

UNIVERSITETI “HAXHI ZEKA”- PEJË

FAKULTETI I MENAXHMENTIT NË TURIZËM, HOTELIERI DHE MJEDIS



PUNIM DIPLOME

**NDIKIMI I MENAXHIMIT TË CILËSISË NË PERFORMANCËN
E BIZNESEVE HOTELIERE**

Mentori:

Prof. Ass. Dr. Merita Dauti

Studentja:

Elijona Alijaj

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: Ndikimi i menaxhimit të cilësisë në performancën e bizneseve hoteliere

Studentja:

Emri dhe mbiemri i studentes: ***Elijona Alijaj***

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

Numri i amzës: ***310282021***

Drejtimi – Departamenti: ***MTHM***

Shkalla e studimit: ***Bachelor***

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

PERMBAJTJA

Abstrakt	5
KAPITULLI I	6
1. HYRJE	6
1.1. Menaxhimi i cilësisë totale	7
1.2. Zbatimi i Menaxhimit të Cilësisë Totale	8
1.3. Faktorët kritikë të suksesit të MCT	10
1.4. Fokusi i burimeve njerëzore	12
1.4.1. Angazhimi i menaxhmentit të lartë	13
1.4.2. Orientimi dhe performanca e klientit	16
1.4.3. Analiza (studimi) e krahasimit	17
1.4.4. Hotelet në Kosovë	17
1.4.5. Deklarata e problemit	18
1.4.6. Qëllimi i Studimit	19
1.4.7. Objektivat e kërkimit	20
1.4.8. Pyetje kërkimore	20
1.4.9. Rëndësia e studimit	21
KAPITULLI II	21
2. Rishikim i Literaturës	21
2.1. Rishikimi teorik	21
2.2. Teoria e Përmirësimit të Cilësisë Deming	24
2.3. Teoria e avantazhit krahasues në performancën e bizneseve hoteliere	26
2.4. Teoria e të mësuarit organizativ e bizneseve hoteliere	28
KAPITULLI III	31
2.5. Orientimi ndaj klientit	31
2.6. Performanca organizative	32
2.7. Krahasimi (Benchmarking) dhe performanca	33
2.8. Përmirësimi dhe performanca e vazhdueshme	35
PËRFUNDIM	36
KONKLUSIONE	36
LITERATURA	38

Falenderime

Gjatë punës në këtë temë kam marrë mbështetje bujare nga një numër i madh njerëzish, të cilët kanë kontribuar në përfundimin e punës sime. Para së gjithash, dëshiroj të shpreh mirënjohjen time të sinqertë për mbikëqyrësen time, Prof. Ass. Dr. Merita Dauti, për udhëzimet e saja inteligjente dhe këshilla të dobishme gjatë gjithë procesit. Mbështetja dhe komentet e saj, kanë qenë një vlerë e paçmueshme gjatë gjithë punës sime. Gjithashtu, do të doja të shpreh falënderimet e mia të sinqerta për mësimdhënësit e Universitetit “Haxhi Zeka”, mentor dhe profesor të respektuar, për të gjitha përpjekjet e tyre që kanë bërë për studentët e këtij dhe shumë programeve të tjera.

Së fundi, dua të falënderoj emocionalisht nënën dhe babain tim për inkurajimin dhe mbështetjen e tyre.

Abstrakt

Menaxhimi i Cilësisë Totale (MCT) është një filozofi menaxhimi që kërkon të integrojë të gjitha funksionet organizative për t'u fokusuar në përmbushjen e nevojave të klientëve dhe objektivave organizative. Është e qartë se organizatat duhet të miratojnë një proces të Menaxhimit të Cilësisë Totale (MCT) dhe faktorët kritikë të suksesit nëse duan të arrijnë përsosmërinë e biznesit. Menaxhimi i cilësisë totale (MCT) është bërë popullor në industrinë e mikpritjes. Ai propozon të nxisë bashkëpunimin dhe besnikërinë e punonjësve në ndjekjen e qëllimeve të korporatës nëpërmjet një marrëdhënie edukative, fuqizuese dhe shpërblyese të lidhur nga stafi me vartësit e tyre.

Ky studim përfshin një hulumtim mbi faktorët kritikë të suksesit (CSF) të lidhura me menaxhimin e një zbatimi të suksesshëm të Menaxhimit të Cilësisë Totale (MCT) në industrinë e mikpritjes specifike në hotele të Kosovës.

Në këtë temë është propozuar një metodologji e re duke identifikuar një listë gjithëpërfshirëse të faktorëve kritikë të suksesit të Menaxhimit të Cilësisë Totale (MCT). Për këtë qëllim është shqyrtuar dhe klasifikuar literatura, duke marrë parasysh kontributin e tyre në pjesë të ndryshme të metodologjisë. Metodologjia e propozuar është ekzaminuar në hotelet e Kosovës. Të dhënat janë mbledhur nga pyetësi i hartuar dhe janë analizuar statistikisht. Pyetjet e hulumtimit janë trefishuar dhe të gjitha janë përgjigjur në mënyrë efektive. Analizat e ofruara nga ky hulumtim përfshijnë analizën e performancës së hoteleve dhe krahasimin e hoteleve së bashku dhe analizën e korrelacionit. Rezultatet nënkuptojnë se metodologjia e re ka aftësinë të specializohet për hotele të veçanta, dhe disa rekomandime u janë paraqitur hoteleve. Disa nga kufizimet kryesore të hulumtimit përfshijnë konsumimin e kohës në mbledhjen e të dhënave nga tre hotele dhe analizimin e tyre dhe mungesën e përgjithshme në aplikim.

KAPITULLI I

1. HYRJE

Koncepti i cilësisë së bizneseve hoteliere, ka evoluar nëpër vite duke filluar nga vitet 50-të dhe 60-të shek. XX, vite në të cilat kontrolli i saj ishte ndër çështjet kryesore në proceset e inspektimit të menaxhimit dhe shërbimeve duke synuar gjetjen dhe eliminimin e defekteve dhe përmirësimin e tyre. Kontrolli i cilësisë hoteliere, në këtë kohë përkufizohej si çështje teknike dhe si aktivitet operacional për të plotësuar kërkesat që dalin nga standardet ISO 9001:2015. Duke pasur parasysh që kjo qasje më shumë fokusohej në korrigjim dhe përmirësim, në vitet 1970- të dhe 1980-të, ky koncept u zhvillua pastaj në drejtim të sigurimit të cilësisë që gjithnjë e më shumë u bë i pranishëm në vitet në vijim. Sigurimi i cilësisë nënkuptonte të gjitha aktivitetet e planifikuara dhe sistematikisht të implementuara brenda sistemit të cilësisë edhe në performancën e bizneseve hoteliere. Këto aktivitete u konsideruan të nevojshme për të ofruar siguri në përmbushjen e detyrave të kërkuara në kuadër të standardeve përkatëse. Zhvillimi i turizmit në Kosovë dhe performanca e bizneseve hoteliere, është pjesë e strategjisë dhe menaxhimit për zhvillimin e përgjithshëm ekonomik dhe diversifikimin e burimeve të të ardhurave të vendit. Mbi këtë bazë, me shumë vëmendje duhet t'i kushtohet turizmit dhe menaxhimit të saj edhe nga vendimmarrësit. Sot, cilësia në performancë, ka një rëndësi më të madhe në krahasim me aspektin e prodhimit dhe shitjes. Kështu që, nëse një vend zotëron kapacitete të mjaftueshme dhe potencialet për zhvillimin e turizmit dhe mikpritjes (menaxhimit), atëherë ai vend do të jetë i suksesshëm nëse koncepti i cilësisë në performancën e shërbimeve, është planifikuar mirë dhe realizohet sipas qëllimeve. Të ardhurat nga turizmi dhe mikpritja kanë përfitime të mëdha për një vend sikurse që është vendi ynë Kosova, duke pasur parasysh se ka zona që kanë një produkt/shërbim të vetëm dhe kjo industri për ta, do të thotë stabilitet ekonomik, sikurse, për çdo vend tjetër në botë. Duke marrë parasysh kapitalin e përdorur në këtë sektor nga ekonomia dhe potenciali i madh i një vendi në aspektin e kulturës, historisë dhe burimeve natyrore, dhe për shkak të mungesës së vëmendjes në përdorimin e konceptit të produkteve dhe shërbimeve cilësore dhe pranimit të strategjive të reja të cilësisë në performancën e bizneseve hoteliere për tërheqjen e vizitorëve dhe duke inkurajuar turistët të vizitojnë dhe të qëndrojnë më gjatë në një destinacion, sikurse që është Kosova.

Organizatat kanë nevojë për menaxhim strategjik për të udhëzuar se si të arrihen objektivat dhe si të ndjekin industrinë (Gvantseladze & Rehak, 2014). Është shumë e rëndësishme që të gjitha organizatat të kuptojnë rëndësinë e menaxhimit strategjik, si dhe të hartojnë një plan strategjik efikas për të përmirësuar performancën e tyre. Kjo për arsye se strategjia është burim i një avantazhi të qëndrueshëm konkurrues dhe vitet e fundit, organizatat (Cosenz & Noto, 2016) kanë adoptuar praktika të ndryshme të menaxhimit strategjik për të garantuar përshtatjen e tyre në mjedisin ku operojnë. Studime të shumta (Omalaja & Eroula, 2017) kanë treguar që menaxhimi strategjik i ndihmon organizatat të arrijnë avantazh konkurrues, i cili do të sillte përmirësimin e performancës së tyre. Ashtu si çdo organizatë tjetër fitimprurëse, qëllimi final i organizatave që operojnë në industrinë e turizmit është rritja e performancës, e cila në vetvete do të sillte maksimizimin e fitimit. Performanca organizative përbën një koncept të rëndësishëm në studimet e menaxhimit strategjik. Shumë studiues, si p.sh: (Ainuddin, Hulland, & Beamish, 2007)(Majeed, 2011)(Bozic & Kneyevic, 2016) e kanë përdorur atë si një fokus studimi dhe përpiqen të përcaktojnë cilët janë faktorët që mund të ndikojnë në performancë. Po ashtu, të shumtë janë ata studiues si p.sh: (Afonina, 2015)(Andrews, Boyne, Law, & Walker, 2011)(Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2018), të cilët nisur nga studimet e tyre, besojnë se menaxhimi strategjik është një gjendje të nxitë organizatën për të arritur një performancë më të lartë. Menaxhimi strategjik dhe praktikat e tij mund të japin kontribut të rëndësishëm në këto organizata, si dhe në organizatat e tjera që përballen me sfidat e sotme konkurruese.

1.1. Menaxhimi i cilësisë totale

Autorë të ndryshëm kanë dhënë përkufizime të ndryshme të Menaxhimit të Cilësisë Totale (MCT). Deming (1982) e përkufizoi MCT si më poshtë; Menaxhimi i Cilësisë Totale (MCT) i referohet metodave të menaxhimit të përdorura për të rritur cilësinë dhe produktivitetin në organizata, veçanërisht në biznese. Menaxhimi i Cilësisë Totale (MCT) është një qasje gjithëpërfshirëse e sistemit që funksionon horizontalisht në një organizatë, duke përfshirë të gjitha departamentet dhe

punonjësit dhe duke u shtrirë përpara dhe përpara për të përfshirë furnizuesit dhe klientët / klientët. Kanji (1990) e përkufizoi atë si: Mënyra e jetesës së një organizate të përkushtuar ndaj kënaqësisë së klientit përmes përmirësimit të vazhdueshëm. Kjo mënyrë jetese ndryshon nga organizata në organizatë dhe nga një vend në tjetrin, por ka disa parime të cilat mund të zbatohen për të siguruar pjesën e tregut, për të rritur fitimet dhe për të ulur kostot. Berry (1991) e përcakttoi procesin e Menaxhimit të Cilësisë Totale (MCT) si një fokus total i korporatës në përmbushjen dhe tejkalimin e pritshmërive të klientëve dhe uljen e ndjeshme të kostove që rrjedhin nga cilësia e dobët duke adoptuar një sistem të ri menaxhimi dhe kulturë të korporatës. Menaxhimi i Cilësisë Totale (MCT) është përcaktuar nga Oakland" si: Një mënyrë për të menaxhuar të gjithë procesin e biznesit për të siguruar kënaqësinë e plotë të "klientit" në çdo fazë, brenda dhe jashtë (Witt dhe Muhlemann 1996). Menaxhimi i Cilësisë Totale (MCT) mund të përkufizohet si një filozofi menaxhimi, qëllimi i së cilës nuk është vetëm të përmbushë, por tejkalojë nevojat dhe kërkesat e klientëve të brendshëm dhe të jashtëm duke krijuar një kulturë organizative në të cilën çdo individ në çdo fazë të krijimit të një produkti ose shërbimi dhe çdo nivel i menaxhimit është i përkushtuar ndaj cilësisë dhe e kupton qartë rëndësinë e tij strategjike (Youssef et al., 1996; Koc 2006). Kanji” tregon zhvillimin e mëposhtëm të konceptit të MCT: cilësi: për të kënaqur kërkesat e klientëve vazhdimisht; cilësi totale: për të arritur cilësinë me një kosto të ulët; Menaxhimi i cilësisë totale: për të marrë cilësinë totale duke përfshirë angazhimin ditor të secilit (Witt dhe Muhlemann 1996). MCT është zhvilluar si një disiplinë për të përfshirë qasjet për menaxhimin e proceseve, njerëzve dhe procedurave të një organizate (Sullivan-Taylor dhe Wilson 1996).

