



УНИВЕРЗИТЕТ "СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ -
БИТОЛА
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И УГОСТИТЕЛСТВО -
ОХРИД



**МЕНАЏМЕНТ КОМПЕТЕНЦИИ ЗА КРЕИРАЊЕ ЕФЕКТИВНИ
СТРАТЕГИИ И КОНТРОЛИНГ КАКО ФАКТОР ЗА РАЗВОЈ НА
ХОТЕЛИЕРСТВОТО НА ОПШТИНА ПЕЌ**

- ДОКТОРСКИ ТРУД -

КАНДИДАТ:

М-р Алберта Тахири

Досие бр.

Насока: Туризам

МЕНТОР:

Проф. Д-р Лидија Симонческа

Охрид, 2017 година

Содржина

Вовед

I Теоретско-методолошки пристап во истражувањето

1. Предмет и цел на истражување
2. Методи на истражување
3. Методолошки пристап на проучување
4. Основна и помошни хипотеза
5. Очекувани резултати

II Современи предизвици на менаџерите во туристичкото стопанство

1. Влијание на глобализацијата врз туристичките движења
2. Специфичности на туристичкиот пазар
3. Одржлив развој на туризмот како современа тенденција на глобално ниво
4. Развој на алтернативни видови туризам
5. Влијанието на туризмот врз економскиот развој на Косово

III Теоретски осврт кон суштината на менаџерските компетенции во хотелските претпријатијата

1. Карактер на менаџерските компетенции
2. Индикатори на менаџерски компетенции
 - 2.1 Персонални карактеристики на менаџерите

- 2.2 Менаџмент знаење и неговото усовршување
- 2.3 Видови менаџерски вештини
- 3. Подрачја на менаџерски компетенции
 - 3.1 Тимско организирање на работните активности
 - 3.1.1 Значење на тимската работа во хотелиерството
 - 3.2.2 Кохезивност и ефикасност на тимот
 - 3.2.3 Улога на лидерот во постигнување на тимска ефективност
 - 3.2 Креативноста и иновативноста на менаџерите во креирање на туристичката понуда
 - 3.3 Менаџерите како мотиватори
 - 3.4 Комуникациските способности- фактор за успешно водење на хотелскиот бизнис
- 4. Потреба од развој и усовршување на менаџмент компетенциите
- 5. Улогата на современиот менаџер во водење на хотелскиот бизнис

IV. Односите меѓу развојните стратегии и контролингот во современиот менаџмент во туризмот

- 1. Стратегиите- креативен приод во остварување на конкурентска предност
 - 1.1 Суштина и значење на стратегиите за развој на туристичките активности
 - 1.2 Алтернативни стратегиски насоки за конципирање на атрактивна туристичка понуда
 - 1.2.1 Стратегија на сегментирање на туристичкиот пазар
 - 1.2.2 Стратегија на диверзификација на туристичкиот производ
 - 1.2.3 Стратегија на туристичка пропаганда
 - 1.2.4 Стратегија на идентитет на хотелската понуда

1.2.5 Стратегија на унапредување на квалитет на хотелските услуги

1.2.6 Франшизата како стратегија за настап на меѓународниот туристички пазар

2. Корпоративната култура во имплементацијата на стратешките алтернативи
3. Контролингот како фактор за ефективно стратегиско однесување на хотелските претпријатија
 - 3.1 Суштина и карактеристики на контролингот
 - 3.2 Видови контролинг
 - 3.3 Клучни задачи на контролингот
 - 3.4 Компетентноста на менаџерите за успешен контролинг

V. Емпириско истражување на можностите за развој на хотелската понуда на општина Пеќ низ призмата на менаџерските компетенции

1. Состојба на туристичкиот промет во општина Пеќ
2. Општина Пеќ како атрактивна туристичка дестинација- туристички потенцијали
3. Анализа на нивото на менаџерски компетенции во хотелската индустрија
4. Констатации и препораки за развој на компетенциите на хотелскиот менаџмент

Заклучни согледувања

Литература

Прилози

Апстракт

На прагот на новиот милениум, менаџерските компетенции се клучен фактор за креирање на ефективна и атрактивна хотелска понуда со која хотелите ќе бидат конкурентни на меѓународниот туристички пазар. Менаџерите, како носители на целокупниот процес на планирање, организирање, мотивирање и контролинг на хотелските активности, се ставени пред предизвикот продуктивно да ги користат своите знаења, вештини, ставови и искуства во формулирањето на ефективни развојни стратегии кои ќе овозможат реализирање на целите на хотелот. Тие се среќаваат со нови бизнис трендови, нови знаења, идеи, усовершени барања на постојните и потенцијалните туристи, нивни променети стилови на живеење и начини на однесување, појава на алтернативни видови туризам. Потребата брзо, но ефективно да се одлучува го истакнуваат значењето на менаџерите.

Поаѓајќи од тоа, целта на трудот е преку теоретски и емпириски истражувања е да се согледаат менаџерските способности како фактор за развој на хотелиерството на општина Пеќ. При тоа, со примена на техниките на анкетирање и длабинско интервју на менаџерите, како и анкетирање на вработените и гостите на хотелите, ќе се согледаат позитивностите, но и недостатоците на хотелската понуда од аспект на менаџерските компетенции. Врз основа на добиените заклучоци, ќе се дадат и препораки за унапредување на менаџмент компетенциите и преку нив на хотелската понуда на општина Пеќ.

Клучни зборови: менаџерски компетенции, знаења, вештини, лични карактеристики, иновативност, туристички пазар, хотелска понуда, конкурентност, општина Пеќ.

Abstract

On the threshold of the new millennium, management competencies are a key factor for creating effective and attractive hotel offer for hotels that will be competitive in the international tourism market. Managers, as holders of the entire process of planning, organizing, motivating and controlling of hotel activities have been placed in front of the challenge to productively use their knowledge, skills, attitudes and experiences in formulating effective development strategies that will enable realization of the objectives of the hotel. They meet with new business trends, new knowledge, ideas, and perfected requirements of existing and potential tourists, their changed lifestyles and attitudes, the emergence of alternative forms of tourism. The need of quickly, but effectively decision, underline the importance of managers.

Proceeding from this, the goal of the paper is through theoretical and empirical research is to consider the management skills as a factor for the development of the hotel running of the municipality of Peč. In addition, by applying the techniques of surveying and depth interview of managers and surveys of employees and hotel guests will see the positives, but also the shortcomings of the hotel offer in terms of managerial competence. Based on the findings, recommendations will be given for improving management competencies and through them the hotel offer the municipality of Peč.

Keywords: managerial competencies, knowledge, skills, personal characteristics, innovation, tourism market, hotel offer, competitiveness, municipality of Peč.

Вовед

Туризмот и хотелиерството како негов суштествен дел, денес се соочуваат со голем број предизвици кои го прават туристичкиот пазар особено сензитивен, комплексен, динамичен и високо конкурентен. Меѓу нив, приоритетно влијание има глобализацијата и интернационализацијата на економските процеси. Тоа што процесот на глобализација придонесува за економски, политички и културен развој, директно се одразува во зголемување на туристичките патувања во нови, непознати и далечни области надвор од границите на националните држави. Зголемувањето на мобилност на луѓето, зајакнувањето на телекомуникациски линии, појавата на интернет и зголемувањето на бројот на луѓе чија финансиска способност дава можат да користат одмор и патувања во целни туристички дестинации, сè позасилено влијаат врз јакнење на меѓународниот туризам. Не постои туристичко место кое не е опфатено од процесот на глобализацијата и нејзините ефекти. Влијанијата од глобалните економски текови го прават туристичкиот пазар високо конкурентен. Во вакви услови конкурентноста на хотелските услуги претставува клучна успешна или неуспешна секој хотел, но и на туристичката дестинација како целина.

Косово, како млада држава, по макотрпните економски и политички процеси со кои се справуваше во минатиот век, првата деценија на овој век сесоочи со голем број потешкотии во полето на економијата, здравството, образованието како и во туризмот. Таа се појави многу доцна на туристичкиот пазар заради позицијата која ја имаше во Југославија и заради недостаток на

адекватна сообраќајна мрежа. По изградбата на Јадранската магистрала, после 1971 год., Косово започна да се афирмира како потенцијален туристички пазар. До овој период, туризмот на Косово воопшто не беше развиен. Основниот концепт тогаш беше да се развие локалниот туризам. Запоставеноста на туризмот влијаеше и врз нејзиниот економски и општествен развој. Проблеми постоеја и во урбаните средини во однос на угостителски и сместувачки капацитети.

По 1970 година, во Косово се започна со истражување на можностите за развој на туризмот, изградба и модернизација на патната мрежа и изградба на материјалната основа на туризмот. Основен критериум за зголемување на интересот за развој на туризмот е влијанието што туристичкиот промет го има или би требало да го има врз стапката на вработеност и на висината на остварените приходи.

Денес, туризмот во Косово, со акцент на неколку општини меѓу кои и Пеќ, се карактеризира со континуиран развој и висока чувствителност. Соочени со несигурни фактори, било тоа да се внатрешни или надворешни, носителите на туристичката понуда и во нејзини рамки хотелската понуда, се насочуваат кон привлекување на вниманието на меѓународната туристичка јавност со цел туристички да ги искористат природните и културните вредности. Како сектор на економијата, улогата и значењето на туризмот е широко прифатена, бидејќи помага во растот на брутодомашниот производ, подобрувањето на билансот на плаќања, создавање на нови работни места, зголемување на инвестициите и промовирање на развојот било тоа да е на локално, регионално или национално ниво.

Општина Пеќ претставува една од најважните и најатрактивните туристички реони во Косово. Нејзиното богато културното наследство создадено од страна на античките цивилизации па сè до новата ера претставува дел од светското културно наследство. Пеќ е позната општина и по своите

природни убавини и атракции. Сите тие мотиви, вредности како и традиции, придонесоа општина Пеќ да се истакне како доста атрактивно место за странските посетители и да претставува значаен потенцијал за развој на туризмот и нејзино поголемо вклучување на меѓународниот туристички пазар. Спроведените досегашни истажувања укажуваат дека покрај предностите на Пеќ како туристичка дестинација како што се: природните и културни вредности, позитивниот однос на населението кон туризмот, гастрономските услуги и нудење на традиционални јадења, влез на приватни школи и университети од областа на туризмот и хотелиерството, вклученост во проекти на меѓународни организации за зголемување на капацитетите и квалитетот на вработените во областа на хотелиерството и туризмот, постојат и бодем број недостатоци. Како позначајни слабости се: недоволната информираност на населението за туризмот и угостителството како извор на благосостојбата и развој на нивната кариера, недостаток на национална програма за развој на туризмот, слаб квалитет на хотелските и туристичките услуги, недостаток на стручно подготвени кадри, слаба мобилност на работната сила во хотелиерството и општо во туризмот, но и недостатокот на компетенции кај менаџерскиот кадар во областа на туризмот и хотелиерството на општина Пеќ. Во контекст на ваквите услови, хотелиерството на Пеќ може и треба стратегиски да се насочува. Клучна улога во поставување и имплементирање на стратегии за развој на квалитетна хотелска понуда има менаџерскиот кадар на хотелите во оваа општина. Со своите способности и вештини менаџерите се фактор за соочување со предизвиците и успешно водење на хотелот низ променливото и турбулентно окружување. Тоа го потврдуваат теоретските и емпириски истражувања од областа на менаџментот со својата констатација дека менаџерите се најзначајниот и најскапиот ресурс на современото претпријатие (Drucker, 2001, стр.16). Токму во оваа насока е и содржината на овој докторски труд, во која се обработени современите карактеристики кои

менаџерите треба во хотелските претпријатија на општина Пеќ да ги поседуваат и начините како истите да ги развиваат и употребуваат за зголемување на атрактивноста и конкурентноста на хотелската понуда на меѓународниот туристички пазар.

I Теоретско-методолошки пристап во истражувањето

1. Предмет и цел на истражување

Како професионалци, менаџерите денес, повеќе од кога и да е, имаат изразито актуелна и изразито значајна активност. Нивната улога умешно да го насочуваат водат бизнисот, е особено изразена во хотелската индустрија. Поаѓајќи од карактерот на туризмот и хотелиерството како трудоинтензивна активност, успехот на хотелите зависи од задоволството на гостите од услугата и однесувањето на вработените, а менаџерите се генерички орган на знаење како најдобро да се организира работата, како да се стимулираат и мотивираат хотелските работници, како да се обезбеди квалитет на широка лепеза на услуги, како да се создаде пријатна и гостољубива атмосфера за гостите.

Менаџерите со своите компетенции се круцијалниот фактор во креирање на ефективни стратегии за настап на меѓународниот туристички пазар. Од компетентноста на менаџерите зависи и успешноста во спроведување на контролингот како важна менаџерска активност која треба да го утврди нивото и квалитетот на имплементација на избраната стратегиска насока.

Предмет на научно истражување на оваа докторска дисертација се менаџерските компетенции кои современиот менаџер од областа на туризмот и угостителството треба да ги поседува како круцијален фактор за

формулирање на ефективни развојни стратегии. Посебен акцент на ова истражување се става на менаџерските компетенции во хотелската индустрија на општина Пеќ како дестинација за обработка.

Основната *цел* на истражувањето е да се утврди нивото на способностите на менаџерите во хотелите од оваа општина и да сенаправи анализа на проблемот на стручната едуцираност на хотелскиот менаџерски кадар како основа за унапредување на целокупните перформанси на хотелиерството на Пеќ во рамките на комплексниот туристички пазар.

За што посодржајно обработување на предметот на истражување и постигнување на целта на овој труд, во фокусот на истражувањето е теоретската анализа на содржината, видовите и подрачјата на компетенциите кои менаџерите на хотелите, како носители на процесот на менаџмент треба да ги поседуваат, применуваат и развиваат. За да може тоа да се изврши, се наметнува потреба да се истражат знаењето, вештините, но и личните квалитети, ставови и однесувања на менаџерите. Со оглед на фактот дека менаџерите извршуваат многу сложена активност, треба да се има во вид дека клучната улога на менаџерите е да креираат и избираат стратегии со кои хотелскиот производ ќе го направат атрактивен и привлечен за меѓународните туристи. Затоа во трудот се обработуваат некои од алтернативните стратегии кои хотелските менаџери во општината Пеќ може да ги користат при креирањето на туристичката понуда. Бидејќи успехот на секоја стратегија е условен од нејзиното имплементирање, во докторскиот труд се обработува и односот помеѓу менаџерската компетентност и контролингот, како една од основните менаџмент функции.

Теоретските истражувања се потврдуваат преку емпириско истражување на менаџментот и неговите способности во хотелската индустрија на општина Пеќ. За да се дојде до што порелевантни резултати, во трудот се наведени туристичките вредности и потенцијали на оваа општина,

со што се утврдува дека оваа дестинација има реални природни антропогени ресурси за нејзин туристички развој. Врз основа на истражување на менаџерскиот потенцијал на хотелите како фактор за создавање на квалитетна туристичка понуда сепрезентираат сознанија добиени како заклучоци и се даваат препораки за унапредување на менаџерската компетентност за стратегиско насочување на хотелската понуда на Пеќ.

2. Методолошки пристап на проучување

При изработувањето на овој докторски труд се изврши прибирање, систематизирање и анализирање на расположливи податоци, со употреба на логички оправдан и научно фундиран пристап.

Притоа беа употребени следниве научни методи:

***аналитички метод** кој е застапен низ целиот труд и кој се користи при анализа на податоците и сознанијата за предметната материја;

***квантитативниот и статистичкиот метод** со кои се обработуваат добиените податоци и се утврдува меѓусебната условеност на менаџерските способностите и перформансите на хотелите во општина Пеќ.

*** дескриптивниот метод** ќе биде употребен за образложување на добиените констатации, преку истражување на материјали и документи за обработуваната област.

***техника на интервју и анкетање на менаџерите, вработените и туристите** со користење на структуриран прашалник.

3. Основна и помошни хипотеза

Основната хипотеза која се поставува во истражувањето на проблемот на менаџерските компетенции во општина Пеќ е:

Формулирањето на успешни развојни стратегии за унапредување на хотелскиот производ во општина Пеќ и нивни ефективен контролинг се условени од соодветните компетенции на менаџерите на хотелските претпријатија.

Помошни хипотези на овој труд се:

- Менаџерите се доволно едуцирани со знаење од областа на туризмот и угостителството;
- Менаџерите плански ги усовршуваат своите знаења и вештини;
- Менаџерите стратегиски размислуваат за иднината на хотелската понуда.

Во разработка и докажување на овие хипотези трудот ќе се фокусира на барање одговор на следните прашања:

- дали и колку се разбира и вреднува моќта на менаџерскиот кадар во хотелите;
- колку се посветува внимание на унапредувањето на менаџерските знаења и способности;
- како се однесуваат менаџерите кон стратегиските проблеми предизвикани од надворешни стејкхолдери,
- како тие се однесуваат кон кадрите во хотелот и дали ја почитуваат нивната стручност и креативност за иновативирање на хотелските услуги;
- колку менаџерите се активни лидери;
- во која насока треба да се усовршуваат менаџерските компетенции како би се изградил квалитетен менаџерски кадар во хотелската индустрија на Пеќ кој ќе придонесе да се создаде компактна целина на квалитетна хотелска понуда преку која

општината успешно ќе се афирмира како интересна туристичка дестинација на меѓународниот туристички пазар.

4. Очекувани резултати

Со истражувањата спроведени во докторската дисертација ќе се стекнат сознанија за стручноста и нивото на менаџерската компетентност во хотелите на Пеќ. Користејќи ги методите и техниките на истражување ќе се добијат сознанија за нивото на стручната екипираност на менаџерите во хотелите опфатени со истражувањето, колку нивните знаења и вештини се искористени во формулирање на ефективни стратегии, колку се посветува внимание на унапредувањето на менаџерските знаења и способности, дали и колку менаџмент тимот во хотелите вложува и ги унапредува компетенциите на своите вработени; колку стручноста и креативните идеи на вработените се вклучуваат во изготвување на хотелската понуда; согледување на значењето за унапредување на менаџмент компетенциите во насока на креирање атрактивен и привлечен хотелски производ кој ќе придонесе општина Пеќ да биде конкурентна и на меѓународниот туристички пазар.

Со тоа ќе се придонесе не само за развој на хотелиерството на општина Пеќ, туку и за зголемување на туристичкиот промет на Косово како туристичка дестинација.

II Современи предизвици на менаџерите во туристичкото стопанство

1. Влијание на глобализацијата врз туристичките движења

Почетокот на новиот милениум се карактеризира со афирмација на глобализацијата како светски тренд кој има свое силно влијание во сите сфери на општествено-економскиот систем, вклучувајќи го и туризмот. Може да се каже дека не постои деловен субјект кој останува поштеден од влијанијата на промените кои перманентно настануваат како во сите сегменти на националното така и на меѓународното окружување. Секое претпријатие на некој начин е вклучено во меѓународните стопански движења, соочувајќи се со нови бизнис трендови, новипроизводи и услуги, нови знаења, нови идеи, променети стилови на живот и адекватно на тоа, со потребата да размислува за сопствените активности со цел да биде конкурентно на пазарот кој има меѓународен карактер. Ваквите околности на перманентна интернализација на деловните активности поттикнуваат глобализацијата засилено да навлегува и во другите општествени домени како современ феномен. Како резултат на таквото продирање на процесот на глобализација, се развиле и теоретски разбирања на неговата суштина.

Во теоријата глобализацијата е доста разработена тема, постојат различни ставови во однос на нејзината суштината кои акцент ставаат на нејзините димензии. Така, многу од нив глобализацијата ја објаснуваат преку нејзината економска, технолошка, социјална, политичка, културолошка па дури и еколошка страна. Конвенционалната дефиниција ја објаснува глобализацијата како процес на отварање и либерализација на националните финансиски пазари и нивно вклучување во глобалниот пазар на капитал (Lončar, 2005, pp.91-104). Во современи услови, глобализацијата која е тема на разработка на многубројни

проекти меѓу кои и проектот на институтот Ленин, се дефинира како процес во кој се врши циркулација на луѓе, стоки, идеи и информации во светски рамки поттикнувајќи поголема интеракција и интеграција меѓу различни култури, влади и економии. Според електронската енциклопедија (Wikipedia) таа се третира како динамичен економски, политички и културен процес кој е овозможен од брзиот развој на транспортот и комуникациитеа кој често е воден од желбите на големите компании за освојување на нови пазари. И покрај богатата теоретска основа на феноменотглобализација, неговото објаснување содржи многу контраверзи.

- Од една страна се укажува дека глобализацијата, од економски аспект, овозможува создавање и утврдување на правила кои се однесуваат на единствен светски пазар и слободно одвивање на конкуренција и развој. Други тврдат дека мултинационалните корпорации го користат остварениот капитал за да ја оневозожат конкуренцијата со која би го делеле пазарот.

- Политичката глобализација е тесно поврзана со економската. Создавањето на единствен светски пазар ја намалува можноста на државите директно да го поттикнат развојот на својата економија со поставување на правила кои ќе им дадат предност на сопствените фирми. Правото на одлучување се пренесува од државните на меѓународните институции а со тоа се намалува можноста луѓето, преку избор на претставник на власта, да влијаат на сопствениот развој.

- Културната димензија на глобализацијата ја искажува интеракцијата помеѓу различните култури иобичаи. Меѓународниот протокот на луѓе, стоки и капитал носи и проток на културни вредности, традиција и обичаи. Меѓукултурните комуницирања различно се толкуваат. Според едни, влијанието на нови култури е позитивен процес бидејќи се збогатува постојната култура.

Други сметаат дека другите култури можат да ги „разнишаат“ постојните вредности и критериуми.

Така,некои од авторите имаат оптимистички пристап и укажуваат на позитивните ефекти од глобалните процеси додека други ги нагласуваат негативните влијанија и последици кои се предизвикуваат врз општествено-економскиот систем како од економската така и од политичката и културната глобализација. Независно од оптимистичките или песимистичките погледи, глобализацијата е процес кој не може да се запре. Него го детерминираат следниве базични фактори (Efri, [efri.hr/oliver.efri.hr/.../Microsoft%20Word%20-%201.%20kolokvij.pdf](http://oliver.efri.hr/.../Microsoft%20Word%20-%201.%20kolokvij.pdf)) :

* технолошките иновации и напредувања во телекомуникациите, транспортот и информатичката технологија кои на светската економија и даваат карактер на „големо село“.

* растечкиот тренд на трговијата низ годините е значаен економски елемент на глобализацијата, додека комуникациските канали играат значајна улога во намалување на транспортните трошоци, што пак е важно за развој на туризмот и хотелиерството.

* Крајот на студената војна, како и зголемената отвореност на државите и зголемувањето на нивната меѓусебна комуникација често се спомнува како една од причините за почеток на процесот на глобализацијата. Тоа пак, значи можност за зголемување на движењето на луѓето како туристи.

Од теоретски и практичен аспект глобалните текови создаваат временско и просторно стеснување на светот. Ваквото третирање на светот создава планетарни проблеми за одржлив развој (Veselica, 2007, p.493) предизвикувајќи нерамнотежа во доходот инесиметричност во финасиските текови и благосостојбата на поодделни делови на глобалниот пазар. Иако ја продлабочува

разликата меѓу богатите и сиромашните, глобализацијата е реален процес кој не може да се избегне и кон кој поединците, претпријатијата и владите на некој начин се прилагодуваат.

Глобализацијата како објективна нужност наметнува промени во парадигмата на сите аспекти од бизнисот и во тој контекст туризмот е една од најважните области каде што влијае глобализацијата. Може да се каже дека глобализацијата и туризмот се два тесно поврзани и меѓусебно условени феномени. Интернационализацијата на деловните активности и политичките дноси како и меѓународното проширување на комуникациските системи придонесуваат глобалните трендови да се иманентни и за туризмот давајќи му белег на „индустрија без граници“. Процесот на глобализација го поттикнува развојот и омасовувањето на туризмот во сите негови манифестни форми а туристичките движења се јавуваат како катализатор на глобалните процеси. Туризмот е препознатлива масовна појава која со својот изразито хетероген карактер, под дејство на брзите и крупни промени во меѓународното окружување, се повеќе станува културна и цивилизациска потреба на современиот човек. Како резултат на зголемените туристички барања и туристички движења, денес туризмот прераснува во своевиден феномен. Според неговата масовност се прифаќа за глобална индустрија и тоа четврта индустрија во светот по нафтената, хемиската и автомобилската индустрија. Експанзијата на туризмот во изминатите декади овозможува оваа стопанска активност да учествува со 5% во БДП на глобално ниво и со 6 – 7% во вкупниот број на работни места во светот (UNWTO, 2014). Глобалниот карактер на туристичките текови се изразува како меѓународен трансфер на идеи, информации, капитал и луѓе со различни култури. Како резултат на интересот што го покажуваат постојните и потенцијалните туристи за сознавање нови туристички атрактивности, за откривање нови краеве и спознавање нови непознати култури, туристичкиот пазар бележи просторна експанзија. Расте бројот на нови туристички дестинации кои се вклучуваат во

меѓународните пазарни односи. Техничкиот напредок и глобалните системи за комуникација ги прават достапни за туристите најоддалечените места. Преку информативните мрежи и развиените системи за „online“ резервација се намалува временската и просторната далечина меѓу носителите на туристичка понуда и туристите. Во интензивирање на постојните туристички движења како и генерирање на интерес за нови туристички дестинации голема улога имаат промотивните активности кои се остваруваат сè повеќе преку современите масовни медиуми. Така, видео брошури, телеконференции и зголемената употреба на интернетот во презентација на туристичките содржини на дестинациите, и развојот на софистицирани веб-сајтови овозможуваат директно ширење на информации за потенцијалните туристи. Интернетот е најекономичниот медиум. Преку него туристичката понуда се пласира на глобално ниво по многу пониски трошоци.

Како резултат на овие и други фактори од економска, политичка, психолошка и друга природа расте меѓународниот туристички промет. Домашниот пазар ја намалува својата важност бидејќи е дел на единствениот глобален пазар чија основна карактеристика е дека претставува пазар на понудите на туристичките дестинации и туристичките региони. Со своите различни туристички вредности и квалитет на услуги, дестинациите ја развиваат и заоструваат меѓусебната конкуренција. Амбиентот на ваквиот глобален отворен пазар поставува барања за висок квалитет на услуги, ефективност и ефикасност, развојни способности на претпријатијата но и висока компетентност на нивните менаџери. Сознајќи дека успехот може да се постигне на широкиот туристички пазар ги поттикнува претпријатијата од туризмот и угостителството да ги интернационализираат своите активности по пат на различни форми на вертикално и хоризонтално интегрирање во областа на хотелиерството, туристичкото посредување и транспортот, особено воздушниот сообраќај. Меѓу хотелските компании кои глобално делуваат се вбројуваат и InterContinental Hotels & Resorts, Kimpton®

Hotels & Restaurants , Hotel Indigo ,Hualuxe Hotels &Resorts, Holiday Inn, Crowne Plaza Hotels &Reorts, Accor, Cendant, Marriott International и други хотелски корпорации кои се присутни во различни земји во светот.

Познатиот хотел Sheraton осниван во Springfield,Massachusetts далечната 1937 година, според податоците на нивната интернет страна, денес брои над 435 хотели и 88 одморалишта во повеќе од 70 земји ширум светот. Хотелскиот комплекс Marriott International дејствува во повеќе од 1.300 хотели под различни брендови во светот. Стратешките партнерства и Американскиот конзорциум понудиле пристап до нови пазари, вклучувајќи ги пазарите во Русија, Кина, Јапонија, Италија и Турција. Four Seasons хотелите, го искористиле стратешкото партнерство со Regent International Hotels Ltd. за да го преземат управувањето со хотелите во Бангкок, Хонг Конг, Куала Лумпур, Мелбурн и Сиднеј.

Во доменот на туристичкото посредување на глобалниот пазар со своето глобално делување се истакнува Германскиот меѓународен организатор на патувања познат под името TUI Group. Станува збор за водечка групација во туристичкиот бизнис во светот составена од три сектори (TUI Патувања, TUI Хотели и резорти и TUI Крстарења), која вклучува моќни тур оператори, 1600 туристички агенции и водечки електронски портали, пет туристички авиокомпани со повеќе од 150 авиони, повеќе од 300 хотели со 214 000 кревети, 14 крстосувачи и безброј дојдовни туристички агенции во сите поголеми туристички дестинации ширум светот (<https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group>).

Како основни предуслови за вклучување на угостителско-туристичките претпријатијата на глобалниот туристички пазар можат да се наведат (Simonceska, 2000, pp 303-309):

- Промена во нивното деловно размислување, одлучување и акција;
- Постоење на спремност да се превземе ризик од искористување на можностите кои ги нуди глобалниот пазар и глобалната конкуренција.

2. Специфичности на туристичкиот пазар

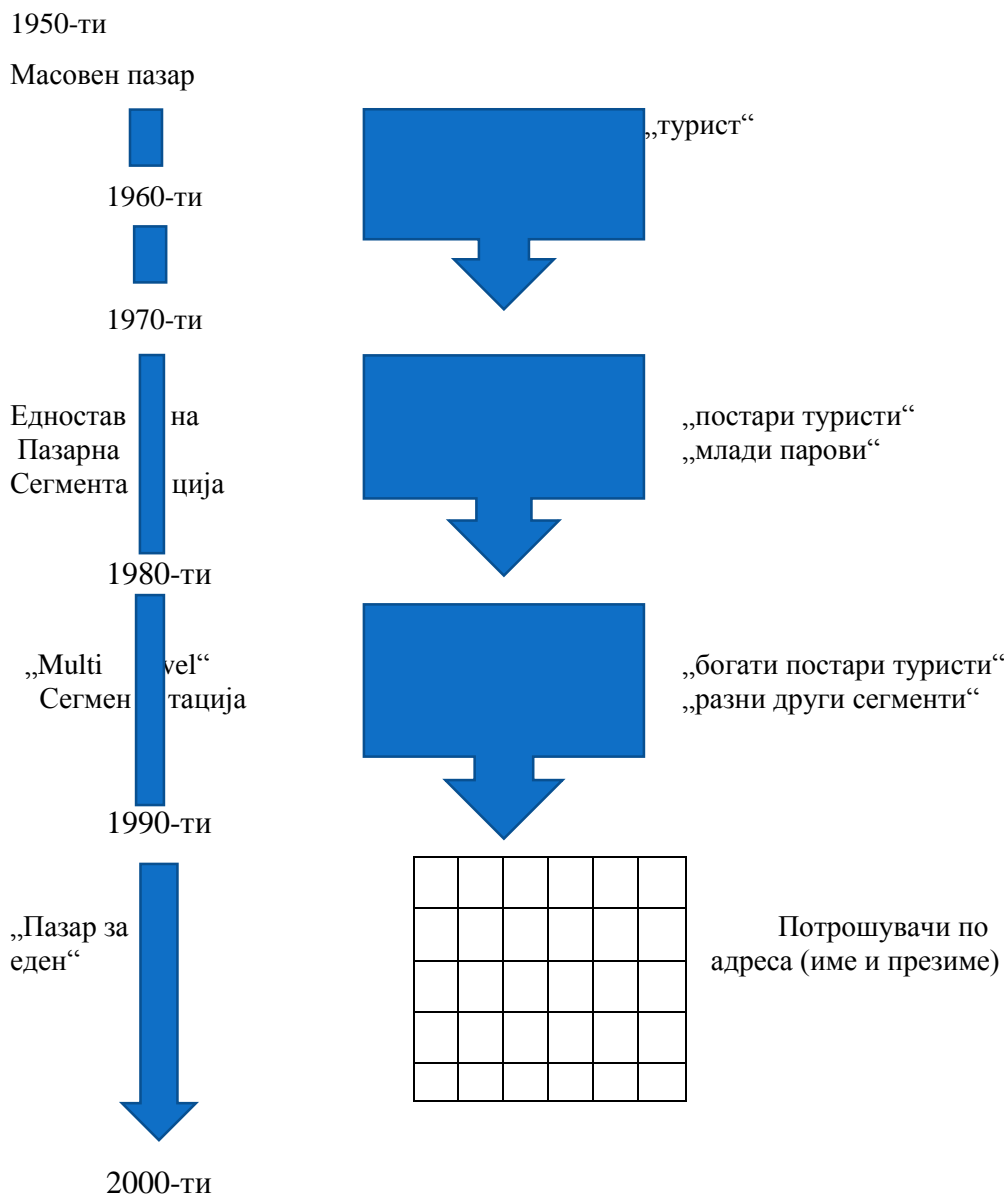
Туристичкиот пазар како „изразит пазар на купувачи“ бележи брзи промени во нивото и структурата на туристичката потрошувачка како резултат на перманентните промени во туристичката побарувачка. Основна карактеристика на современите туристи се промените кои настануваат во нивните потреби, желби, вкусови, барања и очекувања. Денес, постојните и потенцијални туристи бараат нови мотиви, вредности, нови услуги, нови туристички дестинации и нови, различни атрактивности во нив.

Врз обемот, структурата и динамиката на туристичката побарувачка влијание имаат голем број фактори од променливото национално и меѓународно окружување. Истите може да се поделат во две групи фактори:

- екстерни - кои се однесуваат на надворешните влијанија од окружувањето и
- интерни - субјективни карактеристики на личноста на туристите.

Екстерните фактори се објективни фактори кои влијаат на туристичката побарувачка, како што се: економската состојба на туристите, расположливото слободно време, политичките влијанија. Интерните пак влијанија се потешко одредливи и предвидливи и можат да се согледуваат само преку континуирано испитување на ставовите и желбите на туристите. Може да се каже дека туристите денес пројавуваат поголеми и разновидни барања како резултат и на порастот на нивниот интерес за унапредување на сопствените знаења и способности, нивниот интерес за зачувување на своето здравје. Тие се повеќе обучени за работа со компјутери а нивната изложеност на информации од медиумите го поттикнува интересот за патување. Продолжувањето на животниот век на луѓето овозможува постарите луѓе да бидат значаен дел од туристичката побарувачка. Носителите на туристичката понуда мора да се во постојан чекор со актуелните барања и потреби на туристите, со што глобалниот туристички пазар на прагот на 21 век добива нови карактеристики.

Промените кои се случуваат на туристичкиот пазар со неговиот развој се претставени на слика 1.



Слика 1 Развој на туристичкиот пазар

Извор: Bakic, O. (2010), Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 46

Главна карактеристика на современиот туристички пазар е сè поголемата сегментација на туристичкиот пазар. Интересот на туристите за приморските подрачја, кој се смета за доминантен во изминатиот период, сè повеќе се пренасочува кон запознавање на нови и недоволно познати дестинации, места со специфични карактеристики, различни по атракција вредности и настани. На пазарот се јавува побарувачка за нови, специфични туристички производи што предизвикува развој на алтернативни форми на туризмот. Ваквите тенденции поттикнуваат на пазарот да се појават нови туристички дестинации кои ја засилуваат конкуренцијата на него. Носителите на туристички услуги во овие дестинации ги насочуваат своите напори кон креирање производ за одредени групи и подгрупи на туристи.

Промените кои настануваат во стилот и квалитетот на живеење на луѓето создаваат промени во карактерот и структурата на туристичката побарувачка. Постојните и потенцијалните туристи сè повеќе избираат квалитет на туристичката понуда. Посебно актуелен тренд во нивните барања се еколошките вредности кои туристичкиот простор може да им ги овозможи, што предизвикува засилен развој на екотуризам на глобално ниво.

Иако масовните туристички движења се карактеристични и за новиот милениум, сепак современите тенденции укажуваат на тоа дека новите форми на туризам значат остварување на туристички промет на мали групи кои се насочуваат кон запознавање на природните и културните вредности на дестинациите во склад со принципите на одржлив развој на туризмот. (Stojanovic, 2014, pp. 738-742). Но, евидентно е и зголемувањето на бројот на туристите кои бараат индивидуално обликуван производ.

Развојот на алтернативните форми на туризам предизвикуваат промени во пазарната структурата на туристичкиот промет на глобално ниво. Според податоците на Светската туристичка организација (WTO), настануваат промени во пазарното учество на туристичките региони во светот.

Туристички региони светот	Број на пристигнувања (во милиони)							
	1995	2000	2005	2010	2013	2014	2015	Просеч одишно (%)
Свет	527	674	809	949	1,087	1,133	1,18	3,9
Европа	304,7	386.4	453.0	488.9	566.4	581.8	607,	3,0
Азија и Пацифик	82.1	110.3	154.0	205.4	249.8	263.3	279,	6,1
Северна и Јужна Америка	109.1	128.2	133.3	150.1	167.5	181	192,	3,7
Африка	18.7	26.2	34.8	49.5	54.4	55.8	53,5	4,4
Блиски Исток	12.7	22.4	33.7	54.7	48.4	51	53,3	4,1

Табела 1. Меѓународните туристички пристигнувања за 2015 година

Извор: UNWTO Tourism Highlights, 2016 Edition

Како што може да се забележи, се зголемува учеството на егзотичните дестинации-Азија и Пацификот на глобалниот туристички пазар. Во однос на дистрибуцијата на туристичкиот промет на светските туристички региони, податоците потврдуваат дека најголемиот туристички промет се одвива во Европа и тоа со повеќе од половина од вкупните туристички движења (51%).

Туристички региони на етот	Број на истигнувања (во милиони)	Процентуално учество на туристичкиот пазар
Европа	607,7	51%
Азија и Пацифик	279,2	24%
Северна и Јужна Америка	192,6	16%
Африка	53,5	5%
Блиски Исток	53.3	4%
Вкупно:	1186	100%

Табела 2. Процентуално учество на туристичките региони на глобалниот туристички пазар

Извор: UNWTO Tourism Highlights, 2016 Edition

Долгорочните предвидувања на туристичките текови спроведени во рамките на Светската туристичка организација (Tourism Towards 2030) укажуваат дека во периодот кој следи се очекува стабилен раст на туристичките движења, со стапка на раст од околу 3,3% годишно. Оваа стапка се предвидува да биде поголема во новите дестинации во Азија, Латинска Америка, централна и источна Европа, Источниот медитеран, Блискиот Исток и Африка (+4,4%) отколку во веќе

познатите туристички дестинации во кои се очекува годишен пораст од 2,2%. Иако се предвидува растот на Европските туристички пазари да се одвива со пониска стапката отколку туристички недоволно развиените подрачја, сепак Европа и понатака ќе биде најинтересен регион на светот за туристите. Се очекува бројот на посетители во Европа да достигне околу 720 милиони туристи до 2020 година (WTO).

3. Одржлив развој на туризмот како современа тенденција на глобално ниво

Економските и техничко технолошките активности во современото национално и меѓународно окружување создадоа услови за развој на концептот на одржлив развој на глобално ниво. Тенденцијата кон се поголем економски развој доведува до зголемено користење на природните ресурси што се заканува со исцрпување на ресурсите, а новите технологии кои се применуваат во секторот на индустријата, земјоделството, градежништвото и транспортот можат во голема мерка да го загорзат квалитетот на воздухот, водата и почвата, да предизвикаат зголемување на обемот на отпад и опасни, токсични материјали. Во оваа насока е и влијанието на брзиот развојот на туризмот и притисокот кој туристичките движења го вршат врз животната средина на глобално ниво. Заради тоа денес се јавува концептот „одржлив развој на туризмот“, односно "одржлив туризам" како нов тренд во индустријата за патување. Туристите денес постепено се заинтересирани за т.н. "зелени патувања", каде што со престојот на едно лице не се наштетува животната средина на другите.

