

UNIVERSITETI “HAXHI ZEKA” PEJË

FAKULTETI I MENAXHMENTIT NË TURIZËM, HOTELIERI DHE MJEDIS



PUNIM DIPLOME

ZHVILLIMI I LIDERSHIPIT DHE RËNDËSIA E TIJ NË INDUSTRINË HOTELIERE

Mentori:

Prof. Ass. Dr. Merita Dauti

Studenti:

Qlirim Muqkurtaj

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: Zhvillimi i lidërsipit dhe rëndësia e tij në industrinë hoteliere

Studenti:

Emri dhe mbiemri i studentes:

Qlirim Muqkurtaj

Statusi i studentit:

I rregullt

Numri i amzës:

310612021

Drejtimi – Departamenti:

Menaxhment në turizëm dhe hotelieri

Shkalla e studimit:

Bachelor

Mentore:

Prof. Ass. Dr. Merita Dauti

Falënderim

Punimi i diplomës është finalizimi i studimeve të mia, andaj shpreh mirënjohje dhe shumë falënderime për të gjithë ata që ishin pranë meje për kritika dhe përkrahje.

Një falënderim i veçantë shkon për udhëheqësen time shkencore, që me këshilla dhe ndihmesë të pa lodhshme arrita në përfundimin e temës, faleminderit shumë Prof. Asoc. Dr. Merita Dauti.

Nuk mund ta lëmë anash asnjëherë familjen, për frymëzimin dhe shtytjet që më ofruan, falë jush unë jam sot këtu, mundin tuaj sot po ua shpërblejë, duke mos harruar asnjëherë shoqërinë që pa ju, studimet tona nuk do të kishin kuptim.

Përgjithmonë falënderuese!

Përmbajtja

Falënderim	3
Abstrakt.....	6
1. HYRJE	7
1.2. Problemi, lënda dhe objekti i kërkimit	10
1.3. Lënda e hulumtimit.....	13
1.4. Objektivat e kërkimit.....	13
1.5. Hipotezat e kërkimit	14
1.6. Metodat e kërkimit	15
1.7. Struktura e punës.....	15
2. KUADRI TEORIK I HULUMTIMIT	16
2.1. Lidershipi.....	16
2.1.1. Përkufizimi dhe dimensionet e lidshipit	17
2.2. Koncepti i lidshipit në industrinë hoteliere	20
2.2.1. Përkufizimi i lidshipit.....	21
2.2.2. Udhëheqja dhe menaxhimi	22
2.2.3. Qasjet ndaj lidshipit	24
2.2.4. Qasja e lidship-it në industrinë e hotelerisë.....	28
2.3. Performanca organizative në industrinë e hotelerisë	32
2.3.1. Konteksti i industrisë së hotelerisë	33
2.3.2. Matja e performancës organizative në industrinë e hotelerisë.....	34
3. METODOLOGJIA E KËRKIMIT.....	37
3.1. Mostra dhe mënyra e mbledhjes së të dhënave	37
3.2. Analiza dhe përpunimi i të dhënave.....	38
4. REZULTATET E HULUMTIMIT	39
4.1. Karakteristikat socio-demografike të të anketuarve	39
4.2. Angazhimi i menaxherit për cilësinë e shërbimit	41
4.3. Angazhimi i punonjësve për cilësinë e shërbimeve	51
4.4. Ndikimi i lidshipit në kënaqësinë e punonjësve	55
4.5. Ndikimi i lidshipit në ndarjen e vlerave të përbashkëta midis punonjësve dhe menaxhmentit	57
DISKUTIM	59

PËRFUNDIM	64
LITERATURA	67

Abstrakt

Qëllimi i këtij punimi, përmbahet në hulumtimin teorik dhe empirik të fenomenit të lidërshiptit, si dhe në krijimin e një modeli që do të identifikojë faktorët që ndikojnë në suksesin e organizatës, dhe që lidhen me rolin e liderit. Teoria e lidërshiptit autentik është zgjedhur si paradigmë e lidërshiptit bashkëkohor - duke marrë parasysh rëndësinë e saj, mundësinë e verifikimit empirik si dhe krahasimin me rezultatet e hulumtimeve të mëparshme.

Qëllimi shkencor i kërkimit konsiston në:

- a) kërkimin dhe analizën e njohurive ekzistuese për udhëheqjen dhe performancën organizative;
- b) zhvillimi i një modeli konceptual të ndërvlerësive të lidërshiptit autentik dhe suksesit të biznesit;
- c) formulimi sistematik i rezultateve të kërkimit dhe formulimi i udhëzimeve për zbatimin e rezultateve në praktikën e sistemeve të biznesit hotelier.

Për qëllime të kërkimit empirik, pra testimit të hipotezave shkencore në kontekstin e industrisë së hotelierisë, u zhvillua një model konceptual shumënivëlësh, i cili mundësoi përcaktimin e lidhjeve dhe marrëdhënieve midis karakteristikave organizative, faktorëve individualë psiko-sociologjikë të drejtuesve dhe ndjekësve. dhe suksesin e biznesit të organizatës. Modeli i zhvilluar pasqyron karakterin integruar dhe shumënivëlësh të lidërshiptit autentik dhe është në përputhje me tendencat bashkëkohore në studimin dhe kërkimin e lidërshiptit. Analiza statistikore e të dhënave është kryer duke përdorur metodat e statistikave përshkruese, korrelacionin dhe analizën e regresionit të shumëfishtë. Programi statistikor Microsoft Excel, është përdorur si mjet kompjuterik për përpunimin e të dhënave. Rezultatet e hulumtimit konfirmuan pjesërisht hipotezat për ndikimin indirekt të lidërshiptit në suksesin organizativ, ku marrëdhëniet e rëndësishme të ndërmjetësimit ndryshojnë në varësi të mënyrës se si matet sukcesi organizativ. Hulumtimi gjithashtu vërtetoi se, përveç të gjitha karakteristikave të parashikuara organizative, vetëm struktura organizative ka një ndikim statistikisht të rëndësishëm në perceptimin e lidërshiptit autentik. Në këtë temë është zgjeruar fusha e kërkimit të lidërshiptit dhe krahas ndikimit në qëndrimet dhe sjelljet individuale të ndjekësve, vërehet edhe ndikimi i tij në performancën organizative. Në këtë mënyrë realizohet lidhja e nivelit individual dhe kolektiv të veprimtarisë organizative, e cila bashkon teorinë e udhëheqjes me teorinë ekonomike dhe organizative.

Fjalë kyçe: organizim, performancë organizative, udhëheqje, lidërshipt autentik, kapital psikologjik, kënaqësi në punë.

1. HYRJJE

Në epokën moderne, industria e hotelerisë po ndryshon dhe zhvillohet vazhdimisht, duke u përballur me sfida dhe ndryshime të ndryshme në treg. Fokusi i kësaj pune është një analizë e detajuar e standardeve dhe cilësisë në industrinë e hotelerisë, dhe ndikimi i tyre në performancën e biznesit. Që në fillim lexuesi njihet me standardet kyçe që drejtojnë industrinë, duke paraqitur tema nga standardet ndërkombëtare deri tek standardet specifike të shërbimit, sigurisë dhe higjienës.

Konsideratat hyrëse ofrojnë një pasqyrë të disiplinës shkencore nga e cila puna është objekt i hulumtimit, duke përcaktuar qëllimin, qëllimin dhe hipotezat e kërkimit, duke identifikuar problemin, subjektin dhe objektin e kërkimit dhe duke specifikuar burimet, metodat dhe strukturën. të veprës.

Një organizatë është një sistem kompleks dhe shumëdimensional që mbledhet rreth interesave të palëve të ndryshme të interesuara. Pavarësisht nga qasjet dhe përkufizimet e shumta të organizatës, mund të pohohet se është një sistem që synon arritjen e qëllimeve të përcaktuara¹, kështu që në këtë kuptim suksesi organizativ shihet si arritja e rezultateve të dëshiruara në organizata të ndryshme. nivelet e analizës.² Përcaktuesit e suksesit organizativ kanë qenë objekt debati midis fushës se menaxhimit dhe teorisë organizative për dekada. Besimi tradicional për ndikimin e rëndësishëm të lidershit në performancën organizative u trondit në vitet 70 të shekullit të kaluar nga botimi i dy studimeve të spikatura të cilat treguan se ndikimi i përmendur është pothuajse e papërfillshme. Megjithatë, duke vënë në dukje mangësitë e mundshme metodologjike të studimeve të sipërpërmendura, punimet e mëvonshme konfirmojnë rolin e rëndësishëm të lidershit në përcaktimin e suksesit organizativ. Kohët e fundit, interesi i shkencëtarëve në fushën e udhëheqjes strategjike është në rritje, në të cilën shqyrtohet ndikimi i liderëve të lartë në performancën organizative, si rezultat i përpjekjeve për t'iu përgjigjur sfidave të globalizimit, konkurrencës në rritje ndërkombëtare dhe shfaqjes së ndryshime të shpejta teknologjike dhe sociale.³ Në këtë

¹ Hall AP, Elcombe CR, Foster JR, Harada T, Kaufmann W, Knippel A, Küttler K, Malarkey DE, Maronpot RR, Nishikawa A, Nolte T, Schulte A, Strauss V, York MJ (2012). Liver Hypertrophy: A Review of Adaptive (Adverse and Non-adverse) Changes—Conclusions from the 3rd International ESTP Expert Workshop. Toxicologic Pathology, 40 (7): 971– 994.

² Van de Ven, A. H., Ferry, D. L. (1980), Measuring and Assessing Organizations, John Wiley & Sons, New York, pg.9-14

³ Yukl, G. A. (2013). Leadership in organizations. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, pg.276

drejtim u zhvillua teoria e niveleve të larta, e cila dëshmon ndikimin e karakteristikave psiko-sociale të shefit ekzekutiv në performancën organizative. Më saktësisht, teoria thotë se perceptimi i menaxherëve të lartë (bazuar në vlerat dhe bazën konjitive) për mjedisin e tyre organizativ ndikon në vendimet strategjike që ata marrin, gjë që në fund të fundit përcakton suksesin e organizatës. Sidoqoftë, studiuesit modernë ngrenë pyetjen e mënyrës ose procesit përmes të cilit arrihet efekti i përmendur. Liderhipi konsiderohet si një nga konceptet më të hulumtuara në fushën e organizimit dhe menaxhimit, rëndësia e të cilit buron pikërisht nga ndikimi i tij në suksesin e organizatës. Pavarësisht nga një mori përkufizimesh të liderhipit, ai më së shpeshti shihet si "një proces në të cilin një individ ndikon në një grup për të arritur një qëllim të përbashkët"⁴. Komplexiteti dhe shumëdimensionaliteti i konceptit të liderhipit pasqyrohet edhe në qasje të shumta ndaj liderhipit, ndër të cilat veçohen tre teori themelore të liderhipit: liderhipi i bazuar në karakteristikat e liderit, liderhipi i bazuar në sjelljen e liderit dhe qasja e situatës ndaj udhëheqja. Një qasje integruese ndaj liderhipit nënkupton përfshirjen e disa aspekteve të liderhipit në një kuadër të vetëm teorik. Në pesëmbëdhjetë vitet e fundit, zhvillimi i përshpejtuar i mendimit shkencor në fushën e liderhipit ka lindur reflektime të reja mbi natyrën dhe metodën e studimit të këtij fenomeni. Gjegjësisht, ndërsa tradicionalisht shumica e teorive të liderhipit kryesisht studionin rolin dhe rëndësinë e vetë liderit, në kohët e fundit fokusi i kërkimit është zhvendosur tek ndjekësit dhe vlerësimi i kontekstit organizativ dhe social. Në të njëjtën kohë, ndryshimet politiko-ekonomike, sociale dhe teknologjike krijojnë nevojën për një formë të re, të ndryshme të udhëheqjes brenda organizatave. Me shfaqjen e terrorizmit, recesionit dhe skandaleve të korporatave apo shembujve të liderhipit joetik në fund të shekullit, ka një kërkesë për liderë moralë, të përgjegjshëm dhe të besueshëm. Udhëheqja autentike është një teori bashkëkohore e liderhipit, e cila lind si një përgjigje ndaj trazirave globale ekonomike dhe politike të lartpërmendura dhe shihet si baza e të gjitha formave pozitive të liderhipit; Në këtë kuptim, emri 'autentik' përdoret për të përshkruar elementet origjinale të zhvillimit pozitiv të liderhipit. Udhëheqja autentike shihet si një proces i bazuar në kapacitetet psikologjike pozitive dhe një kontekst organizativ shumë të zhvilluar, i cili çon në një vetëdije më të madhe dhe sjellje pozitive vetërregulluese të liderit dhe ndjekësve, duke ushqyer kështu vetë-zhvillim pozitiv. Ky përkufizim i liderhipit autentik, i cili përfshin liderin, ndjekësit dhe kontekstin organizativ, tregon

⁴ Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and practice. Sage publications, pg.5

përcaktimin e tij në shumë nivele, domosdoshmëria e të cilit mbrohet në rishikimet kritike bashkëkohore në fushën e lidërsipit.

Teoria e lidërsipit autentik është zhvilluar nën kujdesin e shkollës së sjelljes pozitive organizative (Sjellja Organizative Pozitive)⁵ e cila në literaturën shkencore shënon një ndryshim paradigme në kuptimin e largimit nga hulumtimi i "negativiteti", pra parregullsitë dhe mangësitë organizative, dhe në vend të kësaj, ai fokusohet në rezultatet pozitive individuale që kontribuojnë në arritjen e qëllimeve organizative në një mjedis biznesi të globalizuar dhe të pasigurt. Kapitali psikologjik, si një faktor i përbërë nga vetë-efikasiteti, shpresa, optimizmi dhe qëndrueshmëria psikologjike, është një përcaktues i spikatur i sjelljes pozitive organizative që plotëson postulatet e saj themelore: ndryshueshmëria relative dhe përshtatshmëria. për zhvillimin, bazën e fortë kërkimore teorike, matshmërinë dhe ndikimin e vlefshëm në qëndrimet, sjelljen dhe performancën e punës të dëshirueshme të punonjësve. Rëndësia dhe popullariteti në rritje i kapitalit psikologjik, të cilit i kushtohet një botim i veçantë i revistës “Journal of Leadership & Organizational Studies”, buron nga ndikimi pozitiv i provuar empirikisht i kapitalit psikologjik në rezultate të shumta të punës si: puna kënaqësia, sjellja e qytetarisë organizative dhe performanca e punës.⁶ Është e rëndësishme të theksohet se ndikimi i lartpërmendur është veçanërisht i theksuar në aktivitetet e shërbimit, të cilat bazohen në ndërveprimet sociale në të cilat punonjësit pritët të shfaqin gjendje pozitive njohëse dhe afektive. Kapitali psikologjik shihet në veprat konceptuale dhe empirike si pararendës, por edhe pasojë e lidërsipit autentik, duke theksuar rëndësinë dhe hulumtimin e pamjaftueshëm të pozitivitetit të punonjësve për suksesin individual dhe organizativ.⁷ Duke konfirmuar supozimet fillestare teorike, hulumtimi empirik lidh lidërsipin autentik me një gamë të tërë rezultatesh pozitive individuale dhe organizative si: performanca në punë, kënaqësia në punë, sjellja e qytetarisë organizative, përkushtimi ndaj organizatës, përfshirja në punë, kënaqësia me eprorët, besimi në udhëheqje, dhe inovacionin dhe kreativitetin e punonjësve. Duke marrë parasysh efektet e përmendura të lidërsipit autentik dhe atributin e spikatur të përqendrimit të ndjekësit, duket e kujdesshme të merret në konsideratë teoria e lidërsipit autentik brenda industrisë së hotelierisë si

⁵ Luthans, F., Youssef, C.M. and Avolio, B.J. (2007), Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge, Oxford University Press, Oxford, pg.

⁶ Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., Mhatre, K. H. (2011), Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance, Human resource development quarterly, 22(2), str. 127-152.

⁷ Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. Journal of Organizational Behavior, 35(S1).

një aktivitet intensiv i punës që varet në një masë të konsiderueshme nga faktori njerëzor, i cili rezulton nga karakteristika themelore e shërbimit hotelier, që nënkupton pamundësinë e ndarjes së shërbimeve nga ofruesit e shërbimeve. Punonjësit e hoteleve në të gjitha nivelet organizative, dhe veçanërisht ata në vijën e parë (anglisht: Frontline Employees), përcaktojnë në masë të madhe arritjen e suksesit organizativ dhe realizimin e avantazhit konkurrues të sistemeve të biznesit hotelier. Gjegjësisht, sipas kornizës teorike të zinxhirit shërbim-fitim⁸ kënaqësia e punonjësve, përmes perceptimit të cilësisë së shërbimit të ofruar, transferohet në kënaqësinë dhe besnikërinë e mysafirëve, duke ndikuar kështu në rritjen dhe përfitimin e organizatave të hotelerisë. Për më tepër, pavarësisht dominimit tradicional të treguesve të performancës financiare të kompanive hoteliere, kënaqësia e punonjësve konsiderohet të jetë treguesi më i rëndësishëm i performancës organizative të sistemeve të biznesit hotelier. Pavarësisht kësaj, punonjësit e hoteleve janë të ekspozuar ndaj kushteve të vështira të punës, të cilat shpesh rezultojnë në pakënaqësi dhe një shkallë të lartë të qarkullimit të stafit, kjo është arsyeja pse gjithnjë e më shumë studiues theksojnë se kënaqësia e punonjësve duhet të jetë në qendër të kërkimit të lidërshiptit në industrinë e hotelerisë.

1.2. Problemi, lënda dhe objekti i kërkimit

Hulumtimi i lidërshiptit tradicionalisht është fokusuar në nivelin individual të analizës. E lartpërmendura rrjedh nga fakti se teoritë e hershme të lidërshiptit (në fillim dhe në mesin e shekullit të 20-të) ishin të fokusuara kryesisht në cilësitë e liderëve (teoritë e 'njerëzve të mëdhenj'), si dhe në sjelljen e tyre (qasja e sjelljes ndaj lidërshiptit). Gjithashtu, duke e konsideruar përcaktimin e lidërshiptit si proces ndikimi tek ndjekësit, në radhë të parë janë hulumtuar rezultatet individuale të lidërshiptit, pra qëndrimet dhe sjelljet e ndjekësve që janë në funksion të arritjes së qëllimeve organizative. Megjithatë, tendencat moderne në fushën e organizimit dhe udhëheqjes strategjike, ata theksojnë rëndësinë e një qasjeje integruese ndaj lidërshiptit dhe shqyrtimin e saj në nivele të ndryshme analize.⁹ Një qasje integruese ndaj lidërshiptit do të thotë të shikosh njëkohësisht të gjitha aspektet e lidërshiptit: liderin, ndjekësin, kontekstin organizativ, si dhe ndërveprimin e tyre dinamik në nivele të ndryshme analize (individuale, grupe dhe organizative). Përfshirja e kontekstit në kërkimin organizativ adreson realizimin se kërkimi empirik nuk duhet të synojë

⁸ Heskett, J. L., Sasser, W. E., Jr, & Schlesinger, L. A. (1997). The service profit chain. New York: Free Press.

⁹ Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. Annual review of psychology, 60, 421-449.

pranimin/refuzimin e hipotezave shkencore, por kontrollimin e kushteve në të cilat ato vëzhgohen. Në fushën e filozofisë së shkencës, kjo qasje njihet si pluralizëm integruar. Ideja qendrore e analizës me shumë nivele, e cila është zhvilluar vazhdimisht për 30 vitet e fundit, përmbahet në konceptin e organizatave si entitete të kushtëzuara hierarkikisht, "të mbivendosur". Për rrjedhojë, rezultatet e subjekteve organizative nuk mund të vëzhgohen veçmas, por si rezultat i ndikimeve të ndërsjella që formohen dhe ndërthuren në të gjitha nivelet e sistemit organizativ. Analiza me shumë nivele ofron një kuptim të plotë të fenomeneve komplekse organizative, pra mundëson kapërcimin e hendekut midis perspektivave mikro dhe makro, të cilat tradicionalisht kanë dominuar kërkimet në fushën e organizimit dhe menaxhimit.¹⁰ Vetëkuptohet se lidërsia për nga natyra e tij është i një karakteri shumë-nivelësh, pasi ai mishëron karakteristikat e një lideri dhe një ndjekësi, marrëdhënia e të cilëve mund të manifestohet në nivelin e diadave (dy anëtar), grup dhe organizatë. Sa më sipër është pikënisja e kornizës ose paradigmës shumë-nivelëshe të kërkimit në fushën e lidërsisë. Përkatesisht, në veprën e tyre kyçe "Testimi i teorisë në sjelljen organizative: Qasja variante" (1984), ata theksuan domosdoshmërinë e përcaktimit të qartë të nivelit të analizës (individual, grupor ose organizativ) në të cilin pritet ekzistenca teorike e fenomenit të vëzhguar, si dhe aplikimin e llojeve të tilla të matjeve dhe metodave të analizës së të dhënave që përputhen me nivelin e treguar të analizës. Sidoqoftë, pavarësisht nga popullariteti i tij në rritje dhe një grup i madh kërkimesh duke marrë parasysh çështjen e analizës, zhvillimi i një qasjeje shumë-nivelëshe ndaj lidërsisë konsiderohet të jetë i kufizuar deri më sot. Lidërsia autentike është një teori bashkëkohore e lidërsisë që ka tërhequr vëmendje të konsiderueshme nga studiuesit në fushën e udhëheqjes dhe menaxhimit gjatë 15 viteve të fundit. Udhëheqja autentike shihet si një proces i bazuar në kapacitetet psikologjike pozitive dhe një kontekst organizativ shumë të zhvilluar, i cili çon në vetëdije më të madhe dhe sjellje pozitive vetërregulluese të liderit dhe ndjekësve, duke ushqyer kështu vetë-zhvillimin e tyre pozitiv. Ky konceptualizim, i cili bashkon liderin, ndjekësin dhe kontekstin organizativ, ofron një kornizë për një pamje shumë-nivelëshe dhe holistike të ndikimit të lidërsisë. Hulumtimi empirik lidh lidërsinë autentike me një gamë të tërë rezultatesh pozitive individuale dhe organizative, siç dëshmohet nga gjetjet e meta-analizave të fundit¹¹ dhe rishikimet e literaturës. Megjithatë, shumica e punimeve janë botuar në SHBA, në sferën e

¹⁰ Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1385-1399.

¹¹ Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.

financave, sipërmarrjes, prodhimit dhe shëndetësisë. Pavarësisht ndikimit të dëshmuar në qëndrimet, sjelljet dhe performancën e punonjësve, lidershipi autentik është objekt i hulumtimit në vetëm disa punime në fushën e menaxhimit të hoteleve si një aktivitet intensiv i punës që varet në një masë të konsiderueshme nga faktori njerëzor. Sa më sipër tregon nevojën për të shqyrtuar kushtëzimin kulturor, sektorial dhe organizativ të perceptimit dhe matjes së variablave të vëzhguar, si dhe lidhjen e tyre reciproke.¹² Duke marrë parasysh risinë relative të konstruktit, literatura mbron kërkime të mëtejshme në rrjetin nomologjik të lidershipit autentik dhe, për të eliminuar efektin e 'kutisë së zezë', thekson fokusin në kontekstin organizativ dhe identifikimin e mekanizmave ose ndërmjetësve kyç në vëzhguan proceset e ndikimit në nivele të ndryshme analize.