1.2. Zbatimi i Menaxhimit të Cilësisë Totale

Zbatimi i MCT ka qenë një aspekt i rëndësishëm për përmirësimin e efikasitetit organizativ (Yusof dhe Aspinwall 2000). Zbatimi i MCT konsiderohet të jetë një proces kompleks dhe i vështirë (Kanji dhe Barker, 1996, Yusof dhe Aspinwall 2000). Një numër shkrimtarësh duke përfshirë Dale (1999) dhe Kanji (1990) argumentojnë se zbatimi i MCT duhet të jetë një prioritet kryesor i të gjithë udhëheqësve të korporatave. Krijimi, mirëmbajtja dhe përmirësimi i cilësisë së shërbimit dhe vendosja e MCT në institucionet akomoduese mund të jetë një detyrë madhore krahasuar me vendosjen e MCT në firmat e biznesit që prodhojnë produkte të prekshme (Koc 2006). Duke qenë

se produkti turistik është një paketë me disa produkte, të cilat mund të përfshijnë transportin, akomodimin, ushqimin dhe aktivitete të ndryshme, dhe turisti konsumon një përvojë totale, Menaxhimi i Cilësisë Totale është identifikuar gjithnjë e më shumë si çështja kryesore në diferencimin e produkteve të shërbimit dhe ndërtimin e avantazheve konkurruese. në turizëm (Koc, 2003). Sipas Walker & Salameth (1990), vetëm një përqindje e vogël e hoteleve kanë dëgjuar "thirrjen e sirenës së zbatimeve të MCT". Megjithëse disa hotele praktike në zona të kufizuara gjeografike raportuan se performanca e tyre MCT rezultoi në fitim, kënaqësi të punonjësve dhe përdorim më të mirë të burimeve ekonomike, janë regjistruar vetëm disa raste studimore. Siç theksuan Bloomquist & Breiter (1998) "ndërsa këto raste studimore janë të rëndësishme në shtjellimin e temës së menaxhimit të cilësisë, nuk ka të dhëna të besueshme statistikore mbi performancën e gjithë industrisë (hoteli) që i besohet menaxhimit të cilësisë". Disa studime të rëndësishme që përfshijnë hotelet janë (shih Bloomquist & Breiter, 1998; Camison et al., 1996; Golden, 1993) Anketa e Shoqatës AH-MA (1982), Anketa e Boca Raton dhe Club (1986), Anketa e Hoteleve të Paemërtuar nga Common (1989), Anketa e Hoteleve Ritz (1987), Anketa e Hoteleve Bergstorm (1990) dhe Anketa e Ndërmarrjeve të Mikpritjes Valenciane (1996) (Arasli, 2002). Jablonski (1992) ofron një udhëzim me pesë faza për zbatimin e menaxhimit të cilësisë totale: përgatitjen, planifikimin, vlerësimin, zbatimin dhe diversifikimin. Çdo fazë është projektuar për t'u ekzekutuar si pjesë e një qëllimi afatgjatë për rritjen e vazhdueshme të cilësisë dhe produktivitetit. Qasja e Jablonskit është një nga shumë që janë aplikuar për të arritur MCT, por përmban elementet kyçe që zakonisht lidhen me sisteme të tjera të njohura të cilësisë totale.

- ❖ Përgatitja: Gjatë përgatitjes, menaxhmenti vendos nëse do të ndjekë apo jo një program MCT. Ata i nënshtrohen trajnimit fillestar, identifikojnë nevojat për konsulentë të jashtëm, zhvillojnë një vizion dhe qëllime specifike, hartojnë një politikë të korporatës, angazhojnë burimet e nevojshme dhe komunikojnë qëllimet në të gjithë organizatën.
- ❖ Planifikimi: Në fazën e planifikimit, hartohet një plan i detajuar i zbatimit (përfshirë buxhetin dhe orarin), vendoset infrastruktura që do të mbështesë programin dhe caktohen dhe sigurohen burimet e nevojshme për fillimin e planit.
- ❖ Vlerësimi: Kjo fazë thekson një vetëvlerësim të plotë, (me të dhëna nga klientët/klientët) të cilësive dhe karakteristikave të individëve në kompani, si dhe të kompanisë në tërësi.
- ❖ Zbatimi: Në këtë pikë, organizata tashmë mund të fillojë të përcaktojë kthimin e investimit të saj në MCT. Pikërisht gjatë kësaj faze zgjidhet dhe trajnohet personeli mbështetës dhe

trajnohen menaxherët dhe forca e punës. Trajnimi përfshin rritjen e ndërgjegjësimit të punëtorëve për atë që përfshin saktësisht MCT dhe se si mund t'i ndihmojë ata dhe kompaninë. Ai gjithashtu shpjegon rolin e secilit punëtor në program dhe shpjegon se çfarë pritet nga të gjithë punëtorët.

- ❖ **Diversifikimi:** Në këtë fazë, menaxherët përdorin përvojat dhe sukseset e tyre MCT për të sjellë grupe jashtë organizatës (furnizuesit, shpërndarësit dhe kompanitë e tjera që kanë ndikim në shëndetin e përgjithshëm të biznesit) në procesin e cilësisë. Aktivitetet e diversifikimit përfshijnë trajnimin, shpërblimin, mbështetjen dhe partneritetin me grupet që janë përqafuar nga iniciativat MCT të organizatës.

1.3. Faktorët kritikë të suksesit të MCT

Zbatimi i MCT përfshin përcaktimin dhe vendosjen e disa elementeve ose faktorëve kyç (Thiagaragan & Zairi & Dale, 2001). Me interes parësor midis studiuesve ka qenë adresimi i pyetjes "Çfarë e bën MCT të funksionojë?" (Sebastianelli & Tamimi 2003). Një nga problemet e faktorëve kritikë të MCT është se si t'i përcaktojmë ato dhe cila duhet të jetë masa e ndikimit të tyre përpara se të bëhen kritikë (Zairi & Youssef 1995). CSF-të e MCT janë variabla latente, që do të thotë se ato nuk mund të maten drejtpërdrejt (Ahire et al., 1996). Kështu, faktorët kritikë të MCT ndryshojnë nga një autor te tjetri, megjithëse ka çështje të përbashkëta. MCT është shumë më tepër se një numër faktorësh kritikë; ai përfshin edhe komponentë të tjerë, si mjetet dhe teknikat për përmirësimin e cilësisë (Tari 2005). Këto metoda janë një grup praktikash, mjeteve dhe teknikash që rrjedhin nga faktorët kritikë dhe janë elementët bazë që kërkohen për të zbatuar këta faktorë (Tari 2005). Megjithatë, provat e kaluara kanë treguar se programet MCT kanë dështuar sepse faktorët e suksesit nuk ishin në vend (Curry dhe Kadasah, 2002). Përpjekja e parë reale që u bë për të grupuar një listë të faktorëve kritikë për MCT ishte një studim i kryer në SHBA nga Saraph et al (1989), i cili çoi në propozimin e një liste prej 78 faktorësh (Zairi & Youssef 1995). Puna e tyre siguroi një model dhe masa për vlerësimin e perceptimeve të menaxherëve për praktikatat e menaxhimit të cilësisë në nivel organizativ. Instrumenti i tyre përbëhej nga shkallët e mëposhtme: roli i udhëheqjes së lartë të menaxhmentit, roli i departamentit të cilësisë, trajnimi, dizajni i produktit/shërbimit, menaxhimi i cilësisë së furnizuesit, menaxhimi i procesit, të dhënat dhe raportimi i cilësisë dhe marrëdhëniet me punonjësit (Sebastianelli & Tamimi 2003). Studimi i Black në 1993 ishte një përpjekje për të zhvilluar një model për matjen e faktorëve kritikë të MCT.

Përdorimi i kriterëve MBNQA dhe dhjetë faktorë u identifikuan si më kritikët. Këta faktorë duket se janë në përputhje me programet e suksesshme të zbatimit të MCT. Ato përfaqësojnë elementë strategjikë, përfshirjen e njerëzve, theksin në komunikim, fokusin tek klienti dhe ndërgjegjësimin për tregun e jashtëm, nevojën për të zhvilluar partneritete me furnizuesit, matjen dhe theksin në zhvillimin e një kulture për përmirësimin e cilësisë (Zairi & Youssef 1995). Deming (1982, 1986) nënvizoi përdorimin e teknikave statistikore për kontrollin e cilësisë dhe propozoi 14 parimet e tij për të përmirësuar cilësinë në organizata, bazuar në idetë e mëposhtme: lidershpi, një filozofi përmirësimi, prodhimi i duhur që në fillim, trajnimi për menaxherët dhe punonjësit, komunikimi i brendshëm që synon eliminimin e pengesave për bashkëpunim dhe shtypjen e objektivave sasiore. Efektiviteti i MCT dhe performanca organizative mund të matet duke përdorur kornizën e vetëvlerësimit të menaxhimit të cilësisë, të tilla si Çmimi Evropian i Cilësisë (EQA), Çmimi Deming (Japoni) dhe Çmimi Kombëtar i Cilësisë Malcolm Baldrige (MBNQA) (Kunst & Lemmink, 2000, Zairi 2002). Çmimet me të vërtetë bazohen fuqimisht në themelin e MCT dhe Zbatimi i suksesshëm i MCT përcaktohet nga zbatimi i suksesshëm i CSF-ve siç propozohet nga kriteret e dhënies (Zairi 2002). Dy nga modelet më të përdorura të vetëvlerësimit janë MBNQA dhe Modeli Evropian i Ekselencës 2000. MBNQA dhe Modeli Evropian i Ekselencës janë tani në përdorim të gjerë në shumë organizata. Në vazhdim të një analize të literaturës në lidhje me kriteret e provimit të çmimit të MBNQA dhe EQA, faktorët kritikë të suksesit që mbulojnë shtatë fushat kryesore janë paraqitur në tabelën 1.

Tabela 1. Faktorët kritikë të suksesit.

FITUESIT	FAKTORËT KRITIKË TË SUKSESIT
Lidershipi	Angazhimi i menaxhmentit të lartë. Përfshirja e menaxhmentit të lartë. Vlera te perbashketa. Pasioni për përsosmëri. Frymëzoni, udhëzoni, stërvitni dhe mbështesni. Shtetësia e korporatës. Përgjegjësia publike.
Politika dhe strategjia	Vendosja e funksionit cilësor Drejtimi strategjik Ndjekja e performancës Zhvillimi dhe zbatimi i planifikuar Plane strategjike biznesi dhe cilësore
Fokusi ndaj klientit	Matja e cilësisë së klientit Marrëdhëniet me klientët

	Kënaqësi të konsumatorëve Kerkim tregu
Informacion dhe analizë	Menaxhimi i burimeve të furnizuesit Vlerësimi i performancës së furnizuesit Përmirësimi i partneritetit të procesit Krahasimi krahasues Masat e performancës organizative
Fokusi i burimeve njerëzore	Zhvillimi i burimeve njerëzore Mjedisi pjesëmarrës Mirëqenia dhe kënaqësia e punonjësve
Menaxhimi i procesit	Dizajni i procesit Zbatimi i procesit Menaxhimi i procesit Rishikimi dhe përmirësimi i procesit Proceset e furnizuesit dhe partneritetit Proceset e produkteve dhe shërbimeve
Rezultatet e biznesit	Kënaqësia e palëve të interesuara Ndikim i veçantë Rezultatet e fokusuara tek klientët Rezultatet financiare dhe të tregut Rezultatet e burimeve njerëzore Rezultatet e efektivitetit organizativ