Неспорен е фактот дека туризмот е една од најмоќните стопански активности кои се акцелератор на економскиот развој. Со своите влијанија во сите пори од стопанскиот и општествениот живот, туризмот е рангиран меѓу првите пет извозни индустрии во светот во 83% од земјите во светот (Fayed, Flecer, 2002, pp.207-230), главен извор на девизен прилив во 38% од светските стопанства, комплексна

активност којавлијае врз пораст на БДП, инвестициите и степенот на вработување, феномен кој овозможува интеркултурно комуницирање меѓу луѓето и нивно социо-културно поврзување, развој на нивните знаења и доживувања. Може да се каже дека туризмот е дејност која е најмногу зависна од средината и нејзините вредности. Развојот на туризмот се темели врз чиста и незагадена животна средина. Едновремено, тој позитивно влијае на развој на туристичката дестинација, носоздаваи бројни негативни влијанија и може да предизвика негативна трансформација на средината. Како резултат на просторната и временската концентрација на туристичката потрошувачка евидентно е нарушување и деградирање на природните и антропогените вредности на туристичките простори, загадување на воздухот, уништување на флората и фауната, зголемување на отпад и бучава, со што се намалува реномето и угледот на туристичките дестинации. Заради се поголемиот интерес на постојните и потенцијалните туристи за авантуристички понуди, за чиста и здрава средина, за активности во природа, за рекреативни но и културни содржини, во последните три децении се повеќе се актуелизира одржливиот туристички развој како во теоријата така и во праксата.

Одржливиот развој постанува светски познат концепт со неговото публикување во Brundtland Report со наслов Our Common Future (Нашата заедничка иднина) во 1987 во кој одржливиот развој е дефиниран како „да се запознаат потребите на сегашноста без да се загрозат можностите на идните генерации да ги запознат нивните сопствени потреби.“ (Kimura, 2011, pp.1-18). Неговите темелни компоненти се претставени на следнава слика:



Слика 2.Аспекти на одржлив развој

Извор: Briassoulis, H., 2002. Sustainable tourism and the question of the commons. *Annals of Tourism Research*, 29(4), 1065-1085.

Концептот на одржлив туристички развој се јавува како компромисно решение за натамошен развој и вклучува општествен напредок и еколошка одржливост. Неговите почетоци се поврзуваат со програмата „Агенда 21“, усвоена од 182 земји на Самитот на Обединетите Нации во 1992 год. за природната средина и развојот. Оваа програма вклучува акции и мерки за постигнување на одржлив развој на планетата во 21 век а во чии рамки е и развојот на туристичката индустрија. Во рамките на оваа програма, со документот „Агенда 21 за туристичкото стопанство“ се определени активностите на учесниците во

туристичката индустрија со цел зачувување на животната средина. Неколку препораки за постапките кои Владите треба да ги преземат за промовирање и спроведување на одржлив развој на туризмот се:

- Да се обезбеди информираност за концептот на одржлив развој на сите владини институции кои се вклучени во областа на туризмот.
- Да се обезбеди националните и локалните договори за развој на туризмот да ја нагласат политиката за одржлив развој на туризмот.
- Да се обезбеди поддршка за развојот на економските модели за развој на туризмот, со цел да се помогне во одредување на видовите на туризам за природните и урбаните области.
- Да се обезбеди помош и поддршка на локалните власти во развојот на стратегиите за туризам.
- Да се развијат и имплементираат едукативни програми за подигање на свеста на луѓето во врска со прашањата поврзани со одржливиот развој на туризмот.
- Градење на стандарди за да се осигури дека проектите за развој на туризмот нема да ја уништат локалната култура и природната средина.

Покрај националните политики, постојат неколку меѓународни договори кои се однесуваат на туризмот, како и некои изјави на меѓународната политика, вклучувајќи ја декларацијата од Манила (1980) и Декларацијата од Хаг за Светскиот туризам (1989). Иако ваквите договори не се обврзувачки, тие имаат големо значење бидејќи овозможуваат да се постават пошироки општествени размислувања и прашањата за животната средина да го свртат вниманието на инвеститорите и лидерите на туристичката индустрија.

Од донесување на овој документ, одржливиот развој на туризмот се повеќе се актуализира на глобално ниво. Според UNWTO, одржлив развој на туризмот е развој кој ги задоволува потребите на сегашните туристи и туристичките дестинации, но води сметка за заштита и подобрување на можностите за во иднина. Замислен е како развој што води кон управување со сите ресурси на начин преку кој економските, социјалните и естетските потреби ќе бидат исполнети во насока кон одржување на културен интегритет на дестинацијата, заштита на еколошките процеси, биолошката разновидност и одржување на живитесистеми. Овој актуелен концепт потврдува дека преку ефективен процес на планирање и менаџирање, туризмот може да биде сила која ќе овозможи просперитет на дестинацијата на светскиот туристички пазар. Тој ја оспособува дестинацијата да одржи рамнотежа со окружувањето и со тоа да остане конкурентна на пазарот независно што на туристичкиот пазар се појавуваат нови дестинации и тоа преку:

- ▶ квалитетот на туристичките доживувања, животот на локалното население, природните и културните вредности,
- ▶ континуитет на природните и културните ресурси како и интересот на туристите за дестинацијата,
- ▶ рамнотежа меѓу потребите на туристите, домицилното население и животната средина.

Поаѓајќи од овие основни премиси на одржливиот развој на туризмот, може да се забележи дека неговата суштина е да се обавуваат туристички активности со кои ќе се овозможи заштита на животната средина, социјален и економски интегритет и унапредување на природните, антропогените и културните вредности на трајна основа. Тој поаѓа од нужноста за развој на свеста како на страната на туристичката понуда така и на страната на побарувачката на туристички вредности дека треба да се имаат во вид целите и интересите на сегашните и идните генерации. Оттука, овој концепт кој се проширува на глобално ниво подразбира свесно балансирање и

постигнување на потполно единство на економските, социјалните, културните и еколошките барања и принципи, што во крајна линија треба да резултираат со просперитет и раст на квалитетот на животот како на сегашните така и на идните генерации. Тоа, пред сè, се однесува на свесност како кај учесниците во туристичкиот бизнис така и на зголемување на одговорноста на државната управла-владата и локалните заедници, соодветна ревизија на постоечкиот економски и правен систем како и поголемо вклучување на науката во разрешување на актуелните проблеми од доменот на одржливите ресурси во туризмот.

Основните три начела на кои се темели одржливиот развој-еколошкиот, социо-културниот и економскиот аспект, ги добиваат следниве насоки во сферата на туризмот: (Kruk et al, 2007, pp124-140)

- Да се направи оптимална искористеност на ресурсите на животната средина кои содржат клучен елемент во развојот на туризмот, одржување на основните еколошки процеси и помагање да се зачуваат природните ресурси и биодиверзитетот.

- Да се почитува социокултурната автентичност на домашното население, нивната изградена и нивната култура на живеење, нивните традиционални вредности и да се работи на тоа да се придонесе за меѓукултурно разбирање и толеранција.

Истражувањата на туризмот идентификувале четири подрачја кои го создаваат неговиот одржлив развој:

- *Економска одржливост*-Стапките на раст и развој на туризмот треба неопходно да се одржуваат на контролирани нивоа во однос на искористување на ресурсите, особено необновливите. Порастот на приходи од туризмот при што мена да се деградира просторот и загади животната средина.

- *Еколошка Одржливост*- Туристичкиот развој мора да биде во согласност со одржување на биолошката разновидност и природните ресурси. Фокусот треба да биде ставен врз почитување на еколошките закони, зајакнување на капацитетите на природните ресурси и да се употребуваат без да се уништуваат.
- *Општествена одржливост*- Туристички развој на дестинацијата преку заштита на нејзиното културно наследство и формирање на идентитет на локалната заедница.
- *Локална Одржливост*- Туризмот го зголемува нивото на вклученост на локалната заедница во туристичкиот развој, што создава длабока меѓусебна поврзаност и условеност меѓу туристичкиот бизнис на локално ниво и нивото на локален економски развој..

Развојот на туризмот треба да се имплементира како начин да се овозможи рационална искористеност на ресурсите во однос на животната околина, да се почитуваат вредностите на странските земји, афирмација на автентични специфични вредности, духот и традицијата на земјата која треба да се промовира. Тоа наметнува потреба од успешно менаџирање со туристичките ресурси на локално и национално ниво почитувајќи ги следниве принципи:

1. Да се унапредува квалитетот на туристичката дестинација со мониторинг на локалната заедница и програмите кои ги донесува за зачувување на природната средина, културно-историските вредности, позитивен однос население-туристи и нејзиниот културени идентитет.

2. Економскиот развој на дестинацијата изачувувањето на животната средина не се меѓусебно спротивни категории. Зголемувањето на туристичкиот промет е условено од животната средина. Со примена на современата технологија и унапредувањена однесувањето на туристите и домицилното население кон природните и културните вредности се овозможува да се постигне нивна

ускладеност. Затоа, одржливиот развој сè повеќе се прифаќа како водечка стратегија за развој.

3. Туризмот треба да обезбеди отворање на работни места за локалното население.

4. Одржливоста на туристичкиот развој претпочита да се донесе кодекс на однесување во туристичкиот бизнис на локално, регионално и национално ниво, кој ќе се темели врз меѓународни стандарди.

5. Туристичкото работење да се насочува преку добро осмислени едукативни програми за оптимално искористување на ресурсите за туристички цели.

Генералното собрание на Обединетите нации ја прогласи 2017 година за Меѓународна година за развој на одржлив туризам, повикувајќи се на потенцијалот на туризмот за унапредување на универзалната 2030 агенда за одржлив развој и 17 цели за одржлив развој (SDGs). Основната цел во оваа година е да се поддржи промена во политиката, деловни практики и однесувањето на потрошувачите во насока на поодржлив туристички секторот. Меѓународната година за развој на одржлив туризам ќе ја промовира туристичката улога преку следните пет клучни подрачја: (UNWTO, 2016)

- ✓ Инклузивен т.е сеопфатен и одржлив туристички развој,
- ✓ Социјална вклученост, вработување и намалување на сиромаштијата,
- ✓ Ефикасност на ресурсите, заштита на животна средина и климатски промени,
- ✓ Културни вредности, разновидност и наследство,
- ✓ Меѓусебно разбирање, мир и безбедност.

4. Развој на алтернативни видови туризам

Одржливиот развој на туризмот поттикнува појава и развој на алтернативни видови на туризам како противформа на стандардниот, масовен туризам. Може да

се каже дека светските туристички текови покажуваат два мегатрендови: едниот се однесува на туристичките текови кон традиционалните форми на туристички движења, насочени кон морињата, планините, големите градови, додека вториот е насочен кон алтернативните и одржливи форми на туристички движења. Сепак, интересот на туристите сè повеќе се оријентира од организирано патување на голема група туристи кои користат пакет-аранжманите на туроператорите или големите туристички агенции по ниски цени кон индивидуални патувања или патувања во мали групи кои користат алтернативни содржини во согласност со животната средина а во фокусот на креирање на понудата се мотивите на туристите. Во теоријата поимот одржлив туризам се поистоветува со поимот алтернативен туризам. Тоа произлегува од основната карактеристика на алтернативниот туризам а тоа е свеста на неговите учесници за животната средина и акцентот на ова туристичко движење кон зачувување на средина, националната кујна и гастрономските специјалитети, автентичните традиции и другите културни белези на туристичкото место. Ова туристичко движење го минимизира негативното влијание врз природата и општествените сегменти, поттикнува развој на други сектори а особено земјоделството, овозможува најголем дел од приходите да се задржат во локалната заедница, учество на локалното население во донесувањето одлуки со кои се насочува и контролира развојот на туризмот (<http://www.dgt.uns.ac.rs/download/seoskitur2.pdf>).

Алтернативниот туризам се појавува во различни форми кои се групираат по најчесто од различни критериуми. Според и извештајите и предвидувањата на Светската Туристичка Организација, иднината на туристичкиот развој се наоѓа кај екотуризмот, културниот туризам, тематскиот туризам и авантуристичкиот туризам. Многу автори во своето истражување го третираат алтернативниот како синоним на тематскиот туризам во кој се вклучени екотуризмот и културниот туризам (Jovanovic, 2013).

Алтернативните, односно тематските форми на туризам стануваат сè поинтересни за современите туристи. Овие видови туризам се фокусираат на специфични интереси на туристите и нивна основна карактеристика се малите групи на туристичкиот ги користат нивните понуди. Во зависност дали се фокусираат на туристичките интереси за природни или општествени ресурси, издиференцирани се екотуризам, здравствен туризам, спортски туризам, наутички туризам, рурален туризам, ловен и риболовен туризам од културен туризам, конгресен туризам, туризам на настани, верски туризам, туризам на вештачко создадени атракции и сл. Нивните разновидни понуди овозможуваат забава, емотивни доживувања, спознавање и едуцирање.

Екотуризмот е алтернативна туристичка форма која се однесува на туристичко патување кон дестинации со висока одговорност кон природата и заштитата на животната средина со едновремен пораст на приходите на локалното население преку развој на малиот бизнис во туризмот. Основни мотиви на туристите на овие патувања се зачувани природни атракции конципирани како разновиден и индивидуализиран производ. Екотуризмот не е само уживање и заштита на природните ресурси туку го вклучува и интересот на локалното население односно патувањето во природни области за да се зачувува животната средина но и да се подобрува благосостојбата на локалното население. Денес, овој вид туризам претставува најпопуларен вид на одмор. Се разликува од „патување во природата“ по учеството на локалното население во користење на туристичкиот производ за што остварува приход. Основните карактеристика на екотуризмот дадени од UNWTO се:

- Основни мотиви на туристите за овој вид на туризам се набљудување и вреднување на природата и традиционалните културни обележја кои преовладуваат во природните области;
- Содржи образовни и интерпретативни содржини;
- Во основа го организираат специјализирани агенции за мали групи;

- Понудувачите на услуги се локални приватни бизниси во туристичкото место;
- Ги минимизира негативните влијанија врз природната и општествената средина;
- Придонесува за зачувување на природните области кои претставуваат екотуристички атракции на тој начин што создава економски придобивки за организациите и заедницата, го зголемува вработувањето и ја подигнува свеста на луѓето преку конзервација на природните и културните вредности.

Екотуризам во најширока смисла се нуди, како развојна шанса и можност да се финансираат светските заштитни зони. Понудата сенасочува кон мали групи со посебен интерес. Така, се изготвуваат голем број разновидни програми за афирмација на екотуризам во земјите со големо биодиверзитет, со национални паркови и локални заедници кои ги зачувале своите традиции. Интересот за ваквите заштитени подрачја се јавил уште одамна, во текот на 19 век, се развивал и во 20 век а се очекува зголемување на барањата за овој вид туризам во 21 век. Екотуризмот во светот вклучува и следење на големи животински примероци како носорози, лавови, горилата во природните услови на џунглата или пак китови и желки во големите морски базени и океаните. Друго интересно место за екотуризам се поларните предели каде туристите можат да се восхитуваат на мечките и фоките на место каде цивилизацијата сè уште не се чувствува. Зголемувањето на бројот на посетители во заштитените подрачја и зајакнувањето на концептот за важноста од здрава животна средина ги поттикнал државните институции во многу земји во светот да се насочат кон правилно управување со заштитените ресурс. Како нужен прв чекор се смета „управувањето со посетителите“ како стратегиска активност со важност како за заштита на средината така и за пораст на бројот на посетители. Во рамките на тој процес треба

да се донесат одлуки за три клучни моменти:(*PROJEKAT Održivi razvoj opštine Pirot i održivi turizam na Staroj planini*)

- ▶ која порака треба да им се пренесе на посетителите,
- ▶ кои се целните групи за комуникација,
- ▶ месото каде комуникацијата ќе се одвива («Visitor centers» односно информативни центри).

Целта на управувањето со посетителите е да се зголеми нивниот број преку зголемување на нивната свест за заштита на природните и културните вредности на подрачјето во кое престојуваат. За да тоа се постигне треба да се водат активности за нивно добро и стручно информирање пред да дојдат во подрачјето, во текот на нивниот престој како и по нивното заминување, правилно означување на патеките и мотивите како и преку соработка со локалната заедница.

Културниот туризам се темели врз користење на културните обележја и културното наследство на дестинацијата како ресурси во креирањето на нејзината понуда со цел да се задоволат туристичките потреби. Тој претставува интегритет на културата и туризмот, поими кои се меѓусебе тесно поврзани. Културата и културното наследство со својата богата содржина ја формираат туристичката понуда, правејќи ја атрактивна и барана од туристите, а туризмот овозможува да се изврши валоризација на културните ресурси на ниво на локалитет, реон или на национално ниво, обезбедува средства за зачувување и заштита на културното наследство а исто така придонесува за формирање и зајакнување на културниот идентитет на дестинацијата.

Иако уште пред 17-от векевропската култура била интересна за туристите кои се насочувале кон големите градови, сепак се смета дека овој вид на туризам станува покарактеристичен кон крајот на осумдесеттите години на минатиот век. Сèдо овој период, културата е пропратен дел на туристичката понуда. Денес, културните вредности претставуваат основа на туристичката понуда, односно тие

се основна мотивација која поттикнува одреден сегмент на туристи да посетат некое туристичко место или дестинација.

Во теоријата можат да се сретнат повеќе дефиниции за природата на културниот туризам. Една од најприфатените е дека културниот туризам вклучува движење на луѓето поттикнато од културните атракции надвор од нивното постојано место на живеење со цел добивање нови информации и искуства со што ќе ги задоволат своите културни потреби (Richards, Greg, 1999, pp.16-32). Во неа се потенцира културната атракција како примарна цел на туристичките патувања, што во современи услови се смета за ограничена. Затоа, Светската туристичка организација дава пошироко поимање на културниот туризам, дефинирајќи го како „патувања чија главна или пропратна цел е посета на места и настани чија културна и историска вредност ги чинат дел од културното наследство на заедницата“ (WTO, 2012). Овој туризам ги задоволува потребите на туристите кои имаат потреба од запознавање на нови култури, стекнување различни културни знаења и искуства. Луѓето патуваат како дел од уметнички, студиски и културни тури, присуство на фестивали и други културни манифестации, разгледување на историски споменици и предели, проучување на природа, фолклор, музичка и ликовна уметност. Но, и туристите кои посетиле дестинација заради други цели можат да следат културни настани, манифестации, да добиваат информации за историските знаменитости на дестинацијата, да ги запознаат нејзините културни вредности.

Ресурската основа за развој на културниот туризам е многу богата и разновидна. Оттука, во теоријата можат да се сретнат различни групирања на овој вид туризам (примарен, попатен и случаен), во зависност од интересот на туристите (општ културен туриста и специјализиран културен туриста) (<http://www.culturenet.hr/default.aspx?id=23209&>), во зависност од начинот на обликување на културните ресурси (културни активности, кина и театри, предмети во кои културните вредности се презентираат како CD-иња, книги, ракотворби). Базирајќи се на дефиницијата, постојат подкатегории на културен туризам кои

може да придонесат во детерминирањето на трендовите и карактеристиките на најважните сегменти на пазарот базирани на мотивациите и однесувањето како и туристичките активности кои се извршуваат:

- Туризам на културно наследство
- Уметнички туризам
- Креативен туризам
- Урбан културен туризам
- Рурално културниот туризам
- Локално културен туризам
- Современ културен туризам

Во зависност од природата, културните вредности кои учествуваат во креирање на туристичката понуда се групираат во 3 групи: (<http://www.culturenet.hr/default.aspx?id=23209&>)

- (1) Културни и историски споменици и локалитети, археолошки локалитети, споменици и архитектонски комплекси, манастири и цркви, етнографски споменици, музеи и други,
- (2) Уметнички дела - движни материјални културни вредности: колекција на уметнички предмети, работи на сликарството, скулптурата, народни ракотворби, везови, носии, култни објекти, ремек-дела на кино и литература, итн,
- (3) Периодични и епизодни настани - фестивали, изложби, конгреси, саеми, прослави и многу повеќе.

Покрај овој широк опфат на културни ресурси кои имаат одредена материјална форма, во креирање на туристичката понуда од не помало значење е и комуникацијата со локалното население за да се запознае нивната традиција, верувања и ставови. Може да се каже дека во секоја урбана заедница, пошироко подрачје или скоро во секоја рурална средина се среќаваат културни ресурси во форма на материјално и нематеријално културно наследство и тие можат да се искористат како дел од туристичката понуда.

Создавањето и развојот на туристичкиот производ во културниот туризам се темели врз ефикасно менаџирање со културните ресурси. Овие ресурси минуваат две фази:

- фаза на планирано обликување во која тие стануваат туристички атрактивности,

фаза на интерпретација во која преку селекција и конципирање на содржината која ќе се продава, атрактивностите стануваат туристички производ. Со овие активности, културното наследство станува „марка“ интересна за туристите. (Pancic, 2006, str.211-226)

Со оглед дека туристичкото користење на културните ресурси има и негативни влијанија врз нивната одржливост, менаџментот на културните ресурси има посебна важност. Основна цел е да се обезбеди заштита на културното наследство преку усогласување на обемот на туристичката побарувачка со маркетингот на туристичкиот производ, односно бројот на туристите и времетраењето на нивниот престој мора да биде во склад со степенот на издржливоста на ресурсите.

На глобалниот туристички пазар, денес, се актуелизира *авантуристички туризам*, форма на туризмот која претставува мала, но растечка група на пазарот. Се вклучува во групата на креирање туристичка понуда со која се задоволува посебен, специфичен интерес на туристите. Уште се нарекува и адреналински бидејќи вклучува различни активности со кои се зголемува адреналинот кај туристите кои нив ги вршат.

Авантуристичкиот туризам е присутен во сите делови на светот а основни услови за развој на овој туризам се: природното богатство и поволната географска положба на дестинацијата. Некои од формите на овој вид туризам се пешачење, планинарење, алпинизам, параглајдерство, истражување на морските длабочини, сплаварење (rafting), планински велосипедизам, летање со балони, сафари, истражување на Антарктикот. Секоја од нив исполнува барем два од следниве три елементи:

- Се остварува физичка активност
- Се воспоставува директен контакт со природата
- Се воспоставува меѓукултурна интеракција

Авантуристичкиот туризам е релативно поефтин вид, не бара големи вложувања и затоа го побудува интересот за негов развој. Преку оптимално стратегиско планирање на форми на авантуристички туризам и дефинирање на ефективна стратегија на развој, денес секоја дестинација има можност да навлезе на меѓународниот туристички пазар.

5. Влијанието на туризмот врз економскиот развој на Косово

Како една од водечките и најдинамички индустрии во светското стопанство и ефектите кои ги создава, туризмот се смета за еден од глобалните економски феномени. Улогата на туризмот е високопризната од страна на владите на сите земји во светот, како еден од главните индикатори на економскиот раст. Едновремено, се уважуваат и социјалните, политичките и културните придобивки на туризмот како и неговите влијанија врз животната средина. Истражувањето на светскиот совет за туризам и патување јасно укажува на потенцијалот на туризмот да ја зајакне глобалната економија, и да ја намали невработеноста. Економските фактори се над сите други фактори чиј раст и развој е поттикнат од страна на

туризмот. Директни придобивки се остваруваат кај примарните туристички сектори како што се хотелите, рестораните, превозот, и трговијата на мало.

Туризмот е поттик на економскиот раст со својата значајна улога во формирањето на БДП, создавање на дополнителни работни места и обезбедување вработување на населението. Меѓународните туристички движења ја стимулираат домашната потрошувачка во туристичката дестинација, го намалуваат трговскиот дефицит и овозможуваат да се остварирамнотежа во трговскиот биланс. Тој има и секундарен ефект кој се согледува во неговото влијание на повеќе економски секторикакот транспорт и врски, градежништвото, земјоделството, производството на стока за широка потрошувачка и со тоа се јавува како своевиден катализатор на социо-економскиот развој. Важноста на туризмот како извор на девизни приходи, обезбедување вработување на населението и проширување на меѓународните контакти постојано расте. Денес, туризмот е главен извор на приходи за многу земји и е од витално значење за економијата како на странската, емитивна земја така и на рецептивната земјата како домаќин.

Ако се има во вид дека туризмот создава и негативни ефекти, целта на развивањето на туристичката индустрија во општеството е максимизирање на селектираните позитивни ефекти и минимализирање на потенцијалните негативни ефекти. Прво и од суштинско значење е да се идентификуваат можните влијанија. Истражувачите од областа на туризмот имаат дефинирано голем број на влијанија и истите се групирани во категории, со цел да се осознаат можните влијанија од развојот на туризмот во заедницата (Mason, 2010, Rollins et al, 2016, Muchapondwa, Stage, 2013). И покрај потешкотиите во класифицирањето на влијанијата заради големиот број директни и индиректни импликации како и субјективизмот во нивното согледување, утврдени се три групи на влијанија кои можат да имаат позитивно и негативно дејство: влијанија врз средината, социо-културни влијанија и економски влијанија.

Туризмот е важна стопанска дејност на Република Косово. Преку туристичка валоризација на нејзините природни и културни атрактивности на меѓународниот туристички пазар, оваа земја има основа да ја унапреди својата економска сила. Со цел да се утврди влијанието на туризмот врз економијата на земјата, ќе бидат анализирани основните индикатори кои ќе ја отсликаат состојбата на туристичкиот промет во Косово и учеството на општина Пеќ во него како и делот со кој туризмот влијае врз бруто домашниот производ на земјата.

Од извршената анализа на податоците за бројот на посетители, домашни и странски и остварените ноќевања од 2009 до 2015 год. (табела 3), може да се констатира дека бројот на посетители во 2015 год. се зголемил за 56,7% во однос на 2009 год., што е резултат на порастот и на домашните и на странските гости. Нивниот престој се зголемил за 54% во 2015 год

Година	Број на посетители			Остварени ноќевања			Просек Ноќења
	домашни	странски	вкупно	домашни	странски	вкупно	стран./вк
2009	52.631	36.318	88.949	54.876	76.042	130.91	2,1 /1,5
2010	44.662	34.382	79.045	45.123	76.394	121.51 7	
2011	42.044	30.349	72.393	44.757	65.584	110.34 1	
2012	49.973	48.790	98.763	52.008	90.968	142.97 6	
2013	45.380	50.074	95.454	54.867	83.883	138.75 0	
2014	46.477	61.313	107.79 0	55.274	102.066	157.34 0	

2015	60.200	79. 238	139.43 8	81.372	120.669	202.04	1,5/1,4
------	--------	---------	-------------	--------	---------	--------	---------

Табела 3. Број на посетители и ноќевања во Косово во период 2009-2015г.

Извор: Агенција за статистика на Косово (АСК), economic@ks-gov.net.

. Со исклучок на 2010 и 2011 год. од 2012 год се зголемува бројот на странски туристи, но се намалуваат вкупно остварените ноќевања заради намалување на домашните посетители. Од 2013 год. се забележува перманентен пораст на туристите и нивните ноќевања. Значајно е да се забележи дека во 2015 год. се остварува пораст на домашните посетители за 29,53% во однос на 2014 год. а нивните остварени ноќевања за 47,22%. Пораст се остварува и во бројот на странски посетители за 29,24% а се забележува помал пораст во ноќевањата на странски туристи и изнесува 18,23% во однос на 2014 год.

Финансиските ефектите кои туристите ги создале преку туристичката потрошувачка од 2013 год. до 2015 год. се претставени како примарна потрошувачка остварена во хотелите и рестораните (табела 4). Нивното учество во вкупниот БДП на Косово е важен индикатор за состојбата на туризмот во Косово. Треба да се напомене дека овој индикатор не ги зема во вид секундарните трошења на туристите како купување на земјоделски производи, стока за широка потрошувачка (прехранбени производи, сувенири, средства за хигиена и разни реквизити) и транспорт бидејќи не е можно да се оддели овој дел од вкупната потрошувачка на тие производи.

Год.	Квартал и	Хотели и ресторани (000 евра)	% Раст	БДП (во 000 евра)	% Раст	Учество во %
2013		49.800	/	5 326.700	/	0,93
2014		52.100	4.6	5 567.500	4.5	0,94
2015		57.700	10.8	5 771.500	3.7	0,999
20	Q 1	11.200	/	1 069.300	9.8	
0	Q 2	12.300	/	1 395.700	6.5	
1	Q 3	14.400	/	1 466.300	2.1	
3	Q 4	11.900	/	1 395.400	2.9	
20	Q 1	12.400	8.9	1 167.200	0.3	
0	Q 2	12.400	6.6	1 403.700	-1.7	
1	Q 3	14.800	-8.6	1 548.300	2.9	
4	Q 4	12.600	15.2	1 448.300	3.0	
20	Q 1	13.600	13.0	1 187.500	1.6	
0	Q 2	13.900	15.7	1 457.100	4.8	
1	Q 3	16.700	17.1	1 604.600	4.0	
5	Q 4	13.500	10.3	1 522.300	5.0	

Табела 4 Учество на хотелската индустрија во БДП на Косово (по тековни цени)

Извор: Агенција за статистика на Косово (АСК), <http://ask.rks-gov.net/>

Со анализа на податоците претставени во табела 4 може да се заклучи дека во периодот од 2013 до 2015 год. туризмот учествува просечно со 0,96% во БДП на Косово. Процентот на учество се зголемува секоја наредна година што може да биде значаен показател за донесување одлуки за развој на туристичката понуда во идниот период.

Од табелата исто така може да се заклучи дека БДП пораснал за 5% во четвртиот квартал од 2015 год. во однос на истиот во 2014 год. додека остварениот бруто производ во хотелската индустрија во последниот квартал од 2015 год, бил поголем за 10,3% во однос на 2014 год. Овие показатели укажуваат дека за

туризмот во Косово, претставен преку хотелската индустрија постои интерес и може да се развива сошто ќе го зголеми учеството во вкупниот БДП.

III. Теоретски осврт кон суштината на менаџмент компетенциите

1. Карактер на менаџмент компетенции

Денешните, современи услови во кои работаат претпријатијата од областа на туристичкото стопанство, глобализацијата во светски рамки, како и брзите, динамични трендови, променливите желби и потреби на туристите ја наметнаа потребата за согледување на менаџерите и нивните компетенции или способности како круцијален фактор во остварувањето на позитивни перформанси за хотелските претпријатија.

За разлика од порано, кога успехот на хотелите зависел главно од нивната финансиска моќ, како и техниката со која располагаат, сегашните услови и околности во кои работаат хотелските претпријатија ставаат акцент на способноста и капацитетот на менаџерот со своите знаења, вештини и умешности да го води хотелот кон реализирање на поставените цели и остварување на конкурентска предност на пазарот. Така, човечкиот фактор, односно менаџерот како „мозок“ на хотелското претпријатие е оној кој треба да ја планира, организира и контролира работата на сите вработени, да ја проучува, анализира и предвидува околината и да носи стратешки одлуки преку кои тоа ќе ги задоволи специфичните и променливи барања и желби на туристите, ќе привлекува нови туристи и ефективно ќе ги оствари своите задачи и цели.

Менаџерот, претставува лице одговорно за планирање и насочување на целокупната работа на претпријатието, преку организирање на активностите на сите вработени и преземање на соодветни корективни мерки. Уште, во

литературата менаџерот се дефинира како стручно лице кое ја организира и насочува активноста на претпријатието и обезбедува работите во него да се извршуваат со помош на други луѓе. Неговата суштинска задача е да ги осмислува развојните организациски цели, да креира најдобри стратегии и да развива акциони планови со чие извршување ќе се постигнат највисоки резултати (Симонческа, 2013).

За да може менаџерот успешно да го води хотелското претпријатие низ предизвиците и влијанијата од глобалната конкуренција, брзите технолошки промени, иновации, мора да поседува, но и да развива одреден сет на знаења, вештини, однесувања и лични квалитети. Тој комплекс на знаења, вештини, лични вредности, однесувања, ги градат менаџерските компетенции кои менаџерите треба да ги поседуваат и развиваат со цел ефективно и ефикасно остварување на стратешки поставените цели. Според тоа, слободно може да се каже дека користа од компетенциите е во унапредувањето на организациските перформанси и остварувањето конкурентска предност (Lawler, 1994).

Во теоријата постојат бројни дефиниции за тоа што претставува поимот компетенција или компетентност. Во целина сите укажуваат на постоење на потенцијал на луѓето за вршење на одредена, специфична активност во рамките на работата. Компетентноста укажува на поседување на потребните знаења, информации, вештини, мотиви и однесувања на вработените за извршување на работните задачи и постигнување на потребните резултати. Компетентноста уште се однесува на основните карактеристики на личноста која ја води да предизвика ефективни и исклучителни перформанси. (Boyatzis, 1982). Од аспект на менаџментот, компетентноста укажува на моќта на менаџерите да остваруваат високи резултати во подрачјата во кои делуваат, преку ефикасно организирање на трудот на вработените, во насока на поставување и реализирање на организациските активности и цели. Компетенциите се

дефинираат како когнитивни (знаењата и вештините), афективни (вредности и ставови) и однесувања и мотивациските карактеристики и склоноста луѓето да бидат успешни во специфични ситуации (Boyatzis, 1982).

Успешниот менаџер во областа на хотелиерството мора да поседува многу различни вештини и перформанси кои заедно со специфичните знаења и искуства ќе придонесат за унапредување на позицијата на хотелот на меѓународниот пазар. Исто така, менаџерот на хотелот мора да исполнува повеќе улоги за ефективно остварување на задачите на хотелот кој тој го управува. Три генерални видови на цели во хотелското претпријатие кои се во фокусот на менаџерската работа се: (Barrows et al., 2012, pp. 5-6)

- ✚ Менаџерот сака гостите да се чувствуваат добредојдено;
- ✚ Менаџерот сака работите да се извршуваат согласно на потребите и желбите на гостите;
- ✚ Менаџерот сака да биде сигурен дека работните процеси и активности ќе продолжат да ги обезбедуваат потребните услуги за гостите, но ќе обезбедуваат и профит.

Во литературата постојат различни ставови и погледи за тоа кои се основните карактеристики кои менаџерот како професионалец, треба да ги поседува и исовремено развива и успешно да ги применува во својата работа. Дел од тие карактеристики менаџерите ги стекнуваат преку формалното образование, посетување на најразлични обуки, семинари, курсеви, преку самостојна едукација и слично, додека дел се т.н персонални или лични карактеристики и особини.

Менаџерите кои работаат во областа на туризмот и угостителството постојано се соочуваат со предизвикот да излезат во пресрет на брзо променливите и специфични барања и потреби на постојните и потенцијални туристи. Затоа,

тие мора постојано да ги следат трендовите и да креираат и воведуваат новитети кои ќе ги предизвикуваат постојните туристите повторно да се враќаат во тој туристички комплекс, но ќе бидат интерес и за потенцијалните туристи.

Според Patricia Lotich (**LOTICH**, 2015), современиот менаџмент ја налага потребата од поседување на следните дванаесет есенцијални менаџерски компетенции во насока на ефективно реализирање на активностите на претпријатието:

-
- Супервизија (контрола) на вработените - менаџерот мора да биде способен да врши надзор и контрола на работата на подредените, со цел идентификување на можните грешки и проблеми при извршувањето на задачите и активностите во насока на исполнување на поствените цели, следење на работата и начинот на нејзиното извршување од страна на вработените, нивната посветеност, ажурност и максимално залагање при нејзиното извршување.
 - Успешно разрешување на конфликти во насока на одржување на работната продуктивност- менаџерот мора да е спремен на потенцијалните конфликти кои би можеле да се појават меѓу вработените при извршување на работата. При тоа, менаџерот не смее да биде пристрасен при разрешување на конфликтот, мора да се залага истиот да биде решен без да се повредат чувствата на било која од инволвираните страни. Во насока на зголемување на креативноста, ангажираноста и поттикнување на подобри остварувања менаџерот треба да поттикнува интелектуални конфликти меѓу вработените.
 - Емоционална интелигенција-способност на менаџерот да биде свесен за своите емоции, истите соодветно да ги управува, изразува и контролира,

да биде позитивен во своето работење и позитивно да пристапува кон сите ситуации и појави во окружувањето барајќи најдобар начин за нивно искористување и да биде разумен во донесување на одлуките.

- Комуникациска способност- укажува на способноста на менаџерот да воспоставува и одржува јасни комуникации со сите вработени, но и со останатите стеикхолдери.
- Успешно менаџирање со остварувањата на вработените -за да може менаџерот ефективно да ги следи и надгледува извршувањата на вработените потребно е да :
 - Да се постават јасни очекувања и цели како работни задачи.
 - Запишување и надгледување на целите на вработените.
 - Држење на вработените како одговорни за извршувањето на работата и постигнувањето на целите.
 - Наградување на вработените за доброизвршената работа.
 - Менторство, тренинг и одржување на дисциплина на вработените кога е потребно.
- Поседување на вештини за интервју- успешно идентификување на вистинскиот човек за вистинската работа
- Поседување на вештини за градење на тим (team building)
- Делегирање
- Променлива агенда –при вршење на работата со цел нејзино успешно извршување поради новонастанати ситуации менаџерот мора да биде способен на спроведување на некои промени со цел прилагодување на работењето кон новонастанатите услови
- Тренинг-да биде добар тренер
- Решавач на проблеми- менаџерот мора да биде способен позитивно да гледа кон можните проблеми, секогаш барајќи го најдобриот начин за нивно решавање.

- Добар мотиватор на своите вработени, но исто така и добар самомотиватор- за да може менаџерот да ги мотивира другите, пред се тој самиот треба да биде мотивиран кон успешно извршување на работните задачи и ефективно постигнување на поставените цели. Постојат повеќе мотивациски средства кои стојат на располагање на менаџерот при мотивирање на своите вработени.

2. Индикатори на менаџерски компетенции

Кога станува збор за компетенциите кои ги поседува еден менаџер не се мисли само на неговото образование и искуство кои ги поседува, туку станува збор за цел еден комплекс на знаења, искуства, лидерски, иновативни и креативни способности, комуникациски, претприемачки и други вештини кои го квалификуваат менаџерот како високо спремен и успешен во својата работа. Според тоа, ефективноста и постигнувањето на високи перформанси на менаџерот зависи од неговите знаења, вештини и лични особини или квалитети.

2.1 Персонални карактеристики на менаџерите

Менаџерите, без разлика на индустријата во која припаѓаат и подрачјето во кое работаат претставуваат луѓе како и сите други, кои чувствуваат, имаат свои внатрешни особини, идеи, ставови, вкусеви и слично. Па така, личните перформанси или компетенции на менаџерот претставуваат внатрешните особини кои го определуваат начинот на однесување на менаџерот со луѓето кои го опкружуваат, односно со своите вработени и останатите стеикхолдери. Така, менаџерските перформанси најпрво се поврзуваат со самите менаџери, а потоа со нивната позиција и авторитет во организацијата (Cockerill, 1989). Станува збор за карактеристики својствени само за поединецот кој нив ги поседува, со кои тој се разликува од другите и кои истовремено треба да ги

развија. Овие компетенции менаџерот на хотелот мора постојано да ги самопроценува во насока на нивно подобрување и усовршување, доколку тој сака да ја унапреди својата кариера. Секој менаџер различно реагира на некоја настаната ситуација или појава. Но, без разлика на ситуациите во кои се наоѓаат менаџерите треба да ги извршуваат задачите на најдобар начин, односно во насока на најдобро можно остварување на поставените цели.

