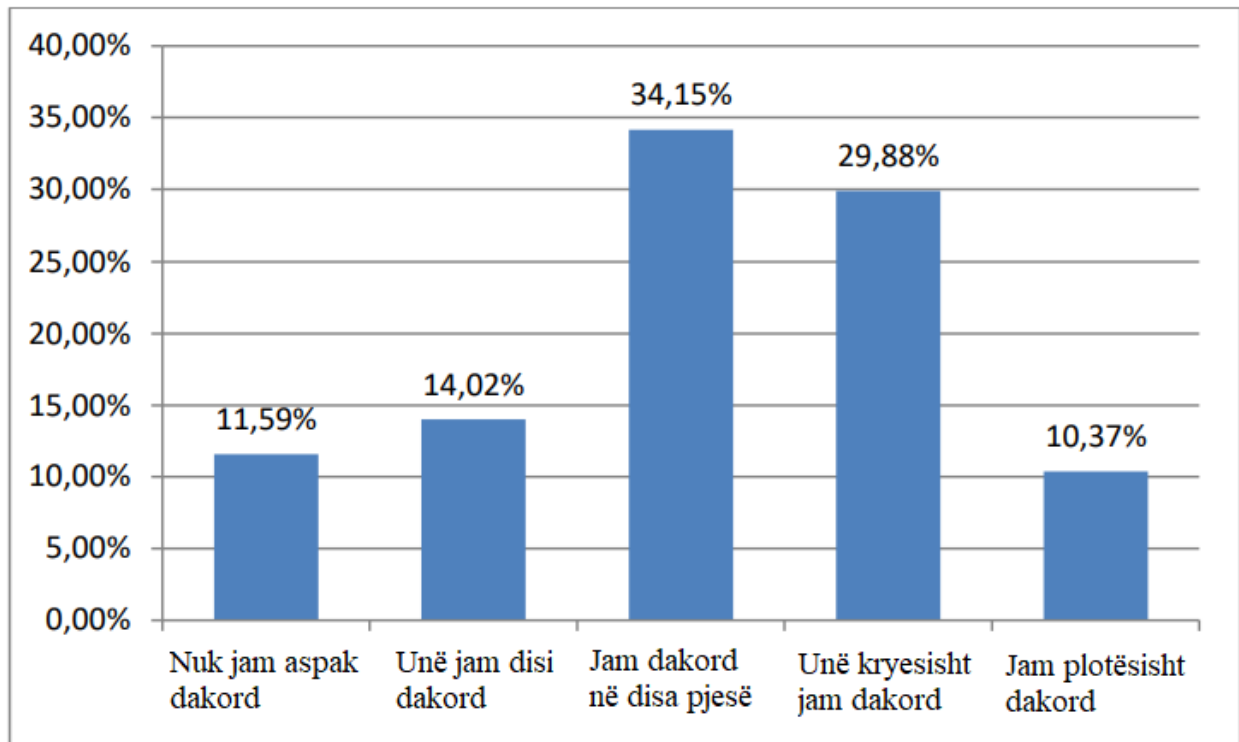
Grafiku nr. 19. Paraqitja grafike e përgjigjes së pohimit “Zbatimi i standardeve ekologjike rriti numrin e netëqëndrimeve”.

Përgjigjet e deklaratës u shndërruan në një shkallë numerike të tipit Likert me përgjigje të cilave u shtuan vlerat nga 1 në 5 dhe u llogaritën devijimet standarde për të siguruar një pasqyrë më të thellë të të dhënave. Më shumë se gjysma e pjesëmarrësve në përgjithësi pajtohen me pohimin se zbatimi i standardeve ISO rrit numrin e natësve. Vetëm 21 pjesëmarrës zgjodhën një përgjigje që shpreh mospajtim me deklaratën (12,80%). Në përgjithësi, mund të thuhet se pjesëmarrësit në nivel grupi pajtohen mesatarisht me deklaratën ($M = 3,72$; $SD = 1,01$).