1.4. Fokusi i burimeve njerëzore

Menaxhimi i burimeve njerëzore është një nëntekst i domosdoshëm i gjithë këtij diskutimi të praktikave të MCT, por është gjithashtu e rëndësishme që të fokusohemi në mënyrë specifike në rolin e menaxhimit të burimeve njerëzore në lëvizjen e një kompanie drejt MCT. Burimet njerëzore luajnë katër role të rëndësishme në hotelet MCT: partneri strategjik, menaxheri i cilësisë, agjenti i ndryshimit dhe avokati i punonjësve (Partlow 1996). Industria e hotelerisë është padyshim një industri që kërkon punë intensive. Suksesi i tij varet "nga aftësitë sociale dhe teknike të personelit të tij, zgjuarsia dhe puna e tyre e palodhur, angazhimi dhe qëndrimi i tyre" (Gabriel, 1988; Anastassova dhe Purcell, 1995; Mohinder & Katou 2007). Është gjithashtu e vërtetë që në një

industri me punë intensive, përdorimi efektiv i burimeve njerëzore mund t'i japë një organizate avantazhin e saj konkurrues (Schneider dhe Bowen, 1993; Mohinder, 2004). “Duke lidhur në mënyrë efektive MBNJ me objektivat dhe nevojat organizative, burimet njerëzore mund të rekrutohen, zhvillohen, motivohen dhe mbahen drejt fitimit të një avantazhi konkurrues” (Cheng dhe Brown, 1998; Mohinder & Katou 2007). Kështu, suksesi i industrisë së hotelierisë varet nga cilësia e punonjësve të saj dhe menaxhimi efektiv i tyre në mënyrë që të ndihmojë organizatën për të arritur objektivat e saj (Berger dhe Ghei, 1995). Megjithatë, kritika e zakonshme e departamenteve të menaxhimit të burimeve njerëzore të organizatave mikpritëse është se ato përbëjnë një qendër kostoje. Kjo ndodh sepse megjithëse investimi për punonjësit është drejtpërdrejt i matshëm, në të kundërt, rezultatet e këtij investimi janë shumë të vështira për t'u matur. Këto "rezultate maten përgjithësisht me faktorë të paprekshëm siç janë kënaqësitë e punonjësve, kënaqësia e klientit, ankesat e klientëve, etj" (Cho et al., 2006). Anastassova dhe Purcell (1995), Watson dhe D'Annunzio-Green (1996), dhe Buick dhe Muthu (1997) mbështesin pikëpamjen se "praktikat më të mira të MBNJ" në industrinë e mikpritjes duhet të përfshijnë sistemet e vlerësimit, trajnimin dhe zhvillimin, fuqizimin, ekipin, punës dhe një stil menaxhimi më konsultativ (Mohinder & Katou 2007).

1.4.1. Angazhimi i menaxhmentit të lartë

Që MCT të prezantohet me sukses, duhet të ketë përkushtim të menaxhmentit të lartë dhe kjo duhet të demonstrohet përmes përfshirjes aktive, vendosjes së qëllimeve të qarta dhe një vizioni për organizatën dhe integritit të MCT në procesin e planifikimit strategjik të cilësisë. Gjithçka fillon me një drejtues të përkushtuar dhe pasionant të organizatës së biznesit. Një lider që është vërtet i përkushtuar për të bërë ndryshime thelbësore (Steven Stanton në Watts, 1996, Thiagarajan & Zairi 1997). Menaxherët e lartë janë të përfshirë në mënyrë aktive në promovimin e rëndësisë së cilësisë dhe kënaqësisë së klientit dhe ata i kushtojnë një pjesë të konsiderueshme të kohës së tyre çështjeve që lidhen me cilësinë. Përfshirja e tyre përfshin aktivitete të tilla si takimi me punonjësit, takimi

me klientët, dhënia e njohjes formale dhe joformale, dhe trajnimi dhe trajnimi i të tjerëve (Thiagarajan & Zairi 1997). Çdo menaxher, duke përfshirë presidentin, duhet të krijojë një vizion personal për përpjekjet e MCT. Nga menaxherët duhet të pritët që të punojnë shumë në përcaktimin e vizionit të tyre, si si individë ashtu edhe si ekip i menaxhimit kolektiv. Ekipi i menaxhimit, veçanërisht menaxhmenti i lartë, do të shihet si ata që janë në fund të fundit përgjegjës për suksesin ose dështimin e programit MCT, dhe ata janë përgjegjës! Këta menaxherë duhet të fuqizohen për të krijuar vizionet e tyre, për t'i diskutuar hapur ato dhe për të lidhur veprimet dhe sjelljet e tyre me përpjekjet e MCT (Anjard 1998). Udhëheqja vizionare është shumë e rëndësishme në zhvillimin e kulturave organizative holistike dhe për të fituar angazhimin e punonjësve (Gupta et al, 2005). Për shkak të rritjes së konkurrencës në industrinë e shërbimeve, përpjekjet e lidershit konsumojnë një pjesë më të madhe të kohës dhe përpjekjes së menaxhmentit të lartë, veçanërisht në fazën fillestare të një sipërmarrjeje biznesi. Ndërgjegjësimi, njohuria dhe të kuptuarit e parimeve bazë të TQS janë parakushte për drejtuesit kryesorë në angazhimin për përmirësimin e cilësisë së shërbimit (Nwabueze, 2001). Gupta et al, 2005). Katër mënyra të dallueshme që menaxhmenti mund të mbështesë zbatimin e MCT: shpërndarja e buxheteve dhe burimeve; kontroll përmes dukshmërisë; monitorimi i progresit; dhe planifikimi për ndryshim (Motwani 2001). Angazhimi mendor dhe fizik, iniciativa, politika, mbështetja e menaxherëve të lartë është përshkruar si përcaktuesi më kritik i MCT-së së suksesshme. Do të ishte e pamundur të motivohen nivelet më të ulëta të një organizate nëse menaxhmenti i lartë nuk përqafon plotësisht përmirësimin e vazhdueshëm për një cilësi më të mirë dhe nuk promovon angazhimin organizativ, nuk kushton kohë, energji dhe burime që do të kënaqnin të gjitha palët e interesuara (Feigenbaum, 1951, 1986; Crosby 1979 Nakamura, 1993, 1993; Menaxhmenti i lartë gjithashtu zhvillon dhe komunikon vlerat kryesore të cilësisë së kompanisë të cilat vënë theksin në rëndësinë e klientit, orientimin e procesit, përmirësimin e vazhdueshëm, punën ekipore, menaxhimin sipas faktit, respektin dhe dinjitetin reciprok, dhe vlerën e punonjësve individualë dhe kontributet e tyre (Thiagarajan & Zairi 1997). Ata duhet të jenë të bindur për përfitimet e saj për organizatën dhe të pranojnë ndryshimin thelbësor që do të sjellë në drejtimin e organizatës (Thiagarajan & Zairi 1997). Menaxhmenti duhet të planifikojë të reduktojë nivelet operationale të strukturuar tradicionalisht dhe pozicionet e panevojshme (Motwani 2001). Patrick Mene, drejtori i korporatës për cilësinë e Ritz-Carlton, beson se "Kultura e cilësisë duhet të jetë aty, dhe liderët e lartë ndihmojnë për ta vendosur atë. Është gjithashtu e rëndësishme të kuptohen kriteret përpara se të filloni, sepse mund të duket e

parëndësishme për hotelin tipik. Një Komiteti i aplikimit duhet të formohet për të vlerësuar situatën aktuale dhe për të zbatuar procesin e MCT dhe unë besoj se ju duhet të sfidoni organizatën tuaj me një qëllim të jashtëzakonshëm qëllimi i dëshirës për të fituar (Partlow 1993) deklaroi se Menaxhmenti - presidenti, nënkryetarët, menaxherët dhe mbikëqyrësit - të organizatës efektive MCT janë kritike për suksesin.

- ka një vizion të qartë MCT;
- modelon vizionin;
- Përcakton qartë kriteret e MCT të departamentit;
- inkurajon përfshirjen dhe fuqizon punonjësit;
- drejton, trajnerë dhe mentorë;
- është një agjent ndryshimi.

Juran (1993) rekomandon shtatë fusha kritike që menaxherët e lartë duhet të marrin në konsideratë, në mënyrë që të demonstrojnë angazhimin e tyre dhe gjithashtu të sigurojnë që zbatimi i MCT do të ketë sukses në organizatat e tyre:

- 1) Është detyrë e menaxhmentit të lartë të krijojë dhe të shërbejë në këshillin e cilësisë së kompanisë.
- 2) Menaxhmenti i lartë duhet të vendosë objektiva të cilësisë së korporatës dhe t'i bëjë ato pjesë integrale të planit të biznesit.
- 3) Menaxhmenti i lartë duhet të parashikojë trajnimin e të gjithë punonjësve për menaxhim efektiv të cilësisë.
- 4) Menaxhmenti i lartë duhet të krijojë mjete për matjen e rezultateve të cilësisë kundrejt qëllimeve të cilësisë.
- 5) Menaxhmenti i lartë duhet të rishikojë rezultatet kundrejt qëllimeve të cilësisë në baza të rregullta.
- 6) Menaxhmenti i lartë duhet të sigurojë njohje për performancën e cilësisë së lartë.

7) Drejtuesit e lartë kanë detyrimin të rishikojnë sistemet e shpërblimit dhe të sigurojnë që ato të jenë plotësisht në përputhje me ndryshimet e kërkuara nga cilësia e klasit botëror.

1.4.2. Orientimi dhe performanca e klientit

Qëllimi kryesor i prezantimit të MCT është arritja e kënaqësisë së plotë të klientit. Kjo nga ana tjetër do të ndikojë në nivelin e konkurrencës dhe prosperitetit të organizatave të biznesit. Kënaqja e kërkesave të klientëve më mirë se konkurrenca njihet gjerësisht sot si një çelës i suksesit në treg (Peters, 1989). Peters dhe Waterman (1982) theksojnë se organizatat më të mira i harmonizojnë strategjitë e tyre të korporatës me kërkesat e klientëve të tyre (Thiagarajan & Zairi 1997). Një program i jashtëm i shërbimit ndaj klientit duhet të përfshijë ofrimin e klientëve me informacion në kohë dhe reagim të shpejtë ndaj ankesave dhe mbajtjen e një qëllimi të korporatës për të reduktuar sasinë e pyetjeve ose ankesave duke njohur të gjitha përpjekjet e suksesshme të punonjësve në ofrimin e shërbimit të jashtëzakonshëm (Kasul dhe Motwani, 1995; Motwani 2001). Fuqia që gëzojnë tani klientët ka rritur pritshmëritë dhe këto pritshmëri shpesh përcaktojnë nëse klientët do të qëndrojnë në një hotel të caktuar. Sipas Cooper et al. (1996): Klientët po udhëtojnë më gjerësisht, duke u kthyer me ide të reja dhe standarde të reja në lidhje me ofrimin e akomodimit. Kjo do të thotë që klientët e hoteleve po bëhen shumë më të mprehtë dhe më kërkuar. Kështu, konkurrenca është rritur në industrinë e hotelerisë në mbarë globin dhe kjo i ka detyruar hotelet të ofrojnë komoditete më të mira, shërbime superiore dhe programe besnikërie me një çmim që pasqyron vlerën (Chaisawat, 1998; Presbury et al 2005). Është sugjeruar se kënaqësia e klientit është një nga burimet më të vlefshme që një firmë mund të zotërojë në një treg të ngopur dhe konkurrues siç është sektori i akomodimit (Gundersen et al., 1996), dhe cilësia e shërbimit është një përcaktues i fortë i mbajtjes dhe mbajtjes së klientit dhe patronazhi i ardhshëm (Cronin dhe Taylor, 1992; Parasuraman et al., 1994; Gundersen et al., 1996; Kandampully dhe Suhartanto, 2000). Hotelet që ofrojnë nivele të dallueshme të cilësisë së lartë të shërbimit mund të krijojnë kështu një avantazh të qëndrueshëm konkurrues ndaj konkurrentëve të tyre (Presbury et al 2005). Përcaktimi i nevojave të klientëve është fillimi; përkthimi i këtyre nevojave në organizatë dhe plotësimi i tyre është një sfidë e madhe. Vitet e fundit, shumë organizata më të mira kanë adoptuar teknikën e vendosjes së funksionit cilësor (QFD) për të "sjellur zërin e klientit në gjithçka që ata

bëjnë" (Zairi, 1994). Është një sistem për përkthimin e kërkesave të konsumatorëve në kërkesa të përshtatshme organizative në çdo fazë, nga kërkimi dhe zhvillimi i produktit tek inxhinieria dhe prodhimi tek marketingu (Thiagarajan & Zairi 1997). Në qendër të suksesit të fituesve të Baldrige ishte fokusi i tyre i vazhdueshëm në kënaqjen e klientëve dhe matjen e kënaqësisë së tyre (Nakarni, 1995). Matja e kënaqësisë së klientit është një gur themeli i MCT (Zairi, 1994). Organizatat më të mira përdorin një sërë teknikash si anketat e klientëve, grupet e fokusit dhe panelet këshilluese, ekipet e vizitave të shërbimit dhe intervistat nga afër për të matur kënaqësinë e klientit (Berry, 1991; Clemmer, 1990; Taylor, 1995; Thiagarajan & Zairi 1997