Менаџерот мора да се познава самиот себе, да биде свесен за своите силни, но и за своите слаби страни, треба да биде високо мотивиран и како таков да ги мотивира своите подредени. Мотивацијата е тенденција на преземање на соодветни активности за исполнување на одредени цели. Суштината на мотивацијата е во стимулациите, односно она заради кое се преземаат одредени дејствија. Во доменот на менаџерското работење мотивацијата игра голема и важна улога. Менаџерите на хотелите за да можат да се носат со тежината и комплексноста на својата работа мора постојано да се самомотивираат, но исто така тие мора да ја одржуваат мотивацијата на вработените на високо ниво. Како најчести мотивациски фактори покрај парите, уште може да се наведат и желбата за постигнување успех, признавањето, задоволството кое го дава извршувањето на работата, унапредување на работното место, чувството да се биде дел од некоја група и слично. Менаџерот треба да биде комуникативен-успешниот менаџер е одличен во воспоставување и одржување на контакти било да станува збор за интраперсонални или за интерперсонални комуникации. Во областа на туристичкото стопанство, менаџерите на хотелите посебен акцент ставаат на градењето и одржувањето на поволна комуникациска клима каде непречената, јасна и брза размена на информации е клучна за ефективно и ефикасно извршување на работните активности. Исто така, важна особина на современиот менаџер на туристичкото претпријатие е и неговата флексибилност која се однесува на способноста на менаџерот брзо да се приспособува на новонастанатите ситуации при што секогаш во нив да гледа

можности кои ќе бидат позитивно искористени и ќе водат кон создавање на атрактивни понуди за туристите, а со тоа ќе придонесат да се унапреди конкурентноста на хотелското претпријатие. Од тој аспект, флексибилноста и способноста брзо да се реагира се значајни менаџерски компетенции со оглед на динамичноста на туристичкиот пазар. Менаџерот треба да биде амбициозен, енергичен и решителен во преземањето на клучни чекори, да биде креативен и да настојува да ги поттикнува своите вработени кон постојано генерирање на свежи и атрактивни идеи, да практикува тимската работа и тимска организација на работата, да биде чесен и морален, правичен и еднаков кон сите вработени, да се фокусира кон целта, да гледа во иднината и постојано да размислува како нештата може да се направат подобро и др.

Во истражувањата кои се прават за личноста на менаџерите, често во предвид се земаат пет карактеристики или особености на личноста (Jones and George, 2008), а тоа се:

- Екстровертност која претставува тенденција менаџерот да доживува позитивни емоции и расположенија, како и да има убаво чувство за себе и останатиот свет. При тоа, менаџерите кои имаат високо ниво на екстровертност (екстровертни менаџери) се карактеризираат со изразена социјална интеракција, се дружељубиви, комуникативни, пријателски расположени. Додека интровертните менаџери (оние кои се на ниско ниво на екстровертност) се помалку дружељубиви и отворени за комуникации, но тоа не значи дека тие неможат да бидат високо ефективни во својата работа.
- Негативна афективност претставува состојба менаџерот да има негативни емоции и расположенија, да биде тажен и критичен кон себе и кон другите.

- Согласување претставува карактеристика на менаџерот добро да се согласува со другите луѓе. Така, менаџерите со високо ниво на согласување се грижат за другите, се љубезни и кооперативни, за разлика од оние менаџери на ниско ниво на согласување кои кон другите луѓе се сомничави, арогантни и слично.
- Совесност како особина упатува на внимателност, обзирност и истрајност. Менаџерите кај кои оваа тенденција е на високо ниво се самодисциплинирани.
- Отвореност за доживување укажува на смелоста и храброста на менаџерите да преземаат ризици, да бидат иновативни во работењето, да бидат оригинални и да имаат широки интереси.

Charan (2007) направил идентификација на шест персонални карактеристики потребни за успех во дваесет и првиот век, а тоа се:

1. Амбицијата (но, не по секоја цена)
2. Апетит за учење (без повторување на направените грешки)
3. Издржливост и упорност (но не по секоја цена)
4. Социјална отвореност (клима на меѓусебна размена на мислења)
5. Реализам (без преувеличување на проблемите и очекување на најлошото)
6. Самодоверба (која не ги надминува границите)

Покрај овие, во литературата се среќаваат и следните критички перформанси на личноста на менаџерот: (Abraham et. al, 2001)

- Лидерски способности (способност на менаџерот да ги води, насочува, своите вработени);
- Фокусираност на потрошувачите;
- Ориентираност кон резултатот;
- Решавање на проблеми;
- Комуникациски вештини;

- Тимски лидер.

2.2 Менаџмент знаење и усовршување

Во денешни услови на егзистирање на хотелските претпријатијата, знаењето претставува важен, уште може да се нарече и клучен фактор кој им овозможува на менаџерите успешно да раководат и да го водат хотелот на високоонкурентниот и сензитивен туристички пазар. Покрај раскошноста на самиот хотел како објект, природната убавина на местоположба на хотелот и целокупната атрактивност на туристичката дестинација, туристичкиот производ или услуга пред се го создаваат луѓето кои работаат во туристичкиот бизнис. Деловниот свет, главниот акцент за ефективно и ефикасно менаџирање со хотелите го става на знаењето на луѓето, односно на менаџерите, на вработените и на претпријатието во целина, како и на потребата од постојано развивање и усовршување на тоа знаење. Во суштина, станува збор за интелектуалниот капитал со кој располага еден хотел кој во себе ги инкорпорира нематеријалните, неопипливи вредности кои ги поседуваат вработените како што се нивните стручни знаења, искуства, ставови, идеи, визији, култура, креативност, способноста за тимска работа, лидерски карактеристики и слично, но и нивното развивање и правилно користење во насока на зголемување на компетентноста на хотелот да понуди висококвалитетет, атрактивен туристички производ. Затоа може слободно да се каже дека успехот или неуспехот на претпријатието да ги исполни своите цели и задачи, конкурентноста и посетеноста на хотелот е резултат на поединечното и групното, организациско знаење, неговата соодветна примена и континуирано унапредување. Перманентните промени кои постојано се случуваат во современиот деловен свет, влијанијата на глобалните трендови, променливите и брзо заситувачки желби, вкусеви и потреби на туристите, широкиот спектар на алтернативни туристички понуди, појава на нови

дестинации ја прават конкурентноста на туристичкиот пазар се поголема и поостра. Истите овие влијанија и брзо променливи фактори го ставија знаењето на прво и најважно место на денешницата. Имајќи ги предвид овие и многу други фактори кои ја засилуваат конкурентноста на глобалниот туристички пазар, туристичките претпријатија можност за успех и унапредување на својата позиција и создавањето на атрактивна туристичка понуда ја гледаат во т.н *Leaner organizations*-организации кои учат. Така, современите хотелски менаџери доколку сакаат да носат ефективни одлуки со кои ја унапредат конкурентската позиција на хотелот на меѓународниот пазарот, да привлекуваат нови туристи и да излезат во пресрет на нивните специфични потреби и желби мора да ги унапредуваат своите способности и да го прошируваат својот спектар на познавања и практични искуства преку континуирано, организациско учење. Така, под организациско учење се подразбира процес низ кој менаџерите бараат да ги унапредат желбата и способноста на вработените, да ја разбираат и управуваат организацијата, и нејзиното посебно окружување. Додека пак, организација која учи е онаа организација во која менаџерите прават се што е можно да ја максимизираат способноста на поединците и групите да размислуваат и да се однесуваат креативно, и со тоа да го максимизираат потенцијалот за да може да се случи организациско учење.(Jones., George, 2008)

Како најзначаен ресурс со кој располага претпријатието знаењето, во општа смисла на зборот може да се дефинира како збир на целокупните, постојни и акумулирани информации, податоци и вредности. Важноста која се давала на знаењето од секогаш била голема, меѓутоа може да се каже дека централно, круцијално место му се дава во поново време како алатка за успешно остварување на целите на глобалниот пазар. За Drucker „Знаењето е единствениот значаен ресурс денес“ (Drucker , 1993).

Според Theirauf (1999), кога станува збор за знаењето може да се идентификуваат три компоненти и тоа :

*податоци –како најниско ниво кое означува неструктуриран збир на факти и бројки

*Информациите, кои се наредно ниво после податоците и претставуваат структурирани податоци;

*Знаењето, како највисоко ниво кое е дефинирано како „информации за информации“.



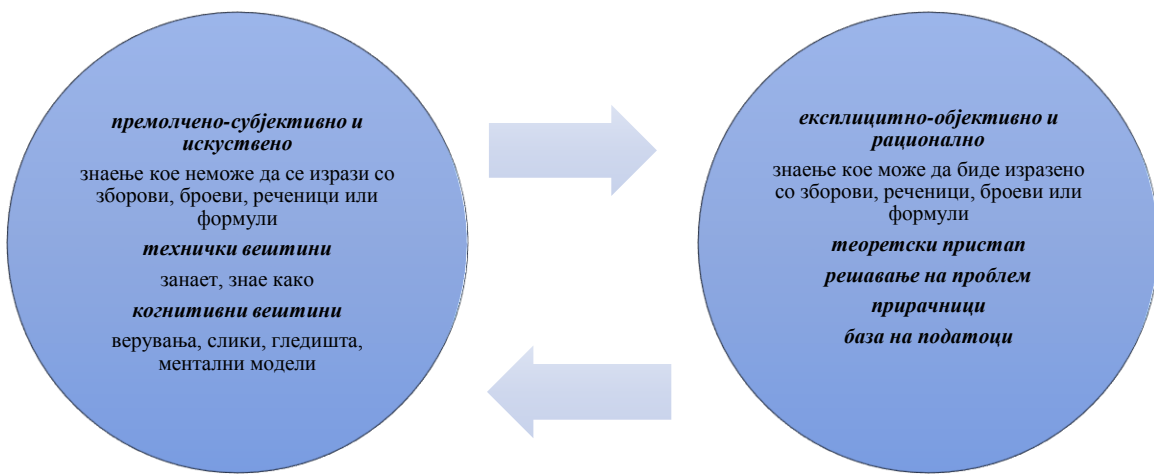
Слика 3 „Дефинирање на податоци, информации и знаење“

Извор: Frost, A. (2013) <http://www.knowledge-management-tools.net/> пристапено на 15.02.2017 година.

Знаењето е тесно поврзано со извршувањето (тоа што се прави) и подразбира знаење и разбирање. Знаењето кое го поседува секој поединец е производ на

неговото искуство, и ги опфаќа нормите со кои тој ги оценува новите влезови од неговото опкружување (Davenport & Prusak 2000).

Постојат два вида на знаење и тоа: Имплицитно(скриено) знаење и Експлицитно знаење Експлицитното знаење е формално знаење кое многу лесно може да биде пренесувано и распространувано меѓу вработените во претпријатието. Станува збор за знаење кое се шири преку формален јазик , книги, трудови, документи и слично. Менаџерите посебен акцент треба да стават на имплицитното, премолчено знаење кое е карактеристично за една индивидуа и да направат напори и изнајдат начин да поттикнат пренесување токму на овој вид на знаење. Интуитивното знаење е знаењето на поединецот кое се формира како резултат на неговото искуство, специфични способности и вештини во вид на вредности, идеи, замисли,свои сопствени видувања и убедувања. Во претпријатијата како и во хотелите менаџерите користат различни групни вежби, тимски активности, практични презентации и обуки со цел специфичното знаење кое го поседува една личност да се пренесе на другите членови на тимот. На тој начин ќе се овозможи создавање на кружен тек на знаењето во една организација преку трансформирање на имплицитно во експлицитно знаење и обратно.



Слика 4 „Кружен тек на пренесување на имплицитно во експлицитно знаење“

Извор: Сопствена анализа

Колку е важно премолченото знаење на поединците за остварувањата на организацијата укажува и тврдењето на Hiroshi Okuda, претседателот на Toyota кој вели „ Силата на јапонските производствени индустрии е во технологиите базирани на премолчено знаење. Со напредокот во информатичката технологија (ИТ), премолченото, интуитивно знаење е претворено во експлицитно знаење. Сепак, нам ни треба премолченото знаење. За да се изгради автомобил, треба да се изгради народ ".

Менаџмент знаењето се однесува на разбирање на знаењето и неговата форма, потребите на знаењето на организацијата, на начини да се генерираат соодветни знаења, промоција на културата за ширење на знаењето, ставање на располагање на знаењето и негово користење за подобрување на ефикасноста

на организацијата во поглед на нејзините стратешки цели, можности и потреби (Botha et al. 2008, pp.25-30).

Во општа смисла на зборот, менаџмент знаење го вклучува целокупното знаење на сите луѓе во рамките на една организација, базирано на организациското учење чија цел е да го унапреди процесот на донесување одлуки во насока на остварување на организациските цели и задачи. Менаџерите без разлика на нивото на организација на кое се наоѓаат мора да поседуваат одреден сет на информации, податоци, искуства. Тие мора да ги унапредуваат своите познавања и способности доколку сакаат успешно да ја водат организацијата низ призмата на променливото и динамично окружување и да постигнуваат организациска ефективност. Така, квалитетот на менаџерското расудување и одлучување во најголем дел зависи од способноста и капацитетот на менаџерскиот тим на хотелот да реагираат проактивно, искористувајќи ги можностите и промените кои настануваат и да донесуваат иновативни решенија и стратешки одлуки.

Многу од менаџерите се загрижени заради одлив на знаењата и познавањата кои ги поседуваат поединци, а настануваат поради пензионирања, преминувања на работа во друг хотел, подолготрајни отсуства на вработените и слично. Поради важноста која ја има знаењето, менаџерите мора да превземаат акции за негово задржување во туристичкото претпријатие и пренесување, од поединци на останатите вработени.

Како типични цели на менаџментот на знаење може да се наведат следните:

- * Да се олеснува непречена транзиција меѓу оние кои се пензионираат и нивните наследници, кои се регрутирани да ги пополнат нивните позиции.
- * Да се минимизира загубата на организациска меморијата поради пензионирање.

* Идентификување на критични ресурси и критични области на знаење, така што организацијата "Знае што знае и го прави тоа добро – знае зошто".

*Составување на прирачници со методи кои ќе ги користат поединци, групи, како и организацијата за да се сопре потенцијалната загуба на интелектуален капитал. Туристичките претпријатија во борбата да се понуди најдобриот туристички производ или услуга, се потпираат на интегрираното менаџмент знаење. Интегрираното менаџмент знаење е целокупното менаџерско знаење во претпријатието, или уште збир на знаењата на менаџерите на сите нивоа во претпријатието.

Знаењето на менаџерите во туристичките претпријатија, но и на менаџерите воопшто треба да биде составено од три типови на знаења и тоа: (Nonaka, 2006)

- Научни сознанија – кои се однесуваат на формалното образование, објективните познавања (експлицитно знаење)
- Технички познавања и вештини – кои се однесуваат на практичните и стручни знаења
- Мудрости – искуствени познавања за да се донесуваат одлуки базирани на сопствени вредности, убедувања и етика

Во однос на застапеноста на знаењето кај менаџерите на поделните нивоа, може да се каже дека менаџерите на најниско ниво во хотелот треба да поседуваат повеќе технички познавања и знаења потребни за вршење на специјализирани задачи во одредена област, како рецепција, послужување, подготовка на храна и пијалоци, масажи, козметички услуги и слично. Додека менаџерите на средно ниво покрај технички треба да поседуваат и функционални знаења и способности, кои се потребни за менаџерите да можат да планираат, контролираат, водат и комуницираат со другите. Врвните менаџери треба да поседуваат знаења и способности за решавање

на поапстрактни прашања и задачи. Тие треба да се визионери, да преземат претприемачки активности и да донесуваат креативни решенија за водство над конкуренцијата.

Човечкиот фактор, односно вработените играат голема улога во областа на туризмот и угостителството. Тие имаат големо и директно влијание на задоволството на туристите, како потрошувачи, корисници на туристичкиот производ, односно услуга. Особено е важно вработените да имаат познавања за клиентите и да знаат како да обезбедат најдобра услуга (Bouncken, 2002). Менаџментот на знаење ги вклучува специфичните знаења, вештини, перформанси на сите вработени и настојува да ги запознае вработените со целите и визијата на хотелот во насока на креирање на организациска култура заедничка за целиот хотел која ќе допринесе да се зголеми неговата конкурентност на пазарот. Континуираната обука, тренинзи, консултации и користењето на различни форми за унапредување и проширување на знаењата и перформансите на вработените се од исклучителна важност. Организациите го користат менаџментот на знаење со цел задржување на задоволството на вработените и подобрување на задоволството кај потрошувачите (Cooper, 2006). Во хотелот мора да постојат и добро организирани работни процеси каде стекнувањето на нови знаења, како и ширењето и примената на знаењата и познавањата ќе се одвива без потешкотии. Исто така, важен фактор во стекнувањето и распространување на знаењето има и технологијата. Таа е врската меѓу луѓето и потребните знаења, преку неа се овозможува да се дојде до потребните податоци, информации, односно преку неа се одвива комуникацијата меѓу хотелите и туристите, постојни и потенцијални, како и со други носители на туристичките услуги.

Со ефективен менаџмент со знаење се овозможува, за релативно кратко време, да се дојде до сознанија кои ќе им овозможат на менаџерскиот тим на хотелот да ја донесат најдобрата одлука, било да се работи за условите на пазарот, производот, услугите, процесите, планираните активности на конкурентите или други информации важни за успехот на претпријатието (Shockley, 2000). Ефективните менаџерски тимови треба да изнајдат соодветни начини со кои ќе поттикнуваат креативно размислување и идеи кај своите вработени. Креативноста е една од најважните аспекти на менаџментот на знаење. Менаџерите мора и самите креативно да размислуваат при донесување на стратешките одлуки и решенија доколку сакаат да се истакне нивниот хотел пред конкуренцијата. Креативноста се разбира како ментален, творечки процес, начин да се решат комплицирани проблеми и тоа преку генерирање на нови идеи, нови подобри и посовршени решенија (Bilton, 2010, p12).

Според Ruggles and Holtshouse (1999), клучни атрибути на менаџмент знаењето се:

- Генерирање нови знаења.
- Пристап до вредни знаења од надворешни извори.
- Користење достапни знаење во донесувањето одлуки.
- Вградување на знаењето во процеси, производи и / или услуги.
- Претставување на знаењето во документи, бази на податоци, и софтвер.
- Олеснување на растот на знаењето преку култура и мотивација.
- Префрлување на постоечките знаења во другите делови на организацијата.
- Мерење на вредноста на средствата на знаење и / или влијанието на менаџмент знаењето.

2.3 Видови менаџерски вештини

Менаџерските вештини ги вклучуваат знаењата и способностите на поединецот на менаџерска позиција потребни за извршување на менаџерските активности и задачи. Менаџерите на хотелите, како и менаџерите воопшто мора да поседуваат соодветни вештини кои ќе им ја олеснат работата со луѓето околу себе, истовремено и ќе им помогнат за поефикасно организирање, координирање и мониторинг на работата на подредените во насока на ефективно остварување на целите на хотелот. Зависно од менаџерското ниво на кое се наоѓаат, менаџерите треба да поседуваат одреден степен на вештини. Во литературата општо прифатена и најзастапена е систематизацијата на менаџерските вештини на технички, човечки и концепциски.

Техничките вештини на менаџерите се однесуваат на специфичните познавања на менаџерите кои директно се вклучени во работните процеси и проблемите на одредено подрачје. Станува збор за познавања на техниката, технологијата, методите и процесите на работа. Исто така, техничките вештини вклучуваат и способност за креирање и дизајнирање на нов или подобрување на постоечки производ или услуга. Иако, сите менаџери треба да поседуваат технички познавања и вештини, сепак најкарактеристични се за менаџерите на трето ниво од хиерархиската поставеност.

Човечките вештини се однесуваат на способноста на менаџерите да ги остварува целите на хотелското претпријатие преку успешна соработка со луѓето околу себе. Или уште човечките вештини се способност на менаџерот да работи со луѓе. Станува збор за способност на менаџерот на хотелот да ја организира и води работата на вработените, преку континуирана соработка со нив, да ги мотивира кон подобро извршување на работните активности, да ги почитува нивните ставови, идеи и желби. Менаџерот е задолжен за создавање на клима на добри меѓучовечки односи, каде вработените меѓусебно ќе се

почитуваат, ќе си помагаат и ќе ги остваруваат задачите во пријатна работна атмосфера. Постигнувањето на висок степен на задоволство од понудениот производ кај туристите, во хотелот е резултат на заедничка работа на сите вработени, почнувајќи од менаџментот па се до вработените кои директно го пласираат туристичкиот производ на туристите. Човечките способности треба да ги поседуваат сите менаџери без разлика на нивото на менаџмент на кое припаѓаат.

Концепциските вештини претставуваат способности најкарактеристични за врвните менаџери, кои се одговорни за донесување на стратешки одлуки круцијални за остварувањето на организациските цели. Преку овие вештини, менаџерите на хотелите пред себе имаат целосна слика за хотелот со сите негови составни делови и нивните меѓусебни односи и влијанија. Менаџерите со развиени концепциски вештини размислуваат стратегиски и проактивно делуваат, храбро излегуваат во пресрет на настанатите проблеми во хотелот и изнаоѓаат соодветни, брзи решенија.

Во литературата, покрај оваа вообичаена поделба на менаџерските вештини, се среќава и поделбата на менаџерските вештини на генерални, специфични и клучни (Kraјcovicova et. al., 2012):

- Општи менаџерски компетенции, кои секој менаџер треба да ги поседува, за да биде во состојба да остварува квалитетна работна, без разлика на менаџерското ниво на кое се наоѓа.
- Посебни, специфични менаџерски компетенции потребни за исполнување на стандардните перформанси за конкретна менаџерска позиција.
- Клучни менаџерски компетенции се оние на кои менаџерите даваат поголема важност и кои ја зголемуваат ефикасноста на вработените.

3. Подрачја на менаџерски компетенции

Клучни подрачја кои ги дефинираат компетенциите на современиот менаџер, а кои влијаат врз создавањето на компетентност на хотелските претпријатија се:

3.1. Тимско организирање на работните активности

Комплексноста и динамичноста на работење на хотелските претпријатијата денес, доведе до согледување на важноста на човечкиот фактор, како круцијална перформанса за нивната успешност. Посебен акцент тука се става на организирањето на вработените во групи и тимови со цел унапредување на одлучувањето и подобро решавање на проблемите. Луѓето постојано формираат групи во сите подрачја на својот живот, како резултат на најразични интереси, желби, потреби, лични сатисфакции и слично. Групата претставува збир на луѓе кои се заемно поврзани со заеднички интереси и помеѓу кои постои постојана интеракција. Еден таков вид на групирање е и работната група, која уште може да се дефинира како група на експерти од предметна област кои работаат заедно за постигнување на поставените цели (https://en.wikipedia.org/wiki/Working_group).

Тимската работа го привлекува вниманието на современите претпријатија како концепт кој може да ја сруши бариерата меѓу нив и променливото окружување во кое работат. Тимот се дефинира како група чии членови интензивно работаат меѓусебно, а да остварат специфична заедничка цел (Jones, George, 2008).

Кога станува збор за група и тим, може да се каже дека секој тим е група, односно секој тим значи групирање на определен број луѓе, но секоја група неможе да биде тим. Тоа е така бидејќи членовите на тимот заедно работаат со определен интензитет и се насочени кон остварување на однапред поставени и

дефинирани цели. Преку тимот претпријатијата може да остваруваат конкурентска предност поради тоа што:

- Можат да го зголемат извршувањето
- Можат да ја зголемат одговорноста кун потрошувачите
- Можат да ја поттикнуваат и зголемуваат иновативноста
- Можат да ја зголемуваат мотивацијата и задоволството на вработените

Тимовите стануваат клучна алатка во организирање на работата на хотелските претпријатија во современиот хотелски бизнис. Тимската организација на работата е главна карактеристика на современите успешни хотелски претпријатија, и е вградена во организационата култура на хотелите, при што се почитуваат и земаат во предвид идеите, знаењата, мислењата и способностите на сите вработени. Тоа пак придонесува вработените да се чувствуваат важни за хотелот, посебно заради нивното партиципирање со свои мислења, при што се зголемува и нивната креативност во работењето, како и ефикасноста на извршување на работните задачи и услуги.

Тимовите кои се формираат во претпријатијата, по својот состав можат да бидат комбинирани, односно составени од менаџери и вработени, само вработени, односно од неменаџерски персонал или тим составен само од менаџерски кадар.



Во литературата, постои општа класификација на тимовите на формални и неформални тимови. Неформални се оние групирања во рамките на организацијата кои произлегуваат од комуникациите и дружењата меѓу вработените. Тие настануваат како резултат на пријателски односи меѓу членовите, при што кај овие тимови работење заради исполнување на заеднички цели, но може да се влијае на одделните ставови и погледи на самите членови.

Формалните тимови ги создаваат менаџерите заради заедничко извршување на задачи и активности на членовите кое води до исполнување на дефинирани цели. Тие уште се делат на вертикално организирани односно постоење на релација менаџер и неговите подредени во формален ланец на команда, и хоризонтално структурирани формални тимови односно соработка меѓу вработени од исто хиерархиско ниво, кои припаѓаат на различни струки. Вертикално структурираните тимови зависно од временската ангажираност се делат на комитети и проектни тимови. За разлика од комитетите кои траат

долго и обработуваат повторливи прашања и проблеми, проектните тимови се формираат заради извршување на специфична задача.

Според Daria Kelly Uhlig, професионална интернет колумнистка постојат следните видови на тимови:

- Тим за решавање на проблеми. Станува збор за тим на луѓе од различна одблaст, со посебни вештини и перформанси, кој има привремен карактер, а е формиран заради решавање на одреден специфичен проблем.
- Работна група. Вработени кои припаѓаат на исти дејности или подрачја може да формираат група за изнаоѓање подобар начин на кој нивниот процес ќе допринесе да се унапреди извршувањето претпријатието.
- Тим за квалитет. Ваквиот тим применува методолошки пристап во идентификувањето и решавањето на прашања кои имаат негативно влијание врз организациската ефикасност.
- Виртуелен тим. Благодарение на развиената технологија и информационите системи се овозможува да се вршат онлајн конференции, состаноци, презентации и соработки меѓу луѓе од иста, слична или различна област. На овој начин, членовите на тимот можат да бидат во постојана комуникација, без разлика каде се наоѓаат во моментот. За оваа цел тие мора да поседуваат добро развиени и соодветно приспособени комуникациски вештини.

3.1.1. Значење на тимската работа во хотелиерството

Тимскиот приод на работење претставува суштествен принцип за менаџирање со квалитетот во хотелите. Заради специфичностите на хотелската дејност, работењето во хотелската индустрија значи да се работи во тим

авклопувањето на вработениот како ефективен тимски играч е основа за успех не само на тимот туку и на бизнисот во целина.



Тимската работа има големо влијание врз донесување на креативни и ефективни одлуки. Ваквиот начин на организација на работа во хотелите влијае како врз вработените така и врз задоволството на гостите. Така, работата во тимови овозможува брзо и ефикасно решавање на проблемите што создава пријатна работна клима, ентузијазам на вработените и нивно задоволство. Едновремено, хотелскиот кадар е мотивиран да создава пријатен амбиент во хотелот и квалитетни услуги кои за гостите се извор на задоволство и поттик да бидат постојани посетители.



Тоа произлегува од фактот дека секој човек е единствен како личност, има свои различни ставови и вреднувања, различен карактер, со различно разбирање на однесувањето на другите, него го мотивираат различни активности и тој различно ќе се однесува во процесот на работа. Ова е особено изразено во хотелиерството. Од задоволството на вработените од работата ќе зависи како ќе бидат услужени гостите и дали тие повторно ќе ги побараат услугите на хотелот. Сето ова значи дека е нужно изнаоѓање на начини за подобро искористување на човечки ресурси во хотелиерството, а еден од нив е работата во тимови.



Користејќи го развојот на информатичката технологија и глобалните комуникативни системи, хотелите формираат различни видови на тимови составени од менаџерски и неменаџерски кадар преку кои обезбедуваат исполнување на очекувањата на гостите на високо ниво. При тоа, клучен фактор е ефективноста на тимот. Ефективен тим нема препреки во неговото дејствување, тој се гради на меѓусебна доверба на неговите членови, добра комуникација и создавање на култура која е фокусирана на гостите. Тимска работа не е само за луѓе кои извршуваат истата работа, туку ги опфаќа сите вработени како менаџери, угостителски и административен персонал, домаќинот на хотелот, персоналот за одржување и сето тоа во корист на посетителите. (Camio and Di Petro 2012).

3.1.2 Кохезивност и ефикасност на тимот

Тимската работа бара посветеност и активност од страна на секој член на тимот. За да биде тимот успешен мора да владее атмосфера на соработка, меѓусебна почит и поддршка, како и помагање меѓу членовите на истиот. Голема и важна е и улогата на лидерот на тимот во насока на поттикнување на позитивен став и однос на членовите кон реализација на зададените задачи и цели.

Како основни фактори кои може да се издвојат за поттикнување на ефективност на тимската работа се големината на тимот, улогите во тимот, фазите во развојот на тимот, степенот на постигнатата кохезивност на тимот и

степенот на консензус меѓу неговите членови, поставените тимски норми и конфликтите кои се јавуваат меѓу членовите на тимот.(Симонческа, 2013).

Во однос на *големината на тимот* може да се каже дека бројот на членови варира од три до дваесет, при што тимовите може да се поделат на мали (кои бројат до четири члена) и големи тимови. Меѓутоа тимот кој брои помеѓу четири и дванаесет члена може да се каже дека е најнефективен во својата работа, бидејќи може да ги надмине проблемите кои би се јавиле кај малите или многу големи тимови во поглед на соработка, комуникација, размена на искуства и помош меѓу припадниците на тимот, како и проблемите и можни конфликти поради различните ставови и мислења.

Улогата која ја имаат членовите на тимот- при што тие треба да бидат насочени кон целите на тимот, како и кон социално-емотивните реакции на членовите. Во тимот треба да постојат членови со различни улоги, интердисциплинарни кои ќе настојуваат и покрај разликите меѓу нив конструктивно да ги решаваат проблемите и дискусиите.

Фази низ кои тимот треба да помине за да достигне тимска зрелост се: (Симонческа, 2013) формирање, сторминг, нормирање и извршување.

Кохезивност на еден тим укажува на цврстината која постои внатре во тимот и чувството на припаѓање на неговите членови. Тоа е, степенот до кој членовите се привлечени, или лојални на нивните групи или тимови (Jones, George, 2008). Доколку вработените во еден хотел, кои се дел од еден тим го сметаат привлечно нивното припаѓање во тимот, имаат голема желба да бидат дел од него тогаш кохезивноста на групата е висока. Но, ако членовите немаат голема желба и потреба да бидат во групата, ако не се гледаат како дел од тимот тогаш кохезивноста е ниска. Како најдобра варијанта која ќе донесе зголемена ефикасност на тимот е онаа во која менаџерите ќе се трудат да одржуваат умерено ниво на кохезивност во тимот.

Кохезивноста е резултат на меѓусебно влијание на бројни фактори, кои може да се групираат во четири групи на услови кои оправдано се сметаат за извори на кохезивноста. Тоа се: (Симонческа, 2013)

- *мотиви*, т.е. силите кои ги поттикнуваат членовите на групата;
- *карактеристики на групата* како што се целите на групата, начин на делување, углед и сл;
- *очекувањата на членовите* и процена дали со членувањето во тој тим нивните очекувања би се оствариле;
- *споредување на задоволствата и користите* кои се постигнуваат во тимовите со проценување на можните користи од членување во други тимови.

Тимските норми се однесуваат на правилата, нормите, обичаите, начините на прифатливо однесување на припадниците на тимот. Уште се дефинираат како споделени упатства или правила за однесување, кои ги следат мнозинството членови на групата (Jones, George, 2008). Нормите на тимот во рамките на еден хотел можат да бидат формално поставени, односно да претставуваат пишани правила, но можат да бидат и напишани правила кои се почитуваат од страна на сите членови и според кои тие го прилагодуваат и насочуваат своето однесување, начинот на вршење на задачите, размената на информации и знаења меѓу нив, кодексот на облекување и слично. Тука посебно треба да се истакне способноста на лидерот, односно менаџерот во насока на поттикнување на членовите да ги прифаќаат, почитуваат нормите кои ќе водат кон подобро групно извршување. Позитивни тимски норми се оние кои претставуваат мотивациски фактор за членовите на тимот кон поефикасно извршување на задачите, но од друга страна ќе ја зајакнат и тимската кохезивност.

Така на пример, во рамките на хотелот, тимот на вработени кои директно ја пласираат услугата и се во постојан контакт со гостите, во своите непишани норми ги вројуваат и: постојаната насмевка и расположеност, љубезен начин на комуникација со туристите, начинот на облекување да биде еднаков и препознатлив за гостите, меѓусебно покривање доколку некој од членовите поради некоја причина доцни на работа и слично.

Конфликтите како недоразбирања и несогласувања меѓу две страни заради поседување на различни и спротивставени мислења, ставови, интереси претставуваат составен дел на тимската работа. Имено, без разлика на видот на тимот секогаш помеѓу луѓето се јавуваат различности и контрирања. Со цел, обезбедување на ефективност на тимската работа мора да се води сметка конфликтите кои може или се јавуваат во тимот да се решаваат конструктивно, без повредување на чувствата на нитуеден негов член и нормално нивното решавање да биде во насока на донесување на вистинскиот и правичен одговор. Во однос на решавање на конфликтите најголема и најзначајна е улогата на лидерот на тимот.

Michael Lombardo и Robert Eichinger во 1995 развиле модел наречен T7 Модел според кој ги класифицирале клучните фактори кои влијаат на тимската ефективност. Така, овој модел содржи пет внатрешни фактори и два надворешни фактори кои влијаат на извршувањето на тимот.

Внатрешните фактори за тимска ефективност се:

- **Притисок** – создавање тимски цели кои ќе бидат прифатени од сите членови
- **Доверба**- која ја имаат членовите едни со други како соиграчи
- **Талент** – колективните вештини на членовите на тимот потребни за правилно вршење на работата

- *Здружените вештини* – ефикасна и ефективна тимска работа
- *Работните вештини* – успешно извршување на работата

Надворешни фактори според моделот кои влијаат на перформансите на тимската работа се:

- *Вклопеноста на лидерот на тимот*- степен до кој лидерот ги задоволува потребите на членовите на тимот
- *Поддршка на тимот од страна на организацијата* – степен до кој менаџментот на претпријатието овозможува и ја поддржува тимската работа

Внатрешните фактори за тимска ефективност во себе инкорпорираат димензии кои се прикажани на табелата 5:

Притисок	Менаџмент притисок Притисок за појаснување Притисок за посветување
Доверба	Доверба во вистинитоста на комуницирање Доверба во акцијата Доверба внатре во тимот
Талент	Талент за стекнување и подобрување Талент за алоцирање и распоредување
Тимски вештини	Ресурсен менаџмент Тимско учење Донесување на одлуки

	Решавање на проблеми Атмосфера во тимот Управување со процесите
Работни вештини	Фокусирање Флексибилност Мерења Испорака на добра

Табела 5 Димензии на внатрешните фактори на тимска ефективност

Извор:

http://www.kornferry.com/media/lominger_pdf/teamswhitepaper080409.pdf

, пристапено на 03.03.2017 година

3.1.3 Улога на лидерот во постигнување на тимска ефективност

Секој тим мора да има лидер кој ќе го води кон реализирање на целите и постигнување успех. Улогата на лидерот на тимот во хотелот е да обезбедува конзистентност на групата, јасно и разбирливо да ги поставува задачите и обврските на сите членови, да ги решава настанатите конфликти без да биде пристрасен кон некоја од страните, да одржува позитивна работна атмосфера во која сите припадници меѓусебе ќе се почитуваат и ќе си помагаат. Лидерот ја игра главната улога во насочување и мотивирање на членовите. Питер Дракер изјавил „ Менаџментот е извршување на работите правилно; лидерството е правење на вистинските работи. „Правите“ е менаџерски термин кој произлегува од интеракцијата со другите. Лидерството никогаш не е индивидуално насочување, лидерството е кооперативен напор на слушање, собирање на различни мислења, земање во предвид на ефективни стратегии и генерирање на јасна визија. Во литературата дефиницијата за лидерство гласи,

однесување на индивидуата кое е диктирано од активноста на групата со фокусирање на заедничка цел“.

За разлика од порано, каде постоеше разлика помеѓу менаџерот и лидерот, денес овие две улоги се меѓусебно сплотени, што значи успешниот и ефективен менаџер мора истовремено да поседува и развива и лидерски способности и карактеристики. Тоа значи, дека успешен м.енаџер на хотел покрај способноста за планирање, организирање, координирање.

3.2 Креативноста и иновативноста на менаџерите во креирање на туристичката понуда

Високата и остра конкурентност е една од основните карактеристики на туристичкиот пазар, но речиси на исто рамниште се и туристите со своите специфични, брзо –заситувачки и променливи барања и потреби. Така, хотелските менаџери денес, повеќе од кога и да е претходно се соочени со потребата да понудат туристички производ кој ќе биде доволно атрактивен и примамлив како за постојните, така и за потенцијалните туристи, ќе ги исполни па дури и надмине нивните очекувања, а со тоа ќе се овозможи да се унапреди и конкурентската позиција на хотелот на пазарот.

Каков производ ќе понудат хотелите, пред сè зависи од способноста на менаџерскиот тим да го анализира пазарот, промените кои перманентно и мошне динамично се случуваат, да ја пратат конкуренцијата, да водат сметка за желбите и барањата на гостите, да изнаоѓаат подобри креативни идеи и постојано да ја збогатуваат понудата со иновативни решенија. Тука акцент се става на креативноста и иновативноста како поими кои меѓусебно се тесно поврзани, а кои се од суштинско значење за хотелската индустрија.

Креативноста, како ментален процес посебно се истакнува како важен адут на менаџерите во создавање на хотелски производ и во литературата се дефинира како творечки процес, начин да се решат комплицирани проблеми и тоа преку генерирање на нови идеи, нови, подобри и посовршени решенија (Bilton, 2010, p.12).

Креативноста е начин да се прифатат промените во окружувањето како составен дел на деловното работење, предизвик кој на менаџерите им дава шанса да го извадат најдоброто од тимот со кој раководат и да креираат производ кој со своите спресицифичности и карактеристики ќе ги надмине конкурентите.

Креативноста во едно претпријатие зависи од три меѓусебно поклопувачки и зависни фактори: (Adams, 2005)

- Знаењето (искуствени карактеристики) во смисла на сите релевантни познавања на поединецот потребни неговата работа да даде креативни решенија
- Мотивацијата, како исклучително значајна за да се поттикне индивидуата креативно да размислува
- Кративно размислување, кое се однесува на пристапот на индивидуата кон одреден проблем и стилот на решавање на задачите.



Слика 5 „Фактори од кои зависи креативноста“

Извор: <http://www.fpspi.org/pdf/innovcreativity.pdf> , пристапено на 23.02.2017 година

Процесот пак на трансформација, претварање на новите идеи во нови или подобрени производи, услуги, процеси, техники и технолошки решенија претставува иновација.

Иако, хотелите имаат специфична технологија на работа, иновациите можат да бидат значаен елемент за нивен успех. Тие во хотелите може да се движат од нови услуги со кои ќе настапуваат на пазарот, преку нови методи на работа, па се до мали нивни подобрувања, кои сепак играат голема улога во подобрување на конкурентските способности на хотелските претпријатија. Во хотелиерството, иновацијата се препознава по висока стапка на пласирање на нови производи и услуги и по краткиот период во кој тие се развиваат и се нудат на пазарот.