Gjithashtu, në përputhje me tendencat bashkëkohore në fushën e lidershipit strategjik, theksohet nevoja për të shqyrtuar ndikimin e lidershipit autentik në performancën organizative.¹³ Duke pasur parasysh problemin e mësipërm, problemi i kërkimit shkencor përcaktohet: përcaktimi i ekzistencës së një lidhjeje midis karakteristikave psiko-sociale të drejtuesve dhe ndjekësve dhe suksesit të biznesit. Nga një problem i tillë kërkimor del edhe objekti i kërkimit shkencor: të modelohen kategoritë e lidershipit, marrëdhëniet ndërmjet lidershipit dhe ndjekësve në një situatë varësie hierarkike, si dhe rezultatet e kësaj marrëdhënieje. Problemi i formuluar në këtë mënyrë mund të shihet edhe nga aspekti i lidhjes së niveleve individuale dhe kolektive të veprimtarisë organizative. Problemi shkencor dhe lënda e kërkimit shqyrtohen në kontekstin e industrisë hoteliere si objekt i kërkimit shkencor. Përkatesisht, për qëllime të hulumtimit empirik, është e nevojshme të veçohen subjektet e biznesit që përdorin teknologji relativisht të ngjashme, operojnë dhe konkurrojnë me njëra-tjetrën në tregje të ngjashme, zgjerohet në fushën e kërkimit autentik të lidershipit dhe, krahas ndikimit në qëndrimet dhe sjelljet individuale të punonjësve, vëren ndikimin e tij në suksesin organizativ. Pikërisht duke hulumtuar mënyrat sesi lidershipi ndikon në rezultatet e biznesit, ky punim diplome largohet nga qasja ende mbizotëruese psiko-sociale ndaj dizajnit organizativ dhe kalon në sferën ekonomike.

¹² Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.

¹³ Musa, S., Soetjipto, B. W., Gardner, W. L., & Rachmawati, R. (2017). Authentic Leadership, Strategic Orientation, Strategy Execution and Firm Performance. *U Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 13330). Academy of Management.

1.3. Lënda e hulumtimit

Lënda e hulumtimit të punimit të diplomës është Zhvillimi i lidershipit dhe rëndësia e tij në industrinë hoteliere, forma të ndryshme të sjelljes së menaxherëve (liderëve), përkushtimi i menaxherëve për cilësinë e shërbimit, ndikimi i liderëve dhe lidershipit në kënaqësinë e punonjësve dhe ndjenjën e tyre të përkatësisë. Objekti i hulumtimit në këtë punim është kënaqësia e punonjësve dhe gatishmëria e tyre për të ndarë vlerat dhe qëllimet e përbashkëta me hotelin, në mënyrë që t'i përkushtohen cilësisë së shërbimeve dhe të japin kontributin e tyre personal.

1.4. Objektivat e kërkimit

Qëllimi kryesor i hulumtimit është të përcaktojë nëse stilet e ndryshme të lidershipit - autoritativ dhe demokratik (liberal) janë të lidhura me përkushtimin e liderit për cilësinë e shërbimit. Qëllimi është gjithashtu të përcaktohet nëse format specifike të sjelljes së drejtuesve janë të lidhura me përkushtimin e tyre për cilësinë e shërbimeve, dëshirën për të ndikuar personalisht në përmirësimin e cilësisë së shërbimeve në hotel duke ofruar edhe më shumë sesa pritet prej tyre, ata vërtet kujdesen për cilësinë e shërbimeve, u shpjegojnë punonjësve rëndësinë e ofrimit të shërbimeve më cilësore për mysafirët e hotelit, diskutojnë tema që lidhen me cilësinë e shërbimeve me kolegët, por edhe me njerëzit jashtë punës dhe vendosin ofrimin e shërbim cilësor si prioritet. Nga kjo rrjedh qëllimi i mëposhtëm, i cili është të përcaktojë nëse stilet e ndryshme të lidershipit të aplikuara nga drejtuesit, si dhe format specifike të sjelljes së liderit, kanë një ndikim të drejtpërdrejtë në kënaqësinë e punonjësve, si dhe në ndarjen e vlerave dhe qëllimeve të përbashkëta. ndërmjet drejtuesve dhe punonjësve, dhe një indirekt mbi përkushtimin e punonjësve ndaj cilësisë së shërbimeve. Kur bëhet fjalë për punonjësit, qëllimi është të përcaktohet nëse punonjësit që janë të kënaqur me marrëdhënien e tyre me menaxherin (udhëheqësin) janë gjithashtu të kënaqur me punën e tyre në përgjithësi, si dhe të përcaktohet kënaqësia e tyre me politikën dhe strategjinë e zbatuar në hotel, mbështetjen që marrin dhe mundësitë për zhvillim. Për më tepër, qëllimi i hulumtimit është të përcaktojë lidhjen midis ndjenjës së përkatësisë së punonjësve dhe dëshirës së tyre për të ofruar shërbime sa më cilësore. Qëllimi është gjithashtu të përcaktohet se cilat vlera dhe synime të përbashkëta, si profesionalizmi, etika, shpirti sipërmarrës, inovacioni apo përpjekja për një pozicion drejtues, punonjësit janë të prirur t'i ndajnë me menaxhmentin e hotelit. Qëllimi praktik i hulumtimit është aplikimi i rezultateve të marra në

hotele, si bazë për të kuptuar reagimet e punonjësve ndaj stileve të ndryshme të lidërshiptit dhe formave specifike të sjelljes së liderit. Nëse konstatohet se një stil i caktuar lidërshipti ose një sjellje specifike e liderit ndikon në kënaqësinë e punonjësve dhe në këtë mënyrë ndjenjën e përkatësisë së tyre, ndarjen e vlerave të përbashkëta dhe përkushtimin ndaj cilësisë së shërbimit, atëherë duhet të punohet për trajnimin e lidërshiptit për menaxherët në hotele. Menaxherët e arsimuar në praktikë mund të aplikojnë një stil apo sjellje të caktuar lidërshipti që kontribuon më së shumti në kënaqësinë e punonjësve dhe dëshirën e tyre për të ndarë vlerat dhe qëllimet e përbashkëta me hotelin, kryesisht përkushtimin ndaj cilësisë së shërbimit. Kontributi shkencor i kërkimit është reflektuar në zhvillimin e teorisë dhe praktikës së lidërshiptit në mjedisin akademik dhe të biznesit. Bazuar në një vështrim në literaturën në dispozicion, u zbulua se nuk është bërë asnjë hulumtim në hotelet në Republikën e Kosovës për ndikimin e lidërshiptit në cilësinë e shërbimeve. Duke përcaktuar se kënaqësia e punonjësve, si dhe ndarja e vlerave dhe qëllimeve të përbashkëta me menaxhmentin e hotelit, ndikon në përkushtimin e punonjësve për cilësinë e shërbimeve, ne arrijmë në përfundimin se lëvizjet dhe aktivitetet e ardhshme të menaxherëve të përgjithshëm të hoteleve, menaxherëve të burimeve njerëzore dhe menaxherët e zhvillimit të punonjësve duhet të orientohen drejt trajnimit dhe trajnimit të menaxherëve dhe mbikëqyrësve kur bëhet fjalë për aplikimin e lidërshiptit.

1.5. Hipotezat e kërkimit

Hipoteza 1: Liderët që përdorin një stil lidërshipti demokratik (liberal) janë më të përkushtuar ndaj cilësisë së shërbimit sesa liderët që përdorin një stil autoritar.

Hipoteza 2: Kur drejtuesit aplikojnë një stil udhëheqjeje demokratike (liberale), ka dallime në kënaqësinë e punonjësve në krahasim me punonjësit, drejtuesit e të cilëve aplikojnë një stil drejtues autoritar.

Hipoteza 3: Kënaqësia e punonjësve ka një efekt pozitiv në angazhimin e tyre për cilësinë e shërbimit.

Hipoteza 4: Punonjësit ndajnë në mënyrë të barabartë qëllimet dhe vlerat e përbashkëta me drejtuesit kur liderët aplikojnë një stil drejtues autoritativ dhe demokratik (liberal).

Hipoteza 5: Ndarja e qëllimeve dhe vlerave të përbashkëta ndërmjet punonjësve dhe drejtuesve ka një efekt pozitiv në angazhimin e punonjësve për cilësinë e shërbimit.

1.6. Metodatat e kërkimit

Metoda e testimit është përdorur gjatë mbledhjes së të dhënave parësore për analizë. Pyetësorët e formularëve të Google u përdorën si një instrument për anketimin e punonjësve të hotelit. Të dhënat primare janë mbledhur drejtpërdrejt, duke anketuar menaxherët dhe punonjësit në hotelet në Republikën e Kosovës. Menaxherëve iu dhanë pyetësorë anonimë rreth përkushtimit të tyre ndaj cilësisë së shërbimit dhe formave specifike të sjelljes që ata aplikojnë në punën e tyre të përditshme, dhe punonjësve për kënaqësinë në punë, ndarjen e vlerave të përbashkëta me drejtuesit dhe përkushtimin ndaj cilësisë së shërbimit. Në këtë mënyrë, nga marsi deri në maj 2023 janë anketuar në mënyrë anonime 275 punonjës në hotele në Republikën e Kosovës, prej të cilëve 84 menaxherë dhe 191 punonjës në 24 hotele të kategorisë me 3, 4 ose 5 yje. Të dhënat dytësore janë mbledhur duke përdorur të dhëna statistikore dhe literaturë shkencore. Metoda induktive është përdorur gjatë lidhjes dhe klasifikimit të fakteve individuale për të arritur në përfundime të përgjithshme. Nga ana tjetër, metoda deduktive, nga e përgjithshmja në të veçantën, u përdor për ngritjen e hipotezave dhe më tej për të nxjerrë përfundime individuale. Metoda analitike është përdorur kur shikohet marrëdhënia midis fenomeneve të ndryshme, si ndikimi i stileve të ndryshme të udhëheqjes dhe formave specifike të sjelljes së liderit në kënaqësinë e punonjësve dhe përkushtimin e tyre për cilësinë e shërbimit. Metoda krahasuese është përdorur në hulumtim për të krahasuar stilet e ndryshme të liderit dhe format e sjelljes së liderit në lidhje me përkushtimin e tyre ndaj cilësisë së shërbimit. Metoda sintetike është përdorur me qëllim të arritjes së përfundimeve bazuar në të gjitha analizat, hulumtimet dhe përshkrimet e kryera më parë. Me rastin e përshkrimit të fenomeneve dhe koncepteve të ndryshme është përdorur metoda përshkruese. Metodatat statistikore janë përdorur për përpunimin sasior të të dhënave të marra nga hulumtimi dhe për testimin e hipotezave të vendosura. Statistikat përshkruese janë përdorur për të përshkruar të dhënat e marra nga hulumtimi. Të dhënat e marra në hulumtim janë analizuar duke përdorur softuerin statistikor Microsoft Excel 2.0.

1.7. Struktura e punës

Përmban 3 pjesë

Pjesa e parë, Bazat teorike të liderit, përbëhet nga 4 kapituj. Në kapitullin e parë, Koncepti i liderit, jepet përkufizimi i liderit, si dhe qëllimi i liderit dhe lidhja e konceptit të

leadershipit me konceptet e autoritetit, pushtetit, menaxhimit dhe ndjekësve. Kapitulli i dytë, Karakteristikat dhe sjellja e liderëve, tregon karakteristikat dhe aftësitë që liderët duhet të zotërojnë, si dhe sjelljen karakteristike të liderëve. Kapitulli i tretë, Teoritë kontingjente të leadershipit, mbulon modele të ndryshme të leadershipit. Kapitulli i katërt, Qasjet më të reja ndaj leadershipit, trajton aspektin teorik kur bëhet fjalë për qasje transformuese, karizmatike dhe qasje të tjera më të reja ndaj leadershipit. Pjesa e dytë, Leadershipi dhe cilësia e shërbimit në industrinë e hotelerisë, përbëhet nga 2 kapituj. Kapitulli i parë, Cilësia e shërbimeve në industrinë hoteliere, përfshin konceptin dhe karakteristikat e shërbimeve, si dhe standardizimin e shërbimeve dhe menaxhimin e cilësisë së shërbimit. Kapitulli i dytë, Roli i punonjësve në sigurimin e cilësisë së shërbimeve në hotele, trajton karakteristikat e punonjësve në industrinë e hotelerisë, kënaqësinë dhe motivimin e tyre, si dhe ndikimin e drejtuesve tek punonjësit. Pjesa e tretë përfshin hulumtimin e stileve të leadershipit dhe formave specifike të sjelljes të aplikuara nga menaxherët në hotelet në Republikën e Kosovës, si dhe përkushtimin e tyre në përmirësimin e cilësisë së shërbimeve. Gjithashtu u hetua se si stilet e ndryshme të udhëheqjes dhe sjellja e tyre ndikojnë në kënaqësinë e punonjësve dhe ndarjen e qëllimeve dhe vlerave të përbashkëta me menaxherët, si dhe nëse kënaqësia e punonjësve që ndajnë qëllime dhe vlera të përbashkëta me menaxherët ndikon në angazhimin e tyre për shërbim cilësisë. Konkluzioni paraqet verifikimin e hipotezave, si dhe rekomandimet për udhëheqje të suksesshme me qëllim përmirësimin e cilësisë së shërbimeve në hotele.

2. KUADRI TEORIK I HULUMTIMIT

Qëllimi i këtij kapitulli përmbahet në paraqitjen e konstrukteve kyçe të temës së diplomës, pra në prezantimin e njohurive shkencore bashkëkohore në fushën e leadershipit dhe suksesit organizativ.

2.1. Leadershipi

Pavarësisht rëndësisë së madhe të leadershipit në përcaktimin e suksesit individual dhe organizativ, ende nuk ka konsensus në lidhje me përkufizimin e pranuar përgjithësisht të këtij termi. Në vend të kësaj, mbështetet përdorimi i koncepteve të leadershipit që pasqyrojnë këndvështrimin kërkimor të këtij fenomeni kompleks dhe të paqartë. Në vijim prezantohen konceptualizimet dhe qasjet ekzistuese ndaj leadershipit, si dhe specifikat e tij brenda industrisë së hotelerisë.

2.1.1. Përkufizimi dhe dimensionet e lidërshepit

Hulumtimi mbi natyrën e lidërshepit filloi në fillim të shekullit të 20-të dhe, si përkufizimet që rezultuan, ato ndikohen nga faktorë socio-ekonomikë dhe politikë, si dhe nga njohuritë ekzistuese shkencore në fushën e organizimit dhe menaxhimit. Konsideratat fillestare të udhëheqjes theksuan çështjet e kontrollit dhe centralizimit të pushtetit, kështu që lidërshepi shihej si "aftësia për të imponuar vullnetin dhe për të nxitur bindje, respekt, besnikëri dhe bashkëpunim nga pasuesit"¹⁴ Në vitet 1930 dhe 1940, theksi u vu në cilësitë e drejtuesit dhe në nivelin e grupit të veprimtarisë. Në vend të dominimit, lidërshepi ka filluar të kuptohet si një proces ndikimi, në të cilin lideri ndikon në grup me qëndrimet dhe aktivitetet e tij dhe anasjelltas. Në mesin e shekullit të 20-të, tema që lidhen me vazhdimin e teorisë së grupit (e cila përshkruan atë që bën lideri në grup), pasuar nga lidërshepi si një marrëdhënie që zhvillon qëllime të përbashkëta (udhëheqja bazohet në sjelljen e liderit) dhe tema që theksojnë çështja e efektivitetit (udhëheqja shihet si aftësia për të ndikuar në efektivitetin e grupit). Në vitet 1960, studiuesit ranë dakord se lidërshepi i referohet sjelljes së liderit që ndikon tek ndjekësit dhe çon në arritjen e qëllimeve të përbashkëta, por në vitet 1970, fokusi u zhvendos në sjelljen organizative, ku qëllimi i udhëheqjes konsiston në arritjen e qëllimeve organizative. Në vitet 80 të shekullit të kaluar, çështja e natyrës së lidërshepit tërhoqi vëmendje të madhe nga studiuesit, gjë që shkaktoi koncepte të shumta të lidërshepit në të cilat aftësia për të ndikuar tek të tjerët (që nuk lind nga pozicioni formal i liderit) është theksoi, një rikthim në studimin e karakteristikave të liderit dhe procesit transformues në të cilin liderët dhe ndjekësit ndikojnë njëri-tjetrin dhe kështu arrijnë një shkallë të lartë motivimi dhe efikasiteti. Më në fund, pas gati një shekulli kërkimi mbi natyrën e lidërshepit, studiuesit në fillim të shekullit të 21-të ranë dakord se ata nuk mund të përcaktojnë lidërshepin ose dimensionet e tij në një mënyrë unike. Prandaj, një rishikim retrospektiv i hulumtimit të lidërshepit në shekullin e kaluar çon në përfundimin se deklarata e Stogdill¹⁵ për ekzistencën e "aq shumë përkufizimeve të lidërshepit sa ka njerëz që u përpoqën të përcaktojnë këtë koncept" është e rëndësishme edhe në moderne. herë. Një pasqyrë e përkufizimeve kryesore të lidërshepit të propozuara në 50 vitet e fundit është dhënë në Tabelën 1.

¹⁴ Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. Personnel Journal, 6(124), pg.124

¹⁵ Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press, pg.259

Tabela 1. Pasqyrë e përkufizimeve të lidërsipit.

Autori dhe viti	Përkufizimi i lidërsipit
Hemphill dhe Coons (1957)	<i>Udhëheqja është sjellje individuale... e drejtuar në aktivitetet në grup drejt një qëllimi të përbashkët.</i>
Katz dhe Kahn (1978)	<i>Udhëheqja është duke ndikuar në ndryshimin që shkon përtej ndjekjes së udhëzimeve rutinë dhe udhëzimeve të një organizate.</i>
Rauch dhe Behling (1984)	<i>Udhëheqja është procesi i ndikimit në aktivitetet e një grupi të organizuar për të arritur qëllimet e përcaktuara.</i>
Richard dhe Engle (1986)	<i>Lidërsipit përmbahet në formësimin e vizionit, mishërimit e vlerave dhe formësimin e mjedisit që mundëson arritjen e qëllimeve.</i>
Jacobs dhe Jacques (1990)	<i>Udhëheqja është procesi i projektimit (drejtimi kuptimplotë) i përpjekjeve të përbashkëta dhe inkurajimi i përpjekjeve të qëllimshme drejt arritjes së një qëllimi (qëllimi).</i>
Schein (1992)	<i>Lidërsipit është aftësia për të dalë nga kultura (organizative) dhe për të filluar procesin e ndryshimit evolucionar, i cili kontribuon në përshtatje.</i>
Drath dhe Palus (1994)	<i>Udhëheqja është procesi i dizajnit të asaj që njerëzit bëjnë së bashku në një mënyrë që njerëzit të kuptojnë dhe të jenë të përkushtuar ndaj saj.</i>
House et al. (1999)	<i>Lidërsipit është aftësia e një individi për të ndikuar, motivuar dhe trajnuar të tjerët për të kontribuar në efektivitetin dhe suksesin e organizatës.</i>

Burimi: i përshtatur nga G. Yukl, Leadership in Organizations, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall. 2013, pg. 3.

Pavarësisht nga numri i kuptimeve të ndryshme të lidërsipit, në literaturë dallohen katër komponentët bazë të këtij fenomeni.¹⁶

1. Udhëheqja është një proces.
2. Udhëheqja përfshin ndikimin.
3. Udhëheqja zhvillohet në kontekstin e një grupi.
4. Udhëheqja përfshin arritjen e qëllimit.

Përcaktimi i lidërsipit si një proces do të thotë që lidërsipit nuk është vetëm një karakteristikë e liderit, por një ngjarje transaksionale midis liderit dhe ndjekësve. Me fjalë të tjera, lidërsipit është një marrëdhënie ndërvepruese në të cilën lideri vepron mbi ndjekësit, por edhe anasjelltas. Lidërsipit i përcaktuar në këtë mënyrë nuk kufizohet vetëm tek personat që kanë rolin formal të

¹⁶ Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and practice. Sage publications, pg.3

liderit. Gjithashtu, lidershipi bazohet në ndikimin e qëllimshëm të njerëzve me qëllim të drejtimit, strukturimit dhe lehtësimit të aktiviteteve dhe marrëdhënieve në një grup ose organizatë. Ky kriter lidh përkufizime të shumta të lidershipit, të cilat, megjithatë, përcaktojnë në mënyra të ndryshme se kush ushtron ndikim, me çfarë qëllimi dhe rezultati dhe me çfarë mekanizmash (po aty, Yukl, 2013). Për më tepër, udhëheqja zhvillohet në grupe. Në këtë mënyrë, grupet përfaqësojnë kontekstin brenda të cilit zhvillohet udhëheqja; që do të thotë se lidershipi nënkupton ndikim mbi një grup individësh që kanë një qëllim të përbashkët. Një grup mund të nënkuptojë një grup të vogël pune ose një organizatë të tërë. Në fund të fundit, lidershipi përfshin fokusimin në qëllimet e përbashkëta, të cilat nënkuptojnë se udhëheqësit dhe ndjekësit kanë një qëllim të përbashkët dhe punojnë së bashku për ta arritur atë.

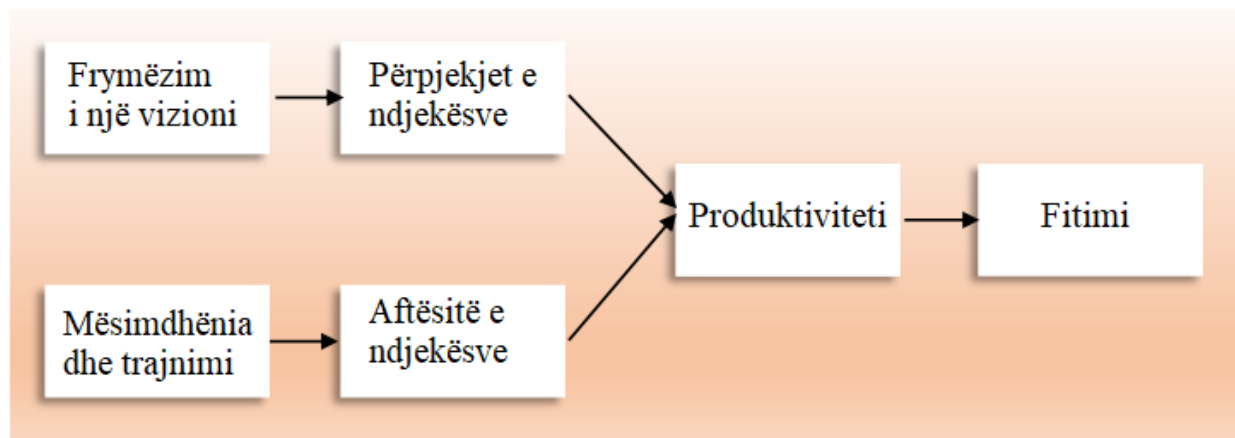


Figura 1. Zinxhiri shkakor i efekteve të liderit. (Burimi: i përshtatur nga G. Yukl, *Leadership in Organizations*, 2013, pg. 10).