1.4.3. Analiza (studimi) e krahasimit

Analiza e krahasimit (Benchmarking) është një pjesë integrale e një procesi të cilësisë totale (Bank, 1992; Beadle dhe Searstone, 1995; Bendell et al., 1993; Kleiner, 1994; Mitchell, 1995). Por çfarë është krahasimi? Një proces i vazhdueshëm, sistematik, i vlerësimit të kompanive të njohura si liderë të industrisë, për të përcaktuar proceset e biznesit dhe të punës që përfaqësojnë praktikat më të mira, vendosin qëllime racionale të performancës (Zairi, 1994). Objektivi kryesor i krahasimit është përmirësimi i performancës. Identifikimi i mundësive për përmirësimin e performancës duke krahasuar performancën e një organizate me atë të një tjetre është një refleks i MCT (Bank, 1992). Zairi (1994) tërheq lidhjen midis MCT dhe krahasimit: MCT është rrota e përmirësimit. ... Kryerja e një aktiviteti të brendshëm, me vlerë të shtuar për klientin fundor. Benchmarking ... është aktiviteti i jashtëm për identifikimin e mundësive dhe për të siguruar që rrota e përmirësimit po kthehet në drejtimin e duhur dhe po bën përpjekjet e nevojshme drejt destinacionit përfundimtar, pra arritjes së standardeve të larta të konkurrencës. Shumë organizata më të mira po përdorin krahasimin si një mjet për marrjen e informacionit që do të përdoret në procesin e përmirësimit të vazhdueshëm dhe për të fituar avantazh konkurrues (Booth, 1995; McNair dhe Leibfried, 1992). Ata tërhiqen nga ajo sepse stimulon dhe sfidon procesin e përmirësimit (Smith, 1994).

1.4.4. Hotelet në Kosovë

Hoteli është i vendosur në mënyrë konvencionale në qendër të qytetit, me qasje të lehtë në qendrat tregtare dhe monumentet historike. Duhet me qenë afër me Aeroportin, dhe monumentet historike. Me dhoma teke/dyshe, suita, suita safavide, apartamente të mobiluara dhe dhoma luksoze me banjë

xhakuzi. Hoteli me pesë yje ka ambientet më të mira të barazvlefshme me standardet ndërkombëtare. Të gjitha dhomat e gjumit janë të pajisura me një krevate mbretëreshë ose dy dyshe, kondicioner, frigorifer, radio, televizion me ngjyra, shërbime video dhe satelitore. Disa nga dhomat me pamje nga kopshti dhe disa prej tyre me ballkone private ju ofrojnë akomodim komod. Kanë restorante dhe kafene në hotele, si restoranti chehelsotoon, restoranti tradicional, çaji tradicionale, etj. Kanë salla takimesh dhe konferencash me kapacitet prej 30 deri në 500 persona. Qendrat e Biznesit ofrojnë të gjitha lehtësitë dhe shërbimet e nevojshme për të kryer biznes pa pasur nevojë të largoheni nga hoteli. Mysafirët në Hotele mund të përdorin "Kompleksin Sportiv-Rekreativ", duke përfshirë pishinën e brendshme, saunën dhe qendrën e fitnesit. "Është filozofia jonë t'u ofrojmë miqve tanë lehtësitë më të mira. Qëllimi ynë është të tërheqim dhe mbajmë një fuqi punëtore që është e motivuar për të ofruar një nivel shërbimi, i cili është i shkëlqyer, inovativ dhe i drejtuar nga klientët. Ne besojmë se mund ta arrijmë këtë duke qenë një "shoqëri dëgjimore". Punonjësit e hoteleve kujdesen për "dëshirat dhe nevojat" e mysafirëve të tyre dhe vazhdimisht ofrojnë shërbime të shkëlqyera që u japin klientëve një ndjenjë të fortë të vlerës".

1.4.5. Deklarata e problemit

Menaxhimi i financave është një funksion vendimtar i çdo institucioni biznesi pasi ai përcakton suksesin e tij (Lakew & Rao, 2014). Kwame (2010) sugjeron se praktikat e pakëndshme të menaxhimit financiar do të ndikojnë negativisht në fitimin e biznesit dhe rezultatet financiare të organizatave. Një analizë e trendit nga BQK, (2019) për pesë vitet e fundit tregon se rezultati financiar i hoteleve, ka rënë vazhdimisht, pra një arsye që ky studim të zbulojë shkakun kryesor të performancës së dobët financiare të institucioneve. BQK, (2019) vëren se megjithëse mikrofinancimet filluan me një nivel të lartë, MFB-të janë futur në një brez humbës në atë që humbjet para tatimit u rritën nga 171 milionë në qershor 2017 në 935 milionë deri në fund të qershorit 2018, pra një rënie prej 450%. Provat empirike mbi studime të ngjashme treguan se studimet përshkruanin rezultate të përziera. Ata përdorën variabla të ndryshëm të pavarur në recitalin financiar të bankave mikrofinanciare, duke arritur në përfundimin se të gjithë variablat e klasifikuar si praktika të menaxhimit financiar nuk janë ezauruar. Për shembull, Mabonga (2017) hetoi ndikimin e teknikave të ndryshme të menaxhimit financiar në rezultatet financiare të

institucioneve mikrofinanciare. Hulumtimi gjeti një lidhje midis niveleve të likuiditetit, cilësisë menaxheriale, cilësisë së aseteve dhe suksesit financiar të organizatave mikrofinanciare. Në të njëjtën kohë, ekzistonte një lidhje jo e rëndësishme pozitive midis suksesit financiar të IMF-ve dhe cilësisë së fitimeve të tyre. Njue (2020) ekzaminoi efektet e likuiditetit dhe rezultateve financiare, duke gjetur se cilësia e aseteve dhe hendeuku i maturimit kishin pak ndikim në performancën financiare të organizatave mikrofinanciare. Në të kundërt, mjaftueshmëria e kapitalit paraqiti një efekt pozitiv dhe të rëndësishëm në performancën financiare të institucioneve mikrofinanciare. Kirika (2018) diskutoi mbi faktorët që ndikojnë më së shumti në performancën e institucioneve mikrofinanciare: Një rast studimor i Meru County dhe zbuloi se menaxhimi i kredisë, konkurrenca dhe vendimet e investimeve kanë një lidhje të rëndësishme me performancën e institucioneve mikrofinanciare. Rezultatet e studimit treguan rezultate të përziera në atë se madhësia e bankës dhe të ardhurat neto kishin një efekt të dobishëm në PBB-në reale, performancën e bankës dhe inflacioni tregoi një efekt negativ të parëndësishëm në performancën e bankave, ndërsa nga ana tjetër, totali i aktiveve ndaj kredive kishte një statikisht pozitiv, ndikim të parëndësishëm në ecurinë e institucionit monetar. Ky studim synoi të përcaktojë se çfarë efekti kanë karakteristikat e bordit, përzjerja e financimit, menaxhimi i mospagimit të kredisë dhe praktikat e menaxhimit të aktiveve dhe detyrimeve në performancën financiare.

1.4.6. Qëllimi i Studimit

Studimi kërkoi të vlerësonte efektin e praktikave të menaxhimit hotelierik në rezultatet ekonomike. Studimi zgjodhi hotelet, pasi ato janë të rregulluara dhe të kontrolluara, duke nxjerrë kështu një status të saktë dhe të besueshëm duke marrë parasysh variablat në studim. Praktikrat e menaxhimit hotelierik u matën duke përdorur karakteristikat e bordit, përzjerjen e financimit, menaxhimin e rrezikut të mospagimit të kredisë dhe praktikrat e menaxhimit të aktiveve dhe detyrimeve. Performanca financiare është matur duke përdorur raportin e kthimit nga aktivet dhe likuiditetit (Raporti i testit të shpejtë/acid). Studimi ishte një studim i 13 hoteleve në Kosovë. Të dhënat dytësore nga pasqyrat financiare të audituara të publikuara janë bazuar në pesë (5) vite nga viti 2015 deri në vitin 2019.

1.4.7. Objektivat e kërkimit

Studimi synoi të arrinte objektivat e mëposhtëm:

1. Për të vlerësuar efektin e praktikave të menaxhimit financiar në performancën financiare të hoteleve në Kosovë.
2. Për të vlerësuar efektin e karakteristikave të bordit në performancën financiare të hoteleve në Kosovë.
3. Për të përcaktuar efektin e përzierjes së financimit në performancën financiare të hoteleve në Kosovë.
4. Për të vlerësuar efektin e menaxhimit të rrezikut të mospagimit të kredisë në performancën financiare të hoteleve në Kosovë.
5. Për të vendosur efektin e menaxhimit të aktiveve dhe detyrimeve në performancën financiare të hoteleve në Kosovë.
6. Për të përcaktuar efektin moderator të madhësisë së hoteleve në marrëdhënien midis praktikave të menaxhimit financiar dhe performancës financiare të hoteleve në Kosovë.

1.4.8. Pyetje kërkimore

1. Cilët janë Faktorët Kritikë të Suksesit të Menaxhimit të Cilësisë Totale (MCT) në industrinë e hotelerisë?
2. Cilat janë dobësitë e çdo hoteli për të kryer Menaxhimin e Cilësisë Totale (MCT)?
3. A ka ndonjë ndryshim midis tre hoteleve në lidhje me performancën e tyre në Menaxhimin e Cilësisë Totale (MCT)?

1.4.9. Rëndësia e studimit

Përfundimet e këtij studimi dhanë të dhëna mbi ndikimet e praktikave të menaxhimit të cilësisë në performancën e bizneseve hoteliere. Këto gjetje ishin të nevojshme për palët e interesuara në industrinë e shërbimeve dhe bizneseve hoteliere në përgjithësi. Përfituesit kryesorë të këtij studimi do të ishin politikëbërësit e bizneseve hoteliere, të cilët do të informoheshin për pikat e forta dhe të dobëta në praktikën e tyre të menaxhimit të cilësisë. Rekomandimet e studimit, nëse zbatohen, duhet të shohin përmirësim në performancën e bizneseve hoteliere. Për më tepër, Qeveria do të përfitonte gjithashtu nga rezultatet e marra në këtë studim pasi synonte të nxiste rritjen dhe progresin në rezultatin e bizneseve hotelierike. Kjo është ndër shtytësit themelorë ekonomikë në Kosovë. Nga gjetjet e studimit, administrata do të vlerësonte mënyrat me të cilat performanca e bizneseve hoteliere mund të rritet përmes praktikave të menaxhimit financiar. Ky akt mund të kalojë në institucionet mikrofinanciare rurale (fshatra, qendra rekreative) duke përmirësuar kështu të gjithë sektorin. Më tej, ky studim shërben si një hap për kërkime më të reja mbi praktikën e menaxhimit financiar në institucionet hoteliere. Hulumtimi do t'i shtonte më shumë fakte punës ekzistuese.

KAPITULLI II

2. Rishikim i Literaturës

2.1. Rishikimi teorik

Menaxhimi i hotelit përfaqëson një kombinim të aftësive dhe njohurive të planifikuara, organizimit, personelit, udhëheqjes dhe kontrollit të të gjitha aktiviteteve të ndërthurura në procesin e biznesit të një hoteli. Nëpërmjet këtyre funksioneve, menaxheri mbledh vazhdimisht të dhëna, dhe me mjetet e duhura, i shndërron ato në informacione që do të dijë t'i transferojë dhe t'i përdorë në mënyrë strategjike, taktike dhe operacionale. Për të arritur këtë, menaxhimi i informacionit dhe i cilësisë në Kosovë, është zhvilluar sistematikisht në tre dekadat e fundit, si rezultat i procesit të globalizimit, pa të cilin është e pamundur të mbijetosh dhe të ketë sukses sot. Menaxhimi i hoteleve në Kosovë është i përqendruar te mysafirët nga njëra anë dhe nga

konkurrenca nga ana tjetër, pasi të ftuarit dhe konkurrentët pjesërisht formojnë drejtimin e mëtejshëm të rritjes dhe zhvillimit të tregut turistik. Është e pashmangshme në bizneset moderne të hotelerisë njohja dhe zbatimi i tendencave globale në biznesin e hotelerisë, pavarësisht nëse bëhet fjalë për një hotel brenda një zinxhiri të madh hotelesh apo një hotel që ekziston si një njësi individuale. Në Republikën e Kosovës, efektet e tendencave të globalizimit janë të dukshme në menaxhimin e bizneseve të hotelerisë, por me një vonesë të caktuar. Arsyeja për këtë janë fondet e pamjaftueshme, si dhe mungesa e ekspertëve për zbatimin dhe organizimin e menaxhimit integral modern të hoteleve si sistem menaxhues. Në vazhdimësi të punës, fokusi i hulumtimit është në meta-analizën teorike të ndikimit të globalizimit në të gjitha segmentet e bizneseve hoteliere, përkatësisht në përgatitjen dhe ofrimin e shërbimeve të akomodimit, ofrimin e shërbimeve të ushqimit dhe pijeve dhe ofrimin e të gjitha shërbimeve të tjera. Ne analizuam disa kërkime profesionale dhe shkencore mbi këtë temë, të cilat synonin të kontribuonin në një kuptim më të qartë të korrelacionit midis globalizimit dhe menaxhimit ndërkombëtar të hoteleve. Rrjedhimisht, u krye një analizë meta-cilësore duke krahasuar rezultatet e kërkimeve ekzistuese mbi këtë temë.