Иновативно хотелско претпријатие, непрестано ја менува, модифицира и усовршува својата понуда во согласност со барањата и новите можности на пазарот.

Најзначајни подрачја во кои хотелските менаџерите можат да иновираат се: (Симонческа, 2008)

- Структурните промени- се однесуваат на реорганизација на внатрешните односи во хотелот, промена на процесот на комуницирање помеѓу поединците и групите во хотелот, како и меѓу хотелот и другите носители на туристичките услуги, со цел унапредување на процесот на работа.
- Технолошки промени- се изразуваат преку: воведување нови производи или услуги, диверзифицирање на хотелската понуда со нови, алтернативни видови услуги со цел да се продолжи сезоната во текот на целата година, како и промени во содржината на промотивниот микс со воведување на нови форми на промоција, подобрување на содржината на промотивната порака, користење нови средства и медиуми.
- Унапредување на знаењата на хотелскиот кадар- нивните вештини, ставови, перцепции и начин на нивно однесување
- Промени во организациската култура- опфаќаат промени во системот на заедничките вредности и верувања кои го определуваат однесувањето на вработените.

3.3 Менаџерите како мотиватори

Мотивацијата претставува психолошки процес кој определува одреден начин на однесување на личноста. Во литературата уште се дефинира како акт или процес на обезбедување мотив кој кај поединецот предизвикува одредена

акција.(Buchbinder, Shanks, 2011). Мотивацијата е тенденција на преземање на соодветни активности за исполнување на одредени цели. Суштината на мотивацијата е во стимулациите, односно она заради кое се преземаат одредени дејствија. Во доменот на менаџерското работење мотивацијата игра голема и важна улога. Менаџерите мора постојано да изнаоѓаат средства и начини да ги поттикнуваат и мотивираат сите вработени кон одреден, посакуван начин на однесување и делување кој води до реализација на интересите на хотелот. Но, за да можат да се носи со тежината и комплексноста на својата работа, менаџерскиот кадар мора постојано да се самомотивира и да ја држи вкупната мотивација на вработените во хотелот на високо ниво. Самомотивацијата на менаџерите на хотелското претпријатие зависи од образованието, практичното искуство во минатото, нивните ставови, вредности, амбиции и погледи за нивната професионална иднината, авторитет, желба за успех, моќ, престиж и слично. Мотивирањето на своите вработени за менаџерите е предизвик бидејќи станува збор за голем број на различни личности, со посебни желби, гледишта, ставови итн. Од друга страна, мотивираните вработени овозможуваат зголемена продуктивност и ефикасност на хотелот. Според тоа, две важни причини заради кои вработените треба да се мотивирани се заради исполнување на сопствените цели и заради исполнување на организациските цели (Shanks, 2012). При тоа, колки повеќе се мотивирани вработените да ги исполнуваат своите лични цели работејќи во хотелот, толку повеќе тие се поистоветуваат со хотелот и со ефикасно остварувањето на неговите задачи и цели. Тука се поставува прашањето- што е она што го поттикнува поединецот да презема определени активности заради исполнување на дефинирани цели? Во теоријата и праксата како најчести мотивациски фактори или стимулации на вработените покрај парите и бонусите уште може да се наведат и желбата за постигнување успех, признавањето, задоволството кое го дава извршувањето на работата, унапредување на работното место, желба за припаѓање односно

чувството да се биде дел од некоја група и слично. Според тоа, менаџерскиот тим кој управува со хотелот треба да изнајде начин вработените да се чувствуваат значајни и важни и како поединци, но и како важна алка за постигнувањето на саканиот успех на хотелот.

Постојат повеќе мотивациски средства кои стојат на располагање на менаџерот со цел зголемување на продуктивноста и ефикасноста на извршувањето на вработените во хотелите. Во општа смисла тие можат да се поделат на финансиски стимулации и нефинансиски стимулации (Burton, 2012).

Во групата на финансиски стимулатори како основен вид награда за работењето е платата. Покрај неа, други финансиски награди се и дополнителен бонус, повишувањата, провизија од остварените приливи, учество во остварениот профит и слично. Бонусот претставува дополнително парично примање покрај платата кое може, но немора да се исплаќа на вработените еднаш, два или неколку пати во годината. Најчесто, во хотелскиот бизнис бонусот се исплаќа за време на активната туристичка сезона или празници, како што е Нова година. Во овој период поради зголемените работни обврски хотелите, како и зголемениот профит на хотелот може да донесат одлука за исплата на еднократен паричен износ како дополнителен заради поголемото вложување на труд и ангажман од страна на вработените. Вработените во хотелот кои директно ја пласираат услугата на гостите често за својата љубезност, ажурност и ефикасност се наградуваат и од гостите. Исто така, како алтернатива во развиените хотелски ланци постои и можноста вработените да довиваат определен однапред договорен процент од остварениот профит.

Нефинансиските мотивациски фактори се признавање за добро завршената работа од страна на менаџерот, пофалби и признавања од гостите, унапредување на работното место, вклучување на вработените со своите идеи и креативни решенија во формулирање на хотелските услуги кои се нудат,

давање на вработените определен степен на „одврзани раце“ во преземање на некои активности и слично.

Frederick Herzberg, предложил теорија на два фактори на мотивација на вработените базирана на задоволството и при тоа опфатил стимулатори наведени од задоволни и од незадоволни вработени и истите ги групирал во две категории (Kreitner, Cassidy, 2011). Според Herzberg, задоволниот вработен е мотивиран да работи уште повеќе и да вложи повеќе напор од незадоволните вработени кои не се самомотивирани и треба да се поттурнуваат од страна на менаџерите. Така, во групата на незадоволство- фактори кои незадоволните вработените најчесто ги спомнуваат ги навел следните причини:

- Организациската политика и администацијата
- Надзорот
- Воспоставениот однос со менаџерот
- Работните услови
- Платата
- Односот со колегите
- Приватниот живот
- Однос со подредените
- Статусот
- Безбедноста

Во групата на фактори или причини наведени од задоволните вработени според истражувањето на Herzberg спаѓаат:

- Достигнувањата
- Признавањата
- Самата работа
- Одговорноста

- Унапредувањето
- Растот

Мотивацијата може да потекнува од внатрешни и надворешни извори (Jones, George, 2008).

- **Внатрешно мотивациско однесување** е однесување заради исполнување на сопствени цели, при што мотивацијата доаѓа од вршење на самата работа. Како на пример, одреден вработен во хотелот е кој ужива да работи и да е во постојана комуникација со гостите - посетители на хотелот.
- **Надворешното мотивациско однесување** е форма на однесување каде стимулот или мотивацијата е остварување на материјална или општествена награда или избегнување на казна. Извор на мотивираност кај оваа форма е последицата од одредено однесување, како на пример остварениот дополнителен приход кај туристичкиот работник.

Луѓето можат да бидат внатрешно или надворешно мотивирани при преземањето на одредени акции или дејствија, но може да бидат и под влијание заедно на двата извори на мотивација.

На прашањето што е она што најчесто и најмногу ги мотивира луѓето Frederick Herzberg, одговорил: (<http://www.evspedia.ro/>)

- * Постигнувањата (остварувањата и чувството на придонес)
- * Признавањето за извршената работа (подршката, почитта)
- * Самата работа (значењето кое го има работата за човекот, стимул)
- * Одговорноста на работата

- * Креативноста и растот (учеето, пренесување на знаењето на други)
- * Економскиот бенефит (наградата, платата, профитот)
- * Друштвото (чувството на припаѓање во одредена група)
- * Надзорот (правила и политики)
- * Работните услови (комфортот при работењето).

3.4 Комуникациските способности - фактор за успешно водење на хотелскиот бизнис

Во општа смисла на зборот комуникацијата претставува процес на меѓусебна интеракција или размена на информации меѓу луѓето, или комуникацијата е поделба на информации меѓу две или повеќе индивидуи или групи, за остварување на взаемно разбирање (Jones, George, 2008). Во подрачјето на менаџментот, комуникацијата е исклучително важна карактеристика за непречено и правилно извршување на работата. Комуникацијата што менаџерите ја воспоставуваат и одржуваат со вработените поставува систем на информации потребни работата да се изврши ефективно и ефикасно. Таа е “крвоток” на секоја организација (Симонческа, 2013). Менаџерите во хотелскиот бизнис најголем дел од своето време го поминуваат комуницирајќи со луѓето околу себе, вработените, туристите и другите стеикхолдери.

Комуникацијата може да се подели на интерна (внатрешна) и екстерна (надворешна) комуникација (White, 2007). Интерната комуникација го опфаќа начинот на кој вработените или групи на вработени се во меѓусебна интеракција. Екстерната комуникација се однесува на начинот на кој

организациската е во меѓусебна интеракција со околината, односно со клиентите, добавувачите, конкурентите, локалната власт итн.

Со оглед на специфичноста и динамичноста на туризмот како дејност, остварувањето на ефикасна комуникација и соработка меѓу менаџерскиот тим и вработените од една, но и хотелот, односно хотелскиот персонал и гостите од друга страна е важен адут за унапредување на конкурентноста на хотелот на пазарот. Хотелскиот персонал кој секојдневно е во интеракција со гостите и директно ја пласира хотелската услуга на гостите мора да стави акцент на воспоставувањето и одржувањето на потребното ниво на комуникација. Начинот на говорење, гестикациите, содржината на пораката како елементи на процесот на комуникација мора да бидат запазени.

Менаџерскиот тим во рамките на организационата структура на хотелот мора да креира, воспостави и одржува ефикасен систем на размена на идеи, податоци и информации со цел ефикасно извршување на активностите и постигнување на зацртаните цели. Вака изградениот систем на комуникација ќе овозможи менаџерскиот тим да разменува(прима и испраќа) јасни пораки и точни информации со своите вработени, да биде во тек со случувањата во хотелот и настанатите проблеми навремено и брзо да ги решава. Исто така, за успешно спроведување на одлуките кои ги носи менаџментот, мора истите да бидат добро разбрани и прифатени од страна на персоналот. За успешноста во остварувањето на хотелските цели, голема важност има и поделбата на информации на менаџментот со својот персонал за мисијата, стратешките цели и планови, политиките, процедурите на хотелот и насоката на движење на хотелот во иднина. Вработените треба да поседуваат знаења од овој вид за хотелот на кој припаѓаат за да можат да го дадат најдоброто од себе во задоволување на потребите и желбите на постојните и потенцијални туристи, и подобро извршување на своите задачи. Но, и вработените со свои идеи, замисли

како и можни проблеми треба да комуницираат со своите претпоставени. Комуникацијата како процес опфаќа две фази: пренос и повратна информација.

Остварувањето на успешна комуникација надолу по хиерархиската менаџмент структура, односно комуникација меѓу менаџментот и вработените со цел нивно конструктивно учество во остварувањата на организацијата вклучува познавања на вработените за пет категории (Katz & Kahn, 1966):

- Цели и мисија
- Зошто задачите треба да се извршуваат;
- Како да се извршуваат задачите;
- Политика и процедури;
- Повратните информации за извршувањата

Во остварувањето на комуникацискиот процес, менаџерите се јавуваат и како испраќачи, но и како примачи на пораки, при што за да бидат ефективни во комуницирањето со другите, менаџерите мора да поседуваат, но и да развиваат определени комуникациски вештини. Од тој аспект, во литературата се идентификувани комуникациски вештини на менаџерите како испраќачи и комуникациски вештини на менаџерите како примачи на пораки (Jones, George, 2008).

Во групата на комуникациски вештини кои треба да ги поседуваат и соодветно унапредуваат менаџерите како испраќачи на пораки се вклучуваат:

- Испраќање на јасни и целосни пораки
- Кодирање на пораките во симболи разбирливи за примачот на пораката
- Избор на соодветен медиум за пораката
- Одбирање на медиум кој го надгледува примачот
- Одбегнување филтрирање или искривување на информацијата

- Вклучување на механизми за повратна информација во пораката
- Обезбедување на точни информации

Комуникациски вештини кои менаџерот треба да ги поседува како примач на пораката се:

- Посветување на внимание на пораките кои ги добиваат
- Менаџерите да бидат добри слушатели
- Да бидат недвосмислени, односно да разберат како се чувствува испраќачот при процесот на испраќање на пораката, односно да гледа на пораката од гледна точка на испраќачот.

Менаџерот, при контролирање на работните активности, треба да биде и визионер, водач на своите вработени кон освојување на туристичкиот пазар, храбро да ги прифаќа промените во окружувањето и да наоѓа креативни решенија како одговор на барањата на туристите. Исто така, тој треба да го почитува, цени и наградува трудот и идеите на сите свои вработени, и да поттикнува работна клима каде позитивниот, љубезен, соработувачки однос на вработените кон гостите ќе биде синоним на хотелот со кој управува.

Во литературата се наведуваат голем број на карактеристики на ефективниот лидер, меѓу кои како позначајни се истакнуваат: (<http://likeateam.com/12-characteristics-of-an-effective-leader/>)

- Ефективниот лидер превзема ризик. Работејќи во предизвикувачко окружување современиот хотелски менаџер потпирајќи се на своите креативни способности мора да биде способен да презема одреден ризик во своето одлучување и работење, доколку сака да го промовира својот производ, односно услуга пошироко од пазарот на кој веќе настапува.
- Ефективниот лидер има високо ниво на самоконтрола. Лидерот во областа на хотелската индустрија постојано работи со луѓе. Тој мора да

поседува контрола на своите чувства и емоции, да биде смирен и разумен дури и во поголеми конфликтни ситуации. Тој мора да раководи со своите постапки.

- Ефективниот лидер е грижлива особа. Лидерот на тимот мора да води сметка за секоја индивидуа, како член на тимот. Секој човек има посебни и единствени за себе карактеристики, ставови и емоции. Некои вработени се поосетливи во однос на други, некои својот приватен живот го остават надвор од работните простории, но кај некои луѓе тој може да влијае во градењето на однос со колегите, но и гостите во хотелот. Затоа, големината на лидерот е во градење на позитивен и доверлив однос со своите членови и извлекување на најдоброто од нив.
- Ефективниот лидер е скромен. Успешниот лидер никогаш не се истакнува со самопофални зборови пред другите. Тој не ги наметнува своите ставови и прифаќа критики од другите во насока на подобрување на својата личност.
- Ефективниот лидер е урамнотежена индивидуа, која прави соодветен баланс меѓу приватниот живот и кариерата, вложува во себе, се грижи за себе и својата позитивност.
- Ефективниот лидер е одлучен и решителен при донесувањето на одлуките и преземање на чекори во работењето. Станува збор за особа која многу вложила во своето знаење, искусен и стабилен лидер кој цврсто стои зад мудрите одлуките и решенијата кои ги носи.
- Ефективниот лидер е истакнат мотиватор. Покрај способноста да ги поттикнува и мотивира луѓето кои ги води кон висока тимска реализација, лидерот и самиот е високо мотивиран за успех, тој е позитивен, секогаш гледа напред.
- Ефективниот лидер е одличен во воспоставување и одржување на јасни комуникации како со своите вработени, така и со клиентите и сите

стейкхолдери. Пред се, тој е одличен слушател, настојува да ја ислуша пораката до самиот крај со максимално внимание, да се стави на местото на примачот на пораката и да ја гледа од негов аспект, но исто така, како ефективен комуникатор секогаш испраќа разбирлива и јасна порака.

- Ефективниот лидер е визионер, кој го гледа својот хотел во иднина и настојува да ја оствари таа визија и замисла преку нејзина трансформација во реалност.
- Ефективниот лидер е харизматична особа, со добра смисла за хумор, кој смета дека постоењето на позитивен работен амбиент во хотелот е предуслов за негов успех.
- Ефективниот лидер има силни морални вредности, тој е чесен и правичен, не дозволува навреди и понижувања меѓу членовите на својот тим. Тој секогаш се залага за правење на вистинската работа.
- Ефективниот лидер е посветен на причината заради кои постои тимот, при што силно се залага за нивно остварување. Лидерот на хотелот постојано пред себе ја гледа главната причина или цел заради која го вложува својот труд и заради која ги сплотува поединечните напори на своите вработени. Сите негови активности водат кон постигнување на стратешките цели на хотелот.

4. Потреба од развој и усовршување на менаџерските компетенции

Современиот менаџер за да може ефективно да одлучува и да управува со хотелот, да биде во чекор со најновите случувања и трендови на туристичкиот пазар, мора да го проширува својот систем на знаења и искуства.

Унапредувањето на менаџерските компетенции значи менаџерите постојано да вложуваат во себе си, и базата на знаења и умења која ја стекнале преку формалното образование, работното искуство, курсеви и слично да

продолжат да ја збогатуваат со нови информации, техники, искуства, нови, подобрени стилови на управување и насочување на вработените, користење на различни методи во работењето. Мора да се напомене, дека сите вработени во хотелот, а не само менаџерите треба да одат напред и да ги усовршуваат своите познавања и вештини, но и да се стекнуваат со нови знаења за да можат да придонесат за поуспешно извршување на работните задачи, да имаат креативен пристап во решавање на проблемите во насока на исполнување на хотелските цели и визија.

Унапредувањето на компетенциите на менаџерите во хотелот може да биде **индивидуално и организациско**. *Индивидуалното вложување во развојот на менаџерските компетенции* вклучува самостојна проценка на менаџерите на сопствените вредности, знаења, ставови, како и изнаоѓање начини за нивно подобрување и проширување. Станува збор за индивидуални напори на менаџерите да го збогатат својот спектар на познавања и вештини како резултат на своите амбиции, желби и потреби. Додека пак, *организациското планирање на развојот на перформансита на хотелските менаџери*, вклучува создавање на програми за потребното доусовршување на квалитетите на менаџерите. Врз основа на целите, работните задачи и процеси, се создаваат програми за обуки на менаџерите кои ќе им помогнат да се стекнат со информации, вештините и други перформанси потребни за нивно правилно и успешно извршување.

Хотелските менаџери како начини за унапредување на своите перформанси ги користат: *интернетот* (преку кој многу брзо се добиваат со информации за сите нови трендови, информации за конкуренцијата, за новите туристички дестинации, закони, прописи и слично), *посета на семинари, саеми, конференции, размена на менаџерски искуства меѓу вработените од различни хотели, посета на курсеви и обуку, користење на современа литература од областа во која припаѓаат, користење на аудиовизуелни техники на обука итн.*

Фазите преку кои се развиваат менаџерските способности се (Sajfert et al., 2007., p.163):

1. Основно професионално образование (континуирано запознавање на менаџерите со работата и елементите на работа),
2. Воведување на новиот менаџер во работата (професионална адаптација),
3. Професионално усовршување

Унапредувањето и развојот на менаџерските компетенции пред сè, се базира на потребата од учење и стекнување на повисок степен на знаење. Постојат два вида стратегии на подобрување на менаџерските способности врз база на учење: стратегии на когнитивно учење и стратегии базирани на искуство (Certo, 2000, p. 414-415).

Когнитивното учење ја истакнува потребата од размислување на хотелските менаџери за унапредување на работните активности и процеси. Односно, менаџерите меѓусебно првично дискутираат за определен проблем, задача или цел, и потоа како резултат на нивниот мисловен процес и меѓусебна интеракција доаѓаат до заедничко решение.

Искусствените стратегии ги вклучуваат пак последиците од одредените однесувања на менаџерите и вработените во хотелот. Во рамките на овие стратегии се вклучуваат:

- стратегија на позитивно поттикнување – менаџерите мора да поттикнуваат позитивно однесување и да создаваат позитивна работна клима меѓу вработените во хотелот,
- стратегија на одбегнување- менаџерите мора да утврдат кои однесувања и активности во однос на стеикхолдерите се непожелни и треба да се избегнуваат,
- стратегија на пренасочување на вработените од една на друга активност заради постигнување подобри и повисоки извршувања,

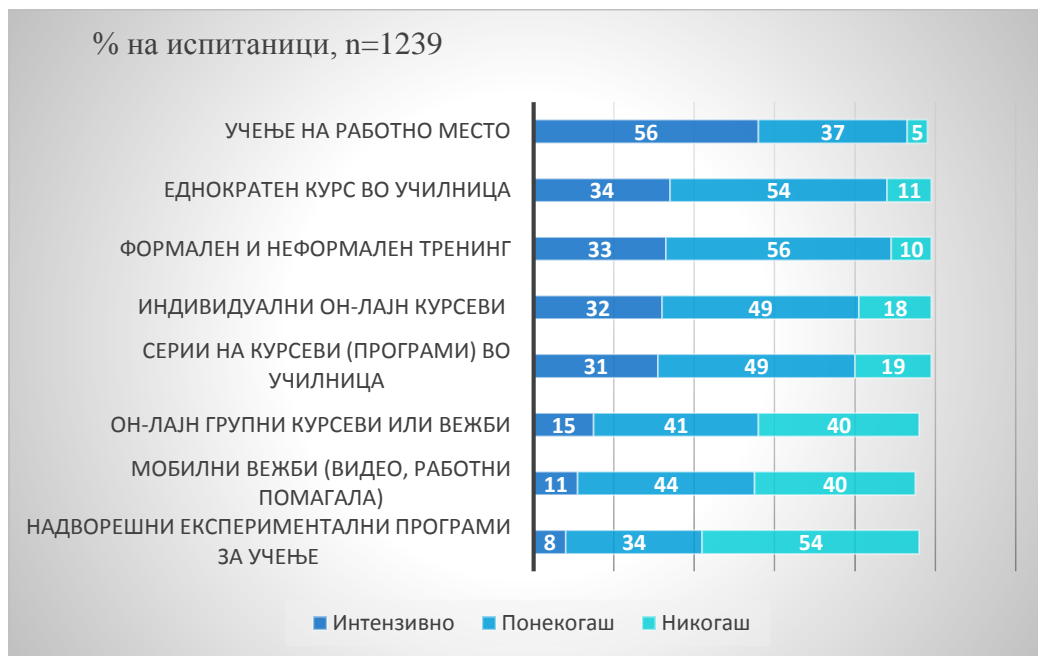
- стратегија на казнување – менаџерите треба да знаат кога да применуваат казна и како најдобро да се извлече поуката од казната кај вработените.

Денес хотелските менаџери имаат можност да ја користат мултимедијалната техника и преку интернет мрежата, да бидат присутни на видео конференциите кои се организираат на глобално ниво. Исто така на современите менаџери им стои на располагање и интерактивна компјутерска обука на нивните знаења која се темели на софтверски компјутерски пакети.

Според практичните истражувања спроведени од Советот за образование на хотелскиот менаџмент на Велика Британија, спроведено во 2001 година, а кои се однесувале на градење на кариерата во рамките на хотелскиот менаџмент откриени се неколку клучни сознанија како: потврдување на важноста на квалификациите во развојот на кариерата на менаџерите од пониски кон повисоки нивоа, потреба за развој на менаџерски квалификации и надлежности на секое поделно менаџерско ниво, поврзаноста на знаењето со здобиените квалификации преку работното искуство, како и формалното образование од доменот на хотелскиот менаџмент заради сознанијата за хотелската индустрија и ентузијастичкиот пристап кон секторот.

Компанијата McKensey&Companу во 2014 година спровела емпириски истражувања со цел утврдување на методите и техниките кои претпријатијата ги применуваат со цел унапредување на поединечните и организациските способности, како и нивниот придонес за унапредување на извршувањето на претпријатието. За таа цел се анкерирале над 1200 менаџери од различни држави и континенти.

Резултатите покажуваат дека приоритетна и интензивно користена метода за подобрување на компетениите на вработените е учењето во рамките на работното место, за по неа да следи еднократна обука во училиница и формалниот и неформален тренинг.



Графикон 1 „Примена на техниките на учење и развој на способностите во претпријатијата“

Извор:http://www.mckinsey.com/insights/organization/building_capabilities_for_performance, пристапено на 22.02.2017.

5. Улогата на современиот менаџер во водење на хотелскиот бизнис

Успешното извршување на работните активности во насока на исполнување на хотелските цели условува поседување на сет на перформанси кај менаџерите, кои ќе ја унапредат менаџерската активност. Современиот менаџер е ставен пред предизвикот ефективно да управува со хотелот во

турбулентни и предизвикувачки услови преку координирање и насочување на вкупната активност на сите вработени.

Како критични фактори на современиот менаџерски тим за ефективно остварување на стратешките хотелски цели, во литературата се наведуваат:

1. Лидерството- односно поседување на лидерски способности како важен предуслов, преку кој менаџментот ќе ги мотивира и води своите вработени кон ефективно работење, ќе ги вклучува вработените со свои предлози да учествуваат во донесување на одлуки, конструктивно ќе решава проблеми .
2. Довербата –претставува важна компонента за воспоставување и одржување на успешна врска и соработка меѓу вработените и менаџментот од една, но и меѓу хотелот и туристите од друга страна.
3. Насоченост кон една иста цел- менаџерот треба јасно да ја дефинира визијата и целите на хотелот и да ги поттикнува сите вработени да се стремат кон исполнување на заедничката цел. Сите вработени или тимови на хотелот работаат и заради исполнување на индивидуални цели и интереси и тоа е во ред се додека тие се во позитивна корелација со хотелските цели.
4. Ширење и делење на знаењето низ хотелот- поседувањето на поединечни знаења и способности на индивидуите нема значење за унапредувањето на хотелското остварување, доколку истото не се пренесува меѓу вработените. Современиот менаџер се истакнува со способност да го извлекува најдоброто од поединецот и да го мотивира своето акумулирано знаење и искуство да го распространи меѓу колегите во хотелот
5. Меѓусебно почитување- менаџерот е одговорен да создаде клима на меѓусебно почитување меѓу вработените, почитување на

одговорностите и работните задачи на поединците, нивните ставови, идеи и предлози, како и вреднување на нивниот напор кон остварување на работните задачи.

6. Поддржувачки однос меѓу одделните менаџмент нивоа- за постигнување на високи перформанси, менаџерските оддели мора меѓусебно да комуницираат и да си помагаат.
7. Постоене на добро развиен комуникациски систем- ефективниот менаџмент значи поседување на добро развиени комуникациски способности и вештини, како и развиени комуникациски канали внатре во хотелот, но и кон надворешната околина.
8. Градење и одржување на модернизираниот интерен систем за размена на информации и евидентирање на податоци кои ќе ја зголемат прегледноста на менаџерите и ќе ја унапредат соработката со персоналот. Така, постоењето на интерен информациски систем ќе овозможи менаџментот да ги информира поделните организациони единици за специфичностите во барањата на туристите кои се очекуваат да пристигнат во хотелот, што ќе придонесе персоналот соодветно да се однесува на таквите барања во насока на зголемување на нивото на нивно задоволство.
9. Градење на добри интерперсонални односи- менаџерите мора одржуваат добри меѓучовечки односи со сите вработени, но и со останатите стеикхолдери.
10. Еднаква распределба на моќ- современиот менаџер врши еднаква распределба во делегирање на одговорноста и моќта да ги координира активностите меѓу одделните организациони единици, но и меѓу вработените кои работаат во смени.

11. Поддржувачка администрација- постоењето на ефективен систем за евидентирање во голема мера го поддржува процесот на планирање и контрола.

5.1. Модел на четири столба на менаџерските компетенции (Kraјcovicova et. al., 2012)

Според овој модел, постојат четири столбови на менаџерски способности и перформанси, кои се меѓусебно зависни и неможе да функционираат самостојно еден од друг. Тие се:

- **Познавањето на организацијата** - вклучува развој на знаењето и разбирање на тековните политики и оперативните процеси со цел да се согледа дали активностите на тимот се ефикасни и одговараат со стратешките цели на организацијата. Тука се вклучени способности кои се поврзани со мисија, визија, цели, процедури на организацијата
- **Лидерство и менаџирање со човечки ресурси**- вклучува способност за работа со луѓето, како внатре во организацијата, така и воспоставување односи со клиентите-туристите. Особено е важна способноста за водење на вработените, способност за градење на тимови, решавање на проблеми, обезбедување на ефикасност на вработените, постојана соработка и комуникација со персоналот, насочување на вработените и обезбедување на повратни информации.
- **Управување со ресурсите**- вклучува концепциски способности на менаџерите, односно способности за планирање, организирање на процесите во претпријатието, поставување на стратешки цели, менаџмент на информации и слично. Во овој столб менаџерот се разработува концептот на разбирање на алатките и процесите потребни да се излезе во пресрет на специфичните цели на организацијата.

- **Комуникациска ефикасност**- вклучува развој на вештини кои ќе овозможат непречени и задоволувачки интеракции меѓу персоналот и клиентите . Овој столб содржи вештини за ефикасно одржување состаноци, меѓуперсонална соработка, презентации, пишани комуникации, конструктивни средби и слично.

IV. Односите меѓу развојните стратегии и контролингот во современиот менаџмент во туризмот

1. Стратегиите- креативен приод во остварување на конкурентска предност

Растечката конкурентност на меѓународниот туристички пазар претставува предизвик за хотелските претпријатија во креирањето на нивната понуда со која ќе можат брзо и лесно да се прилагодат кон промените во глобалното окружување и успешно да се позиционираат на пазарот остварувајќи девизен прилив. Фактот дека одржливиот развој на туризмот не може да се оствари без конкурентност на туристичката и хотелската понуда, менаџментот на хотелските претпријатија ги насочуваат своите напори кон создавање на производ кој со квалитет и цена подобро ќе ги задоволи барањата на туристите во однос на другите хотели. Покрај квалитетот и цената на хотелските услугите, најважни фактори за остварување на конкурентност се: иновативноста на услугите кои се нудат, изградениот имиџ и ремето што го има понудата на пазарот, нивото на знаење и стручност на кадрите во хотелот и степенот на нивната креативност.

Во туризмот, конкурентноста се јавува најпрво меѓу туристичките дестинации. Туристите избираат дестинација кога се определуваат за патување а потоа се одлучуваат за хотелот каде ќе се сместат и чии услуги ќе ги користат. Затоа, во туризмот постои двојност во конкурентските форми и тоа:

- Конкурентност на дестинацијата која е условена од формираните посебни атракции за кои туристите се спремни да платат,
- Конкурентност меѓу туристичките претпријатија:

- ▶ меѓу туристичките агенции како создавачи на туристички аранжман кој ќе нуди корист за туристите со вредностите на дестинацијата како целина,
- ▶ меѓу хотелите во дестинацијата како резултат на нивните специфични способности по кои тие меѓусебе се разликуваат и им создаваат предност.

Менаџерите на хотелските претпријатија се соочуваат со потребата стратегиски да размислуваат и стратегиски да се однесуваат справувајќи се со бројните ризици во своето работење. Нивната обврска е преку формулирање на успешни стратегии да постигнат конкурентска предност на туристичкиот пазар. Според тоа, може да се каже дека стратегиското планирање е суштествената активност со која хотелските менаџери креираат таков производ кој ќе биде поатрактивен за туристите отколку конкурентскиот. Избраните стратегии, во негови рамки, се единствениот инструмент да се оствари конкурентска предност, а тоа значи *предност во однос на конкуренцијата стекната со нудење на поголема вредност за туристите, преку пониски цени или со давање поголеми бенефити кои ја оправдуваат повисоката цена.*

Прашањето за потребата да се планира хотелската активност веќе не ги оптоварува нити теоретичарите нити носителите на хотелската понуда. Можат да се наведат голем број причини заради кои стратегиското планирањето во хотелиерството и туризмот сеприфаќа како нужност. Тоа пред сè дава насока на развој на активностите кон однапред дефинирани цели, ги тера менаџерите проактивно да размислуваат за окружувањето иницирајќи нови туристички барања и нови хотелски содржини за нивно задоволување. Преку дефинираните стратегии, планирањето овозможува да се унапредува и развива хотелскиот бизнис, да се дефинираат активностите на хотелот и насоката како тие ќе се унапредуваат согласно неговите способности и можности односно врз основа на неговите компаративни предности.

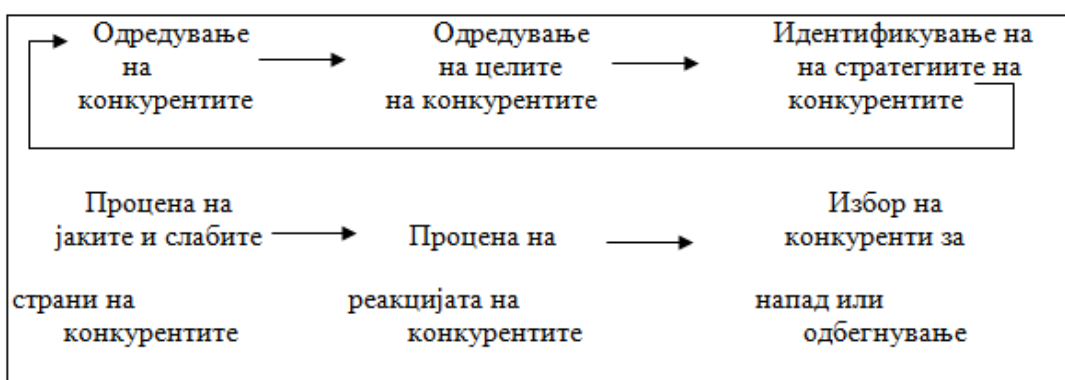
Концептот на компаративни предности е клучен процес на идентификување на предностите и препознатливите обележја по кои хотелското претпријатие се разликува од конкурентите и нивно искористување во остварување на конкурентска предност на пазарот. Неговата примена во стратегискиот менаџмент во хотелиерството значи дека менаџерите треба да ги откријат и разберат предностите на својот хотел во однос на другите во дестинацијата и во колкав степен истите ги задоволуваат потребите и барањата на туристите. Дефинираните предности даваат можност хотелот, со својата понуда, да се натпреварува на нови пазари, да го проширува своето присуство на постојните пазари како и да создава бариери за потенцијални конкурентски хотели на постојните пазари. Праксата покажува дека подрачја кои содаваат компаративна предност и го одделуваат хотелот од другите се вредноста на неговите ресурси- човечкиот фактор, капиталот, технологијата, и информациите, но и претприемачките способности на менаџерите.

- Компаративните предности се основен елемент за формулирање на стратегијата на хотелот, односно при обликување на стратегијата менаџерите треба да се раководат од тоа што хотелот може најдобро да понуди, кои се предностите кои менаџерите треба да ги истакнат. Можат да се издвојат три критериуми кои се применуваат за идентификување на хотелските компаративни предности : (Cravens, Piercy, 2006, p.8)

- Да можат да бидат применливи во различни конкурентски ситуации,
- Да бидат тешки за имитирање и
- Да бидат супериорни во однос на конкурентите.

За да се избераат ефективни конкурентски стратегии, задачата на хотелскиот менаџмент е да ги препознае постапките и акциите на конкурентите, со цел да биде чекор пред нив. Менаџерите мора постојано да ги споредуваат хотелската понуда и цените со оние на блиските конкуренти. На ваков начин, тие ќе ги

утврдат областите во кои хотелот има потенцијална конкурентска предност или неповолност од која треба да се заштити. На слика 6 претставени се постапките за идентификација на конкурентите:



Сл.6 Чекори при анализа на конкурентите

Извор:David W.Cravens ,Nigel F.Piercy, “Strategic Marketing”, McGraw-Hill International Edition,Eighth Edition, 2006, p.10

Во современи услови, идентификувањето на компаративните предности се врши поаѓајќи од вкупноста на деловните активности на хотелот и нивната меѓусебна условеност. Можат да се нагласат следниве важни аспекти од работењето на хотелите од кои произлегуваат неговите предности: (Cravens, Piercy, 2006, p.9)

- Пазарна орјентираност на хотелот, односно целосна орјентираност кон туристите и нивните барања и очекувања,
- Орјентираност кон луѓето, тимовите и тимската работа,
- Јасно дефинирани процеси на работа и одговорност,
- Информациите треба да бидат достапни за сите учесници во работниот процес а менаџментот треба да ги координира нивните акции,

- Орјентираност кон квалитет остварен со усогласување на желбите на гостите, носителите на услуги и членовите на локалната заедница.

Во оваа насока, за да се остварат и развиваат компаративни предности и конкурентност, менаџерите треба да знаат дека :

- Менаџирањето и партиципирањето на вработените во тимска работа во хотелите бара нови знаења, вештини и предизвици.
- Функционалните подрачја имаат потреба од индивидуални способности за прибирање на информации, компјутерска анализа и надворешна соработка.
- Хотелските претпријатија кои се орјентирани кон процесот на работат треба да се фокусираат кон унапредување на менаџерските вештини, особено кон начинот на однесување на менаџерите, нивните комуникациски способности внатре во хотелот, формирање на тимови и практикување на тимско работење, способностите за правилна интерпретација на информациите и чувството за стратегии.
- Конкурентноста е условена од интеракциските способности на хотелот (Rodriguez-Diaz, Espino-Rodriguez, 2006, pp25-40), односно од супериорноста во менаџирањето со ресурсите во однос на истородните хотели, ускладеност на процесот на работа, соработката и интеграцијата во процесот на работа.
- Современите и успешни хотели треба да бидат „ организации кои учат“, претпријатија кои постојано ги развиваат способностите и знаењата на вработените и воведуваат иновации во понудата,
- Човечкиот фактор мора да се разбере како суштински фактор од креирање и дизајнирање на услугите па сè до презентирање и испорака на понудата.

Секое хотелско претпријатие може да ги идентификува своите компаративни предности врз основа на добиените податоци од екстерното и

интерното окружување користејќи се со повеќе методи и техники, меѓу кои SWOT анализата има посебна практична примена. Тие се основните вредности за дефинирање на конкурентските предности на хотелот и формулирање успешни и конкурентски стратегии.

1.1. Суштина и значење на стратегиите за развој на туристичките активности

Во литературата можат да се сретнат различни ставови во дефинирањето на стратегиите. Некои ја дефинираат како фундаментална менаџерска одлука, други како планска одлука со која менаџерите најдобро можат да ги остварат поставените цели (Симонческа, 2010, стр.136-137). Сите тие во суштина укажуваат на есенцијална одлука со која ќе се дефинира производ кој на претпријатието ќе му обезбеди конкурентска предност на пазарот. Поаѓајќи од специфичноста на туристичкиот пазар и изразито високата конкурентност во сферата на туристичката понуда како и карактерот на хотелскиот производ, стратегиите имаат големо значење во хотелиерството. Тие претставуваат акционен план за оптимална алокација на ресурсите во време и простор. Со нив се дефинираат квалитетни, уникатни и автентични активности со кои хотелските претпријатија ќе бидат интересни за туристите во услови на брзо променливи фактори на окружувањето. Со дефинирање на стратегиите, менаџерите треба да добијат одговор на прашањата: кои хотелски услуги ќе се нудат, на кои пазари ќе се настапува, кои сегменти туристи ќе бидат целна група на хотелот, преку кои средства и медиуми на промоција најдобро ќе се комуницира со туристите, а сè со цел успешно да се реализираат целите на хотелот. Избраната стратегија ќе укаже како да се излезе во пресрет на барањата на потенцијалните туристи, како да се стекне нивната наклонетост и како да изгради имиџ на современ хотелски бизнис со перманентно унапредување на работата. Таа треба да го дефинира хотелскиот производ-неговите материјални

и услужни компоненти, уникатните карактеристики кои можат производот да го направат поатрактивен од конкуренцијата, можностите и ризиците со кои треба хотелот да се соочи, кој аспект од понудата треба да се промени со цел да се зголеми бројот на посетители и ноќевања, дали да се прошири постојниот асортиман на услуги или да се инвестира во нов бизнис. Какви стратегии ќе се постават и колку тие ќе бидат ефективни и ефикасни, зависи во најголема мера од креативноста и умешноста на менаџерите да управуваат со промените во окружувањето. При стратешката определба, менаџерите треба да поаѓа од следните констатации:

- Задоволството на гостите произлегува од атрактивноста на хотелските услуги и туристичкото место,

- Туристичкото место како дестинација има приоритетна улога кај туристите кои него треба да го изберат и затоа треба да се унапредуваат предностите на туристичкото место,

- Зголемувањето на профитабилноста е услов за развој на хотелите,

- Поаѓајќи од тоа дека туристичкиот производ формиран во одредено туристичко место е иницијален во привлекување на туристите, хотелските менаџери нужно мора да ги усогласуваат своите стратегии и активности со другите понудувачи на хотелски и туристички услуги и локалната управа.