Bazuar në kriteret e lartpërmendura, Northouse¹⁷propozon përkufizimin e mëposhtëm të lidershipit: "Udhëheqja është një proces në të cilin një individ ndikon në një grup për të arritur një qëllim të përbashkët vullnetar të ndjekësve dhe të tërthortë". term) aftësitë dhe kompetencat e ndjekësve, të cilat së bashku përcaktojnë nivelin e produktivitetit individual dhe suksesit organizativ. Zinxhiri shkakësor në të cilin veprimet e liderit, përmes variablave ndërhyrës, transmetohen në të gjithë organizatën është paraqitur në figurën 1. Duke marrë parasysh se nuk ka një përkufizim gjithëpërfshirës të lidershipit dhe se studiuesit e operacionalizojnë konceptin e

¹⁷ Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications, pg.5

subjektit sipas këndvështrimit të tyre dhe aspekteve të dukurinë që ata po hetojnë¹⁸ e konsideron të përshtatshme përdorimin e këtij përkufizimi të lidërsipit, i cili është në përputhje me qëllimin dhe qëllimin e hulumtimit lëndor. Gjegjësisht, në këtë temë përfshihet vetëm ndikimi i drejtpërdrejtë i liderëve në qëndrimet dhe sjelljet e punonjëseve (në ndryshim nga ndikimi indirekt që arrihet përmes strukturës organizative, kulturës dhe programeve menaxheriale). Gjithashtu, lidërsipi shihet edhe si rol edhe si proces i ndikimit social, pra përcaktohet si një proces që zhvillohet brenda organizatave si sisteme të kushtëzuara në mënyrë hierarkike, në të cilat ndikimi mbi ndjekësit rezulton nga një pozicion formal (menaxherial) në organizatë. Nocionet e ndryshme të lidërsipit të formuara në zhvillimin e teorisë së lidërsipit deri më tani (të paraqitura në prezantimin e mëparshëm) tregojnë se koncepti i lidërsipit nuk është mjaft i përcaktuar qartë¹⁹. Tema e diskutimit mbetet çështja e dallimit ndërmjet udhëheqjes dhe menaxhimit, si dhe çështja e faktorëve mbi të cilët bazohet aftësia për të ndikuar tek ndjekësit (karakteristikat dhe sjellja e liderëve ose cilësia e marrëdhënieve me ndjekësit).²⁰

2.2. Koncepti i lidërsipit në industrinë hoteliere

Termi lidërsip daton që në kohët e lashta, kur lidhej me liderë historikë si Mahatma Gandhi, Jul Cezari, Aleksandri i Madh e të tjerë. Shtrohet pyetja se çfarë kanë të përbashkët të gjithë liderët, nëse disa tipare, aftësi apo forma sjelljeje i dallojnë ata nga njerëzit e tjerë dhe çfarë i bën liderët të mbledhin ndjekës rreth tyre. Megjithëse lidërsipi është spekuluar që nga kohërat e lashta, vetëm në shekullin e 20-të lidërsipi u bë objekt i kërkimit shkencor. Liderët që ndikojnë tek ndjekësit e tyre, i motivojnë ata, krijojnë strategji, mision dhe vizion janë çelësi për funksionimin efektiv të organizatave moderne. Liderët e udhëheqin organizatën përmes ndryshimeve që janë të pashmangshme në biznesin modern, qofshin ato ndryshime të brendshme apo ndryshime në mjedisin e jashtëm. Lidërsipi është një avantazh konkurrues dhe një nga elementët kyç të suksesit organizativ. Huertas-Valdivia et al (2022)²¹ analizuan evolucionin në numrin e punimeve të botuara në fushën e lidërsipit në hoteleri. Artikujt më të hershëm të gjetur në kërkimin e tyre ishin nga viti 1977 dhe 1989. Deri në vitin 2004 botoheshin herë pas here punime mbi lidërsipin dhe

¹⁸ Yukl, G. A. (2013). Leadership in organizations. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

¹⁹ Po aty, pg.2

²⁰ Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and practice. Sage publications, pg.4

²¹ Huertas-Valdivia, I., González-Torres, T., & Nájera-Sánchez, J. J. (2022). Contemporary leadership in hospitality: a review and research agenda. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34(6), 2399-2422.

nga viti 2004 deri në vitin 2015 janë botuar 68 punime. Që nga viti 2016 ka filluar publikimi më intensiv i punimeve në fushën e lidërsipit në industrinë e hotelërisë, me 212 punime të botuara në më pak se 6 vite. Lidërsipi si koncept është objekt i kërkimit në shkencat organizative dhe menaxhmentin. Hulumtimi i lidërsipit ka potencial të madh në zhvillimin e teorive interesante, me kusht që kërkimi empirik të kryhet sistematikisht.²²

2.2.1. Përkufizimi i lidërsipit

Duke qenë se procesi i udhëheqjes është shumë kompleks, ekzistojnë një numër i madh përkufizimesh të lidërsipit në varësi të momentit, nevojave, mjedisit, situatës politike dhe shumë elementeve të tjera. Udhëheqja mund të përkufizohet më thjesht si ndikimi i të tjerëve. Megjithatë, lidërsipi duhet parë si një proces më kompleks, duke marrë parasysh cilësitë personale të liderit, si dhe rrethanat, situatat dhe mjedisin e ndryshëm në të cilin liderët ushtrojnë ndikimin e tyre tek të tjerët. Gjatë viteve të mëparshme, u zhvilluan qasje dhe klasifikime të shumta mbi bazën e të cilave mund të përkufizohet lidërsipi.²³ Nuk ka asnjë përkufizim të vetëm që përfshin të gjitha aspektet e lidërsipit. Yukl²⁴, lidërsipi do të thotë gjëra të ndryshme për njerëz të ndryshëm. Ai beson se studiuesit e përcaktojnë lidërsipin duke u nisur nga perspektiva e tyre, duke marrë parasysh aspektet që janë më interesante për ta personalisht. Yukl rendit disa përkufizime të ndryshme të lidërsipit me synimin për të vënë në dukje qasje të ndryshme ndaj këtij termi. Sipas një përkufizimi, lidërsipi është sjellja e një individi që drejton aktivitetet e grupit drejt një qëllimi të përbashkët. Sipas të dytit, lidërsipi është një lloj i veçantë i marrëdhënies së pushtetit, i karakterizuar nga perceptimi i një anëtari të grupit se një anëtar tjetër i grupit ka të drejtë të përshkruajë modele të caktuara të sjelljes në grup. Përkufizimi i tretë e përkufizon lidërsipin si ndikim ndërpersonal, i cili kryhet në situata të caktuara përmes procesit të komunikimit, drejt arritjes së një qëllimi apo qëllimesh të përcaktuara. Sipas përkufizimit të katërt, lidërsipi është një ndërveprim ndërmjet njerëzve në të cilin një person prezanton informacionin në atë mënyrë që personi tjetër të bindet se rezultatet e punës së tij do të jenë më të mira nëse ai sillet siç sugjerohet

²² Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.

²³ Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.

²⁴ Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), pg.251-289.

ose dëshiron. Përkufizimi i pestë e përcakton udhëheqjen si një ndikim shtesë që shkon përtej pajtueshmërisë mekanike me direktivat rutinë brenda organizatës. Sipas përkufizimit të gjashtë, lidërshtipi është procesi i ndikimit në aktivitetet e një grupi të organizuar drejt arritjes së qëllimeve. Teoritë bashkëkohore të lidërshtipit fokusohen në punonjësit dhe marrëdhëniet ndërmjet lidërëve dhe punonjësve. Punonjësit e kënaqur çojnë në rezultate më të mira të biznesit. Lidërshtipi efektiv përfshin katër dimensione: lidërin si model roli, fuqizimin e ekipit, shpërblimet e bazuara në performancë, zhvillimin e aftësive të sektorit. Vlahović²⁵ thotë se, megjithëse përkufizimet e lidërshtipit ndryshojnë, ekzistojnë disa karakteristika tipike të lidërshtipit:

- Udhëheqja është një proces që nënkupton që lidëri ndikon te ndjekësit dhe pasuesit ndikojnë te lidëri.
- Ndikimi është komponent themelor i lidërshtipit, pa ndikim lidërshtipi nuk ekziston.
- Udhëheqja zhvillohet në grupe në të cilat ushtrohet ndikim për shkak të arritjes së qëllimeve të përbashkëta.
- Udhëheqja nënkupton ekzistencën e qëllimeve, ku individët drejtohen drejt arritjes së qëllimeve të grupit.

Udhëheqja është një çështje e vlerave morale. Një lidër nuk duhet të neglizhojë komponentët moralë të lidërshtipit. Lidërët duhet të përcjellin mesazhe për etikën, sepse ata kanë fuqi mbi ndjekësit që i mbështesin dhe i respektojnë.²⁶ Milisavljević²⁷ thekson se lidërshtipi është një kombinim i talentit dhe aftësisë për të ndikuar tek të tjerët. Lidërët ndikojnë tek ndjekësit që të ndajnë të njëjtat vlera dhe vizion me ta dhe të pranojnë strategjinë. Lidërët krijojnë ide të reja dhe nëse kanë aftësinë të ndikojnë tek ndjekësit që të ndajnë të njëjtat vlera me ta, do ta bëjnë kompaninë të arrijë rezultate të jashtëzakonshme. Fokusi është në ndërveprimin midis lidërëve dhe ndjekësve.

2.2.2. Udhëheqja dhe menaxhimi

Në literaturën shkencore ka një polemikë të vazhdueshme në lidhje me kuptimin dhe shtrirjen e termave 'menaxhim' dhe 'udhëheqje'. Domethënë, edhe pse këto janë koncepte në thelb të

²⁵ Vlahović, S. (2008). Liderstvo u savremenim organizacijama. CID.

²⁶ Stoner Džejms, A. F., Friman Edvard, R., & Gilbert Daniel Jr, R. (2002). Menadžment, Beograd: Želnid.

²⁷ Milisavljević, M. (2008). Liderstvo u preduzećima. Beograd, Megatrend Univerzitet.

ndryshme, shkalla e mbivendosjes së tyre paraqet një pikë mosmarrëveshjeje të fortë. Duke vepruar kështu, dallohen dy grupe. Grupi i parë përfshin ata që besojnë se lidërshtpi dhe menaxhimi janë cilësisht të ndryshëm dhe reciprokisht përjashtues. Menaxhimi nënkupton kryerjen e detyrave dhe zotërimin e rutinës, ndërsa udhëheqja nënkupton aftësinë për të ndikuar tek të tjerët dhe për të krijuar një vizion për ndryshim. Në mënyrë të ngjashme, argumenton se menaxherët dhe udhëheqësit janë lloje të ndryshme njerëzish. Konkretisht, Zaleznik²⁸ shpjegon se menaxherët janë reagues dhe u pëlqen të punojnë me njerëzit për të zgjidhur problemet, por e bëjnë këtë me pak përfshirje emocionale. Nga ana tjetër, udhëheqësit janë emocionalisht aktivë dhe të përfshirë dhe veprojnë për të zgjeruar mundësitë ekzistuese për të zgjidhur problemet e vjetra. Një grup tjetër beson se lidërshtpi dhe menaxhimi janë procese të veçanta, por nuk supozon se liderët dhe menaxherët janë lloje të ndryshme njerëzish. Mintzberg (1973), për shembull, e përshkruan udhëheqjen si një nga dhjetë rolet menaxheriale që përfshin motivimin e vartësve dhe krijimin e kushteve të favorshme për punë. Kotter (1990) identifikon funksionet e udhëheqjes dhe menaxhimit dhe arrin në përfundimin se ato janë thelbësisht të ndryshme. Ai thekson se funksioni kryesor i menaxhmentit është të prodhojë rend dhe konsistencë, ndërsa detyra kryesore e lidërshtpit është të shkaktojë ndryshime organizative. Edhe pse të dyja rolet (funksionet) janë të nevojshme, Kotter paralajmëron se theksimi i tepërt i rolit menaxherial mund të dekurajojë marrjen e rrezikut dhe të krijojë burokraci pa një qëllim të qartë, ndërsa, nga ana tjetër, një rol udhëheqës i tepërt mund të prishë rendin e vendosur dhe të krijojë ndryshime që nuk janë efektive. Së fundi, Kotter²⁹ shpjegon se rëndësia e udhëheqjes dhe menaxhimit varet pjesërisht nga situata. Kur sistemi organizativ bëhet më i madh dhe më kompleks, menaxhimi bëhet gjithnjë e më i rëndësishëm. Po kështu, kur mjedisi i jashtëm bëhet më dinamik dhe i pasigurt, rëndësia e lidërshtpit rritet. Edhe Rost³⁰ e përkufizon menaxhimin si një marrëdhënie autoriteti që ekziston midis menaxherëve dhe vartësve për prodhimin dhe shitjen e mallrave dhe shërbimeve, dhe lidërshtpin si një marrëdhënie shumëdrejtimëshe ndikimi midis një lideri dhe ndjekësve me qëllim të ndërsjellë për të arritur ndryshimin. Menaxherët mund të jenë udhëheqës, por vetëm nëse kanë këtë lloj ndikimi. Për më tepër, Rost beson se lidërshtpi nuk është i nevojshëm për efektivitetin e menaxherëve në prodhimin dhe shitjen e mallrave dhe shërbimeve. Megjithatë, është e një rëndësie të madhe kur zbatohen

²⁸ Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different. Harvard Business Review, 55 (3), pg.67-68.

²⁹ Kotter, J. P. (1990). How leadership differs from management. New York: Free Press, 240, pg.59-68.

³⁰ Rost, J. C. (1991). Leadership in the twenty-first century. New York: Praeger.

ndryshime në shkallë të gjerë në një organizatë, pasi autoriteti rrallëherë është i mjaftueshëm për të nxjerrë angazhimin nga vartësit. Edhe pse një person mund të jetë një udhëheqës pa qenë një menaxher (p.sh. një udhëheqës joformal) dhe se, gjithashtu, një person mund të jetë një menaxher pa udhëhequr (p.sh. një menaxher i llogarive financiare), studiuesit pajtohen se suksesi i menaxherëve në organizatat moderne është përcaktuar nga aftësia e tij për të udhëhequr. Mënyra në të cilën këto dy procese ose role mund të integrohen është një çështje e rëndësishme dhe komplekse në literaturën organizative.³¹

2.2.3. Qasjet ndaj lidërsipit

Kompleksiteti dhe shumëdimensionaliteti i konceptit të lidërsipit reflektohet gjithashtu në qasje të shumta ndaj lidërsipit, ndër të cilat dallohen tre grupe themelore të teorive:

1.) udhëheqje e bazuar në cilësitë e liderit

Qasja ndaj lidërsipit bazuar në karakteristikat e liderit përfaqëson një nga përpjekjet e para për kërkimin sistematik të lidërsipit që u shfaq në fillim të shekullit të 20-të. Në qendër të hulumtimit është identifikimi i karakteristikave dhe vetive të lindura që i bëjnë njerëz të caktuar udhëheqës. Nën supozimin bazë se liderët lindin, nuk bëhen, këto teori njihen si 'Teoritë e Njeriut të Madh'. Megjithatë kërkimi i tipareve shtriu gjithë shekullin e 20-të, ai u shënua nga dy vepra kryesore të R. Stogdillit.³² Në veprën e tij të parë, veçoi tetë cilësi kryesore të lindura të liderëve, por ai theksoi se lidërsipi përcaktohet kryesisht nga situata në të cilën lideri vepron. Në një punë të mëvonshme 'zbuti' pikëpamjet e tij fillestare dhe arriti në përfundimin se lidërsipi përcaktohet njëloj nga tiparet e personalitetit dhe faktorët e situatës. Jo shumë kohë pas punës së parë të. Në një studim të ngjashëm theksoi gjithashtu përcaktuesit e situatës së lidërsipit dhe sugjeroi që tiparet e personalitetit mund të përdoren për të dalluar liderët nga jo-udhëheqësit. Kjo e fundit u konfirmua nga një meta-analizë e mëvonshme nga Lord et al (1986)³³. Në fund të shekullit të 20-të dhe fillimit

³¹ Yukl, G., & Lepsinger, R. (2005). Issues & observations: Improving performance through flexible leadership. *Leadership in Action*, 25(4), pg.23-24.

³² Po aty, Stogdill, R. M. (1974), pg.259

³³ Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of applied psychology*, 71(3), 402.

të shekullit të 21-të, inteligjenca sociale, të cilën Zaccaro (2002: 29)³⁴ e përkufizon si zotërim të aftësive të tilla si ndërgjegjësimi shoqëror, vetëkontrolli dhe aftësia për të zgjedhur dhe për të bërë përgjigjen më të mirë të dhënë. Situata dhe mjedisi social, citohet si karakteristikë e spikatur e liderëve. Megjithëse të shumta, kërkimet mbi tiparet e personalitetit (Tabela 1) nuk rezultuan në një listë unike të tipareve të liderit, d.m.th., rezultatet e tyre janë herë pas here të paqarta, të paqarta dhe subjektive (të përcaktuara nga perceptimi i autorëve të ndryshëm). Një nga arsytet e "dështimit" të qasjes ndaj leadershipit bazuar në tiparet e liderit është fokusi i pamjaftueshëm në variablat ndërmjetësues në zinxhirin shkakësor të efekteve të liderit që do të shpjegonte mënyrën se si tiparet e personalitetit ndikojnë në rezultatet e ndërmjetme organizative.

Tabela 2. Hulumtimi mbi tiparet dhe karakteristikat e liderëve.

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord et al. (1986)	Kirkpatrick and Locke (1991)	Zaccaro et al. (2004)
<i>Gatishmëria e inteligjencës</i>	<i>Inteligjenca</i>	<i>Arritja</i>	<i>Inteligjenca</i>	<i>Iniciativa</i>	<i>Aftësitë njohëse</i>
<i>Vështrim</i>	<i>Përshtatshmëria</i>	<i>Depërtim</i>	<i>Dominimi</i>	<i>Ndershmëria</i>	<i>Ekstroversioni</i>
<i>Përgjegjësia</i>	<i>Dominimi</i>	<i>Iniciativa</i>		<i>Besimi</i>	<i>Vetëdija</i>
<i>Iniciativa</i>	<i>Ekstroversioni</i>	<i>besimin</i>		<i>Aftësitë njohëse</i>	<i>Stabiliteti emocional</i>
<i>Këmbëngulje</i>	<i>Konservatorizmi</i>	<i>Përgjegjësia</i>		<i>Njohuri për detyrën</i>	<i>Inteligjenca emocionale</i>
<i>Besim</i>		<i>Prirje për të bashkëpunuar</i>			<i>Vetëkontrolli</i>
<i>Shoqërueshmëri</i>		<i>Toleranca</i>			
		<i>Ndikimi</i>			
		<i>Shoqërueshmëria</i>			

Burimi: P. G. Northouse, Leadership, 2013³⁵

³⁴ Zaccaro, S. J. (2002). Organizational leadership and social intelligence. U R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Ur.), LEA's organization and management series. Multiple intelligences and leadership (pp. 29-54). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

³⁵ Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and practice. Sage publications, pg.23

Megjithatë, me shfaqjen e teorive bashkëkohore të lidërshipt si lidërshipi karizmatik, transformues dhe autentik, lidhja midis tipareve të personalitetit dhe perceptimit të lidërshipt është përditësuar kohët e fundit.

2.) qasja e bazuar në sjelljen e lidërshipt

Qasja e bazuar në sjellje ndaj lidërshipt mori formë në mesin e shekullit të 20-të si një reagim ndaj gjetjeve jopërfundimtare të hulumtimit të fokusuar në tiparet e liderit. Përfaqësuesit e kësaj qasjeje theksojnë rëndësinë e stilit të liderit, dmth çfarë bëjnë liderët dhe si sillen në raport me ndjekësit. Duke vepruar kështu, ata supozojnë se, ndryshe nga qasja e bazuar në tipare, sjellja nuk është e lindur, por mund të mësohet dhe adoptohet, gjë që ka implikime të rëndësishme për hartimin e edukimit organizativ dhe trajnimit të lidërshipt. Brenda kësaj qasjeje, janë zhvilluar shkolla të ndryshme, pra modele lidërshipt, por ato kanë të përbashkët ndarjen e sjelljes së liderit në dy kategori themelore: sjelljet e orientuara nga detyra dhe sjelljet e orientuara nga marrëdhëniet³⁶. Sjelljet e orientuara nga detyra mundësojnë arritjen e qëllimeve të përcaktuara, ndërsa sjelljet e orientuara nga marrëdhëniet i ndihmojnë ndjekësit të pranojnë veten, të tjerët dhe situatën në të cilën gjenden. Qëllimi kryesor i qasjes e udhëheqjes së bazuar në sjellje është të shpjegojë se si liderët kombinojnë këto dy lloje sjelljesh për të ndikuar tek ndjekësit në synimet e tyre.

Janë konsideruar teoritë më të rëndësishme të sjelljes së lidërshipt³⁷

- Hulumtimi i Universitetit Shtetëror të Ohajos,
- Hulumtimi i Universitetit të Miçiganit,
- Teoria e rrjetit menaxherial.

3.) qasja situative ndaj lidërshipt.³⁸

Qasja situative ndaj lidërshipt thekson rëndësinë e faktorëve kontekstualë që ndikojnë në procesin e udhëheqjes, domethënë ato përcaktojnë suksesin e tij dhe përmbahen në karakteristikat ndjekësit, natyrën e punës, llojin e organizimit dhe përcaktuesit e mjedisit të jashtëm. Nga ana tjetër me fjalë të tjera, lidërshipi perceptohet si një fenomen kontekstual që varet nga situata brenda së cilës zhvillohet zhvillohet. Brenda kësaj qasjeje ndaj lidërshipt, po zhvillohen dy shkolla të ndryshme

³⁶ Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and practice. Sage publications, pg.3

³⁷ Po aty, pg.75

³⁸ Po aty, Yukl, 2013: 12

kërkimi. Kategoria e parë ka për qëllim përcaktimin e nivelit të universalitetit të procesit e lidërsipit në mjedise të ndryshme, ndërsa tjetra është e fokusuar në identifikimin e atyre të situatës variablat që modërojnë marrëdhënien midis attributeve të liderit (tiparet dhe sjelljen) dhe performancën udhëheqja.

Teoritë e fundit quhen teori kontingjente dhe janë më të zakonshmet ndër to dalloni katër qasjet e mëposhtme:³⁹

- Modeli i kontingjentit të Fiedlerit,
- Teoria e lidërsipit situativ,
- Teoria e rrugës-qëllimit,
- Modeli normativ i lidërsipit.