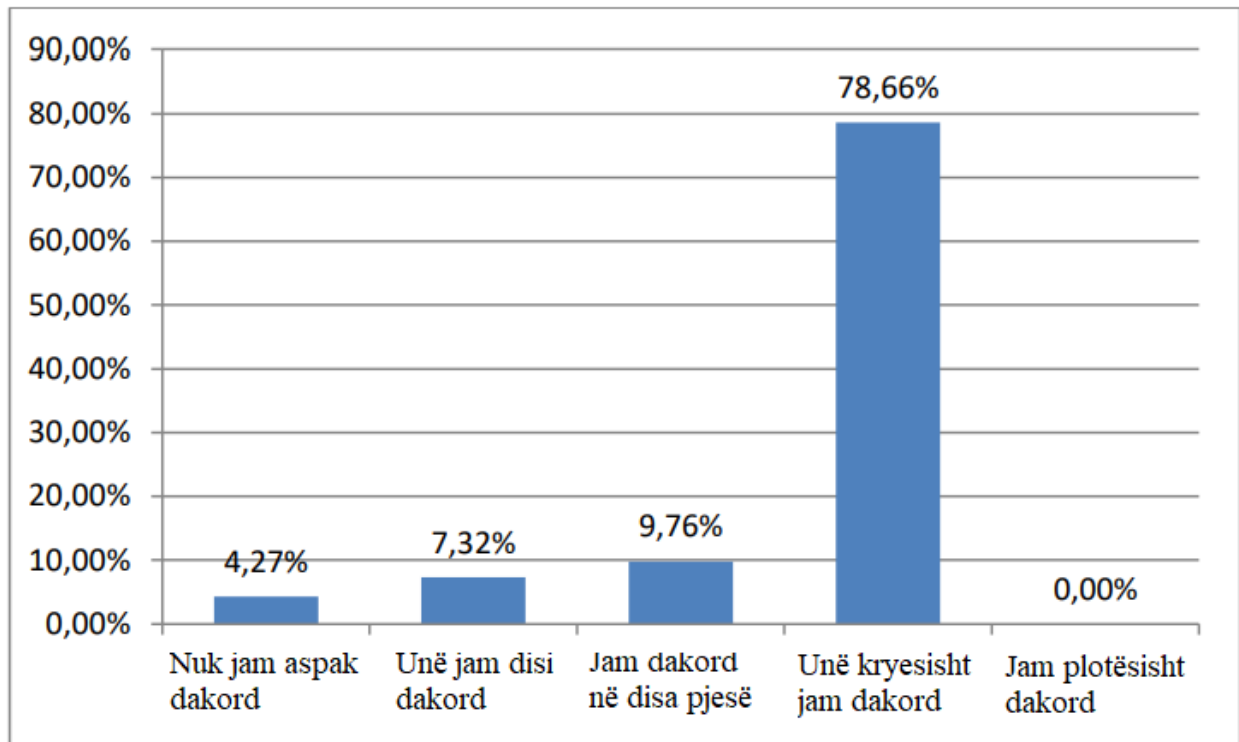
Grafiku nr. 20. Paraqitja grafike e përgjigjes së pohimit “Përdorimi i standardeve ISO përmirëson aftësitë e punonjësve të hotelit”.

Në përgjigjet ndaj pretendimit se përdorimi i standardeve ekologjike përmirëson aftësitë e punonjësve të hotelit, shumica e përgjigjeve tregojnë pajtim me deklaratën (87; 53,05%), megjithëse nuk është i papërfillshëm as numri i pjesëmarrësve që nuk pajtohen me deklaratën (21.34%). Në përgjithësi, pjesëmarrësit pajtohen mesatarisht me deklaratën ($M = 3,54$; $SD = 1,28$).



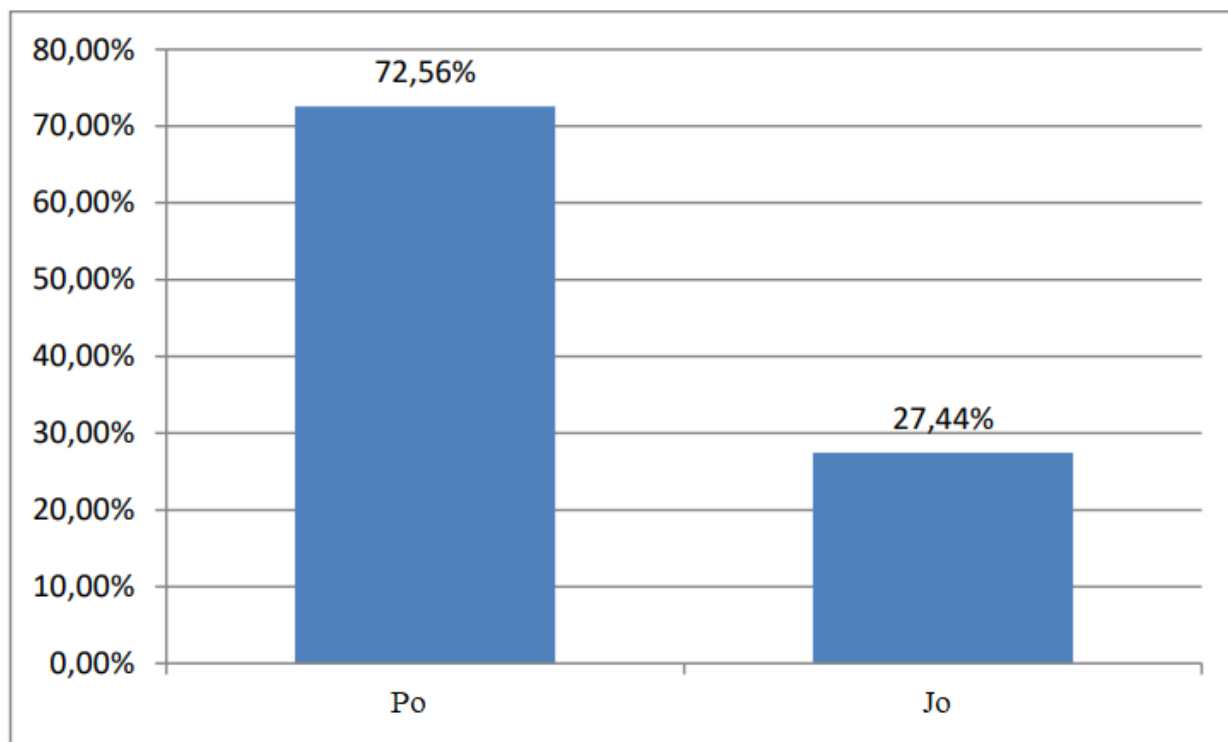
Grafiku nr. 21. Paraqitja grafike e përgjigjes së pohimit “Kërkohej trajnim paraprak për përdorimin e saktë të standardeve ISO”.