Globalizimi është një proces kompleks, efektet e të cilit ndihen në të gjitha sferat e jetës. Ka shumë mosmarrëveshje për sa i përket përcaktimit të termit, si dhe për kohën, kohëzgjatjen dhe përfundimin e këtij procesi. Një pjesë e studiuesve mbron këndvështrimin se globalizimi filloi në shekullin e 16-të, nga koha e kolonizimit të botës, ndërsa pjesa tjetër e studiuesve parashtron tezën se fillimi i globalizimit është në shekullin e 20-të dhe se ai kushtëzohet nga zhvillimi i shpejtë, rritja e popullsisë dhe shfaqja e shpikjeve të rëndësishme që ndryshuan botën. Sipas disave është një fenomen i papritur, ndërsa për të tjerët paraqet një proces kompleks dhe të planifikuar që ende nuk ka përfunduar. Në kuptimin më të gjerë, globalizimi i referohet rrjetëzimit global dhe zbatimit të njëkohshëm të disa proceseve globale. Përkufizimi i globalizimit varet nga ajo që është fokusi i vëzhgimit dhe kërkimit. Për të dhënë një përkufizim të vlefshëm, është e nevojshme të qartësohet koncepti i globalizimit. Termi globalizim rrjedh nga fjala globale, që do të thotë tërësi, dhe globalizmi është një mënyrë për të parë ngjarjet globale (Lonçar, 2005, f. 92). Globalizimi do të nënkuptonte kështu një proces shoqëror që përpiket për gjithëpërfshirjen dhe veçantinë e botës (Turek, 1999, f. 159). Sipas këtyre autorëve, globalizimi përfaqëson një proces kompleks të transformimit të të gjithë botës, duke i lidhur vendet dhe duke thyer kufijtë, duke rrjetëzuar në të njëjtën kohë njerëz dhe vende, duke pranuar dhe vlerësuar diversitetin dhe duke integruar kulturën dhe mënyrën e jetesës së individëve në sferën globale. Sigurisht që globalizimi zhvillohet në faza,

pra edhe pse mbulon të gjithë botën, nuk zhvillohet me të njëjtën shpejtësi dhe intensitet në të gjitha pjesët. Trendi i sotëm i globalizimit po e kthen një vëzhgues pasiv në një pjesëmarrës aktiv. Meqenëse faza e mëparshme kishte të bënte me krijimin e teknologjive specifike, në fazën aktuale theksi vihet tek individët që ndryshojnë botën, me qëllim arritjen e angazhimit emocional. Prandaj, globalizimi nuk ka përfunduar dhe nuk do të përfundojë kurrë. Disa besojnë se pasojat e këtij fenomeni janë të dukshme sot, por që si proces ka kohë që ka përfunduar. Megjithatë, globalizimi është një proces i përhershëm, i cili me fillimin e tij ndryshon vazhdimisht konceptin e mëparshëm të punës, jetës dhe mënyrës së të bërit biznes. Për të qenë në gjendje të kuptojmë konceptin e menaxhimit ndërkombëtar, është e rëndësishme të dallohen tendencat, dimensionet dhe ndikimet e globalizimit në botë. Në fillim, vetëm kompanitë e mëdha kishin një perspektivë globale, megjithatë, sot ka shumë më tepër kompani të vogla, të cilat janë shumë më të shpejta dhe më të integruara në ngjarjet botërore. Gjegjësisht, ekzistojnë tre faktorë të rëndësishëm dhe të ndërlidhur të globalizimit, përkatësisht: afërsia, vendndodhja dhe qëndrimi. Afërsia përfaqëson perceptimin se bota është një fshat global dhe se shkëmbimi i informacionit nuk njih pengesa, në mënyrë që përdoruesit përfundimtarë të shërbimeve dhe produkteve të kenë të njëjtat mundësi për të aksesuar informacionin dhe për të konsumuar produkte dhe shërbime që i tërheqin. Për më tepër, aty është edhe lokacioni, pra sot pjesa më e madhe e biznesit dhe e jetës bëhet nëpërmjet internetit, si një mjet i fuqishëm dhe një nga ndikimet më të mëdha të globalizimit në jetën e njerëzimit. Duke krijuar dhe zhvilluar biznesin ndërkombëtar, kompanitë zhvillojnë fuqishëm një qëndrim pozitiv ndaj menaxhimit ndërkombëtar dhe mënyrës së menaxhimit dhe veprimit në skenën botërore. Globalizimi mund të përkufizohet kryesisht si pjesë e procesit ekonomik të krijimit të një tregu të lirë botëror, i cili dikton trendet në të gjitha sferat e tjera. Dëshira për të prodhuar dhe shkëmbyer mallra dhe shërbime çoi në formimin e një tregu global. Megjithatë, proceset ekonomike mund të kenë stimuluar globalizimin, por ai është shumë më kompleks, pasi përfshin ato segmente që nuk janë nën autoritetin e parimeve ekonomike. Në varësi të fushës shkencore, termi globalizim i referohet fenomeneve dhe proceseve krejtësisht të ndryshme të lidhjes ndërkombëtare në fushën e politikës, ekonomisë, kulturës, arsimit etj. (Jagić dhe Vučetić, 2013, fq. 16). Duke qenë se aspektet kryesore të globalizimit janë ekonomike, politiko-juridike dhe kulturore, roli i globalizimit lexohet ndryshe, ndaj mund të thuhet se ka më shumë role të këtij procesi. Roli parësor i globalizimit është formimi dhe mirëmbajtja e një ekonomie pa kufij, pra një treg i lirë. Për më tepër, ai inkurajon shtetet të lidhin traktate dhe marrëveshje të ndryshme politike dhe juridike, për t'iu bashkuar

organizatave dhe komuniteteve të ndryshme botërore. Kjo njëkohësisht kufizon lirinë e vendimmarrjes dhe pushtetin e shtetit, kështu që përmes institucioneve globale krijohet një lloj shteti mbikombëtar. Kjo mbështetet nga ekzistenca e organizatave të sotme, si OKB, OBT, FMN në nivel global, por edhe në nivel kontinental, si Bashkimi Evropian, Emiratet e Bashkuara Arabe dhe fenomeni i fundit në dekadën e fundit, i ashtuquajtur BRIC (Brazil, Rusia, India dhe Kina). Këto organizata dhe krijime artificiale mbikombëtare diktojnë botën e sotme. Nën ndikimin e tyre, marrëdhëniet midis vendeve dhe njerëzve në mbarë botën janë bërë dukshëm më intensive, kështu që njerëzit mendojnë globalisht, por veprojnë në nivel lokal.

2.2. Teoria e Përmirësimit të Cilësisë Deming

Për të theksuar specifikat e menaxhimit të cilësisë në performancën e bizneseve hoteliere, është e nevojshme të jepet një shpjegim pse termi biznes hotelierik përdoret sot në vend të termit të mëparshëm “industria e hotelerisë”. Menaxhimi të cilësisë i hotelerisë, si degë ekonomike, është veprimtaria e cila ofron shërbime të akomodimit, në lidhje me plotësimin e nevojave dhe shërbimeve të tjera që ofrohen në mënyrë hoteliere (Cerović, 2010, f. 67). Menaxhimi dhe performancën e bizneseve hotelierike, në thelb i përket grupit të kateringut, por dihet se menaxhmenti i hoteleve në fakt ofron shumë më tepër me aktivitetet e tij, pra sipas të njëjtit autor lidh trafikun, energjinë, komunikimet, industrinë ushqimore dhe të mallrave industriale, si dhe njerëzit dhe shërbimet, është një aktivitet ekonomik kompleks dhe i rëndësishëm i cili, me strukturën e ofertës dhe aktivitetëve ekonomike, përkufizohet si një term më i ngushtë se termi katering (Cerović, 2010, f. 68). Në të kundërt, besojnë se biznesi i hotelerisë, për shkak të vëllimit të saj të madh dhe ndikimit në ekonominë e një vendi të caktuar, sot quhet edhe industria e hotelerisë (Galičić dhe Šimunić, 2006, f. 10). Menaxhimi i sotëm i biznesit të hotelerisë ka veçoritë e veta, me anë të të cilave mund të distancohet nga qasja e përgjithshme e të kuptuarit të menaxhimit, dhe kjo mbështetet nga përkufizimi i mëposhtëm: menaxhimi i hoteleve është një sistem i proceseve të krijimit, drejtimit dhe koordinimit të të gjithë faktorëve, që ndikojnë në krijimin e shërbimit hotelier dhe në të cilin individët arrijnë në mënyrë efektive qëllimet e paracaktuara të biznesit hotelier (Cerović, 2010, f. 82). Menaxhmenti i biznesit të hotelerisë, duhet të kënaqë nevojat dhe kërkesat e të ftuarve, nga njëra anë, dhe të jetë përgjegjës për punën dhe nga

ana tjetër kërkesat e pronarëve. Ky lloj menaxhimi është i fokusuar tek njerëzit, bazohet në punën dhe njohuritë e stafit të punësuar, zbaton arritjet tekniko-teknologjike në operacionet aktuale, është përgjegjës për palë dhe nivele të shumta dhe është i ndjeshëm ndaj çdo “turbulence” në treg. Në mënyrë që çdo nënsistem i sistemit të hotelit të funksionojë, d.m.th., që nivelet strategjike, taktike dhe operacionale të jenë më produktive dhe të lidhura, është thelbësore të kemi një menaxhim informacioni funksional dhe për rrjedhojë cilësor. Të dhënat mbërrijnë jashtë dhe brenda sistemit, përpunohen dhe shpërndahen si informacion brenda sistemit dhe shpërndahen jashtë sistemit. Sistemet e informacionit, të cilat janë zhvilluar nën ndikimin e globalizimit dhe përfaqësojnë një tendencë globalizimi, luajnë një rol të madh në këtë, veçanërisht në fushën e studimit të internetit, komunikimit dhe rrjetëzimit në nivel global. Me zbatimin e menaxhimit të informacionit në biznesin e hotelieris, arrihet konkurrueshmëria, pasi grumbullohet një sasi e madhe informacioni dhe të dhënash, të cilat mund të përpunohen dhe përdoren në mënyrën më të mirë të mundshme vetëm me ndihmën e sistemeve moderne të IT-së për mbështetjen e vendimeve. Kjo mbështetet nga hulumtimi teorik i cili thotë se sistemet moderne të informacionit dhe portalet e internetit përfshijnë të gjitha informacionet relevante, të përditësuara në kohë, dhe se hapi tjetër në krijimin e një destinacioni turistik është rrjetëzimi i shërbimeve të ndryshme turistike, prodhimi, burimet turistike kulturore dhe historike përmes teknologjisë së informacionit dhe sistemeve të informacionit (Bakarić, 2010, f. 32). Bizneset e hotelierisë janë specifike pikërisht sepse kompanitë hoteliere ndjekin dhe zbatojnë ato zgjidhje informacioni teknik dhe teknologjik që janë të përshtatshme për madhësinë dhe kompleksitetin e funksioneve të kryera. Qëllimi i menaxhmentit nuk është as të rrisë numrin e natësve (apo numrin e vizitorëve), as të ulë çmimin, por qëllimi i vetëm është rritja e fitimit (Cerović, 2010, f. 776). Për të rritur fitimet, zbatohen standardet, arrihet cilësia dhe gabimet e ardhshme minimizohen përmes kontrollit. Të gjitha këto i bashkon pikërisht menaxhimi sistematik i cilësisë totale, si një shembull tjetër sesi globalizimi është integruar në biznesin e menaxhimit të hoteleve. Për të zbatuar me sukses standardet dhe për të arritur cilësinë e biznesit, është e nevojshme të kemi një koncept të zhvilluar. Koncepti i cilësisë shpjegon deri në çfarë mase dhe për sa kohë një produkt/shërbim plotëson kërkesat e konsumatorëve (Barković, 2011, f. 185). Koncepti i menaxhimit të cilësisë arrin suksesin e biznesit, i cili krahasohet me madhësinë bazë krahasuese, të përfaqësuar nga standardet, dhe nxirren përfundime nëse është arritur një nivel i caktuar cilësie dhe çfarë nevojitet për të vazhduar ruajtjen e tij. Standardet moderne të cilësisë (SMC), ideja e një sistemi modern të cilësisë, dhe rrjedhimisht standardet

moderne të cilësisë, u konceptua dhe u realizua në fillim të viteve pesëdhjetë në Japoni (1951), dhe njihet si Çmimi Deming (Karamarko, 2009, f. 143). Cilësia është niveli i kënaqësisë së nevojave dhe kërkesave të konsumatorëve, pra përputhshmëria me kërkesat dhe pritjet e tyre në rritje (Avelini Holjevac, 2002, f. 4).