Modeli i emergjencës i Fiedler-it përfaqëson qasjen e parë, gjithëpërfshirëse të emergjencës ndaj udhëheqjes, e cila sugjeron se sukse si i lidërsipit varet nga përshtatja e stilit të liderit dhe situatës. Prandaj, quhet edhe Teoria e Liderit-Ndeshjes⁴⁰. Stilet e lidërsipit përshkruhen si të orientuara nga detyra dhe të orientuara nga marrëdhëniet. Liderët e orientuar nga detyra janë kryesisht të interesuar në arritjen e një qëllimi, ndërsa liderët e orientuar nga marrëdhëniet janë më të interesuar në zhvillimin e marrëdhënieve të ngushta ndërpersonale. Për të matur stilin e lidërsipit, u zhvillua pyetëson i bashkëpunëtorëve më pak të preferuar. Një lider që shënon rezultate të larta në këtë shkallë konsiderohet i orientuar nga marrëdhëniet, ndërsa një udhëheqës që shënon rezultate të ulëta është i orientuar drejt detyrave. Nga ana tjetër, karakteristikat e situatës që përcaktojnë suksesin e lidërsipit përfshijnë marrëdhënien midis liderit dhe anëtarëve, strukturën e detyrës dhe fuqinë e pozicionit të liderit. Marrëdhënia midis liderit dhe anëtarëve karakterizon atmosferën dhe shkallën e sigurisë, besnikërisë dhe tërheqjes që ndjekësit ndiejnë ndaj liderit të tyre. Struktura e detyrës i referohet shkallës së qartësisë dhe specifikës së kërkesave të detyrës, ndërsa fuqia e pozicionit i referohet sasisë së autoritetit që një udhëheqës shpreh përmes shpërblimit ose ndëshkimit të ndjekësve. Tre faktorët e lartpërmendur përcaktojnë favorizimin e situatave të ndryshme në organizatë, me të cilat korrespondojnë stile të ndryshme lidërsipi. Gjegjësisht, supozimi bazë i kësaj teorie është se liderët e orientuar drejt detyrave janë të suksesshëm si në situata shumë të pafavorshme ashtu edhe në shumë të favorshme, ndërsa liderët e orientuar nga

³⁹ Po aty, Robbins dhe Judge, 2013: 373

⁴⁰ Po aty, Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and practice. Sage publications,

njerëzit janë të suksesshëm vetëm në situata mesatarisht të favorshme. Po kështu, duke qenë se stili individual i lidërshiptit vështirë se mund të ndryshohet, arrihet në përfundimin se për të arritur një efikasitet optimal, situata e caktuar duhet t'i përshtatet liderit ose, nëse kjo nuk është e mundur, që një lider, stili i drejtimit të të cilit korrespondon me kërkesat e tij, duhet të zgjidhet për çdo situatë specifike.⁴¹ Pavarësisht popullaritetit të saj në qarqet shkencore dhe profesionale, vlerësimi i teorisë së kontingjentit të Fiedler tregon disa mangësi dhe lëshime që duhen përmendur. Së pari, teoria nuk shpjegoi plotësisht arsyet pse drejtuesit e një stili të caktuar janë të suksesshëm vetëm në situata të caktuara. Për më tepër, nga aspekti i zbatimit praktik, theksohet se variablat e identifikuar të situatës janë komplekse dhe të vështira për t'u përcaktuar dhe se nuk ka rekomandime specifike për zgjidhjen e mospërputhjes ndërmjet liderit dhe situatës. Kritika e fundit i referohet dimensionit metodologjik të kërimit, pra shkallës së bashkëpunëtorit më pak të dëshirueshëm, për të cilin thuhet se nuk ka vlerë të fytyrës, nuk është në përputhje me masat e tjera drejtuese dhe nuk është e lehtë të plotësohet saktë.

2.2.4. Qasja e lidërshipt-it në industrinë e hotelerisë

Në industrinë e hotelerisë, si dhe në aktivitete të tjera intensive të punës, organizatat në masë të madhe varen nga faktori njerëzor, i cili rezulton nga karakteristika themelore e shërbimit hotelier, që nënkupton pamundësinë e ndarjes së shërbimit. nga ofruesi i shërbimit.⁴² Punonjësit e hoteleve në të gjitha nivelet organizative, dhe veçanërisht ata në vijën e parë, ndikojnë ndjeshëm në arritjen e suksesit organizativ dhe realizimin e avantazhit konkurrues të sistemeve të biznesit hotelier. Gjegjësisht, sipas kornizës teorike të zinxhirit shërbim-fitim, kënaqësia e punonjësve, përmes perceptimit të cilësisë së shërbimit të ofruar, transferohet në kënaqësinë dhe besnikërinë e mysafirëve, duke ndikuar kështu në rritjen. dhe rentabilitetin e organizatave hoteliere. Fakti që stili i udhëheqjes ka dëshmuar se ndikon në nivelin e kënaqësisë dhe performancës së punës së punonjësve tregon rëndësinë dhe rolin e madh të lidërshiptit në industrinë e hotelerisë. Pavarësisht nga kjo, lidërshipti është një nga temat më pak të hulumtuara në industrinë e hotelerisë dhe, për këtë arsye, ka vetëm disa studime që shqyrtojnë natyrën e lidërshiptit në kontekstin specifik të industrisë së hotelerisë. orientuar nga detyra, ndërsa kërkimet e fundit tregojnë rëndësinë e sjelljeve

⁴¹ Po aty, Robbins dhe Judge, 2013

⁴² Wirtz, J., Heracleous, L., & Pangarkar, N. (2008). Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(1), pg.4-19.

të liderit të orientuar nga njerëzit. Meqenëse lidershpi përcaktohet nga faktorët kontekstualë, si dhe nga fazat e zhvillimit të kompanisë, konsiderohet se nuk ka një përgjigje të vetme për pyetjen e stilit më të suksesshëm të udhëheqjes në industrinë e hotelerisë⁴³ (Mullins dhe Dossor, 2013: 271).

Tabela 3. Hulumtimi i lidershpit në industrinë e hotelerisë.

Autori dhe viti	Kontributi	Mostra	Metodologjia
Ley (1978)	Hulumtimi shqyrton rolet menaxheriale të Mintzberg në një mostër të menaxherëve të përgjithshëm të hoteleve.	7	Vëzhgimi i strukturuar
Nebel dhe Stearns (1977)	Studiuesit ekzaminonë kontekstin e biznesit të hotelit dhe arrijnë në përfundimin se stili i udhëheqjes së Fiedler-it i orientuar drejt detyrave është më i përshtatshëm.	594	Pyetësorë nga studiues të pavarur në vende të ndryshme
Arnaldo (1981)	Ekzaminimi i roleve menaxheriale të Mintzberg në një kampion të menaxherëve të përgjithshëm të hoteleve rezulton në realizimin se roli i liderit është më i rëndësishmi.	194	Klasifikimi i punëve menaxheriale
Keegan (1983)	Studimi tregoi se menaxherët rrallë aplikojnë një stil të udhëheqjes pjesëmarrëse, megjithëse e konsiderojnë atë efektiv.	AKTIV	Analizë përshkruese, duke shqyrtuar ndikimin e shoqërisë në udhëheqjen në industrinë e hotelerisë

⁴³ Mullins, L & Dossor, P. 2013. Hospitality Management and Organizational Behaviour. Pearson Education Limited. United Kingdom, pg.271

Worsfold (1989)	Përcaktimi i profilit të personalitetit të menaxherëve të përgjithshëm të hoteleve bazuar në kërkimin e Universitetit Shtetëror të Ohio-s, d.m.th. dallimi i strukturimit dhe sjelljes së kujdesshme të liderit.	28	Pyetësi i lidershit dhe intervista gjysmë e strukturuar
Shkurt (1989)	Bazuar në klasifikimin e aktiviteteve të punës sipas roleve menaxheriale të Mintzbergut, arrihet në përfundimin se roli më i rëndësishëm është trajtimi i shqetësimeve (Disturbance Handler).	62	Pyetësi i punës menaxheriale (McCall et al., 1980)
Tracey dhe Hinkin (1994)	Bazuar në krahasimin e stileve të lidershit transaksional dhe transformues në një organizatë hoteliere, studiuesit arrijnë në përfundimin se efektiviteti rezulton nga sjellja transformuese.	6	Pyetësi i udhëheqjes me shumë faktorë (Bass, 1990)
Clark et al. (2009)	Autorët sugjerojnë se një stil lidershi fuqizues (transformues) është më i përshtatshëm për punonjësit e hoteleve të linjës së parë.	1003	Pyetësi për Vlerësimin e Sjelljes së Liderit - LBDQ XII (Cook et al., 1981)
Quintana et al. (2015)	Hulumtimet tregojnë se performanca e punës e punonjësve lidhet me modele dhe shpërblime pozitive.	191	Pyetësi i udhëheqjes me shumë faktorë - MLQ (5X) (Bass dhe Avolio, 1997)

Schuckert et al. (2018)	Rezultatet e hulumtimit tregojnë se lidërsipit autentik ka një ndikim më të fortë në rezultatet individuale sesa udhëheqja transformuese.	336	POR (Neider dhe Schriesheim, 2011)
----------------------------	---	-----	------------------------------------

Burimi: M. Schuckert, T. T. Kim, S. Paek and G. Lee, *motivate to innovate: how authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behaviors*, 2018.

Hulumtimi i mëparshëm (Tabela 3) është fokusuar më shumë në nënvizimin e rëndësisë së lidërsipit në industrinë e hotelërisë, dhe më pak në identifikimin e specifikave dhe kërkesave të lidërsipit në industrinë e hotelërisë, d.m.th se si drejtuesit e hoteleve mund të përmirësojnë efikasitetin e tyre. Duhet pasur parasysh se sa më sipër është rezultat i vështirësive konceptuale të sipërpërmendura në fushën më të gjerë të teorisë së lidërsipit, si dhe pamundësisë së përgjithësimit të rezultateve të kërkimit individual në të gjithë veprimtarinë.⁴⁴ Hulumtimi i paraqitur mbi lidërsipin në industrinë e hotelërisë jep rezultate kontradiktore. Studimet e kryera në vitet 1970 dhe 1980 sugjerojnë se efektiviteti i lidërsipit është i lidhur me sjelljen e liderit. Megjithatë, si udhëzime të përgjithshme për suksesin e liderëve në shekullin e 21-të, nga pikëpamja e lidërsipit të bazuar në sjellje, shprehen modelet e mëposhtme të sjelljes së liderit⁴⁵

- Promovimi i organizatës si një punëdhënëse i dëshirueshëm,
- Inkurajimi i punonjësve për bashkëpunim afatgjatë,
- Për t'u përballur me reputacionin negativ të industrisë së hotelërisë,
- Krijoni një mjedis pune multikulturor,
- Veproni si pjesë e një ekipi dhe edukoni anëtarët e tij,
- Reagojnë ndaj ndikimeve të faktorëve nga mjedisi i jashtëm,
- Fuqizimi i punonjësve në vijën e parë për të tejkaluar pritjet e mysafirëve,
- Njohja e punonjësve me qëllimet organizative,
- Prezantoni përgjegjësinë sociale të korporatës.

⁴⁴ Pittaway, L., Carmouche, R., & Chell, E. (1998). The way forward: Leadership research in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 17(4), pg.407-426.

⁴⁵ Cutler, A. (2010). *Aspire to Inspire: Inspirational Leadership within the Hospitality, Leisure, Travel and Tourism Industries*, Hospitality Leadership, UK, pg.77

Po kështu, nga aspekti i udhëheqjes së bazuar në tipare, tiparet e mëposhtme të dëshirueshme të menaxherëve modernë të hoteleve zakonisht veçohen në literaturë⁴⁶

- Vetëkontroll,
- Ndjenja e rafinuar për vlerat e paprekshme dhe pozitive të jetës,
- Një nxitje e fortë për të vepruar,
- Ngurrimi ndaj ndryshimeve të humorit;
- Dhembshuria,
- Bilanci i jetës private dhe biznesit,
- Rritja shpirtërore,
- Bashkëpunimi dhe përfshirja e ndjekësve,
- Vetëdija,
- Jokonvencionaliteti.

Bazuar në rishikimin e literaturës në fushën e menaxhimit të hoteleve, konkludohet se në industrinë e hotelerisë tradicionalisht mbizotëron stili i udhëheqjes autokratike që është i orientuar nga detyra dhe ku fuqia e liderit buron nga pozicioni i tij hierarkik. Megjithatë, për shkak të ndryshimeve globale që prekën industrinë e hotelerisë në fund të shekullit të 20-të (të tilla si stagnimi ekonomik, ndryshimet në vlerat sociale dhe mungesa e punës), rëndësia e stileve moderne të lidërshimit (transformues, autentik dhe shërbimi), që theksojnë marrëdhëniet ndërpersonale po rritet besimi dhe autonomia e ndjekësve.

2.3. Performanca organizative në industrinë e hotelerisë

Përzgjedhja dhe aplikimi i sistemit të performancës organizative përcaktohen kryesisht nga karakteristikat e industrisë ose aktivitetit brenda të cilit operon organizata. Prandaj, karakteristikat dhe veçoritë themelore të matjes së performancës organizative në industrinë e hotelerisë janë paraqitur më poshtë. Është e rëndësishme të theksohet këtu se, në përputhje me literaturën në fushën e ekonomisë organizative, termi 'industri' përdoret për të treguar subjektet e biznesit që përdorin teknologji relativisht të ngjashme, operojnë dhe konkurrojnë me njëra-tjetrën në tregje të ngjashme.

⁴⁶ Po aty, Mullins, L & Dossor, P. 2013, pg.243

2.3.1. Konteksti i industrisë së hotelerisë

Menaxhimi i hotelit nënkupton veprimtarinë ekonomike të ofrimit të shërbimeve të akomodimit dhe shërbimeve të tjera që ofrohen në mënyrë hoteliere⁴⁷ d.m.th si një aktivitet që u ofron mysafirëve (turistëve) shërbime akomodimi, ushqimi, pije dhe rekreacioni, si dhe si shitja e mallrave në objektet akomoduese të kategorizuara. Menaxhimi i hotelit është i përfshirë në aktivitetet e shërbimit. Shërbimi hotelier nënkupton një grup produktesh dhe shërbimesh që plotësojnë nevojat e mysafirit të objektit hotelier për akomodim (qëndrim nate), ushqim dhe pije, si dhe shërbime të tjera që ofrohen në mënyrë të zakonshme në industrinë hoteliere.⁴⁸ Një produkt hotelerie mund të përfshijë tre lloje të ndryshme biznesi brenda një operacioni hotelieri. Kështu, për shembull, funksioni i akomodimit (departamenti) nënkupton vetëm shërbimin, ndërsa funksioni i ushqimit dhe pijeve përfshin shërbimin, prodhimin dhe menaxhimin e inventarit. Çdo funksion (departament) nënkupton çështje të ndryshme menaxheriale, operationale dhe financiare. Kjo tregohet në foton e mëposhtme.

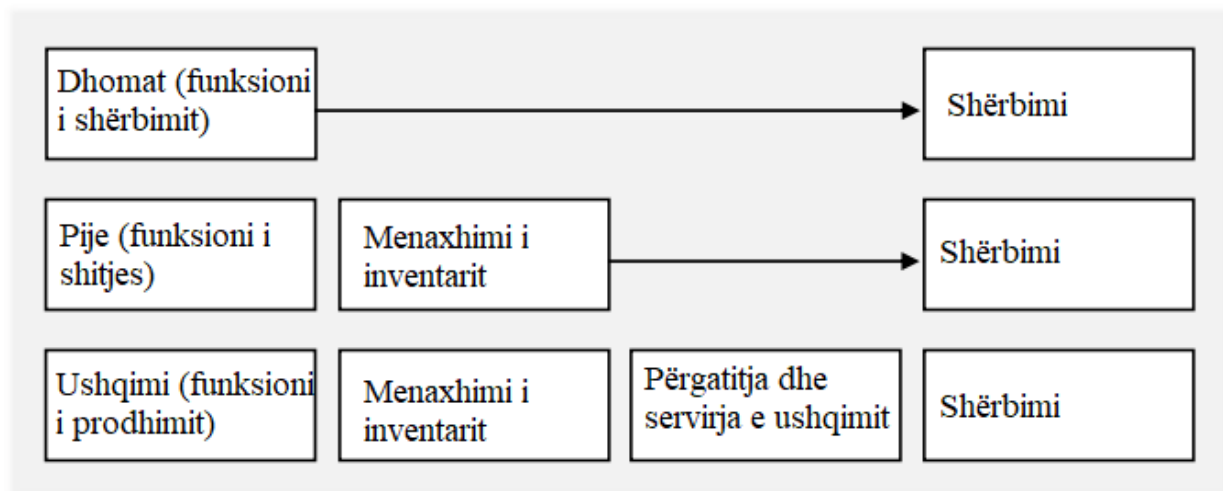


Figura 2. Aktivitetet dhe funksionet e operacioneve hoteliere. Burimi: Përshtatur nga P.J. Harris, *Profit Planning (Planifikimi i Fitimit)*, 1999, fq.30

Përveç funksioneve të ndryshme, shërbimi hotelier ka edhe veçori të caktuara të cilat përmbahen në vijim:

⁴⁷ Cerović, Z. (2010). *Hotelski menadžment*. Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, pg.67

⁴⁸ Po aty, pg.73

a) Inelasticiteti i ofertës. Oferta e kapaciteteve hoteliere është krejtësisht joelastike ndaj ndryshimeve të kërkesës në afat të shkurtër. Arsyeja për këtë është përqindja e lartë e aseteve të përhershme në totalin e aseteve (kapacitetet fikse), por edhe pamundësia e ruajtjes së shërbimeve hoteliere.

b) Paprekshmëria e shërbimit. Oferta hoteliere nënkupton një sistem të plotë shërbimesh, i cili përveç cilësisë së shërbimeve përfshin edhe karakteristikat e punonjësve si bartës, pra ofrues të shërbimeve. Kjo thekson rëndësinë e kënaqësisë së punonjësve.

c) Paqëndrueshmëria e kërkesës. Meqenëse kërkesa për shërbime hoteliere rrjedh nga kërkesa turistike, kjo varet kryesisht nga gjendja e destinacionit turistik.

d) Prodhimi dhe konsumi i njëkohshëm. Siç u përmend, shërbimi i hotelit nuk mund të prodhohet dhe ruhet, dhe t'i ofrohet mysafirit në mënyrën se si bëhet në organizatat prodhuese. Kjo veçori gjithashtu thekson rolin e faktorit njerëzor, domethënë rëndësinë e kënaqësisë së klientit dhe punonjësve për arritjen e suksesit të biznesit të organizatës hoteliere.

Karakteristikat e paraqitura të shërbimit hotelier, d.m.th. operacionet hoteliere, formësojnë mënyrën e matjes së suksesit të organizatave në industrinë hoteliere, d.m.th. kërkojnë përdorimin e treguesve jo vetëm financiarë, por edhe operacionalë që pasqyrojnë kënaqësinë e mysafirëve, d.m.th. shkallën e konkurrencës në tregu. Kësaj i duhet shtuar karakteristika themelore e vetë industrisë. Domethënë, industria e hotelerisë është një aktivitet me kapital intensiv me një përqindje të lartë të kostove fikse, e cila, në raport me orientimin në kosto të organizatave prodhuese, imponon nevojën për orientim më të madh të tregut të sistemeve të biznesit hotelier. Kjo nënkupton: një kulturë të orientuar nga jashtë, një theks në krijimin e vlerës superiore për klientin, ndjeshmëri ndaj luhatjeve të tregut dhe parashikimin e tendencave të ardhshme dhe një strukturë organizative që mundëson një përgjigje të shpejtë ndaj ndryshimeve në kërkesat e klientëve dhe tregut.⁴⁹

2.3.2. Matja e performancës organizative në industrinë e hotelerisë

Zhvillimi i shkencës në fushën e menaxhimit të hotelerisë ka qenë objekt debati midis studiuesve të shquar të fushës për një kohë të gjatë. Disa besojnë se kërkimet mbi suksesin organizativ në

⁴⁹ Moutinho, L., & Vargas-Sánchez, A. (2018). New performance measurements. Strategic Management in Tourism, Oxfordshire, UK: CABI, pg.213

industrinë e hotelerisë mbeten prapa atyre që lidhen me sektorin e prodhimit, d.m.th. me aktivitete të tjera brenda sektorit të shërbimeve, ndërsa të tjerë besojnë se industria e hotelerisë ishte lideri i njohurive të reja ose 'revolucionit' në mënyrën e matjes së performancës organizative. Në mbështetje të pretendimit të fundit janë studimet e para që lidhen me matjen e suksesit organizativ, të cilat u botuan në fillim të viteve 80 të shekullit të kaluar. Që atëherë, një numër i madh punimesh janë botuar me temën e matjes së suksesit organizativ në industrinë e hotelerisë, të cilat ndryshojnë nga njëri-tjetri sipas këndvështrimit të vëzhguar të suksesit. Gjegjesisht, në periudhën fillestare të 'revolucionit' punimet kryesisht kanë të bëjnë me sistemet matëse të performancës organizative, përkatësisht përshtatshmërinë e aplikimit të tyre në industrinë hoteliere. Kërkimet e mëvonshme u fokusuan në çështjen e projektimit dhe implementimit të sistemeve për matjen e performancës organizative, si dhe në identifikimin e treguesve optimalë në funksion të performancës së sistemeve të biznesit hotelier. Një përmbledhje e veprave të theksuara është paraqitur më poshtë sipas rendit kronologjik. Geller (1985), bazuar në një studim të gjerë të hoteleve në SHBA, arriti në përfundimin se shumica e treguesve të suksesit organizativ janë tregues operacionalë. Përkatësisht, kur bëhet fjalë për përcaktimin e qëllimeve, menaxherët i japin përparësi përfitimit dhe kthimit nga investimi. Megjithatë, kur bëhet fjalë për identifikimin e fushave kryesore të suksesit, kënaqësia e punonjësve dhe e mysafirëve është parësore.