Në përgjigje të pretendimit se kërkohej trajnim paraprak për përdorimin e duhur të standardeve ISO, shumica dërrmuese është një përgjigje mesatare që nuk reflekton as dakordësi e as mosmarrëveshje (56; 34.15%). Megjithatë, nga përgjigjet e mbetura, ka më shumë që pajtohen me deklaratën (66; 40.24%). Pjesëmarrësit në përgjithësi nuk kanë një opinion të shprehur fuqishëm për këtë deklaratë ($M = 3,13$; $SD = 1,14$).



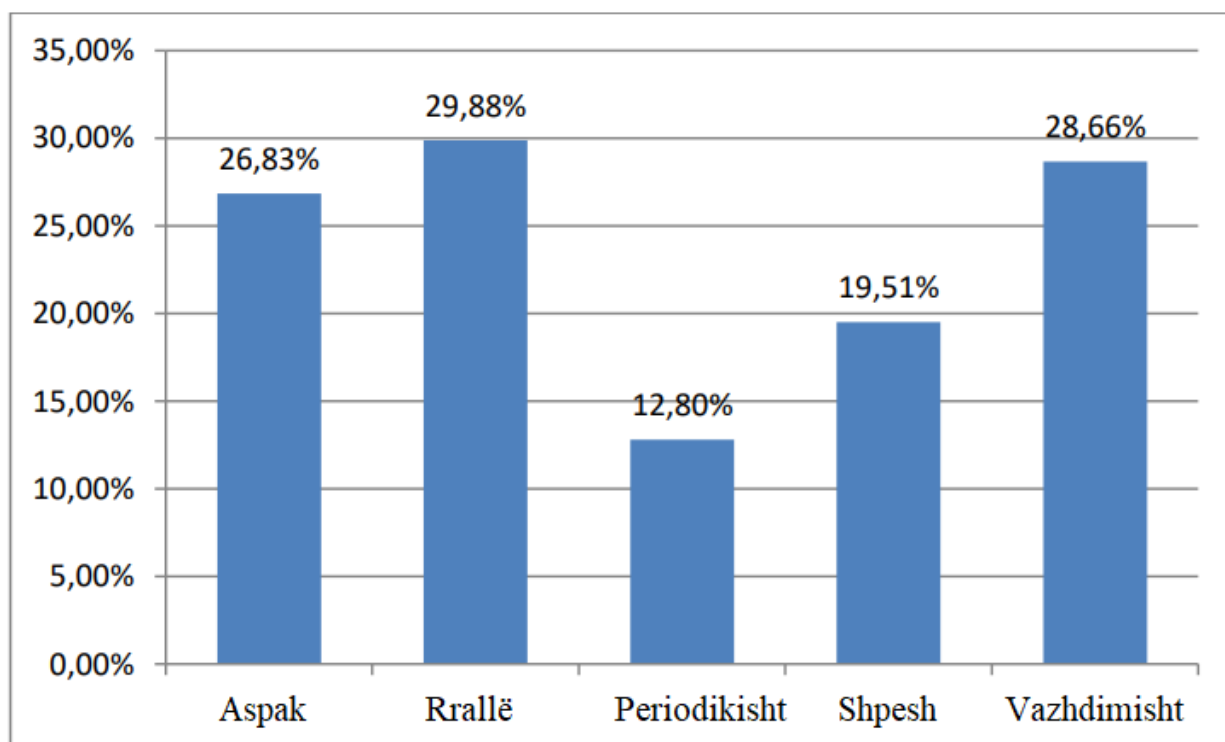
Grafiku nr. 22. Paraqitja grafike e përgjigjes së pohimit “Zbatimi i standardeve ekologjike ndikon pozitivisht në biznes”.