Pikërisht duke zbatuar konceptin e menaxhimit të cilësisë totale, krahas zhvillimit të njëkohshëm të menaxhimit të informacionit, sot janë zhvilluar menaxhimet ndërkombëtare të hoteleve, të cilat diktojnë tendencat në tregun turistik në drejtim të menaxhimit. Ekziston një seri e tërë kompanish moderne ndërkombëtare të hoteleve, midis tyre, për shembull, zinxhiri i hoteleve Starwood, zinxhiri i hoteleve Carlson Rezidor, Ritz-Carlton, Hilton dhe shumë të tjerë. Tendencat globale kanë ndikuar në formimin dhe ndryshimin e menaxhimit të hoteleve vendase. Sot në Republikën e Kosovës ka sisteme hoteliere të infiltuara thellë që mbështeten pikërisht në themelet e tendencave të globalizimit. Si një nga këta shembuj, mund të veçohet “X.Y”, një zinxhir lokal hotelesh, me operacione të modeluara sipas zinxhirëve ndërkombëtarë të hoteleve.

2.3. Teoria e avantazhit krahasues në performancën e bizneseve hoteliere

Me kalimin e kohës janë formuar standarde të ndryshme dhe aplikimi i tyre në menaxhimin e bizneseve të hotelierisë, e që lidhet veçanërisht me hotelierët më të njohur, të cilët zhvilluan industrinë e hotelierisë dhe vendosën tendencë moderne në fushën e cilësisë së funksionimit të zinxhirëve hotelierë në botë. Midis tyre, Willard Marriott, Ralph Hitz, Howard Dearing Johnson, Kemmon Wilson, Ernest Henderson, Conrad N. Hilton, Ellsworth Statler dhe Cesar Ritz. Sipas Avelini Holjevac, zinxhiri i hoteleve Ritz-Carlton është krenar që është zinxhiri i parë i hoteleve që ka marrë çmimin e cilësisë Malcolm Baldrige National Quality Management (TQM), i cili u krijua nga Kongresi i SHBA (Avelini Holjevac, 2007, f. 65). Dihet se ky zinxhir hotelesh ishte gjithashtu i pari që filloi të përdorte Menaxhimin e Cilësisë Totale (TQM). Çmimi Baldrige, i krijuar nga Kongresi Amerikan, është një projekt madhor i qeverisë dhe industrisë amerikane. Ata përcaktuan kategoritë bazë dhe u caktuan pika të caktuara dhe ky program funksionon që nga viti 1988. Ritz-Carlton, përveç sa më sipër, prezantoi standarde dhe zhvilloi një sistem cilësor në fushën e dekorimit luksoz, pastërtisë, elegancës. staf i disiplinuar, dhe dikur quhej "artisti i komunikimit". Kjo bazohet në faktet se Cesar Ritz dinte të tërhiqte mysafirë, të përmbushte

pritshmëritë e tyre dhe t'u jepte atyre kënaqësi me atë që u ofrua. Më tej, përveç Ritz-Carlton-it të lartpërmendur, bie në sy edhe Ellsworth Statler, i njohur për deklaratën e tij se “mysafiri ka gjithmonë të drejtë”. Ai prezantoi shërbime të reja në hotelet e tij, duke ofruar shërbimet e stomatologëve dhe mjekëve si pjesë e ofertës hoteliere. Përveç kësaj, ai ishte i njohur për racionalizimin e biznesit, dhe gjithashtu promovoi ndërgjegjësimin për rëndësinë e stafit të hotelit, kështu që ai ishte i pari që futi rregullat e sjelljes, uniformat dhe themeloi një fondacion për edukimin e ekspertëve dhe shkencëtarëve të mikpritjes. Kontributin më të madh e dha me donacione financiare institucionit arsimor me famë botërore “Cornell Hotel School”, sot një nga institucionet universitare më të forta në fushën e turizmit dhe hotelierisë në botë. Është edhe Ernest Henderson, themeluesi i zinxhirit botëror të hoteleve Sheraton, i cili njihet për të theksuar se fitimi mund të arrihet duke respektuar standardet e larta të etikës së biznesit. Ai prezantoi parkimin falas në hotel, si dhe një kontribut të veçantë për kontrollin e cilësisë ka dhënë përmes vendosjes së pyetësorëve për mysafirët e hotelit. Siç thotë autori Avelini Holjevac, ai investoi në fitim, jo në prestigjin e hotelit (Avelini Holjevac, 2007, f. 68). Ndryshe nga ai, Ralf Hitz prezantoi standardet e komunikimit me mysafirët dhe zhvilloi një sistem të reklamimit të hoteleve. Ai gjithashtu themeloi një klub mysafirësh dhe hotelet që ai menaxhonte arritën trafikun më të lartë në treg. Howard Dearing Johnson është i famshëm në fushën e restauratorëve, pasi ai standardizoi metodën e përgatitjes së ushqimit dhe kontrollit të ushqimeve të gatshme, duke ndikuar kështu në reduktimin e kostot në restorantet e hoteleve, dhe në të njëjtën kohë zhvilloi dhe standardizoi biznesin e hotelierisë nga përgatitja në shërbim. Willard Marriot gjithashtu zhvilloi një sistem që u bë pjesë e hoteleve në botë, duke projektuar dhe zbatuar një sistem reklamimi dhe promovimi të organizuar. Kemons Wilson, siç thotë autorja Avelini Holjevac në kërkimin e saj, është themeluesi i zinxhirit më të madh ndërkombëtar të hoteleve Holiday Inn (Avelini Holjevac, 2007, f. 68). Ai është i veçantë që standardet nga fusha e ndërtimit i kaloi në standardet e hotelierisë për sa i përket pajisjeve hoteliere, kështu që çdo hotel duhej të kishte një pishinë, ndërsa dhomat e hotelit duhej të kishin telefon dhe televizor. Mund të thuhet se me kalimin e kohës, cilësia është bërë pjesa më e rëndësishme e çdo organizate dhe një parakusht për suksesin e përgjithshëm. Duke përcaktuar konceptet e cilësisë dhe standardeve, është më e lehtë të përcaktohet koncepti i cilësisë së përgjithshme. Cilësia totale mund të përkufizohet si një qasje në biznes që përpiket të maksimizojë aftësinë konkurruese të organizatës përmes përmirësimit të vazhdueshëm të cilësisë së produkteve, shërbimeve, njerëzve, proceseve dhe mjedisit (Barković, 2011, fq. 31). Nëse do të bëhej një analizë

krahasuese e ndikimeve pozitive dhe negative të globalizimit në kontekstin e përgjithshëm me zhvillimin e menaxhimit ndërkombëtar të hoteleve, mund të konkludohej se tendencat dhe "pasojat" e tendencave të globalizimit janë shumë të dukshme dhe lidhen me drejtimin e zhvillimit të zinxhirët e hoteleve në botë.

Ndikimet pozitive të globalizimit në zhvillimin dhe menaxhimin e hotelerisë janë:

- shfaqja e tregjeve të reja turistike dhe zhvillimi i atyre ekzistuese,
- shfaqja e mundësive të reja për zhvillimin dhe rrjetëzimin e zinxhirëve global të hoteleve,
- shfaqja e investimeve të reja kapitale në të gjitha sferat e menaxhimit,
- lehtësimi i aksesit në teknologjitë e reja, hapja e tregjeve të reja të punës në turizëm dhe hotelieri,
- rritja e produktivitetit të menaxhimit ndërkombëtar, por edhe një rritje e performancës organizative në nivele më të ulëta,
- shfrytëzim më i suksesshëm i ekonomive të shkallës në tregun turistik;

Ndikimet negative të globalizimit në zhvillimin dhe menaxhimin e hotelerisë janë:

- shfaqja e konkurrentëve turistikë të rinj, më të fortë dhe më të rrezikshëm,
- një valë kushtesh të reja biznesi, që prek veçanërisht menaxhimin e hoteleve,
- rritja e kompleksitetit të operacioneve të menaxhimit ndërkombëtar, së bashku me situatat e paparashikueshme, si dhe shfaqjen e sfidave dhe problemeve të reja logjistike,
- reduktimi i aplikimit të praktikave dhe qasjeve menaxheriale të njohura më parë.

2.4. Teoria e të mësuarit organizativ e bizneseve hoteliere

(Një shembull i një modeli biznesi të menaxhimit ndërkombëtar të hoteleve)

Si shembull pozitiv i zhvillimit të menaxhimit ndërkombëtar të hoteleve, është paraqitur Radisson Hotel Group, i njohur më parë si grupi i hoteleve Carlson Rezidor. Ai përfaqëson një nga sistemet hoteliere me rritje më të shpejtë në botë, si dhe një nga grupet më të mëdha që ekzistojnë në tregun e sotëm turistik botëror. Historia e zhvillimit të grupit fillon në vitin 1960, kur u hap hoteli i parë Royal Copenhagen, i cili u ndërtua nga kompania ajrore SAS, me qëllim që të plotësonte kërkesat

e udhëtarëve përse i përket akomodimit luksoz në metropolin danez. Tashmë në vitet 70 u shpall hoteli më i famshëm në botë, pasi aty qëndronin presidentët e vendeve, por edhe njerëz të famshëm nga bota e filmit dhe muzikës. Hoteli i parë i grupit Rezidor i hapur jashtë territorit të Skandinavisë është Radisson SAS në Kuvajt. Që nga ai moment, Carlson Rezidor përjetoi rritje dhe zhvillim të shpejtë, dhe zgjerimi i tij ishte i dukshëm në botë. Gjithashtu, selia është duke u zhvendosur nga Oslo në Bruksel. Në vitet 1990, ata filluan një projekt të madh të quajtur "Projekt Win" (<https://www.radissonhotels.com/en-us/corporate>). Në të njëjtën dekadë, ata krijuan një ekskluzivitet menaxhimi dhe u lidhën me Carlson, duke krijuar kështu grupin Carlson Rezidor. Më pas ata krijuan programin e njohur të quajtur "Yes I can", i cili zbatohet me sukses në të gjithë botën. Kjo u bë e mundur falë valës së globalizimit që përfshiu botën në atë pjesë të shek. Në atë kohë u themelua institucioni arsimor Radisson SAS Management School. Tashmë në vitin 2000, këtij grupi iu bashkuan 100 hotele në mbarë botën, të cilët hynë në një koncept të ri menaxhimi, nën drejtimin e menaxhimit ndërkombëtar të hoteleve, me qendër në Amsterdam. Në dekadën e mëparshme, një transformim global krijoi Grupin e Hoteleve Rezidor (RHG), i njohur sot si Grupi i Hoteleve Radisson. Kështu Park Inn pësoi një transformim dhe në vitin 2012 u bë zinxhiri i dhjetë më i madh i hoteleve, duke u bërë Park Inn nga Radisson. Sot ky grup ka më shumë se 1400 hotele në më shumë se 80 vende të botës dhe përfshin hotelet Radisson Blu, Radisson Red, Radisson, Country Inns & Suits by Carlson, pastaj Park Inn by Radisson, Hotel Missoni dhe Park Plaza. Në disa rajone, Radisson Hotel Group është i pranishëm në Evropë, ku Radisson Blu Resort & Spa u hap në vitin 2010, fillimisht si hotel me 4 yje dhe nga viti 2021 si hotel me 5 yje. Përveç tij, në dekadën e fundit ata menaxhuan edhe hotelet Radisson Blu Garten Dubrovnik dhe Esplanade, por ndërkohë u larguan nga korporata dhe vazhduan të funksionojnë të pavarur. Në vazhdim të punimit, koncepti i punës dhe aktivitetëve të menaxhimit të hoteleve shpjegohet shkurtimisht në shembullin e Radisson Blu Resort. Radisson Blu Resort u hap në vitin 2010, kur grupi i hoteleve Carlson Rezidor vendosi të blejë hotelin dhe investoi në rinovimin dhe zgjerimin e resortit hotelier. Resorti drejtohet nga menaxheri i përgjithshëm, i emëruar nga menaxhmenti ndërkombëtar i Carlson Rezidor, i cili në bashkëpunim me shoqërinë aksionare menaxhon biznesin e hotelierisë. Aksioneri më i madh, njëkohësisht pronari i këtij resort hotelier, së bashku me shoqërinë aksionare marrin vendime për investime të mëtejshme dhe investime në infrastrukturë. Menaxhmenti global i Resor (ish Carlson Rezidor) bën plane dhe vendime në nivel botëror, ata delegojnë plane të reja strategjike në nivele më të ulëta, në qendra rajonale, të cilat kalojnë në nivelin më të ulët,