Andrew dhe Schmidgall (1993) besojnë se duke monitoruar tregues të caktuar, menaxherët e hoteleve mund të kenë një pasqyrë të vazhdueshme në nivelin e efikasitetit dhe efektivitetit të operacioneve të hotelit. Si tregues më të rëndësishëm, veçojmë zënien e objekteve të akomodimit, koston e punës dhe çmimin e ushqimit të shitur dhe theksojnë se grupe të ndryshme i kushtojnë rëndësi të ndryshme treguesve të caktuar. Kështu, menaxherët përdorin tregues të funksionimit, treguesit e përfitimit të pronarëve, ndërsa kreditorët këmbëngulin për treguesit e aftësisë paguese. Brander Brown dhe McDonnell (1995) merren me aplikimin e sistemit të balancuar të kartave të rezultateve (BSC), pra ata tregojnë se është e mundur të zhvillohet një sistem i balancuar dhe i orientuar strategjikisht për matjen e performancës organizative në kontekstin e hotelit. Në të njëjtën kohë, ata paralajmërojnë për mangësitë e mundshme të sistemeve të informacionit të hoteleve, të cilat lidhen me pamundësinë e dhënies së të dhënave të sakta dhe të përditësuara. Collier dhe Gregory (1995) arritën në disa gjetje interesante në lidhje me treguesit e performancës financiare dhe jofinanciare. Norma e kthimit nga investimet, e cila konsiderohet si tregues kyç në aktivitetet prodhuese, përdoret vetëm në rastin e investimeve të reja. Nga ana tjetër, treguesit më

të përdorur janë të ardhurat nga dhoma, fitimi i hotelit, zënia e ambienteve të akomodimit dhe kostoja e punës. Brander Brown et al (1996) kreu një studim mbi një kampion hotelesh në Mbretërinë e Bashkuar, i cili, megjithatë, rezultoi në rezultate krejtësisht të kundërta në krahasim me studimin e sipërpërmendur të kryer në SHBA (Geller, 1985). Domethënë, vendosën një dominim të fortë të treguesve financiarë. Brander Brown dhe Harris (1998) identifikojnë faktorët kryesorë në hartimin e një sistemi optimal për matjen e performancës së organizatave hoteliere, duke theksuar balancën e informacionit të performancës (për sa i përket llojit dhe dallimit midis dimensioneve financiare dhe operationale) dhe lidhjen midis fushave kryesore të performancës. Huckestein dhe Duboff (1999) hetojnë zbatimin e sistemit të Balancuar Scorecard (BSC) në industrinë e hotelerisë. Më saktësisht, vërtetojnë se zbatimi i sistemit në hotelet Hilton rezultoi në një përmirësim të ndjeshëm të besnikërisë së mysafirëve dhe treguesve të të ardhurave për dhomë në dispozicion (Të ardhurat për dhomë në dispozicion - RevPAR). Atkinson dhe Brander Brown (2001) theksojnë progresin e ngadaltë të hoteleve në Mbretërinë e Bashkuar, pra ata arrijnë në përfundimin se fusha e matjes së performancës organizative është ende e dominuar nga rezultatet financiare që pasqyrojnë gjendjen e kaluar. Ata përmendin rolin e kapitalit të korporatës si arsye të mundshme për fokusimin në matjet financiare, si dhe promovimin e menaxherëve të operationeve të cilët janë të fokusuar në kontroll dhe jo në strategji. Nga ana tjetër, ata ia atribuojnë përdorimin e kufizuar të treguesve jofinanciar kostove të larta dhe vështirësive të tjera që lidhen me mbledhjen e të dhënave të nevojshme.

3. METODOLOGJIA E KËRKIMIT

Metodologjia e hulumtimit nënkupton tërësinë e procedurave metodologjike që zbaton një studiues i caktuar në një hulumtim. Ai përfshin procedurat e mbledhjes, vëzhgimit, rregullimit, eksperimentimit dhe matjes së saktë të të dhënave, të cilat sigurojnë kushte optimale në të cilat mund të merren njohuri të përdorshme shkencore. Ky kapitull paraqet një përmbledhje të procedurave të tilla në atë mënyrë që të shpjegojë në radhë të parë kuadrin metodologjik të lëndës së kërkimit, i cili përfshin hartimin e kërkimit, metodën e kërkimit, zonën dhe horizontin kohor të mbledhjes së të dhënave, mostrën dhe instrumentin e kërkimit dhe metodat e të dhënave statistikore. analiza. Pas kësaj prezantohen procedurat e analizës hulumtuese të të dhënave të mbledhura, të cilat përfshijnë futjen dhe kodimin e të dhënave, përcaktimin e vlefshmërisë dhe besueshmërisë së instrumentit matës dhe ekzaminimin e parakushteve të analizës statistikore multivariate.

Gjatë kryerjes së kërkimit shkencor dhe verifikimit të hipotezave janë përdorur metoda teorike dhe empirike të kërkimit. Pjesa teorike e hulumtimit është mbledhja dhe analiza e punimeve shkencore përkatëse në fushën e udhëheqjes, cilësisë së shërbimit dhe kënaqësisë së punonjësve. Nga metodat analitike u përdorën metoda induktive dhe deduktive. Metoda induktive është përdorur gjatë lidhjes dhe klasifikimit të fakteve individuale për të arritur në përfundime të përgjithshme. Nga ana tjetër, metoda deduktive, nga e përgjithshmja në të veçantën, u përdor për ngritjen e hipotezave dhe më tej për të nxjerrë përfundime individuale. Metoda analitike është përdorur kur shikohet marrëdhënia midis fenomeneve të ndryshme, si ndikimi i stileve të ndryshme të udhëheqjes dhe formave specifike të sjelljes së liderit në kënaqësinë e punonjësve dhe përkushtimin e tyre për cilësinë e shërbimit. Metoda krahasuese është përdorur në hulumtim për të krahasuar stilet e ndryshme të lidhshimit dhe format e sjelljes së liderit në lidhje me përkushtimin e tyre ndaj cilësisë së shërbimit. Me rastin e përshkrimit të fenomeneve dhe koncepteve të ndryshme është përdorur metoda përshkruese.

3.1. Mostra dhe mënyra e mbledhjes së të dhënave

Të dhënat primare u mblodhën duke dërguar 2 pyetësorë të ndryshëm të formularëve të Google për menaxherët dhe punonjësit në hotelet me 3, 4 dhe 5 yje në Republikën e Kosovës. Hulumtimi është kryer në mënyrë anonime, nga marsi deri në maj 2023. Pyetësorët për punonjësit dhe për

menaxherët përmbanin secili nga 8 pyetje identike në lidhje me strukturën socio-demografike (moshën, gjininë, arsimin, kohëzgjatjen e shërbimit, kohën e kaluar në hotel, sektorin në të cilin ata punojnë, kategorinë dhe vendndodhjen e hotelit). Për më tepër, pyetjet identike (nga 9 në 16) në të dy pyetësorët i referoheshin vlerësimit të menaxherëve dhe punonjësve të angazhimit të tyre ndaj cilësisë së shërbimit. Ata vlerësuan deklaratat të ndryshme në lidhje me përkushtimin ndaj cilësisë së shërbimit në një shkallë Likert nga 1 në 5, ku 1 do të thotë "Unë nuk jam aspak dakord" dhe 5 do të thotë "Unë jam plotësisht dakord". Në pyetësorin për menaxherët, pyetjet nga 17 deri në 32 paraqesin pohime për forma të ndryshme të sjelljes që menaxherët zbatojnë në punën e tyre të përditshme, dhe menaxherët gjithashtu vlerësuan pajtimin ose mospajtimin me këto deklaratat me notat nga 1 në 5 në shkallën Likert. Deklaratat në pyetjet 17 deri në 22 kanë të bëjnë më shumë me sjelljen karakteristike të një stili drejtues autoritar, dhe deklaratat në pyetjet 23 deri në 32 i referohen sjelljes karakteristike të një stili demokratik (liberal). Në vetë pyetësorët, nuk kishte asnjë sugjerim se cilit stil lidhshipi i referohen pyetjet individuale, pra, formave individuale të sjelljes. Më vonë gjatë analizës së të dhënave, pyetjet u grupuan në lidhje me stilin e udhëheqjes që i referohen, por edhe u analizuan veçmas, si forma individuale të sjelljes së liderit. Në pyetësorët për punonjësit, pyetjet nga 17 deri në 21 i referohen pretendimeve të punonjësve për kënaqësinë në punë, ku ata vlerësuan kënaqësinë e tyre me punën në përgjithësi, por edhe me segmente të caktuara të punës, me përgjigje në shkallën Likert nga 1 në 5. Pyetjet 18 deri në 28 në të njëjtin pyetësor i referohen pretendimeve për ndarjen e qëllimeve dhe vlerave të përbashkëta me menaxherët, ku ata vlerësuan shkallën në të cilën ata ndajnë vlera të caktuara me menaxhimin e hotelit në një shkallë Likert nga 1 në 5. Në analizë, çështjet që lidhen me kënaqësinë e punonjësve dhe ndarjen e qëllimeve dhe vlerave të përbashkëta u grupuan së bashku, por pretendimet individuale u analizuan veçmas, si dhe në korrelacion të ndërsjellë.

3.2. Analiza dhe përpunimi i të dhënave

Për të analizuar të dhënat parësore janë përdorur metoda përshkruese dhe metoda të testimit të hipotezave statistikore. Metodatat statistikore përshkruese përdorën masat e tendencës qendrore (mesatarja aritmetike dhe mediana), masat e ndryshueshmërisë (devijimi standard dhe diapazoni), frekuenca dhe numrat relativë. Koeficienti i korrelacionit të Spearman-it u përdor si metodë për ekzaminimin e marrëdhënies. Ndër metodatat për testimin e hipotezave është përdorur testi Kruskal-Wallis me korrigjim Bonfferoni. Për përpunimin statistikor është përdorur paketa softuerike

statistikore Microsoft Excel 2.0. Hipotezat statistikore u testuan në nivelin 0.05 të rëndësisë statistikore.

4. REZULTATET E HULUMTIMIT

4.1. Karakteristikat socio-demografike të të anketuarve

Mosha mesatare e menaxherëve ishte $38,4 \pm 8,2$ vjeç. Nga numri i përgjithshëm i menaxherëve të intervistuar, 45 (53.6%) ishin meshkuj, dhe 39 (46.4%) ishin femra. Gjysma e të anketuarve, pra 43 prej tyre (51.2%) kanë arsim të lartë. Koha mesatare e qëndrimit në hotel është 8.5 vjet. Numri më i madh i menaxherëve të anketuar punojnë në sektorin e ekonomive familjare, 28 prej tyre (33.3%). Hotelet ku janë të punësuar menaxherët që kanë marrë pjesë në hulumtim janë të kategorisë me 3, 4 dhe 5 yje, nga të cilët shumica janë hotele me 4 yje - 58 (69%) menaxherë punojnë në hotele me 4 yje. Numri më i madh i hoteleve nga hulumtimi gjendet në qytet, 44 (52.4%) menaxherë janë të punësuar në hotelet në qytete. (Tabela 1)

Tabela 1. Karakteristikat përshkruese të variablave (menaxherët).

Variabla (e ndryshueshme)	n=84
Mosha mesatare, $\bar{x} \pm sd$	$38,4 \pm 8,2$
Gjinia	n (%)
➤ Meshkuj	➤ 45 (53.6%)
➤ Femra	➤ 39 (46.4%)
Përgatitja profesionale	n (%)
➤ Shkolla fillore	➤ 1 (1.2%)
➤ Shkolla e mesme	➤ 14 (16.7%)
➤ Shkollë e lartë	➤ 17 (20.2%)
➤ Arsimi i lartë	➤ 43 (51.2%)
➤ Studimet master	➤ 9 (10.7%)
➤ Studimet e doktoraturës	➤ /
Kohëzgjatja e praktikës (vite përvojë pune)	
➤ Koha e kaluar në hotel (vite), mesatare (varg)	➤ 8.5 (1-27)
Spektori në hotel	n (%)
➤ Pritja në recepcion	➤ 20 (23.8%)
➤ Familjare	➤ 28 (33.3%)
➤ Ushqim dhe pije	➤ 18 (21.4%)
➤ Kuzhina	➤ 7 (8.3%)
➤ Mirëmbajtje teknike	➤ 4 (4.8%)
➤ Qendër Spa	➤ 7 (8.3%)
Kategoria e hotelit	n (%)

➤ 3*	➤ 3 (3.6%)
➤ 4*	➤ 58 (69%)
➤ 5*	➤ 23 (27.4%)
Vendndodhja e hotelit	n (%)
➤ Qyteti	➤ 44 (52.4%)
➤ Mali	➤ 17 (20.2%)
➤ Spa	➤ 23 (27.4%)

Mosha mesatare e punonjësve që morën pjesë në këtë hulumtim është 35.6 ± 10.1 vjeç. Nga numri i përgjithshëm i të punësuarve, 59 (30.9%) ishin meshkuj, dhe 132 (69.1%) ishin femra. Numri më i madh i të punësuarve janë me arsim të mesëm, 104 prej tyre (54.5%). Kohëzgjatja mesatare e shërbimit është 8 vjet, ndërsa koha mesatare e qëndrimit në hotel është 3 vjet. Numri më i madh i të punësuarve që kanë marrë pjesë në hulumtim punojnë në sektorin e ekonomive familjare, 66 prej tyre (34.6%). Hotelet kategorizohen si me 3, 4 dhe 5 yje, nga të cilët shumica e të punësuarve janë në hotele me 4 yje, gjithsej 147 (77%). Numri më i madh i hoteleve ndodhen në qytet, 90 (47.1%) e të punësuarve janë të punësuar në hotelet e qyteteve. (Tabela 2)

Tabela 2. Karakteristikat përshkruese të variablave (punonjësit).

Variabla (e ndryshueshme)	n=191
Mosha mesatare, $\bar{x} \pm sd$	$35,6 \pm 10.1$
Gjinia	n (%)
➤ Meshkuj	➤ 59 (30.9%)
➤ Femra	➤ 132 (69.1%)
Përgatitja profesionale	n (%)
➤ Shkolla fillore	➤ 11 (5.8%)
➤ Shkolla e mesme	➤ 104 (54.5%)
➤ Shkollë e lartë	➤ 15 (7.9%)
➤ Arsimi i lartë	➤ 49 (25.7%)
➤ Studimet master	➤ 11 (5.8%)
➤ Studimet e doktoraturës	➤ 1 (0.5%)
Kohëzgjatja e praktikës (vite përvojë pune)	➤ 8 (1-34)
➤ Koha e kaluar në hotel (vite), mesatare (varg)	➤ 3 (1-32)
Spektori në hotel	n (%)
➤ Pritja në recepcion	➤ 43 (22.5%)
➤ Familjare	➤ 66 (34.6%)
➤ Ushqim dhe pije	➤ 30 (15.7%)
➤ Kuzhina	➤ 31 (16.2%)
➤ Mirëmbajtje teknike	➤ 3 (1.6%)
➤ Qendër Spa	➤ 18 (9.4%)
Kategoria e hotelit	n (%)

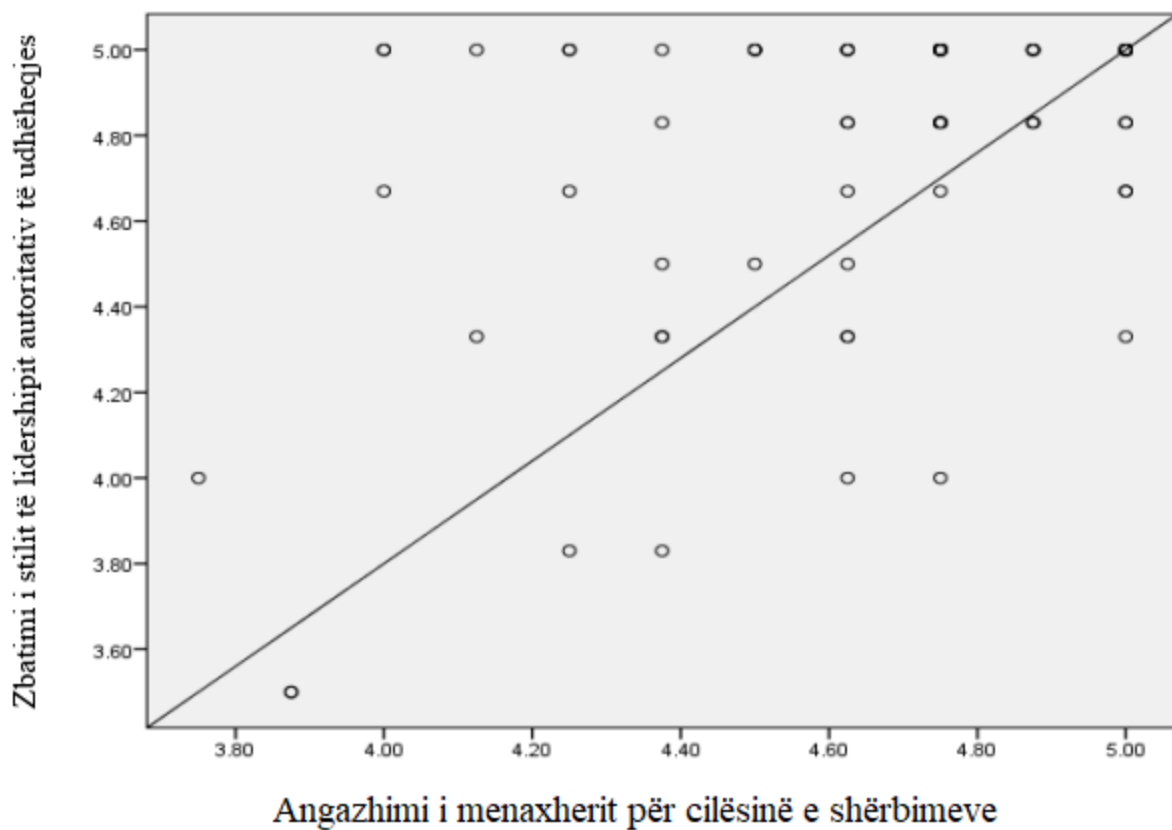
➤ 3*	➤ 8 (4.2%)
➤ 4*	➤ 147 (77%)
➤ 5*	➤ 36 (18.8%)
Vendndodhja e hotelit	n (%)
➤ Qyteti	➤ 90 (47.1%)
➤ Mali	➤ 42 (22%)
➤ Spa	➤ 59 (30.9%)

4.2. Angazhimi i menaxherit për cilësinë e shërbimit

Angazhimi i menaxherëve për cilësinë e shërbimit u analizua në lidhje me stilet e lidshpimit të aplikuara nga menaxherët, të cilat përcaktoheshin nga grupimi i pyetjeve individuale, por edhe në lidhje me format individuale të sjelljes të përcaktuara nga çdo pyetje individualisht. Për të testuar hipotezën:

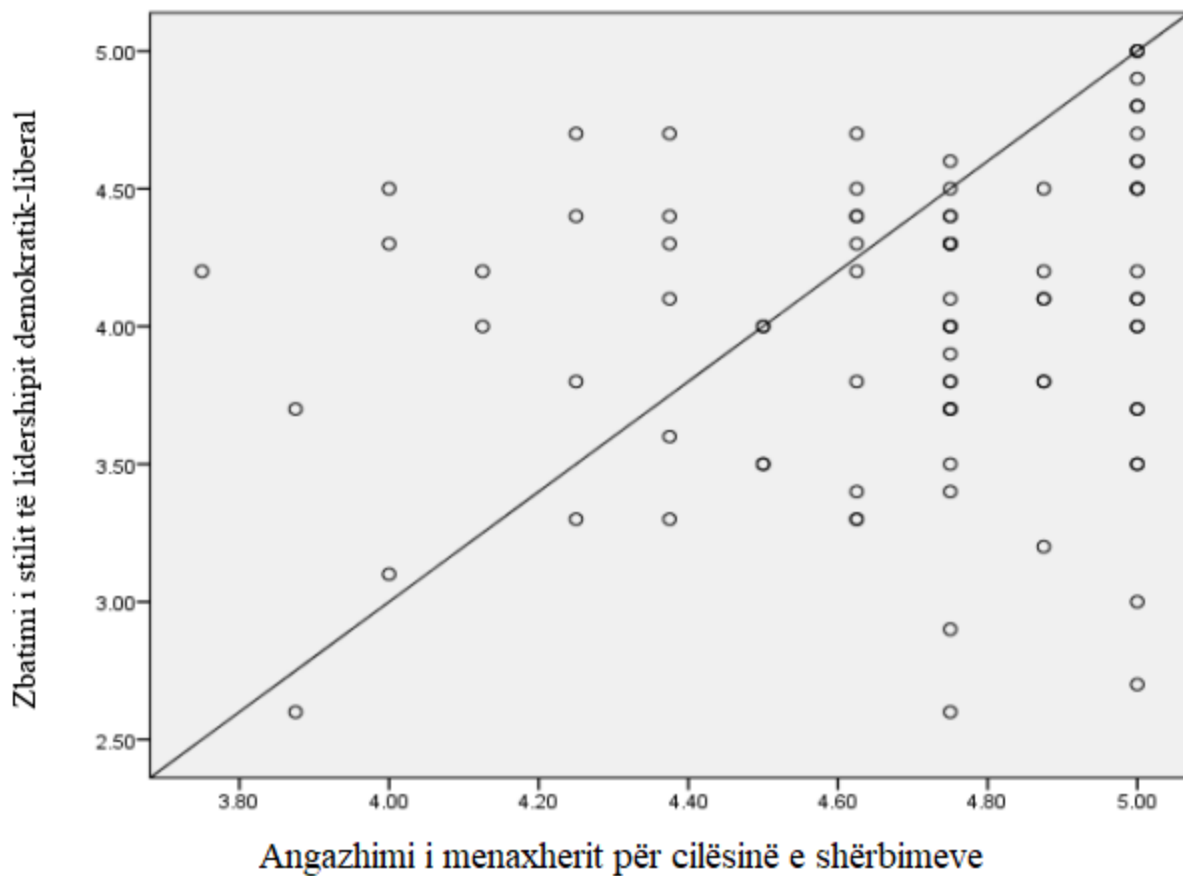
H1: Drejtuesit që përdorin një stil udhëheqjeje demokratike (liberale) janë më të përkushtuar ndaj cilësisë së shërbimeve sesa liderët që përdorin një stil autoritativ, u dalluan dy hipoteza ndihmëse:

Është përcaktuar rezultati mesatar i përkushtimit të menaxherit ndaj cilësisë së shërbimeve, si dhe rezultati mesatar i stilit autoritativ dhe demokratik (liberal) të aplikuar nga drejtuesit. Rezultati i përkushtimit ndaj cilësisë së shërbimit përcaktohet duke grupuar përgjigjet e menaxherëve ndaj pyetjeve në lidhje me dëshirën e menaxherëve për të ndikuar në cilësinë e shërbimit, për të kontribuar personalisht në cilësinë duke e vendosur atë si prioritet, për të diskutuar rëndësinë e cilësisë së shërbimit me kolegët dhe njerëzit jashtë puna. Rezultati i stilit autoritativ përcaktohet duke grupuar vlerësimet e pretendimeve nga menaxherët që u bëjnë të qartë punonjësve se çfarë pritët prej tyre, se pozicionet dhe roli i tyre janë të qarta për punonjësit, se ata u përmbahen standardeve, procedurave dhe rregullave, dhe çfarë ata presin nga punonjësit. Rezultati i stilit demokratik (liberal) përcaktohet duke grupuar vlerësimet e deklaratave nga menaxherët se ata inkurajojnë punonjësit të marrin pjesë në vendimmarrje dhe të shprehin gjykimin ose mosmarrëveshjen e tyre, se ata nuk marrin vendime pa u konsultuar me punonjësit dhe se u lejojnë punonjësve liri të plotë. në punën e tyre, sepse besojnë në fuqinë e tyre arsyetuese. U zbulua se ekziston një lidhje statistikisht e rëndësishme mesatare pozitive midis stilit autoritativ të udhëheqjes dhe përkushtimit të menaxherit për të përmirësuar cilësinë e shërbimit ($r_s=0.404$, $p<0.001$). Menaxherët që përdorin një stil autoritar janë të përkushtuar për të përmirësuar cilësinë e shërbimit. (Grafiku 1)



Grafiku 1. Korrelacioni ndërmjet pikëve të përkushtimit ndaj cilësisë së shërbimit dhe stilit autoritativ të menaxherit.

Nuk ka asnjë lidhje statistikisht domethënëse midis stilit të udhëheqjes demokratike (liberale) dhe përkushtimit të menaxherit për të përmirësuar cilësinë e shërbimit ($p=0.073$). (Grafiku 2)



Grafiku 2. Korrelacioni ndërmjet pikëve të përkushtimit ndaj cilësisë së shërbimit dhe stilit demokratik (liberal) të menaxherëve.