Shumica dërmuese prej gati katër të pestat e pjesëmarrësve (129; 78,66%) shprehën mendimin e pjesëmarrësve se ata kryesisht pajtohen me pohimin se aplikimi i standardeve ISO ka një efekt pozitiv në biznes. Çuditërisht, përkundër një përfaqësimi kaq të lartë të përgjigjeve që shprehin më së shumti dakordësi, asnjë pjesëmarrës nuk u përgjigj se pajtohej plotësisht me deklaratën. Në përgjithësi, pjesëmarrësit pajtohen mesatarisht me pohimin dhe përgjigjet e tyre janë në harmoni me njëra-tjetrën, gjë që mund të shihet nga devijimi i ulët standard ($M = 3,63$; $SD = 0,80$).



Grafiku nr. 23. Paraqitja grafike e përgjigjes së pyetjes "A mendoni se investimi në ISO standardizimin ndihmon në promovimin e hotelit tuaj?"

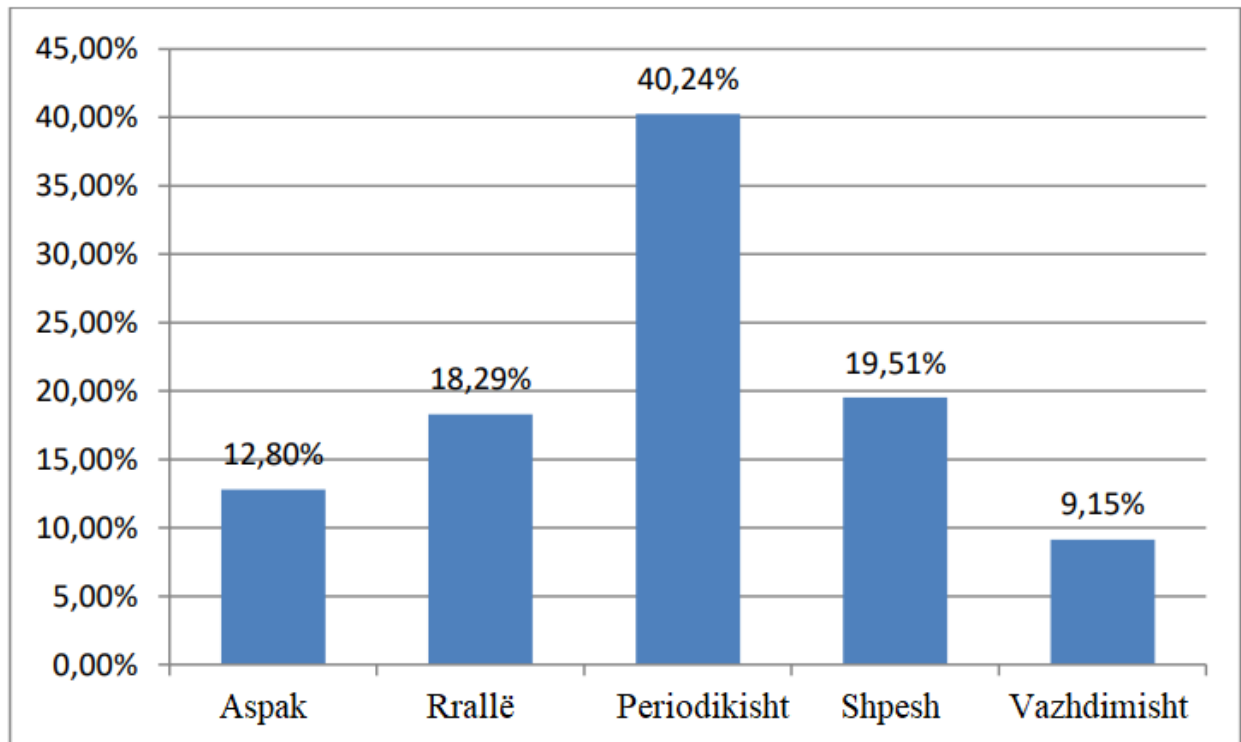
Shumica e përafërsisht tre të katërtat e pjesëmarrësve besojnë se investimi në standardizimin e mjedisit ndihmon në promovimin e hotelit të tyre.



Grafiku nr. 24. Paraqitja grafike e përgjigjes së pyetjes "Cilat ISO standarde duhet të përdorë hoteli juaj?" - vlerësimi i shpeshtësisë së përdorimit të standardit në ndërtim dhe ndërtim.

Edhe për këtë seri vlerësimesh, përgjigjet u shndërruan në shkallë numerike nga 1 në 5, në mënyrë që të mund të llogariteshin mesataret aritmetike dhe masat e dispersionit. Kur vlerësohet se sa shpesh përdoren standardet ISO në ndërtim dhe ndërtim, pjesëmarrësit janë disi të ndarë. Më pak e zakonshme është përgjigjja e mesme se ato përdoren periodikisht (22; 12.80%).

Ka përafërsisht të njëjtin numër pjesëmarrësish që nuk i përdorin fare standardet ISO në ndërtim dhe ndërtim (44; 26.83%) me ata që i përdorin ato vazhdimisht (47; 28.66%). Në përgjithësi, pjesëmarrësit japin përgjigje që, mesatarisht, pasqyrojnë mendimin se standardet ekologjike përdoren periodikisht, megjithëse përgjigjet janë mjaft të shpërndara ($M = 2,94$; $SD = 1,52$).