Стратегијата е израз на менаџерската моќ да формулира и имплементира насоки за развој на хотелскиот бизнис, проширување на бизнисот на различни географски пазари, диверзификација на бизнисот во сродни или различни дејности. Денес, најголемиот хотелски бренд во светот, Holiday Inn, е дел од глобалната InterContinental Hotels Group со своите четири брэнда: хотелите Holiday Inn, Holiday Inn Express, Holiday Inn одморалишта и Holiday Inn клубови. (<https://www.ihgplc.com/about-us/our-strategy>)

Работењето на оваа корпорација се темели на стратегија на висококвалитетен развој на бизнисот фокусиран на зајакнување на богатото разновидно портфолио на диференцирани брендови, зголемување на учеството на клучните пазари, одржување на перманентни односи со гостите и остварување на приходи за хотелите преку најниски трошоци и директни канали на комуникација.

Хотелите Hilton го развиваат својот бизнис врз стратегијата на диференцирање на услугите. Оваа хотелска компанија ја гради својата препознатливост диференцирајќи се од конкурентите по квалитетот на нејзините услуги, спроведување на хотелските стандардина највисоко ниво и интегрирање на ИТ системи во разни аспекти на обезбедување на услуги.

Дигиталното угостителството е еден од главните извори на конкурентна предност на Hilton Hotels. Напорите за дигитализација на компанијата се однесуваат на каналите за резервација, мобилни услуги, лојалност и персонализација на податоците, искуството на гостите и нивна приватност. Ефективна интеграција на овие подрачја на дигитализација создава дополнителен синергетски ефект за бизнисот на компанијата. (**Hilton Hotels Business Strategy and Competitive Advantage**: <http://research-methodology.net>

1.2. Алтернативни стратегиски насоки за конципирање на атрактивна хотелска понуда

Хотелските претпријатија имаат широк простор за избор на стратегија и за развој преку нејзината примена. Во основа, постојат неколку универзални стратегии за раст и развој кои можат да бидат општи, генерички и функционални стратегии. Меѓутоа, меѓу позначајните стратегии кои се практикуваат во хотелската индустрија се:

(а) стратегија на раст која се реализира преку:

- стратегија на вертикална и хоризонтална интеграција;
- стратегија на диверзификација на производната програма.

(б) Joint Venture стратегија, стартегиска интеграција на две или повеќе хотелски претпријатија и други носители на туристички услуги за реализација на заеднички цели;

(в) стратегија на туристичка пропаганда;

(г) стратегија на идентитет на хотелската понуда;

(д) стратегија на пазарна сегментација и фокусирање на специфични пазари и специфични потрошувачки групи;

(е) стратегија на формулирање на бренд, во насока на создавање конкретен уникатен туристички производ;

(ж) стратегија на квалитативно диференцирање на туристичките услуги;

(з) стратегија на ценовно диференцирање на туристичките услуги;

(3) стратегија на збогатување на хотелската понуда.

Која стратегија менаџерите ќе ја изберат зависи од повеќе објективни и субјективни фактори. Помеѓу нив, особено значење имаат состојбата и динамиката на факторите на окружување. Тие фактори мора да бидат вклучени во процесот на формулирање на стратегијата низ следните чекори: (Lorange, Voncil, 1978)

1. Анализа на окружувањето- со цел да се идентификуваат ограничувањата и можностите за претпријатието низ планскиот период;
2. Анализа на предностите и слабостите на претпријатието- т.е. анализа на интерните ресурси на претпријатието со цел да се откријат факторите кои треба да се засилат и оние кои треба да се минимизираат;

3. Анализа на стратегискиот јаз- преглед на предностите и слабостите на претпријатието во контекст на можностите и ограничувањата во општото и посебното окружување;
4. Формулирање на стратегијата- во смисла на дефинирање каде е, а каде би сакало да биде претпријатието во следниот период. Со неа се определува таргетот што хотелското претпријатие сака да го достигне, како и ресурсите кои се потребни за негово остварување.
5. Анализа на стратегиските алтернативи- односно определување на типовите на можни стратегии кои можат да се употребат за остварување на мисијата на претпријатието;
6. Евалуација и избор на стратегија- т.е. избор на стратегијата која на најдобар начин би овозможила остварување на мисијата и на целите на претпријатието.

1.2.1. Стратегија на сегментирање на туристичкиот пазар

Сегментацијата на туристичкиот пазар претставува стратегија со која хотелските менаџери осмислуваат и нудат различни содржини на хотелски услуги со кои најдобро ќе ги задоволат потребите на одредени сегменти на туристи. Со неа тие вршат поделба, разединување или групирање на вкупниот туристички пазар на помали, хомогени сегменти. Од вкупната хетерогена туристичка популација се идентификуваат и опфаќаат индивидуалните потрошувачи со релативно слични карактеристики кои се различни од другите.

Менаџерите го применуваат сегментирањето на туристите со целда ги истражуваат и анализираат особините на членовите во сегментот и начинот на нивното однесување на пазарот, да ги осознаат нивните реакции на маркетиншките активности на хотелот. Врз основа на добиените сознанија

менаџерите треба да изберат најатрактивни сегменти и према нив да ги обликуваат не само содржината на производите и услугите кои ќе им се нудат, туку и активностите на промоција, цената и каналите на дистрибуција.

Во теоријата се среќаваат поголем број варијабли врз чија основа се врши сегментирање на туристичките потрошувачи, класифицирани од различни аспекти. Вообичаено е нивното групирање во следниве четири групи: (Сенечик, Вуконик, 1997 стр.71-74)

1. Географски (територијални) варијабли како што се градови, региони, народи, држави. Сегментацијата врз основа на географски единици се практикува во услови кога постојат разлики во однесувањето на потенцијалните туристи во различни географски подрачја.

2. Демографски варијабли на сегментирање. Овие критериуми се најмногу присутни во сегментирањето на пазарот како во досегашната пракса на маркетингот така и во денешни услови. Такви се: пол, возраст, семеен статус, бројна состојба на семејството, фаза во животниот циклус, религија, раса, националност, приход, занимање, образование.

Денес посебно внимание му се посветува на животниот циклус на туристите како посебно значаен чинител во сегментирањето на туристичкиот пазар. Туристите имаат различни потреби и преференции во потрошувачката во зависност од фазата на својот животен циклус во која се наоѓаат. Тие имаат различни навики и барања во однос на исхраната, сместувањето, спортот и рекреацијата.

3. Психографски варијабли кои се однесуваат на општествениот слој, животниот стил и личните карактеристики на туристите, нивните ставови, мотиви и преференции. Сегментацијата што тие ја обезбедуваат овозможува подлабоко да се навлезе во испитување на однесувањето на туристите. Се добива сознание за ставовите на туристите нивните вредносни системи, како

тие размислуваат за својот годишен одмор, зошто патуваат, кој вид на дестинација сакаат да ја посетат, што очекуваат од таа посета, што сакаат да доживеат и др. Со психографската сегментација се добива детален профил и визуализација на туристите како основа на формулирање успешна промотивна стратегија за избраниот сегмент а посебно за избор на пропагандна порака, медиум и време на испраќање на пораката.

4. Однесувањето на потрошувачите како критериум за сегментација ги опфаќа: знаењето и ставовите на туристите за производот т.е. услугата, нивото на користење на производот, лојалноста кон услугата и нејзиниот производител - хотелите, рестораните, авионските компании како и фазата на спремност на потенцијалните туристи да го купат производот т.е. да ја користат услугата. Според нивното однесување, туристите се систематизираат како: авантуристи, туристи кои сакаат да разгледуваат и да се образуваат, туристи заинтересирани за оддалечени краеве, доживување и флерт, туристи оријентирани кон одмор со море, песок и сонце, туристи заинтересирани за планинарење и туристиспортисти, оријентирани кон натпревари.

Кон овие базични критериуми, денес се приклучуваат и следниве аспекти по кои менаџерите можат да вршат сегментирање на туристите:

5. Причини за патување, дали туристите патуваат заради задоволство или од деловни причини, индивидуално или групно,

6. Висината на цените за патување,

7. Според каналите на дистрибуција, дали се врзуваат за туристички агенции, туроператори или транспортни претпријатија.

8. Комбиниран приод кон овие критериуми за сегментација на туристичкиот пазар. Како пример ќе ја наведеме сегментацијата на туристичките пазари во развиените емитивни европски земји што ја направиле во својата студија Дункам и Моренс. (Сенечик, 1998,

пп.51-53) Користејќи ги како варијабли фреквенцијата на патување, приходот (имотната состојба), самосвеста (потсвеста) и ставот на туристите за патувањето, тие ги групирале туристите и потенцијалните туристи во следниве сегменти:

* Современи патници - Contemporary travels. Овој сегмент го сочинуваат чести, имотно добро ситуирани и независни патници кои се очекува да ги иницираат новите трендови во туризмот. Тука спаѓаат следниве помали групи: елита, патници кои го продолжуваат својот престој, т.н. сиви пантери (врвна елита која патува 10-20 години), авантуристи и патници со посебен интерес.

* Традиционални патници кои ги застапуваат традиционалните вредности а се карактеризираат со ограниченост на време и пари. Тука се вбројуваат: (1) т.н. играчи на сигурно кои се туристи со работничко потекло, со средна до постара возраст и (2) туристите наречени приврзаници за татковината.

Сегментацијата на пазарот не е независна стратешка активност, туку е само еден аспект на стратегијата на хотелот и треба да биде дополнета со стратегијана диференцијација на хотелската понуда. Успехот на стратегиското планирање на хотелскиот бизнис бара прецизна употреба на овие две стратегиски компоненти (Dolnicar, 2008). При тоа, кон избраниот сегмент на туристи, менаџерите можат да пристапат користејќи три вида на активности:

- Диференциран маркетинг-различна структура и квалитет на услуги за различни сегменти на туристи,
- Концентриран маркетинг-својата понуда да ја концентрира на еден или неколку сегменти туристи,
- Недиференциран маркетинг- својата единствена понуда да ја користи на глобалниот пазар.

Постојат повеќе позитивни ефекти кои сегментацијата на туристичкиот пазар ги создава. Воопштено, тие се сведуваат на следниве придобивки: (Bovee, Arens, 1989, p 163)

- сегментацијата овозможува поефикасно користење на средствата и напорите на претпријатието насочени кон избраниот целен пазар отколку ако се делува на пазарот во целина;

- со неа подобро се осознаваат потребите на потрошувачите;

- подобро се запознаваат стратегијата и постапките на конкуренцијата

Покрај овие општи предности на сегментацијата, треба да се истакне значењето што таа го има во доменот на промотивните активности. Со оглед на големиот обем потребни финансиски средства за успешно водење на промоцијата, носителите на туристичката понуда имаат можност, преку избор на релевантен сегмент на потенцијални туристи, што порационално да ги искористуваат средствата на промотивниот буџет. Познавајќи ги нивните карактеристики претпријатијата можат со поголема прецизност и креативност да ги избираат промотивните средства и медиумите на комуникација. Сегментирањето им овозможува временски да ги прилагодат и усогласат своите промотивни акции. За да може тоа да го оствари, сегментацијата треба да ги задоволува следниве критериуми: (Kotler, Keller, Martinovic, 2014, p 330)

- мерливост на податоците кои треба да се добијат со сегментирање на потрошувачите а кои се однесуваат на квантитативни показатели и информации потребни за истражување на карактеристиките и однесувањето на целните потрошувачи;

- достапност на сегментот за носителите на туристичката понуда, односно колку тие можат да доспеат до потенцијалните туристи кои припаѓаат на избраниот сегмент и да ги опслужат нив со своите маркетиншки акции;

- релевантност на сегментирање, преку избор на сегмент кој со својата опфатност ќе ги оправда направените трошоци и ќе овозможи успешно, профитабилно работење на претпријатието на него;

- трајност на сегментот е критериум кој се однесува на времето на егзистирање на избраните сегменти. Овој критериум има релативен карактер со оглед дека некои сегменти постојат краток временски период

1.2.2. Стратегија на диверзификација на туристичкиот производ

Диверзификација претставува стратегија на раст на претпријатието со која тоа го проширува своето работење во нов бизнис, со нови производи или услуги, на нови пазари. Вообичаени причини заради кои се применува оваа стратегија се: (Yahagi, 2000)

- За остварување и искористување на економија на обем при што претпријатието ќе ги искористи своите ресурси и способности на нови пазари како и да ги искористи сите свои специфични, конкурентски способности за да привлече нови потрошувачи,
- Менаџерските способности можат да се искористат на други пазари каде логиката, расудувањето и менаџмент процедурите можат успешно да се трансферираат на нови пазари,
- Приходите од еден производ се доволно високи да можат да финансираат нов производ на нов пазар. Претпријатијата со широк портфолио на производи можат да одржуваат ценовна конкурентност подолг временски период.
- Со диверзификација се врши разводнување на финансискиот ризик на различните производи и пазари така што целиот успех на претпријатието не се очекува само од еден пазар или производ.

Хотелските претпријатија лансираат нови услуги навлегувајќи на нови пазари доколку имаат финансиска моќ и технички потенцијали да превземат нови насоки во својот бизнис и да се позиционираат на неосвоени пазарни сегменти. Иако во литературата можат да се сретнат различни приоди кон дефинирање на видовите на диверзификацијата, во хотелиерството се применливи три типа на диверзификација:

❖ **Хоризонтална диверзификација**, проширување на асортиманот на хотелски услуги користејќи ја својата техничка или пазарна положба. Со неа хотелот може да развие силна конкурентска позиција на постојните пазари или да освои нови пазари. Пример за ваква стратегија се ланците на хотели и ресторани. Ланецот на ресторани McDonald's почнал да работи како еден ресторан во Калифорнија, но долгорочната цел на неговите менаџери била да ги насочи ресурсите во бизнисот на брза храна и да ги распредели своите ресурси брзо да се прошири низ САД. Денес, оваа компанија работи на глобалниот пазар.

❖ **Концентричната диверзификација** е стратегија која на хотелот ќе му овозможи да влезе во нов бизнис но од сродна дејност како би се создала компаративна предност во постојниот бизнис. Така, хотелите ја збогатуваат својата вонпансионска понуда со алтернативни туристички содржини. Концентричната диверзификација може да создаде нова вредност за хотелскиот производ ако менаџерите можат да изнајдат начини различните активности да ги користат постојните функции и ресурси за да се создаде синергетски ефект.

Конгломератска диверзификација претставува стратегија со која хотелските претпријатија почнуваат нови бизниси кои не се поврзани на кој и да е начин со постојниот или купување на претпријатија од нови дејности. Една од главните причина за примена на овој тип на диверзификација е тоа што

менаџерите имаат цел преку купување на претпријатија кои многу слабо работат, да ги префрлат нивните постојни вештини на менаџмент во новото претпријатие, да ја сменат насоката на работа и да ги подобрат резултатите. Друга причина за воведување на конгломератска диверзификација е тоа што купувањето бизниси во различни дејности им овозможува на менаџерите да ја применат стратегијата на портфолио, што значи да распределуваат финансиски ресурси меѓу различните сектори за да се зголеми финансискиот резултат или можните ризици од настанување на некој штетен настан во работењето да ги поделат на повеќе сектори како би можеле последиците од нивно настанување да бидат помали. (Симонческа, 2013, стр.245) Компанијата Pepsi Co го проширува својот бизнис во бизнисот на брза храна со купување на Frito-Lay компанијата.

1.2.3. Стратегија на туристичка пропаганда

Туристичката пропаганда е еден од најзначајните инструменти за настапување на хотелската понуда на туристичкиот пазар. Преку голем број на различни активности, средства и медиуми, хотелите ги презентираат своите услуги и ги доближуваат до туристите заради остварување на директни ефекти во краток или долг рок (Ковачевиќ) односно, да се придобијат како потрошувачи.

Заради тоа, стратегијата на туристичката пропаганда е планска одлука со која ќе се определат активностите кои ќе се превземаат во наредниот период за да се влијае на психата на постојните и потенцијалните туристи да ги купат хотелските услуги и да се зголеми остварената продажба на хотелот. „Несомнено е дека најмногу од луѓето паѓаат под влијание на пропагандна стратегија од едно туристичко претпријатие, која ги доведува до купување на нивните производи т.е. услуги. Пропагандните стратегии се од суштинско значење дали претпријатието ќе успее или не во продажбата на

своите производи. Јас не се страмам да признаам дека сè уште ги сакам оброците McDonald's happy meals, иако сум во крајот на 20-тите. Особено кога ќе ги видам рекламите или билборд промовирањето на овие сочни хамбургери и крцкав помфрит од моето детство, пропагандната стратегија на McDonald's за нивните „среќни оброци“ ме придобива во секое време.“(<https://blog.udemy.com/advertising-strategy>)

Пропагандната стратегија претставува стратегија на привлекување (Pull Strategy)а нејзината цел е да се привлече вниманието и интересот на постојните и потенцијалните туристи за аранжманот на услуги кој се нуди. Дефинирањето на стратегијата вклучува: (Симонческа, 2015, стр.249-250)

- избор на пропагандна тема и креирање на пропагандна порака,
- избор на средства и медиуми на пропаганда,
- определување на временски периоди за извршување на пропагандната активност.

Пропагандната тема е израз на идејата која хотелот сака да ја искаже. Таа е содржана во пропагандната порака како централен елемент на пропагандата. Ефикасноста на пропагандата зависи од способноста на менаџерите и стручниот кадар да креираат порака со која најдобро ќе се искаже идејата која се сака да се презентира пред туристите.

Изборот на пропагандни средства и медиуми преку кои пораката ќе биде дистрибуирана на пазарот зависи од целите кои треба да се постигнат но и од финансиската способност на хотелот, позитивностите и слабостите на поодделни средства и медиуми, трошоците за поодделните средства и цената на медиумите, ефектите кои можат да се очекуваат, опфатот на делување на медиумите и сл.

Определувањето на временските периоди за изведување на пропагандните акции е постапка со која се определуваат термините кога ќе се емитува пораката. Тоа значи дека треба да се изготви план за макровременски распоред

на пропагирање во текот на годината, сезоната или предсезоната и микровременски распоред на емитување на пораката во текот на седмица или еден ден. Менаџерите мора да бидат внимателни при одредување на фреквенцијата на емитување на пораката, за да не се намалат ефектите од неа. Во литературата се среќаваат повеќе алтернативни стратегии на пропаганда кои хотелите можат да ги применуваат. Меѓу нив, најмоќно креативно влијание во изготвување на привлечна пропагандна порака имаат: (Shimp, 2000, p.265)

- Генеричка стратегија со која менаџментот на хотелот не ја диференцира понудата во однос на конкуренцијата. Во пропагандната порака е изразен асортиманот и атрактивноста на услугите и користа од нив.

- Стратегија на единствена продажна понуда вклучува истакнување на супериорноста на понудата која е резултат на нејзините единствени обележја и корисност. Со неа се врши диференцирање на хотелската понуда инејзината супериорност во однос на конкурентите. Таа го насочува хотелскиот менаџмент да ја запознае туристичката јавност со својата понуда преку изразување на карактеристиките на услугите кои ги прават поразлични од другите. На ваков начин, потрошувачите го доживуваат хотелскиот производ како единствен, неповторлив. Оваа стратегија го создава персуасивниот, наговарачкиот елемент на пропагандната порака;

- Стратегијата на позиционирање има за цел, во свеста на туристите да создаде специфична ментална положба на хотелските услуги во однос на конкурентските. Оваа стратегија овозможува водење на агресивна туристичка пропаганда;

- Создавање марка на производот е стратегија со која се поттикнуваат психолошки разлики во свеста на туристите меѓу услугите на хотелот кој ја

врши пропагандата и конкурентските услуги. Пропагандата со оваа стратегија настојува да создаде имиџ и идентитет на пропагираниот хотелски производ;

- Со стратегијата на резонанца хотелскиот менаџмент има за цел да го разбуди сеќавањето и искуството од поранешното користења на хотелската понуда, често укажувајќи на промени и новитети во нејзината содржина;

- Емоционална стратегија е вид на стратегија со која се побудуваат емотивни процеси во психата на постојните и потенцијалните туристи и врз основа на нив се обавува процесот на купување. Основа на оваа стратегија се емоционалните апели за креирање на пропагандната порака-апел на љубов, здравје, дружење, одмор, спознавање, носталгија, страв, радост и др. Емоционалната стратегија наоѓа многу широка примена во современата туристичка пропаганда.

Хотелите кои припаѓаат на малиот туристички бизнис ги немаат ресурсите и моќта за пропагандни стратегии како што е случај со големите хотели и ланците на хотели. Наместо да го користат хотелскиот бренд како стратегија во пропагандната кампања, овие хотели треба да ги осмислат и да ги имплементираат своите пропагандни стратегии врз основа на квалитетот и стилот на хотелот, неговата цена и целните туристи кон кои ја насочуваат понудата. (Morello, R)

1.2.4 Стратегија на идентитет на хотелската понуда

Заради комплексноста на хотелскиот и туристичкиот бизнис, стратегијата на креирање идентитет на хотелскиот производ претставува една од стратегиите кои денес сè повеќе го привлекува интересот на хотелскиот менаџмент за остварување на конкурентска предност на пазарот. Со неа се креира ментална слика за хотелот и неговата понуда кај

поодделни интересенти од неговото окружување. Идентитетот покажува како стеикхолдерите го прифаќаат хотелското претпријатие. Целта на стратегијата на идентитет е да се создаде и позиционира позитивен имиџ на претпријатието во свеста на неговите интересни групи а особено на постојните и потенцијални туристи. “Позитивната перцепција чини милиони долари за профитот на акционерите и остварените вредности. Компаниите со силен позитивен идентитет генерално имаат повисоки цени и многу подобри финансиски резултати отколку нивните партнери во индустријата”. (Reading, 2002) За да се постигне тоа, хотелскиот менаџмент треба да создаде елементи со кои тоа ќе биде лесно препознатливо на пазарот и на тој начин да се диференцира од неговите конкуренти.

Секое хотелско претпријатие има свој идентитет врз основа на кој се препознава и диференцира од конкурентите. Идентитетот на хотелските претпријатија и нивната понуда во најголема мера го формираат идентитетот на туристичката дестинација. Тој вообичаено се сфаќа како ментален одраз на стварните манифестации на производот, т.е. услугите, настаните и туристичкото место. Затоа, неговото креирање подразбира обавување на постојана комуникација со постојните а особено со потенцијалните туристи заради што подобро и поцелосно запознавање на туристите - нивниот начин на живот, возраст, националност, образование, занимање, начинот на одлучување, начин на однесување, животен стил, локација, хоби, социо-економска состојба, што туристите бараат од хотелската понуда, дали задоволување на нивните потреби или престиж, каде го купуваат туристичкиот аранжман и што од него очекуваат.

Стратегијата на создавање позитивен идентитетна хотелската понуда има посебна вредност за остварување на конкурентска предност и тоа од следниве причини:

- заради специфичната и комплексна содржина на хотелските услуги. Така, затоа што хетерогените материјални и нематеријални вредности на понудата не можат да се изложат на пазарот, потенцијалните туристи се запознаваат со видот и квалитетот на стоките и услугите кои таа ги содржи единствено преку различните промотивни форми.

- заради просторната разединетост меѓу понудата и потрошувачката на туристичкиот пазар. Преку промотивните активности хотелската понуда станува видлива за потенцијалните туристи. Тие ја имаат улогата да го „добрближат“ хотелскиот производ до потенцијалните посетители. Во вакви околности, само понуда со истакнат идентитет ќе биде прифатена и успешно ќе се позиционира на пазарот бидејќи идентитетот има за цел да создаде позитивен имиџ. (Симонческа, Караџова, 2012, стр.13-15)

- на туристичкиот пазар се продава туристички микс како супститут на оригиналниот туристички производ. Оттука, имиџот во хотелиерството треба да се разбере како збир на замисли и симболи кои лицето ги доживува, свесно или несвесно, во врска со хотелските услуги и настани, неговите перцепции и импресии за хотелската понуда стекнати од хотелскиот идентитет.

Потенцијалните туристи различно го перципираат идентитетот на хотелските услуги и вкупниот туристички производ на одредено туристичко место. Тоа зависи од повеќе фактори кои менаџерите мораат да ги имаат во вид и од нив да се раководат при истражувањата и поставувањето на стратегија. Меѓу најважните се психичките особини на туристите, нивното расположение и искуство. Врз создавање на позитивен имиџ за хотелската понуда влијаат и локацијата и изгледот на хотелот, ентериерот, квалитетот на услугите, цената на услугите, начинот на однесување на вработените, гостољубивоста и атмосферата во хотелот, содржината на вонпансионски услуги, начинот на комуникација на вработените во хотелот со надворешните сегменти како и

формите на промоција на хотелот и локалната управа со кои понудата се презентира на пазарот.

1.2.5. Стратегија на унапредување на квалитет на хотелските услуги

Денес, квалитетот на хотелскиот производ претставува еден од клучните фактори за остварување на конкурентност на туристичкиот пазар. Неговото објаснување во теоријата и праксата станува комплексно прашање. Се дефинира на различни начини а особено е комплексно одредувањето на суштината и значењето на квалитетот во туризмот и хотелиерството. Тоа произлегува од специфичните карактеристики на туристичките услуги. Според Котлер, квалитетот претставува вкупност на особености и и карактеристики на производите или услугите, кои произлегуваат од нивната способност да ги задоволат постојните или имплицирани потреби на потрошувачите. (Kotler, Browen, Maken, 2010)

Кога станува збор за квалитет пред сè се мисли на квалитет на производот односно услугата. Во хотелиерството, квалитетот на услугите го чинат нивните особености со кои се задоволуваат потребите и очекувања на гостите при што гостите како корисници на услугите се тие кои даваат конечен суд за степенот на оствареното задоволство. (Varjaktarovic, 2013) Со оглед на тоа дека хотелскиот производ како компонента на комплексниот туристички производ е агрегат на голем број услуги кои се нудат во хотелот, неговиот квалитет е условен од просторните организационо-технички и технолошките карактеристики на хотелските претпријатија, како и од напорите и умешноста на менаџерскиот тим и другите вработени со своите стручни знаења и способности. Според тоа, квалитетот во хотелиерството во себе ги инкорпорира:

- Квалитетот на производите и услугите во хотелот

- Квалитетот на процесот на работа
- Квалитетот на организирањето и
- Квалитетот на менаџирањето

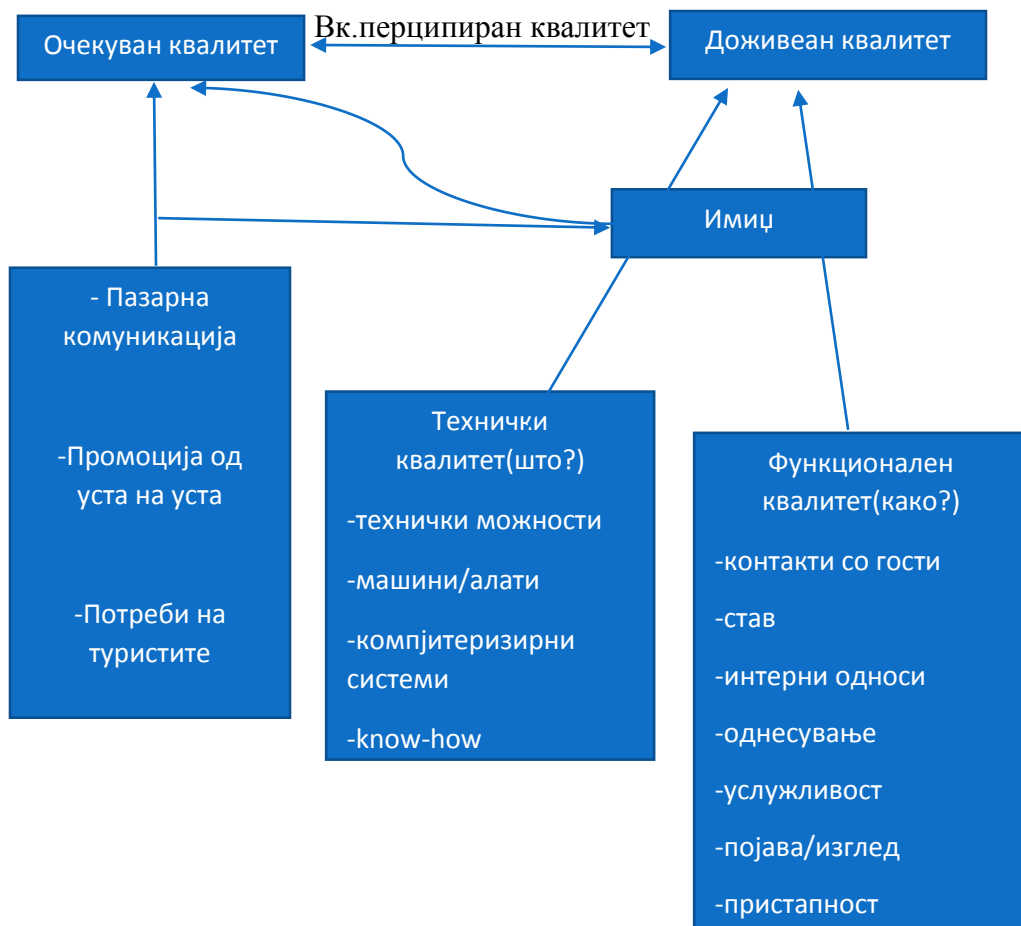
Одредувањето на квалитет во хотелиерството е пропратено со повеќе тешкотии. Една од нив е неговата мерливоста. Некои од елементите на хотелските услуги се погодни за измерување а други можат да бидат предмет на субјективно оценување. Покрај тоа, во хотелите се јавува и проблем на планирање, градење, стандардизација и одржување на квалитет заради високото ниво на директно комуницирање меѓу хотелските работници и туристите. Во основа, стандардите за квалитет претставуваат резултат на перцепцијата на хотелските услуги од страна на туристите. За гостинот како потрошувач, хотелскиот производ е сплет на опипливи и неопипливи елементи којсамиот тој ги креира како резултат на неговото ментално расположение, потреби и желби. Тоа значи дека секогаш постои можност во производот да вклучи нови содржини и атрактивности, во рамките на можностите на хотелските материјални и човечки капацитети. Поаѓајќи од своите барања и интереси, во процесот на користење на услугите туристите постојано вршат градација на нивниот квалитет, спремни да се определат за нови, подобри и поатрактивни хотелски аранжани. Со тоа туристите го поттикнуваат квалитативниот разој на хотелската понуда.

Од тука, при креирање на стратегијата, менаџерскиот кадар на хотелите треба да го познава пазарот и да го насочи своето внимание кон три основни негови параметри: постојните и потенцијални туристи, сопствената понуда и конкуренцијата. Од досегашните истражувања на туристите може да се дојде до сознанието дека современиот турист бара што побогат хотелски производ, тој не го проценува квалитетот на својот престој единствено според опипливите, физички елементи во хотелот туку за него посебно значење има односот кој хотелските работници го воспоставуваат со гостите;

гостопримството; брзината и начинот на послужување; комфорот; пријатната атмосфера во хотелот; сигурноста; анимациите и други содржини на хотелската понуда. Менаџерите треба стратегиски да размислуваат дека секогаш постои можност хотелскиот производ да биде збогатен со нови и поатрактивни содржини и занимливости, што иницира појавување на иновативни стратегии кај менаџерите како одговор на специфичните побарувања и желби на туристите. Кога ќе се обезбедат информации за пазарните параметри, менаџерите ќе воспостават квалитет преку следниве активности: (Симонческа, 2001)

- воведување и реализирање на стандардите за квалитет,
- истражување на задоволството на гостите,
- имплементација на желбите и барањата на гостите во понудата,
- постојана контрола на перформансите на хотелот.

Квалитетот на хотелската понуда е определен со меѓународниот стандард ISO 9004-2. Со него се опфатени сите елементи на организациониот систем на хотелот: услугите, хотелскиот објект, уредувањето на просторот, процесот на работа, менаџментот, хотелскиот кадар, начинот на комуникација и деловната етика во хотелот, еколошката одговорност и сл. Меѓутоа, квалитетот во голема мера субјективно се определува како вредност која се перципира од страна на туристите.



Слика 7 Вкупен перципиран квалитет

Извор: www.dukagjnicollege.eu/.../243_265_safet_kalac_-_bahrije_thaqi...

Висок квалитет се перципира тогаш кога хотелската понуда ќе ги задоволи очекувањата на туристите. Тогаш доживеаниот квалитет е ускладен со очекуваниот квалитет. Можат да се издвојат повеќе фактори кои влијаат врз очекуваниот квалитет и тоа: претходно искуство од користење на хотелските услуги, промотивните активности на хотелот, имиџот на хотелот и неговата

понуда, пропагандата од уста на уста која ја вршат членови на семејството, пријатели и други референтни групи и карактеристиките на туристите.

Менаџментот секогаш треба да има во вид дека очекувањата на туристите во однос на квалитетот на понудата се менуваат со текот на времето како резултат на промените на пазарот, на начинот и стилот на нивното живеење и зголемување на животниот стандард.

1.2.6 Франшизата како стратегија за настап на меѓународниот туристички пазар

Франшизата претставува една од најчестите стратегии за влез на хотелските претпријатија на меѓународниот туристички пазар. Седефинира како специјализиран вид меѓународна стратегија на лиценцирање, кога едно претпријатие ги купува законските права за користење на името, материјалите или методите на работење од друго претпријатие. По својот карактер, франшизата е договор помеѓу продавач на франшиза, франшизер и купувач на франшиза, франшизант со кој продавачот му дозволува на купувачот да го продава неговиот производ или услуга (Siropolis, 1997) за што франшизерот добива надомест кој претставува одреден износ од остварената добивка на купувачот на франшизата. Меѓународната асоцијација за франшизата пошироко ја одредува франшизата како континуиран однос помеѓу франшизерот и франшизистот при што франшизерот го снабдува франшизантот со целокупното свое знаење, имиџ, успех, производство и маркетинг техники. Иако франшизата е форма на лиценца, тие се разликуваат по областа на нивна примена. Додека лиценцата се користи примарно во производните претпријатија, франшизата е карактеристична за услужниот сектор.

Хотелската т.е. ресторанската франшиза претставува договор меѓу хотелско-рестранските ланци и сопственикот на хотел т.е. ресторан, со кој хотелско-ресторанскиот ланец му овозможува на сопственикот на хотелот (ресторанот) да го користи името на ланецот и услугите како што се централните резервациони системи, дефинираната деловна процедура, технологијата на работа и сл.

Франшизата му овозможува на франшизерот брз раст користејќи финансиски средства во вид на надоместок и учество во добивката од страна на франшизантот. Таа, исто така, му овозможува и експанзија на други географски подрачја. Франшизерот го определува начинот на кој бизнисот ќе се одвива, содржината и карактерот на производите и услугите што ќе бидат понудени, цените и квалитетот на производите. Тој го снабдува франшизантот со обука, со сметководствен систем, реклама, регрутирање кадри како и со нивна селекција.

Франшизантот му плаќа на франшизерот надоместок или учество во добивката од вршење на бизнисот за што работи користејќи го трговското име на франшизерот како хотелите Хемптон (Hampton Hotels), синцирот на ресторани McDonald's, рестораните за брза храна Subway, хотелите Хилтон и сл. Тој станува дел од синцирот и може да ги користи логото, опремата, процедурите, стандардите, техниките на сервисирање. Но, франшизантот не е слободен во одвивањето на бизнисот на начин што тој го замислува туку е принуден да ги спроведува политиката, стандардите и постапките на франшизерот. McDonalds е многу добар пример на фирма која постигнала успех преку користење стратегија на франшиза. McDonald's има строги правила како треба да работи корисникот на франшиза со ресторанот. Овие правила се проширени со контрола на менито, методите на готвење, политика на персонал, дизајн и локација на ресторанот. McDonald's исто така го

организира синцирот на доставување на франшизата и го обезбедува менаџментот со обука и финансиска помош. (Dunning, McQueen, 1981, pp.197-210)

Во праксата се среќаваат неколку видови договори за франшиза:

- ⇒ договор за дистрибутерство, со кој производителот го овластува дилерот да го продава неговиот производ и тоа на одредена територија како ексклузивно право;
- ⇒ договор за синцирести бизниси, со кој купувачот на франшизата работи под заштитено име на продавачот на франшизата и е член на издвоена група дилери која ја оформува работата на давателот на франшизата. Од купувачот на франшизата се бара да следи стандардизирани или пропишани постапки и притоа е обврзан да работи исклучително со продавачот на франшизата во набавката на материјали и залихи.
- ⇒ договор за производство или производни објекти, со кој продавачот на франшизата му дава на купувачот на франшизата есенцијални состојки или формула за правење на соодветен производ. Потоа производот се продава на големо или на мало, во согласност со стандардите на продавачот на франшизата. Добар пример за овој тип на франшиза се производителите на безалкохолни пијалаци. (Симонческа, 2010, стр.131)

Со користење стратегија на франшиза, хотелот кој нуди услуги може да постигне присуство на меѓународниот пазар многу брзо и со релативно мали трошоци и ризик.

2. Корпорациската култура во имплементацијата на стратешките алтернативи

Современото работење го наметнува концептот на корпорациска култура во менаџирање со хотелските претпријатија со цел да се истакне значењето што го има работната атмосфера во нив врз создавање на понуда од која гостите ќе бидат задоволни. Менаџерите сè повеќе прифаќаат дека културата во организацијата која ја водат претставува фактор за успешно донесување и имплементација на стратешките одлуки. Обработувајќи ја суштината и значењето на организациската култура, Minzberg вели: „Културата е душана организацијата-верувања, вредности и начин на кои се исполуваат. Организациската структура ја доживувам како скелет, месо и крв на организмот. Културата е душата која ги држи нив во единство и која му дава живот на организмот.“ (Vulić, 2014)

Корпорациската односно организациската култура претставува систем на претпоставки, верувања, вредности и норми, однесувања кои членовите на една организација ги развиле и усвоиле преку заедничко искуство, кои се манифестираат низ симболи и кои го насочуваат нивното мислење и однесување. (fms-tivat.me/predavanja2god/Organizaciono_9.pdf)

Нејзината содржина во хотелските претпријатија ја сочинуваат материјалните и духовни вредности, ставови и верувања на хотелскиот кадар кои се искажани низ повеќе елементи како ентериерот и екстериерот на хотелските објекти, начинот на облекување на вработените, нивниот изглед, нивното однесување во комуникациите со гостите, со колегите и другите сегмент на јавноста, стилот на раководење на менаџерите, нивниот однос кон вработените, системот на одлучување, текот на информации во организацијата,

почитувањето на етичките и моралните принципи зацртани со кодексот на однесување.