Dy grafikët e mëparshëm përfaqësojnë rezultatin e marrë duke përcaktuar korrelacionin midis rezultatit mesatar të përkushtimit ndaj cilësisë së shërbimit nga menaxherët nga njëra anë dhe rezultatit mesatar të stilit autoritativ dhe demokratik (liberal) të udhëheqjes nga ana tjetër. Rezultati mesatar i përkushtimit ndaj cilësisë së shërbimit nga të gjithë menaxherët e anketuar është 4.8, vlera minimale është 3.8 dhe vlera maksimale është 5.0. Rezultati mesatar i stilit të udhëheqjes autoritative është 5.0, ndërsa vlera minimale është 3.5 dhe maksimumi 5.0. Rezultati mesatar i stilit të lidërshit liberal është 4.1, vlera minimale është 2.6 dhe maksimumi është 5.0. (Tabela 3)

Tabela 3. Karakteristikat përshkruese të pikëve (menaxherët).

Variabla	n=84
Përkushtimi i pikëve ndaj cilësisë së shërbimit, mesatarja (varg)	4.8 (3.8-5.0)
Rezultati i stilit autoritativ, mesatarja (varg)	5 (3,5-5,0)
Rezultati i stilit liberal, mesatarja (varg)	4.1 (2.6-5.0)

Ndryshe nga hipoteza, rezultatet e hulumtimit treguan se liderët që aplikojnë një stil drejtues autoritar janë më të përkushtuar ndaj cilësisë së shërbimeve në krahasim me liderët që aplikojnë një stil demokratik (liberal). Megjithatë, meqenëse konkluzionet rreth stileve të lidërshiptit u nxorrën bazuar në grupimin e pyetjeve individuale, qëllimi ishte të hetohej më tej se cilat forma individuale të sjelljes së menaxherit lidhen me angazhimin e tyre për cilësinë e shërbimit. Rezultatet e këtij hulumtimi do të paraqiten në tabelat e mëposhtme.

Tabela 4. Vlerat e koeficientit të korrelacionit të Spearman-it ndërmjet pretendimeve të menaxherëve se ata i bëjnë të ditur punonjësit se çfarë pritët prej tyre dhe përkushtimin e tyre për cilësinë e shërbimit.

	Angazhimi për cilësinë e shërbimit	P
U bëj të ditur punonjësve se çfarë pritët prej tyre	0.362	0.001

Ekziston një korrelacion mesatar pozitiv statistikisht i rëndësishëm midis pretendimit të menaxherëve se ata i bëjnë të ditur punonjësit se çfarë pritët prej tyre dhe përkushtimit ndaj cilësisë së shërbimit ($r_s=0.362$, $p=0.001$). Menaxherët që u bëjnë të ditur punonjësve se çfarë pritët prej tyre janë të përkushtuar ndaj cilësisë së shërbimit. (Tabela 4)

Tabela 5. Vlerat e koeficientit të korrelacionit Spearman midis pohimit të menaxherëve se ata inkurajojnë përdorimin e procedurave standarde të funksionimit dhe përkushtimin e tyre ndaj cilësisë së shërbimit.

	Angazhimi për cilësinë e shërbimit	P
--	---	----------

Unë inkurajoj përdorimin e procedurave standarde të funksionimit	0.335	0.002
---	-------	-------

Ekziston një lidhje mesatare pozitive statistikisht e rëndësishme midis pohimit të menaxherëve se ata inkurajojnë përdorimin e procedurave standarde të funksionimit dhe përkushtimit ndaj cilësisë së shërbimit ($r_s=0.335$, $p=0.002$). Menaxherët që inkurajojnë përdorimin e procedurave standarde të funksionimit i dedikohen cilësisë së shërbimeve. (Tabela 5)

Tabela 6. Vlerat e koeficientit të korrelacionit të Spearman-it ndërmjet pohimit të menaxherëve se ata e bëjnë të qartë pozicionin e tyre për punonjësit dhe përkushtimin ndaj cilësisë së shërbimit.

	Angazhimi për cilësinë e shërbimit	P
Unë ua bëj të qartë punonjësve, pozicionin tim	0.346	0.001

Ekziston një korrelacion mesatar pozitiv statistikisht i rëndësishëm midis pohimit të menaxherëve se ata ua bëjnë të qartë pozicionin e tyre punonjësve dhe përkushtimit ndaj cilësisë së shërbimit ($r_s=0.346$, $p=0.001$).

Menaxherët që ua bëjnë të qartë pozicionin e tyre punonjësve janë të përkushtuar ndaj cilësisë së shërbimit. (Tabela 6)

Tabela 7. Vlerat e koeficientit të korrelacionit të Spearman-it ndërmjet pretendimit të menaxherëve se ata ua bëjnë të qartë rolin e tyre në hotel punonjësve dhe përkushtimit të tyre për cilësinë e shërbimit.

	Angazhimi për cilësinë e shërbimit	P
Punonjësve ua bëj të qartë rolin tim në hotel	0.250	0.022

Ekziston një lidhje e dobët pozitive statistikisht domethënëse midis pohimit të menaxherëve se ata ua bëjnë të qartë rolin e tyre punonjësve dhe përkushtimit ndaj cilësisë së shërbimit ($r_s=0.250$, $p=0.022$). Menaxherët që ua bëjnë të qartë rolin e tyre në hotel punonjësve janë të përkushtuar ndaj cilësisë së shërbimeve. (Tabela 7)

Tabela 8. Vlerat e koeficientit të korrelacionit të Spearman-it ndërmjet pretendimeve të menaxherëve se ata i përmbahen standardeve kur bëhet fjalë për operacionet e biznesit dhe përkushtimin e tyre për cilësinë e shërbimit.

	Angazhimi për cilësinë e shërbimit	P
Unë u përmbahem standardeve kur bëhet fjalë për biznesin hotelier	0.349	0.001

Ekziston një lidhje mesatare pozitive statistikisht e rëndësishme midis pretendimeve të menaxherëve se ata i përmbahen standardeve kur bëhet fjalë për biznesin dhe përkushtimin ndaj cilësisë së shërbimit ($r_s=0.349$, $p=0.001$). Menaxherët që u përmbahen standardeve kur bëhet fjalë për biznesin janë të përkushtuar ndaj cilësisë së shërbimeve. (Tabela 8)

Tabela 9. Vlerat e koeficientit të korrelacionit të Spearman-it ndërmjet pretendimeve të menaxherëve se ata presin që punonjësit të respektojnë rregullat, standardet dhe procedurat dhe përkushtimin e tyre për cilësinë e shërbimit.

	Angazhimi për cilësinë e shërbimit	P
Pres që punonjësit të respektojnë rregullat, standardet dhe procedurat	0.349	0.001

Ekziston një korrelacion mesatar pozitiv statistikisht i rëndësishëm midis deklaratës së menaxherëve se ata presin që punonjësit të respektojnë rregullat, standardet dhe procedurat dhe përkushtimin ndaj cilësisë së shërbimit ($r_s=0.355$, $p=0.001$). Menaxherët që presin që punonjësit të respektojnë rregullat, standardet dhe procedurat janë të përkushtuar ndaj cilësisë së shërbimit. (Tabela 9)

Tabela 10. Vlerat e koeficientit të korrelacionit Spearman midis pohimit të menaxherëve se ata inkurajojnë punonjësit të marrin pjesë në marrjen e vendimeve të rëndësishme dhe përkushtimin e tyre për cilësinë e shërbimit.

	Angazhimi për cilësinë e shërbimit	P
--	---	----------

I inkurajoj punonjësit të marrin pjesë në marrjen e vendimeve të rëndësishme	0.231	0.035
---	-------	-------

Ekziston një korrelacion i dobët pozitiv statistikisht i rëndësishëm midis pohimit të menaxherëve se ata inkurajojnë punonjësit të marrin pjesë në marrjen e vendimeve të rëndësishme dhe përkushtimin ndaj cilësisë së shërbimit ($r_s=0.231$, $p=0.035$). Menaxherët që inkurajojnë punonjësit të marrin pjesë në marrjen e vendimeve të rëndësishme janë të përkushtuar ndaj cilësisë së shërbimeve. (Tabela 10)

Tabela 11. Vlerat e koeficientit të korrelacionit Spearman midis pohimit të menaxherëve se ata inkurajojnë punonjësit të thonë nëse nuk pajtohen me vendimin e marrë dhe angazhimin e tyre për cilësinë e shërbimit.

	Angazhimi për cilësinë e shërbimit	P
I inkurajoj punonjësit të flasin nëse nuk pajtohen me vendimin e marrë	0.224	0.040

Ekziston një lidhje e dobët pozitive statistikisht e rëndësishme midis pohimit të menaxherëve se ata inkurajojnë punonjësit të thonë nëse nuk pajtohen me vendimin e marrë dhe përkushtimin ndaj cilësisë së shërbimit ($r_s=0.224$, $p=0.040$). Menaxherët që inkurajojnë punonjësit të flasin nëse nuk pajtohen me një vendim, janë të përkushtuar ndaj cilësisë së shërbimit. (Tabela 11)

Tabela 12. Korrelacioni ndërmjet deklaratës së menaxherëve se ata nuk marrin vendime përpara se të pyesin punonjësit për mendimin e tyre dhe përkushtimin e tyre për cilësinë e shërbimit.

	Angazhimi për cilësinë e shërbimit	P
Unë nuk marr vendime përpara se të pyes punonjësit për mendimin e tyre	////	0.214

Nuk ka asnjë lidhje statistikisht domethënëse midis deklaratës së menaxherëve se ata nuk marrin vendime përpara se të pyesin punonjësit për mendimin dhe përkushtimin e tyre për cilësinë e shërbimit ($p=0.214$). (Tabela 12)

Tabela 13. Korrelacioni ndërmjet deklaratës së menaxherëve se ata nuk marrin vendime të rëndësishme pa përfshirjen e punonjësve dhe angazhimit të tyre për cilësinë e shërbimit.

	Angazhimi për cilësinë e shërbimit	P
Unë nuk marr vendime të rëndësishme pa përfshirjen e punonjësve në vendimarrje	////	0.441

Nuk ka asnjë lidhje statistikisht domethënëse midis deklaratës së menaxherëve se ata nuk marrin vendime të rëndësishme pa përfshirjen e punonjësve dhe përkushtimin ndaj cilësisë së shërbimit ($p=0.441$). (Tabela 13)

Tabela 14. Korrelacioni ndërmjet pretendimit të menaxherëve se u lejojnë punonjësve liri të plotë në punë dhe përkushtimin e tyre për cilësinë e shërbimit.

	Angazhimi për cilësinë e shërbimit	P
U lejoj punonjësve liri të plotë në punën e tyre	////	0.741

Nuk ka asnjë lidhje statistikisht domethënëse midis pretendimit të menaxherëve se ata u lejojnë punonjësve liri të plotë në punë dhe përkushtim ndaj cilësisë së shërbimit ($p=0.741$). (Tabela 14)

Tabela 15. Vlerat e koeficientit të korrelacionit të Spearman-it ndërmjet pretendimit të menaxherëve se ata i lejojnë punonjësit të shprehin gjykimin e tyre kur marrin vendime dhe përkushtimin e tyre për cilësinë e shërbimit.

	Angazhimi për cilësinë e shërbimit	P
I lejoj punonjësit të shprehin gjykimin e tyre kur marrin vendime	0.287	0.008

Ekziston një korrelacion i dobët pozitiv statistikisht i rëndësishëm midis pohimit të menaxherëve se ata i lejojnë punonjësit të shprehin gjykimin e tyre kur marrin vendime dhe përkushtimin ndaj cilësisë së shërbimit ($r_s=0.287$, $p=0.008$). Menaxherët që i lejojnë punonjësit të shprehin gjykimin e tyre kur marrin vendime, i përkushtohen cilësisë së shërbimit. (Tabela 15)

Tabela 16. Vlerat e koeficientit të korrelacionit Spearman ndërmjet pohimit të menaxherëve se inkurajojnë iniciativën e punonjësve dhe përkushtimin e tyre për cilësinë e shërbimit.

	Angazhimi për cilësinë e shërbimit	P
Inkurajoj iniciativën e punonjësve	0.373	0.001

Ekziston një lidhje statistikisht domethënëse mesatare pozitive midis pohimit të menaxherëve se ata inkurajojnë iniciativën e punonjësve dhe përkushtimin ndaj cilësisë së shërbimit ($r_s=0.373$, $p=0.001$). Menaxherët që inkurajojnë iniciativën e punonjësve janë të përkushtuar ndaj cilësisë së shërbimit. (Tabela 16)

Tabela 17. Korrelacioni midis pohimit të menaxherëve se ata i lejojnë punonjësit të bëjnë punën e tyre në mënyrën që ata mendojnë se është më e mira dhe angazhimit të tyre për cilësinë e shërbimit.

	Angazhimi për cilësinë e shërbimit	P
I lejoj punonjësit të bëjnë punën e tyre në mënyrën që ata mendojnë se është më e mira	////	0.772

Nuk ka asnjë lidhje statistikisht domethënëse midis pohimit të menaxherëve se ata i lejojnë punonjësit të bëjnë punën e tyre në mënyrën që ata mendojnë se është më e mira dhe përkushtimit ndaj cilësisë së shërbimit ($p=0.772$). (Tabela 17)

Tabela 18. Korrelacioni ndërmjet pretendimit të menaxherëve se ata vendosin detyra dhe më pas i lënë punonjësit t'i zgjidhin ato dhe angazhimit të tyre për cilësinë e shërbimit.

	Angazhimi për cilësinë e shërbimit	P
--	---	----------

I vendos detyrat dhe më pas i lë punonjësit t'i zgjidhin ato	////	0.705
---	------	-------

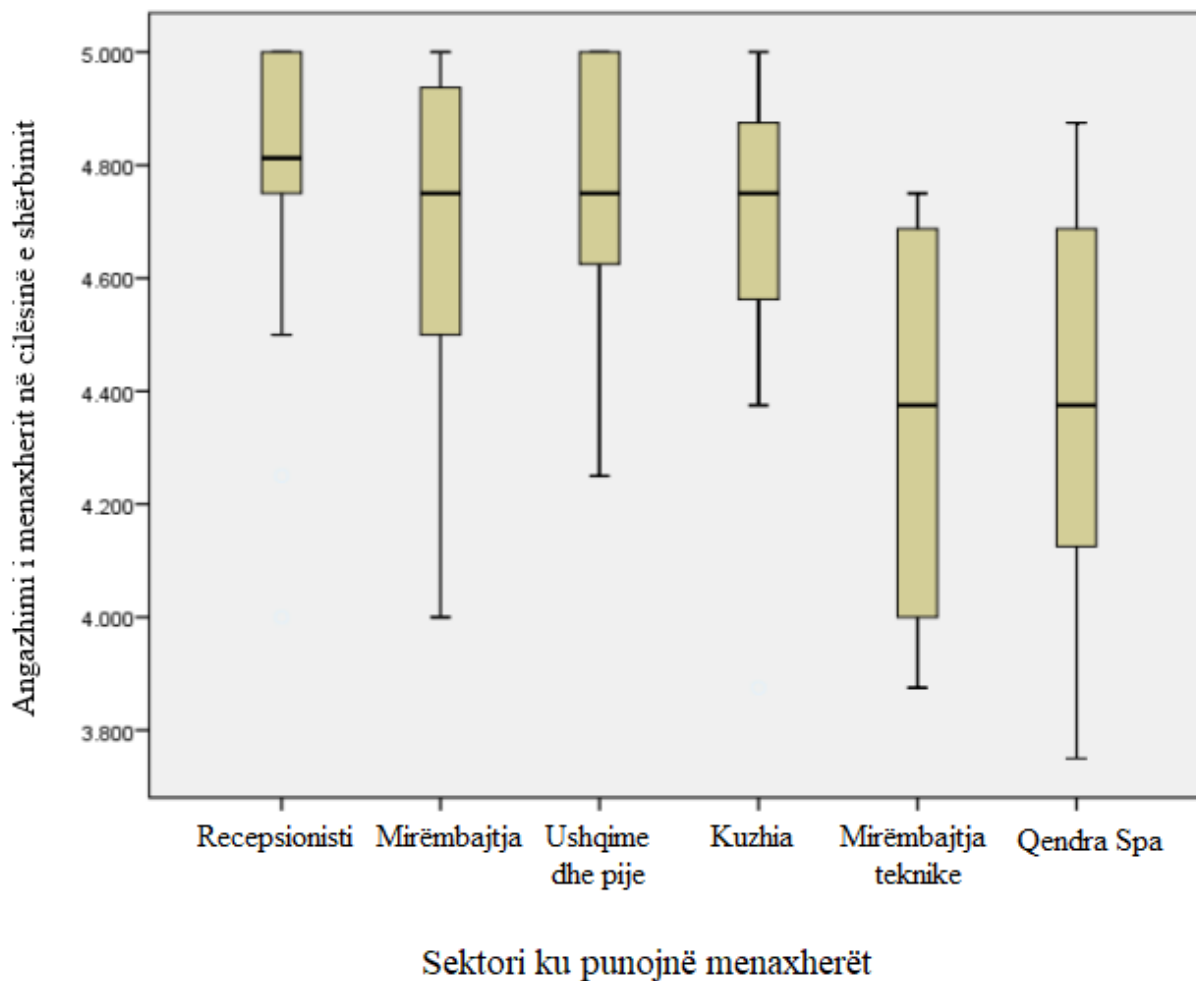
Nuk ka asnjë lidhje statistikisht domethënëse midis pretendimit të menaxherëve se ata vendosin detyra dhe më pas i lënë punonjësit t'i zgjidhin ato dhe përkushtimit ndaj cilësisë së shërbimit ($p=0.705$). (Tabela 18)

Tabela 19. Korrelacioni ndërmjet pretendimit të menaxherëve se ata besojnë se punonjësit kanë gjykim të mirë dhe përkushtimit të tyre për cilësinë e shërbimit.

	Angazhimi për cilësinë e shërbimit	P
Besoj se punonjësit kanë një fuqi të mirë arsyetimi	////	0.068

Nuk ka asnjë lidhje statistikisht domethënëse midis pretendimit të menaxherëve se ata besojnë se punonjësit kanë gjykim të mirë dhe përkushtim ndaj cilësisë së shërbimit ($p=0.068$). (Tabela 19)

Gjithashtu u analizua nëse ka dallime në qëndrimet e menaxherëve, pra në përkushtimin e tyre për cilësinë e shërbimit kur bëhet fjalë për sektorin në të cilin ata punojnë në hotel (receptioni, mirëmbajtja e shtëpisë, ushqimi dhe pijet, kuzhina, mirëmbajtje teknike, qendra spa), dhe pa lidhje me stilin e udhëheqjes që aplikojnë. U konstatua se ka një ndryshim statistikisht domethënës në angazhimin për cilësinë e shërbimit nga drejtuesit sipas sektorit në të cilin ata punojnë sipas testit Kruskal-Wallis ($p=0.049$). Pas korrigjimit Bonfferoni, ka një humbje të rëndësishme. Menaxherët që punojnë në reception kanë notën mesatare më të lartë të përkushtimit ndaj cilësisë së shërbimit 4.81 (4.0-5.0), të ndjekur nga menaxherët që punojnë në familje 4.75 (4.0-5.0), në sektorin e ushqimit dhe pijeve 4.75 (4.25-5.0), në sektorin e kuzhinës 4,75 (3,87-5,0), dhe menaxherët që punojnë në mirëmbajtjen teknike 4,37 (3,87-4,75) dhe qendra spa 4,37 (3,75-4,87) kanë pikët më të ulëta. (Grafiku 3)



Grafiku 3. Angazhimi i menaxherëve për cilësinë e shërbimeve në raport me sektorin në të cilin janë të punësuar.

4.3. Angazhimi i punonjësve për cilësinë e shërbimeve

Angazhimi i punonjësve për cilësinë e shërbimit u analizua në lidhje me kënaqësinë e punonjësve në punë, si dhe në lidhje me ndarjen e vlerave dhe qëllimeve të përbashkëta midis punonjësve dhe menaxhimit të hotelit.

Për testimin e hipotezës:

H3: Kënaqësia e punonjësve ka një efekt pozitiv në angazhimin e tyre për cilësinë e shërbimit;

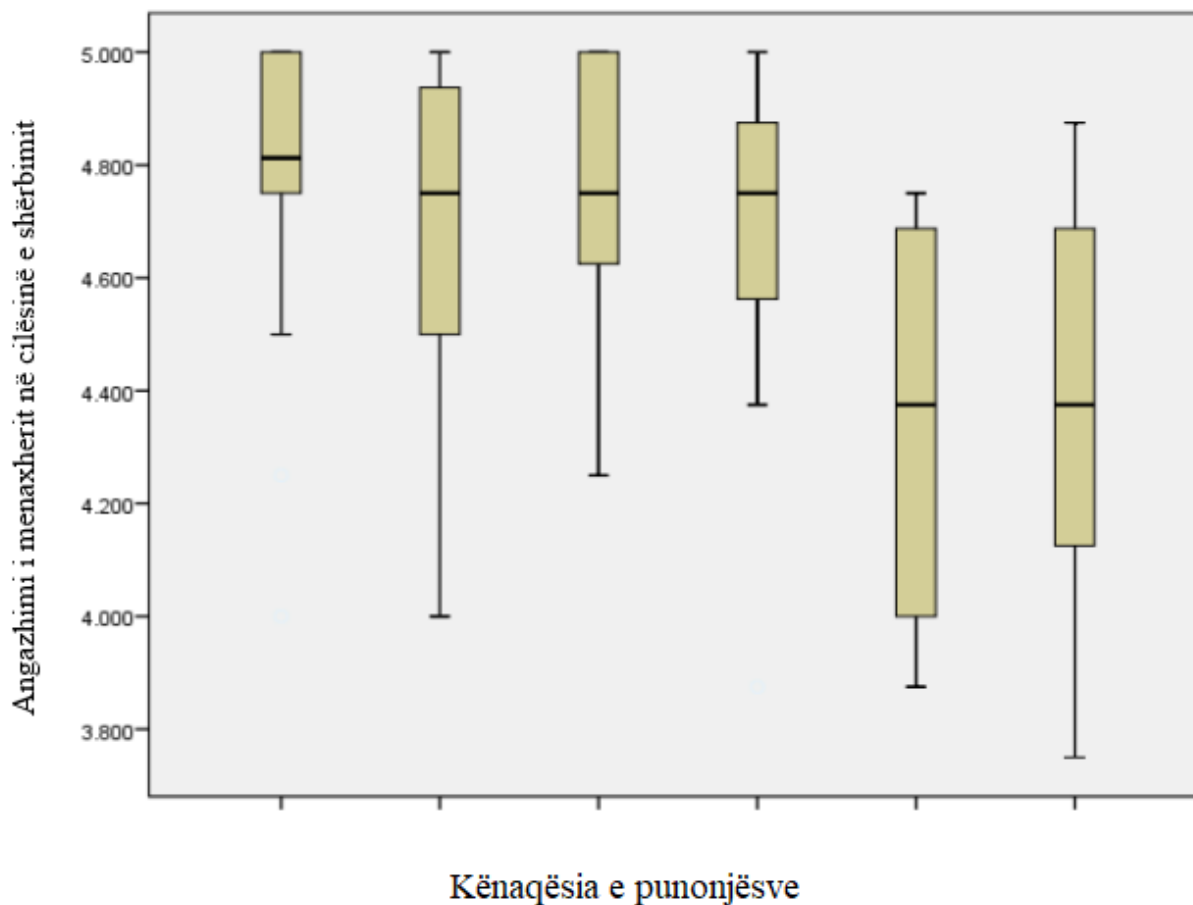
H5: Ndarja e qëllimeve dhe vlerave të përbashkëta ndërmjet punonjësve dhe drejtuesve ka një efekt pozitiv në përkushtimin e punonjësve për cilësinë e shërbimit, rezultatin mesatar të

angazhimit të punonjësve për cilësinë e shërbimit, por edhe rezultatin mesatar të kënaqësisë në punë të punonjësve dhe ndarjes së përbashkët u përcaktuan vlerat dhe qëllimet me menaxhimin e hotelit. Rezultati i përkushtimit ndaj cilësisë së shërbimit përcaktohet duke grupuar përgjigjet e punonjësve ndaj pyetjeve në lidhje me dëshirën e punonjësve për të ndikuar në cilësinë e shërbimit, për të kontribuar personalisht në cilësinë duke e vendosur atë si prioritet, për të diskutuar me kolegët dhe njerëzit jashtë punës për rëndësinë e shërbimit. cilësisë. Rezultati i kënaqësisë në punë të punonjësve përcaktohet duke grupuar vlerësimet e pretendimeve të punonjësve se ata janë të kënaqur me punën në përgjithësi, marrëdhëniet me menaxherin, politikën dhe strategjinë e zbatuar në hotel, mbështetjen që marrin nga hoteli dhe mundësi për zhvillim brenda hotelit. Rezultati i ndarjes së vlerave të përbashkëta ndërmjet punonjësve dhe menaxherëve përcaktohet duke grupuar vlerësimet e pretendimeve të punonjësve që ata ndajnë me vlerat e menaxhmentit si profesionalizmi dhe sjellja e biznesit, një shpirt i fortë sipërmarrës, etika, ndershmëria, kreativiteti, inovacioni, Përpjekja për një pozicion drejtues, ofrimi i shërbimeve të cilësisë më të lartë, ndjenjën e përkatësisë dhe kënaqësinë në punë. Rezultati mesatar i përkushtimit ndaj cilësisë së shërbimit nga punonjësit është 4.5, vlera minimale është 1.0 dhe vlera maksimale është 5.0. Rezultati mesatar i kënaqësisë në punë është 4.2, vlera minimale është 1.0 dhe maksimumi është 5.0. Rezultati mesatar i përkushtimit ndaj qëllimeve të përbashkëta është 4.6, vlera minimale është 1.0 dhe maksimumi është 5.0. (Tabela 20)

Tabela 20. Karakteristikat përshkruese të pikëve (të punësuar).