Grafiku nr. 25. Paraqitja grafike e përgjigjes së pyetjes "Cilat ISO standarde duhet të përdorë hoteli juaj?"

- vlerësimi i shpeshtësisë së përdorimit të standardeve në ofertën gastronomike. Numri më i madh i pjesëmarrësve u përgjigj se standardet ISO standarde përdoren periodikisht në ofertën gastronomike në hotelin e tyre (66; 40.24%). Përgjigjet që pasqyrojnë frekuencë më të madhe ose më të vogël të përdorimit janë më pak të zakonshme. Në përgjithësi, pjesëmarrësit deklarojnë se standardet përdoren periodikisht në ofertën gastronomike të hotelit të tyre, me një shkallë të moderuar të marrëveshjes reciproke ($M = 2,94$; $SD = 1,12$).

Duke iu përgjigjur hipotezave

Hipoteza e parë (H1a) ishte “Pjesëmarrësit besojnë se aplikimi i standardeve ekologjike ndikon në rritjen e numrit të natësve”. Kjo hipotezë u vërtetua përmes përgjigjeve të pohimit “Zbatimi i standardeve ISO rriti numrin e netëqëndrimeve”. T-testi për një kampion u përdor për të kontrolluar nëse mesatarja aritmetike e marrë e përgjigjes për atë pohim ($M = 3.72$; $SD = 1.01$) është statistikisht dukshëm e ndryshme nga vlera që tregon përgjigjen mesatare (vlera 3).

T-testi i kryer jep rezultate që tregojnë se vlerësimet e pjesëmarrësve janë statistikisht dukshëm më të larta se vlera mesatare 3 ($t(163) = 9.101$; $p < .000$), e cila arrin në përfundimin se pjesëmarrësit besojnë se aplikimi i standardeve ISO ndikon rritja e numrit të fjetjeve. Hipoteza e parë u vërtetua.

Hipoteza e dytë (H1b) thotë "Ndër punonjësit e hotelit është zhvilluar ndërgjegjësimi për ekzistencën e ISO standardeve dhe pasojat pozitive të aplikimit të tyre në operacionet e hotelit." Kjo hipotezë u testua me përgjigjet e pyetjes "Sa jeni njohur me standardet ISO dhe përfitimet e futjes së tyre në biznes?" Përgjigjet u shndërruan në numra në një shkallë nga 1 në 3. Një test t-test me një kampion u përdor për të kontrolluar nëse mesatarja aritmetike e përgjigjeve për atë pyetje ($M = 2.24$; $SD = 0.69$) ndryshonte statistikisht në mënyrë domethënëse nga vlera duke treguar përgjigjen mesatare (vlera 2) . T-testi i kryer jep rezultate që tregojnë se vlerësimet e pjesëmarrësve janë statistikisht dukshëm më të larta se vlera mesatare 2 ($t(163) = 4.508$; $p < .000$), e cila arrin në përfundimin se ndërgjegjësimi për ekzistencën e standardeve ISO ka qenë zhvilluar mes pjesëmarrësve dhe për pasojat pozitive të aplikimit të tyre në biznesin e hotelerisë. Hipoteza e dytë u vërtetua.

Hipoteza e tretë (H1c) thoshte "Pjesëmarrësit besojnë se përdorimi i standardeve ISO përmirëson aftësitë e punonjësve të hotelit." Kjo hipotezë u testua përmes përgjigjeve të pohimit “Përdorimi i standardeve ISO përmirëson aftësitë e punonjësve të hotelit”. T-testi për një kampion u përdor për të kontrolluar nëse mesatarja aritmetike e përgjigjeve të asaj deklaratë ($M = 3.54$; $SD = 1.28$) ndryshonte statistikisht në mënyrë domethënëse nga vlera mesatare 3. T-testi i kryer dha rezultate që tregojnë se pjesëmarrësit Vlerësimet ishin statistikisht të rëndësishme më të larta se vlera mesatare prej 3 ($t(163) = 15.387$; $p < .000$), gjë që arrin në përfundimin se pjesëmarrësit besojnë se përdorimi i standardeve ISO përmirëson aftësitë e punonjësve të hotelit. Hipoteza e tretë u vërtetua.

Hipoteza e katërt (H1d) thoshte "Pjesëmarrësit kanë një vetëdije të zhvilluar se trajnimi kërkohet për përdorimin e duhur të standardeve ISO." Kjo hipotezë u testua nga përgjigjet e pohimit "Kërkohet trajnim paraprak për përdorimin e saktë të standardeve ISO ". T-testi për një kampion u përdor për të kontrolluar nëse mesatarja aritmetike e përgjigjeve të asaj deklarate ($M = 3.13$; $SD = 1.14$) ndryshonte statistikisht në mënyrë domethënëse nga vlera mesatare 3. T-testi mori rezultate që tregojnë se pjesëmarrësit' vlerësimet nuk ndryshojnë statistikisht të rëndësishme nga vlera mesatare prej 3 ($t(163) = 1.503$; $p < .135$). Konkludojmë se pjesëmarrësit nuk kanë një vetëdije të zhvilluar për faktin se përdorimi i duhur i standardeve ISO kërkon trajnim. Hipoteza e katërt u hodh poshtë.