Организациската култура го детерминира вкупниот квалитет на работење во хотелите и нивната успешност. Нејзината важност се актуелизира со промените во факторите на окружувањето при што овозможува хотелската понуда успешно да се прилагоди кон нив. Нејзини основни димензии се:



Слика 8 Димензии на организациската култура

Извор: Robbins, S. P., Coulter, M. (2005), Menadžment, VIII izdanje, Datastatus, Beograd, стр. 52

Културата на хотелот ги врзува своите основни вредности за вработените, придонесува да се подобри комуникацијата меѓу вработените и да јакне соработката меѓу нив, развива клима на креативност и иновативност стимулирајќи го создавањето на нови идеи. Културата создава пријатна работна клима во хотелот доколку го зголемува задоволството на вработените кои адекватно се наградуваат за квалитетно извршената работа. Нејзиното значење денес доаѓа до израз преку примена на тимскиот пристап во менаџирање со хотелите.

Влијанието на организациската култура брз хотелското работење е повеќекратно. Сепак, таа има посебно значајно во процесот на донесување и имплементирање на стратегиите. Кога менаџерите ги поставуваат развојните цели и стратегиите за влез на туристичкиот пазар и стратегиите за остварување на конкурентска предност, тие секогаш, па дури и несвесно, поаѓаат од одредени претпоставки, вредности и верувања. Дали целите и стратегиите ќе бидат исправни, во најголема мера зависи од претпоставките кои им ги наметнува културата. Влијанието на културата е поголемо доколку таа е силна и хомогена.

Културата го условува и постигнувањето на целите и извршувањето на стратегиите. Таа може да го поткрепи и стимулира извршувањето на стратегиите но може да биде и бариера во реализирање на избраните стратегиски насоки на активности на хотелот. Сè додека културните вредности и претпоставки се компатибилни со поставените стратегии, хотелот ќе работи успешно. Тоаја наметнува потребата врвните менаџери да ја институционализираат културата, развивајќи таков систем на вредности, норми и начини на однесување со кои вработените ќе бидат стимулирани да ги извршуваат активностите. Така, поодделни хотелски ланци, како што е Ritz Carlton Hotel Group, имаат пракса на мониторинг како вработените гледаат на

организациската култура од страна на вработените во остварување на висок квалитет на услуги. Затоа, тие користат анкетирање на кадрите во хотелите со цел да се добијат сознанија за нивното мислење во однос на организациската култура. Со испитување на вработените како ги доживуваат воспоставените културни вредности, менаџерите можат подобро да ги разберат задоволството и мотивираноста на кадрите и работната клима која владее во хотелите. (Davidson et al, 2003)

Однесувањето на менаџерите го детерминира начинот на кој ќе се однесуваат и другите вработени и, со тоа, задоволството на гостите. При тоа, менаџерите треба да имаат во вид дека стилот и начинот на извршување на услугите, односно однесувањето на кадрите во најголема мера го детерминираат квалитетот на хотелскиот производ во перцепцијата на гостинот. (Kosar, 2002) Искуството на еден вработен го потврдува тоа: „ Пред некоја година работев во Хотел Сплендид во Бечичи и добро ја паметам случката на еден вработен на рецепција. Дошла стара жена и се жалела дека не може да го пронајде Спа Центарот. Било касно и немало никој во близина. Бидејќи имал замена на рецепцијата, сам ја зел старицата под рака и ја одвел до Спа Центарот. Тој ја нарушил процедурата да не ја напушта рецепцијата и ризикувал со казна. Но, ја здобил лојалноста на гостинот. А што од овие две е поважно?“ (Profit magazine br.56)

Вообичаено, врвните менаџери се раководат од сопствените ставови и верувања, животен стил, односот кон вредностите, моралните и етичките принципи кога ја обликуваат организациската култура. Нивното влијание се манифестира преку начинот на кој одлучуваат, нивните персонални карактеристики, лидерскиот стил кој го практикуваат, мотивациските техники што ги применуваат, начинот на кој ги решаваат конфликтите меѓу вработените, како и нивото на институционализација на етичките принципи во

хотелот. Строгата послушност и подреденост како и методитена принуда и страв кон претпоставените веќе не се карактеристични за современиот менаџмент. Успехот во создавање и нудење на квалитетни хотелски услуги се темели врз процес на одлучување со консензус при што менаџерите ги почитуваат стручните и креативни ставови, предлози, сугестии и идеи на своите соработници и другиот хотелски кадар. Во вака воспоставената организациска култура, стратегиските насоки на хотелот се произлезени од знаењата и активностите на работните тимови и ќе бидат ефикасно извршувани.

3. Контролингот како фактор за ефективно стратегиско однесување на хотелските претпријатија

Контролингот е една од основните функции на менаџментот во секое претпријатие, па и во хотелите. Со неа менаџерите оценуваат како хотелите ги постигнуваат своите поставени цели и превземаат акции за одржување или подобрување на постигнатите резултати. Тие ја следат работата на поединците, секторите и организацијата како целина за да утврдат дали ги исполнуваат очекуваните стандарди на хотелските перформанси. Ако стандардите не се задоволуваат, менаџерите превземаат мерки за подобрување на изведбата. Оттука, контролингот треба да се сфати како процес на мерење и исправување на работењето на поединците и организационите делови во хотелот, за да се обезбеди работите да се одвиваат според неговите планови. (Косаркоска, 2004, стр.12) Контролингот, исто така, им овозможува на менаџерите да оценат колку добро и тие самите ги изведуваат другите три функции на менаџментот: планирање, организирање и водење, и да превземат корективни акции.

Преку контролирањето менаџерите стекнуваат сигурност дека превземените активности се во согласност со донесените планови и

поставените задачи во нив, бидејќи контролирањето ги вреднува перформансите и напредокот на бизнисот определен со планските одлуки, ги согледува отстапувањата и причините за тоа. Според тоа, контролингот претставува процес на менаџирање со деловните резултати, менаџмент контрола на имплементацијата на развојните и конкурентските стратегии на хотелот.

3.1. Суштина и карактеристики на контролингот

Во литературата постојат различни определувања на контролингот. Така, можат да се систематизираат следниве аспекти на негово дефинирање:

- како процес на измерување на постигнатите резултати,
- како функција на менаџментот,
- како дел од организацискиот систем,
- како начин на регулирање на активностите
- како збир на skup multidisciplinarnih znanja koja su potrebna kako bi se na temelju bezbrojnih podataka iz poduzeća, ali i izvan njega, prilupio optimalan broj onih koji su nužni menadžerima te svima koji upravljaju poduzećem za kvalitetno odlučivanje. (Očko, Švigir, 2010)

Независно од кој аспект се дефинира, суштината на контролингот е дека претставува процес на мерење, утврдување и исправување на остварените перформанси, доближувајќи ги до планираните. Во хотелските претпријатија, неговата содржина е комплексна и содржи различни активности со кои треба да се поддржи остварувањето на избраните стратегиски насоки на однесување. Така, контролингот го опфаќа системот на планирање, анализирање и вредносно изразување на отстапувањата (планирано-остварено), оценување на отстапувањата, барање на причините за истите и предлагање на корективни

мерки за прилагодување на хотелот кон условите на работа. (Косаркоска, 2004, стр.10) Имајќи го ова во вид, јасно е дека контролирањето овозможува претпријатието брзо и ефикасно да се приспособува на барањата на променливото окружување. Преку повратната врска кон планирањето тоа овозможува правилно насочување на хотелското работење, креирање на ефективни стратегии, донесување планови кои соодветствуваат со барањата на окружувањето, вистинска алокација на финансиските и човечките ресурси, унапредување и развој на човечките ресурси. Поаѓајќи од ваквата суштина на контролингот, тој може да се сфати како процес со кој менаџерите влијаат врз другите вработени во хотелот да ги имплементираат формулираните стратегиски насоки. Затоа, треба да се прави разлика меѓу контролингот и контролата.

Додека контролата е насочена кон утврдување дали активноста е извршена така како што е планирано, контролингот е процес на контролирање кој менаџерите го спроведуваат за да извршат контрола. Контролингот е ефикасен современ концепт на менаџирање со деловните резултати кој опфаќа координација и поврзаност на планирањето и информирањето, анализа и контрола на човечките, материјалните, финансиските и информациските ресурси заради остварување на целите на ефикасен начин. Како таков, тој е менаџерски инструмент за поддршка на менаџерите во процесот на одлучување. (Holjevac, 2014)



Ефективен систем на менаџмент контрола треба да ги поседува следниве карактеристики:

- Процесот на контролирање, системите и техниките на контрола мора да бидат вклопени во организациската култура и прифатени од лицата кои ја вршат и чии активности ќе се контролираат.

- Контролата е антиципативна т.е. насочена кон иднината со што превентивно ќе влијае активностите да се случуваат како што се планирале.

Контролата спроведена откако активностите ќе се остварат има корективен карактер за идниот период, откако отстапувањата ќе настанат.

- Контролата мора да биде навремена, т.е. да дава информации во определените временски периоди кога менаџерите имаат потреба од нив заради ефикасно одлучување.

- Контролата треба да биде објективна. Таа треба да се одвива користејќи реални и прецизни показатели.

- Контролата треба да дава точни податоци бидејќи тие се влез во процесот на одлучување.

- Контролата е комплексна активност која бара големи трошоци. Ефективната контрола треба да е економична т.е. менаџерите да го остваруваат придонесот од контролата со минимални трошоци.

- Контролата треба да биде флексибилна да ги следи промените во извршувањето на активностите, да може брзо да ги мери и компарира и да дава навремени нови информации.

- Ефективната контрола мора да поттикнува корективна акција. Таа треба брзо да ги открива девијациите и да ја утврдува одговорноста за нив, превземајќи корективни акции. Контролата е оправдана ако корекциите се спроведуваат во доменот на сите менаџерски функции (планирањето, организирањето, координирањето и мотивирањето).

3.2. Видови менаџмент контрола

Менаџмент контролата во хотелските претпријатија се јавува во различни видови, зависно од аспектот кој се согледува. Во зависност што се

контролира, т.е. која димензија на активноста или услугата се контролира, постојат:

- Финансиска контрола како контролен систем кој примарно го користи врвниот менаџмент и претставува инструмент за донесување на клучните финансиски одлуки ,
- Буџетска контрола која најмногу се извршува од менаџментот на средно ниво и првата линија на менаџмент,
- Контрола на квалитет, карактеристична за првата линија на менаџмент, но не се исклучува учеството на повисоките нивоа на менаџери во контролирањето на квалитетот на активностите и услугите на хотелот,
- Контрола на залихи на прехранбени артикли, во доменот на активностите на ниско ниво на менаџмент.

Според тоа како се врши менаџмент контролата, се разликува:

► Контрола преку *планирањето*, која се врши со поставување на целите и планираните активности врз реална основа.

► Контрола преку *организирањето*. Таа се спроведува со доделување на работите на правите, стручни лица; со делегирање на авторитетот на поединците со што точно се знае кој за што е одговорен како и со користење на авторитетот така што менаџерите се осигуруваат доделените активности одговорно да се извршуваат.

► Контрола преку *луѓето и информациите*. Контролата преку *информациите* се остварува со навремени и точни информации кои менаџерите ги добиваат за да постават реални плански големини за стандарди и да го следат извршувањето на активностите. Контролата преку *луѓето* е суштината на контролниот систем. Неа ја извршуваат луѓе т.е. менаџерите и другите работници а се остварува како:

- контрола на активностите на вработените, ја вршат менаџерите и други стручни лица;

- самоконтрола, ја вршат менаџерите на своите активности како и другите вработени за својата работа независно дали работаат самостојно или тимски.

Од аспект на целите кои треба да се постигнат контролирањето може да биде стратегиско и оперативно.

Стратегиското контролирање е насочено кон постигнување на стратегиските цели и насоки на хотелите. Со примена на повеќе квантитативни и квалитативни методи и техники, врвните менаџери овозможуваат ресурсите и вредностите да се искористат оптимално за развој на атрактивна и конкурентна хотелска понуда во услови на динамика на туристичката понуда и побарувачка. Оваа менаџмент контрола претставува квалитетна стручна поддршка на менаџментот за зголемување на ефективноста на донесените стратегиски одлуки. Преку неа, хотелскиот менаџмент овозможува долгорочна егзистенција и изградба на потенцијали за успех на хотелите. (Станишиќ, 2013)

Оперативниот контролинг е процес на следење, измерување и корегирање на секојдневното извршување на активностите според спецификации, распоредот на времето и трошоците. Со него се контролираат краткорочни активности и извршувањето на цели за период до една година. Тој претставува поддршка и стручна основа за зголемување на ефикасноста во работењето на хотелите. Нејзини инструменти се: оперативниот план (буџет), стандарди, норми и нормативи. Се изработуваат дневни, неделни и месечни извештаи кои даваат информации на менаџерите, нужни за донесување краткорочни деловни одлуки (табела 6, табела 7 и табела 8).

<i>Хотел: Дата:</i>	<i>Дневно Остварув. мината год.</i>	<i>Дневно Остварув. тековна год.</i>	<i>Инд- екс</i>	<i>Кумул. Месечно Оствар.</i>	<i>Месеч- ен план</i>	<i>Инд- екс</i>
<i>Приход од смест. -алотман</i>						
<i>Приход од смест. -групи</i>						
<i>Приход од смест. -индивидууи</i>						
<i>Вк. приходи</i>						
<i>Др. приходи</i>						
<i>Вкупно</i>						
<i>Прих.од храна</i>						
<i>Прих.од пијалоци</i>						
<i>Вк. приход. од храна и пијалоци</i>						
<i>Вк.Нето приход</i>						
<i>Даноци</i>						
<i>Боравишина и еколошка такса</i>						
<i>ХИП кујна и рест.</i>						
<i>ХИПлоби бар</i>						
<i>ХИПкафе бар</i>						
<i>Вк.број ноќења</i>						
<i>Просечна цена ноќевања</i>						
<i>Вк.број одработени сати</i>						

Табела 6 Дневен извештај за хотелскиот менаџмент

Извор:Krajnović, A. et.al, Specificnosti operativnog kontrolinga u hotelijerstvu, Oeconomica Jadertina 2/2011.

<i>Седмично</i>	<i>Хотел,,Х“</i>	<i>Продуктивност по ноќевање/приход</i>	<i>Споредба во однос на буџетот</i>	<i>Споредба во однос на мината год.</i>
<i>Капацитет СЈ</i>				
<i>Ноќевања</i>				
<i>Приходи</i>				
<i>Одработени саати</i>				

Табела 7 Седмичен извештај за хотелскиот менаџмент

Извор:Krajnović, A. et.al, Specificnosti operativnog kontrolinga u hotelijerstvu, Oeconomica Jadertina 2/2011.

<i>ВКУПНИ ПРИХОДИ</i>	
<i>Трошоци за сместување</i>	
<i>Трошоци за храна и пијалоци</i>	
<i>Останати трошоци</i>	
<i>Трошоци на работна сила</i>	
<i>ВКУПНО ДИРЕКНИ ТРОШОЦИ</i>	
<i>GOP (gross operating profit)</i>	

Табела 8 Месечен извештај за хотелскиот менаџмент

Извор:Krajnović, A. et.al, Specificnosti operativnog kontrolinga u hotelijerstvu, Oeconomica Jadertina 2/2011.

Податоците содржани во извештаите претставуваат основа менаџерите да управуваат со рентабилноста, економичноста и ликвидноста на хотелот.



Слика 9 Организациона шема на контролингот

3.3. Клучни задачи на контролингот

Поаѓајќи од стратешкиот и оперативниот карактер на контролингот во хотелските претпријатија, можат да се издвојат и нивните задачи. (Станишиќ, 2013) Така,стратегискиот контролинг ги остварува следниве задачи:

- ◆ Придонесува кон изработка на стратегиски прогнози врз основа на темелна анализа и предвидување на пазарните движења и конкуренцијата,
- ◆ Помага на менаџментот за донесување стратегиски насоки на работење врз основа на анализа на стопанските движења,
- ◆ Им помага на менаџерите во конципирање на развојните цели и тоа квалитативно и квантитативно,
- ◆ Ги информира и советува менаџерите за остварување на визијата, развојните цели и зголемувањето на хотелската ефикасност,
- ◆ Им овозможува на менаџерите да ги согледаат можностите и ограничувањата од поодделните сегменти на надворешното окружување и подрачјата на сопствените позитивности и слабости,
- ◆ Дава насоки за управување со кадрите во хотелот,
- ◆ Воспоставува хармонизација во работниот процес во хотелот преку координација и интеграција на активностите во него.

Базичните задачи на оперативниот контролинг се:

- * Утврдување и анализа на отстапувањата од планираните задачи,
- * Обезбедува стручна основа при изработка на буџетот,
- * Претставува квалитетна основа за координација на активностите кадри за изработка на буџетот,
- * Ги анализира предлог буџетите на поодделните организациони единици на хотелот,
- * Овозможува интеграција на парцијалните буџети во сводниот буџет на хотелот,

- * Создава информации значајни за процесот на донесување одлуки,
- * Ги утврдува позитивните и негативните трендови во хотелското работење и предлага мерки за нивно подобрување,
- * Овозможува изработка на дневни, седмични, месечни, квартални и годишни финансиски извештаи за потребите на одлучувањето на сите менаџерски нивоа во хотелот,
- * Иницира организирање на состаноци на различни менаџерски нивоа на кои се развива конструктивна дискусија за проблемите за кои се одлучува,
- * Ги контролира сметководствените процедури заради обезбедување на валидност на информациите.

3.4. Компетентноста на менаџерите за успешен контролинг

Менаџерите имаат активна улога во остварување на ефективен процесот на контролирање на хотелската активност. Нивната компетентност е условена од стручните знаења кои ги поседуваат како и од нивните способности да анализираат, согледуваат и насочуваат. Тие донесуваат одлуки врз основа на информациите добиени со контролингот и тоа од сите сегменти на хотелското работење.

Истражувањата укажуваат на осум клучни компетенции на менаџерите со кои ефективно ќе се извршува контролингот (Quinn et al., 2003):

- Компетентноста да бидат „ментори“ ја искажува способноста за разбирање себеси и другите и на таа основа воспоставување ефикасна комуникација и развој на вработените.
- Менаџерите во хотелот треба да бидат „модератори“, способност за воспоставување тимска работа, партиципативно донесување одлуки и управување со конфликти. Преку неа, менаџерите треба да го прифатат

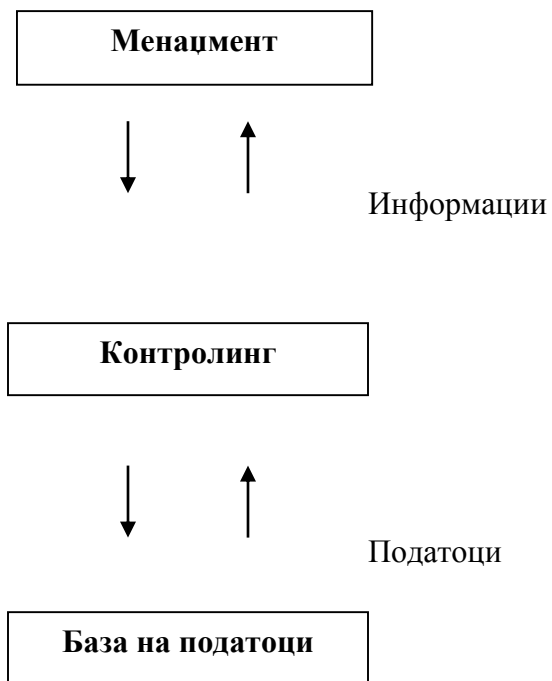
предизвикот да развиваат лидерски стилови и да ја користат моќта на тимската работа за да се формулираат и имплементираат стратегии за подобрување на вкупниот процес на работа, со цел да се постигнат вистински подобрувања на перформансите а со тоа да се придонесе за високо ниво на задоволство на гостите и подобар успех на хотелот.

- Способност за „следење“ подразбира управување со информации преку критичко размислување, управување со преоптовареноста со информации и управување со клучните процеси во хотелот.
- Способност за „координирање“ која се однесува на менаџирањето со проектни активности, управување низ функции, какои контрола на дизајнирањето на работни процеси која од друга страна ја прави работата стандардизирана и специјализирана и овозожува да се постигнуваат подобри перформанси.
- Способноста „директор“ вклучува корелација помеѓу визијата на хотелскиот менаџер и целите и задачите кои треба да се исполнат преку организирање на работните процеси. Врз основа на анализата на работните процеси се овозможува менаџерите да ги согледуваат позитивностите и слабостите на извршувањата и соодветнона тоа да преземаат корективни чекори и мерки.
- Менаџерите како „продуценти“ креираат продуктивна работна средина со организирано контролирање на процесите преку информации, знаење, награди и моќ заради поттикнување на поголема ефективност.
- Менаџерската компетентност да се биде „брокер“ вклучува способност за преговарање при склучување на договори за соработка, ефективно презентирање на идеи, моќ за мобилизирање на потребните луѓе и средства за извршување на активностите.
- Делувајќи во високо конкурентен туристички пазар, менаџерот како „иноватор“ игра значајна улога во збогатување на хотелската понуда со

нови, атрактивни содржини за да оствари предност пред своите конкуренти.

Менаџерите своите компетенции ги реализираат врз основа на соработката со стручните лица-аналитичари. Овој тим на вработени, врши прибирање и обработка на податоци и нивно доставување до менаџерите во вид на информации за: осварените ноќевања и трошоци, приходи и расходи, приливи и одливи на средства, трошоци и придобивки од промоција и слично.

Менаџерите и аналитичарите се во постојана интеракција: (слика 10)



Слика10 Односот на менаџерите и аналитичарите во контролингот

Задачата на аналитичарот во процесот на контролирање опфаќа прибирање и обработка на информации, нивно сродување во извештаи, избор на методи и техники за унапредување на работењето и истите ги доставува до менаџерскиот тим на хотелот.

Местото и улогата на тимот на аналитичари во хотелот зависи од големината и организационата структура на самиот хотел, па така: (Hoļjevac, 2014)

- *Во малите хотели*, анализите, информирањето, планирањето и контролата се извршуваат од страна на една личност која како „десна рака“ на директорот го следи текот на работните процеси и остварените резултати и соодветно на тоа известува за направените отстапки од планот.

- *Во средните хотели*, постои посебно организирана група на аналитичари кои собираат информации потребни за анализите кои ги прават, вршат контрола на планот и изработуваат извештаи. Оваа група ја сочинуваат специјалисти како: планер, аналитичар, контролор, информатичар.

- *Во големите хотелски ланци и корпорации*, се применува т.н централистичко-децентралистички модел, каде централизираната служба ги обединува активностите

на функциите планирање, организирање, финансии и кадровска политика, додека овие исти активности децентрализирано се извршуваат преку оперативните инструменти, како што се планот, стандардите, контрола, оперативна анализа на остварените резултати, сметководство и слично.

Мора да се напомене и можноста за создавање на т.н аналитички тим за специјална задача, каде заради вршење на некоја специфична активност се создава тим од стручни лица од хотелот, но и екстерни специјалисти. Овој тим на аналитичари се формира по потреба и може да се јавии кај трите горенаведени видови хотели.

Во однос на профилот на аналитичарот, истиот треба да биде факултетски образован и тоа во областа на економијата, мора добро да го познава хотелот од аспект на карактеристиките и специфичностите на хотелскиот бизнис, планирање, финансии, сметководство, контрола, статистика, и слично. Аналитичарот мора да поседува и комуникациски вештини, презентациски способности, да биде интелегентна личност со изразени морални квалитети.

V. Емпириско истражување на можностите за развој на хотелската понуда на општина Пеќ низ призмата на менаџерските компетенции

1. Состојба на туристичкиот промет во општина Пеќ

Општина Пеќ е особено интересна дестинација која сèуште ги нема туристички искористено своите потенцијали. Според бројот на хотели и капацитет искажан во број на соби и легла, Пеќ е втора дестинација после Приштина. Процентот на искористеност на нејзините капацитети е 17,5% во 2015 год. Таа учествува со просечно 10% во остварениот промет на Косово, изразен во број на посетители и со 9,43% во прометот изразен во остварени ноќевања. Според официјалните податоци објавени од Агенцијата за статистика на Косово, Пеќ е втора дестинација по број на посетители и остварени ноќевања, после Приштина. Поаѓајќи од ваквите процентуални показатели, може да се констатира дека мало е учеството на општина Пеќ во туристичкиот промет на Р.Косово и треба да се прават напори за поголемо искористување на нејзините туристички капацитети и туристички вредности.

Година	Број на посетители			Остварени ноќевања		
	Косово	Пеќ	%	Косово	Пеќ	%
2009	88.949	8.288	9,32	130.918	10.680	8,16
2010	79.045	8.337	10,55	121.517	9.677	7,96
2011	72.393	6.633	9,16	110.341	7.170	6,50
2012	98.763	7.593	7,69	142.976	11.184	7,82
2013	95.454	6.630	6,95	138.750	9.597	6,92
2014	107.790	11.534	10,70	157.340	18.751	11,92
2015	139.438	21.707	15,57	202.041	33.857	16,76
просек			10,0			9,43

Табела 9 Учество на туристичкиот промет на општина Пеќ во туристичкиот промет на Косово

Извор: Агенција за статистика на Косово (АСК), <http://ask.rks-gov.net/>, сопствени пресметки

Иако од податоците (табела ---) се забележува турболентност на туристичкиот промет во периодот од 2009 до 2015 год., просекот како и динамиката во последните три години покажуваат дека туристичките движења во Пеќ бележат пораст. Тоа упатува на потребата стратегиски да се размислува за развој на оваа општина како атрактивна дестинација.

Ако се анализира структурата на прометот остварен од домашни и странски гости објавена од Агенција за статистика на Косово, јасно е дека странските гости претставуваат значаен дел од посетителите на општина Пеќ. Неговите природни,

еколошки и културни вредности, а особено традиционалните гастрономски специјалитти се атрактивни мотиви, итересни за странските туристи.

Год.	Број на посетители					Остварени ноќевања				
	дома шни	%	стран ски	%	Вк.	дома шни	%	стран ски	%	Вк.
2009	4525	54,6	3763	45,4	8.288	4966	46,5	5714	53,5	10.680
2010	5185	62,2	3152	37,8	8.337	5207	53,8	4470	46,2	9.677
2011	6373	96,1	260	3,9	6.633	4478	62,3	2692	37,7	7.170
2012	5005	65,9	2588	34,1	7.593	5630	50,3	5554	49,7	11.184
2013	5304	80,0	1326	20,0	6.630	5864	61,1	3733	38,9	9.597
2014	5773	50,1	5761	49,9	11.534	9554	50,9	9197	49,1	18.751
2015	9013	41,5	12694	58,5	21.707	16633	49,1	17224	50,9	33.857

Табела 10 Структура на туристички промет во општина Пеќ

Извор: Агенција за статистика на Косово (АСК), <http://ask.rks-gov.net/>, сопствени пресметки

Од податоците во табела/// се забележува дека процентуалното учество на домашните туристи е поголемо од странските во периодот до 2015 год. кога учеството на странски посетители е поголемо од домашните. Но, може да се констатира дека, за разлика од домашните туристи, странските туристи бележат рапиден раст во 2014 год. и 2015 год.

Во однос на остварените ноќевања, странските туристи во поодделни години од анализираниот период повеќе престојувале во хотелите на Пеќ во однос на домашните посетители. Остварените ноќевања бележат значителен пораст во последните две години од периодот со тенденција учеството на престојот на странските туристи да се зголемува. Според официјалните квартални податоци на

Агенција за статистика на Косово, состојбата во вториот квартал од 2012 год до 2016 год е следна:

Година	Број на посетители		Остварени ноќевања	
	домашни	странски	домашни	странски
K2-2012	13581	14025	14418	24628
K2-2013	9055	13340	9552	22615
K2-2014	13902	15613	15896	26799
K2-2015	16320	22240	20560	32926
K2-2016	12010	21280	16520	33119

Табела 11 Остварен туристички промет во општина Пеќ во К2

Извор: Агенција за статистика на Косово (АСК), <http://ask.rks-gov.net/>, сопствени пресметки

Од анализата на податоците се забележува дека бројот на странски посетители како и бројот на остварени ноќевања од странските туристи е поголем во анализираниот квартал во текот на целиот период. Исто така, евидентно е дека прометот на странски туристи искажан преку остварени ноќевања перманентно се зголемува. Во К2-2016 год. само 33.28% од ноќевањата се остварени од домашнит туристи а 66,72% од странски туристи.

2. Општина Пеќ како атрактивна туристичка дестинација- туристички потенцијали

Општина Пеќ претставува една од најголемите и економски најзначајните општини во Р.Косово. Се наоѓа во северозападниот дел на Републиката и во себе

го вклучува градот Пеќ и 95 села кои со своите природни богатства и културно историски вредности претставуваат моќен потенцијал за туристички развој.

Регионот на општина Пеќ е препознатлив по планинскиот реон Ругова и убавините на Кањонот Ругова како и масивот на албанските Алпи кои даваат можност за развој на планинскиот туризам, алпинизмот и параглајдерството. Природните убавини, богатата флора и фауна, како и многуте други реткости кои ги нуди Ругова и пристапот до планинските предели овозможиле во 2013 година Ругова да се прогласи за Национален Парк на Република Косово. Ругова Кањонот е еден од најдолгите и најдлабоките кањони на Европа и се наоѓа на околу три километри од градот Пеќ. Покрај нив, од туристичко значење за општина Пеќ е природниот амбиент што го даваат реките Бистрица и Бел Дрим кои на градот Пеќ и целата Општина им создаваат изразито важна географска положба. Силата на овие реки претставува можност за организирање на планинско кајакарење.

Во рамките на природните вредности на Пеќ, посебно се истакнуваат и пештерските локалитети на планината Ругова, како што се Црна пештера, пештера Калаба, пештера Радовц, како и Црвената пештера. Термалната вода која извира од планината Ругова е искористена за добробит на луѓето и нивното здравје преку изградба и користење на бањата Илице во Пеќ., претежно наменета за лекување и рехабилитација.

Општина Пеќ има разновидна културно-историска основа за туристички развој. Тој микс на културни вредности во себе опфаќа специфична архитектура, културни и верски објекти. Така, во Пеќ се регистрирани над 800 споменици на културата, во кои се вклучени муслимански верски објекти, православни верски објекти, камени кули, Етнографскиот музеј, како и Базар на воденицата на Хаџи Зека, камени кули, археолошки локалитети и сакрални монументи, како и широк спектар на експонати од археолошките наоѓалишта од различно доба.

Меѓу најпознатите културни споменици се:

Хамам Цамија – Пек



Патријаршијата во Пек



Црква „Зачнување на Свети Јован Претеча“ во Бања -Пек



Музејот „ Куќата на Тахир Бег“



Во Пеќ се одржуваат и културни манифестации, како што е „Into the Park“ фестивал кој има за цел промовирање на уметноста, природата и туризмот на регионот на Пеќ; анимираниот филмски фестивал „Anibar“; спортски натпревари; конференции и саемот за книги и саемот за гастрономија, каде се проовираат традиционални јадења на општина Пеќ.

Постоењето на бирократски процедури за отпочнување на бизниси, и корупцијата, во голема мера негативно влијаат на постоењето на позитивна бизнис клима, посебно за влез на странски инвестиции на целата територија на Косово, вклучително и Пеќ. Поради тоа, постоењето критика од страна на меѓународните механизми за постоење на негативната деловна животната средина, која за жал сеуште постои, не ја подобрува и економската слика на Пеќ.

Покрај богатата културно историска туристичка база, Пеќ располага и со значајни угостителски капацитети од различен тип. Меѓу поважните се издвојуваат:

Име на угостителски објект	Капацитети на угостителскиот објект
Хотел ДУКАЃИНИ	Се наоѓа во центарот на градот низ течението на реката Бистрица со површина од 11.000 м ² , убаво дизајниран, со капацитет од 50 соби (еднокреветни и двокреветни), тераса со површина од 900 м ² , сала за банкети со 500 столци и работи 24 часа на ден.
Хотел ГОЛД	Се наоѓа во центарот на градот, со европски стандарди, има 16 соби (4 еднокреветни, 6

	двокреветни и 6 апартмани), како и паркинг место за 20 автомобили. Работи 24 часа на ден.
Хотел ПЕЌ	Се наоѓа во центарот на градот и располага со 10 соби (7 двокреветни и 3 трокреветни соби), паркинг за 6 места за автомобили.
Хотел ПАРК	Се наоѓа во близина на градскиот парк, има 11 соби, како и 8 викенд-куќички за кампирање и ноќевање. Овој објект има традиционален карактер и има паркинг за 100 автомобили.
Хотел ЛАС ВЕГАС	Се наоѓа во град во насока на Митровица, располага со 10 соби (7 двокреветни, 2 трокреветни и 1 еднокреветна соба). Има сала за пречек на 700 гости.
Алпска куќа РАНЧ	На надморска височина од 750 метри во чиста околина се наоѓа објектот со 4 двокреветни вили, а главна карактеристика е ранчот со коњи и шетањето со пајтон.
Еко-хотел МАГРА АВСТРИЈА	Овој хотел се наоѓа на 1450 метри надморска височина и нуди 22 двокреветни соби, 3 трокреветни, 2 еднокреветни, 2 соби за рекреација и сала за состаноци и конференции за 60 лица.
Вила ГУРИ КУЧ	Се наоѓа 30 км далеку од Пеќ на височина од 1428 метри во планинскиот венец Ругова, кај селото Кучиште и има капацитет од 250 столици.

Вила РЕЛАКС РУГОВА	Се наоѓа кај селото Боге, 32 км оддалечено од градот, има ресторан, 4 вили со 7 соби, како и спортски терен за кошарка и други спортови.
Хотел БУРИ	Се наоѓа кај селото Боге, располага со 13 куќички со две кревети, има тераса за 300 столови и паркинг за 40 автомобили.
Мотел РУГОВА КАМП	Се наоѓа кај селото Голем Штупеч на 13 км далеку од градот. Поседува ресторан и 4 вили од дрво, базен, место за играње за децата, паркинг за автомобили, зоолошка градина и базен за риби.

Табела 12 Угостителски капацитети за сместување во Општина Пеќ
Извор: Сопствено истражување

Колку овие вредности и капацитети ќе бидат ефикасно туристички валоризирани зависи од способноста на менаџерите на хотелските претпријатија како основни создавачи на туристички услуги и менаџерите на туристичките агенции кои ќе ја пласираат туристичката понуда на Пеќ на странските пазари. Кон ова треба да се додадат и односите кои тие ги воспоставуваат и одржуваат со Локалната самоуправа и нејзините активности да го поддржуваат пласманот на квалитетен туристички производ, но и со транспортните претпријатија и други институции кои учествуваат во формирањето на туристичкиот производ.

3. Анализа на нивото на менаџерски компетенции во хотелската индустрија

Иако природните и културните вредности претставуваат квалитетна база за развој на различни форми на алтернативен туризам во општина Пеќ, еден од битните фактори за квалитетот на туристичката понуда се менаџерските компетенции во хотелските капацитети на оваа општина. Поаѓајќи од тоа дека организациската компетентност ја сочинуваат знаењата, вештините, искуствата, однесувањата и процесите потребни за успешно одвивање на активноста на хотелите како целина, а во најголема мера тие се условени од знаењата и вештините на кадарот во нив, како и развојот на нивните способности, беа истражувани менаџерите и вработените во 10 позначајни хотелски капацитети во општина Пеќ и 320 туристи како нивни потрошувачи. За да се постигне тоа, беа користени два методи на истражување: методот на анкетање и техниката на длабинско интервју.

Со цел да се добијат релевантни и статистички значајни податоци за задоволството на туристите од квалитетот и асортиманот на хотелските услуги, се изврши анкетање на 100 домашни и 220 странски туристи од кои 55,62% беа машки а 44,38% женски испитаници. За добивање и обработка на нивните ставови и мислења се користеше SERVQUAL методот и Ликертовата скала со 5-точки, во која алтернатива 1 одговара на најслаба оценка и гласеше "Воопшто не се согласувам", 2 беше за "Делумно не се согласувам", 3 за "Ниту не се согласувам, ниту согласувам", 4 беше "Се согласувам" и како највисоко рангирано беше 5-тиот понуден став кој гласеше "Потполно се согласувам". Се изврши согледување на јазот меѓу очекувањата на гостите и нивното искуство од хотелската понуда.

На првиот став: „Хотелот е одличен објект со современа опрема,, од прашалникот кој се однесува за очекувањата на гостите, 39% одговориле дека се неутрални во однос на оваа прашање, 25% од испитаниците се служуваат со оваа констатација, додека пак 8% потполно се сложуваат дека објектот е одличен и ги исполнува највисоките критериуми што се однесува до

опременоста. 19% од испитаните гости не се сложуваат а 9% потполно не се согласуваат. По завршување на престојот, на испитаниците им е даден и вториот прашалник со кој треба да се увидат искуствата од нивниот престој. Според тоа, на истото прашање „Хотелот е одличен објект со современа опрема,, увидовме дека 9% од испитаниците потполно не се сложуваат, 18% не се сложуваат, 36% имаат неутрален став, 30% од нив се сложуваат дека со овој став, додека пак 8% од испитаниците дале највисока оценка.

Табела 13. Анализа на ставот: „Одличен објект, хотелот има современа опрема,,

	Просек	Потполно не се согласува м (1)	Не се согласу вам (2)	Неутален (3)	Се согласу вам (4)	Потполн о се согласув ам (5)
Очекувањ а	3,05	28(9%)	60(19%)	124(39%)	81(25%)	25(8%)
Искуство	3,08	30(9%)	57(18%)	114(36%)	95(30%)	24(8%)
Јаз	0,03					

Она што се забележува по првото прашање е дека јазот е позитивен, односно генерално кажано искуствата на гостите биле на повисоко ниво отколку што очекувале, јазот е позитивен за 0,03.

На вториот став: „Хотелот поседува максимална адаптираност на капацитетите и опремата,, во првиот прашалник ги имаме овие резултати: Апсолутно не се согласиле двајца посетител (0.625%), 10 посетители при првичниот контакт со хотелот се не согласувале со овој став (3,125 %), 90 посетители имале неутрален став (28,125%), 134 посетители (41,875%) при првиот контакт се согласуваат дека хотелот поседува максимална адаптираност на капацитетите и опремата и

84 испитаници потполно се согласуваат за изнесенiot став во второто прашање.

По завршување на престојот на испитаниците им е даден и вториот прашалник, т.е. за искуствата од нивниот престој. Според нивните одговори, се утврди дека 12 посетители или 3,75% од испитаниците не се согласуваат со изнесениот став, 106 испитаници или 33,75% имаат неутрален став, 132 испитаници или 41,25% се согласуваат дека хотелот поседува максимална адаптираност на капацитетите и опремата, додека 34 или 21,25% потполно се согласуваат дека хотелот има максимална адаптираност на капацитетите и опремата.

Табела 14 Анализа на ставот: „Хотелот поседува максимална адаптираност на капацитетите и опремата,,

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
Очекувања	3.9	2	10	90	134	84
Искуството	3.8	0	12	45	132	68
Јаз	-0.1					

Во оваа насока може да се забележи дека јазот помеѓу очекувањата и искуството во овој став е негативен и изнесува – 0.1 поен.