Variablat	n=191
Përkushtimi i rezultatit ndaj cilësisë së shërbimit, mesatarja (varg)	4,5 (1,0-5,0)
Rezultati i kënaqësisë në punë, mesatarja (varg)	4.2 (1.0-5.0)
Përkushtimi ndaj rezultatit të golave të përbashkët, mesatarja (varg)	4.6 (1.0-5.0)

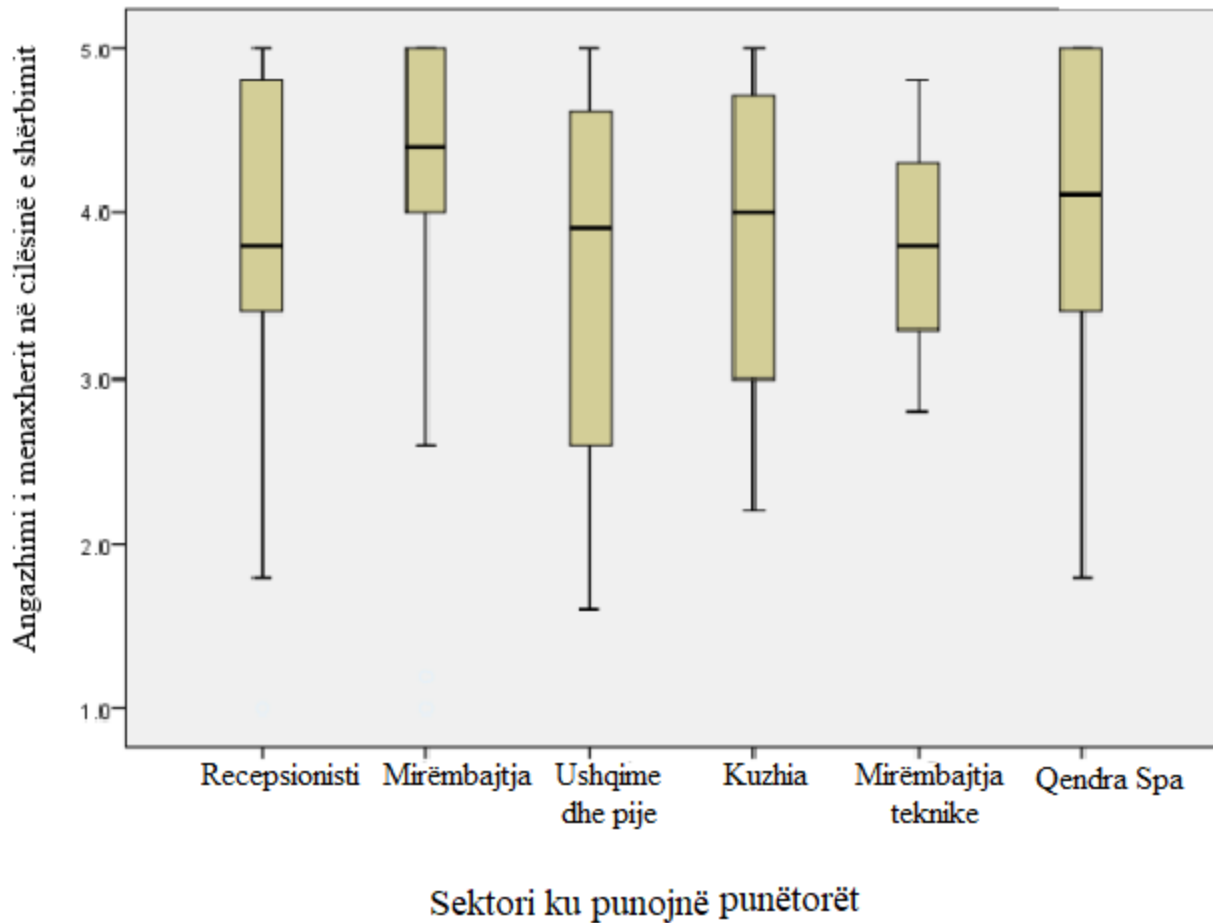
U konstatua se ekziston një lidhje statistikisht domethënëse mesatare pozitive midis kënaqësisë së punonjësve në punë dhe përkushtimit ndaj cilësisë së shërbimit ($r_s=0.468$, $p<0.001$). Punonjësit që janë të kënaqur në punë janë të përkushtuar ndaj cilësisë së shërbimeve. (Grafiku 4).



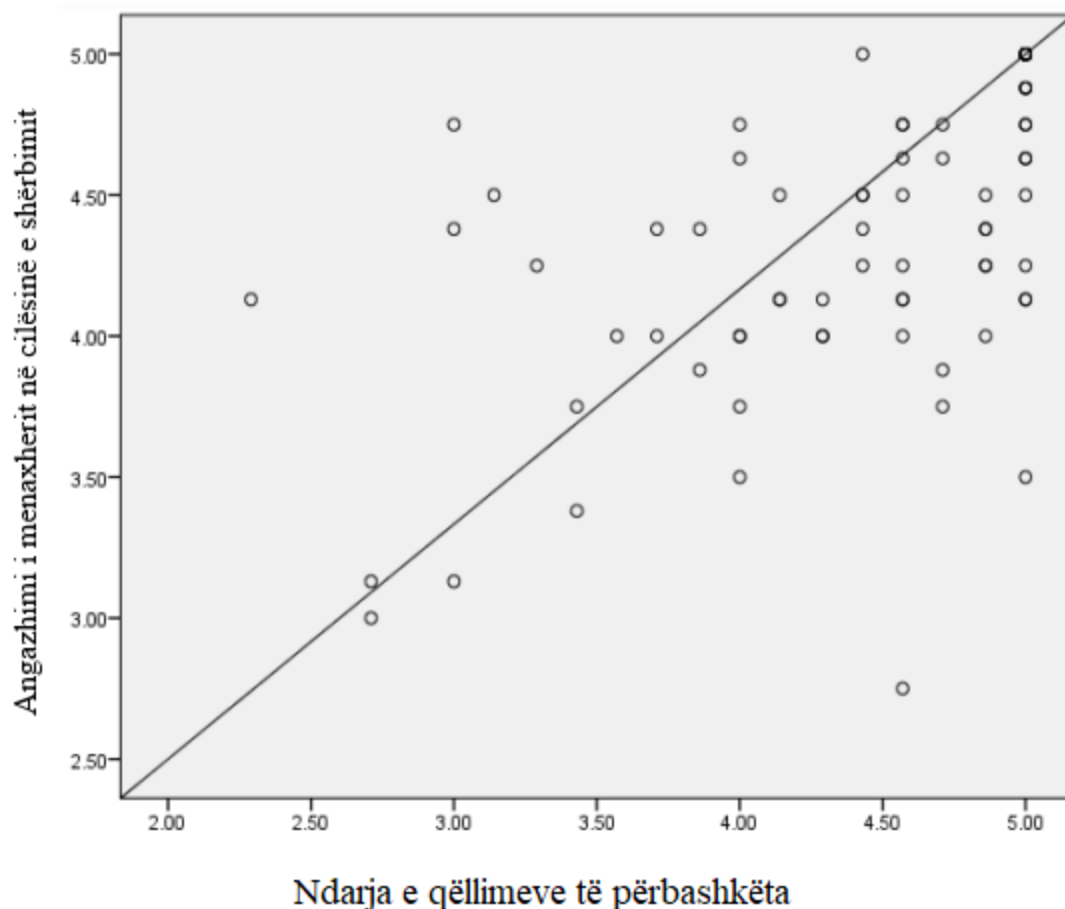
Grafiku 4. Korrelacioni ndërmjet rezultateve të kënaqësisë në punë të punonjësve dhe përkushtimit ndaj cilësisë së shërbimit.

Gjithashtu, u analizua nëse ka dallime në kënaqësinë e punonjësve kur bëhet fjalë për sektorin në të cilin ata punojnë në hotel (recepsioni, mirëmbajtja e shtëpisë, ushqimi dhe pijet, kuzhina, mirëmbajtja teknike, qendra spa).

U konstatua se ka një ndryshim statistikisht domethënës në kënaqësinë e punonjësve në punë sipas sektorit në të cilin ata punojnë sipas testit Kruskal-Wallis ($p=0.040$). Pas korrigjimit Bonfferoni, ka një ndryshim statistikisht domethënës midis sektorit të ekonomive familjare dhe sektorit të ushqimeve dhe pijeve ($p=0.050$). Të punësuarit në sektorin e ekonomive familjare kanë notën mesatare më të lartë të kënaqësisë në punë 4.4 (1.0-5.0), më pas punonjësit në sektorin e qendrave të banjës 4.1 (1.8-5.0), më pas punonjësit në sektorin e kuzhinës 4.0 (2.2-5.0), punonjësit në ushqim. dhe sektori i pijeve kanë mesatarisht 3.9 (1.6-5.0), pasuar nga punonjësit në sektorin e mirëmbajtjes teknike 3.8 (2.8-4.8) dhe punonjësit në recepsion 3.8 (1.0-5.0). (Grafiku 5)



Grafiku 5. Kënaqësia e punonjësve në punë në lidhje me sektorin në të cilin ata punojnë Ekziston një lidhje statistikisht domethënëse mesatare pozitive midis ndarjes së qëllimeve dhe vlerave të përbashkëta midis punonjësve dhe menaxhmentit dhe angazhimit të punonjësve për cilësinë e shërbimeve. $rs=0.611$, $p<0.001$). Punonjësit që ndajnë qëllime dhe vlera të përbashkëta me menaxhmentin janë të përkushtuar ndaj cilësisë së shërbimit. (Grafiku 6).



Grafiku 6. Korrelacioni ndërmjet pikëve të angazhimit të punonjësve ndaj cilësisë së shërbimit dhe ndarjes së qëllimeve dhe vlerave të përbashkëta me menaxhimin e hotelit.

Gjithashtu u analizua nëse ka dallime në ndarjen e vlerave dhe qëllimeve të përbashkëta ndërmjet punonjësve dhe menaxhmentit të hotelit kur bëhet fjalë për sektorin në të cilin punonjësit punojnë në hotel (receptioni, mirëmbajtja e shtëpisë, ushqimi dhe pijet, kuzhina, mirëmbajtja teknike, qendra spa).

4.4. Ndikimi i lidershipit në kënaqësinë e punonjësve

Ndikimi i udhëheqjes në kënaqësinë e punonjësve u analizua duke kryqëzuar përgjigjet nga të dy pyetësit. U analizua ndikimi i stileve të lidershipit në kënaqësinë dhe stilet e lidershipit u përcaktuan duke grupuar pyetjet individuale. Përveç kësaj, u analizua ndikimi i formave individuale të sjelljes së menaxherëve, të cilat përcaktoheshin nga çdo pyetje individualisht. Kënaqësia e punonjësve u vu re në analizë si rezultat i përgjithshëm për kënaqësinë me segmente

individuale, por u analizua edhe ndikimi i formave individuale të sjelljes së menaxherit në disa segmente individuale të kënaqësisë së punonjësve.

Për të testuar hipotezën:

H2: Kur liderët aplikojnë një stil udhëheqjeje demokratike (liberale), ka dallime në kënaqësinë e punonjësve në krahasim me punonjësit, drejtuesit e të cilëve zbatojnë një stil drejtues autoritar, janë identifikuar dy hipoteza ndihmëse:

Është përcaktuar rezultati mesatar i stilit autoritativ dhe demokratik (liberal) të aplikuar nga menaxherët. Rezultati i stilit autoritativ përcaktohet duke grupuar vlerësimet e pretendimeve nga menaxherët që u bëjnë të qartë punonjësve se çfarë pritët prej tyre, se pozicionet dhe roli i tyre janë të qarta për punonjësit, se ata u përmbahen standardeve, procedurave dhe rregullave, dhe çfarë ata presin nga punonjësit. Rezultati i stilit demokratik (liberal) përcaktohet duke grupuar vlerësimet e deklaratave nga menaxherët se ata inkurajojnë punonjësit të marrin pjesë në vendimmarrje dhe të shprehin gjykimin ose mosmarrëveshjen e tyre, se ata nuk marrin vendime pa u konsultuar me punonjësit dhe se u lejojnë punonjësve liri të plotë. në punën e tyre, sepse besojnë në fuqinë e tyre arsyetuese. Rezultati i kënaqësisë në punë të punonjësve përcaktohet duke grupuar vlerësimet e pretendimeve të punonjësve se ata janë të kënaqur me punën në përgjithësi, marrëdhëniet me menaxherin, politikën dhe strategjinë e zbatuar në hotel, mbështetjen që marrin nga hoteli dhe mundësi për zhvillim brenda hotelit. Rezultati mesatar i stilit të udhëheqjes autoritative është 5.0, ndërsa vlera minimale është 3.5 dhe maksimumi 5.0. Rezultati mesatar i stilit të lidërshipt liberal është 4.1, vlera minimale është 2.6 dhe maksimumi është 5.0. Rezultati mesatar i kënaqësisë në punë është 4.2, vlera minimale është 1.0 dhe maksimumi është 5.0. (Tabela 21)

Tabela 21. Karakteristikat përshkruese të pikëve (menaxherët dhe punonjësit).

Variabla	n=84	n=191
Rezultati i kënaqësisë së punonjësve në punë, mesatarja (gama)		4.2 (1.0-5.0)
Rezultati i stilit autoritar (menaxherët), mesatarja (gama)	5 (3,5-5,0)	
Rezultati i stilit liberal (menaxherët), mesatarja (gama)	4.1 (2.6-5.0)	

4.5. Ndikimi i lidershipit në ndarjen e vlerave të përbashkëta midis punonjësve dhe menaxhmentit

Ndikimi i lidershipit në ndarjen e vlerave të përbashkëta ndërmjet punonjësve dhe menaxhmentit të hotelit u analizua duke kryqëzuar përgjigjet nga të dy pyetësorët. U analizua ndikimi i stileve të lidershipit në ndarjen e vlerave të përbashkëta midis punonjësve dhe menaxhmentit dhe stilet e lidershipit u përcaktuan duke grupuar çështjet individuale. Përveç kësaj, u analizua ndikimi i formave individuale të sjelljes së menaxherëve, të cilat përcaktoheshin nga çdo pyetje individualisht. Ndarja e vlerave të përbashkëta ndërmjet punonjësve dhe menaxhmentit u vu re në analizë si rezultat i përgjithshëm për vlerat individuale, por u analizua edhe ndikimi i formave individuale të sjelljes së menaxherit në ndarjen e disa vlerave individuale.

Për të testuar hipotezën:

H4: Punonjësit ndajnë në mënyrë të barabartë qëllimet dhe vlerat e përbashkëta me drejtuesit kur drejtuesit aplikojnë një stil drejtues autoritativ dhe demokratik (liberal), u dalluan dy hipoteza ndihmëse: u përcaktua rezultati mesatar i stilit autoritativ dhe demokratik (liberal) të aplikuar nga menaxherët. Rezultati i stilit autoritativ përcaktohet duke grupuar vlerësimet e pretendimeve nga menaxherët që u bëjnë të qartë punonjësve se çfarë pritet prej tyre, se pozicionet dhe roli i tyre janë të qarta për punonjësit, se ata u përmbahen standardeve, procedurave dhe rregullave, dhe çfarë ata presin nga punonjësit. Rezultati i stilit demokratik (liberal) përcaktohet duke grupuar vlerësimet e deklaratave nga menaxherët se ata inkurajojnë punonjësit të marrin pjesë në vendimmarrje dhe të shprehin gjykimin ose mosmarrëveshjen e tyre, se ata nuk marrin vendime

pa u konsultuar me punonjësit dhe se u lejojnë punonjësve liri të plotë. në punën e tyre, sepse besojnë në fuqinë e tyre arsyetuese. Rezultati i ndarjes së vlerave të përbashkëta ndërmjet punonjësve dhe menaxhmentit përcaktohet duke grupuar vlerësimet e pretendimeve të punonjësve që ata ndajnë me vlerat e menaxhmentit si profesionalizmi dhe sjellja e biznesit, një shpirt i fortë sipërmarrës, etika, ndershmëria, kreativiteti, inovacioni, Përpjekja për një pozicion drejtues, ofrimi i shërbimeve të cilësisë më të lartë, ndjenjën e përkatësisë dhe kënaqësinë në punë. Rezultati mesatar i stilit të udhëheqjes autoritative është 5.0, ndërsa vlera minimale është 3.5 dhe maksimumi 5.0. Rezultati mesatar i stilit të lidërsipit liberal është 4.1, vlera minimale është 2.6 dhe maksimumi është 5.0. Rezultati mesatar i ndarjes së vlerave të përbashkëta midis punonjësve dhe menaxhmentit është 4.6, vlera minimale është 1.0 dhe maksimumi është 5.0.

DISKUTIM

Nga pesë hipotezat, rezultatet e hulumtimit konfirmuan dy hipoteza, ndërsa tre hipotezat e mbetura nuk u konfirmuan.

Hipoteza 1: Liderët që përdorin një stil lidhshipi demokratik (liberal) janë më të përkushtuar ndaj cilësisë së shërbimit sesa liderët që përdorin një stil autoritar. Hipoteza nuk u konfirmua, u përcaktua se menaxherët që aplikojnë një stil drejtues autoritativ janë më të përkushtuar ndaj cilësisë së shërbimeve sesa drejtuesit që aplikojnë një stil demokratik (liberal).

Stili autoritativ i udhëheqjes përcaktohet duke grupuar pyetje individuale nga pyetësi për menaxherët, të cilat përfaqësojnë individualisht forma specifike të sjelljes. Një analizë më e detajuar zbuloi se secila prej këtyre formave specifike të sjelljes lidhet me përkushtimin e menaxherit për cilësinë e shërbimit. Kjo do të thotë se ka menaxherë që janë të përkushtuar ndaj cilësisë së shërbimeve, të cilët i bëjnë punonjësit të vetëdijshëm për atë që pritet prej tyre, inkurajojnë përdorimin e procedurave standarde të funksionimit, ua bëjnë të qartë pozicionin dhe rolin e tyre në hotel punonjësve, të cilët u përmbahen standardeve. kur bëhet fjalë për biznesin dhe presin që punonjësit të respektojnë rregullat, standardet dhe procedurat. Mund të konkludohet se të gjitha këto forma të sjelljes janë të dëshirueshme për menaxherët në hotele, sepse ato ndikojnë pozitivisht në përkushtimin e tyre në përmirësimin e cilësisë së shërbimit, dhe cilësia e shërbimit është një nga avantazhet bazë konkurruese për hotelet. Stili i udhëheqjes demokratike (liberale) përcaktohet duke grupuar pyetje individuale nga pyetësi për menaxherët, të cilat përfaqësojnë individualisht forma specifike të sjelljes. Një analizë më e detajuar përcaktoi se cilat nga këto forma specifike të sjelljes ndikojnë në përkushtimin e menaxherëve ndaj cilësisë së shërbimeve. Përkushtimi ndaj cilësisë së shërbimeve ndikohet pozitivisht kur menaxherët inkurajojnë punonjësit të marrin pjesë në marrjen e vendimeve të rëndësishme, të thonë nëse nuk janë dakord me vendimin e marrë, si dhe të shprehin mendimin e tyre kur marrin vendime, atëherë kur mbështesin iniciativat e punonjësve. Kur menaxherët pyesin punonjësit për mendimin e tyre përpara se të marrin një vendim dhe nuk marrin vendime të rëndësishme pa përfshirë punonjësit, kur u lejojnë punonjësve liri të plotë në punën e tyre, kur ata thjesht vendosin detyra dhe më pas i lënë punonjësit t'i zgjidhin ato, sepse ata besojnë në fuqinë e tyre të arsyeshme. , atëherë nuk ka asnjë lidhje me forma të tilla sjelljeje dhe përkushtimi ndaj cilësisë së shërbimeve. Mund të konkludohet se forma të caktuara të sjelljes që lidhen me një stil udhëheqjeje demokratike

(liberale) janë të dëshirueshme për menaxherët në hotele. Në një farë mase, menaxherët janë liberalë dhe u lejojnë punonjësve njëfarë lirie kur bëhet fjalë për inkurajimin e shprehjes së mendimeve ose iniciativave. Megjithatë, nëse ata janë të përkushtuar ndaj cilësisë së shërbimit, menaxherët nuk u lejojnë punonjësve shumë liri në punën e tyre dhe nuk i konsultojnë ata për çdo vendim të rëndësishëm që marrin. Menaxherët në hotelet në Republikën e Kosovës, të cilët janë të përkushtuar për përmirësimin e cilësisë së shërbimeve, aplikojnë më shumë një stil autoritativ (direktiv), ku u bëjnë të qartë punonjësve se cili është roli i tyre në hotel dhe çfarë presin nga punonjësit, e cila është në radhë të parë respektimi i standardeve në punë dhe respektimi i rregullave dhe procedurave. Kur menaxherët shihen si anëtarë të sektorëve individualë në hotel, mund të konkludohet se menaxherët e pritjes janë më të përkushtuarit për cilësinë e shërbimit, të ndjekur nga menaxherët e shtëpisë.