PËRFUNDIM

Kompanitë që operojnë në turizëm duhet të përdorin pajisje cilësore për mirëqenien e tyre, fuqinë e markës dhe njohjen midis klientëve. Strategjia e rritjes së kompanive në turizëm shpesh presupozon përdorimin e standardeve të hotelerisë. Sa më sipër mund të çojë në rritje duke vëzhguar ekonomitë e shtrirjes dhe shkallës. Gjithashtu, mund të ketë rritje të mirëqenies së aksionarëve dhe ulje të kostove. Jo vetëm për të arritur një avantazh konkurrues në treg, por edhe për të mbijetuar në treg, të gjitha kompanitë, përfshirë kompanitë e hotelerisë, duhet të përdorin standardet e cilësisë për të përmirësuar aftësinë për të menaxhuar burimet e tyre, për të rritur produktivitetin, për të komunikuar vlerat, për shërbimet e tregut dhe për të zhvilluar partneritet me të gjitha palët e interesuara. Gjithashtu, ata duhet të njohin rolin domethënës të zbatimit të standardeve të cilësisë në mundësimin e brendimit të subjektit hotelier, si dhe koordinimin global, rajonal, kombëtar dhe lokal të aktiviteteve, veçanërisht në rastin e zinxhirëve të hoteleve. Aktivitetet e përmendura afariste lidhur me zbatimin e sistemit të cilësisë janë jashtëzakonisht të rëndësishme në industrinë e hotelerisë. Në kushtet e biznesit, të cilat karakterizohen nga klientë gjithnjë e më kërkues, ndryshime të shpeshta dhe të shpejta në treg, konkurrencë intensive, aplikimi i standardeve të ekselencës si mundësia më e sofistikuar e cilësisë dëshmon të jetë e një rëndësie strategjike për çdo kompani hoteliere dhe bëhet një tjetër atribut. që ndryshon realitetin ekonomik dhe bëhet qendra e fushëveprimit të kompanive të suksesshme hoteliere. Ekselencia e biznesit është një nga konceptet moderne aplikimi i të cilit tashmë ka filluar. Duke përdorur një sërë dimensionesh të përsosmërisë së biznesit, do të realizohej dhe arrihej performanca e lartë. E gjithë kjo u mundëson pronarëve dhe menaxherëve të hoteleve të kuptojnë shpejt nevojën për të përmirësuar biznesin e hotelerisë. Duke përfshirë të shtatë dimensionet e përsosmërisë së biznesit dhe kënaqësisë së mysafirëve të hotelit, u hetua supozimi se një grup strategjish të përsosmërisë së biznesit ndikon në kënaqësinë e mysafirëve. Kënaqësia e mysafirëve u mat në fushat e cilësisë së ofertës së hotelit, cilësisë së shërbimit të hotelit dhe inovacionit të ofertës së hotelit. Futja e ISO standardeve është një përgjigje ndaj tendencave dhe një kontribut për mbrojtjen e mjedisit dhe zhvillimin e qëndrueshëm. Ndryshimet klimatike kanë një ndikim të madh në turizëm. Parashikohet se ngrohja globale do të ndryshojë zakonet e udhëtimit dhe se një numër në rritje njerëzish do të udhëtojnë jashtë sezonit kryesor të verës. Ndërgjegjësimi mjedisor është gjithnjë e më i theksuar dhe kërkesa për ISO turizëm do të rritet gjithnjë e më shumë. Kjo do të thotë se në