menaxhimin e hoteleve në hotele individuale, përfshirë këtu. Nëpërmjet kërkimit dhe zhvillimit në nivel global, ky hotel ka mundësinë të jetë i përditësuar me të gjitha trendet botërore, dhe duke qenë se është i lidhur dhe i lidhur me hotele të tjera brenda grupit, ai mund të marrë vendime shpejt dhe me lehtësi kur bëhet fjalë për kursi i biznesit. Ndikimi më i dukshëm i globalizimit është pikërisht menaxhimi integral i informacionit në biznesin e hotelerisë Opera, i cili bazohet në një bazë qendrore informacioni. Çdo pjesë e të dhënave futet në një vend dhe vetëm një herë, dhe përpunohet dhe ruhet brenda bazës së të dhënave, dhe informacioni i ri është i disponueshëm njëkohësisht në të gjitha nënsistemet, pra për të gjithë përdoruesit e sistemit. Përveç dhënies së informacionit real, ofron edhe mundësinë e rishikimit të periudhave të mëparshme të biznesit. Ai është i lidhur drejtpërdrejt me bazën më të madhe të të dhënave në botë, e njohur si Oracle. Opera është plotësisht e koordinuar me të gjitha ligjet në fuqi në vend. Një sistem i tillë përdoret nga Radisson Blu Resort, i cili është i lidhur me sistemin e informacionit të grupit të hoteleve Carlson Rezidor, i cili siguron rrjedhjen e informacionit për mysafirët dhe ngjarjet në të gjitha hotelet në mbarë botën. Menaxhimi i tillë i informacionit është shumë i shtrenjtë dhe kërkues, prandaj sot hotelet e vogla dhe familjare të njohura më shpesh i drejtohen sistemeve më pak të njohura të informacionit, të cilat janë të dizajnuara në mënyrë të ngjashme, por me shumë më pak opsione, dhe për këtë arsye janë shumë më të lira. Ka një ndryshim të dukshëm në avantazhet dhe disavantazhet e tendencave të globalizimit për hotelet e mëdha dhe të vogla dhe menaxhimin e tyre. Si përfundim, në këtë pjesë mund të konstatohet se hoteleria nuk po mbetet prapa menaxhimit të biznesit botërore të hotelierisë, përse i përket futjes dhe zbatimit të sistemeve mbështetëse të menaxhimit. Tendencat e globalizimit kanë çuar në një rrjetëzim më të mirë, më të fortë dhe më të shpejtë, dhe në të njëjtën kohë kanë rritur disponueshmërinë e informacionit. Menaxhimi ndërkombëtar i hoteleve vepron në drejtim të kërkimit dhe zhvillimit, duke përhapur të njëjtin nivel cilësie dhe duke zbatuar standarde të barabarta në të gjitha hotelet në mbarë botën, të cilat menaxhmenti i hoteleve zbaton në planet e tij dhe realizon nëpërmjet menaxhmentit të mesëm. Globalizimi ka sjellë sigurisht më shumë përfitime sesa dëme kur bëhet fjalë për industrinë e hotelierisë, për sa i përket aksesit për mysafirët e rinj dhe të mundshëm, aktivitetet e marketingut dhe monitorimin e tendencave në tregun botëror të turizmit. Tendencat e ardhshme të globalizimit sigurisht që do të ndikojnë në ndryshimin në drejtim të menaxhimit ndërkombëtar të hoteleve, në drejtim të riorganizimit dhe përmirësimit të menaxhimit.

KAPITULLI III

2.5. Orientimi ndaj klientit

Konkurrenca e ashpër është një nga sfidat kryesore të sektorit akomodues, pasi, nëse klientët ngelen të pakënaqur me shërbimin në një hotel, atyre u lejohej të zgjedhin mes shumë hoteleve të tjera për të përmbushur nevojat e tyre (Chen, 2010). Bazuar në çfarë cituam në paragrafët e mësipërm, është e qartë se organizatat e turizmit që operojnë në mjedisin e sotëm të biznesit hotelier, për shumë arsye duhet të zbatojnë praktikën bashkëkohore të menaxhimit strategjik dhe orientimit të klientit (Chen, 2010). Së pari, operacionet hoteliere duhet të përdorin qasje strategjike për adoptimin e teknologjisë, e cila mund t'i lejojë këto struktura të reagojnë ndaj ndryshimeve të pritshme dhe nevojave të klientëve, të shkaktuara nga teknologjia e informacionit dhe interneti. Së dyti, përdorimi i qasjeve të menaxhimit strategjik mund t'u mundësojë hoteleve të fitojnë një avantazh konkurrues ndaj konkurrentëve. Për shkak të ekspansionit të madh që ka njohur kjo industri, si dhe ndikimit të rëndësishëm që ka në ekonominë dhe zhvillimin e vendeve, ekzistojnë një numër i madh studiuesish që zhvillojnë hulumtimet e tyre në lidhje me tema të caktuara. Kjo industri duket joshëse edhe për studiues të menaxhimit strategjik, si një fushë e rëndësishme së veçantë në menaxhimin e organizatave. Shumë studiues kanë sjellë hulumtimet e tyre në lidhje me çështje të ndryshme, praktika dhe elemente të menaxhimit strategjik, të aplikuara në organizatat e industrisë së turizmit. Studiuesi Olanipekune përshkruan menaxhimin strategjik si një kusht të domosdoshëm, pasi përfshin zhvillimin dhe formulimin e strategjive për të përballur konkurrencën gjithmonë e në rritje në industrinë e turizmit (Olanipekun W. D., 2015). Kjo qasje do t'u sigurote këtyre organizatave mbijetesën dhe rritjen në terma afatgjatë. Nga ana tjetër, do të bënte të mundur krijimin e një avantazhi konkurrues, në mënyrë që organizata jo vetëm t'i mbizotërojë konkurrencës, por edhe ta udhëheqë me sukses në ndryshimet e mjedisit. Studimi i këtij autori vërteton se menaxhimi strategjik jo vetëm që krijon një avantazh konkurrues, por gjithashtu tregon rrugën për rritjen e performancës organizative. Bazuar në gjetjet e këtij studimi, rekomandohet që praktikën e menaxhimit strategjik kërkojnë mbikëqyrje të vazhdueshme dhe përmirësim në ato raste kur është e nevojshme. Është e domosdoshme të theksohet se punonjësit duhet të përfshihen në zbatimin dhe vendosjen e procesit të menaxhimit strategjik që do të përgatisë organizatën për të ardhmen; të krijojë një drejtim afatgjatë, si

dhe të tregojë synimet e saj për të pozicionuar veten si një lider në tregun ku operon. El-Said dhe El Makkawy, në studimin e tyre të zhvilluar në sektorin hotelier, identifikojnë zbatimin e praktikave të manaxhimit strategjik nga këto struktura. Pavarësisht nga rëndësia e manaxhimit strategjik në industrinë hoteliere dhe masës së aplikimit të tij, autorët identifikuan disa pengesa që mund të reduktojnë zbatimin e praktikave të këtij manaxhimi në hotele. Këto pengesa mund të jenë të jashtme ose të brendshme për organizatën (El-Said & ElMakkawy, 2017). Pengesat e jashtme përfshijnë pengesat që ekzistojnë në mjedisin jashtëm dhe nuk mund të kontrollohen nga organizata. Të tilla janë: ndikimet politike, makroekonomia, paqëndrueshmëria politike dhe mjedis i destabilizuar. Nga ana tjetër, pengesat e brendshme përfshijnë pengesat që ekzistojnë brenda kufijve të organizatës, siç janë proceset dhe rregullat e brendshme të organizatës, rezistenca e punonjësve ndaj ndryshimit, mungesa e kuptimit të strategjisë, formulimi i strategjive që janë të vështira për t'u zbatuar, si dhe hendeku midis procesit të strategjisë dhe alokimit të burimeve. Pengesa të tilla janë identifikuar edhe më herët nga autori (Lihalo, 2013), i cili i solli në studimin e tij të zhvilluar në Kenia. Në studimin që përmendëm pak më sipër, rezultatet treguan gjithashtu se pengesat e jashtme kanë ndikim më të madh negativ në procesin e zbatimit, ndryshe nga pengesat e brendshme, të cilat kishin një ndikim të moderuar.

2.6. Performanca organizative

Koncepti i performancës organizative është thelbësor për organizatat, pasi objektivi kryesor i tyre është maksimizimi i fitimeve. Shumë studiues theksojnë se një nga pyetjet më të rëndësishme në lidhje me biznesin ka qenë kjo: Pse disa organizata kanë sukses dhe disa të tjera dështojnë? Shpeshherë, performanca paraqitet si një koncept shumëdimensional (Venkatraman & Grant, 1986). Megjithatë mund të dallohen dy lloje matjesh të performancës së firmës: nga njëra anë, matjet financiare (relativisht objektive) si: kthimi i aktiveve (ROA), kthimi i shitjeve (ROS) dhe kthimi i investimeve (ROE), dhe nga ana tjetër, matjet jofinanciare (relativisht subjektive), për shembull: kënaqësia e aksionarëve, kënaqësia e punonjësve dhe kënaqësia e klientit (Ong & Teh, 2009)(Venkatraman & Grant, 1986). Është e vështirë të përcaktohet koncepti i "performancës", si dhe mënyrat e ndryshme për të matur atë. Sipas autorëve

Gomezelj dhe Mihali'c, konkurrenca dhe efikasiteti ekonomik nuk mund të përcaktojnë performancën (Gomezelj & Mihali'c, 2008). Ndërsa autori Njihiae konsideron matjen e performancës si një nga mjetet që i ndihmon organizatat në monitorimin e saj, duke identifikuar fushat që kanë nevojë për vëmendje, për të rritur motivimin, për të përmirësuar komunikimin, si dhe forcimin e llogaridhënies (Njihia, Obara, & Mauri, 2013).

2.7. Krahاسimi (Benchmarking) dhe performanca

Teknika benchmarking është procesi i përmirësimit të vazhdueshëm të organizatës duke vlerësuar hapësirën për përmirësim, duke krahasuar pozicionin aktual me atë të mëparshëm ose me praktikatat e biznesit të konkurrentëve, duke vendosur kështu standardet që duhen arritur. Freytag dhe Hollensen, në artikullin e tyre e konsideruan krahasimin e standardeve si një mënyrë për të matur strategjitë dhe performancën e një organizate ndaj organizatave konkurruese, si brenda ashtu edhe jashtë industrisë, duke synuar identifikimin e praktikave më të mira, që mund të adoptohen dhe zbatohen nga organizatat për të përmirësuar performancën e tyre (Feytag & Hollensen, 2001). Për Kaplan, teknika benchmarking është një teknikë që gjithnjë e më shumë po përvetësohet si mekanizëm për përmirësim të vazhdueshëm. Kjo teknikë, përmes mbledhjes së të dhënave, vendos synimet dhe bën krahasimet që lejojnë identifikimin e niveleve relative të performancës. Gjithashtu, ajo identifikon dhe përshtat praktikatat më të mira për përmirësimin e performancës. Sipas Kaplan, krahasimi kërkon nga organizatat:

- të identifikojnë se çfarë bëjnë dhe pse e bëjnë;
- të dinë se çfarë bën industria dhe, në mënyrë të veçantë, çfarë bëjnë konkurrentët;
- të jenë të përkushtuara në arritjen e praktikave më të mira.

Ky autor arriti në konkluzionin se çdo aktivitet mund të vlerësohet, ndaj organizatat duhet të përqendrohen në ato aktivitete të cilat janë thelbësore për strategjinë e biznesit: ato ku kërkohet përmirësim i dukshëm pa shtuar burime, si dhe ato aktivitete ku stafi është i gatshëm dhe i përkushtuar për të bërë përmirësime (Kaplan R. S., 2005). Qëllimi i teknikës benchmarking është thelbësor për rritjen e funksionimit të përgjithshëm të një organizate. Ajo është e nevojshme për çdo departament. Kjo teknikë siguron manaxhimin e duhur të zinxhirit të furnizimit, çka ia bën

më të lehtë organizatës që të zgjedhë një kanal shpërndarjeje të mirë përcaktuar, duke bërë kështu lëvrimin e mallrave dhe shërbimeve të përshtatshme për konsumatorët dhe furnizuesit.