Hipoteza 2: Kur drejtuesit aplikojnë një stil udhëheqjeje demokratike (liberale), ka dallime në kënaqësinë e punonjësve në krahasim me punonjësit, drejtuesit e të cilëve aplikojnë një stil drejtues autoritar. Hipoteza nuk u konfirmua, sepse u konstatua se nuk ka ndikim të drejtpërdrejtë as të stilit të udhëheqjes demokratike (liberale) ose autoritative në kënaqësinë e punonjësve. Stili autoritativ i udhëheqjes përcaktohet duke grupuar pyetjet nga pyetësi për menaxherët, të cilat përfaqësojnë individualisht forma specifike të sjelljes. Një analizë më e detajuar përcaktoi se cilat nga këto forma specifike të sjelljes ndikojnë në kënaqësinë e punonjësve. Punonjësit janë të kënaqur kur menaxherët e bëjnë të qartë pozicionin e tyre. Kënaqësia e punonjësve me marrëdhënien e tyre me menaxherin nuk ndikohet kur menaxherët ua bëjnë të qartë se çfarë pritjet prej tyre, as kur presin që ata të ndjekin rregullat, standardet dhe procedurat. Analiza konfirmoi se punonjësit të cilët janë të kënaqur me marrëdhënien e tyre me menaxherin e tyre janë gjithashtu të kënaqur me punën e tyre në përgjithësi, dhe se kënaqësia në punë ndikon pozitivisht në përkushtimin e tyre për cilësinë e shërbimit. Për këtë arsye, rezultatet e këtij hulumtimi mund të ndihmojnë menaxherët e hoteleve në Republikën e Kosovës që të përmirësojnë marrëdhëniet e tyre me punonjësit. Është e rëndësishme që ata të shprehin qartë qëndrimin e tyre, të jenë transparentë dhe të hapur në komunikimin e vendimeve, vizionit dhe strategjisë së tyre. Stili i udhëheqjes demokratike (liberale) përcaktohet duke grupuar pyetjet nga pyetësi për menaxherët, të cilat përfaqësojnë individualisht forma specifike të sjelljes. Një analizë më e detajuar e formave specifike të sjelljes gjithashtu nuk vendosi një lidhje me kënaqësinë e punonjësve. Meqenëse kënaqësia e punonjësve ka një efekt pozitiv në përkushtimin e tyre ndaj cilësisë së shërbimit, dhe

cilësia e shërbimit është e rëndësishme për kënaqësinë e mysafirëve dhe përfaqëson avantazhin konkurrues të një hoteli, është e rëndësishme të bëhen kërkime të mëtijshme dhe të përcaktohet se cila sjellje e menaxherit do të kishte një efekt pozitiv shtesë në kënaqësinë e punonjësve.

Hipoteza 3: Kënaqësia e punonjësve ka një efekt pozitiv në angazhimin e tyre për cilësinë e shërbimit.

Hipoteza u konfirmua. Punonjësit që janë të kënaqur me punën e tyre në përgjithësi, marrëdhënien me menaxherin, politikën dhe strategjinë e zbatuar në hotel, mbështetjen që marrin nga hoteli dhe mundësitë për zhvillim brenda hotelit, i kushtohen cilësisë së shërbimeve. Këto rezultate janë jashtëzakonisht të rëndësishme për menaxhimin e hoteleve në Republikën e Kosovës. Menaxherët duhet të punojnë në përmirësimin e marrëdhënieve me punonjësit, të komunikojnë qartë politikën dhe strategjinë me punonjësit, t'u ofrojnë vazhdimisht mbështetje në punën e tyre dhe të krijojnë mundësi për rritje dhe zhvillim. Kur punonjësit vëzhgohen si pjesëtarë të sektorëve individualë në hotel, arrihet në përfundimin se më pak të kënaqur janë punonjësit në recepsion. Meqenëse menaxherët e pritjes janë më të përkushtuar ndaj cilësisë së shërbimeve, ata duhet të punojnë në ndërtimin e një marrëdhënieje më të mirë me punonjësit dhe në këtë mënyrë të kenë një ndikim pozitiv në kënaqësinë e tyre. Punonjësit e kënaqur do të ndajnë me ta angazhimin e tyre për cilësinë e shërbimeve. Kjo është veçanërisht e rëndësishme duke pasur parasysh se punonjësit në recepsion janë më në kontakt me të ftuarit, kështu që qëndrimi dhe përkushtimi i tyre ndikojnë në kënaqësinë e të ftuarve.

Hipoteza 4: Punonjësit ndajnë në mënyrë të barabartë qëllimet dhe vlerat e përbashkëta me drejtuesit kur liderët aplikojnë një stil drejtues autoritativ dhe demokratik (liberal). Hipoteza nuk u konfirmua, sepse u konstatua se nuk ka ndikim të drejtpërdrejtë as të stilit demokratik (liberal) dhe as autoritativ të udhëheqjes në ndarjen e qëllimeve dhe vlerave të përbashkëta midis punonjësve dhe menaxhimit të hotelit. Stili autoritativ i udhëheqjes përcaktohet duke grupuar pyetjet nga pyetësi për menaxherët, të cilat përfaqësojnë individualisht forma specifike të sjelljes. Një analizë më e detajuar e formave specifike të sjelljes gjithashtu nuk krijoi një lidhje me ndarjen e qëllimeve dhe vlerave të përbashkëta midis punonjësve dhe menaxhimit të hotelit. Stili i udhëheqjes demokratike (liberale) përcaktohet duke grupuar pyetjet nga pyetësi për menaxherët, të cilat përfaqësojnë individualisht forma specifike të sjelljes. Një analizë më e detajuar e formave specifike të sjelljes gjithashtu nuk krijoi një lidhje me ndarjen e qëllimeve dhe

vlerave të përbashkëta midis punonjësve dhe menaxhimit të hotelit. Meqenëse ndarja e qëllimeve dhe vlerave ndikon pozitivisht në përkushtimin e punonjësve për përmirësimin e cilësisë së shërbimeve, do të ishte e dëshirueshme që përmes hulumtimeve të mëtejshme të përcaktohet se si sjellja e menaxherëve në hotelet në Republikën e Kosovës mund të ndikojë pozitivisht në ndjenjën e përkatësisë. mes punonjësve, si dhe ndarjen e vlerave të tjera si profesionalizmi, ndershmëria, etika, guximi, kreativiteti, inovacioni, ndihma.

Hipoteza 5: Ndarja e qëllimeve dhe vlerave të përbashkëta ndërmjet punonjësve dhe drejtuesve ka një efekt pozitiv në angazhimin e punonjësve për cilësinë e shërbimit. Hipoteza u konfirmua. Punonjësit që ndajnë të njëjtat vlera dhe qëllime me menaxhmentin e hotelit janë të përkushtuar për të përmirësuar cilësinë e shërbimeve. Këto rezultate janë jashtëzakonisht të rëndësishme për menaxhimin e hoteleve në Republikën e Kosovës. Menaxherët duhet të punojnë në krijimin e një kulture të korporatës në të cilën punonjësit do të ndajnë të njëjtat qëllime dhe vlera me ta. Stilet më të reja të lidërshit, si lidërshipi moral, shërbimi, fuqizues, pjesëmarrës apo transformues, sigurisht që do të kontribuonin në forcimin dhe zgjerimin e kulturës dhe të gjitha vlerave që ndikojnë pozitivisht në cilësinë e shërbimeve. Liderët duhet të jenë model për punonjësit e tyre, të cilët do të pranojnë vullnetarisht vlerat që promovojnë. Ata duhet të ndërtojnë një marrëdhënie besimi me punonjësit, në mënyrë që punonjësit të ndiejnë se i përkasin hotelit dhe të besojnë se me sjellje të ndershme, ndihmuese, profesionale, krijuese dhe novatore do të arrijnë qëllimet e përbashkëta së bashku dhe mbi të gjitha rritjen e cilësisë së shërbimeve. në nivelin më të lartë. Bazuar në hulumtimin e bërë, mund të flasim për rekomandime dhe sugjerime të mëtejshme për menaxherët e hoteleve në Republikën e Kosovës. Menaxherët duhet të afrojnë qëllimet dhe strategjinë me punonjësit. Ata duhet të përfshijnë punonjësit më shumë në krijimin e qëllimeve dhe strategjive, në mënyrë që ata të shohin dhe njohin më qartë rolin e tyre në këtë dhe të kontribuojnë në arritjen e qëllimeve. Ka vend për të përmirësuar kënaqësinë e punonjësve me politikën dhe strategjinë e zbatuar në hotel dhe janë menaxherët ata që duhet të përfshijnë më shumë punonjësit, t'ua komunikojnë hapur strategjinë, në mënyrë që ta afrojnë atë me ta në një mënyrë që ata kuptojnë dhe pranojnë atë. Kënaqësia e punonjësve duhet të jetë një nga objektivat prioritare për menaxhimin e hotelit, sepse punonjësit e kënaqur, të cilët ndajnë të njëjtat vlera me menaxhmentin, janë të përkushtuar për të përmirësuar cilësinë e shërbimeve. Potenciali i lidërshit në funksion të përmirësimit të cilësisë së shërbimeve nuk shfrytëzohet sa duhet në hotelet në Republikën e Kosovës. Liderët mund të ndikojnë te ndjekësit e tyre me sjelljen e tyre

më shumë se sa ka rezultuar në hotelet në Republikën e Kosovës. Është e rëndësishme që menaxherët të jenë më të vetëdijshëm për mundësitë për të ushtruar një ndikim pozitiv tek punonjësit. Kjo është arsyeja pse është e rëndësishme që menaxherët të kenë trajnime në fushën e lidershit, ku do të punojnë kryesisht në zhvillimin e aftësive komunikuese, aftësitë e reagimit, aftësitë e menaxhimit të situatës dhe aplikimin adekuat të stileve të lidershit në lidhje me llojet e personalitetit të punonjësve, por edhe në lidhje me motivimin dhe kompetencën e punonjësve . Është e nevojshme që ata të lidhen me punonjësit e tyre, t'i njohin më mirë dhe të zhvillojnë aftësitë e inteligjencës emocionale në mënyrë që të ndërtojnë një marrëdhënie besimi me ta. Marrëdhënia duhet të bazohet në vlera të përbashkëta si profesionalizmi, etika, integriteti, ndershmëria, çiltërsia, ndihmesa, kreativiteti, inovacioni, dëshira për një pozicion drejtues në treg kur bëhet fjalë për cilësinë e shërbimeve.

PËRFUNDIM

Në kohën e një tregu gjithnjë e më konkurrues dhe ndryshimeve gjithnjë e më të shpeshta që ndodhin në treg, lidhshipi është një nga elementët kyç për biznes të suksesshëm. Drejtuesit duhet të motivojnë dhe frymëzojnë punonjësit me zgjidhjet, vizionin, misionin dhe strategjinë e tyre konceptuale, në mënyrë që ata të mund të përshtaten më lehtë me ndryshimet në rrugën drejt arritjes së qëllimeve të përbashkëta. Kjo është arsyeja pse është e nevojshme që drejtuesit të ndërtojnë një marrëdhënie besimi me punonjësit, e cila do t'i bëjë punonjësit të kënaqur, të ndjejnë një ndjenjë përkatësie dhe të ndajnë vlerat dhe qëllimet me liderin. Kjo është arsyeja pse lidhshipi është objekt i hulumtimeve të shumta, të cilat janë paraqitur në pjesën teorike të punimit. Përveç prezantimit të konceptit të lidhshit - përkufizimi dhe qëllimi i lidhshit, karakteristikat dhe sjellja e liderëve, si dhe lidhja e lidhshit me termat e pushtetit, autoritetit, si dhe tregimi i dallimit ndërmjet menaxherëve dhe liderëve, jepet edhe një pasqyrë teorike e stileve dhe modeleve të ndryshme të lidhshit. Në veçanti, përmes një rishikimi të literaturës së shumtë, janë paraqitur qasje më të reja ndaj lidhshit - transformuese, karizmatike, ndihmuese, fuqizuese, pjesëmarrëse, morale dhe autentike. Karakteristika kryesore e lidhshit është ndikimi që liderët ushtrojnë tek ndjekësit, në mënyrë që ata t'i ndjekin ata vullnetarisht. Cilësia e shërbimit është gjithashtu një temë e hulumtuar shpesh në literaturë. Cilësia në të gjitha aktivitetet e shërbimit, duke përfshirë industrinë e hotelerisë, përfaqëson një avantazh bazë konkurrues. Menaxhimi i cilësisë nënkupton njohjen e asaj që konsumatorët, p.sh. mysafirët në hotele, dëshirojnë për t'iu përgjigjur në mënyrë adekuate pritshmërive të tyre. Megjithatë, shërbimet ndryshojnë nga produktet sepse ato janë të paprekshme, heterogjene, të ndryshueshme dhe kalimtare. Për shkak të këtyre karakteristikave të shërbimit, është e qartë se punonjësit luajnë një rol kyç në krijimin e shërbimeve dhe në mënyrën se si ato u ofrohen mysafirëve. Punonjësit krijojnë një përvojë për mysafirët. Kënaqësia e punonjësve është e përfaqësuar edhe në literaturë kur bëhet fjalë për punonjësit në kompanitë e shërbimeve për shkak të rolit të tyre specifik dhe të rëndësishëm në procesin e krijimit dhe ofrimit të shërbimeve. Punonjësit e kënaqur janë të motivuar, të përkushtuar dhe të përkushtuar. Ata duan t'u ofrojnë mysafirëve të tyre shërbime të cilësisë më të lartë. Nëse ata kanë një lider, roli i të cilit është i qartë për ta, i cili komunikon hapur dhe sinjalisht misionin, vizionin dhe qëllimet e tyre, punonjësit priren të ndajnë të njëjtat vlera dhe qëllime me ta. Qëllimi i temës ishte kryerja e hulumtimeve në hotelet në Republikën e Kosovës pas kërimit dhe përpunimit të literaturës në fushën e lidhshit, cilësisë së shërbimit dhe rolit të punonjësve në industrinë e hotelerisë në

mënyrë që të përcaktohet se si lidshipi ndikon në kënaqësinë dhe shërbimin e punonjësve. cilësisë. Hulumtimi zbuloi se menaxherët që aplikojnë një stil drejtues autoritar janë më të përkushtuar ndaj cilësisë së shërbimeve në krahasim me menaxherët që aplikojnë një stil udhëheqjeje demokratike (liberale). Megjithatë, kur analizohen format individuale të sjelljes që përcaktojnë stilet e dhëna, mund të konkludohet se menaxherët në praktikë nuk përdorin ekskluzivisht njërin ose tjetrin stil lidshipi, por kombinojnë forma të ndryshme të sjelljes karakteristike për të dy stilet. Menaxherët që u bëjnë të ditur punonjësve se çfarë pritët prej tyre, inkurajojnë përdorimin e procedurave standarde të funksionimit, ua bëjnë të qartë pozicionin dhe rolin e tyre në hotel punonjësve, të cilët u përmbahen standardeve kur bëhet fjalë për biznesin dhe presin që punonjësit të respektojnë rregullat, standardet dhe procedurat. Menaxherët që inkurajojnë punonjësit të marrin pjesë në marrjen e vendimeve të rëndësishme, të thonë nëse nuk janë dakord me vendimin e marrë, si dhe të shprehin gjykimin e tyre kur marrin vendime, dhe menaxherët që mbështesin iniciativat e punonjësve janë gjithashtu të përkushtuar ndaj cilësisë së shërbimeve. Menaxherët në hotelet në Republikën e Kosovës nuk ndihen të përkushtuar ndaj cilësisë së shërbimit nëse janë shumë të prirur në mënyrë demokratike, nëse konsultohen me punonjësit përpara se të marrin vendime dhe u lejojnë atyre shumë liri në punën e tyre. Kur bëhet fjalë për ndikimin e drejtpërdrejtë të drejtuesve në kënaqësinë e punonjësve, si dhe në ndjenjën e tyre të përkatësisë dhe ndarjen e vlerave dhe qëllimeve të përbashkëta, rezultatet treguan se ka shumë hapësirë për përmirësimin e lidshipit. Stilet e lidshipit të aplikuara nga menaxherët, si dhe format individuale të sjelljes së menaxherëve, nuk rezultuan të rëndësishme për kënaqësinë e punonjësve dhe ndarjen e vlerave dhe qëllimeve të përbashkëta. Menaxherët që u bëjnë të ditur punonjësve se çfarë pritët prej tyre, presin që punonjësit të respektojnë rregullat, standardet dhe procedurat, inkurajojnë punonjësit të marrin pjesë në marrjen e vendimeve të rëndësishme, inkurajojnë punonjësit të shprehin gjykimin e tyre kur marrin vendime dhe inkurajojnë iniciativën e punonjësve. Menaxherët që ua bëjnë të qartë pozicionin e tyre punonjësve kanë një efekt pozitiv në kënaqësinë e tyre. U konfirmua se kënaqësia e punonjësve me marrëdhënien me menaxherin ndikon pozitivisht në kënaqësinë e punës në përgjithësi, dhe se kënaqësia në punë ndikon pozitivisht në përkushtimin e punonjësve për cilësinë e shërbimit. Gjithashtu u konfirmua se ndjenja e përkatësisë dhe kënaqësisë tek punonjësit ndikon pozitivisht në dëshirën e tyre për të ndarë vlerat me menaxhmentin, si ofrimi i shërbimeve të cilësisë më të lartë. Punonjësit që ndajnë vlerat dhe qëllimet me menaxhmentin janë të përkushtuar ndaj cilësisë së shërbimeve. Nga të gjitha

segmentet e kënaqësisë në punë, punonjësit e hoteleve në Republikën e Kosovës janë më të kënaqur me marrëdhëniet e tyre me menaxherin, gjë që duhet të përdoret në praktikë nga menaxhmenti i hotelit. Marrëdhënia me të cilën punonjësit janë të kënaqur duhet të drejtohet në drejtim të ushtrimit të një ndikimi pozitiv mbi ta. Kur bëhet fjalë për vlerat, punonjësit kryesisht ndajnë me menaxhmentin dëshirën për të ofruar shërbime të cilësisë më të lartë për mysafirët dhe aspiratën më të vogël për një pozicion udhëheqës në industrinë e hotelerisë. Kur punonjësit dhe menaxherët ndajnë vlerat dhe qëllimet, atëherë ata kanë një ndjenjë përkatësie dhe kënaqësie, e cila më tej i motivon ata t'i përkushtohen arritjes së një qëllimi të përbashkët - përmirësimit të cilësisë së shërbimeve. Hulumtimet e mëtejshme në fushën e lidërshiptit mund të përfshijnë vlerësimin e menaxherëve dhe sjelljen e tyre nga punonjësit, si dhe marrëdhëniet që ata kanë me ta. Në këtë mënyrë, do të ishte e mundur të merrej një përgjigje në pyetjen se çfarë kanë nevojë punonjësit për të përmirësuar marrëdhëniet e tyre me menaxherët. Për sa i përket kërkimeve të mëtejshme në fushën e cilësisë së shërbimit, do të ishte e mundur të përfshiheshin mysafirë që do të vlerësonin shërbimet.

LITERATURA

1. Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., Mhatre, K. H. (2011), Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance, *Human resource development quarterly*, 22(2), str. 127-152.
2. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
3. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
4. Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.
5. Cerović, Z. (2010). *Hotelski menadžment*. Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, pg.67
6. Cutler, A. (2010). *Aspire to Inspire: Inspirational Leadership within the Hospitality, Leisure, Travel and Tourism Industries*, Hospitality Leadership, UK, pg.77
7. Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
8. Hall AP, Elcombe CR, Foster JR, Harada T, Kaufmann W, Knippel A, Küttler K, Malarkey DE, Maronpot RR, Nishikawa A, Nolte T, Schulte A, Strauss V, York MJ (2012). Liver Hypertrophy: A Review of Adaptive (Adverse and Non-adverse) Changes—Conclusions from the 3rd International ESTP Expert Workshop. *Toxicologic Pathology*, 40 (7): 971–994.
9. Heskett, J. L., Sasser, W. E., Jr, & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain*. New York: Free Press.
10. Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1385-1399.
11. Huertas-Valdivia, I., González-Torres, T., & Nájera-Sánchez, J. J. (2022). Contemporary leadership in hospitality: a review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(6), 2399-2422.
12. Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
13. Kotter, J. P. (1990). *How leadership differs from management*. New York: Free Press, 240, pg.59-68.
14. Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of applied psychology*, 71(3), 402.
15. Luthans, F., Youssef, C.M. and Avolio, B.J. (2007), *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford University Press, Oxford, pg.
16. Milisavljević, M. (2008). *Liderstvo u preduzećima*. Beograd, Megatrend Univerzitet.
17. Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. *Personnel Journal*, 6(124), pg.124

18. Moutinho, L., & Vargas-Sánchez, A. (2018). New performance measurements. *Strategic Management in Tourism*, Oxfordshire, UK: CABI, pg.213
19. Mullins, L & Dossor, P. 2013. *Hospitality Management and Organizational Behaviour*. Pearson Education Limited. United Kingdom, pg.271
20. Musa, S., Soetjipto, B. W., Gardner, W. L., & Rachmawati, R. (2017). Authentic Leadership, Strategic Orientation, Strategy Execution and Firm Performance. *U Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 13330). Academy of Management.
21. Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1).
22. Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications, pg.5
23. Pittaway, L., Carmouche, R., & Chell, E. (1998). The way forward: Leadership research in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 17(4), pg.407-426.
24. Rost, J. C. (1991). *Leadership in the twenty-first century*. New York: Praeger.
25. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press, pg.259
26. Stoner Džejms, A. F., Friman Edvard, R., & Gilbert Daniel Jr, R. (2002). *Menadžment*, Beograd: Želnid.
27. Van de Ven, A. H., Ferry, D. L. (1980), *Measuring and Assessing Organizations*, John Wiley & Sons, New York, pg.9-14
28. Vlahović, S. (2008). *Liderstvo u savremenim organizacijama*. CID.
29. Wirtz, J., Heracleous, L., & Pangarkar, N. (2008). Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(1), pg.4-19.
30. Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), pg.251-289.
31. Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, pg.276
32. Yukl, G., & Lepsinger, R. (2005). Issues & observations: Improving performance through flexible leadership. *Leadership in Action*, 25(4), pg.23-24.
33. Zaccaro, S. J. (2002). Organizational leadership and social intelligence. U R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Ur.), *LEA's organization and management series. Multiple intelligences and leadership* (pp. 29-54). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
34. Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different. *Harvard Business Review*, 55 (3), pg.67-68.