shërbimet turistike do t'i kushtohet gjithnjë e më shumë reduktimit të mbetjeve të dëmshme, riciklimit dhe përgjegjësisë për sjelljen e ndërgjegjshme mjedisore të turistëve. Kujdesi për mjedisin, nga njëra anë, ul kostot e energjisë dhe nga ana tjetër, është e rëndësishme të theksohet se ISO orientimi po bëhet një faktor gjithnjë e më i rëndësishëm kur zgjedh një destinacion/objekt pushimesh. Standardet ISO mund të ndahen në bazë dhe shtesë. Ato bazë përfshijnë standarde të përcaktuara me ligj në lidhje me industrinë e hotelerisë dhe hotelierisë dhe janë të detyrueshme për të gjithë anëtarët. Sistemi i standardeve ISO që janë të përshkruara dhe kriteret e të cilit duhet të plotësohen për të marrë një ISO certifikatë është duke u përmirësuar në të njëjtin. Ato mbulojnë katër fusha themelore: konsumin e ujit, konsumin e energjisë elektrike, deponimin e mbeturinave, ujërat e zeza. ISO standardet shtesë bëjnë të mundur marrjen e një etikete speciale ndërkombëtare relevante ekologjike dhe duke i përmbushur ato, hoteli tregon ndërgjegjësimin dhe ndjenjën e tij të lartë mjedisore për komunitetin lokal dhe vetë destinacionin. Në lidhje me shtyllën kurrizore kërkimore të punës, fillimisht u parashtruan katër hipoteza, të cilat u shqyrtuan në kapitullin 5 të kësaj pune. Hipoteza e parë (H1a) ishte “Pjesëmarrësit besojnë se aplikimi i standardeve ekologjike ndikon në rritjen e numrit të natësve”. Kjo hipotezë u vërtetua përmes përgjigjeve të pohimit “Zbatimi i standardeve ISO rriti numrin e netëqëndrimeve”. T-testi për një kampion u përdor për të kontrolluar nëse mesatarja aritmetike e marrë e përgjigjes për atë pohim ($M = 3.72$; $SD = 1.01$) është statistikisht dukshëm e ndryshme nga vlera që tregon përgjigjen mesatare (vlera 3). T-testi i kryer jep rezultate që tregojnë se vlerësimet e pjesëmarrësve janë statistikisht dukshëm më të larta se vlera mesatare 3 ($t(163) = 9.101$; $p < .000$), e cila arrin në përfundimin se pjesëmarrësit besojnë se aplikimi i standardeve ISO ndikon rritja e numrit të fjetjeve. Hipoteza e parë u vërtetua. Hipoteza e dytë (H1b) thotë "Ndër punonjësit e hotelit është zhvilluar ndërgjegjësimi për ekzistencën e ISO standardeve dhe pasojat pozitive të aplikimit të tyre në operacionet e hotelit." Kjo hipotezë u testua me përgjigjet e pyetjes "Sa jeni njohur me standardet ISO dhe përfitimet e futjes së tyre në biznes?" Përgjigjet u shndërruan në numra në një shkallë nga 1 në 3. Një test t-test me një kampion u përdor për të kontrolluar nëse mesatarja aritmetike e përgjigjeve për atë pyetje ($M = 2.24$; $SD = 0.69$) ndryshonte statistikisht në mënyrë domethënëse nga vlera duke treguar përgjigjen mesatare (vlera 2) . T-testi i kryer jep rezultate që tregojnë se vlerësimet e pjesëmarrësve janë statistikisht dukshëm më të larta se vlera mesatare 2 ($t(163) = 4.508$; $p < .000$), e cila arrin në përfundimin se ndërgjegjësimi për ekzistencën e standardeve ISO ka qenë zhvilluar mes pjesëmarrësve dhe për pasojat pozitive të aplikimit të tyre në biznesin e

hotelerisë. Hipoteza e dytë u vërtetua. Hipoteza e tretë (H1c) thoshte "Pjesëmarrësit besojnë se përdorimi i standardeve ISO përmirëson aftësitë e punonjësve të hotelit." Kjo hipotezë u testua përmes përgjigjeve të pohimit "Përdorimi i standardeve ISO përmirëson aftësitë e punonjësve të hotelit". T-testi për një kampion u përdor për të kontrolluar nëse mesatarja aritmetike e përgjigjeve të asaj deklaratë ($M = 3,54$; $SD = 1,28$) ndryshonte statistikisht në mënyrë domethënëse nga vlera mesatare 3. T-testi i kryer dha rezultate që tregojnë se pjesëmarrësit vlerësimet ishin statistikisht të rëndësishme më të larta se vlera mesatare prej 3 ($t(163) = 15.387$; $p < .000$), gjë që arrin në përfundimin se pjesëmarrësit besojnë se përdorimi i standardeve ISO përmirëson aftësitë e punonjësve të hotelit. Hipoteza e tretë u vërtetua. Hipoteza e katërt (H1d) thoshte "Pjesëmarrësit kanë një vetëdije të zhvilluar se trajnimi kërkohet për përdorimin e duhur të standardeve ISO." Kjo hipotezë u testua nga përgjigjet e pohimit "Kërkohet trajnim paraprak për përdorimin e saktë të standardeve ISO ". T-testi për një kampion u përdor për të kontrolluar nëse mesatarja aritmetike e përgjigjeve të asaj deklaratë ($M = 3.13$; $SD = 1.14$) ndryshonte statistikisht në mënyrë domethënëse nga vlera mesatare 3. T-testi mori rezultate që tregojnë se pjesëmarrësit' vlerësimet nuk ndryshojnë statistikisht të rëndësishme nga vlera mesatare prej 3 ($t(163) = 1.503$; $p < .135$). Konkludojmë se pjesëmarrësit nuk kanë një vetëdije të zhvilluar për faktin se përdorimi i duhur i standardeve ISO kërkon trajnim. Hipoteza e katërt u hodh poshtë.