На третиот став: „Хотелот дава рецепциски услуги на највисоко ниво,, при првиот прашалник ги имаме следните одговори: 12% од испитаниците потполно не се

согласуваат со ставот а 15% не се согласуваат, 39% од вкупниот број на испитаници имаат неутрален став околу нивото на рецепциони услуги, 21% се согласуваат дека хотелот дава рецепциски услуги на највисоко ниво, додека пак останатите 13% од вкупниот број на испитанци потполно се согласуваат дека хотелот дава рецепциони услуги на највисоко ниво. По завршување на престојот на испитаниците им е даден и вториот прашалник за искуствата од нивниот престој. Според него, на истото прашање 6% од испитаниците потполно не се согласуваат со ставот, 12% не се согласуваат, 48% од вкупниот број на испитаници имаат неутрален став околу нивото на рецепциони услуги, 23% се согласуваат дека хотелот дава рецепциони услуги на највисоко ниво, додека пак останатите 11% од вкупниот број на испитанци потполно се согласуваат дека хотелот дава рецепциони услуги на највисоко ниво.

Табела 15 Анализа на ставот „Хотелот дава рецепциони услуги на највисоко ниво,,

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
Очекувања	3.09	38(12%)	47(15%)	125(39%)	66(21%)	44(13%)
Искуство	3.19	22(6%)	36(12%)	155(48%)	72(23%)	35(11%)
Јаз	0.1					

Во оваа прашање може да се утврди ниво на позитивен јаз од 0,1 поен, односно генерално кажано искуствата на клиентите биле на повисоко ниво отколку што очекувале.

На четвртиот став од ова истражување кој гласи: „Хотелот дава услуги за сместување на највисоко ниво (изглед и комфор на собата и апартманот, пријатен внатрешен и надворешен изглед, високо ниво на хигиена во хотелот),, при првото анкетаирање 16% потполно не се согласуваат а 19% не се согласуваат со ставот додека 24% имаат неутрален став. Поголем е делот на испитаниците (26% и 15%) кои се согласуваат т.е. потполно се согласуваат со ставот.

По завршување на престојот на испитаниците им е даден и вториот прашалник, со кој се намалува процентот на испитаниците кои не се согласуваат или потполно не се согласуваат дека хотелот дава услуги за сместување на највисоко ниво (15% и 16%) додека се зголемува делот на испитаниците (32%) кои се согласуваат дека хотелот дава сместување на највисоко ниво. 10% од испитаници потпоно се согласуваат со тој став.

Табела 16 Анализа на ставот: „Хотелот дава услуги за сместување на највисоко ниво (изглед и комфор на собата и апартманот, пријатен внатрешен и надворешен изглед, високо ниво на хигиена во хотелот),,

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутрален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
Очекувањата	3.025	53(16%)	61(19%)	77(24%)	82(26%)	47(15%)
Искуство	3.062	47(15%)	54(16%)	84(26%)	102(32%)	33(10%)
Јаз	0.037					

Во овој став може да се констатира позитивен јаз од 0,037 поени, односно генерално кажано искуствата на клиентите биле на повисоко ниво отколку што очекувале.

За петтиот став, кој гласи дека „Хотелот го истакнува високото ниво на квалитет во давање на услуги во ресторанот (квалитет, квантитет и асотиман на јадења и пијалоци)“, првичното анкетирање покажува дека е висок процентот на гостите кои не се согласуваат т.е. потполно не се согласуваат а значаен дел (43%) имаат неутрален став, додека останатите (22% и 12%) се согласиваат дека хотелот има високо ниво на ресторански услуги.

По завршување на престојот на испитаниците им е даден и вториот прашалник, според кој на истото прашање се зголемува делот на гостите (22%) кои не се согласуваат но и на гостите (25%) кои се согласуваат дека хотелот го истакнува високото ниво на квалитет на услуги во ресторанот.

Табела 17 Анализа на ставот: „Хотелот го истакнува високото ниво на квалитет во давање на услуги во ресторанот,“

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
Очекувања	3.168	22(6%)	51(16%)	137(43%)	71(22%)	39(12%)
Искуство	3.140	13(4%)	72(22%)	124(39%)	79(25%)	32(10%)
Јаз	-0.028					

Во овој став се забележува негативен јаз и тоа -0,028 поени, односно генерално кажано очекувањата на клиентите биле на повисоко ниво отколку што реално доживеале.

Следниот став, кој беше тестиран преку прашалникот гласеше: „ Хотелот спроведува туристички, медицински, спортски и други стручни програми,.. При првото анкетаирање се добиени следниве резултати: 31% (10% и 21%) од испитаници не се согласуваат т.е. потполно не се согласуваат со овој става, 36% имаат неутрален став околу ова прашање, 19% се согласуваат додека 15% потполно се согласуваат со горенаведениот став. По завршување на престојот на испитаниците им е даден и вториот прашалник од кој може да се констатира дека е поголем процентот на оние кои не се согласуваат со ставот или се неутрални. Намален е процентот (31%) на испитаниците кои се неутрални додека 34% се согласуваат дека хотелот спроведува добри туристички, медицински, спортски и други стручни програми.

Табела 18 Анализа на ставот: „ Хотелот спроведува туристички, медицински, спортски и други стручни програми,„

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
Очекувања	3.094	31(10%)	66(21%)	114(36%)	60(19%)	49(15%)
Искуство	3.000	42(13%)	70(22%)	99(31%)	64(20%)	45(14%)
Јаз	-0.094					

0

Јазот и во овој став е негативен и изнесува -0,094 поени, факт кој кажува дека искуствата на клиентите биле помали од тоа што очекувале.

На седмиот став: „Хотелот има оптимално развиен културно - забавен и рекреативен живот во него и надвор од него (можности за забава во објектот, можности за факултативни излети и посети, можност за спорт, фитнес и необврзна рекреација),, при првата анкета добиени се следниве резултати: 19% од испитаниците не се согласуваат а 8% потполно не се согласуваат со ставот, 34% испитаници имаат неутрален став, додека 26% од испитаниците се согласуваат со горенаведениот став а останатите 13% потполно се согласуваат дека хотелот има оптимално развиен културно - забавен и рекреативен живот во него и надвор од него.

По завршувањето на нивниот престој посетителите ги искажуваат следниве ставови: се зголемува процентот на испитаници кои не се согласуваат (22%), 32% имаат неутрален став, 27% од испитаниците се согласни дека хотелот има оптимално развиен културно - забавен и рекреативен живот во него и надвор од него а 13% од нив потполно се согласуваат со горенаведениот став.

Табела 19 „Хотелот има оптимално развиен културно - забавен и рекреативен живот во него и надвор од него,,

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
Очекувања	3.156	26(8%)	62(19%)	108 (34%)	84(26%)	40(13%)

Искус тво	3.184	20(6%)	70(22)	102 (32%)	87(27%)	41(13%)
Јаз	0.028					

Во однос на овој став може да се констатира позитивен јаз од **0.028** поени, односно генерално кажано очекувањата на гостите биле на пониско ниво отколку реалните услуги.

Осмиот став даден во прашалникот гласи „Персоналот во хотелот има висок степен на едуцираност и култура на однесување (униформираност во облекување и професионален начин на комуницирање),,. При првото изјаснување, 21% од испитаниците не се согласуваат со ставот а 9% потполно не се согласуваат, 31% се изјасниле неутрално а 39% се согласни односно потполно се согласуваат со овој став. По завршувањето на нивниот престој, нивните ставови се променети со зголемување на процентот на испитаниците кои потполно не се согласуваат и намалување на процентот на оние кои потполно се согласуваат со ставот дека персоналот е високо едуцирани има добра култура на однесување.

Табела 20 Анализа на ставот „Персоналот во хотелот има висок степен на едуцираност и култура на однесување (униформираност во облекување и професионален начин на комуницирање),,

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласув ам (2)	Неутален (3)	Се согласу вам (4)	Потполн о се согласув ам (5)
--	---------------	--	--------------------------------------	-------------------------	-----------------------------------	---

Очекувања	3.1281	30(9%)	67(21%)	99(31%)	80(25%)	44(14%)
Искуство	3.0843	32(10%)	68(21%)	100(31%)	81(25%)	39(12%)
Јаз	-0.043					

За овој став може да се утврди негативен јаз од -0,043 поени, односно генерално кажано очекувањата на клиентите биле на повисоко ниво.

Деветтиот став гласи: „Хотелот во целост ги исполнува очекувањата на своите клиенти во однос на нивните вложени средства,„. По добиените два прашалници ставовите се непроменети освен минимално зголемување на испитаниците кои потполно не се согласуваат и намалување на процентот на оние испитаници кои потполно се согласуваат дека хотелот ќе ги исполни нивните очекувања.

Табела 21 Анализа на ставот: „Хотелот во целост ги исполнува очекувањата на своите клиенти во однос на нивните вложени средства,„

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
Очекувања	3.4093	10(3%)	67(21%)	89(28%)	90(28%)	64(20%)
Искуство	3.3656	12(4%)	68(21%)	90(28%)	91(28%)	59(18%)
Јаз	-0.0436					

Јазот и во овој став е негативен и изнесува $-0,0436$ поени, факт кој кажува дека искуствата на гостите биле помали од тоа што очекувале.

Десеттиот став од прашалникот е: „Пропагандните материјали на хотелот кои се во врска со услугата како што се разни флаери, штампани публикации, брошури, менија на јадења и пијалоци, вински карти, салвети и сл. се квалитетни и привлечни“. При првото интервју, од првиот контакт на гостите со хотелот ги добивме следниве одговори: 18% не се согласуваат а 6% потполно не се согласуваат со ставот, 28% имаат неутрален став во врска со оваа прашање додека 22% се согласуваат а 26% потполно се согласуваат. Од одговорите дадени после нивниот престој се забележува дека се зголемува процентот на оние испитаници кои не се согласуваат, на оние кои потполно не се согласуваат и на оние кои имаат неутрален став во однос на пропагандните материјали на хотелот а се намалува процентот на испитаници кои потполно се согласуваат со ставот дека пропагандните материјали на хотелот се квалитетни и привлечни

Табела 22 „Пропагандните материјали на хотелот кои се во врска со услугата како што се разни флаери, штампани публикации, брошури, менија на јадења и пијалоци, вински карти, салвети и сл. се квалитетни и привлечни“.

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
Очекувања	3.440	20(6%)	57(18%)	89(28%)	70(22%)	84(26%)

Искуство	3.1843	22(7%)	66(20%)	92(29%)	71(22%)	69(22%)
Јаз	-0.256					

Она што се забележува е значителниот негативен јаз во однос на овој став, кој изнесува -0,256. Ова значи дека гостите очекувале да видат подобри пропагандни материјали за хотелската понуда.

На единаесеттиот став кој гласи „ Хотелот има развиена служба за односи со јавноста,, првичното анкетирање доведе до сознание дека 30% од испитаниците не се согласуваат т.е.потполно не се согласуваат со овој став а 28% се неутрални во своите ставови. Скоро половина (18% и 23%) од испитаниците не согласуваат т.т потполно се согласуваат со ставот. На прашалникот кој им е даден по завршување на престојот на гостите –испитаници, нивните ставови ја намалуваат очекуваната вредност на активностите на односите со јавноста во хотелите на општина Пеќ. Се зголемува делот на испитаниците кои не се согласуваат па дури и потполно не се согласуваат, како и на оние кои имаат неутрален став. Се намалува делот на оние кои се потполно согласни со ставот дека хотелот има развиена служба за односи со јавноста.

Табела 23 Анализа на ставот: „ Хотелот има развиена служба за односи со јавноста,,

		Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутрален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
	Просек					

Очекувања	3.253	30(9%)	67(21%)	89(28%)	60(18%)	74(23%)
Искусство	3.122	32(10%)	76(24%)	92(29%)	61(19%)	59(18%)
Јаз	-0.131					

И во однос на овој став се забележува негативен јаз и тоа од -0,131 поени. Очекувањата на гостите за односите со јавноста во хотелите се поголеми од реално постојните.

Дванаесеттиот став понуден во прашалникот се однесува на хотелскиот персоналот и гласи: „Персоналот во хотелот нуди високо ниво на професионализам,,. Од анализата на ставовите на анкетираниите гости со првиот прашалник може да се забележи дека најголемиот дел од испитаниците имаат неутрален став (34%) или се согласуваат (35%) со ставот дека хотелскиот персонал има високо ниво на професионализам. Но, при испитување на ставовите на испитаниците стекнати како резултат на нивното искуство во хотелите може да се утврди дека овие проценти се намалуваат а се зголемуваат процентите на испитаници кои не се согласуваат односно потполно не се согласуваат. Иако се зголемува и делот на испитаници кои потполно се согласуваат(18%), сепак јазот и во овој став е негативен и изнесува -0,048 поени, факт кој кажува дека искуствата на клиентите биле пониски од тоа што очекувале.

Табела 24 Анализа на ставот: „Персоналот во хотелот нуди високо ниво на професионализам,,.

	Просек	Потполно не се согласува м (1)	Не се согласу вам (2)	Неутален (3)	Се согласува м (4)	Потполн о се согласув ам (5)
Очекува ња	3.369	4(1%)	46(14%)	107(34%)	112(35%)	51(16%)
Искуство	3.452	8(3%)	55(17%)	96(30%)	103(32%)	58(18%)
Јаз	-0.048					

Сигурноста е една од клучните прашања за анализа. Токму тоа и се анализира во тринаесеттиот став на прашалникот кој гласи: „Гостите во хотелот се чувствуваат сигурно во процесот на користењето на услуги,“. Од прашалникот за испитување на очекувањата на гостите добиени се следниве резултати: 5% од испитаниците апсолутно не се согласуваат, 22% испитаници не се согласуваат, 32% имаат неутрален став, 27% од испитаниците се согласуваат, а останатите 14% потполно се согласуваат дека гостите во хотелот се чувствуваат сигурно во процесот на користење на услугите.

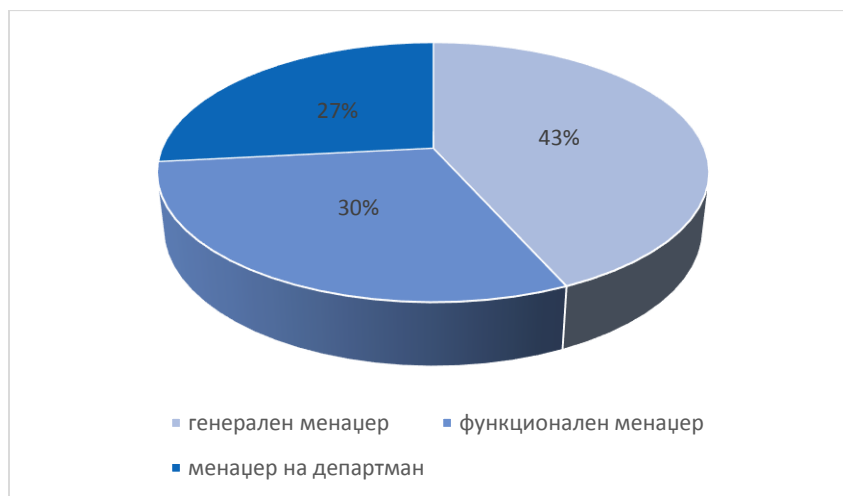
По завршување на нивниот престојот, се намалува процентот на испитаниците кои не се согласуваат со овој став (19%), но, иако минимално, се намалува и процентот на испитаниците кои се согласуваат (26%). Се зголемува делот на гостите со неутрален став (34%), додека пак останатите 16% потполно се согласуваат.

Табела 25 Анализа на ставот: „Гостите во хотелот се чувствуваат сигурно во процесот на користењето на услуги,“

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
Очекувања	3.247	15(5%)	70(22%)	102(32%)	87(27%)	46(14%)
Искуство	3.281	16(5%)	62(19%)	108(34%)	84(26%)	50(16%)
Јаз	0.034					

Јазот во овој став е позитивен и изнесува 0,034 поени, факт кој кажува дека искуствата на гостите биле повисоки од тоа што очекувале.

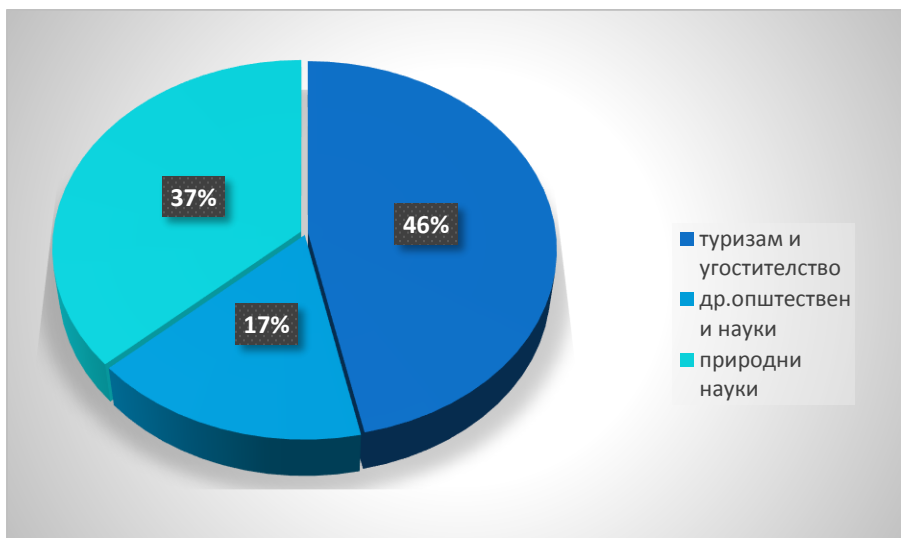
Во процесот на истражување беа опфатени и 30 менаџери од 10 угостителски капацитети и тоа од различни менаџерски нивоа:



Графикон 2 Структура на менаџерите според нивото на менаџмент

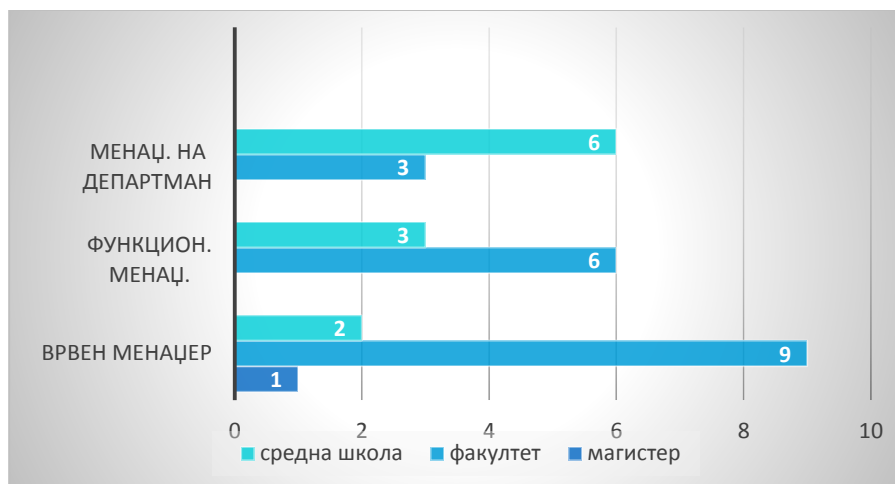
Половината од нив (прилог 6) се на возраст од 30 до 40 години што упатува на капацитетот на менаџерскиот кадар да ги усовршува своите знаења и способности.

Според степенот на образование, се забележува дека 46% од вкупно анкетираниите менаџери се стручни кадри од областа на туризмот и угостителството, но значаен е и процентот (37%) на менаџери кои се едуцирале во областа на природните науки.

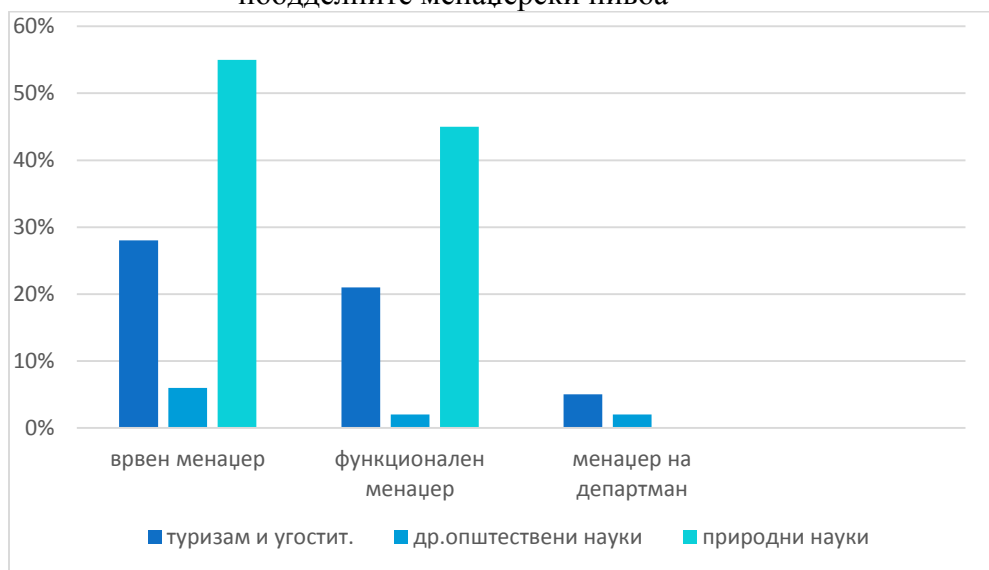


Графикон 3 Структура на менаџерите според степенот на образование

Анализата на добиените одговори укажува дека најголем дел (83%) од врвните менаџери имаат високо образование, додека од спроведеното интервју се осознава дека само 43% од нив имаат стручни знаења од областа на туризмот и угостителството, додека еден од анкетираниите менаџери е магистер од областа на туризмот. Пониските нивоа на менаџери се со високо и средно образование и тоа во поголем (56%) степен од областа на туризмот и угостителството, а на најниско ниво голем е процентот на шефови со средно образование (67%).



Графикон 4 Структура на менаџерите според степенот на образование на поодделните менаџерски нивоа



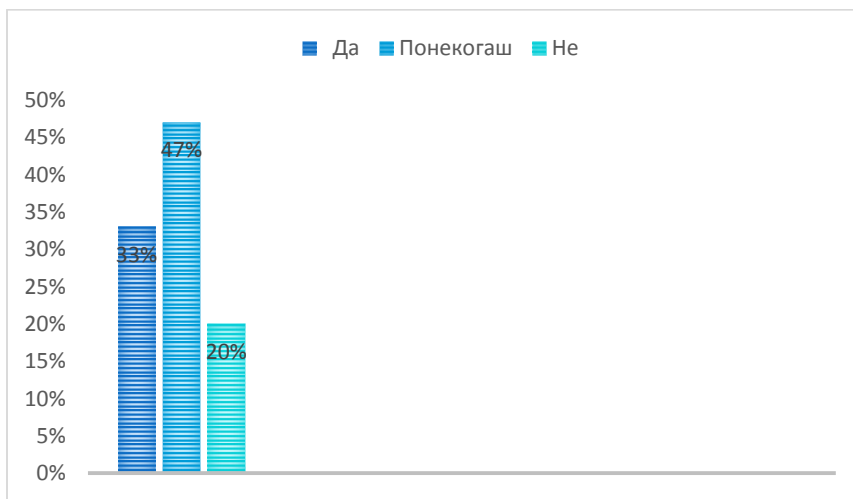
Графикон 5 Структура на менаџерите според видот на образованието по нивоа на менаџмент

Од извршеното анкетаирање и спроведеното интервју може да се согледа дека 63% од менаџерите (прилог 6) се задоволни од успехот на хотелот. Но, 30% од менаџерите зацртале остварување на повисоки резултати и нивните

напори се да го зголемат учеството на нивната понуда на западно-европскиот пазар.

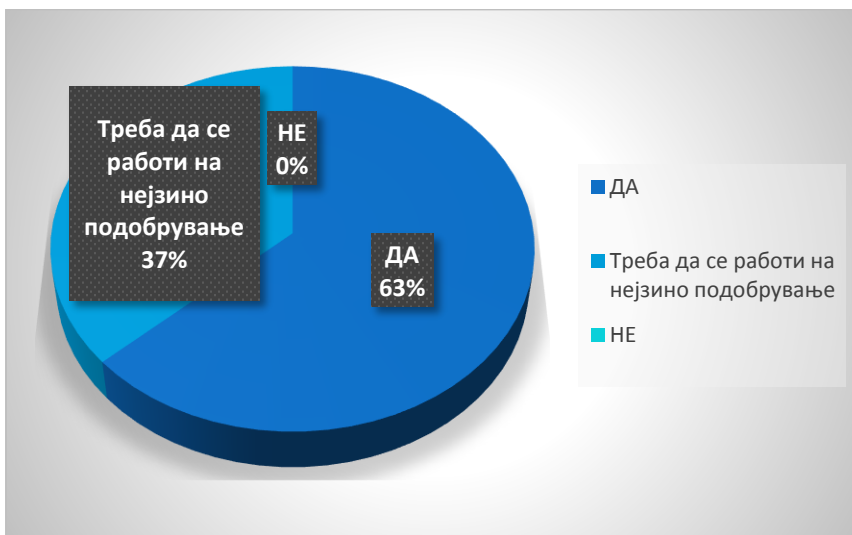
Со цел да се согледаат личните карактеристики на менаџерите во хотелската индустрија на општина Пеќ, се анализираше нивниот став кон предизвиците со кои се среќаваат. При тоа, најголем дел од нив, 47%, ги анализира проблемите и бара решение а 30% во настанатите проблеми бара нови можности за унапредување на понудата. Голем е процентот на менаџерите (23%) кои заради нивната нерешителност се воздржуваат од превземање активности за проширување на понудата (прилог 5).

Најголем дел од менаџерите, 73%, сметаат дека се креативни личности. Но, поголемиот дел од менаџерите се изјаснале дека понекогаш создаваат клима на меѓусебно натпреварување на вработените во давање на креативни идеи и решенија. Помал е процентот на оние кои перманентно поттикнуваат креативност во хотелот. Тоа се потврдува и со добиените одговори на анкетираниите вработени во хотелите (прилог 6).



Графикон 6 Постојење на клима за меѓусебно стручно натпреварување на вработените

Во однос на работната атмосфера во хотелите, поголемиот дел од менаџерите, односно 63% сметаат дека во хотелот има пријатна работна клима, а 37% сметаат дека таа треба да се подобрува. Кон ова треба да се додаде и сознанието дека 40% од менаџерите се изјаснале дека само понекогаш учествуваат во разрешување на конфликтите меѓу вработените а само 27% секогаш учествуваат во успешо разрешување на конфликтните состојби во хотелот. Останатите 33% оставаат одреден период вработените сами да го решат меѓусебниот проблем а потоа се вклучуваат во негово разрешување (прилог 5).



Графикон 7 Структура на менаџерите во однос на постоење позитивна работна клима во хотелот



Графикон 8 Вклучување на менаџерите во решавање на афективни конфликти меѓу вработените

Голем дел од менаџерите се задоволни од начинот како го водат хотелскиот бизнис, но не е за занемарување ставот на 49% од менаџерите кои сметаат дека генерално се задоволни, но треба да вложуваат во унапредување на нивните способности како и ставот на 5% од анкетираниите менаџери кои не се задоволни од својата работа.



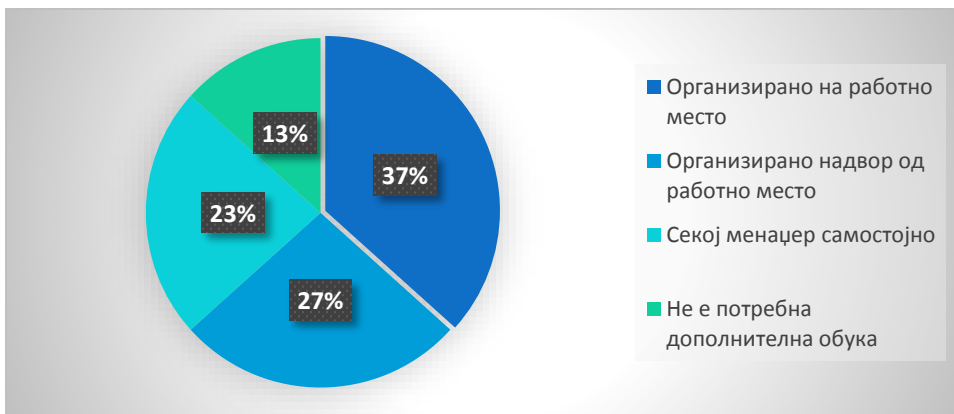
Графикон 9 Задоволство на менаџерите од начинот на кој го водат хотелот

Во однос на нивната активност да спроведуваат унапредување и развој на менаџерските компетенции, анализата покажува дека менаџерите ги усовршуваат своите знаења и тоа 17% перманентно, 50% повремено и останатите 33% многу ретко.

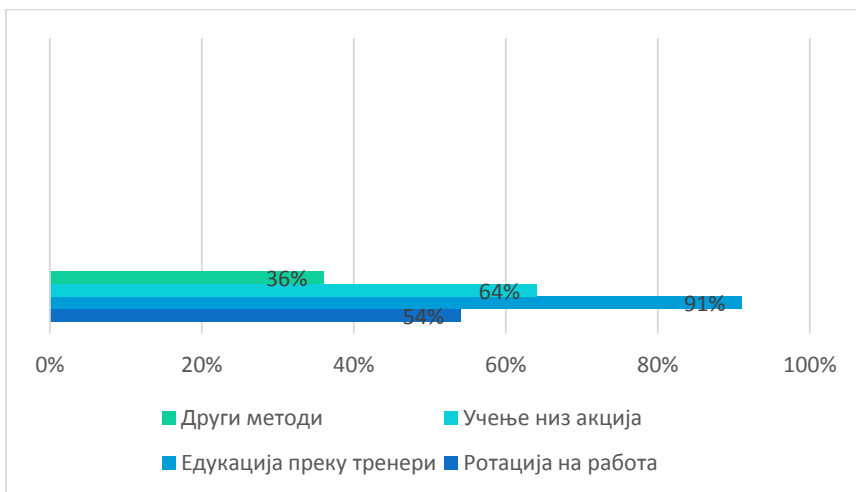
Најголем дел од менаџерите (37%) ги унапредуваат своите знаења и вештини на работно место и тоа најмногу со едукација преку тренери (графикон 11). Од други методи кои ги применуваат (36%), менаџерите се изјаснале дека користат организирани внатрешни центри за обука. Повеќе од половината од анкетираниите, 64%, се развиваат преку акција на работно место а 54% применуваат ротација на работата.

Скоро третина (27%) од менаџерите спроведуваат развој на своите компетенции надвор од работното место и тоа најмногу (87%) преку учество на семинари, 62% посетуваат курсеви, 75% се едуцираат преку решавање на проблеми а 37% анализираат случаи. (графикон 12). 23% од анкетираниите

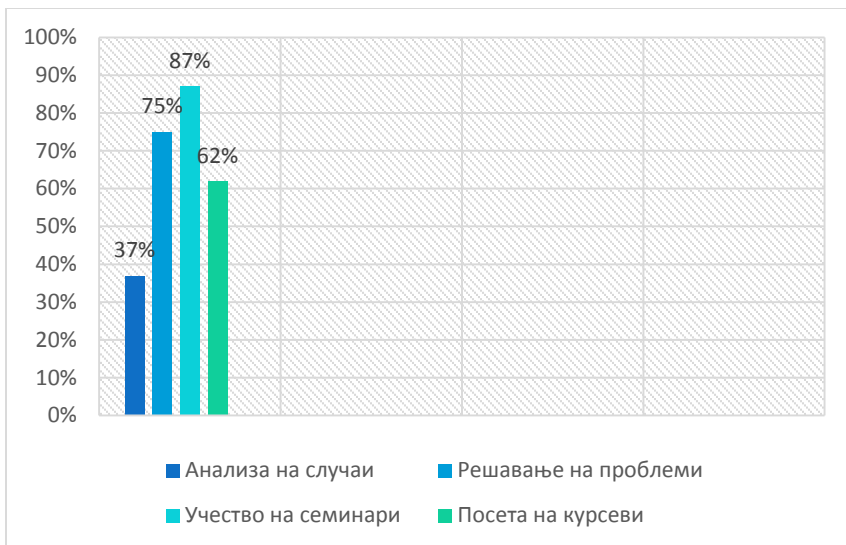
менаџери самостојно, индивидуално се грижат за унапредување на сопствените компетенции.



Графикон 10 Структура на менаџерите според видот на обука на нивните компетенции

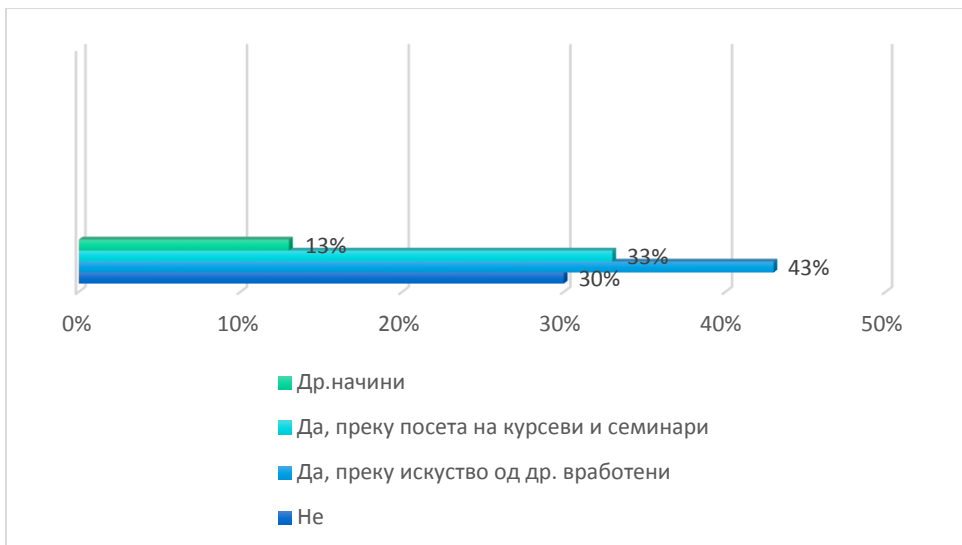


Графикон 11 Структура на менаџерите според методи на обука на работно место



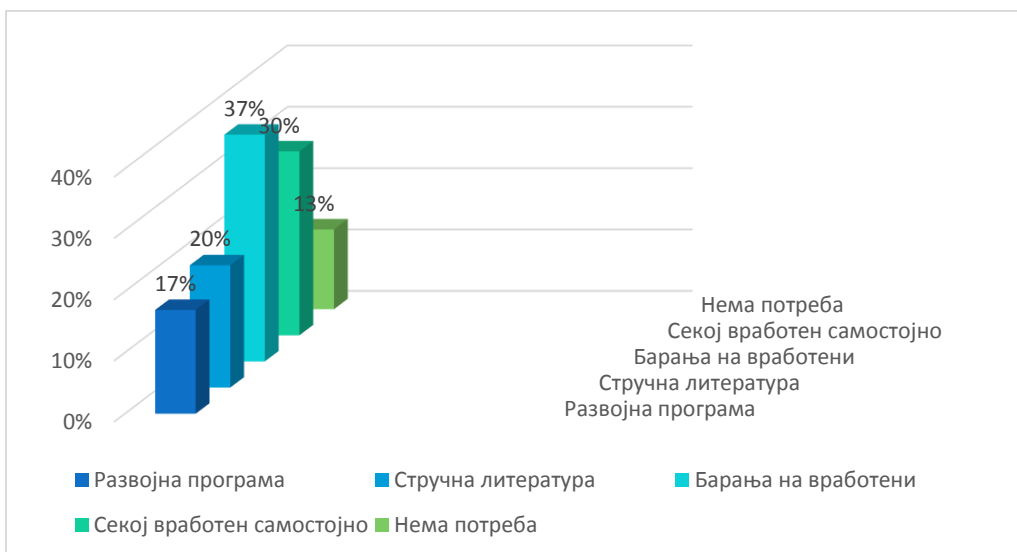
Графикон 12 Структура на менаџерите според методи на обука надвор од работното место

На прашањето дали обезбедуваат усовршување на способностите на вработените во нивните хотели, 70% позитивно одговориле и тоа 43% од менаџерите се изјасниле дека организираат обука и развој на вработените преку пренесување на искуство од други вработени, 33% ги праќаат вработените на семинари и курсеви а 30% не спроведуваат организирано унапредување на способностите на своите вработени.



Графикон 13 Структура на менаџерите според вложување во усовршување на способностите на вработените

Од спроведените истражувања преку анкетирање и интервјуирање е утврдено дека во хотелите се обезбедува развој на кадрите на различни начини.



Графикон 14 Начини на обезбедување развој на перформансите на вработените

Најголемиот дел од менаџерите, 37%, организираат обука на вработените врз основа на барања на вработените, а само 17% плански се насочува обуката и развојот на хотелскиот кадар. Голем е процентот на менаџери (30%) кои сметаат дека вработените треба самостојно да се грижат за унапредување на своите способности а 20% се изјасниле дека вработените се усовршуваат преку користење на стручна литература. Значаен дел од менаџерите и тоа 13% сметаат дека нема потреба од дополнително развивање на способностите со образложение дека доволно се усовршуваат во работниот процес.

Со цел да се добијат сознанија за начинот на кој се одлучува во хотелите, беше поставено прашање за нивото на кое се носат одлуките и какво е учеството на вработените во решавање на проблемите. Од нивните одговори на анкетниот прашалник и интервјуто како и од одговорите на анкетираниите вработени, може да се забележи дека одлуките ги носи врвниот менаџмент а незначително е стручното учество на другите вработени во одлучувањето (прилог 5 и прилог 6). Само 37% од менаџерите се изјаснале дека одлуките се носат од страна на менаџерски тим, додека во останатиот дел или 63% главниот менаџерот е тој кој ги носи одлуките, додека тимот ги спроведува истите. Во однос на учеството на вработените со свои стручни сугестии во формулирање на одлуките, особено при дефинирање на стратешките насоки во креирање на понудата, менаџерите се изјасниле, како преку анкетањето така и со интервјуањето, дека вработените имаат многу мало влијание врз овој процес. Така, иако најголемиот дел од менаџерите(70%) се изјасниле дека ги чувствуваат вработените како важен дел од вкупниот тим на хотелот, само 17% од менаџерите прифаќаат сугестии на вработените доколку тие се издржани, 56% само понекогаш прифаќаат стручни сугестии, а останатите, 27%, воопшто

не ги прифаќаат стручните мислења на вработените. Од анализата на одговорите на анкетираниите вработени се утврди дека 82% се чувствуваат како дел од целокупниот тим на хотелот, но 18% одговориле дека учествуваат во креирање на иднината на хотелот со свои идеи и замисли. На прашањето колку вработените, со своите стручни знаења, земаат учество во градење на иднината на хотелот, 20% одговориле дека често учествуваат, 38% ретко учествуваат, а значаен дел (24%) одговориле дека не земаат учество во создавањето на иднината. (Прилог 5 и прилог 6)

Од посебен интерес во ова истражување беше да се согледа колку менаџерите превземаат ризик при донесувањето на одлуката. Најголемиот дел од испитаниците се изјасниле дек го избегнуваат ризикот, додека 40% вршат проценка на ризикот и врз основа на тоа одлучуваат. Останатиот дел се менаџери кои превземаат ризик без анализа и проценка.



Графикон 15 Структура на менаџерите според степенот на прифаќање и превземање ризик

Со цел да се согледа степенот на мотивација кој постои кај вработените, во рамките на спроведената анкета се вклучија прашања за менаџерите од типот:

дали и како ги мотивирате своите вработени, но и прашања наменети за вработените од типот: дали сте соодветно наградени за своите активности; дали сте мотивирани за својата работа; на кој начин сте мотивирани.