Vlerësimi i strategjisë së krahasimit dhe performanca ka të bëjë me rishikimin dhe modifikimin e vazhdueshëm të rezultateve të zbatimit të saj (David F., 2007). Në këtë këndvështrim, Zafar, Babar dhe Abbas argumentojnë se aktivitetet kryesore që përbëjnë bazën për vlerësimin e strategjisë mund të konsiderohen si identifikimi i përcaktuesve themelorë që kanë ndikim në zbatimin e strategjisë, duke vlerësuar performancën dhe duke bërë rregullimet e duhura (Zafar, Babar, & Abbas, 2013). Ajo çka konsiderohet si kontribut i vlerësimit të strategjisë është se ai siguron që zbatimi i strategjisë organizativ të jetë në të njëjtin kontekst me objektivat e organizatës. Në po këtë kontekst, organizata supozohet të krahasojë performancën e saj aktuale me atë të pritshme, duke marrë në konsideratë gjithashtu çështjet kritike që kanë ndikuar në performancën e synuar të saj. Studiuesit El-Said dhe ElMakkawy theksojnë se thelbi i fazës së vlerësimit të strategjisë konsiston në analizën e boshllëkut midis performancës aktuale dhe asaj të dëshiruar. Po kështu, ata vënë në dukje se thelbi i procesit të vlerësimit sillet rreth matjes së performancës së organizatës në terma “të tanishëm” dhe “të dëshiruar”. Për më tepër, shkaqet themelore të cilat mund të çojnë në ndryshime ose rregullime në strategji, sipas këtyre studiuesve mendohet të jenë: identifikimi i situatave të reja, të papritura, në mjedisin e biznesit, vendosja e objektivave të rinj dhe përgjigjja e ndryshimeve të papritura në drejtimin organizativ në periudha afatgjata (El-Said & ElMakkawy, 2017). Në të njëjtat konkluzione kanë arritur edhe autorë të tjerë në studimet e tyre, pranë lidhjen e vlerësimit të strategjisë me performancën. Guerra-Lopez pohon se vlerësimi i strategjisë është i lidhurgushtë me analiza të performancës. Përmes kryerjes së vlerësimeve të strategjisë, organizatat mund të identifikojnë ndryshimet që duhet të bëhen gjatë dhe pas formulimit dhe zbatimit, në mënyrë që burimet të maksimizohen dhe organizatat të ofrojnë në mënyrë efektive rezultate të kënaqshme (Guerra-López, 2012). Sipas këtij studimi (Guerra-López, 2012), vlerësimi është një seri procesesh dhe procedurash. Vlerësimi mund të sigurojë manaxherët me të dhëna relevante dhe të besueshme për të marrë vendime të arsyeshme për përdorimin e programeve dhe si t'i përmirësojnë këto programe. Në këtë fazë, manaxherët vlerësojnë plane të ndryshme dhe zgjidhet një zgjidhje midis alternativave të propozuara. Vlerësimet e vazhdueshme zhvillohen gjatë fazës së zbatimit, ndërsa vlerësimet e fundit post hoc bëhen pas fazës së zbatimit. Zakonisht, qëllimi është të zbulohet nëse plani është zbatuar dhe, nëse po, si është kryer faza e zbatimit të strategjisë. Gjithsesi, këto nuk janë llojet e vetme të vlerësimit, pasi studiues të

tjerë kanë sjellë lloje të ndryshme vlerësimesh, të cilat bëhen në faza të ndryshme të menaxhimit strategjik. Në mënyrë të ngjashme, studiues të tjerë kanë kërkuar të lidhin sistemet e kontrollit me performancën organizative, dhe kanë konkluduar se kontrolli strategjik ndikon pozitivisht në performancën organizative, pasi është konstatuar se lidhet pozitivisht me aftësitë organizative (Chenhall, Kallunki, & Silvola, 2011)(Henri, 2006). Edhe kontrollet zyrtare kanë një ndikim pozitiv, pasi i ndihmojnë organizatat të zhvillojnë inovacionet (Chenhall, Kallunki, & Silvola, 2011).

Në studimin e tij, Henri ka zbuluar se përdorimi i kontrollit strategjik (Henri, 2006), posaçërisht sistemet e matjes së performancës, mund të ndikojnë pozitivisht në disa aftësi organizative, siç janë: orientimi i tregut, sipërmarrja, inovacioni dhe mësimi organizativ. Këto aftësi kanë më shumë gjasa të ndihmojnë organizatat për të rritur performancën organizative. Përveç rezultateve të studimeve të cituara më sipër, ka pasur edhe studime në të cilat ndikimi i praktikave të kontrollit strategjik nuk ka dhënë efekte pozitive në performancën e organizatave. Një studim të tillë kanë sjellë Huisman dhe Currie (2004), të cilët shqyrtuan raste studimore dhe krahasuese për të parë marrëdhënien midis llogaridhënies dhe performancës. Gjetje të tyre treguan se performanca e bazuar në llogaridhënie nuk kishte një kontribut domethënës në rritjen e performancës organizative. Studiuesit gjithashtu kanë zbuluar se kontrolli buxhetor mund të mos kontribuojë pozitivisht në performancë. Kështu, Dunk në studimin e tij zbuloi se kur vihet theksi te buxhetet si një mekanizëm planifikimi, buxheti lehtëson inovacionin e produktit, duke ndikuar pozitivisht në performancën financiare të organizatave (Dunk, 2011). Nga ana tjetër, autori tregon se kundërta ndodh, kur theksi është në përdorimin e buxheteve si një mekanizëm kontrolli.

2.8. Përmirësimi dhe performanca e vazhdueshme

Një sistem i menaxhimit të performancës është aq mirë i integruar me operacionet dhe planifikimin e përditshëm të një organizate sa që bëhet pjesë e vazhdueshme e kulturës organizative. Është e mundur të arrihet një gjendje e menaxhimit të performancës në të cilën të gjithë komponentët e Kornizës së Menaxhimit të Performancës -- udhëheqja e dukshme, standardet e performancës, masat e performancës, raportimi i progresit dhe përmirësimi i cilësisë (QI) -- punojnë në harmoni si organizata vazhdon të zhvillohet.

PËRFUNDIM

Ky hulumtim çon në njohjen më të mirë të faktorëve kritikë të suksesit të zbatimit të MCT në hotele të cilët kanë disa avantazhe për të ofruar shërbim më të mirë për klientët. Përfitimet e ofrimit të cilësisë më të lartë të shërbimit kanë ndikim si në sektorin e hoteleve ashtu edhe në klientët. Në këtë tezë u propozua një grup gjithëpërfshirës i faktorëve kritikë të suksesit MCT për industrinë e hotelerisë dhe u analizua pas kryerjes së tre rasteve studimore në tre hotele të ndryshme në shtetin e Kosovës. Për këtë qëllim u rishikuan dhe klasifikuan literaturat duke marrë parasysh kontributin e tyre në pjesë të ndryshme të metodologjisë. U zhvillua një grup gjithëpërfshirës i faktorëve kritikë të suksesit të MCT. Të dhënat u mbledhën nga pyetësi i hartuar dhe u analizuan statistikisht. Pas analizimit të faktorëve kritikë të suksesit, ata u krahasuan në tre hotele.

KONKLUZIONE

- Rezultatet e një mostre t-testi nënkuptojnë se faktorët kritikë të suksesit mund të kenë renditje të ndryshme të performancës në hotele të ndryshme.
- Rezultatet e mostrave të pavarura t-testeve tregojnë se mund të ketë disa dallime ndërmjet grupeve të të anketuarve.
- Rezultatet e analizës së korrelacionit nënkuptojnë se ekzistojnë disa të larta vlerat e korrelacionit ndërmjet secilit prej faktorëve kritikë të suksesit në rast të performancës.
- Megjithëse metodologjia e re tingëllon e vlefshme dhe efektive, duket se përfshirja e të gjithë artikujve në pyetësor dhe mbledhja dhe analiza e të dhënave mund të marrë kohë.
- Sipas të dhënave dhe vëzhgimeve të mbledhura në hotelet e përzgjedhura, ka disa dobësi në lidhje me performancën e faktorëve kritikë të suksesit të TQM në këto hotele.

- Para së gjithash, ka një dobësi të konsiderueshme në krahasimin e performancës në hotele. Duket se mungon një sistem i fortë krahasues krahasues për të identifikuar praktikatat më të mira për përmirësim kundrejt hoteleve të tjera, Kosova i zbaton standardet më të dobëta për pikat e përmendura dhe kënaqësinë e klientëve gjithashtu.
- Me një inspektim më të madh në këto hotele, konstatohet se hotelet e Kosovës kanë programe efektive dhe të mira trajnimi për punonjësit e tij për të përmirësuar aftësitë e tyre në punë, performancë cilësore.
- Në rastin e hoteleve në Kosovë, menaxhmenti nuk i komunikon mirë vlerat dhe politikat stafit dhe të tjerëve.
- Si në hotelet e Kosovës, menaxhmenti i lartë dëshiron të përmirësojë cilësinë në çdo departament dhe të përpiqet në mënyrë aktive të zhvillojë një program të integruar të cilësisë, dhe gjithashtu në hotelet e zgjedhura, menaxherët marrin përgjegjësi, përmirësohen dhe ndajnë përvojat dhe informacionin e tyre me punonjësit e tyre.
- Në hotelet e Kosovës, identifikimi i kërkesave të klientit është zhvilluar dhe përmirësimet e kënaqësisë së klientit po përcaktohen më të forta se të tjerët. Në këto hotele puna ekipore është përcaktuar mirë dhe menaxherët e këtij hoteli inkurajojnë punëtorët e tyre të praktikojnë punën ekipore, dhe duket se ka qenë e dobishme për performancë më të mirë në këtë hotel.
- Në çdo hotel të përzgjedhur, proceset e shërbimit të specifikuar dhe të sqaruara, dhe për të hartuar procese të reja shërbimi që përcaktojnë cilësinë dhe kërkesat e klientëve luajnë një rol të rëndësishëm.

LITERATURA

1. Kanji, G. K. (1990) Total quality management: the second industrial revolution, *Total Quality Management*, 1(1), 3–13.
2. Witt, C, A and Muhlemann, A, P, (1994), the implementation of total quality management in tourism: some guidelines, *Tourism management*, 15(6), 416-424
3. Sullivan-Taylor, B and Wilson, M, (1996), TQM implementation in New Zealand service Organizations, *The TQM Magazine*, 8(5), 56–64
4. Yusof, S, M and Aspinwall, E, (2000), A conceptual framework for TQM implementation for SMEs, *The TQM Magazine*, 12 (1), 31-36
5. Bloomquist, P. & Breiter, D. (1998) TQM in American hotels: an analysis of application. (Total Quality Management) *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(1), 26- 28
6. Thiagaragan,T and Zairi, M, (2001), A proposed model of TQM implementation based on an empirical study of Malaysian industry, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(3), 289-306.
7. Ahire, S, D, Y, Golhar, and M. Waller, (1996), Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27, 23-56.
8. Partlow, C, G, (1993), How Ritz-Carlton Applies "TQM", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*
9. Partlow, C, G, (1996), Human-resources Practices of TQM Hotels *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.
10. Mohinder, C, Katou, A, A, The impact of HRM practices on organizational performance in the Indian hotel industry, *Employee Relations*, 29(6), 576-594
11. Thiagarajan, T and Zairi,M. (1997), A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications – Part I, *The TQM Magazine*, 9(4), 270–286
12. Thiagarajan, T and Zairi,M. (1997), A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications – Part II, *The TQM Magazine*, 9(4), 270–286
13. Thiagarajan, T and Zairi,M. (1997), A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications – Part III, *The TQM Magazine*, 9(4), 270–286

14. Thiagarajan, T. Zairi, M, (1998), An empirical analysis of critical factors of TQM A proposed tool for self-assessment and benchmarking purposes, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 5(4), 291-303
15. Gupta, A, C, J, McDaniel and Herath, S, K, (2005), Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service, *Managing Service Quality*, 15(4), 389-402
16. Partlow, C, G, (1993), How Ritz-Carlton Applies "TQM", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*
17. Partlow, C, G, (1996), Human-resources Practices of TQM Hotels *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.
18. Juran, J. M. (1993), "Made in the USA: a renaissance in quality", *Harvard Business Review*, 71(4), 34-40.
19. Presbury, R, Fitzgerald, A and Chapman, R, (2005), Impediments to improvements in service quality in luxury hotels, *Managing Service Quality*, 15(4), 357-373