Literatura

1. Babić, J. (2011), Utjecaj standardizacije kvalitete na uspješnost poslovanja poduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd.
2. Bergman, B., Klefsjö, B. (1994), Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction, Studentlitteratur, Lund.
3. Bounds, G., Yorks, L., Adams, M., Ranney, G.. (1994), Beyond Total Quality Management Toward the Emerging Paradigm, Mc-Graw Hill, Inc, New York.
4. Bounds, G., Yorks, L., Adams, M., Ranney, G.. (1994), Beyond Total Quality Management Toward the Emerging Paradigm, Mc-Graw Hill, Inc, New York, pp.67.
5. Camp, R.C. (1989), Benchmarking, ASQC Quality Press, Milwaukee.
6. Campbell, D., Stonhouse, G., Houston, B. (2002), Business strategy: An introduction, 2nd Ed., Butterworth-Heinemann, Oxford.
7. Campbell, D., Stonhouse, G., Houston, B. (2002), Business strategy: An introduction, 2nd Ed., Butterworth Heinemann, Oxford, pp. 237.
8. Chamberlin, E. H. (1953), The Product as an Economic Variable, Quarterly Journal of Economics, Vol. 67, No. 1, pp. 1–29.
9. Claude S., George, Jr. (1972), The History of Management Thought, 2 nd Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, pp. 53.
10. Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G..K. (2002), Fundamentals of Total Quality Management, Taylor & Francis, London.
11. Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G..K. (2002), Fundamentals of Total Quality Management, Taylor & Francis, London, pp. 11.
12. Deming, W.E. (1986), Out of the Crisis, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge Mass.
13. Deming, W.E. (1986), Out of the Crisis, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge Mass, pp.4-5.
14. Domanović, V. (2010), Balanced scorecard - mogućnosti i efekti primjene, Ekonomski fakultet Kragujevac.
15. Đuričin, D., Janošević, S., Kalićanin, Đ. (2016), Menadžment i strategija, jedanaesto izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, pp. 781.
16. Đuričin, D., Janošević, S., Kalićanin, Đ. (2016), Menadžment i strategija, jedanaesto izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 782.
17. Escrig-Tena, A.B. (2004), TQM as a competitive factor, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 21, No. 6, pp. 612-637.
18. Feigenbaum, A.V. (1961), Total Quality Control, McGraw-Hill, New York, pp. 61.
19. Filipović, J., Đurić, M. (2009), Osnove kvaliteta, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, pp. 161.
20. Garvin, D. A. (1988), Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge, The Free Press, New York, pp. 37.
21. Garvin, D.A. (1984), What Does "Product Quality" Really Mean?, Sloan Management Review, Vol. 26, No. 1, pp.. 25-43.

22. Garvin, D.A. (1988), *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, The Free Press, New York.
23. Garvin, D.A. (1988), *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, The Free Press, New York, pp.45.
24. Hammer, M., Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York, pp. 32
25. Imai, M. (1986), *Kaizen: The key to Japanese competitive success*, Random House, New York, pp. xxiii.
26. Ishikawa, K. (1984), *Quality and Standardization: Program for Economic Success*, Quality Progress, Vol. 17, No. 1, pp. 16-20.
27. Ishikawa, K.. (1985), *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, pp. 45.
28. Juran, J. M. (1974), *Quality Control Handbook*, 3rd Ed. McGraw-Hill, New York, pp. 2
29. Juran, J.M. (1962), *Quality Control Handbook*, 2nd ed., Mc-Graw-Hill, New York, pp.10.
30. Kuehn, A.A., Day, R. L. (1962), *Strategy of Product Quality*, Harvard Business Review, Vol. 40, No. 6, pp. 100– 110.
31. Madu, C. N. (1998), *Strategic total quality management*, in: C. N. Madu (Ed.), *Handbook of Total Quality Management*, Kluwer Academic, London, pp. 155.
32. Oakland, J.S. (2004), *Oakland on Quality Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 4.
33. Parasuraman, A., Zeithamel, V., Berry, L. (1984), *A Conceptual Model of Service Quality*, Marketing Science Institute, Cambridge, pp. 84-106.
34. Parasuraman, A., Zeithamel, V., Berry, L. (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, Journal of Marketing, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50.
35. Radford, G..S. (1922), *The Control of Quality in Manufacturing*, Ronald Press, New York, pp. 5
36. Rao, A., Carr, L.P., Dambolena, I., Kopp, R.J., Martin, J., Rafii, F., Schlesinger, P.F. (1996), *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*, John Wiley & Sons, Inc., New York, pp. 6.
37. Senić, R., Senić, V. (2008), *Menadžment i marketing usluga*, Prizma, Kragujevac, pp. 444-446 (prikaz, ostalo).
38. Shewhart, W.A. (1931), *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, D. Van Nostrand Company, New York.
39. Shewhart, W.A. (1931), *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, D. Van Nostrand Company, New York, pp. 54.