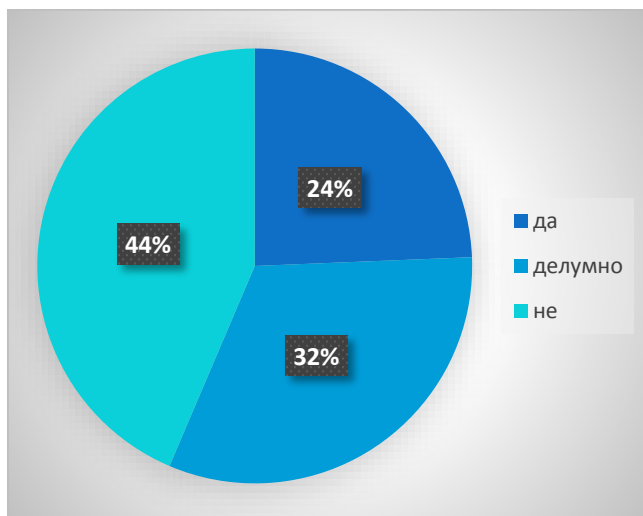
Поголемиот дел од менаџерите испитаници (43%) одговориле дека како мотивациско средство на вработените го користат зголемувањето на платата, додека значаен дел од менаџерите (34%) сметаат дека вработените за својата работа добиваат фиксна плата. Само 13% од испитаните менаџери сметаат дека поставувањето и одржувањето на клима на добри меѓучовечки односи е средство кое ќе резултира со поголема мотивираност на вработените во работата. Подобрувањето на работните услови како фактор за поголема мотивација и извршување кај вработените е избор на само 10% од менаџерите. (Прилог 5 и прилог 6)



Графикон 16 Структура на менаџерите според начините на мотивирање на вработените

Во однос на вработените и нивните согледувања и задоволства од наградувањето за нивните активности, најголем дел од испитаниците, односно 34 вработени одговориле дека не се соодветно наградени за своето извршување.

25 вработени сметаат дека делумно се добро наградени, додека 19 сметаат дека не се соодветно наградени за својата активност.



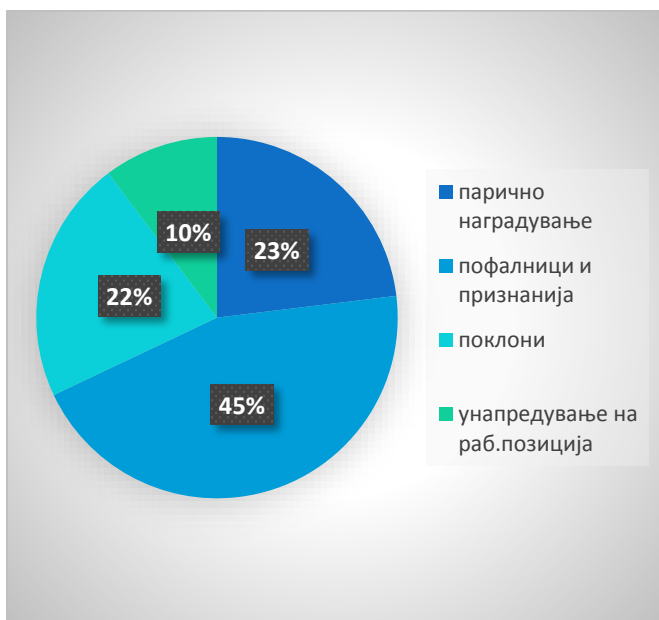
Графикон 17 Структура на вработените според задоволството од награденоста

Најголем дел од вработените (53%) одговориле дека не се мотивирани за извршување на својата работа, 24 % од испитаниците се мотивирани, додека 23% се делумно мотивирани за вршење на активностите.



Графикон 18 Структура на вработените според степен на нивна мотивираност

Во однос на начинот на кој се мотивираат вработените, истите одговориле: дека паричното наградување е важен мотиватор и тоа за 18 испитаници; доделувањето поклони како начин за мотивирање го посочиле 17 вработени, а 8 вработени се мотивирани преку унапредување на работното место. Со доделување пофалници и признанија за извршената работа се мотивирани најголем број од испитаниците и тоа 35 вработени.

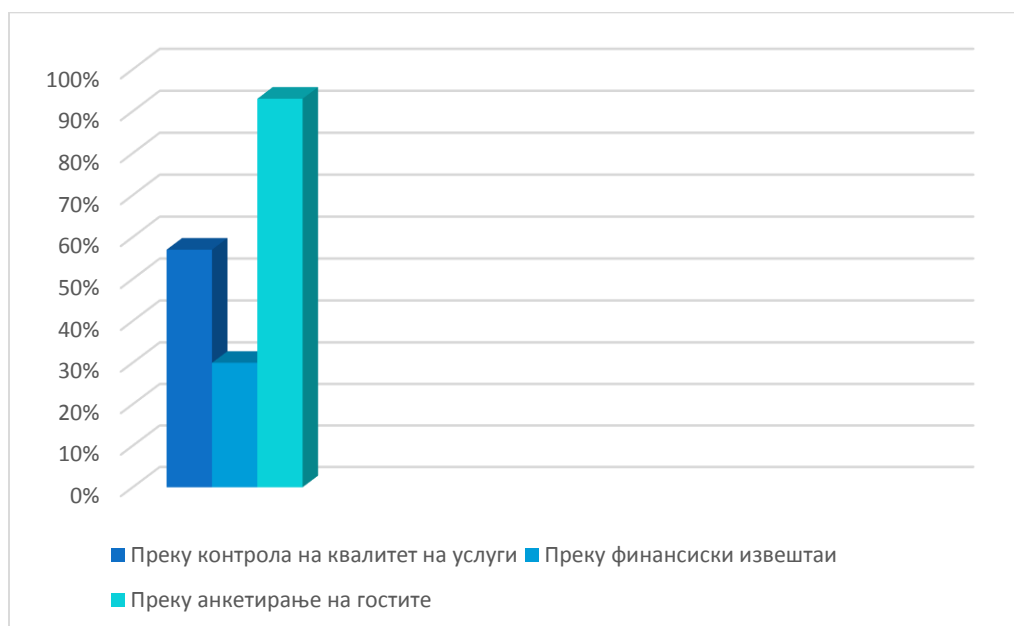


Графикон 19 Структура на вработените според начинот на нивно мотивирање

Од добиените одговори на менаџерите во врска со контролирањето на хотелските активности, сите менаџери одговориле дека ги контролираат вработените при извршување на нивните активности. (Прилог 5)

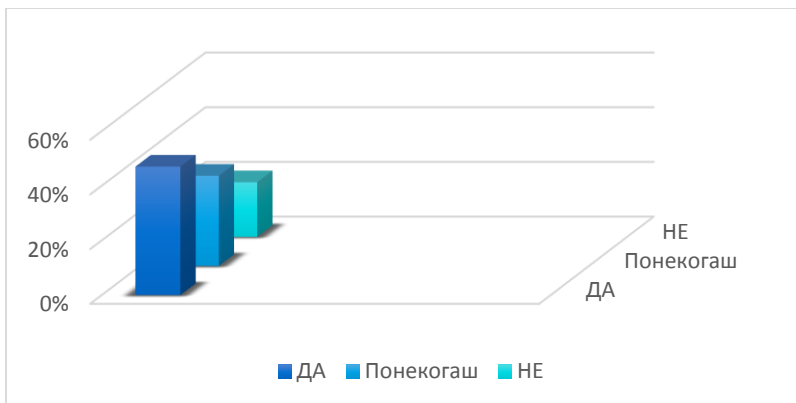
На прашањето како ја контролирате работата во хотелот, најголем дел од менаџерите (93%) одговориле дека спроведуваат анкетирање на гостите со цел да го дознаат нивниот степен на задоволство. 57% од менаџерите одговориле дека вршат контрола на квалитетот, преку реализација на ISO стандардите,

додека контрола преку следење на финансиските извештаи на работењето на хотелот беше одговор на 30% од испитаните менаџери.



Графикон 20 Структура на менаџерите според начинот на контрола

На прашањето дали иновациите се важен дел од работата на хотелот, повеќе од половина од менаџерите (57%) одговориле дека повеќе се придржуваат кон постојната програма, додека 43% од испитаниците одговориле дека се решителни да ја прошируваат постојната програма со иновации. Во тој процес на менување на програмата која се нуди на туристите, вклученоста на вработените структурно е претставена на следниот графикон:



Графикон 21 Структура на менаџерите според учеството на вработените во процесот на иновирање

И покрај моменталната состојба сепак, најголемиот дел од менаџерите (73%) размислуваат за зголемување на учеството на хотелскиот производ на туристичкиот пазар преку нови услуги, додека 27% не покажуваат интерес за тоа. (Прилог 5)

4. Констатации и препораки за развој на компетенциите на хотелскиот менаџмент

Врз основа на спроведеното анкетаирање и интервјуирање на менаџерите, анкетаирање на вработените, како и на гостите може да се извлечат следниве заклучоци:

- Најзастапени се гости кои припаѓаат на старосната група од 36 -50 години;
- Најголемиот дел од гостите се задоволни од амбиентот и опременоста на хотелите во општина Пеќ, но значаен е и процентот на оние кои се делумно задоволни или не се задоволни;
- Најголемиот дел од испитаниците се задоволни од услугите за сместување искажани со уреденоста и комфор на собата и апартманот, пријатен внатрешен и надворешен изглед, високо ниво на хигиена во

хотелот, но не е за занемарување процентот на оние кои имаат неутрален став за квалитетот на сместувањето или на оние кои не се задоволни од овие услуги;

- Во однос на квалитетот на рецепциските услуги, иако јазот меѓу очекувањата на испитаниците и нивното искуство е позитивен, сепак не смее да се запостави мислењето на оние испитаници кои имаат неутрален став околу нивото на рецепциски услуги или оние кои не согласуваат дека хотелот дава рецепциски услуги на високо ниво.
- Висок е процентот на гостите кои се задоволни од ресторанските услуги, а особено од храната која им се нуди, но знаеен е и делот на оние кои се не се задоволни;
- Туристите очекуваат зголемување на содржината на хотелската понуда а многу мал дел од испитаниците се задоволни од асортиманот на услугите кои хотелите ги нудат и тоа како на културни така и на спортски, туристички, медицински и други содржини;
- Туристите ја истакнуваат потребата од збогатување на хотелската понуда со разновидни услуги.
- Поголемиот дел од менаџерите во хотелските претпријатија имаат високо образование, но релативно е мало учеството на кадри од областа на туризмот и угостителството. Доста е голем процентот на менаџери кои поседуваат дипломи од областа на природните науки, што претставува слабост во доменот на хотелската индустрија на општина Пеќ.
- Најголем дел од менаџерите се на возраст од 30 до 40 години, што овозможува тие перманентно да ги развиваат своите компетенции.
- Најголем дел од менаџерите (78%) познаваат странски јазик, од кои 51% познаваат еден, додека останатите два и повеќе странски јазици.
- Менаџерите имаат визии да навлегуваат во нови пазари преку внесување иновации во понудата. Тоа го базираат на истражувањето на

задоволството и барањата на гостите, анализа на конкурентите, меѓусебната соработка меѓу хотелите, како и соработка со туристичките агенции.

- Сепак поголемиот дел од менаџерите, работаат на реализација на постојната хотелска понуда, но многу значаен е делот на менаџери кои внесуваат новитети во хотелската понуда кај нив.
- Иако, менаџерите сметаат дека е важно вработените да се чувствуваат како важен дел од целокупниот тим на хотелот, најголемиот дел од нив многу ретко ги прифаќаат стручните мислења и ставови на вработените во хотелот или пак (27%) не ги вклучуваат во креативниот процес на фирмата.
- Со оглед на високиот процент на одлучување само од страна на главниот менаџер, може да се констатира дека во хотелската индустрија во Пеќ не се создава клима на делење и пренесување на знаењето на индивидуите, со што се отежнува можноста да се креира атрактивен и квалитетен хотелски производ. Во прилог на тоа оди и констатацијата дека вработените со своите креативни идеи малку се вклучуваат во создавањето на комплетен хотелски производ со оглед на важноста целиот тим на вработени да биде фокусиран и да партиципира во неговото создавање.
- Значајно е да се напомене дека поголемиот дел од анкетираниите менаџери новонастанатите предизвикувачки состојби не ги гледаат како можност за унапредување на хотелот, туку пречка за остварување на програмите или треба добро да проанализираат пред да изнајдат некое решение што може негативно да се одрази во остварување на конкурентноста на пазарот. Секоја задоцнета реакција, го уназадува успешното остварување на хотелските перформанси.

- Скоро половина од менаџерите истакнале дека настојуваат да избегнуваат ризични ситуации, што значи се задоволуваат со постојните хотелски активности. 13% од менаџерите превземаат ризик, но без негова анализа и проценка, што е исто така негативно и води кон донесување на непромислени и избрзани одлуки. Додека 40% од менаџерите најпрво вршат проценување на ризикот, а дури потоа одлучуваат. Со тоа може да се заклучи дека претприемачките способности на менаџерите не се доволно застапени и развиени.
- Малиот процент на тимското носење на одлуките и исклучително малиот степен на генерирање и користење на креативни идеи на вработените, упатува на констатација дека не се искористуваат предностите од тимската работа, која е многу битна посебно во областа на хотелиерството и туризмот.
- Менаџерите многу малку посветуваат внимание на усовршување на нивните знаења, вештини и искуства, односно нивните компетенции.
- Во однос на обуката и развојот на своите компетенции, менаџерите повеќе практикуваат обука на самото работно место и тоа најмногу преку обучувачи, односно тренери, како и стекнување на искуства од самата работа. Помалку се врши обука по пат на учество на семинари и курсеви, а значаен е процентот на менаџери кои самостојно ги развиваат своите перформанси.
- Во однос на обезбедувањето развој на човечкиот кадар во хотелите многу е мал делот на менаџери кои што плански го насочуваат развојот на своите вработени, споредено со менаџерите кои спроведуваат обука повремено и тоа на барање на вработените. Доста добар дел од менаџерите сметаат дека нема потреба од дополнителна обука на вработените на хотелот или дека тие самостојно треба да се грижат за усовршување на нивните способности.

- Најголем дел од менаџерите сметаат дека знаењата треба да се усовршуваат и тоа преку искуство од другите вработени, а помал процент преку посета на курсеви и семинари. Меѓутоа, тие не го согледуваат значењето на перманентно усовршување на знаењата, туку сметаат дека понекогаш треба да се организира процес на нивно унапредување.
- Од добиените одговори како на менаџерите, така и на вработените може да се констатира дека во хотелот има пријатна работна атмосфера, а вработените се задоволни од односот на менаџерите кон нив и најголем дел од нив целосно им веруваат на своите менаџери.
- Во однос на нивото на мотивираност што ја создаваат менаџерите се забележува дека вработените не се задоволни од паричните награди кои ги добиваат за нивните активности. Половина од нив, сметаат дека не се мотивирани за својата работа, а една четвртина од анкетираниите вработени се делумно мотивирани за својата работа. Од начините на кои се најмногу застапени за мотивација се признанијата и пофалниците, додека паричното наградување е многу малку застапено.
- Менаџерите вршат контрола на квалитетот најмногу преку задоволството на гостите, но не превземаат ризик, најмногу од менаџерите го избегнуваат што упатува на тоа да заради недоволната иновативност нема разноврсна понуда со што се отфрла помошната хипотеза дека: Менаџерите стратегиски размислуваат за иднината на хотелската понуда.
- Недоволното планско насочување на развојот на менаџерите и сите вработени во хотелот ја отфрла помошната хипотеза дека: Менаџерите плански ги усовршуваат своите знаења и вештини.
- Фактот што голем дел од менаџерите на хотелите, 54% немаат знаења од областа на туризмот и угостителството ја отфрла помошната хипотеза дека: Менаџерите се доволно едуцирани со знаење од областа на туризмот и угостителството.

Со отфрлање на трите помошни хипотези и врз основа на сознанијата дека хотелите во целост не ги исполнуваат барањата на современите туристи, се потврдува основната хипотеза дека: Формулирањето на успешни развојни стратегии за унапредување на хотелскиот производ во општина Пеќ и нивни ефективен контролинг се условени од соодветните компетенции на менаџерите на хотелските претпријатија.

Врз основа на тоа може да се дадат следните препораки:

- За да се создаде квалитетен и атрактивени туристички производ на Општина Пеќ како туристичка дестинација која има потенцијали за развој на туризмот нужно мора да се развие конкурентски моќен хотелски бизнис.
- Бидејќи знаењето е битие на менаџментот, стручните знаења, визији, лидерство, култура, компетентност и тимска соработка мора да бидат дел од менаџирањето со знаењето во хотелите.
- Менаџментот со знаење во хотелите на општина Пеќ не се спроведува на задоволително ниво. Формалното образование треба перманентно да се усовршува и надоградува преку различни форми на обука и развој и да се имплементира поддржано од соодветна организациска култура во која ќе се стимулира слободен проток и размена на идеите меѓу менаџерите и меѓу другите вработени, креативност, иновативност, тимска работа и стимулативно наградување на вработените.
- Менаџерите на хотелите мора да бидат свесни за важноста и потребата од тимска организација на работата, како и создавање на клима на меѓусебна соработка, делење и ширење на знаење и работното искуство меѓу вработените, да поттикнуваат креативни решенија кај вработените при што тоа ќе овозможи менаџерите да го извлечат најдоброто од своите вработени, истовремено мотивирајќи ги да ги надградуваат

своите компетенции во насока на подобро извршување на работните задачи.

- За да може да пласираат атрактивни понуди на меѓународниот туристички пазар, менаџерите мора стратегиски да размислуваат за создавање иновативен сет на разноврсни услуги кои во потполност ќе ги задоволат очекувањата на современите туристи.
- Остварувањето на планираните стратегии и цели бара од менаџерите спроведување контролинг на целокупниот работен процес во хотелот, а не само на квалитетот на понудениот производ. Во оваа насока од посебно значење е поттикнување на самоконтрола кај вработените. Тоа менаџерите ќе го овозможат преку прифаќање на стручни мислења и ставови на сите вработени при креирање на деловните одлуки.
- За да бидат успешни лидери, менаџерите мора да бидат и добри мотиватори на своите вработени, пред се да ги исполнат материјалните очекувања на вработените.
- Менаџерите во хотелите на оваа општина треба плански да ги развиваат стручните способностите на вработените преку користење на различни методи.
- За да може менаџерите да ги исполнат горенаведените препораки, тие мора перманентно да ги унапредуваат своите компетенции, односно да ги прошируваат своите знаења и да ги усовршуваат своите вештини.

Заклучни согледувања

Врз основа на теоретската разработка на темата, како и од спроведеното емпириско истражување, може да се изведат следните заклучоци врз основа на кои менаџментот на хотелите во општина Пеќ може да го унапреди своето работење и да го прошири своето учество на меѓународниот пазар.

- Современиот деловен свет акцент става на човечкиот фактор кој, како што би рекол Drucker со своето знаење е единствениот значаен ресурс денес“ (Drucker, 1993). Посебно, тоа се однесува за хотелската индустрија, како трудоинтензивна дејност во која човечкиот фактор има доминантна улога во креирање на богата и разновидна хотелска понуда. Така, од нивните стручни знаења, како и нивната гостопримливост зависи колку ќе се создаде пријатен амбиент и квалитетни услуги со кои ќе ги задоволат барањата на туристите.
- Со оглед на комплексното и турбулентно окружување во кое делуваат хотелите денес, улогата на менаџерот како носител на процесот на управување и раководење е круцијална за успешно работење на хотелот. Па така, колку успешно и ефикасно работи хотелот, во најголема мера е условено од компетенциите на менаџерот да го гледа хотелот во целина, со сите свои предности и слаби страни, стратегиски да размислува и да биде вистински лидер на своите вработени.
- Менаџерските компетенции претставуваат збир на знаењата, вештините, искуствата и личните способности на менаџерите. Знаењата и вештините, менаџерите ги стекнуваат преку своето формално образование, додека личните способности претставуваат персонални квалитети кои се својствени за секоја личност и го дефинираат однесувањето на менаџерот со луѓето околу себе.
- За ефективно водење на хотелот низ турбулентното окружување, менаџерите мора да ги унапредуваат своите компетенции. За таа цел може да кристат голем број методи и техники со кои ќе ги усовршуваат

постојните вештини , но ќе се стекнуваат и со нови знаења и способности. Меѓу повеќето методи и техники се: методи за развој на работно место и тоа едукација преку тренери, ротација на работно место, учење низ акција, внатрешни центри за обука на менаџерите и други методи. Покрај нив, може да се користат и методи за едукација на менаџерски кадар надвор од работното место како што се: улество на семинарите и курсеви, посета на саеми, решавање на проблеми, метод на анализа на случај и други.

- Современите менаџери паралелно со вложувањето во сопствениот раст и развој, треба да го поттикнуваат унаредувањето на способностите и кај своите вработени, како услов за создавање на понуда со која ќе се конкурира на светскиот пазар. Меѓу техниките кои се користат за развој на знаењата и вештините на вработените се: развојни програми и програми за подобрување на работните вештини, користење на стручна литература, посета на курсеви и семинари, пренесување на стручните знаења и стекнатото искуство на вработените меѓусебно и слично.
- Менаџерскиот кадар мора да креира работна атмосфера во која вработените ќе се чувствуваат како важен дел од тимот, ќе ги мотивира и насочува вработените кон правилно исполнување на активностите, ќе ги поттикнува креативно да размислуваат и со свои идеи и сугестии да учествуваат во донесување на одлуки.
- Денес, менаџерите не може да бидат успешни доклку стратегиски не размислуваат. Тие треба да избираат стратешки насоки со кои на најдобар начин ќе ги реализираат поставените цели. Постојат повеќе видови стратегии кои менаџерите во хотелите може да ги донесуваат, како: стратегија на раст која се реализира преку стратегијата на вертикална и хоризонтална интеграција; како и стратегија на диверзификација на производната програма, Joint Venture стратегија,

стратегија на туристичка пропаганда, стратегија на идентитет на хотелската понуда; стратегија на пазарна сегментација, стратегија на формулирање на бренд, стратегија на квалитативно диференцирање на туристичките услуги, стратегија на ценовно диференцирање на туристичките услуга, стратегија на збогатување на хотелската понуда и други. Успешното формулирање на овие стратегии, како и нивната имплементација во најголема мера зависи од менаџерските знаења, способности и вештини.

- Менаџерските компетенции се услов и за спроведување на ефективно контролирање во хотелите. Постојат повеќе аспекти на контролинг како што се: од аспект на целите кои треба да се постигнат(стратегиски контролинг и оперативен контролинг), според тоа како се врши контролата контролингот може да биде преку планирање, преки организирање и контролинг преку луѓето и информациите, при што овој контролинг опфаќа контрола на вработените и нивните активности од страна на менаџерите и самоконтролата. Зависно од димензијата која се контролира постои: финансиска контрола, буџетска контрола, контрола на квалитет, контрола на залихи на прехранбени артикли.
- Општина Пеќ, претставува една од најатрактивни и најзначајни дестинации за развој на туризмот во Република Косово. Таа располага со голем број природни и антропогени вредности кои претставуваат богата основа за туристички развој со повеќето културно историски вредности и манифестации кои се одржуваат во оваа општина постојат можности за развивање на алтернативен туризам.
- Еден од битните фактори за туристички развој на хотелиерството на Пеќ претставуваат менаџерските компетенции на хотелите во општината. Знаењата, способностите и вештините на менаџерите, како и нивните персонални карактеристики го условуваат формирањето на квалитетна

и атрактивна хотелска понуда со која оваа општина ќе може конкурентно да настапува на меѓународниот туристички пазар.

- Од спроведеното истражување на гостите, менаџерите и вработените во најрепрезентативните угостителски објекти на Пеќ, се дојде до заклучок дека голем дел од менаџерите не се едуцирани од областа на туризмот и угостителството, туку значаен дел имаат едукација од областа на природните науки. Гостите се задоволни од амбиентот на хотелите и сместувањето, меѓутоа бараат проширување на понудениот асортиман со нови содржини. Менаџерите размислуваат за зголемување на присуството на туристичкиот пазар, но најголем дел од нив работат со постојните програми на понудени хотелски услуги.
- Менаџерите треба да го прошируваат и збогатуваат постојниот сет на компетенции, како кај себе така и кај своите вработени, да работаат на создавањето на позитивна работна клима, каде размислувањата и идеите на вработените ќе бидат повеќе вреднувани и вклучувани во формулирањето на одлуките, истовремено подобрувајќи ги техниките за мотивирање на вработените.

ЛИТЕРАТУРА

-

1. Alipour, H. Tourism Development with Planin Paradigms, 1996 , The Cas në Turkey, Turqi nr. 17/5,
2. Allis, E (2008) , Building Nepal's private sector capasitty for suistanable tourism aperations: Acollection në best practices and resulting business benifits UNEP publications.
3. Aronsson, I. The Developmnet në Sustainable Tourism, 2000 Londër, Continuum
4. Avelini Holjevac, I., Kontroling, skripta, studentski.hr/.../5c0cd2da23212ee2b2e0c26080e340086094add0.z..
5. Babenko, O., Diversification strategy at the tourist Enterprises, http://soskin.info/userfiles/file/2014/11-12_2014/Babenko.pdf
6. Bahri Mustafa & Halil Bajrami, (punim shkencor) Menaxhimi i destinacionit, përkufizimi dhe rëndësia e tij për zhvillimin ekonomik, Ulqin 2012, Konferenca e Katërt Ndërkombëtare e Ulqinit.
7. D. Sopov, M. Atanasova, "ManagementHuman resources".
8. F. Reçica&B. Millaku- Marketingu i udhëtimeve turistike, Prishtinë 2012.
9. F. Reçica&B. Millaku-Ekonomia eTurizmit Prishtinë 2011.
10. F.Ukaj "Promocioni dhe segmentet bashkëkohor promocional në turizëm",Peje 2006,
11. Faulkner, B. , & Russell, R. (2000). Turbulence, chaos and complexity in tourism systems: A research direction for the neë millennium. In B. Faulkner, G. Moscardo and E. Laës, (Eds.), Tourism in the 21st century: Lessons from experience
12. Halil Bajrami, Zhvillimi i marketingut mix turistik në Kosovë, punim magjistrature, Prishtinë, 2007.
13. Hills dhe Lundgren, (1977) The Impact në tourism in The Caribbean", Annals në Tourism Research,

14. Jeffrey Pfeffer, “Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People”;
15. John T. Delaney and Mark A. Huselid, “The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance ”;
16. Jelinčić, A. D., Kulturni i arheološki turizam, Institut za međunarodne odnose, daniela@irmo.hr
17. Klodiana Gorica & Edmond Kadiu, Politikat e turizmit, Tiranë 2013.
18. Klodiana Gorica & Fioralba Vela , Strategjia e turizmit, Tiranë 2007
19. Klodiana Gorica, Menaxhimi i Turizmit të Qëndrueshëm, Tiranë 2015.
20. Klodiana Gorica, Politikat turistike, Tiranë 2001.
21. Kolë Staka , “Raport vrojtimi mbi gjendjen dhe problemet e zhvillimit të turizmit në Kosovë”,nëntor 1999,
22. Kolë Staka, “Analiza e shkaqeve dhe tendencave të pavolitshme në zhvillimin e turizmit në Kosovë në periudhën e pasluftës”, janar 2003.
23. Kolë Staka, “Gjendja dhe problemet e zhvillimit të turizmit në Kosovë”,prill 2002,
24. Kolë Staka, “Informatë e shkurtër mbi resurset turistike të Kosovës, gjendjen aktuale të ekonomisë turistike të Kosovës dhe propozimi i listës prioritare për ndërtimin e objekteve hoteliere në Kosovë”,korrik 2001,
25. M. Gashi “Vlerat turistike ne Kosovë” Plani regional hapësinor i KSAK Prishtinë 1969.
26. M. Gashi: “Osnovni potencial turističkih vrednosti Kosova”,ekspertiza izrađena za potrebe i rade regionalnog prostornog plana Kosova,Priština 1969.
27. M. Gashi: “Turizmi si fenomen shoqëror bashkohes”,Časopis“Përparimi”,br. 5. Prishtinë 1963. god.

28. M. Gashi: “Uslovi i mogénosti za razvoj turizma SAP Kosovu, Prishtinë 1977.
29. Mašić, B., Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009;
30. Mathieson, A., Wall. G. (1990): „Tourism: economics, physical and social impacts“, Longman, Harlow;
31. Mihajlovich, P. (2006): „Kinship Branding: A Concept of Holism and Evolution for the Nation Brand“, Place Branding, Vol. 2, No. 3;
32. Milisavljević, M., Todorović, J. (1990): „Planiranje i razvojna politika preduzeća“, Savremena administracija, Beograd;
33. Millaku – Shqyrtime Teorike operative dhe analitike te turizmit funksionet ne segmentin balnear te banjave, banja e Pejes Kllokotit dhe ujërat termominerale te Kosovës-Prishtinë 2008.
34. MKRS, Raporti sektorial i zhvillimit hapësinor për sektorin e kulturës, , Prishtinë, 2004
35. MMPH, Profili i Kosovës, Prishtinë, 2004. 35. MBPZHR, Libri i Gjellbër, Prishtinë, 2003.
36. Morgan, N., Pritchard, A. (2002): „Contextualizing Destination Branding“, u: Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R., Destination Branding: Creating the unique destination proposition, Butterworh Heinemann, Oxford;
37. MTI Strategjia e zhvillimit të turizmit të Kosovës, Prishtinë, 2006.
38. MTI, Analiza e shkaqeve të tendencave të pavoritshme në zhvillimin e turizmit në Kosovë në periudhën e Pasluftës, Prishtinë 2003.
39. MTI, Strategjia e zhvillimit afatmesëm ekonomik të Kosovës, 2003-2008, Prishtinë, 2003.
40. Musa. Gashi, Bazat e turizmit, Prishtinë, 1988

41. Održivi i odgovorni turizam u 21. Veku – Agenda 21 za turističku privredu, Opšti etički kodeks u turizmu, Turistička organizacija Srbije, Beograd, 2000;
42. OECD studija, National system for Innovation in Tourism (2002 – 2003) Cluster of Innovation;
43. Pushka: Metodot kuantitative në Gjeografi, Prishtinë 1981.
44. R. Dimitrovski, “Human resources manegment”;
45. Richard L. Daft, “Management, eighth edition”;
46. Riki V. Griffin, “Principles of Management”;
47. Robert L. Mathis and John H. Jackson, “Human Resource Management: Essential Perspectives, 2nd ed”;
48. Аврамоски, М., Економиканатуризам и угостителство - скрипта, Универзитет „Св. КлиментОхридски“- Битола, Факултетзатуризам и угостителство - Охрид, Охрид, 1997;
49. Бунташески, Б., Социо - психолошки проучувања на активностите на посетителите во туристичкото место, Просветно дело - Скопје, Скопје, 1994
50. Kolë Staka, “Vlerësimi i mundësive për investime në hotelerinë e Kosovës (rezime)”, nëntor 2000,
51. Лидија Симонческа, Деловно планирање со примена на туристичка индустрија, Охрид. 2010
52. Лидија Симонческа, Промотивни активно во туризмот, Охрид 2011
53. Лидија Симонческа, Стратешки аспекти савременог менаџмента у продузеќима туристичке привреде, Турзам, бр.3, 1999
54. Косаркоска, Д. (2004) „Менаџмент контрола-Контролинг, со анализа на работењето во хотелски претпријатија, ЦНИР, Факултет за туризам и угостителство, Охрид

55. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2005), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, New Jersey.
56. Лончар, М. (2008), Менаџмент у хотелијерству, Висока хотелијерска школа струковних студија, Београд,.
57. Лончар, М. (2008), Основи хотелијерства, Висока хотелијерска школа струковних студија, Београд,
58. Mark A. Huselid, Susan E. Jackson, and Randall S. Schuler, “Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance”;
59. Мариноски, Н.,(1992) Туристичка географија, Просветно дело - Скопје, Скопје,;
60. Модел развоја ефикасног маркетинг комуникационог програма хотела, Економија и екологија у функцији развоја туризма, Зборник на трудови, Хотелијерски факултет – Опатија, 1999
61. Мариновски, Н.(2001), Туристичка географија на Република Македонија, Охрид,
62. Мариновски, Н.(2008), Основи на туристичка теорија и практика, Охрид,
63. Morgan, N. (2000), *Advertising in tourism & leisure*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
64. Панов, Н.(2004), Основи на Туризмот, Скопје,
65. Радосављевиќ, Ж., Савремени менаџмент у угоститељско-туристичком предузету, Туристички Савез Србије и часопис „Туризам-Угоститељство-Бизнис“, Саветовање, Велика Плана, 1994;
66. Черовић, С.(2003), Менаџмент у туризму, Природно-математички факултет, Нови Сад,.
67. Boyatzis, R.E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York, NY.

68. Boyatzis, R.E., (2008), "Competencies in the 21st century", *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, pp. 5-12.
69. Hoffmann, T. (1999), "The meanings of competency", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23, No. 6, pp. 275-285
70. Homer, (2001), "Skills and competency management", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 33, No. 2, pp. 59-62.
71. Ramo, L., Saris, W. and Boyatzis R., (2009). "The impact of social and emotional competencies on effectiveness of Spanish executives", *Journal of Management Development*, Vol. 28, No. 9, pp. 771-93
72. Shirazi Ali and Mortazvi Saeed (2009), "Effective management performance a competency based perspective", *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5, No. 1, pp. 1-10.
73. Noe, R. A. (2008). *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill.
74. Tate, W. (1995). *Developing Managerial Competence*. Hampshire: Gower Publishing Limited.
75. Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping*. New Delhi: Sage Publications India.
76. Robbins, S. P., Coulter, M. (2005), *Менаџмент, VIII издање*, Дата Статус, Београд.
77. Robbins, S. P., Coulter, M. (2005), *Management*, Pearson education, Prentice Hall, New Jersey.
78. Rosenhauer, S. (2005), *Team and Teamwork as the Basis of Effectiveness*, GRIN Cop,
79. Томашевиќ, В. (2007), *Професионални развој и пословне вештине*, Универзитет Сингидунум, Београд.
80. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2002), *Менаџмент људских ресурса*, петто издање, Дата Статус, Београд.

81. Northouse, P. G. (2013), *Leadership: Theory and practice, 6th ed.*, Sage, Thousand Oaks.
82. Offstein, H. E., Gnyawali, R. D., Cobb, T. A. (2005), "A Strategic Human Resource Perspective of Firm Competitive Behavior", Forthcoming, *Human Resource Management Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 305-318.
83. Kogler-Hill, S. E. (2007), "Team leadership", in Northouse, P. G. (Ed.), *Leadership: Theory and practice, 4th ed.*, pp. 207–236, Thousand Oaks, CA: Sage.
84. Kondalkar, G. V. (2007), *Organizational Behaviour*, New Age International (P) Ltd., Publishers, New Delhi.
85. DuBrin, J. A. (2006), *Essentials of Management, 7th ed.*, Thomson, South-Western, Mason.
86. Daft, L. R. (2011), *The leadership experience, 5th ed.*, Thomson, South-Western, Mason.
87. Morgan, N. (2000), *Advertising in tourism & leisure*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
88. Pritchard, A. (2000), *Tourism promotion and power: creating images, creating identities*, John Wiley & Sons, New York.
89. Pritchard, A. (2000), *Tourism promotion and power: creating images, creating identities*, John Wiley & Sons, New York.
90. Pilepic, Lj., Sumunic, M., Car, T. "*Online hotel's sales strategies with emphases on web booking*" <http://www.aabri.com/NO2013Manuscripts/NO13037.pdf>
91. Ram Charan (2007), *Know -How: The eight skills that separate people who perform from those who don't*, Crown Business, New York
92. Robbins, S. P., Coulter, M. (2005), *Menadžment, VIII izdanje*, Datastatus, Beograd.

93. Ružić, D., Biloš, A. and Turkalj, D. (2009), e-Marketing, JosipJurajStrossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek.
94. Rupčić, N., Datković, A.(2013), Kontroling – pretpostavka djelotvornoga rada menadžmenta, https://www.researchgate.net/.../309585515_KONTROLING_-_PRETPOSTAVKA_DJE.
95. Senečić, J, Marketing turističkog gospodarstva, VUK, Karlovac, 2005.
96. TravelClick (2011), eTRAK report – Hotel Booking by Channel, <http://www.travelclick.com/information-center/booking-by-channel.cfm> (23.09.2016)
97. Vulić, V.,(2014),[02-Organizaciona-kultura-1414408882.pdf](http://www.management.co.me/files/1414408882.pdf), www.management.co.me/files/1414408882.pdf
98. Brown, S., Squire, B. (2013), “Capabilities and competencies - toward strategic resonance between operations and strategy processes within firms”, available at: <https://business-school.exeter.ac.uk/.../0716.pdf> (accessed 6.10.2016).
99. Lo Y., (2012), “Managerial Capabilities, Organizational Culture and Organizational Performance: The resource-based perspective in Chinese lodging industry”, *The Journal of International Management Studies*, available at: <http://www.jimsjournal.org/16%20Yin-Hsi%20Lo-2.pdf>(accessed 15.08.2016)

Интернет извори:

- Станишић, М., Стратешки и оперативни контролинг,

http://predmet.sinergija.edu.ba/pluginfile.php/2471/mod_folder/content/1/VIII%20NEDELJA/STRATE%C5

- <http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/07/ORGANIZACIONA-KULTURA-STRUKTURA-STRAT>

- <https://www.ihgplc.com/about-us/our-strategy>

- <http://www.culturenet.hr/default.aspx?id=23209&>

- <http://www.konkurentnost.hr/>

www.businessstudynotes.com/finance/diversification-strategy-and-its-types/

-the factors of competitiveness in the hospitality industry-
steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v2-economy-and-business.../036.pdf by
I Maria...

<http://www3.hilton.com/en/about/hilton/index.html>

<http://nreionline.com/mag/hilton-elevates-its-game>

<https://skift.com/2015/07/22/hilton-gets-aggressive-telling-travelers-the-lowest-price-is-only-on-hilton-com/>

<http://www.mediapost.com/publications/article/269083/hilton-launches-largest-campaign-ever.html?edition=>

<http://www.hoteliermiddleeast.com/4198-hilton-aggressive-strategy-to-combat-downturn/>

<https://www.thestreet.com/story/13507500/1/don-t-click-around-direct-booking-a-better-deal-says-hilton-executive.html>

<http://www.dgt.uns.ac.rs/download/seoskitur2.pdf> **Characteristic of cultural tourism**

<http://kako.prodati.biz/sta-je-organizacijska-kultura-i-kako-donosi-lojalnost-kupaca-i-zaposlenih>

<http://www.montana-vidin-dolj.com/en/publications/?NewsId=3>

UNWTO Tourism Highlights 2014 edition
UNWTO, PR No.: PR 16111, 29 Dec 16

Kvalitet usluga kao ključna komponenta razvoja turizma u opštini Peć,
www.dukagjinicollege.eu/.../243_265_safet_kalac_-_bahrije_thaqi..,

Комисија за оценка

1. Проф. Д-р Лидија Симонческа lsimonce@yahoo.com
2. Проф. Д-р Деса Косаркоска desa_ftu@yahoo.com
3. Проф. Д-р Златко Јаковлев zlatko.jakovlev@ugd.edu.mk
4. Проф. Д-р Габриела Ракичевиќ gabrielarakic@yahoo.co.uk
5. Проф. Д-р Иванка Нестороска inestoroska@yahoo.com